

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту організацій та інноваційного підприємництва

ДАТКУН Роман Степанович

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ
КОРПОРАТИВНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 8.050201 «Менеджмент організацій»
Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

Виконав:

студент групи МОмз – 51

_____ Р.С.Даткун

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

_____ С.П.Черничинець

Дипломну роботу допущено
до захисту

« ___ » _____ 2012р.

Зав. кафедри, д.е.н.,
професор Тарнавська Н.П.

Тернопіль - 2012

План

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та характеристика корпоративної стратегії

1.2 Класифікація стратегій управління

1.3 Методи управління стратегією підприємства

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності

2.2 Аналіз стратегічного управління

2.3 Характеристика стратегічного управління підприємства

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СТРАТЕГІЄЮ

3.1 Реорганізація організаційної структури з метою підвищення ефективності
управління корпоративною стратегією підприємства

3.2 Реінжиніринг

3.3 Удосконалення методів управління корпоративною стратегією
підприємства

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Набуття Україною державності збіглося у часі з фундаментальною перебудовою її соціально-економічного устрою, зміною домінуючої форми власності – з загальнодержавної до приватновласницької. Сформувався новий прошарок у структурі працездатного населення – підприємці, які розглядаються нині як цементуюча сила нового суспільства, гарант незворотності перетворень, що відбулися у суспільстві. Особлива роль покладається на мале та середнє підприємництво.

Наслідки такого різкого переходу від одного стану суспільства до іншого дещо відрізняються від очікуваних. Наразі маємо вкрай недосконале використання власниками та менеджерами малих підприємств методів управління підприємствами і, насамперед, корпоративного управління. З одного боку це наслідок залучення до активної господарської діяльності широких верств населення, що в минулому навіть і думки не мали про управління тією чи іншою справою. З іншого, мале підприємництво в усіх його організаційних формах є доволі специфічним і до нього без відповідної адаптації не можливо застосувати інструменти, за допомогою яких керують великими організаційними системами.

В сучасному світі управління корпоративною стратегією відіграє дуже важливу роль в розвитку підприємства, оскільки від правильного підходу до управління корпоративною стратегією залежить управління організацією в цілому.

Ефективне управління корпоративною стратегією в діяльності малих та середніх підприємств дозволяє значно зменшити вплив факторів ризику та невизначеності, які притаманні ринковій системі господарювання. Адже в процесі управління обґрунтовуються та формуються цілі підприємства, аналізуються сильні та слабкі сторони його діяльності, виробляється програма вирішення актуальних оперативних та стратегічних завдань, а також оцінюються наявні для цього ресурси і визначаються шляхи одержання потрібних кадрових, товарних, виробничих, фінансових та інших ресурсів.

Значні зміни, наявність кризової ситуації в соціальній, економічній, політичній сферах сучасності впливають на діяльність підприємств корпоративного типу. Удосконалення методів управління корпоративною стратегією у таких умовах покликане враховувати цілий спектр питань адаптації підприємства до зовнішніх умов ринку.

Проблемам корпоративного управління присвячено праці вітчизняних та зарубіжних вчених: Довгань , Л. Є, Володькина М. В., Виханский О. С., Виханский О. С., Дементьева А. Г., Черничинець С. П., Уманців Ю., Тепман Л. Н., та інших дослідників. Ринкові перетворення в Україні викликали об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретичних і методико-прикладних засад утворення і функціонування дієвих систем корпоративного управління з урахуванням особливостей розвитку виробництва, стану та динаміки ринку праці на Україні, що і обумовлює актуальність теми та доцільність проведення досліджень.

За останні роки світова практика корпоративного управління зазнала ряд змін. На сучасному етапі розвитку економіки криза корпорацій і корпоративного глобалізму поглиблюється, оскільки вона відображає конфлікт інтересів корпорацій та суспільства, корпорацій та націй-держав. Особливо варто виділити нові глобальні небезпеки, що постали в останні роки. Серед них провідне місце належить тотальному корпоративному глобалізму транснаціональних корпорацій, що виник унаслідок повороту в розвитку об'єктивних і в цілому прогресивних процесів глобальної та регіональної інтеграції.

Корпоративне управління є одним з ключових елементів і передумовою успішної діяльності товариства, підвищення довіри інвесторів. Наявність ефективної системи корпоративного управління збільшує вартість капіталу, компанії

заохочуються до більш ефективного використання ресурсів, що створює базу для зростання.

Корпоративна діяльність є основою для економічного життя кожного підприємства і держави в цілому. Комплексні маркетингові дослідження створюють обґрунтовану базу для прийняття рішень про стратегію і програму розвитку підприємницької діяльності і діяльності по збуту продукції фірми. Прогнозування ринку, розробка стратегії і планування своїх дій на ринку, формування ринкового попиту - основні принципи маркетингової концепції керування в середині фірми.

Корпоративне управління – система відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності господарського товариства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління ним.

Корпоративне управління досить складний процес, який потребує володіння керівниками товариства багатьох навичок у сфері прийняття управлінських рішень, оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозування, використовуючи сучасні методи управління товариством корпоративного типу.

З метою аналізу корпоративного управління я обрав пивоварне підприємство ТОВ "Микулинецький Бровар", що знаходиться в Тернопільській обл. Тербовлянський р-н, смт. Микулинці.

Обрана мною тема дуже цікава та актуальна, тому що дослідження і розробка ефективних методів управління корпоративною стратегією, дозволить систему управління даного підприємства та максимізувати економічні вигоди .

Об'єктом дослідження є удосконалення методів управління корпоративною стратегією підприємства.

Предметом дослідження виступає діяльність підприємства по формуванню та забезпеченні управління корпоративною стратегією.

Мета даної роботи є поглиблення теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення методів управління корпоративною стратегією підприємства.

В ході виконання дослідження були поставлені та вирішені такі завдання:

1. охарактеризувати теоретико-методичні основи забезпечення удосконалення управління корпоративною стратегією підприємства;

2. здійснити аналіз управлінського інструментарію забезпечення стратегії підприємства;
3. дослідити вітчизняний та іноземний досвід управління корпоративною стратегією;
4. показати місце підприємства в ринковому середовищі її функціонування;
5. провести діагностику основних елементів корпоративної стратегії підприємства;
6. обґрунтувати шляхи удосконалення управління корпоративною стратегією.

Мета даної роботи:

1. Провести аналіз теоретичної бази управління корпоративною стратегією.
2. Здійснити ґрунтовне дослідження корпоративного управління ТОВ "Микулинецький Бровар".
3. Запропонувати шляхи удосконалення методів управління корпоративною стратегією

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та характеристика корпоративної стратегії

Поняття корпоративного управління не має загальнопризнаного визначення. Однак це не означає, що в економічній теорії відсутнє розуміння того, що саме становить основу відносин корпоративного управління.

Сутність корпоративної стратегії достатньо розкрита в роботах зарубіжних та вітчизняних учених таких як: Томпсон А., Стрікленд А. Дж., І. Ансофф, Г. Мінцберг, Попов С.А., Маркова В. Д., Кузнєцова В. А., Василенко В.А., Ткаченко Т.І., Оберемчук В.Ф. та ін., з огляду яких можна визначити, що мова йде про комплексний управлінський план для диверсифікованої компанії (сукупність різноманітних видів бізнесу чи стратегічних зон господарювання).

Необхідно зазначити, що на сьогодні відмічається відсутність єдиних підходів до розробки алгоритму побудови корпоративної стратегії підприємств [34, с. 99-105].

Проблеми корпоративного управління пов'язані з відокремленням прав власності від прав управління (контролю) в умовах розпорошеності між численними акціонерами титулів (прав) власності.

Закон України "Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні" дає наступне визначення корпоративного управління: корпоративне управління - система відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо

діяльності господарського товариства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління товариством.[95, стаття 1]

В англійській інтерпретації термін «корпорація», крім значення окремої юридичної особи, має й інше значення – «велика група компаній», тоді як у німецькому економічному лексиконі останнє передається поняттям «концерн». Цілком слушною є позиція Л. Федулової про те, що більшість теоретичних і методологічних аспектів розвитку корпоративного сектору та управління ним не мають належного ступеня розробки в Україні. Відсутні систематизовані знання про структуру організаційно управлінського механізму корпоративного розвитку, визначення критеріїв його ефективності. Відсутня також чіткість у питанні про застосування у дослідженнях корпоративних відносин підходів, що сформовані світовою наукою, – неокласичного, інституціонально-еволюційного, соціодинамічного, синергетичного тощо [78, с. 383 – 384].

Ряд авторів трактують проблематику корпоративного управління з позицій організаційно-управлінської бази функціонування корпорацій. Так, Є. Коротков визначає корпоративне управління як «управління, побудоване на пріоритетах інтересів акціонерів та їхній ролі у розвитку корпорації, управління, що враховує реалізацію прав власності, передбачає взаємодію акціонерів, побудоване на стратегії розвитку корпорації в цілому, нарешті, це управління, яке породжує корпоративну культуру, тобто має комплекс загальних традицій, установок, принципів поведінки» [56, с. 125]. Більш «прагматичний» аспект діяльності корпорацій визначає Д. Уорті, відповідно до якого корпоративне управління є сумою зобов'язань, найбільш принциповими серед яких є виділення проблем корпоративного управління, питань законності корпоративної влади, корпоративної підзвітності, з'ясування того, перед ким і за що корпорація має відповідальність, хто і за якими нормами повинен нею управляти [58, с. 7]. До такої ж думки, фактично схиляється В. Євтушевський, який розглядає корпоративне управління як «процеси регулювання власником руху його корпоративних прав з метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, відшкодування витрат через отримання частки майна при його ліквідації» [87, с. 317].

З іншого боку, заслуговує на увагу визначення Світового банку [94], за яким корпоративне управління розглядається водночас і як таке, що поєднує, крім практики господарювання в приватному секторі, й норми законодавства, нормативні акти, які створює держава в особі своїх компетентних інститутів. Такий механізм дозволяє корпораціям залучати фінансові та кадрові ресурси, ефективно здійснювати господарську діяльність «під опікою» інститутів офіційної влади, користуючись результатами соціальної політики держави (у сфері освіти, охорони здоров'я, науки та ін.). За допомогою внутрішнього управління корпорації продовжують власне функціонування, накопичуючи довгострокову економічну вартість шляхом підвищення вартості акцій та дотримуючись при цьому інтересів акціонерів і суспільства загалом [30, с. 24].

Важливим аспектом аналізу проблематики корпоративного управління є виявлення внутрішньої логіки побудови взаємин між елементами, підрозділами корпоративної структури, уточнення повноважень і управлінських функцій відповідних суб'єктів. Найбільш повно сутність корпоративного управління визначено у спеціальному документі, який схвалено Організацією економічного співробітництва та розвитку (вона об'єднує 30 країн з розвинутою ринковою економікою)[93].

Проаналізувавши детально низку наведених визначень та підходів, можна зробити висновок, що наявні думки та трактування поняття «корпоративне управління» досить широко охоплює всю сферу розглядуваного явища. Водночас ігноруються властиві для нього внутрішні методи регулювання корпоративних відносин, а також відповідні ним способи та шляхи розв'язання корпоративних конфліктів в акціонерному товаристві. У зв'язку з цим в економічній літературі інколи виділяють інше поняття – корпоративний менеджмент, який, як вважається, більшою мірою, ніж корпоративне управління, зосереджений на механізмах ведення бізнесу. Навіть існує думка про те, що якщо під терміном «корпоративний менеджмент» розуміється діяльність професійних фахівців під час проведення ділових операцій, то поняття корпоративне управління є набагато ширшим і означає взаємодію безлічі осіб і організацій, що мають відношення до різних аспектів функціонування фірми. До того ж «корпоративне управління знаходиться на більш високому рівні керівництва компанією, ніж менеджмент», а у конкретному

управлінському аспекті «перетин функцій корпоративного управління і менеджменту має місце тільки при розробці стратегії розвитку компанії» [37, с. 81].

Поняття «корпоративне управління» широко використовується в західній економічній літературі і досить швидко запроваджується в Україні. Це пояснюється поширеною формою корпоративного господарювання і власності, необхідністю управління нею й стрімким розвитком такої власності в Україні.

Слово «корпорація» походить від лат. *Corporatio* (об'єднання, співтовариство) та означає об'єднання, союз, що створюється на основі професійних або станових інтересів. Тому зрозуміло, що корпоративне управління є управлінням специфічною об'єднаною власністю. З іншого боку, всі власники мають певні відносини власності з корпорацією[31, с. 24].

Природа корпоративної власності не є простою, і відповідно корпоративне управління як категорія також являє собою складну систему економічних відносин, яка включає багато внутрішніх і зовнішніх елементів. Проте треба мати на увазі те, що таке поняття, як «корпоративна власність», не використовується в законодавчо-правовій базі України, хоча знайшли застосування поняття «корпоративні права» та «корпорація». Водночас термін «корпоративне управління» використовується досить часто. На сьогоднішній час не існує єдиного визначення корпоративного управління ні в зарубіжній, ні у вітчизняній науковій літературі. Часто під корпоративним управлінням розуміють загальний менеджмент, що не точно визначає його сутність. Іноді корпоративне управління подають як систему органів управління або сукупність організаційно-правових норм. Усі визначення мають право на існування, але складність проблеми потребує більш глибокого підходу. Тому слід вивчати корпоративне управління в кількох його вимірах[35, с. 101].

З однієї сторони корпоративне управління можна розглядати як управління корпоративними правами. Таке визначення є загальним, оскільки управління корпоративними правами стосується усіх їх власників, а ними є значна частина громадян України.

Отже, якщо брати корпоративні права як найбільш загальний об'єкт корпоративного управління, то його можна охарактеризувати так: корпоративне управління являє собою процеси регулювання власником руху його корпоративних прав із метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством,

відшкодування витрат через отримання частки майна при його ліквідації, можливих спекулятивних операцій з корпоративними правами. Головною метою корпоративного управління є отримання частини прибутку, яку називають дивідендом. Дивіденд – це частина прибутку (платіж), що проводиться на користь власника (довірених осіб власника) корпоративних прав, емітованих юридичною особою внаслідок розподілу частини її прибутку[51, с.248].

Однак корпоративні права є втіленням частки (паю) в капіталі конкретних підприємств. Рух корпоративних цінних паперів або паїв, залежить від ефективності діяльності підприємств-емітентів. Тому, досліджуючи особливості корпоративного управління, обов'язково слід мати на увазі специфіку управління цими підприємствами (корпораціями) з погляду на узгодження інтересів власників та менеджменту.

З іншої сторони корпоративне управління розглядається як управління безпосередньо корпорацією (бізнесом).

Отже, вивчення проблематики корпоративного управління здійснюється з урахуванням інтересів власників корпоративних цінних паперів, які, у свою чергу, досліджуються через розвиток і функціонування підприємств-емітентів корпоративних прав[87, с.13-15]

Термін «стратегічне управління» був введений в ужиток на стику 60-70-х рр. для того, щоб позначити різницю між поточним управлінням на рівні виробництва і управлінням, здійснюваним на вищому рівні. Необхідність фіксації такого розходження була викликана в першу чергу змінами в умовах ведення бізнесу. Розробка ідей стратегічного управління знайшла відображення в роботах таких авторів, як Frankenhofs and Granger (1971), Ansoff (1972), Schendel and Hatten (1972), Irwin (1974) та ін. Провідною ідеєю, що відображає сутність переходу від оперативного управління до стратегічного, з'явилася ідея необхідності переносу центра уваги вищого керівництва на оточення, для того щоб відповідним чином і своєчасно реагувати на зміни, що в ньому відбуваються[80, с. 134].

Можна вказати на кілька конструктивних визначень, які були запропоновані авторитетними розроблювачами теорії стратегічного управління. Шендел і Хаттен розглядали його як «процес визначення і (встановлення) зв'язку організації з її оточенням, що складається в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного

стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам». За Хіггенсом, «стратегічне управління - це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодії організації з її оточенням» (Higgins, p. 3), Пірс і Робінсон визначають стратегічне управління «як набір рішень і дій по формулюванню і виконанню стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації» (Pearce and Robinson, p. 6). Існує ще цілий ряд визначень, які акцентують увагу на ті чи інші аспекти та особливості стратегічного управління або ж на його відмінності від «звичайного» управління [11, с. 47-48].

Проте аналізуючи різноманітні підходи до визначення предметної галузі, доходимо висновку, що корпоративне управління – це сукупність відносин між окремими особами чи групами осіб, що ґрунтуються на відокремленні прав власності від прав управління (контролю).

Згідно з проведеними попередніми дослідженнями вважається доцільним розглядати корпоративну стратегію як певний „стратегічний набір”: власне загальну стратегію, продуктово-ринкові стратегії окремих бізнес-напрямків, забезпечуючи (функціональні та ресурсні) стратегії для кожного з ланцюгів бізнесу підприємства. Можна виділити основні логіки побудови корпоративної стратегії [88, с. 212]:

- 1) як системи функціональних стратегій (представлення стратегії як комплексу стратегій основних функціональних напрямків діяльності підприємства);
- 2) первинного виділення провідної ключової стратегії-підприємства (продуктово-ринкової) з наступною похідною побудовою на її основі всіх інших стратегій-підсистем, а також корпоративної стратегії в цілому;
- 3) системи стратегій окремих бізнесів (представлення підприємства як системи його бізнесів і, відповідно, його стратегії як системи стратегій цих бізнесів);
- 4) ресурсного підходу до побудови корпоративної стратегії;
- 5) формування корпоративної стратегії на основі виділення стратегій основних елементів (ключової компетентності) підприємства [84, с. 118].

З огляду на вище представлені концепції побудови корпоративної стратегії, вітчизняні вчені-економісти відзначають найбільш застосовуваним в Україні функціональний підхід (Василенко В.А., Ткаченко Т.І., Ковтун О.І.). [9, с. 32]

В.Ф. Оберемчук піддає критиці деякі визначення відомих зарубіжних авторів щодо питань виокремлення етапів стратегії, спроби розробити їх послідовність за їх неповністю для сучасної стадії розвитку ринкових відношень, а саме:

У. Кінга, який вважає, що стратегія підприємства має три стадії: на першій підприємство прагне досягти поставленої мети за допомогою наявних продуктів і ринків, намагаючись зберегти існуючу репутацію; на другій підприємство приділяє більше уваги новим ринкам, намагаючись скласти більш вигідне уявлення про себе; на третій підприємство розроблює нові продукти для існуючих ринків, намагаючись значно поліпшити свою репутацію[32, с.147-148].

Ф.Котлера, що визначає таку послідовність етапів розробки стратегії, яка складається з програми фірми; завдань і цілей фірми; планів розвитку господарського портфеля; стратегії зростання фірми[39, с. 152-176].

І. Ансоффа, який вирізняє такі шляхи розробки стратегії підприємства: аналіз перспектив підприємства; аналіз позицій у конкурентній боротьбі; вибір стратегії[1, с. 85-87].

Розглянуті основні етапи формування стратегії підприємства (стратегії конкурентоспроможності) за В.Ф.Оберемчуком можуть бути застосовані лише на вузькопрофільних підприємствах (підприємствах з одним видом бізнесу), де така стратегія буде виступати одночасно загальною (корпоративною) [56, с.125-126].

Дещо по-іншому представляє процес формування конкурентної стратегії С.М.Гайдаєва, акцентуючи свою увагу на те, що процес стратегічного аналізу передуює процесу встановлення курсу розвитку підприємства та формуванню його місії та цілей.

В.А. Василенко, Т.І.Ткаченко відзначають сім стадій процесу розробки стратегії: заява про місію, заява про ціль (цілі), заява про цінності, аналіз оточуючого середовища (нараховує в собі збір й інтерпретацію інформації про зовнішнє середовище, внутрішнє середовище і очікуваннях зацікавлених груп), завдання, стратегічний вибір: а) стратегії, б) аналіз варіантів, дії[9, с. 174-175].

Г.В.Осовська розглядає алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства, виокремлюючи основні функції та найважливіші дії: визначення місії; визначення цілей (трансформації місії в сукупність цілей; побудова „дерева цілей”);

аналіз внутрішніх можливостей (аналіз продукції, виробничого потенціалу, маркетингу, собівартості; визначення сильних та слабких позицій підприємства; формування конкурентних переваг підприємства); аналіз зовнішнього середовища (аналіз ринку, покупців, конкурентів; аналіз та оцінка впливу макросередовища; вибір цільового ринку та ринкового сегменту); аналіз альтернатив та вибір стратегії (стратегічна сегментація та формування портфелю стратегій; вибір базової стратегії розвитку); розробка (або оптимізація) оргструктури (розробка принципів та методів мотивації; приведення організаційної структури у відповідність); реалізація стратегії (підбір людей на ключові позиції; визначення стратегічно важливих переваг; мотивація; створення культури організації)[59, с. 347-349].

Л.Г. Зайцев, М.І.Соколова запропонували чотири етапи процесу розробки стратегії: всебічний аналіз внутрішнього стану компанії та її зовнішнього макро- і мікрооточення; формування стратегічних альтернатив; оцінка відібраних стратегічних альтернатив та вибір однієї чи декілька найкращих стратегій. А.Н.Люкшинов деталізує наступні етапи процесу вироблення стратегії: стратегічна сегментація (виділення СЗГ та СХЦ; виділення зон стратегічних ресурсів; виділення груп стратегічного впливу); вибір позиції в конкуренції (оцінка привабливості СЗГ; оцінка майбутнього конкурентного статусу організації; вибір конкурентного статусу); управління стратегічним набором (балансування набору СЗГ з різними життєвими циклами; оцінка гнучкості та синергізму; управління набором при множинних орієнтирах); розробка стратегії організації по відношенню до суспільства[27, с. 192-193].

В.Д. Маркова, С.А. Кузнєцова фокусують свою увагу на трьох основних етапах формування стратегії. В.Д.Савченко, М.І.Байдак, Р.М.Шелудько надають алгоритм формування стратегії фірми, який включає такі етапи: оцінку поточної стратегії; аналіз портфеля продукції; вибір стратегії; оцінку стратегії; розробку стратегічного плану; розробку системи бізнес-планів[45, с. 85].

О.І.Ковтун пропонує більш деталізований алгоритм розробки бізнес-стратегії.

Таким чином, топ-керівництво є „архітектором” процесу формування стратегії, визначає його основні етапи і послідовність. Керівництво визначає загальні цілі розвитку підприємства і основні способи їх досягнення. Керівництво середніх та нижчих ланок, а також фахівці підрозділів розробляють оперативні плани. До

обов'язків спеціалістів входить також аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, складання прогнозів та сценаріїв розвитку подій. Керівники підрозділів і штатні працівники об'єднують зусилля для оцінювання альтернативних стратегій, запропонованих для підприємства[34, с. 108-112].

Стратегія бізнес-одиниці повинна розроблятися операційними менеджерами в кожній стратегічній бізнес-одиниці (СБО). Стратегія корпоративного центру повинна розроблятися головою ради директорів, президентом або декількома близькими колегами, але впливати, перевіряти та схвалювати її повинні кращі менеджери бізнес-одиниць[72].

Для точнішого розуміння сутності проблеми корпоративного управління слід виходити з того, що «пучок правомочностей власності на компанію», включно з так званими кінцевими правами, виявляється розподіленим між окремими учасниками відносин.

Подібний розподіл зумовлений порівняльними перевагами різних груп осіб – менеджерів, з одного боку, та власників (акціонерів) – з другого. Водночас така спеціалізація пов'язана з низкою ризиків, нівелювання яких є важливим чинником забезпечення ефективності системи корпоративного управління [54, с. 5 – 6].

Очевидно, що часто учасники корпоративних відносин – акціонери, рада директорів та виконавчі органи – можуть мати протилежні інтереси, що призводить до виникнення конфліктів у товаристві. У разі розбіжності інтересів власників та менеджерів постає проблема, яку називають «проблемою між принципалом та агентом». Зміст її полягає у визначенні того, яким чином принципал (інвестор, власник) може спонукати агента діяти в інтересах принципала, замість того щоб дбати про власні інтереси. В інституціональній теорії корпоративне управління трактується як функціонування інституціональної угоди у відповідному оточенні. Інституціональна угода – певний набір поведінкових правил, що діють у якійсь конкретній сфері. Це поняття характеризує сукупність прав власності, що формально закріплені у контрактах, а також у значній кількості неформальних угод та механізмах підтримання репутації компанії. Інституціональна угода має забезпечувати рівні права, які дозволяють вносити зміни у закони та систему прав власності. Довіра всіх учасників до укладених контрактів свідчить про наявність інституціональної впорядкованості, оскільки угоди укладаються добровільно. Через

це інституціональну впорядкованість можна назвати результатом зміцнення нових етичних та правових норм. Важливе значення має також інституціональне оточення, яке можна визначити як загальну стійкість структур власності та правил присвоєння, що склалися упродовж усього періоду здійснення довгострокових інвестицій. Це поняття включає в себе також вимоги до політичної та судової систем, зміни у «характеристиках довіри» [12, с. 61 – 64].

З огляду на існування цілого ряду істотних проблем Д. Баюра пропонує низку заходів, спрямованих на вдосконалення корпоративного управління в Україні. Важливою в цьому контексті є побудова дієвої системи захисту прав міноритарних акціонерів, за допомогою якої можна значною мірою збалансувати інтереси великих та дрібних акціонерів. Балансу сил учасників корпорації можна досягти за допомогою системи заходів, що включають: активізацію механізмів прямої участі інвесторів у корпоративному управлінні (регламентація процедур підготовки та проведення загальних зборів акціонерів, забезпечення представництва різних груп акціонерів в органах управління, захист інтересів портфельних інвесторів у разі додаткової емісії акцій та їхньої незгоди з рішеннями загальних зборів акціонерів); підвищення ролі та відповідальності наглядової ради; посилення підзвітності, менеджмент на основі чіткої системи контролю та оцінки здійсненої роботи, формалізацію процедур взаємовідносин між наглядовою радою та менеджментом корпорації; створення дієвих механізмів зовнішнього контролю за діяльністю менеджменту та власників корпорації [58, с. 23 – 24].

З огляду на це, слід також проаналізувати особливості корпоративного контролю, під яким розуміють схему, що описує процес здійснення контролю в акціонерних товариствах. Механізм контролю запроваджується і спрямовується інтересами контролюючої групи. Його компонентами передусім виступають спрямованість контролю, органи, через які здійснюється контроль, форми участі центру контролю у цих органах, способи здійснення контролю. Принциповим для розуміння сутності цього механізму є багатоваріантність контролюючого впливу. Контроль може здійснюватися різними способами, через різні органи, з використанням різних форм участі панівної групи у діяльності цих органів. Основними способами здійснення контролю є: призначення та звільнення членів ради директорів та вищого керівництва компанії; директивне управління

корпорацією шляхом видання наказів та розпоряджень; оцінка управлінських рішень і накладення вето на невігідні для центру контролю рішення; неформальний тиск на керівництво корпорації з метою змусити його виконувати рішення, що вигідні учасникам панівної групи[11, с. 264].

Відмінною рисою інституту корпоративного контролю на нинішньому етапі розвитку є його комплексність та поєднання всіх форм і методів впливу на корпорації. У зв'язку з цим керівництво акціонерних товариств, усвідомлюючи можливості центру контролю, проводить політику, що відповідає інтересам останнього, при цьому центр контролю може і не здійснювати активного тиску. У країнах з перехідною економікою більше поширені жорсткі, директивні способи реалізації контролю, тоді як у західних корпораціях – поєднання прямих і непрямих важелів впливу. У вказані способи центр контролю впливає через ті органи управління, які він вибрав задля реалізації його політики. Контроль переважно здійснюється через раду директорів (наглядову раду) акціонерних товариств. Формування ради директорів традиційно є правом центру контролю. Тактика контролюючої групи щодо ради директорів полягає у призначенні своїх представників на основні посади і комплектації решти складу ради директорів із лояльних осіб[34, с. 185].

В українських акціонерних товариствах роль наглядових рад поступово зростає. Контроль, який реалізується безпосередньо через вище керівництво акціонерного товариства, виявляється дієвішим з позиції теорії управління порівняно з традиційною схемою (центр контролю – рада директорів – вищі керівники), оскільки топ-менеджери є основними виконавцями волі центру контролю. В іноземних компаніях призначення представників центру контролю на адміністративні посади застосовується нечасто. Це пов'язано передусім з необхідністю для менеджерів нести юридичну відповідальність за стан справ у корпораціях, тому контролююча група намагається залишатися «в тіні» і здійснювати прихований тиск на вище керівництво.

Звідси випливає й той факт, що контроль є відчутним тільки на рівні найвищого керівництва корпорації. Як цілісну категорію, що поєднує владну та фінансову складові, розглядає корпоративний контроль А. Педько. Владні інтереси центру контролю полягають у прагненні Диктувати політику акціонерному

товариству і добирати виконавців власної волі, а фінансові – контролювати активи, операції, фінансові потоки і розподіляти відповідно до своїх інтересів доходи акціонерного товариства. Якщо владні інтереси контролюючої групи зумовлені необхідністю підтвердити винятковість свого панівного статусу, тобто усунути інших претендентів з відносин влади, то фінансові інтереси спрямовані на отримання економічних переваг від контролю і на грошове закріплення владних повноважень. За своєю суттю владні та фінансові інтереси центру контролю тісно пов'язані. Домінування фінансових інтересів на початкових стадіях еволюції контролю змінилося на безумовну перевагу владних устремлінь на сучасному етапі його організації. Очевидно, що в Україні нині переважають фінансові мотиви контролю [60, с. 67 – 69].

Приватизаційні процеси 90-х зумовили структурні зміни в національній економіці. В країні з'явилося близько 35 тисяч акціонерних товариств та майже 20 млн. власників цінних паперів, а більша частина промисловості (70%) сьогодні існує саме у формі акціонерних товариств. Утворення прошарків акціонерів та управлінців зумовило необхідність виникнення системи, яка б регулювала їх взаємовідносини. В світовій практиці таку функцію покликана виконувати модель корпоративного управління, яка обумовлена особливостями національного менеджменту та відрізняється за рядом параметрів – складом учасників, законодавчою базою, вимогами щодо розкриття інформації тощо. Кожній країні притаманна власна модель корпоративного управління, але всі моделі прийнято розділяти на англо-американську, німецьку та японську. Основні характеристики вітчизняної моделі найбільш проявляються в японській моделі корпоративного управління (Рис. 1.1[48, с.53]). Суттєвою та принциповою відмінністю є джерело фінансування акціонерних товариств, яким виступає фондовий ринок або банк, відповідно й виділяють ринково орієнтовану (англо-американську) та банківськоорієнтовану (німецька, японська, українська).

Сутнісні характеристики національної моделі корпоративного управління зумовлені також рядом чинників[58, с. 84]:

- специфікою здійснення приватизації, як способу формування взаємовідносин між акціонерами та керуючими;

- незакінченістю періоду первісного накопичення капіталу на час становлення корпоративних відносин;
- наявністю, поряд з ринково орієнтованими, підприємств, що «належать минулому».

Специфіка становлення та функціонування корпоративного сектору вітчизняної економіки зумовила ряд особливостей національної моделі корпоративного управління[78, с. 12]:

- ✓ значна частка держави в акціонерному капіталі та її переважне право на управління, в тому числі некорпоративними методами;
- ✓ недостатня розвиненість вартісного мислення у керуючих та в акціонерів – фізичних осіб;



Рис.1.1 Спільні характеристики національної та усталених моделей корпоративного управління

✓ велика розпорошеність акціонерних капіталів між громадянами країни, які несвідомо стали власниками і, поряд з цим, високий рівень концентрації власності у промислово-фінансових групах;

✓ перманентний процес перерозподілу власності в середині корпорації і забезпечення його потрібними механізмами;

✓ специфічна мотивація інсайдерів на використання грошових потоків і факторів виробництва для особистого забезпечення всупереч інтересам акціонерів;

✓ слабкий вплив традиційних зовнішніх механізмів контролю – аудитом, банками, ринком цінних паперів, банкрутством;

✓ інформаційна закритість корпорацій;

✓ неповне охоплення акціонерних товариств корпоративним управлінням – значна кількість підприємств використовує відповідні процедури формально.

Правила поведінки зацікавлених осіб в процесі функціонування моделей корпоративного управління ґрунтуються на дотриманні певних принципів. У 2003 році в Україні були затверджені національні Принципи корпоративного управління, основними серед яких є наступні[58, с. 64]:

- визначення та досягнення мети товариства – мета товариства полягає у максимізації добробуту акціонерів за рахунок зростання ринкової вартості акцій товариства, а також отримання акціонерами дивідендів;

- забезпечення захисту прав акціонерів;

- оптимізація діяльності наглядової ради виконавчого органу;

- розкриття інформації та прозорість;

- контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства;

- взаємодія з заінтересованими особами.

Особливості становлення національного корпоративного сектору, який утворився шляхом тотальної приватизації, метою якої було формування активного підприємницького ресурсу та ефективних організаційних форм господарювання, зумовили ряд особливостей у функціонуванні українських акціонерних товариств, та стали передумовою формування національної моделі корпоративного управління, яка має свої особливості та суттєво відрізняється від всесвітньо відомих моделей корпоративного управління[48, с.51-58].

Отже виходячи з усього вищенаведеного можна сказати, що корпоративне управління це система взаємовідносин між акціонерами та керівництвом компанії (акціонерного товариства, корпорації), за допомогою якої реалізуються права акціонерів, вирішуються виникаючі перед компанією проблеми; комплекс механізмів та інструментів, котрі дають змогу впливати та контролювати діяльність керівників компанії.

1.2 Класифікація стратегій управління

Стратегії організації розрізняють залежно від таких класифікаційних ознак:

- рівень управління, на якому розробляється стратегія;
- стадія «життєвого циклу» підприємства;
- характер поведінки на ринку;
- позиція в конкурентному середовищі.[45,с. 275]

Відповідно до рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють:

- корпоративну;
- ділову;
- функціональну;
- ресурсну;
- оперативну стратегії. [26,с. 145]

Серед загальних стратегій, які мають місце впродовж «життєвого циклу» підприємства, розрізняють (див. рис. 1.2):

- стратегії зростання;
- стратегії стабілізації;
- стратегії скорочення;
- стратегія реструктуризації. [23,с. 245]

Вибір стратегії зумовлений цілями організації, ризиком, на який іде компанія, зовнішнім та внутрішнім середовищем фірми. За характером поведінки на ринку розрізняють:

- активну

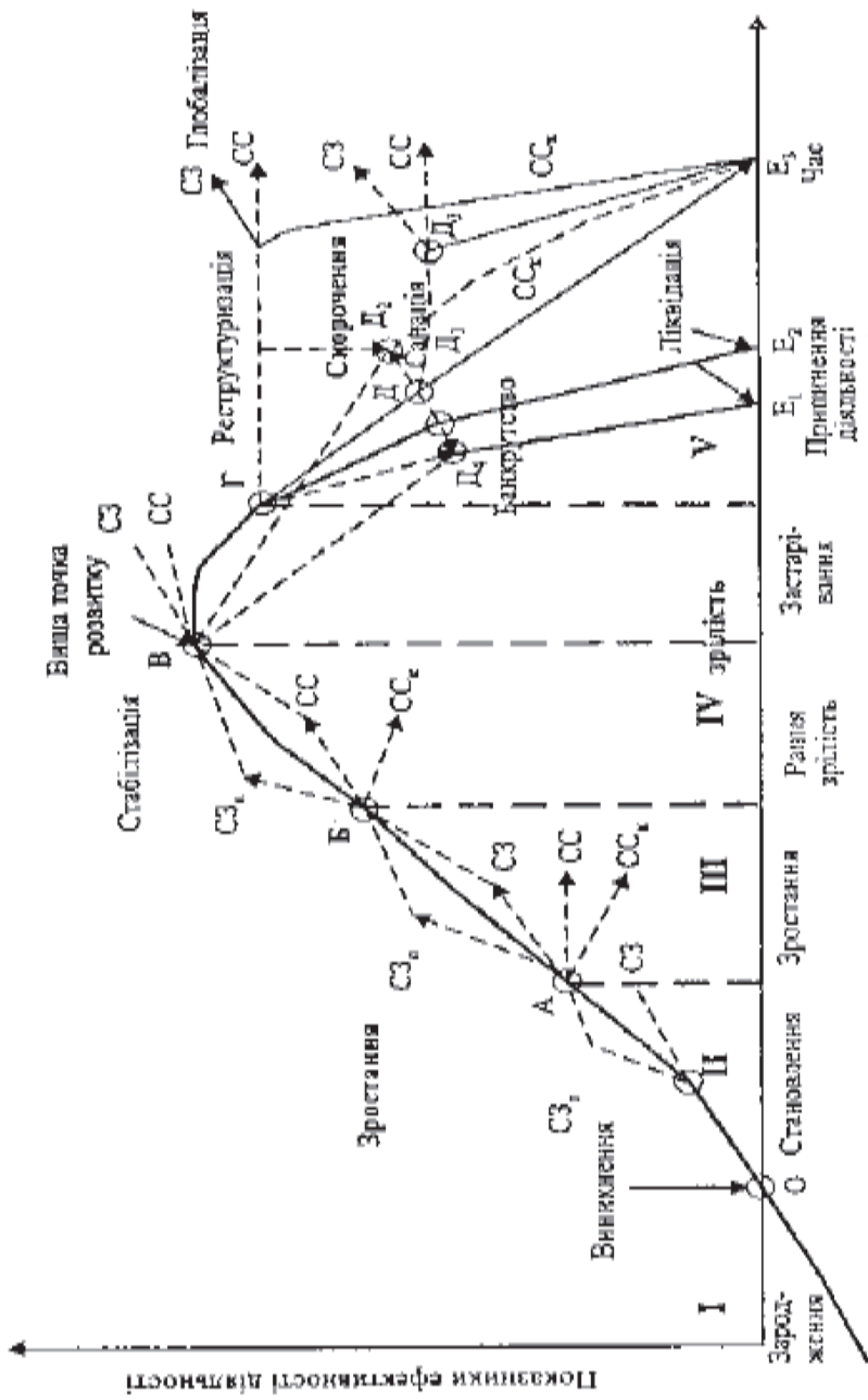
– пасивну стратегію. [67,с. 218]

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

1) диверсифікацією (постійним розширенням діяльності фірми);

2) технологічною орієнтацією (фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку);

3) наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).



О, А, Б, В, Г, Д — точки прийняття рішень; S₃ та СЗ — стратегії прискореного зростання та зростання; СС — стратегії стабілізації; СС₁ — стратегії скорочення.

Рис. 1.2. Зв'язок загальних стратегій із «життєвим циклом підприємства» [2, с. 127]

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

- 1) концентрацією діяльності фірми на визначеній сфері;
- 2) ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає потреби споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розроблення товару, який може задовольнити потреби);
- 3) обороною (фірма захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів) [23,с. 246].

Пасивний вид стратегій може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної. Для рецептивної стратегії характерне обмеження інновацій, використання вже перевічених управлінських рішень і методів. Адаптивна стратегія має на меті втриматися серед новаторських фірм шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

Залежно від позиції на ринку (позиція лідера на ринку, позиція організації, яка кидає виклик ринковому оточенню, позиція послідовника, позиція організації, яка знає своє належне місце на ринку) застосовуються різні стратегії конкурентної боротьби.



Рис.1.3. Стратегічна піраміда(за А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом)[складено автором самостійно на основі джерел]

Стратегії розробляються на чотирьох організаційних рівнях:

- 1) корпоративна стратегія — стратегія для компанії та сфер її діяльності в цілому. Необхідна для досягнення цілей на загальнокорпоративному рівні;
- 2) ділова стратегія — для визначення кожного окремого виду діяльності компанії;

3) функціональна стратегія — для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності. Кожна сфера діяльності має виробничу стратегію, стратегію маркетингу, фінансів тощо;

4) операційна стратегія — вужча стратегія для основних структурних одиниць.

Стратегія нижнього рівня підтримує й доповнює стратегію вищого рівня та робить свій внесок у досягнення цілей на вищому рівні, який охоплює компанію в цілому.

Корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованої компанії. Вона поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями діяльності (рис. 1.4)[67,с. 87].

Корпоративна стратегія проявляється в тому, як диверсифікована компанія підтверджує свої ділові принципи в різних галузях, а також у діях і підходах, спрямованих на поліпшення діяльності груп підприємств, у які диверсифікувалась компанія.

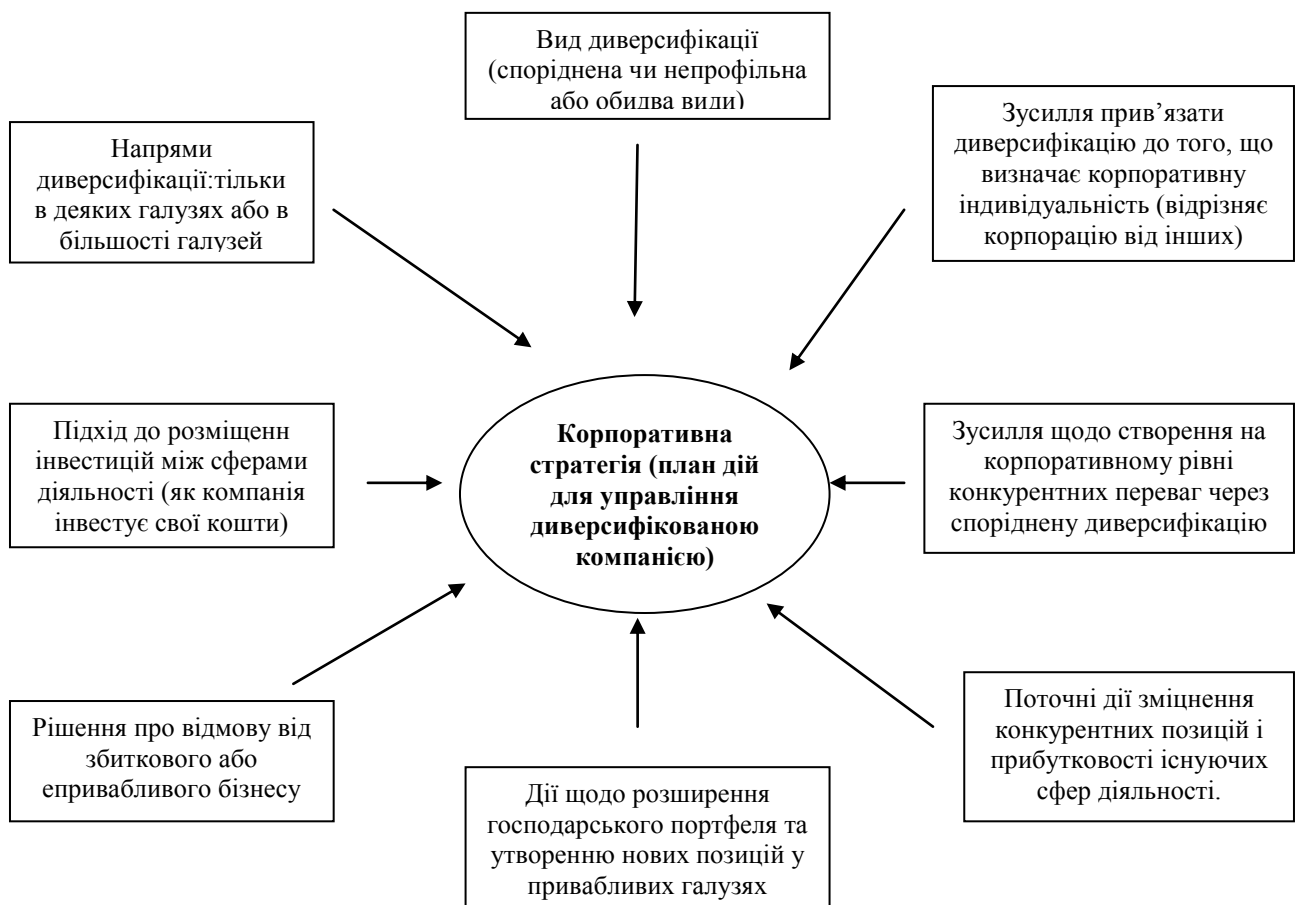


Рис. 1.4. Визначення корпоративної стратегії диверсифікованої компанії

Розроблення корпоративної стратегії для диверсифікованої компанії передбачає такі види дій[91,с.191-192]:

1. Дії по досягненню диверсифікації. Перша проблема диверсифікації — визначення сфери діяльності, зокрема в яких галузях промисловості діятиме компанія та як саме — відкриє нову компанію чи придбає існуючу. Цей аспект корпоративної стратегії визначає: буде диверсифікація обмежуватися окремими галузями промисловості чи розповсюджуватиметься на кілька галузей, що буде визначати позицію компанії в кожній із цільових галузей.

2. Кроки з поліпшення загальних показників роботи в тих галузях, де вже діє фірма. З укріпленням позиції компанії в обраних галузях корпоративна стратегія концентрується на поліпшенні роботи в усіх сферах діяльності компанії. Рішення повинні бути прийняті по відношенню до посилення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі та прибутковості підприємств. Материнські компанії можуть допомогти дочірнім фірмам бути успішними, фінансуючи додаткові потужності та заходи щодо підвищення ефективності виробництва, надаючи відсутні управлінські технології і ноу-хау, купуючи іншу компанію, що діє в цій галузі та об'єднує два напрями в більш ефективний, і/або купуючи компанію, що вже має сильні позиції на ринку. Загальний план управління диверсифікованою компанією зазвичай містить орієнтацію на стратегію швидкого зростання, забезпечення нормального функціонування основних сфер діяльності, проведення заходів щодо підтримки та відновлення ділової активності на низькоприбуткових, але перспективних напрямках, відмова від непривабливих або невідповідних довгостроковим планам корпорації сфер бізнесу.

3. Знаходження шляхів досягнення ефекту синергії серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу. Розширюючи свою діяльність у бізнесі зі схожими технологіями, аналогічним характером роботи, каналами збуту, покупцями або іншими схожими умовами, компанія досягає переваги перед фірмою, що переходить на абсолютно нову для нею діяльність у непов'язаних галузях. За родинної диверсифікації компанія має можливість здійснювати передачу навичок і досвіду, спільно використовувати потужності, тим самим знижуючи загальні витрати, підвищуючи конкурентоспроможність виробів компанії, поліпшуючи можливості підрозділів, що можуть забезпечити конкурентну перевагу. Чим сильніший зв'язок між різноманітними напрямками діяльності компанії, тим більша можливість для

спільних зусиль із досягнення конкурентних переваг. Звичайно, пов'язану диверсифікацію привабливою роблять спільні зусилля, завдяки чому можна досягти результатів роботи, які недосяжні за незалежної роботи кожного підрозділу. Такий аспект стратегії, як формула « $2+2=5$ », доводить, що пов'язана диверсифікація є ефективним засобом поліпшення показників роботи корпорації і, отже, підвищення прибутків акціонерів.

4. Створення інвестиційних пріоритетів і переливання ресурсів корпорації в найбільш перспективні сфери. Напрями діяльності диверсифікованої компанії відрізняються по інвестуванню додаткових засобів. Керівнику компанії необхідно ранжувати пріоритетність інвестування у найбільш перспективні напрями.

Корпоративна стратегія створюється керівниками вищого рівня, які несуть головну відповідальність за аналіз повідомлень і рекомендацій, що надходять від керівників нижчих рівнів управління. Керівники ключових виробництв можуть брати участь у розробленні стратегії компанії, особливо якщо це стосується очолюваного ними виробництва. Найважливіші стратегічні рішення розглядаються та приймаються Радою директорів корпорації.

Терміном «бізнес-стратегія» позначають план управління окремою сферою діяльності компанії. Бізнес-стратегія складається з ряду підходів і напрямів, які розробляє керівництво з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.

Ділова стратегія концентрується на діях і підходах, що пов'язані з управлінням, спрямованим на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Сутність ділової стратегії полягає в тому, щоб показати, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції.

Ділова стратегія націлена на встановлення та зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції компанії на ринку (рис. 1.5) [11,с.126].

Для досягнення цієї мети ділова стратегія розробляється з таких напрямів:

- 1) реагування на зміни в галузі, економіці, політиці та інших значимих сферах;
- 2) розроблення конкурентоспроможних заходів і ринкових підходів, що можуть дати тривку конкурентну перевагу;
- 3) об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів;
- 4) вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних на даний момент.



Рис. 1.5. Визначення стратегії для вузькопрофільної компанії

Різниця між сильною й слабкою діловою стратегією полягає в умінні розробляти заходи, спроможні забезпечити стійку конкурентну перевагу. Володіючи такою перевагою, компанія може розраховувати на вищий рівень прибутковості, ніж середньогалузевий, і на свій успіх. Без такої переваги компанія ризикує програти сильнішим конкурентам і залишитися на другорядних позиціях. Розроблення ділової стратегії, що дає тривку конкурентну перевагу, має три грані[30, с. 84]:

- 1) вирішення питання, де фірма має найбільші шанси виграти конкурентну боротьбу;
- 2) розроблення характеристик продукції, які спроможні зацікавити покупця та виокремити компанію серед інших;
- 3) нейтралізація конкурентних заходів супротивників. Стратегія конкуренції, як правило, буває атакуючою й оборонною одночасно: деякі дії можуть бути прямим наступом на ринкові позиції конкурентів або, з іншого боку, спробою нейтралізувати нові методи конкурентної боротьби.

Основні конкурентні підходи при розробленні ділової стратегії[30, с. 89]:

- 1) прагнення стати виробником із низькими витратами (тим самим прагнути одержати конкурентну перевагу, основувану на витратах);

2) досягнення диференціації, основаної на таких перевагах, як якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, незвичайно висока цінність;

3) концентрація уваги на невеличкій ринковій ніші шляхом якіснішого виконання роботи порівняно з конкурентами та задоволення специфічних потреб покупців.

Стратегічні дії необхідні для кожної функціональної сфери діяльності та загальної ділової стратегії, щоб підтримати конкурентоспроможність корпорації. Стратегічна єдність і координація дій різноманітних напрямів посилюють ділову стратегію.

Термін «функціональна стратегія» стосується управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку усередині визначеної сфери бізнесу[70, с. 210].

Функціональна стратегія є вужчою порівняно з діловою. Вона конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку компанії шляхом визначення підходів, необхідних дій і практичних кроків із забезпечення управління окремими підрозділами або функціями бізнесу. Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності компанії. Крім цього, значення функціональної стратегії полягає в створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей фірми. Таким чином, функціональна стратегія у виробництві являє собою план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії і досягнення виробничих цілей і місії компанії.

Ділова стратегія підприємства має опиратися на функціональні стратегії. Складність полягає в тому, що не завжди функціональні стратегії стикуються між собою, іноді навіть суперечать одна одній. Скоординувати, збалансувати їх має вище керівництво підприємства обов'язково за участю керівників функціональних підрозділів. Координацію функціональних стратегій краще здійснювати на стадії обговорення. Якщо нескоординовані функціональні стратегії передаються керівництву для остаточного схвалення, то обов'язок керівника — визначити невідповідності й усунути їх.

Серед головних функціональних стратегій виділяють:

- маркетингову;
- інноваційну;
- стратегію виробництва;
- фінансову;
- соціальну;
- екологічну;
- стратегію структурних перетворень[24, с. 173].

Операційні стратегії порівняно зі стратегіями вищого рівня доповнюють і завершують загальний бізнес-план роботи компанії. Головна відповідальність за розроблення операційних стратегій лягає на керівників середньої ланки, пропозиції яких повинні бути розглянуті й прийняті вищим керівництвом.

Відповідність між діловою стратегією та функціональною й операційною стратегіями настає при переході від організаційної взаємодії до цілей. Функціональні або операційні менеджери відповідають за встановлення цілей роботи й починають стратегічні дії, що будуть допомагати досягненню цілей господарських підрозділів і покращувати виконання ділової стратегії. Це означає, що процес створення стратегії більше спрямований зверху вниз, ніж навпаки. Менеджери нижчих рівнів управління не можуть бути хорошими розроблювачами стратегії, якщо вони не розуміють довгострокового напрямку розвитку компанії і корпоративних стратегій.

Розглянемо найпоширеніші, вивірені практикою й широко освітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу, які називаються базисними, або еталонними (табл. 1.1).

Базові стратегії розвитку бізнесу

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
<i>Стратегії концентрованого зростання</i>			
Посилення позицій	Освоєний	Освоєний	Ресегментування й репозиціювання
Розвитку ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвитку продукту	Новий	Освоєний	Інноваційні розробки
<i>Стратегії інтегрованого зростання</i>			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торговельними посередниками
<i>Стратегії диверсифікованого зростання</i>			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку
<i>Стратегії скорочення</i>			
Ліквідація компанії	Припинення випуску	Припинення продажів	Продаж компанії
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів, розпродаж продукції, надлишкового устаткування
Скорочення частини компанії	Освоєний	Освоєний	Продаж окремих СОБ, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії лідерство за витратами

Примітка: [5, с. 164]

Вони відбивають підходи до зростання фірми та пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів:

- 1) продукту;
- 2) ринку;
- 3) галузі;
- 4) положення фірми всередині галузі;
- 5) технології.

Кожний з елементів може перебувати в одному з двох станів: існуючому чи новому. Наприклад, щодо продукту, то це може бути рішення робити той самий продукт, або переходити до виробництва нового.

Першу групу еталонних стратегій становлять стратегії концентрованого зростання, які пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку. При використанні цієї стратегії фірма намагається поліпшити або виробляти новий продукт, не змінюючи галузі. Фірма веде також пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

Конкретні типи стратегій концентрованого зростання[89, с. 267]:

- стратегія посилення позиції на ринку, коли фірма робить усе, щоб з продуктом на ринку завоювати кращі позиції. Реалізація цієї стратегії потребує великих маркетингових зусиль, здійснення горизонтальної інтеграції, за якої фірма намагається встановити контроль над своїми конкурентами;
- стратегія розвитку ринку полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;
- стратегія розвитку продукту допускає зростання за рахунок виробництва нового продукту, який буде реалізовуватися на вже освоєному фірмою ринку.

Стратегії інтегрованого зростання пов'язані з розширенням фірми шляхом додавання нових структур. Фірма може використовувати такі стратегії, якщо вона знаходиться в сильному бізнесі, не може здійснювати стратегії концентрованого зростання, в той же час інтегроване зростання не суперечить її довгостроковим цілям. Фірма може здійснювати інтегроване зростання шляхом придбання власності

або розширення зсередини. При цьому в обох випадках змінюється положення фірми всередині галузі.

Виділяються два основних типи стратегій інтегрованого зростання:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на зростання фірми внаслідок придбання або ж посилення контролю над постачальниками. Фірма може або створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або ж приєднувати компанії, які вже здійснюють постачання. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може дати фірмі дуже сприятливі результати, пов'язані з тим, що зменшиться залежність від коливання цін на комплектуючі і запитів постачальників. Більше того, постачання як центр витрат для фірми можуть перетворитися на центр доходів;
- стратегія прямої вертикальної інтеграції виражається зростанням фірми за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між фірмою й кінцевим споживачем, а саме — системами розподілу та продажу. Даний тип інтеграції надзвичайно вигідний, якщо посередницькі послуги дуже розширюються або фірма не може знайти посередників з якісним рівнем роботи[23, с 251].

Стратегії диверсифікованого зростання реалізуються тоді, коли фірма далі не може розвиватися на цьому ринку з цим продуктом у рамках цієї галузі. Сформульовані основні фактори, що обумовлюють вибір стратегії диверсифікованого зростання[85, с. 431]:

- ринки в стані насичення або ж скорочення попиту на продукт, який перебуває в стадії занепаду;
- поточний бізнес потребує значних грошових надходжень, які можуть бути вкладені більш прибутково в інші сфери бізнесу;
- новий бізнес може викликати ефект синергії за рахунок ефективного використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо;
- антимонопольне регулювання не дає змоги далі розширювати бізнес у рамках галузі;
- скорочення податкових витрат;
- полегшення виходу на світові ринки;

- залучення нових кваліфікованих службовців або ефективне використання потенціалу наявних менеджерів.

Основні стратегії диверсифікованого зростання:

- стратегія центрованої диверсифікованості ґрунтується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів на освоєному ринку. Тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає з урахуванням існуючих технологій використання спеціалізованої системи розподілу;
- стратегія горизонтальної диверсифікованості допускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що потребує нової технології. За такої стратегії фірма орієнтується на виробництво технологічно не пов'язаних продуктах, які використовували б наявні можливості фірми, наприклад, у сфері постачань. Новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, супутньому за своїми якостями вже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня оцінка фірмою власної компетентності у виробництві нового продукту;
- стратегія конгломеративної диверсифікованості полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими новими продуктами, що реалізуються на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, тому що її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема від компетентності наявного персоналу й особливо менеджерів, сезонності ринку, наявності необхідних фінансових ресурсів тощо[85, с. 324].

Стратегії скорочення фірми використовують для цілеспрямованого згорання виробництва. Виділяється чотири типи стратегій скорочення бізнесу:

- стратегія ліквідації компанії — являє собою граничний випадок стратегії скорочення, здійснюється тоді, коли фірма не може вести подальшого бізнесу;
- стратегія «збирання врожаю» — допускає відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується стосовно безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збирання

врожаю». Ця стратегія допускає скорочення витрат на закупівлі, на робочу силу та максимальне одержання доходу від розпродажу наявного продукту при скороченні виробництва;

- стратегія скорочення частини компанії — полягає в тому, що фірм закриває чи продає один зі своїх підрозділів бізнесу, щоб здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими фірмами тоді, коли потрібно дістати кошти для розвитку перспективніших або початку нових бізнесів, що більше відповідають довгостроковим цілям фірми;
- стратегія скорочення витрат — передбачає пошук можливостей і впровадження відповідних заходів щодо зменшення витрат. Вона орієнтована на усунення невеликих джерел витрат, а її реалізація має характер тимчасових чи короткострокових заходів. Реалізація цієї стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням прийому та навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва неприбуткових товарів і закриттям неприбуткових потужностей. Можна вважати, що стратегія скорочення витрат переходить у попередні стратегії скорочення, коли починають продаватися підрозділи, основні фонди[26, с. 182].

До основних чинників, які впливають на вибір стратегії, належать:

- цілі організації;
- пріоритети керівництва;
- розмір організації;
- конкурентні переваги організації;
- фінансові ресурси організації та зобов'язання фірми;
- стадія життєвого циклу підприємства та особливості продукції;
- привабливість ринку, стан ринку та позиція організації на ньому;
- стратегії конкурентів;
- стратегічний потенціал організації;
- витрати на виробництво та збут продукції;
- кваліфікація працівників;
- ступінь залежності від зовнішнього середовища;
- фактор часу тощо[91, с.197].

У реальній практиці фірма може одночасно реалізовувати кілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях. Фірма може проводити і визначену послідовність у реалізації стратегій (рис. 1.7 [76, с. 314]).

Швидке зростання ринку		
Слабка конкурентна позиція	<p>II. Квадрант стратегій:</p> <p>2.1. Перегляд стратегій концентрації.</p> <p>2.2. Горизонтальна інтеграція або злиття.</p> <p>2.3. Скорочення частини фірми.</p> <p>2.4. Ліквідація компанії</p>	<p>I. Квадрант стратегій:</p> <p>1.1. Концентрація.</p> <p>1.2. Вертикальна інтеграція.</p> <p>1.3. Центрована диверсифікованість</p>
	<p>III. Квадрант стратегій:</p> <p>3.1. Скорочення витрат.</p> <p>3.2. Диверсифікованість.</p> <p>3.3. Скорочення частини фірми.</p> <p>3.4. Ліквідація компанії</p>	<p>VI. Квадрант стратегій</p> <p>4.1. Центрована диверсифікованість.</p> <p>4.2. Конгломератна диверсифікованість.</p> <p>4.3. Спільне підприємство в новій області</p>
Повільне зростання ринку		

Рис.

1.7. Базові стратегії розвитку в моделі Томпсона–Стрікленда.

Стратегії у квадрантах перераховані в можливому порядку переваги

В економічній літературі виділяється декілька підходів, розроблених вітчизняними та зарубіжними економістами щодо обґрунтування стратегічного вибору підприємства (рис. 1.8)[69, с. 210].

Врахувати всі названі чинники при виборі стратегії практично неможливо. Найбільший вплив при виборі стратегії мають цілі та фінансові ресурси організації, пріоритети та інтереси керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, ризик, чинник часу.



Рис. 1.8. Алгоритм здійснення стратегічного вибору підприємства

До чинників, які найбільше впливають на вибір стратегії, слід віднести цілі організації, пріоритети та інтереси вищого керівництва(див. табл. 1.2). Цілі фірми додають унікальності й оригінальності вибору стратегії стосовно кожної конкретної фірми. В цілях відображено те, до чого прагне фірма.

Таблиця 1.2

Ціннісні орієнтації керівників

Орієнтації	Категорії цінностей	Типи пріоритетних цілей організації
Теоретичні	Знання, раціональне мислення, досвід	Довгострокові дослідження та розробки
Економічні	Практичність, ориєнтованість	Зростання, рентабельність, результативність
Політичні	Влада, визнання	Загальний обсяг капіталу та продажу, чисельність працівників
Соціальні	Добрі відносини між людьми, відсутність конфліктів	Добрі відносини між людьми, відсутність конфліктів
Естетичні	Художня гармонія, форми та симетрія	Дизайн виробу, якість, привабливість
Релігійні	Моральні норми	Етика

Примітка: [11, с. 202]

Якщо, наприклад, цілі не допускають інтенсивного зростання фірми, то й не можуть бути обрані відповідні стратегії зростання, навіть якщо для цього є всі передумови на ринку, в галузі й потенціалі фірми.

Не менш важливим чинником слід вважати розмір організації. Розмір організації оцінюється в більшості країн за кількістю працюючих залежно від галузі (осіб):

- дуже малі організації — до 20;
- малі організації — 20–99;
- середні організації — 100–499;
- великі організації — 500 і більше[34, с. 263].

В Україні всі підприємства залежно від кількості працюючих розподілені на три категорії (осіб):

- малі (1–50);
- середні (50–250);
- великі (понад 250)[45, с. 149].

Вибір стратегій організацій великого бізнесу здійснюється керівництвом на підставі аналізу ключових факторів, що характеризують стан фірми, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесів, а також характеру й сутності реалізованих стратегій. Стан та позиція фірми в галузі найчастіше можуть відігравати вирішальну роль при виборі стратегії зростання фірми. Провідні, сильні фірми повинні прагнути максимально використати можливості і зміцнити це положення. Лідируючі фірми залежно від стану галузі повинні вибирати різні стратегії зростання. Так, якщо галузь занепадає, то варто робити ставку на стратегії диверсифікованості, а якщо галузь бурхливо розвивається, то слід обрати стратегію концентрованого зростання або ж стратегію інтегрованого зростання.

		КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ	
		СЛАБКА	СИЛЬНА
ТЕМПИ ЗРОСТАННЯ РИНКУ	ВИСОКИЙ	Стратегічні можливості Перегляд стратегії концентрації. Купівля іншої фірми в тій самій галузі (для підсилення конкурентних переваг). Вертикальна інтеграція. Диверсифікація. Злиття або продаж сильнішій фірмі. Закриття (остання можливість)	Стратегічні можливості Продовження концентрації в одній сфері. Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку). Вертикальна інтеграція (для посилення конкурентних позицій). Диверсифікація в суміжні галузі (для переносу досвіду та знань з базової галузі)
	НИЗЬКИЙ	Стратегічні можливості Перегляд стратегії концентрації. Злиття з конкуруючою фірмою. Вертикальна інтеграція. Диверсифікація. «Зняття вершків» та вихід з ринку. Ліквідація (якщо інші заходи не допомогли)	Стратегічні можливості Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку). Диверсифікація в суміжні галузі. Диверсифікація в нові галузі. Спільні підприємства в нових галузях. Вертикальна інтеграція. Продовження стратегії концентрації зростання за рахунок відвоювання частки ринку в слабких конкурентів

Рис. 1.9. Можливі корпоративні стратегії, які відповідають положенню на ринку недиверсифікованої компанії

Слабкі фірми мають вчиняти по-іншому. Вони повинні вибирати ті стратегії, які можуть збільшити їхню силу. Якщо ж таких стратегій немає, то вони повинні залишити галузь. Наприклад, якщо спроби посилити позицію у швидко зростаючій галузі за допомогою стратегій концентрованого зростання не приведуть до бажаного результату, то фірма повинна реалізувати одну зі стратегій скорочення.

А. А. Томпсон і Дж. Стрікленд [76, с. 417] запропонували матрицю вибору стратегії залежно від динаміки зростання ринку на продукцію (еквівалент зростання галузі) та конкурентної позиції фірми (рис. 1.10. [11, с. 204]).

Для вибору стратегії середнього підприємства визначають темпи зростання організації та темпи розширення ніші (рис. 1.10).

Темпи зростання організації	Низькі	Стратегія виходу з ніші	Стратегія лідерства в ніші
	Високі	Стратегія збереження	Стратегія пошуку «загарбника»
		Помірні	Швидкі
Темпи розширення ніші			

Рис. 1.10. Стратегії середнього бізнесу

Стратегію виходу з ніші доцільно застосовувати в тому випадку, коли темпи зростання організації високі, а темпи розширення ніші помірні, що передбачає перехід організації до категорії великих підприємств з досить широкою номенклатурою продукції.

Стратегію збереження застосовують організації в тому випадку, якщо їхній розмір практично незмінний, номенклатура продукції замінюється досить повільно. При дотриманні цієї стратегії є вірогідність втратити ринки збуту.

Стратегія лідерства в ніші застосовується в тих випадках, коли організація має достатні фінансові ресурси для швидкого зростання або стратегічна зона господарювання обрана настільки вдало, що завдяки прибуткам організація швидко зростає.

Стратегія пошуку «загарбника» спрямована на пошук великої організації, яка б здійснювала фінансову підтримку, що дозволить середній організації залишитись на даному сегменті ринку.

Для організацій малого бізнесу при визначенні стратегії можна застосовувати матрицю «товар — форма існування організації», яка представлена на рис. 1.11 [11, с. 231].

Стратегія копіювання використовується в тому випадку, якщо організація належить до малого бізнесу та випускає продукт, який є копією марочного продукту. В такому випадку марочний продукт відомої марки (бренду) має вищу ціну й кращу якість. На малому підприємстві ціна значно нижча, ніж оригінального продукту, через відсутність витрат на науко во-дослідні роботи, рекламу, просування товару на ринок тощо.

Форми існування малої організації	Симбіоз	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
	Суверенітет	Стратегія використання переваг великої організації	Стратегія участі у виробництві продукту великої організації
		Подібний до продукту великої організації	Оригінальний
Продукт малої організації			

Рис. 1.11. Стратегії малого бізнесу

Стратегію оптимального розміру впроваджують малі організації в тому випадку, коли найдоцільніше виробництво продукції малими партіями. Об'єднання малих виробників може зумовити втрату оперативності, гнучкості, економічну неефективність.

Стратегія участі у виробництві продукту великої організації передбачає кооперацію з великим підприємством. Щоб запобігти залежності від великої фірми, бажано, щоб мала організація співпрацювала з кількома великими партнерами, частка кожного не перевищувала б 20% у загальному обсязі продажу.

Франчайзинг може бути прикладом стратегії використання переваг великої організації. Франчайзинг є однією з найпоширеніших форм господарського співробітництва великого та малого бізнесів у сфері збуту. Сутність цієї інтеграції полягає в тому, що головна (частіше — велика) компанія заключає договір з малою фірмою про надання їй виключного права реалізації або виробництва його продукції чи послуг під торговою маркою великої компанії. Досить часто, згідно з договором, велика компанія надає послуги та короткострокові кредити на пільгових умовах, передає в оренду необхідне устаткування. У свою чергу, мала організація гарантує підтримку ділових контактів винятково з цим партнером і перераховуватиме йому певну частину від суми доходу. Стратегії малих організацій спрямовані на мінімізацію конкурентної боротьби з великими організаціями та на максимальне використання переваг малого бізнесу.

Фінансові ресурси фірми також впливають на вибір стратегії. Будь-які зміни в поведінці фірми, такі як вихід на нові ринки, розроблення нового продукту, перехід у нову галузь, потребують великих фінансових витрат. Тому фірми, що мають великі фінансові ресурси або ж легкий доступ до них, при виборі стратегії поведінки перебувають у набагато кращому положенні та мають для вибору більше варіантів стратегії, ніж фірми із сильно обмеженими фінансовими можливостями.

Зобов'язання фірми створюють деяку інерційність у розвитку. Неможливо цілком відмовитися від попередніх зобов'язань у зв'язку з переходом до нових стратегій. Тому при виборі нових стратегій необхідно враховувати зобов'язання минулих років, що будуть стримувати або ж коригувати можливості реалізації нових стратегій. Для того щоб уникнути дуже негативного впливу старих зобов'язань, слід враховувати та закладати їхнє виконання в процес здійснення нових стратегій [34, с267].

Більш сучасним підходом, що враховує причини виникнення ситуацій, з якими стикається підприємство в процесі здійснення стратегічного вибору, є підхід, заснований на моделі життєвого циклу, яка застосовується для продукції і системи управління підприємством. Модель життєвого циклу продукту дозволяє графічно відобразити фази підйому й спаду в процесі розроблення та подальшої реалізації продукту. Відповідно до певної фази життєвого циклу продукту коригуються і

конкретні етапи стратегії розвитку підприємства. На рис. 1.12 представлені основні фази життєвого циклу продукту і відповідні їм стратегії розвитку підприємства.

Обсяг прибутку				
Попередня фаза	Фаза введення продукту на ринок	Фаза зростання реалізації продукту	Фаза стабілізації продажу продукту	Фаза зменшення реалізації продукту
Стратегія відновлення	Стратегія проникнення	Стратегія настання	Стратегія захисту	Стратегія виходу
СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР ПІДПРИЄМСТВА				
<ul style="list-style-type: none"> – маркетингові дослідження та розроблення нових товарів і послуг; – прогнозування основних тенденцій і продаж; – управління виробництвом; – підбір і навчання персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> – налагодження відносин з постачальниками; – розроблення плану фінансування на період введення продукту на ринок; – збільшення виробництва – інтенсифікації маркетингових операцій 	<ul style="list-style-type: none"> – розроблення і впровадження нових видів продукту; – пошук резервів збільшення виробництва; – вивчення конкурентів; – розроблення адекватної маркетингової політики 	<ul style="list-style-type: none"> – скорочення собівартості виробництва одиної одиниці продукції і розроблення маркетингових заходів, спрямованих на збільшення прибутку; – модернізація й удосконалювання продукту; – забезпечення післяпродажного сервісу 	<ul style="list-style-type: none"> – скорочення виробництва і маркетингової активності; – проведення інвентаризації запасів продукції; – перегляд трудових відносин з персоналом; – скорочення збутових витрат; – розроблення плану переміщення виробництва продукту
<p style="text-align: center;">Рис. 1.12. Взаємозв'язок фаз життєвого циклу продукту та стратегії розвитку підприємства [26, с. 84]</p>				

При формуванні та виборі зовнішньоекономічних стратегій на засадах базових стратегій розвитку необхідно використовувати систему показників, яка відбиває всі рівні зовнішнього середовища, стратегічний потенціал підприємства. Базовими зовнішньоекономічними стратегіями розвитку підприємства є зростання, стабілізація, перехідні, ліквідація, аутсорсинг, що враховують особливості міжнародної діяльності: адаптацію, стандартизацію, інтеграцію. Запропоновано технологію формування зовнішньоекономічних стратегій розвитку підприємства, що ґрунтується на оцінюванні потенціалу зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу підприємства з урахуванням рівня ієрархії стратегій. Такий підхід дозволяє урахувати вплив глобальних і макроекономічних факторів на визначення альтернативних стратегій діяльності підприємства.

Щоб отримати якісні оцінки потенціалу зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу на основі методології SWOT-аналізу, пропонується шкала вимірювання рівня: В — високий; С — середній; Н — низький.

Оцінюючи кожний стратегічний напрям розвитку та порівняння результатів дасть змогу визначити ефективний тип стратегії розвитку з урахуванням стану та тенденцій розвитку стратегічного потенціалу підприємства (рис. 1.14 [23, с. 273]).

Розроблення та реалізація стратегій на основі використання досягнутого стратегічного потенціалу підприємства є пасивним типом стратегій, що свідчить про низьку ділову активність господарюючого суб'єкту. При розробленні цього типу стратегій використовується принцип достатності завантаження виробничих потужностей. Однак подібна стратегія не забезпечує підприємству перспективного розвитку, оскільки для підвищення конкурентного статусу суб'єкта на ринку та зростання рівня його конкурентоспроможності найважливішим показником є, з якою швидкістю підприємство здатне створювати необхідні активи та розвивати їх потенціал підприємства моделюється відповідно до конкретного стратегічного напрямку з одночасною реалізацією стратегії нарощення стратегічного потенціалу [15, с.84].



Рис. 1.14. Види стратегій розвитку підприємства з урахуванням рівня стратегічного потенціалу

Перехід до стратегій, орієнтованих на стабільний стратегічний потенціал підприємства, пояснює готовність та наявність потенціальних можливостей до реалізації довгострокових цілей і стратегічних напрямів розвитку. Структура Стратегії, засновані на перспективному стратегічному потенціалі, є новими методологічними підходами до її розроблення, поєднують аналітичні методи та підходи до використання процесів та інструментів, що забезпечують креативність, динамізм і зростання ділової активності підприємства.

Кваліфікація працівників є сильним обмежувальним фактором при виборі стратегії розвитку. Поглиблення й розширення кваліфікаційного потенціалу працівників є однією з найважливіших умов, які забезпечують можливість

Класифікація зовнішньоекономічних стратегій розвитку підприємства		Характеристика	
Потенціал зовнішнього середовища	Стратегічний потенціал підприємства	Базова стратегія (варіант реалізації)	
Н	В	Диверсифіковане зростання (продукт)	Низька спеціалізація виробництва, орієнтованого на експорт. Наявність сезонного, зростаючого В попиту на експортну продукцію
Н	В	Радикальний реінжиніринг або реструктуризація	Необхідність переходу на міжнародні стандарти управління та обліку
С	В	Концентроване зростання (сполукт/винок)	Наявність міжнародного бренду, можливість розвитку сегментів ринку та пошук коалитивців
С	В	Інтегроване зростання (організація)	Можливість розвитку підприємства як міжнародного холдингу, ТНК. Можливість контролю підприємств суміжних і добувних галузей для зниження транзакційних витрат. Наявність варіанту злиття з могутнішою корпорацією
В	В	Екстенсивне зростання	Наявність резерву для зниження витрат і ціни на експортну продукцію, високі споживчі властивості, можливість забезпечення відповідності міжнародним стандартам якості
В	В		
В	В		
В	С	Інтенсивне зростання	Наявність попиту на продукцію на міжнародних ринках, низький рівень кон куренції
В	С		
В	С		
В	Н	Створення віртуальних підприємств на базі	Наявність комунікаційних зв'язків і автоматизованих систем управління між елементами міжнародної віртуальної організації в режимі реального часу
С	Н		
В	Н	Продаж частини бізнесу іншим компаніям або передача своїм підрозділам (філіям)	Рентабельність «перенесення» виробництва в країни-споживачі або країни, де матеріальні та трудові витрати нижчі, ніж в Україні, при наявності відповідної інституційної структури
С	Н		
С	С	Перманентна стійка стабілізація	Висока конкуренція на існуючих сегментах ринку, можливість «прориву» або появи (створення) нових ринків
С	С		
Н	С	Підтримка рівноваги	Можливість реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Зміна обсягів експорту істотно не впливає на фінансову стабільність підприємства
Н	С	Поступовий (еволюційний) реінжиніринг або реструктуризація	Наявність високої конкуренції на міжнародному ринку та високих вимог до організації бізнесу при близькому технологічному рівні виробництва країн імпортерів та експортерів
Н	Н	Вихід з ринку та ліквідація збиткових виробництв	Низька рентабельність експортного виробництва. Наявність негативного впливу політичних і міжнародних факторів, відсутність державної підтримки
Н	Н		
Примітка: [14,с. 175]			

Таблиця 1.3

Рівень ієрархії стратегії	Корпоративна	Ділова	Функціональна	Корпоративна	Ділова	Функціональна	Корпоративна	Ділова	Функціональна	Корпоративна	Ділова	Функціональна	Корпоративна	Ділова	Функціональна	Корпоративна	Ділова	Функціональна	Корпоративна	Ділова	Функціональна	Корпоративна	Ділова	Функціональна
---------------------------	--------------	--------	---------------	--------------	--------	---------------	--------------	--------	---------------	--------------	--------	---------------	--------------	--------	---------------	--------------	--------	---------------	--------------	--------	---------------	--------------	--------	---------------

переходу до нових виробництв або ж до якісного технологічного відновлення існуючого виробництва. Не володіючи досить повною інформацією про кваліфікаційний потенціал, керівництво не може зробити правильного вибору стратегії фірми.

Ступінь залежності від зовнішнього середовища впливає на вибір стратегії фірми. Бувають такі ситуації, що фірма настільки залежить від постачальників чи покупців її продукції, що вона не вільна вибирати стратегії, виходячи з можливостей повного використання свого потенціалу. Зовнішня залежність може відігравати набагато більшу роль у виборі стратегії фірми, ніж усі інші фактори. Сильна зовнішня залежність може бути зумовлена правовим регулюванням поведінки фірми, а також соціальними обмеженнями, умовами взаємодії з природним середовищем тощо.

Фактор часу повинен обов'язково братися до уваги в усіх випадках вибору стратегії. Це пов'язано з тим, що можливості, загрози, плановані зміни для фірми завжди мають визначені тимчасові межі. При цьому важливо враховувати календарний час, тривалість етапів здійснення конкретних дій з реалізації стратегії. Дуже часто успіху в здійсненні стратегії і конкурентній боротьбі домагається фірма, яка краще навчилася враховувати час і відповідно краще вміє керувати процесами в часі.

1.3 Етапи та методи управління стратегією підприємства

У бізнесі, як у спорті, усі розроблювачі стратегії в компанії — це одна команда. Вони зобов'язані розробляти стратегію в інтересах усієї компанії, а не тільки враховувати побажання окремих структурних підрозділів. Стратегія компанії наповнена енергією в тому випадку, коли усі її частини становлять єдине ціле.

Керівники компаній використовують різні способи розроблення стратегії[67,с. 85-93]:

1. Головний стратегічний підхід — керуючий особисто виступає головним стратегом та здійснює сильний вплив на оцінювання стану, альтернативні стратегії, деталі стратегії. Це не означає, що керуючий сам виконує всю роботу, а свідчить про те, що він особисто виступає головним архітектором стратегії та бере активну участь у формуванні її складових.

2. Підхід «делегування повноважень» — у цьому випадку відповідальний керуючий передає розроблення стратегії іншим. Можливо, персоналу зі стратегічного планування або спеціальній комісії довірених підлеглих. Керуючий спостерігає з боку, за допомогою звітів та переговорів перебуває в обізнаності справ. Реагує на проблеми та рекомендації, і лише після того як «стратегічний план» було офіційно представлено, обговорено та ухвалено, затверджує його. Такий керуючий рідко дає багато рекомендацій або підштовхує процес. Такий спосіб розроблення стратегії має перевагу в тому, що дозволяє керуючому вибирати серед численних стратегічних ідей та дає можливість широку участь з боку керуючих усіх рівнів та регіонів. Недоліком є те, що керуючий може стати дуже віддаленим від ходу справ та втратити безпосереднє керівництво.

3. Спільний (колабораціоністський) підхід — це проміжний варіант між двома попередніми. За цього підходу, прямі підлеглі розробляють узгоджену стратегію, яку підтримуватимуть основні учасники. Найбільшою перевагою тут є те, що той, кому доручено розробляти стратегію, має її виконувати. Участь у розробленні стратегії, яку підлеглі керуючі мають втілювати в життя, посилює їх зацікавленість в успішному розробленні стратегії. Якщо підлеглі вносять свій вклад у розроблення генеральної стратегії, то вони одночасно відповідають за те, щоб вона працювала належним чином.

4. Ініціативний підхід — керуючий особисто не зацікавлений ні в розробленні деталей стратегії, ні в очоленні групи «генераторів ідей» для розроблення узгодженої стратегії. Скоріше він мотивує підлеглих йому менеджерів розробити, захистити та втілити в життя розумну стратегію. В цьому випадку стратегія рухається знизу вгору. Старші менеджери виступають у ролі суддів, що оцінюють стратегічні пропозиції, які їм пропонують. Такий підхід найкращий для великих,

диверсифікованих корпорацій, де виконавчий директор не може особисто спрямовувати розроблення стратегії кожного підрозділу. Керівництво корпорації може сформулювати головні стратегічні напрями як директиви для організації в цілому. Проте ключовим моментом у розробленні стратегії є стимулювання та винагорода нових стратегічних ініціатив працівників. При цьому підході вся стратегія складається із суми ініціатив, які мають бути схвалені та захищені.

На одногалузевому підприємстві існують тільки три рівні (відсутній корпоративний рівень). Це продовжується, поки до уваги не беруться спроби диверсифікувати свою діяльність в інші сфери. У табл. 1.4 подано види стратегічних дій, що відповідають кожному з чотирьох рівнів розроблення стратегії.

Таблиця 1.4

Розподіл завдань з розроблення стратегії за рівнями ієрархії

<i>Рівень стратегії</i>	<i>Відповідальні особи</i>	<i>Завдання з розроблення стратегії за рівнями ієрархії</i>
Корпоративна стратегія	Керуючі вищого рівня (рішення звичайно приймає Рада директорів)	Створення та керування високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, зміцнення існуючих ділових позицій, припинення діяльності). Досягнення синергізму серед структурних підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу. Встановлення інвестиційних пріоритетів і напрям корпоративних ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності
Ділова стратегія	Генеральні директори/керівники підрозділів (рішення звичайно приймають корпоративне керівництво або Рада директорів)	Розроблення заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг. Формування механізму реагування на зовнішні зміни. Об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів. Зусилля за рішенням специфічних питань і проблем компанії
Функціональна стратегія	Керівники середньої ланки (рішення приймає керівник підрозділу)	Дії з підтримки ділової стратегії і досягнення цілей підрозділу. Огляд, перегляд і об'єднання пропозицій менеджерів на місцях
Операційна	Керівники на місцях	Дії за рішенням вузькоспеціальних

стратегія	(рішення приймають керівники функціональних служб та інших відділів)	питань і проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу
-----------	--	--

Примітка: [23,с. 254]

На рис. 1.15. зображено, як розробляються цілі й стратегії в системі ієрархічних зв'язків фірми[45, с. 58].

Двокінцеві стрілки відображають існування взаємного впливу верхніх і нижчих рівнів. При належному керуванні завдяки цим зв'язкам може бути створена ідеальна взаємопосилювальна структура. Чим краще скоординована робота цих відділів, тим більше взаємозалежними стають їхні цілі і стратегії.

Координація гарантує, що не відбудеться ніяких відхилень від напряму, обраного вищим керівництвом компанії. Справою практичної важливості стає чітке визначення місії корпорації, її цілей і стратегій, належне інформування нижчестоящих підрозділів фірми. У протилежному випадку неможливо буде домогтися ефективної роботи з установлення цілей і вибору стратегій на функціональному й операційному рівнях. Потік даних про напрями розвитку корпорації повинний йти від вищого рівня до господарських підрозділів і від них — на функціональний і операційний рівні.

Стратегічний план можливо було порівняти з картою, на якій вказані шляхи досягнення цілей. Але чим більше зростає невизначеність, тим менш корисними стають плани, які не супроводжуються певними діями. Тоді виникає потреба у "компасі", який допоможе знайти орієнтири у складних ситуаціях. В якості подібного "компасу" застосовують системи управління, які пов'язані з швидким реагуванням на зміни в оточуючому середовищі.

Система управління – це множина взаємопов'язаних елементів управління (мети, структури, завдань, технології, персоналу), об'єднаних у механізм, здібний досягати поставлених цілей, приймати скориговані та ефективні рішення.

Стратегічне управління підприємством включає в себе наступне[57, с. 21-22]:

1. Вибір концепції:

- підприємства
- управління.

2. Аналіз діяльності підприємства та середовища його функціонування (ретроспективний, ситуаційний, стратегічний):

- зовнішнього та внутрішнього середовищ;
- конкурентоспроможності.

Рівень 1

Відповідальність корпоративного керівництва

Корпоративний масштаб і стратегічна місія

Корпоративні цілі та показники роботи

Корпоративні стратегії

Рівень 2

Відповідальність керівників господарських підрозділів

Місії господарських підрозділів

Цілі господарських підрозділів і показники роботи

Стратегії господарських підрозділів

Рівень 3

Відповідальність керівників функціональних відділів усередині господарських підрозділів

Місії функціональних одиниць

Цілі функціональних одиниць (виробництво, маркетинг, фінанси тощо)

Стратегії функціональних одиниць (виробництво, маркетинг, фінанси тощо)

Рівень 4

Відповідальність заводських менеджерів, регіональних менеджерів, функціональних менеджерів нижчого рівня

Місії операційних одиниць

Цілі нижчих відділів

Операційні стратегії

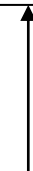


Рис. 1.15. Взаємозв'язок місій, цілей і стратегій у піраміді створення стратегії

3. Діагноз:

- сильних і слабких сторін діяльності підприємства;
- загроз та можливостей

4. Прогноз:

- тенденцій змін внутрішнього та зовнішнього середовищ

5. Стратегічний контроль:

- діяльності;
- системи стратегічного управління

6. Цілі:

- діяльності підприємства та управління підприємством;
- «дерево цілей»;
- «кортеж переваг» (у межах політики)

7. Системи забезпечення реалізації стратегічних планів, формування системи

СУ:

- підсистема організаційного забезпечення;
- підсистема фінансово-економічного забезпечення;
- підсистема соціально-психологічного забезпечення;
- підсистема інформаційно-аналітичного забезпечення

8. Система планів, проектів і програм розвитку підприємства:

- стратегічні плани, проекти, програми;
- тактичні плани;
- оперативні плани

9. Стратегії розвитку підприємства:

- «стратегічний набір», включаючи загальні, конкурентні, продуктово-товарні, функціональні, ресурсні, комплексні стратегії

З метою визначення стратегічного рівня підприємства необхідно проаналізувати вплив факторів, які на нього впливають[57, с. 23]:

- політика та стратегія підприємства
- ефективність горизонтальних зв'язків, наявність автономних організаційних угруповань
- наявність планів диверсифікації
- наявність сучасної виробничої системи
- інвестиційна привабливість
- ефективна система фінансування
- ефективна система постачання
- високі результати діяльності (ОВД)
- прогресивні системи мотивації персоналу
- стратегічно орієнтовані системи контролю та аналізу
- наявність ефективної та гнучкої системи збуту
- конкурентоспроможний персонал
- використання досягнень НТП (інноваційність)
- високий організаційний рівень підприємства

Найкращим підходом до вирішення поточних проблем вважають управління на основі ранжування стратегічних задач. Воно передбачає наступні дії[91, с. 193]:

– постійний нагляд за усіма змінами у зовнішньому середовищі (економічною, політичною ситуацією, ринковими та соціальними процесами, технічним прогресом);

– доведення аналітичної оцінки тенденцій вищому керівництву;

– вище керівництво поділяє проблеми, які виникають на 4 категорії: особливо термінові, що потребують без відкладного розгляду; важливі задачі середньої терміновості, які можливо вирішити у наступному періоді; важливі, але не термінові завдання, які потребують контролю; задачі, які визвали фальшиву тривогу і можуть не розглядатися;

– термінові завдання передаються для вивчення і прийняття рішень.

Такий метод використовується, коли проблеми очевидні і можливо оцінити їх значущість. Іноді, про виникнення проблем можливо судити лише за слабкими сигналами, неточними ознаками наступу великих подій. Слабкі сигнали можуть перетворитися на сильні. При нестабільності, яка оцінюється у 4-5 балів фірма може не встигнути відреагувати на сильні сигнали. Тому обов'язково повинна

використовуватися система управління за слабкими сигналами. Її особливості в тому, що готувати рішення потрібно ще тоді, коли виникають слабкі сигнали, необхідно навчатися розпізнавати ознаки загроз та можливостей, які наближаються[5, с.94-96].

Слабкі сигнали, які залишаються непоміченими можуть перетворитися у стратегічні несподіванки. Це значить, що:

- проблема виникає неочікувано;
- вона становить нові завдання, що не відповідають минулому досвіду організації;
- невміння приймати адекватні контрзаходи призводить до фінансових втрат, зниженню конкурентоспроможності підприємства;
- контрзаходи повинні бути здійснені терміново.

Управління «за слабкими сигналами» наголошує на необхідності відстежування та врахування за високих рівнів нестабільності середовища так звані «слабкі сигнали» про зміни в ньому і, орієнтуючись на ці сигнали, заздалегідь готувати відповідні альтернативні рішення[74, с. 172].

Порядок дій у цьому підході наведено в таблиці 1.5. Автором запропонований поділ на п'ять стадій «сили сигналів» про нові тенденції в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, а також приклади відповідних контрзаходів. «Слабкі сигнали» мають властивість посилюватися, вимагаючи все більших зусиль та витрат на їх подолання за нарощування дефіциту часу. Якщо фірма працює з урахуванням «слабких сигналів», то в неї є час підготувати відповідні заходи до моменту, коли нова загроза або можливість висвітяться повною мірою. Організація буде у змозі підготувати та запустити відповідну програму, яка й буде реакцією на зміни.

Таблиця 1.5.

Дії підприємства при слабких сигналах про виникнення проблем

Сила сигналів із зовнішнього середовища	Характер заходів по наростанню їх дійсності					
	Спостереження за зовнішньою обстановкою	Визначення відносної сили чи слабкості сигналів	Зниження зовнішньої стратегічної вразливості	Підвищення гнучкості всередині фірми	Розробка підготовчих планів і впровадження попереджувальних заходів	Плани практичних заходів і їх здійснення
	1A	2B	3C	4D	5E	6F
I. Небезпека або нова можливість усвідомлюються	Область заходів, що приймаються залежно від характеру сигналів					
II. Джерела небезпеки чи нової можливості становляться зрозумілими						
III. Масштаби небезпеки чи нової можливості набирають конкретних рис						
IV. Шляхи вирішення проблем визначаються						

V. Результати налічених контрзаходів передбачувані

Примітка: [15,с.54]

Вирішення раптових проблем може ускладнюватися тим, що вони ставлять нові завдання, які потребують настільки швидкої реакції, на яку нездатна фірма – тоді настає черга управління в умовах несподіваних змін (сильних сигналів). Вони пов'язані з підготовкою системи заходів (шкала несподіваності Ансоффа 5 і вище): - введення в дію комунікаційних зв'язків для надзвичайних умов (може порушувати ієрархію, перетинати межі організаційних підрозділів, швидко фільтруватися та передаватися в усі підрозділи):

- перерозподіл обов'язків керівників (одні забезпечують нормальний психологічний клімат, роботу без паніки; друга група керівників організує звичайну роботу без порушень; обов'язки третіх пов'язані із здійсненням надзвичайних заходів);

- введення в дію оперативних груп, що створюються заздалегідь та відпрацьовують взаємодію у період навчання (тренінгів) у некризових ситуаціях.

Стратегічне управління підприємствами має певну структуру та визначений набір послідовно і паралельно виконуваних дій. Процес стратегічного управління охоплює наступні етапи:

- визначення місії та формулювання бачення;
- розробку стратегії та встановлення цілей на основі аналізу зовнішнього середовища та внутрішньої діагностики підприємства;
- визначення планових показників діяльності, спрямованих на досягнення стратегічних настанов;
- управління досягненням визначених цілей;
- спостереження за тенденціями та оцінка досягнення цілей;
- контроль досягнення встановлених показників та ступеню реалізації стратегії[47, с.231-232].

Місія для підприємств – це їх цільова функція, визначення сенсу існування фірми, сформована глобальна мета-напряма, яка пояснює для чого і з якою метою створена і функціонує фірма. Місія повинна визначати не тільки функціональні

задачі підприємства, а й його соціальну значимість для суспільства. Місія та цінності відбивають глибокі переконання та устояні принципи, якими керується підприємство під час формулювання бачення і в ході розробки стратегії. Ефективне бачення звернуте до всіх зацікавлених груп: власників, персоналу, споживачів, партнерів, місцевої громади, регулюючих органів, суспільства у цілому. Успіх стратегічного управління в багатьом залежить від того, яким чином підприємство співвідноситься та працює з цими групами. Отже, правильно сформульоване бачення слугує джерелом інновацій, ініціативи, інтеграції та збалансування прагнень усіх управлінських рівнів. Головне, щоб стратегія не була колективною мрією, а перспективою, твердо заснованою на реальності[67, с. 90].

Використання інноваційних систем управління відкриває перед підприємствами можливість перевести стратегію у площину її реалізації на всіх рівнях управління і надає можливість менеджерам та фахівцям зосередитися на стратегічних елементах, які знаходяться у сфері їх впливу. Тому що добре, коли співробітники правильно розуміють стратегічні цілі підприємства, але ще краще, коли робітники вірять у значимість цих цілей та відчувають відповідальність за них. Окрім того, власне визначення і погодження цілей створюють почуття єдності зусиль і відчуття важливості особистої ролі кожного виконавця. Тому всім робітникам необхідно представити можливість продемонструвати, як їх дії можуть змінити ситуацію і допомогти компанії отримати результати. Тоді для робітника стратегія перестане бути малозрозумілим документом, підготовленим вищим керівництвом, а перетворюється в конкретні результати, які він повинен досягти, щоб здійснити реальний внесок до сукупного корпоративного успіху.

Кожна стратегія відображає особисті спрямування тих, хто працював над її розробкою. Тому дуже важливо визначитись з яким “настроєм” підійде до розробки стратегії вище керівництво (буде занадто обережними і плануватиме те, що легко виконати, або спробує використати шанс для винаходу шляхів кардинальних змін). Відповідно можливі позиції:

- пливати за течією, доводити, що нічого не зможемо змінити, тому стратегія розробляється згідно з накопиченим досвідом і можливостей організацій;
- розробити амбіційну, агресивну стратегію і прагнути будь-що її реалізувати.[85, с.441-445]

Перший підхід суттєво обмежує економічний розвиток підприємства, тому необхідно поєднувати планування використання стратегічного потенціалу з плануванням розвитку організації. Тому дуже важливо відібрати тільки ті цілі, які розкривають і надають можливість реалізувати стратегію. Вибір цілей, які на пряму не впливають на реалізацію стратегії, може призвести до плутанини та конкуренції між цілями. Відбір показників повинен здійснюватися за наступними критеріями:

- тісний зв'язок зі стратегією;
- внутрішній взаємозв'язок і погодження;
- кількісний та якісний вираз;
- збалансованість.

Складові механізму встановлення цілей (результатів) представлені на рис. 1.16)[45,с. 272].

Перший важливий етап, від якого залежить швидкість, стійкість і якість впровадження – підготовка персоналу до встановлення власних та загальних результатів шляхом корпоративного тренінгу. Наступною складовою є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ, який може здійснюватися власною управлінською командою, зовнішніми фахівцями або паралельно. Аналіз внутрішнього середовища дозволить визначити[15, с. 138]:

- відповідність організаційної структури управління масштабам бізнесу;
- спрямованість структури на інтеграцію дій персоналу;
- загальний рівень керованості підприємства;
- впорядкованість інформаційних потоків;
- якість методології внутрішнього фірмового планування;
- наявність важелів формування стійкого заохочення робітників у високому рівні результативності і дієвість системи контролю;
- рівень швидкості і чуттєвості реакції менеджерів і фахівців підприємства на зміни оточення.

Критерієм економічної ефективності внутрішнього середовища буде максимізація внеску кожного функціонального відділу, організаційного підрозділу і окремого виконавця в сукупний результат підприємства.

Ретельний аналіз зовнішнього середовища дозволить визначити:

- частку ринку підприємства відносно провідних конкурентів;

- кількість реальних і потенційних замовників та клієнтів;
- забезпеченість сировиною та матеріалами.

Озброївшись цими знаннями і баченням того, яким підприємство повинне стати у майбутньому, розробляють результативну стратегію і визначають бажані цілі у зовнішньому середовищі (третя складова механізму встановлення результатів), визначення сукупних результатів повинно мати соціальну направленість.

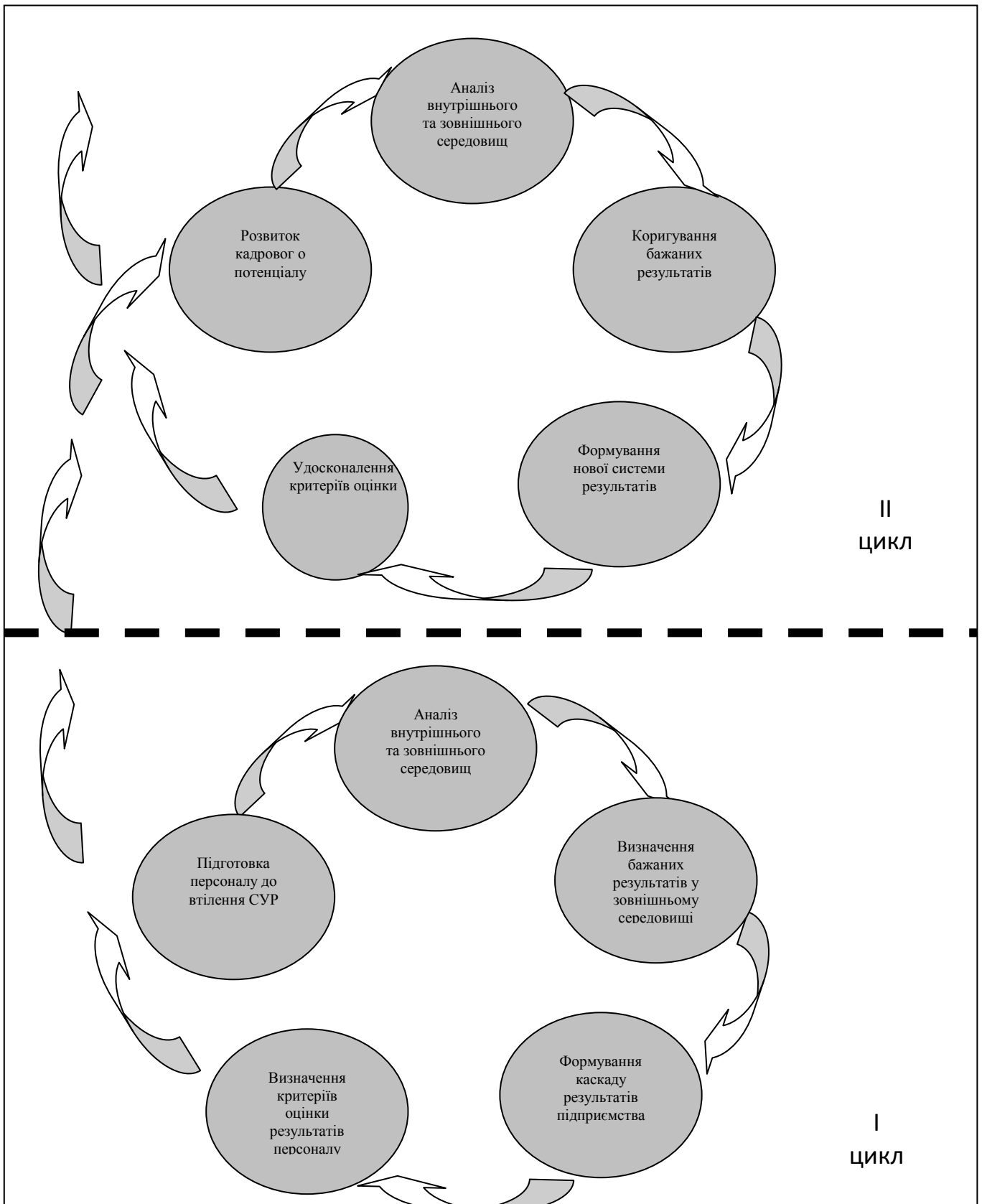


Рис. 1.16. Складові механізми планування цілей (встановлення результатів)

Четверта складова механізму планування (встановлення результатів) – формування каскаду результатів (дерева цілей) для внутрішнього середовища підприємства. Каскад результатів – це схема, яка показує, як зовнішні соціально-економічні результати підприємства перетворюються на внутрішні сукупні результати і ключові результати нижчих рівнів, що виражає супідрядність і взаємозв'язок результатів. Основним принципом каскаду результатів є повнота, тобто кожний результат верхнього рівня повинен бути вичерпно представлений результатами нижчих рівнів.

Завершальна складова механізму встановлення результатів – визначення критеріїв оцінки результатів діяльності персоналу. Для того, щоб піти далі простих вимірювачів повинна бути створена дієва система стимулювання і винагород виконавців в залежності від отриманих результатів. За підсумками оцінювання підприємство повинно розширювати і покращувати сильні дільниці та посилювати слабкі, вирівнюючи розриви між ними та визначаючи нові результати діяльності, які сприятимуть розвитку стратегічного потенціалу підприємства. Цим етапом завершується перший рівень механізму встановлення результатів і далі керівна дія не повертається до етапу підготовки персоналу, а підіймається на якісно новий рівень еволюційної спіралі удосконалення підприємства, демонструючи здібності до оновлення і стрімкого розвитку[15, с. 142].

На новому рівні здійснюється коригування бажаних результатів і формування нової системи показників відносно змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, відносно них вдосконалюються критерії оцінки результатів, підвищується рівень самоорганізації за рахунок розвитку кадрового потенціалу. Таким чином, конкретні зусилля (за умови досягнення результатів) на операційному рівні стають факторами стратегічного успіху підприємства в цілому. Як тільки виконавці зрозуміють стратегічні цілі підприємства, структуру каскаду результатів, вони зможуть самостійно формулювати результати на своєму рівні, роблячи свій особистий внесок в отримання сукупних результатів підприємства. Окрім того, визначення результатів

– це інтелектуальні завдання, які розвивають когнітивні і організаційні здібності кожного виконавця, а це в свою чергу сприяє поглибленню загальнокорпоративних знань і розширенню інформаційної бази підтримки системи управління.

Наступним етапом стратегічного управління є оцінка досягнення цілей. Фактично в існуючих підприємницьких системах здійснюється формальне співставлення запланованих і отриманих результатів, звітування керівництву і одержання разових премій в результаті перевиконання планових завдань. Робітники виконують свої функції у відповідності із застарілими посадовими інструкціями і досить мало знають про те, як їхні дії допомагають підприємству досягти своїх цілей. В системі стратегічного управління визначення критеріїв оцінки діяльності персоналу здійснюється в залежності від результатів, які самі встановлюють собі виконавці. Якщо цілі встановлюються прості та легко досяжні, то і винагороди будуть відповідати рівню цих цілей. Якщо ж виконавці встановлюють складні, амбіційні цілі і досягають їх, то й винагороди будуть значно більшими, включаючи систему корпоративних відзнак.

Сама система критеріїв оцінки результатів діяльності повинна бути відкритою, обґрунтованою, зрозумілою персоналом. Інформація про отримані результати та винагороди повинна поширюватися через електронну внутрішню корпоративну мережу, як засіб стимулювання прагнення співробітників домогтися ще більших результатів, реалізації здорових власних амбіцій і кар'єрного зростання. Система оцінки результатів діяльності персоналу повинна відігравати роль стимулу поведінкових змін та “дорослішання” персоналу.

Завершальним етапом в структурі стратегічного управління є оцінка ступеню реалізації стратегії. Контроль в стратегічному управлінні це аналітична підсистема управління досягненням амбіційних та проривних результатів, яка завдяки вчасному реагуванню на відхилення дозволяє досягати бажаних показників. Вже в процесі планування результатів визначаються форми і процедури їх моніторингу та оцінки.

Опис етапів стратегічного менеджменту представлено у таблиці 1.6.

Визначена послідовність етапів стратегічного управління полягає в основі формування механізму розробки та реалізації стратегії, який передбачає послідовне використання організаційно-економічних важелів, які забезпечують досягнення бажаних результатів діяльності та довгостроковий розвиток підприємства.

Ефективність механізму досягається завдяки попередньої підготовки персоналу і створення активної колективної взаємодії, шляхом залучення працівників до формування цілей як для всієї організації, так і окремих підрозділів, контролю результатів та обґрунтованої мотивації критеріїв оцінки. Головним призначенням механізму є виникнення синергетичного ефекту, тобто досягнення такого рівню вертикальної та горизонтальної взаємодії, завдяки якій в окремих структурних підрозділах виникають і розвиваються процеси самоорганізації, спрямовані на одержання видатних власних та загальнокорпоративних результатів і реалізації стратегії.

Таблиця 1.6

Етапи стратегічного менеджменту в системі управління за результатами

Етапи стратегічного управління	Опис етапів
Визначення місії	Визначає не тільки функціональні задачі підприємства, а й соціальну значущість для суспільства, є мотиватором для персоналу
Формулювання бачення	Дозволяє залучити весь персонал до формулювання бачення, слугує джерелом інновацій, ініціативи, інтеграції та збалансування зусиль усіх управлінських рівнів
Розробка стратегії	Активізує участь персоналу у виявленні проблем та факторів успіху, підвищує якість аналітичної роботи
Постановка цілей	Залученість персоналу до визначення власних, командних та корпоративних цілей, доведення цілей до кожного виконавця
Визначення окремих показників діяльності, спрямованих на досягнення стратегії	Власне визначення і погодження результатів створюють почуття єдності зусиль і відчуття важливості особистої ролі кожного виконавця в процесі реалізації стратегії
Управління досягненням визначених цілей	Цілі перестають бути малозрозумілими, підготовленими вищим керівництвом, а перетворюються в конкретні результати виконавців, які потрібно досягти, щоб здійснити реальний внесок до сукупного успіху корпорації і отримати справедливу винагороду згідно з цим внеском
Контроль	Завдяки вчасному реагуванню на відхилення дозволяє досягати бажаних показників

Примітка: [2, с. 83]

Механізм складається з двох взаємопов'язаних блоків. Перший блок – розробка результативної стратегії, другий – її реалізація. Однак, цей поділ на блоки

досить умовний, тому що в процесі розробки стратегії вже визначаються шляхи і засоби її реалізації. Досягнення видатних цілей і реалізація стратегії на виході у зовнішнє середовище зміцнить конкурентні позиції підприємства і сприятиме сталому розвитку регіону, а критеріями результативності стратегії будуть:

1. Внесок підприємства у розвиток територій (якісними товарами, послугами, виконаними роботами; створенням нових робочих місць, підвищенням заробітної плати; благодійною діяльністю та ін.).

2. Ступінь наближення отриманих результатів до ідеальних (скорочення розриву).

3. Адаптація інноваційних технологій, які скорочують ресурси і підвищують якість кінцевого продукту, послуги та засовуватимуться на інших об'єктах.

4. Рівень задоволеності клієнтів та замовників (зменшення браку, зменшення прокламацій від замовників).

5. Зменшення невизначеності зовнішнього оточення, шляхом активного впливу на нього.[57,с. 32-34]

Втілення концепції стратегічного управління за останні 30 років привело до формування різноманітних підходів, які наслідували один одного, дозволяючи вести мову про еволюцію, тобто про зміни, розвиток із часом, набуття нових ознак та використання нового інструментарію. Найвідоміший в колишньому СРСР фахівець із питань стратегічного управління І. Ансофф згрупував основні підходи до стратегічного управління залежно від акценту на ті або інші елементи, що входять до складу стратегічного управління. Він докладно охарактеризував такі варіанти: «управління на основі ранжування стратегічних задач»; «управління стратегічними можливостями»; «управління за допомогою вибору стратегічних позицій»; «управління «за слабкими сигналами»; «управління в умовах стратегічних несподіванок». Коротко розглянемо їхню сутність.

Управління на основі ранжування стратегічних завдань (рис. 1.17[71, с.147]) основну увагу приділяє визначенню тих завдань, які мають розв'язуватися в межах стратегічного управління.

Це дозволяє реалізувати «принцип своєчасності рішень». Цей підхід передбачає такі кроки:

1. Організацію постійного спостереження за всіма тенденціями у зовнішньому середовищі (ринковими, технічними, економічними, соціальними, політичними).
2. Доведення результатів спостережень до керівництва.
3. Вище керівництво спільно з плановим підрозділом поділяє завдання на чотири категорії:
 - найтерміновіші, що потребують негайного вирішення;
 - важливі, середньотермінові, які «укладаються» в наступний плановий цикл;
 - важливі нетермінові задачі;
 - хибні, які не заслуговують на увагу.
4. Термінові завдання передаються відповідним підрозділам або створюються спеціальні оперативні групи для негайного розв'язання проблеми.
5. Для середньотермінових та нетермінових задач розробляються відповідні рішення, які оформлюються та контролюються вищим керівництвом, вибір рішень здійснюється з точки зору стратегічних та тактичних наслідків.

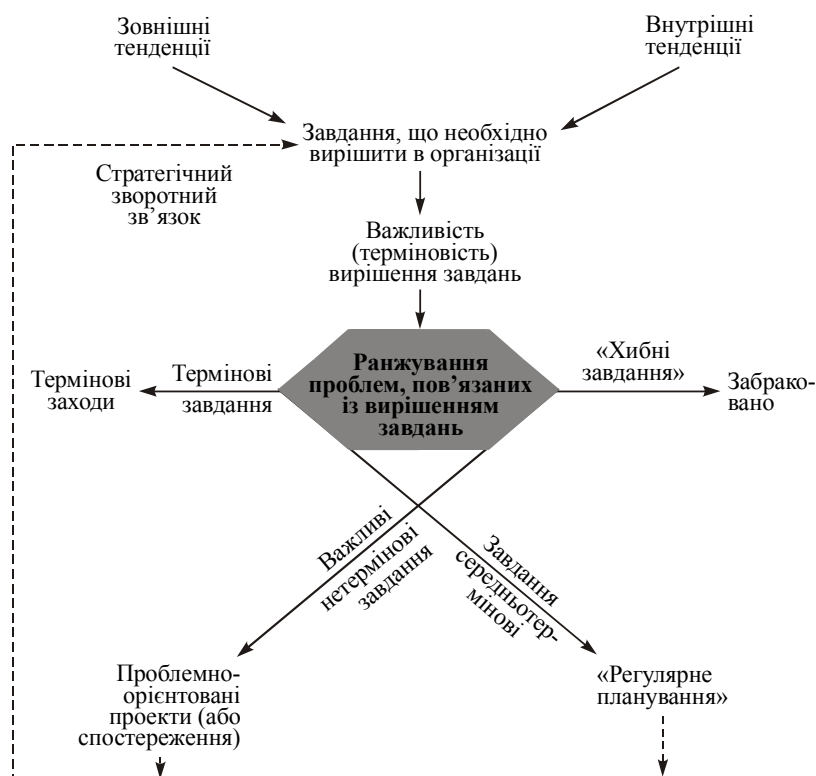


Рис. 1.17. Загальна схема управління на основі ранжування стратегічних завдань

Керівники безперервно відстежують зміни завдань та поновлюють список, змінюють їхню пріоритетність.

Розглянутий тип стратегічного управління є найпростішим і демонструє необхідність визначення цілей та завдань як вихідного етапу управління. Як правило, сучасні підприємства не обмежуються цим варіантом, а включають його як необхідну складову (етап) до більш складних систем як один із методів цілевстановлення.

Управління стратегічними можливостями основну увагу приділяє взаємозв'язку таких базових елементів, як нестабільність зовнішнього середовища (E), стратегії досягнення цілей організації (S) та можливостям підприємства до реалізації стратегій для адаптації його до середовища (C). Причому для успіху в довгостроковій перспективі, організація має як змінювати стратегії, так і розвивати свої можливості, а це означає необхідність прогнозування розвитку середовища і, відповідно, виникнення нових проблем, одночасно з визначенням характеру можливостей, які будуть необхідними для фірми в майбутньому (рис. 1.18) [53,с. 73].

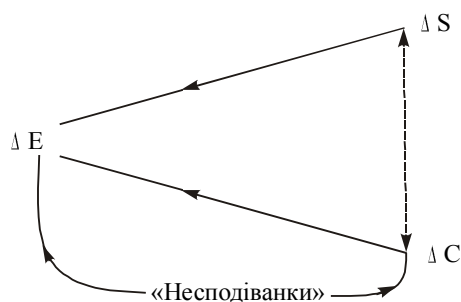


Рис. 1.18. «Управління стратегічними можливостями»

Механізм управління стратегічними можливостями базується на таких положеннях:

1. Для оптимальної потенційної прибутковості агресивність стратегій організації має відповідати змінам у середовищі. Під агресивністю розуміється рівень змін докорінного характеру, які фірма вносить до «портфеля» продукції, технологію, концепцію маркетингу тощо.

2. Для досягнення потенційної прибутковості готовність керівників фірми до змін має відповідати агресивності її стратегії. Під готовністю до змін розуміється ступінь кардинальності змін зовнішніх умов, що керівник у змозі усвідомити, прийняти та перебороти.

3. Для забезпечення оптимальної ефективності при використанні нових можливостей їхні компоненти мають бути узгодженими одна з одною. Під

компонентами розуміються вміння та навички менеджерів, організаційна культура, структура влади, структури та системи управління.

Управління стратегічними можливостями найтісніше пов'язане з визначенням профілю, потенціалу фірми та рівня його адаптації до потреб середовища).

Управління за допомогою вибору стратегічних позицій — відрізняється від решти підходів, які розглядаються у цьому розділі, твердженням про те, що планування стратегій та планування потенціалу організації — це єдиний, нерозривний процес, у межах якого постійно доводиться долати опір змінам, який виникає в організації при втіленні стратегії та запланованих змін у потенціалі. Загальну схему управління за допомогою вибору стратегічних позицій унаочнює рис. 1.19. [21, с. 25].

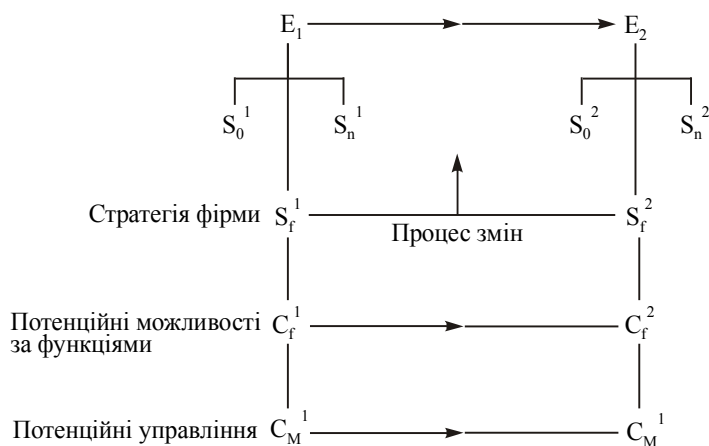


Рис. 1.19. Загальна схема «управління за допомогою вибору стратегічних позицій»

Зміст підходу полягає ось у чому. За умов нестабільності середовища (E₁) можливий певний перелік спрямованих на успіх стратегій $\{S_0^1 - S_n^1\}$, із яких підприємство обирає одну $\{S_f^1\}$, що наразі найбільше відповідає його цілям. Для реалізації цієї стратегії необхідні дві взаємодоповняльні групи можливостей (умов): функціональні $\{C_f^1\}$ та загальноуправлінські $\{C_M^1\}$. При змінах середовища (від E₁ до E₂), треба переглянути перелік стратегій $\{S_0^1$ на $S_0^2\}$ та сформувані нові можливості $\{C_f^2$ та $C_M^2\}$. Стратегічні можливості, які має та може мати підприємство у майбутньому є основними взаємозв'язаними елементами, які дозволяють йому посісти чільне місце в середовищі.[1, с 317-318]

Управління в умовах стратегічних несподіванок рекомендується до використання в умовах, коли зміни в середовищах здійснюються дуже швидко, а отже:

- проблеми з'являються раптово;
- виникають нові завдання, що не відповідають нагромадженому досвіду фірми;
- невміння та неготовність керівників та персоналу своєчасно прийняти відповідні заходи призводять до різноманітних втрат (часу, грошей, іміджу);
- контрзаходи мають впроваджуватися швидко, але звичайний порядок розробки та виконання рішень не дає змоги це зробити.

Сукупність цих умов та характеристик і дає уяву про сутність стратегічних несподіванок, які й виступають об'єктами впливу у системі, що розглядається.

Характерні риси цієї системи (рис. 1.20.[82, с. 275]) такі:

1. При виникненні стратегічної несподіванки вводиться в дію комунікаційна мережа для надзвичайних ситуацій;
2. Перерозподіляються обов'язки вищих керівників;
3. Для розробки заходів створюються оперативні групи;
4. Система управління в умовах стратегічних несподіванок перевіряється в нормальних умовах.

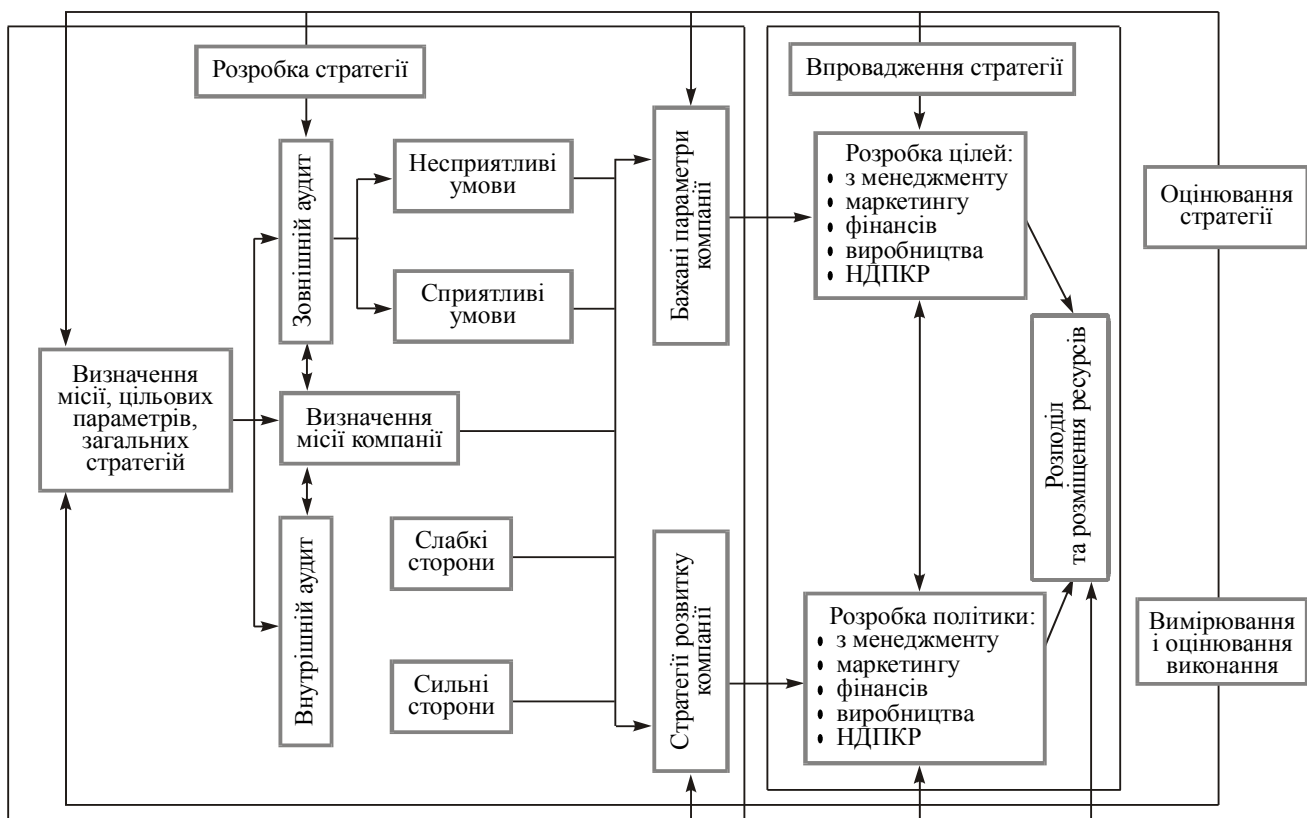
Система, що розглядається, зосереджує увагу на зв'язок типу цілей (проблем) з організаційним та інформаційним забезпеченням їх досягнення (розв'язання). Ідею «управління в умовах стратегічних несподіванок» покладено в основу більшості відомих систем антикризового управління, що використовуються на різних рівнях управління економікою в постсоціалістичних країнах.



Рис. 1.20. Принципова схема управлінських рішень в умовах стратегічних несподіванок

Розглянуті варіанти побудови стратегічного управління відбивають його сутнісні характеристики, які на практиці знаходять різнобічне втілення в окремих моделях. Теорія та практика управління обґрунтувала наявність широкого кола ефективних моделей стратегічного управління, у яких, в залежності від особливостей середовища та окремих підприємств, реалізовані основні принципи, інструменти та елементи. Одну з моделей стратегічного управління наведено на рис. 1.21[83, с.213].

Як варіант системи стратегічного управління можна навести підхід російського вченого М. І. Круглова.



с. 1.21. Модель стратегічного управління (за Ф. Р. Девідом)

М. І. Круглов доводить необхідність сполучення цільового, функціонального та програмного управління у сучасній компанії, що знаходить вираз у моделі, де синтезується стратегічне та оперативне управління (рис. 1.22. [73, с. 164]).

На жаль, українська практика не дозволяє поки що говорити про ефективне завершення системи стратегічного управління. Мова може йти тільки про опанування окремих елементів стратегічного управління. Найчастіше спостерігається:

- встановлення цілей (хоча не завжди обґрунтованих);
- розробка окремих стратегій (насамперед маркетингових та інвестиційних);
- формування планів стратегічного типу (переважно у формі бізнес-планів);
- розробка та впровадження нових децентралізованих ОСУ;
- впровадження інформаційних технологій.



Рис. 1.22. Склад та призначення окремих підсистем управління компанією

Однак ці елементи впроваджуються без достатньої обґрунтованості, несистемно, що не дозволяє отримати очікуваних результатів. Ось чому нагальною проблемою для кожного власника та менеджера підприємства є опанування методології та практичного інструментарію стратегічного управління.

Потрібно також мати на увазі, що стратегічне управління розвивається з розвитком економіки. І. Ансофф сформулював ключові гіпотези стратегічного управління на XXI століття [1, с. 394]:

1. Гіпотеза випадковості, яка стверджує, що єдиного рецепту оптимального управління компанією не існує. Іноді гіпотезу про випадковість трактують так: якщо універсальне рішення відсутнє, це означає, що кожна компанія унікальна за своєю природою і повинна шукати свій власний шлях. Проте ця теза не відповідає нашим поглядам. Наше розуміння зазначеної гіпотези таке: між двома загальними для всіх рішеннями є деякий середній набір різних типів управлінської поведінки, який відповідає різним типам проблем.

2. Гіпотеза про залежність від зовнішнього середовища: проблеми, які ставить перед компанією зовнішнє середовище, визначають оптимальну модель поведінки фірми.

3. Гіпотеза про відповідність (запозичена з кібернетики). Для досягнення успіху рівень агресивності стратегії компанії має відповідати рівню турбулентності середовища.

4. Гіпотеза про стратегії, здібності і обрані види діяльності. Діяльність компанії, коли її стратегічна поведінка відповідає рівню турбулентності середовища, а ділові здібності відповідають стратегічній поведінці, мають досягати успіху.

5. Гіпотеза про багатoelementність, яка заперечує те, що якийсь один компонент управління — чи то ключові менеджери, чи то структура, культура чи система — є головною умовою успіху. Навпаки, успіх компанії — результат взаємодії і взаємодоповнення декількох ключових елементів (хоча за різних умов один чи кілька компонентів можуть переважати над іншими).

6. Гіпотеза збалансованості системи. Для кожного рівня турбулентності середовища можна підібрати комбінацію (вектор) елементів, що оптимізує успіх фірми

Варто мати на увазі, що наведені гіпотези сформульовані для країн з розвинутою ринковою економікою. Однак якщо Україна намагається стати повноправним членом міжнародного суспільства, треба звернути увагу на ці ідеї, що дадуть їй змогу формувати конкурентоспроможність своїх суб'єктів господарювання[85,с. 312-325].

За результатами дослідження проведеного у 1 розділі нами зроблені наступні висновки:

1. Проблемі удосконалення методів корпоративного управління присвячені праці багатьох вчених-економістів. Кожен з них дає свою оцінку даній темі і немає єдиного визначення стосовно його охарактеризування. Існують різні думки щодо проблематики корпоративізму як такої, поняття корпорацій, корпоративного управління як такого.

У зв'язку з цим виникає необхідність розглянути такі питання, як корпоративне управління і корпорація, але й також дослідити зміст сучасних підходів до доної теми, систематизувати погляди різних спеціалістів до даного питання.

Ми розглянули в першому питанні основні погляди вітчизняних та закордонних науковців щодо корпоративного управління як такого. Узагальнюючи різні погляди можна сказати, що корпоративне управління це система відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності господарського товариства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління ним.

2. Як і будь-яка складна система, корпоративне управління має свою класифікацію стратегій управління, що дає змогу упорядкувати їх для більш ефективного використання підприємством у своїй діяльності. Існують такі класифікаційні ознаки за якими класифікують стратегії управління, а саме за рівнем управління, на якому розробляється стратегія; стадією «життєвого циклу» підприємства; характером поведінки на ринку; за позицією в конкурентному середовищі та ін.

Складність формування стратегії пов'язана з необхідністю врахування безлічі динамічних, нечітких цілей і орієнтирів, які не завжди можуть бути нормалізовані, виникає можливість формування стратегії на основі суперечливих орієнтирів.

3. Для того щоб підприємству реалізувати свої амбіції та здобути високої ефективності існують різні методи та етапи управління стратегією підприємства. Ці етапи та методи розглянуті нами в третьому питанні. Проте в умовах перехідної динамічної економіки, нечіткої, неповної, інформації, яка швидко старіє, вимагає розробки нових методів. Як основний підхід до використання цих методів пропонується формування стратегії підприємства на основі використання комплексів взаємозалежних методів, причому структура комплексу цих методів повинна змінюватися залежно від ситуації і специфіки стратегічних задач, що будуть розв'язуватися. Так, ефективним буде використання сполучення методів програмно-цільового управління з методами позиціонування підприємств на основі

аналізу ефективності. Таке сполучення найбільше ефективно для відносно стабільної ситуації в економіці і на фінансових ринках.

РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності

Пивоварня “Микулинецький Бровар”, що розташована Микулинцях на Тернопіллі, – це єдина пивоварня в Україні, яка варить живе не пастеризоване пиво. Микулинецький пивзавод є найстародавнішим на території України. Перша згадка датується 1457 роком. Після цього завод переходив з рук в руки, постійно змінювались керівники до 1957, коли остаточно не став державним.

Після проголошення незалежності України, в 1993 році на базі державного підприємства “Микулинецький пивзавод” виникло “Орендне підприємство Микулинецьких пивоварів”. Уже через рік було створене відкрите акціонерне товариство „Бровар”. Статутний капітал складає 171542.70грн і поділений на 163374

простих іменних акцій номінальною вартістю одна гривня кожна. Його акціями володіють виключно працівники заводу[65].

Завдяки ефективному керівництву та старанню всього трудового колективу підприємству вдалося вийти із кризового стану і розпочати ринковий шлях розвитку у незалежній державі. Для цього було здійснено ряд заходів. По-перше, адміністрація пивоварні провела оновлення основних виробничих фондів: власними зусиллями закуповує імпортне обладнання, яке вимагає менше затрат у виробництво і дає змогу виготовляти високоякісне та конкурентоспроможне пиво. По-друге, залучаються висококваліфіковані кадри, створюється особлива культура виробництва і реальна зацікавленість працівників у зростанні прибутків товариства. Всі ці дії дали можливість не тільки вижити, але й розвиватись на фоні складної економічної ситуації в Україні[75].

Виходячи з теперішньої потужності підприємства, для його повноцінної діяльності на заводі працює 183 працівники, семеро з яких займається збутом, решта керівники, економісти, бухгалтери, інженери, обслуговуючий персонал та працівники, які задіяні безпосередньо у виробництві[75].

Неоціненним багатством пивоварні є джерельна вода, адже пивоварня ТОВ “Микулинецький Бровар” розміщена на ґрунтах з прошарками голувої та червоної глини. Вода, яка проходить через ці цілющі ґрунти, наділена всіма смаковими якостями і використовується тільки для технологічних цілей. Завдяки джерельній воді та екологічно чистій сировині (пивоварний ячмінь, який вирощений на власних полях, мед із своєї пасіки, ароматні сорти хмелю), високотехнологічному обладнанню, зберігаючи стару класичну схему пивоваріння (кожен сорт відповідно до своєї рецептури вариться окремо), а також професіоналізму працівників пивоварні ТОВ “Микулинецький Бровар” виготовляє продукцію надзвичайних смакових якостей.

Для того щоб забезпечити якнайбільшу екологічну чистоту «Живого» пива, ТОВ “Микулинецький Бровар” використовує пивоварний ячмінь, пшеницю, цукор, які вирощені на полях власних господарств Сидорів “Бровар”, Ласківці “Бровар”, Буданів “Бровар”. Привезені з Баварії та вирощені на землях Тереховлянщини та Гусятинщини найкращі пивоварні сорти ячменю переробляються на власній солодовні у високоякісний світлий, темний та карамельний солод. Завдяки цьому

підприємство має змогу не прибгати до використання штучних барвників, консервантів та ароматизаторів при виготовленні темних сортів пива.

Микулинецька пивоварня єдина в Україні, яка за високу якість продукції відповідно до європейських стандартів, відзначена дипломом та сертифікатом Європейської Бізнес Асамблеї м. Оксфорд (Англія 2006 рік). На даний час потужність заводу становить 1 400 тис декалітрів пива, 1 500 т солоду, 450 000 декалітрів безалкогольних напоїв. Завод виготовляє 15 сортів пива, серед яких ексклюзивна продукція – спеціальні сорти пива - “Тернове поле”, “Елітне”, “Вища проба”, які розливаються в спеціальні пляшки з відкидною пробкою, виготовлені в Німеччині. Гордістю колективу є подарунковий варіант - “Рідна Україна”, що розливається у двохлітрові сифони. Також споживачам пропонується пиво спеціальне - “Radler-лимон”, виготовлене на основі пива та безалкогольного напою лимон з пониженим вмістом алкоголю. У фірмових пляшках можна придбати такі сорти пива як: “Микулин”, “Троян”, “Микулин-900”, “Пшеничне-Біле”, “Медове”, “Українське”-темне, “Дністер” та Strong”. Успішно розвивається виробництво безалкогольної продукції. В даний час на ринку користується великою популярністю природна столова вода “Микулинецька кришталева”, яка випускається у скляній та ПЕТ – плящі, а також чотири сорти солодких напоїв - “Лимон”, “Яблуко”, “Персик”, “Апельсин”. Здобув популярність у споживача “Квас Микулинецький” та оригінальний напій “М-Кола”[75].

В даний час на підприємстві працює 5 ліній розливу, які можна розділити на основні напрямки:

- Пляшковий розлив пива в скляні пляшки;
- Розлив пива в нержавіючі бочки (КЕГИ);
- Розлив пива в одноразові бочки (КЕЙ КЕГ);
- Розлив пива в пластикові пляшки,
- Розлив питної води і безалкогольних напоїв в скляні і ПЕТФ - пляшки[75].

За часів приватизації підприємство удосконалюється і в технологічному і в технічному плані, розширюється мережа збуту пива. Якщо на початку пиво збувалось в основному у Тернопільській області, де реалізовувалося більше 90 % продукції виробленої заводом, а згодом по всій правобережній Україні, то тепер його можна знайти майже в кожній області. Розширення території збуту

досягнулося завдяки значного покращення якості продукції, зміни та збільшення асортименту та конкурентних переваг підприємства.

Збут пива і безалкогольних напоїв здійснюється лише на території України. Продукцію ТОВ “Микулинецький Бровар” можна придбати в магазинах Тернопільської, Хмельницької, Львівської, Вінницької, Закарпатської, Івано-Франківської, Чернівецькій області, а також у Києві, Львові, Полтаві, Харкові, Кривому Розі, Чернівцях, Дубні, Черкасах, Сумах, Одесі, Дніпропетровську та інших. У таблиці 2.1 наведено географічні особливості збуту продукції Микулинецького пивзаводу та частки ринків в загальних обсягах продажів[65].

Таблиця 2.1

Регіональна характеристика збуту продукції ТОВ “Микулинецький Бровар”

Географічний район	Переважаючі в продажах види продукції	Частка продажів у загальному збуті
1	2	3
Харківська область	Микулинецьке світле 11 % та медове світле 15 % в Кегах та скляній тарі	1 %
Львівська область	Весь асортиментний ряд	4 %
Закарпатська область	Микулин 900 світле 12 %, пшеничне біле 11 % в скляній тарі та пиво Дністер в ПЕТ упаковці.	5 %
Хмельницька область	Бочкове пиво: микулин світле 11 %, медове світле 15 %, микулин 900 світле 12 % та пшеничне біле 11 %.	5 %
Миколаївська область	Медове світле 15 %, пшеничне біле 11 %, микулин 900 світле та вода питна микулинецька кришталева в ПЕТ.	1%
Івано-франківська область	Медове світле 15 %, троян світле 12 % та пшеничне біле в скляній тарі. Пиво Стронг світле 16 % та Микулин світле 11 % в бочках	5%
Київська область	Микулин світле 11 %, медове світле 15 %, та пшеничне біле 11 % в КЕГах та скляній тарі.	2 %
Чернівецька область	Микулин світле 11 %, Микулин 900 світле 12 % та «Дністер» 12,5 %	5 %
Тернопільська область	Весь асортиментний ряд	67 %
Інші регіони	Весь асортиментний ряд	5 %

Примітка: [65]

Важливим завданнями ТОВ “Микулинецький Бровар” є збільшення виробничих потужностей підприємства, модернізація обладнання, вихід на нові ринки, створення всеукраїнського бренду.

Ще одним цікавим планом ТОВ “Микулинецький Бровар” є оренда землі з подальшою її приватизацією - для вирощування власної сировини (ячменю, цукру та інших). Можливо на перших порах це буде збиткове для заводу, але в подальшому таке ведення справ повинне вплинути, як на собівартість пива так і на його якість.

Звичайно, на теперішніх постачальників немає за що нарікати, але сам виробник краще подбає про те, щоб використовувана сировина була найвищої якості і відносно дешевша.

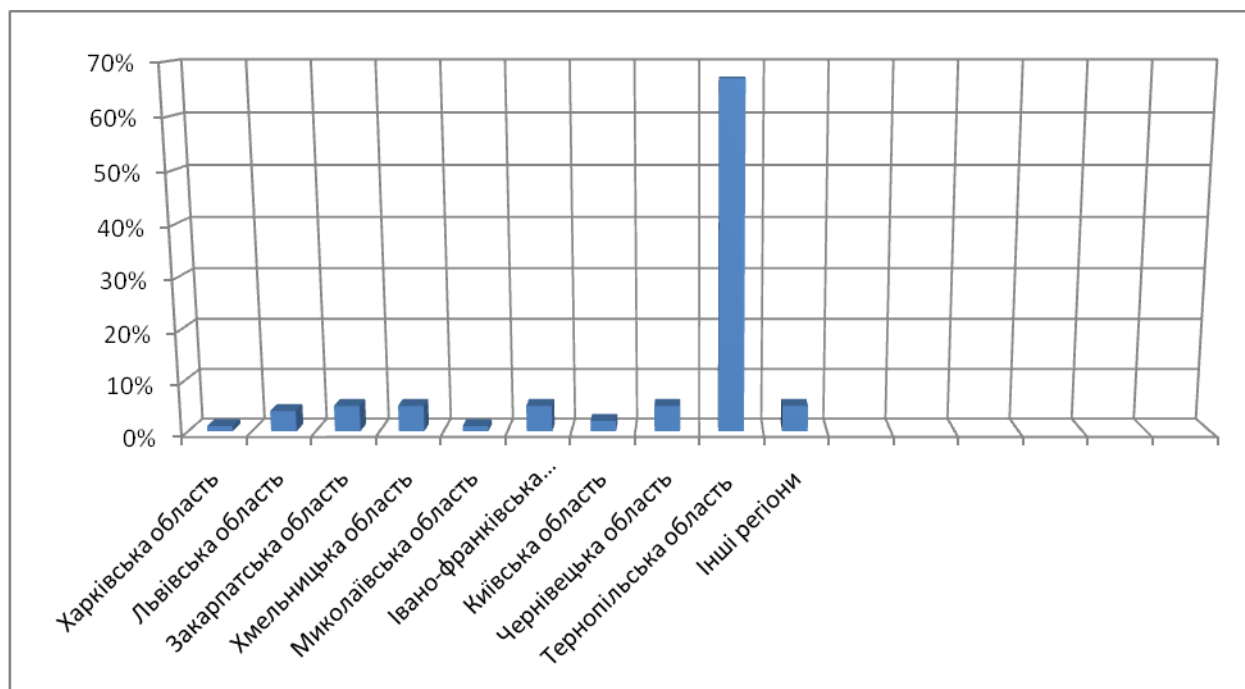


Рисунок 2.1 - Регіональна характеристика збуту продукції ТОВ

“Микулинецький Бровар”[складено автором самостійно на основі джерел]

Можна відзначити, що завод не має заборгованості по платежах в бюджет, вчасно виплачує кошти у всі фонди. Так що державі вигідно мати побільше таких підприємств, от тільки б вона ще підтримувала їх. Багато проблем виникає і з податками, мається на увазі те, що податкове законодавство постійно змінюється і для того щоб правильно сплачувати податки необхідно витратити багато зусиль і часу, які можна було б використати для розробки нових проектів[66].

Щодо зовнішньоекономічних зв'язків підприємства, як вже зазначалося, що на даний момент підприємство не збуває своєї продукції закордоном, але закуповує імпортне обладнання та тару для спеціальних сортів пива закордоном.

Продукція ТОВ “Микулинецький Бровар” реалізовується тільки по Україні, це пов'язано з ще не досить великою потужністю підприємства. В загальному до заводу зверталися іноземні фірми з подібною пропозицією, але голова правління змушений був відмовитися від неї, так як з виходом на зарубіжний ринок підприємство може втратити споживача на Україні. Але при подальшій ефективній діяльності заводу, яка зараз там проводиться, можливо в недалекому майбутньому микулинецьке пиво питимуть у Європі. Продовжується робота над розробкою нових

сортів пива, розширенням асортименту, підвищенням якості та зниженням собівартості продукції. Станом на 25 липня 2010 року рішенням зборів акціонерів правовий статус підприємства змінено на товариство з обмеженою відповідальністю (ТзОВ)[75].

Продукція заводу є однією з найдорожчих на території України. Крім того має ряд конкурентних переваг:

- справжнє живе не пастеризоване пиво з України (не належить транснаціональному пивному холдингу та виготовляється не за ліцензією);
- традиційні технології пивоваріння – виробничий цикл складає близько 60 днів;
- оригінальні рецепти і насичений смак;
- наявність медового пива (немає аналогів в Україні);
- наявність пшеничного пива нижнього бродіння (немає аналогів в світі);
- наявність подарункового варіанту упаковки;
- пивоварня єдина в Україні, яка за високу якість продукції відповідно до європейських стандартів відзначена дипломом та сертифікатом Європейської Бізнес Асамблеї м. Оксфорд (Англія 2006 рік)[66].

На основі цього підприємство орієнтує свою діяльність в основному в великих містах, крім Тернопільської області. Вік споживачів чоловіки від 20 років з вищою освітою, середнім і високим рівнем доходів, які основну увагу віддають високій якості і смаковим властивостям з високим ступенем прихильності до торговельної марки. З-поміж всіх асортиментів пива мають намір придбати саме улюблений сорт з позитивним ставленням до продукції виробника.

На даному етапі підприємство активно використовує стратегію розвитку ринку збільшуючи продажі завдяки виходу на нові ринки збуту з наявним товаром. При цьому орієнтуючись на нові географічні ринки.

Водночас зі стратегією Портера завод використовує стратегію диференціації, виготовляючи товар, який відрізняється від товарів конкурентів високою якістю і смаковими властивостями.

За Котлером відповідно до частки ринку завод дотримується стратегії Нішера, зробивши ставку на кілька сегментів ринку. В Тернопільській області споживач з

середнім і високим рівнем доходів, на іншій території з високим рівнем доходів[39, с.162].

Щодо цінових стратегій підприємство використовує стратегію престижних цін продаючи товар за високими цінами розраховуючи на сегменти з ринку низькою еластичністю попиту, які особливу увагу приділяють якості товару. Певною мірою дану стратегію можна вважати варіантом стратегії дискримінаційних цін, оскільки в Тернопільській області ціна є нижчою.

Сьогодні український ринок перенасичений різноманітним асортиментом пива, що випускаються великими пивними компаніями, які інвестуються з-за кордону. Тому підприємству, яке намагається вижити за власні зароблені кошти, триматися на плаву нелегко. Боротися за лідерство під силу лише тим виробникам, що гарантують високу якість продукції. Для ТОВ “Микулинецький Бровар” - це доміантна ознака, головний фактор, який в усі часи допомагав бути в числі перших.

З моменту створення акціонерного товариства технологи поставили мету – виготовляти тільки натуральний конкурентноспроможний продукт високої якості. Протягом всього періоду діяльності політикою і головною метою підприємства була і залишається орієнтація на передові досягнення в області забезпечення стабільної якості продукції, задоволення потреб споживача, впровадження прогресивних сучасних технологій та обладнання, підвищення професійного рівня працюючих та задоволення їх потреб, вдосконалення методів управління, впровадження системи якості[66].

На найсучаснішому обладнанні виготовляється тільки “живе” не пастеризоване пиво. Кожен сорт пива є унікальним, має свою історію і розроблений технологами підприємства. Хоча проводяться дегустації і вивчення продукції конкурентів, але основна ставка робиться на власних спеціалістів, які у своїй роботі використовують досвід закордонних колег, а саме з Німеччини і Австрії.

Ще одним доказом того, що продукція заводу є інноваційною для ринку є те, що обсяги сортового пива протягом 2009 року збільшилися на 20%. Більша частина споживачів надає перевагу класичному світлому пиву. Частка продаж “Микулин” світлого в 2008 році склала близько 55%, а в 2009 році 35% від загальних продаж (див. рис.2.2)[складено автором самостійно на основі джерел].

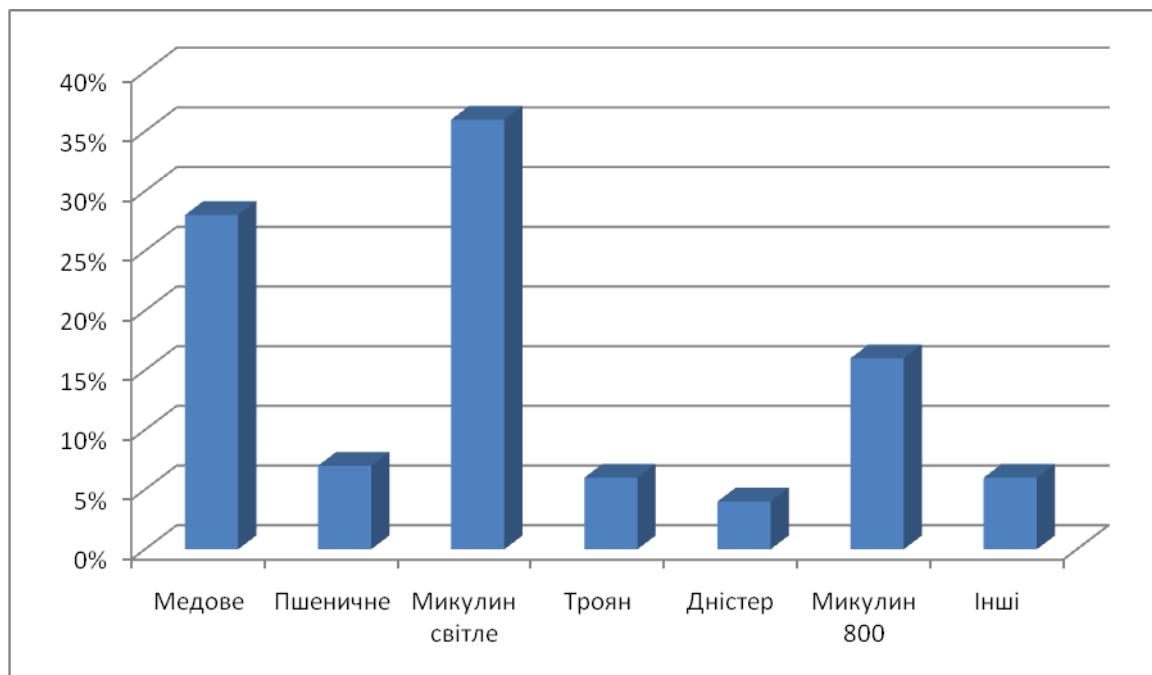


Рисунок 2.2 – Обсяги продаж пива в асортименті

При виготовленні кожного сорту пива дотримуються класичної схеми та чіткої послідовності, закладеної в рецептурі. Споживачам пропонується широкий та різноманітний асортимент продукції, і кожен любитель цього напою може віднайти свій улюблений сорт пива виробництва заводу. Завдяки тому, що пивзавод має власну солодовню, яка виготовляє різні види солоду, є можливість випускати як світлі, так і темні сорти пива, а також унікальні, як наприклад, пшеничне[66].

Нижче розглянемо структуру обсягів виробництва за 2007-2009 рік.

Таблиця 2.2

Обсяги виробництва продукції пивоварні за 2007-2009 рр.

Види продукції (За номенклатурою продукції промисловості)	Фактично вироблено		
	2007 рік, тис. грн.	2008 рік, тис. грн..	2009 рік, тис. грн.

1	2	3	4
Пиво всього	1191,1	1308	1518,4
В т.ч. бочкове (в кегах)	255,6	274	425,7
Пляшкове (скло)	633,7	699	767,6
Пляшкове (ПЕТ)	301,8	335	325,1
Вода микулинецька кришталева, питна	62	67	68
Вода питна микулинецька кришталева, ПЕТ	111,2	120	146,8
Безалкогольні напої ПЕТ	12	25	19,4
Квас микулинецький ПЕТ	14,7	20	25,5
Квас микулинецький, в кегах	109,6	117	132,7
Квас микулинецький хлібний (безтарка)	-	2	5,0
Пиво пляшкове в асортименті	633,7	699	767,6
В т.ч. микулин світле 11 %	439	484	442
Микулин 900 світле 12 %	42,3	45,2	76,5
Медове світле 15 %	59,8	63,6	99,4
Пшеничне біле 11 %	61,8	64,8	79,3
Троян світле	12,4	18	33,3
Радлер лимон спеціальне	-	0,6	2,3
Українське темне 13 %	1,9	3,1	5,2
Тернове поле світле 18 %	16,5	17,7	25
Пиво елітне світле 15 %	-	1,2	1,4
Пиво вища проба світле 12 %	-	0,7	0,9
Пиво новорічне світле 21 %	-	0,1	2,3
Пиво всього в ПЕТ (асортимент)	301,8	333,5	325,1
В т.ч пиво світле микулин 11 %	243,2	253,7	267,9
Пиво Дністер 12,5 %	48,8	53,1	47,0
Пиво Стронг світле 16 %	9,8	23,2	10,2
Пиво бочкове в асортименті	255,6	274	425,7
В т.ч. микулин світле 11 %	187,7	197,4	244,5
Микулин 900 світле 12 %	44	51,5	87,7
Пшеничне біле 11 %	4,6	5,1	5,3

Медове світле 15 %	15,1	12,7	72,5
Тернове поле світле 18 %	3,1	5,0	7,2
Українське темне 13 %	1,1	2,2	7,0

Примітка:[65]

Як бачимо із таблиці вище об'єми виробництва на Микулинецькому пивзаводу постійно зростають по всіх товарних категоріях, що пояснюється постійним збільшенням виробничих потужностей (шляхом закупівлі нового обладнання).

Значна увага приділяється іміджовій продукції. Побувавши на пивоварнях Європи, керівництво зацікавила ідея відродження стародавніх традицій розливу пива в спеціальні пляшки з відкидною пробкою, які доставляються з Німеччини. Сама конструкція пляшки дає змогу розливати нефільтроване пиво в натуральному вигляді. Вміст дріжджів, які присутні в пиві, продовжують процес доброджування пива, надають йому незвичайний смак – м'який і повний. Технологами були розроблені три нових сорти пива: “Вища проба”, “Елітне” та “Тернове поле”. Завдяки старанням працівників ці елітні пива здобули велику прихильність пивоманів та справжніх поціновувачів продукції високої якості.

Найбільш важливі критерії при виборі пива – це хороша якість, доступна ціна, престижність марки, зовнішнє оформлення.

Саме завдяки цьому визнанню значною мірою пов'язують визнання та довіру людей на значній території України.

В основному ціна на пиво встановлюється згідно калькуляції, розробленої планово-економічним відділом. При складанні калькуляції враховується відповідний процент рентабельності підприємства. В залежності від регіону, в якому збувається продукція заводу, встановлюється різна ціна на пиво. В межах Тернопільщини ціна одна, а за її межами вона більша. Це залежить від транспортних витрат. В основному по Західній Україні продукція доставляється власним автомобільним транспортом, де клієнти можуть отоварюватися цією продукцією. Це значно полегшує процес придбання пива і, звичайно, приваблює покупця. Отже, на підприємстві є близько 40 вантажних автомобілів, за допомогою яких розвозиться продукція. Це зручно не тільки покупцям, а й продавцю, тобто пивзаводу, так як використання власного транспорту впливає на собівартість пива. Хочеться

наголосити, що переваги визначеного сорту пива в різних регіонах абсолютно не впливають на формування ціни[66].

Коли завод поширює свою продукцію по дилерській мережі, обов'язково встановлюються договірні ціни збуту, за якими ведеться чіткий контроль.

Характеризуючи такий фактор формування ціни як собівартість, необхідно сказати, що з початку приватизації на заводі багато що змінилося, покращилось, було здійснено переобладнання підприємства. Звичайно, для здійснення таких вагомих змін було затрачено багато зусиль, але це того вартувало. Якщо на перших порах, перед початком переобладнання заводу, в собівартість продукції включалося 25-30% вартості енергоносіїв, то на сьогоднішній день, вже після переобладнання ця цифра становить 10-15%. Переваги нового обладнання полягають і в тому, що при фактичному збільшенні випуску продукції, затрати на енергоносії зменшуються. Наприклад, до переобладнання, для забезпечення заводу повітрям потрібно було 4 повітряні компресори по 36 кв/год, а зараз тут працює 2 бельгійські повітряні компресори по 8 кв/год. Також до собівартості пива включається 5-10 % заробітної плати працівників, 50-52% вартості сировини і матеріалів враховуються оплата за газ, амортизаційні відрахування та деякі інші послуги[65].

В залежності від технології виготовлення і від використовуваної сировини, ціни зрозуміло що різні на різні сорти пива. Наприклад, для "Микулинецького світлого" 11%-го потрібно солод, ячмінь і хміль, для виготовлення пива "Микулин-900" використовують солод, ячмінь, хміль і рис. Ціна цих видів пива є нижчою, оскільки варять його із меншої кількості складників, вартість яких нижча, ніж в таких сортах пива як "Українське", де використовують світлий солод, темний солод, солод карамельний, ячмінь чи в пива "Медове", складниками є солод, хміль, ароматизований хміль, ячмінь, рис, мед.

Ціни на пиво та мінеральну воду залежить також від технології виготовлення. Наприклад, для виробництва пива "Микулинецьке світле" потужність бродильно-лагерного підвалу задіюється на 30 днів, для "Медове" - на 40 днів, а виробництво мінеральної води набагато простіше і відповідно дешевше. Крім того ціна на пиво залежить від пляшки, в яку його розливають. Якщо це фірмова пляшка, то ціна вища, якщо проста євро-пляшка - тоді нижча.

У встановленні ціни підприємство майже не бере до уваги ведення цінової політики

конкуrentів, оскільки робиться ставка на якість, а якість має свою ціну. Продукція заводу приблизно на 20-100% дорожча, ніж в інших пивзаводів в залежності від регіону. Підприємство має широку дилерську мережу, яка поширюється по значній території України. Дилери мають відповідні знижки в залежності від обсягу реалізації продукції. Тому існують три категорії цін і для кожного з них, кожного місяця розробляється план реалізації, в якому зазначено скільки дилер має продати продукції виробника за цей період. Так при постійному виконанні плану і досягненні певного обсягу продаж йому надаються знижки на товар, що звичайно стимулює посередника і він переходить в категорію нижчих цін[65].

Здійснення реалізації своєї продукції через багатоканальну маркетингову систему дає можливість повніше охоплювати різні ринки. Так частину своєї продукції підприємство реалізує через фірмові бари і ресторани; другу частину — через мережу дилерів, які працюють із роздрібною торгівлею на значній території України; третю частину — через оптові бази при виробникові.

При формуванні каналів розподілу підприємство намагається уникати великої кількості оптових посередників, саме тому використовують нульові, однорівневі (в основному в Тернопільській області), дворівневі (на решті території України) канали посередників.

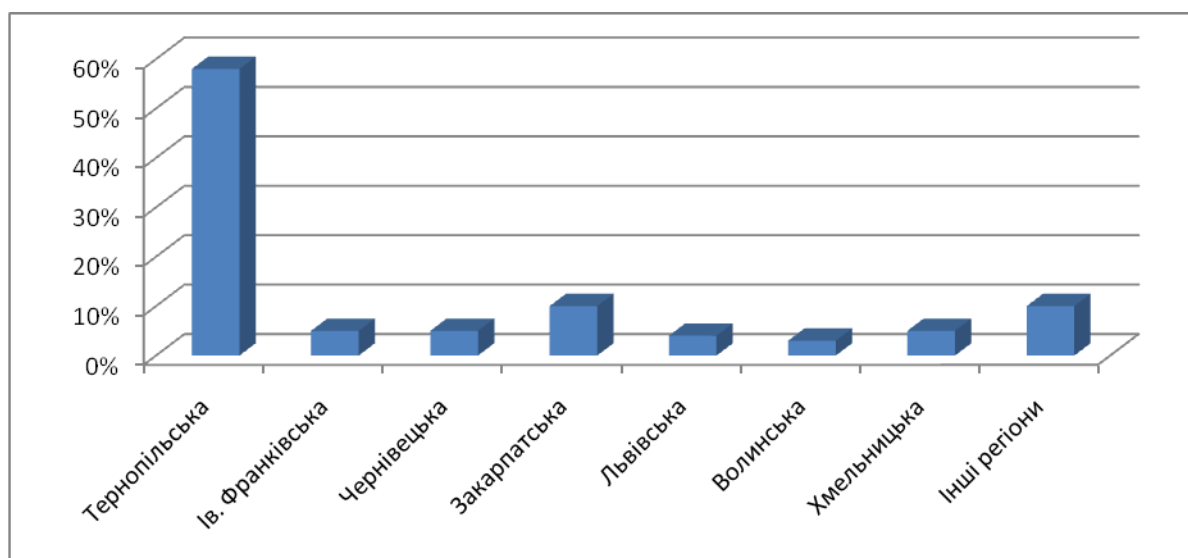
В Тернопільській області діє чотири фірмових бари, які розташовані в Тернополі, Гусятині, Микулинцях, Тереховлі. Також збут продукції здійснюється через власні оптові бази. В області діє чотири таких бази, а саме: в Тернополі, Борщові, Бережанах, Шумську, ще одна є в Івано-Франківську. Найбільше реалізовує продукції тернопільська база - близько 15% від загального обсягу збуту. На решті території збут здійснюється через мережу дилерів. Загалом в Тернопільській області споживається 67% продукції (див. рис.2.3) [складено автором самостійно на основі джерел].

При розподілі продукції використовуються три методи.

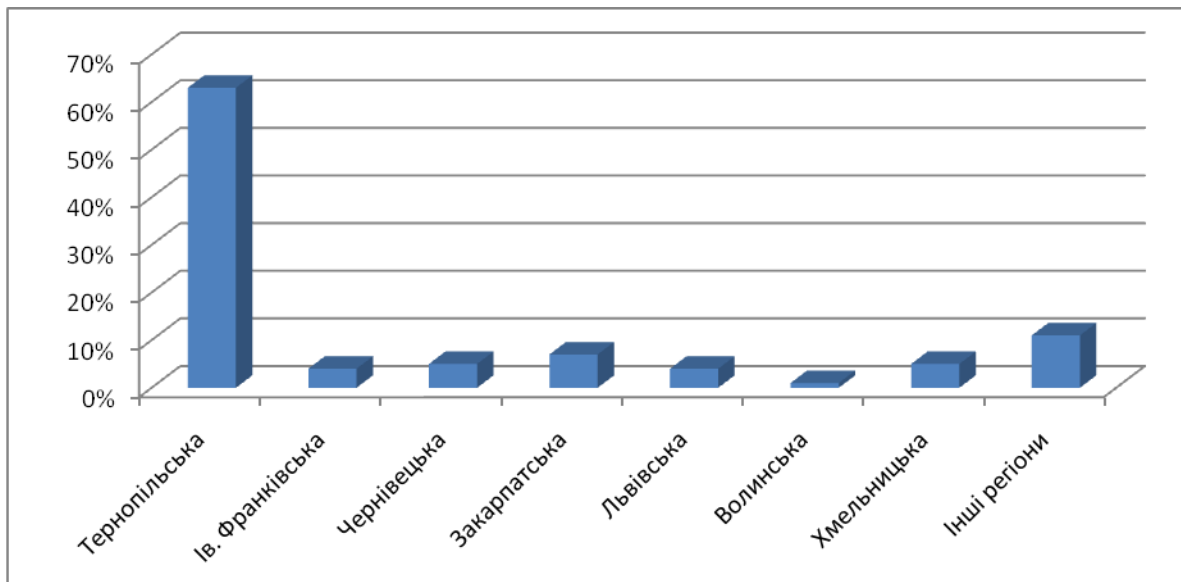
При інтенсивному розподілі підприємство використовує оптових і роздрібних торговців при реалізації основного товарного асортименту. Її цілі - охоплення широкого ринку збуту, отримання високих прибутків через масову реалізацію і зручність місця придбання товару для споживача. Використовується в основному в Тернопільській області. При селективному розподілі фірма відбирає кращих

посередників із тих, які готові надати свої послуги для реалізації усіх сортів пива. Використовується на решті території України. У Києві дилер має право ексклюзивного продажу пива на території столиці. Використання багатоканальної маркетингової системи дає змогу підприємству збільшувати обсяги збуту з кожним роком. На даний час обсяги продажу становлять 1500 тис. дал., а планується збільшити до 2000 [75].

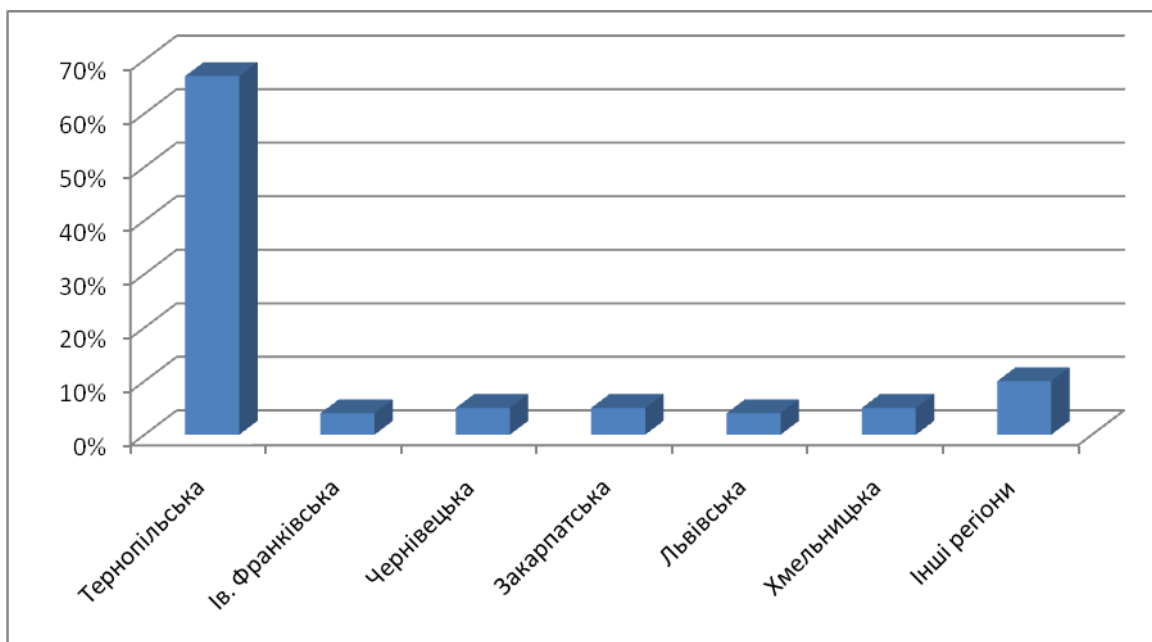
Підприємство постійно відстежує стан каналів розповсюдження товарів, має інформацію про кількість рівнів каналів та конкретний склад його учасників. Дана інформація дозволяє оцінити швидкість, час, ефективність руху та цілісність товарів під час їх доставки від виробника до кінцевого споживача. Здійснюється це все завдяки маркетинговій службі, яка здійснює весь спектр функцій управління збутовою діяльністю підприємства. Продукція заводу є унікальною, а саме не пастеризованим пивом. Саме тому попит на це пиво є дуже великим і постійно зростає, навіть в період економічної кризи і тому коштів на рекламу порівняно витрачається мало. Проводиться розробка нових видів етикетки, брошур, плакатів на яких головна увага зосереджується на якості продукту. Проводиться незначна реклама на місцевих радіостанціях і телебаченні в основному, щоб привітати споживача з Великодніми та Різдвяними святами і з метою нагадувати споживачам про товар [65].



а



б



в

Рисунок 2.3 – Географія ринків збуту: а – 2007 рік; б – 2008 рік, в – 2009 рік

Винятком став 2009 рік коли протягом двох місяців глядачі “24 каналу” могли дивитися рекламні ролики продукції заводу. Даний канал було обрано оскільки значною цільовою аудиторією каналу є бізнесмени і постійно зайняті люди з середній і високим рівнем доходів.

Рекламна підтримка тих, хто продає пиво, а саме дилерів, відіграє дуже велику роль в реалізації пива на ринку. Шелф-штокери, бокали, підставки під бокали, обладнання для охолодження та розливу пива, холодильні вітрини – все це реклама в торгівлі[66].

На підприємстві часто проводяться екскурсії для того, щоб потенційний

споживач зміг сам на власні очі побачити як і з яких складників виробляється пиво і переконатися, що це справді натуральний, не пастеризований продукт, виготовлений на сучасному обладнанні. Після цього проводяться дегустації пива, для того щоб споживач зміг попробувати різні сорти пива, роботою ТОВ “Микулинецький Бровар”, сировиною, розповідають про властивості пива.

Сполучною ланкою між будь-якими компаніями-продавцями і споживачами служить торговий персонал. У свідомості більшості споживачів торговий представник є обличчям компанії, її образом. Часто саме він приносить фірмі найбільше необхідної інформації про споживачів. Загалом торговий персонал діє в системі збуту фірми і повинен приділяти максимальну увагу розробці цієї системи.

Компанії визначають цілі, стратегію і завдання для своїх систем збуту виходячи з конкретних ситуацій і можливостей торгового персоналу. За належного відбору і навчання торговий персонал здійснює такі функції:

- пошук перспективних ринків, потенційно вигідних споживачів;
- поширення інформації про товари і послуги компанії;
- надання різноманітних послуг споживачам: консультації з проблем, що виникають, надання технічної допомоги, забезпечення доставки товару тощо;
- виконання окремих завдань збирання й обробки інформації;
- прийняття рішень щодо окремих проблем розподілу.

Як правило, після прийняття торгових працівників до складу персоналу компанії організують їх навчання. Тривалість навчання залежить від процесу продажу і особистих якостей працівника. На це може піти кілька тижнів, а то й місяців. Зміст програми навчання ґрунтується на тому, що торгові працівники повинні знати історію компанію, цілі, завдання, організаційну структуру, основних керівників, асортимент продукції, стратегії і політика заводу та її конкурентів, проводити ефективні торгові презентації, торгові процедури і свої обов'язки. Навчання (тренінги) торгового персоналу компанія здійснює безперервно з використанням сучасних методів і відповідного матеріально-технічного забезпечення.

Збутом на підприємстві займається маркетингова служба. Очолює її голова правління. Організована вона за регіональним принципом. Кожний маркетолог контролює свій регіон з чітко визначеними географічними межами. Ринок збуту

Західної України поділений на північно-західний, північно-східний, південно-західний, південно-східний, місто Тернопіль і регіони. Решта території України відносять до шостого регіону.

Обов'язки регіонального маркетолога[65]:

- здійснює контроль за діяльністю дилерів, а саме: слідкує за якістю обслуговування апаратів розливу кегового пива, яке вони здійснюють, за поставками пива в бари та магазини, наявністю асортименту виробника в регіоні;

- прогнозує обсяги продаж пива;
- займається рекламою торговельної марки;
- слідкує за новими сортами пива, що з'являються на ринку, разом з технологами проводить дегустації нових сортів різних виробників, порівнює їх зі своїми сортами.

- слідкує за належним веденням документації та звітності по збуту продукції;

- контролює дотримання умов належної експлуатації обладнання.

Менеджерська служба на пряму (з бухгалтерією, планово-економічним відділом, з цехом розливу, варницею, відділом постачання та ін.) й опосередковано пов'язана майже з усіма відділами та підрозділами заводу.

Маркетинговий контроль на підприємстві передбачає таку послідовність етапів:

- встановлення стандартів;
- вимірювання фактично досягнутих результатів;
- здійснення корегуючих дій.

Перший етап маркетингового контролю - встановлення стандартів передбачає чітке визначення річного і місячних планів реалізації, відносно яких буде здійснюватися оцінка діяльності в цілому, і його маркетингової діяльності зокрема. Відсутність стандартів у будь-якому випадку робить систему маркетингового контролю неефективною, а інколи й практично неможливою.

Основним поточним етапом маркетингового контролю служить вимірювання фактично досягнутих результатів. На цьому етапі вирішуються такі основні завдання є визначення масштабів допустимих відхилень від стандартів. Як правило -

це мінімум 90% виконання плану реалізації, визначення періодичності і точності контрольних вимірів, вимірювання досягнутих результатів.

Необхідність попереднього встановлення масштабів допустимих відхилень обумовлена необхідністю абсолютно точного прогнозування виробництва асортиментного пива, оскільки пиво після варіння бродить від 30 до 90 днів в залежності від сорту. Прогнозування здійснюється на основі даних попередніх років і планів реалізації дилерів, які вони складають на кожний місяць.

Система маркетингового контролю передбачає здійснення його у трьох основних видах:

- контроль за виконанням планів реалізації;
- контроль за прибутковістю і рентабельністю;
- ревізія маркетингу.

Кожного місяця формують дані реалізації в загальному і кожного дилера окремо. Відповідно до виконання плану реалізації дилери мають відповідні знижки або підняття ціни, отримують обладнання і рекламну продукцію.

Для контролю корпоративного управління діяльності товариства використовується SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз ринку з метою визначення маркетингових цілей, стратегій і конкретних заходів, що дають змогу пристосувати потенціал підприємства до тенденцій та умов ринку.

Виявлені у ході ревізії маркетингової діяльності проблеми розглядаюся і вирішуються керівництвом.

Основні фінансові показники господарської діяльності ТОВ “Микулинецький Бровар” представимо у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансові показники діяльності ТОВ “Микулинецький Бровар”

Основні фінансові показники			
Показники	2007	2008	2009
1	2	3	4
Дохід від реалізації продукції	40824	50043	78143
Чистий дохід	29901	37927	58465
Балансовий прибуток	9712	13804	24063
Собівартість реалізованої продукції	20189	24123	34402
Чистий прибуток	3731	6576	14610

Чистий прибуток, %	9.1	13.1	18.7
Витрати			
Матеріальні затрати	16291	20274	29303
Витрати на оплату праці	3046	4403	4517
Відрахування на соціальні заходи	1102	1675	1652
Амортизація	3663	3930	5021
Усього операційні витрати	25961	31755	43395
Рух грошових потоків			
Рух коштів у результаті операційної діяльності	1576	4609	17740
Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності	6050	3905	16824
Рух коштів у результаті фінансової діяльності	3774	1934	-
Отримання фінансування	1748	2460	-
Погашення кредиту	660	1934	-
Зміна в залишку засобів за період	412	1642	2558
Необоротні активи			
Основні засоби	14270	14323	26792

Примітка:[66]

В загальному протягом 2007-2009 року спостерігається позитивна динаміка основних показників діяльності пивзаводу, зокрема спостерігається тенденція зростання чистого року (станом на кінець 2009 року він зріс на 324 % порівняно з 2007); суттєве збільшення амортизаційних відрахувань пояснюється введенням в експлуатації нового закордонного обладнання; рентабельність продажів також збільшилась з 9,1 до 18,7 %; станом на 2009 рік знизилась величина відрахувань на соціальні заходи, що є досить негативним явищем.

Нижче представимо зведену таблицю динаміки використання основних засобів Микулинецької пивоварні (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників ефективності використання основних засобів ТОВ “Микулинецький Бровар” за 2006- 2007 р.р.

Показники	2007	2008	2009
1	2	3	4
Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	40824	50093	78143
Середньорічна вартість, тис. грн.:			
- виробничих основних засобів основного виду економічної діяльності	14270	17323	28792
- активної частини виробничих основних засобів основного виду	578,3	762,8	14683,9

економічної діяльності			
Частка активної частини виробничих основних засобів основного виду економічної діяльності	0,41	0,44	0,51
Фондовіддача, грн./грн.:			
- виробничих основних засобів основного виду економічної діяльності	2,86	2,89	2,71
- активної частини виробничих основних засобів основного виду економічної діяльності	7,06	6,82	5.34
Фондомісткість, грн./грн.:			
- виробничих основних засобів основного виду економічної діяльності	0,35	0,34	0,38
- активної частини виробничих основних засобів основного виду економічної діяльності	0,014	0,012	- 0,019

Примітка:[65]

Як бачимо фондівіддача на 2009 рік на 0,28 грн. нижча порівняно з 2008 роком що пояснюється здійсненням значної закупівлі нового закордонного обладнання , яке ще не встигло повністю вплинути на зростання обсягів збуту.

Проведемо аналіз стану оборотних засобів Микулинецької пивоварні (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка, склад і структура оборотних активів ТОВ “Микулинецький Бровар” у (2007 -2009р).

Оборотні активи	2007	2008	2009
Запаси :			
виробничі запаси	8958	13046	19122
незавершене виробництво	1950,3	1289	1383
готова продукція	311,1	100	217
товари	4393,3	5382	7526
Векселі одержані	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4786	7587	9416
Дебіторська заборгованість за розрахунками :			
з бюджетом	1019,4	1769	3036
за виданими авансами	1810,6	1627	1113
з нарахованих доходів	-		-
із внутрішніх розрахунків	-		-
Інша поточна дебіторська заборгованість	314,8	677	476
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-

Грошові кошти та їх еквіваленти :			
в національній валюті	412,2	1642	2558
в іноземній валюті	-	-	-
Інші оборотні активи	1,4	1,0	-
Разом оборотних активів	23057,1	33120	44847

Примітка:[65]

Згідно з даними, поданими у таблиці, можна сказати те, що спостерігається позитивна динаміка оборотних активів: знизилась кількість незавершеного виробництва (на 466,7 тис. грн.), збільшилась кількість товарної продукції (на 3133 тис грн), зросла на 102 % дебіторська заборгованість за товари. Проте виявлено і певні негативні тенденції, які можуть зашкодити ефективності використання фінансових ресурсів підприємства, зокрема зростання в два рази кількості виробничих запасів в 2009 порівняно з 2007.

2.2. Аналіз стратегічного управління (SWOT-аналіз).

Сьогодні виживання й розвиток організації в довгостроковій перспективі залежить від уміння своєчасно передбачити зміни на ринку й відповідно адаптувати свою діяльність, змінюючи асортимент продукції та послуг, форми обслуговування, збутову мережу, організаційну структуру, інші елементи внутрішнього потенціалу.

Значення стратегічно орієнтованої поведінки, що дає змогу організації виживати в довгостроковій перспективі, різко зросло для суб'єктів господарювання нашої країни в період кризи. Всі організації за умов конкурентного середовища, що формується, мають не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але й розробляти довгострокову стратегію, яка дала б змогу їм встигати за змінами, що відбуваються. В минулому більшість організацій могла успішно функціонувати, звертаючи основну увагу на короткострокову перспективу, на внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності різних напрямів поточної діяльності.

Нині, хоча й не знімається завдання раціонального використання потенціалу організації в поточній діяльності, винятково важливим стає здійснення такого управління, яке б забезпечило адаптацію організації до середовища, що швидко змінюється, що відповідно і підсилює актуальність даної теми.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness)

внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації[41, с. 84].

В основі даної методології аналізу покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність організації, будують матрицю можливостей.

Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз. Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, можуть проявитися через руйнування організації, приведення організації до критичного стану, важкого стану або легких пошкоджень. Виявлення в процесі аналізу факторів, які класифікуються як загрози зовнішнього середовища, записують на полях матриці.

Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації. Для цього використовують метод визначення профілю внутрішнього середовища. Для кожного фактора приводиться експертна оцінка його вагомості.

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на діяльність організації дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища - заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу[79, с. 137].

Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації [97].

Слід відзначити високу результативність застосування методу SWOT-аналізу в організаціях торгівлі, що обумовлено наступними факторами [97]:

1. Істотним зростанням взаємної зацікавленості учасників торгового процесу в однозначній, об'єктивній і достовірній оцінці ситуації, що складається на ринку;
2. Нестійким зростанням обсягу продажів на основі підбору відповідного асортименту товарів і встановлення цін, що стимулюють зростання попиту на них;
3. Необхідністю постійної підтримки конкурентоспроможності організації та підвищення ефективності її функціонування.

Для наочності розширений SWOT-аналіз підприємства «ТОВ Микулинецький Бровар» буде розглянуто по-категоріях в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз підприємства «ТОВ Микулинецький Бровар» по-категоріях

Сфера	Strengths (Сильні сторони)
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> ● великий асортимент продукції - асортимент підприємства нараховує нині 15 різних сортів пива, а саме: - "Микулин" - 11% - "Микулин Лагер" - 11% - "Пшеничне-Біле" - 11% - "Троян" - 11,5% - "Микулин" - 900" - 12% - "Українське - Темне" - 13% - "Медове" - 15% - "Елітне" - 15% - "Тернове поле" - 18 % - "Вища проба" - 12% - "Дністер" - 12% - "Strong" міцне - 16,5% - "Радлер-Лимон" - пиво спеціальне - "Новорічне" – 21% - "Kaltenberg Spezial" – 13,3%; ● широка мережа збуту - наявність сітки дилерських мереж та збутових баз. ● успішно розвивається виробництво безалкогольної продукції. В даний час на ринку користується великою популярністю природна столова вода “Микулинецька кришталева”, яка випускається у скляній та ПЕТ – пляшці, а також двох сорти солодких напоїв - “Лимон”, “Яблуко”. Здобув популярність у споживача “Квас Микулинецький” та оригінальний напій “М-Кола”. ● Підприємство має великий досвід роботи на вітчизняному ринку
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> ● порівняно високий рівень рентабельності продажів - рівень

	<p>рентабельності на рівні 20%;</p> <ul style="list-style-type: none"> • достатня результативність діяльності підприємства дозволяє йому здійснювати самоінвестування за рахунок чистого прибутку. Тому підприємству не потрібні кредитні кошти для розширення виробництва, а оновлює та розширює виробничі потужності власними силами.
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> • керівники компанії мають великий досвід роботи в даній галузі, необхідні навички роботи, високий професіоналізм та компетентність; • висококваліфікований персонал • система розвитку та навчання персоналу. • компетентний підхід до розвитку персоналу, що допомагає виявити сильні і слабкі сторони співробітника, і розвинути його потенціал в рамках процесу TIP (talent identify process - процес ідентифікації талантів), діючого на підприємстві;
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> • В даний час на підприємстві працює 5 ліній розливу, які можна розділити на основні напрямки: <ul style="list-style-type: none"> - пляшковий розлив пива в скляні пляшки; - розлив пива в нержавіючі бочки (КЕГИ); - розлив пива в одноразові бочки (КЕЙ КЕГ); - розлив пива в пластикові пляшки, <ul style="list-style-type: none"> - розлив питної води і безалкогольних напоїв в скляні і ПЕТФ - пляшки. • переваги розташування – воду для пивоваріння підприємство має власного видобування, щодо сировини, то підприємство орендує 3,5 тис.га землі в Гусятинському та Терехівському районах, де вирощує європейські селекційні сорти пивоварного ячменю, пшениці та кукурудзи, співпрацює з сільськогосподарськими підприємствами у Волинській, Житомирській, Рівненській областях, які забезпечують його ароматичним хмелем; <ul style="list-style-type: none"> • наявність високотехнологічного обладнання; • екологічна безпека виробничих процесів - новітні технології товариства забезпечують високоякісне виробництво пива; • відповідність продукції міжнародним стандартам;
Науково-дослідні роботи та інновації	<ul style="list-style-type: none"> • микулинецька пивоварня єдина в Україні, яка за високу якість продукції відповідно до європейських стандартів, відзначена дипломом та сертифікатом Європейської Бізнес Асамблеї м. Оксфорд (Англія 2006 рік). • єдине в Україні «Медове» пиво, котре немає аналогів. • постійна розробка оригінальних рецептур з винятковими смаковими властивостями.

Сфера	Weaknesses (Слабкі сторони)
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> ● велика кількість конкурентів. До основних конкурентів на сьогоднішній день можна віднести ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Славутський пивоварний завод», ПАТ «Львівська пивоварня», Тернопільська пивоварня «ОПІЛЛЯ», продуману маркетингову політику. ● невикористання елементів по стимулюванню збуту кінцевих споживачів (consumer promotion); ● відсутність системи знижок; ● відсутність конкурентної рекламної політики; ● недостатній рівень рекламної активності фірми. ● недосконалість шляхів просування продукції у роздрібно-торгівельній мережі
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> ● залежність цін від багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників; ● спостерігається зниження обсягу продажів продукції, і як наслідок зменшення грошових потоків компанії.
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> ● важкість контролю та координації діяльності працівників; ● дублювання функцій персоналу; ● відсутність практичного досвіду в молодих спеціалістів, потреба у додатковому навчанні на виробництві.
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> ● відносно невеликі виробничі потужності; ● в сезонні періоди через недостатні потужності виробництва підприємство не встигає варити пиво і таким чином задовільнити весь попит. ● сезонність виробництва продукції..
Науково-дослідні роботи та інновації	<ul style="list-style-type: none"> ● низькі темпи технологічних змін у галузі - нові ідеї у виробництві і сфері якості не можуть ефективно упроваджуватися на підприємствах, оскільки не мають серйозної наукової і експериментальної бази. Наприклад, абсолютно не розвиваються наукоємні напрями нових технологій; ● важкість оновлення технологічних процесів. ● низький рівень залучення спеціалізованих фірм у науково-дослідну роботу

Сфера	Opportunities (Можливості)
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> ● можливість збільшення конкурентних переваг; ● впровадження нової маркетингової політики та політики стимулювання збуту; ● розширення ринку в Україні; ● можливість виходу на міжнародні ринки; ● Стабільне зростання ринків збуту продукції.
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> ● підвищення оборотності коштів; ● збільшення прибутку товариства за рахунок розштрення виробництва та ринку збуту; ● можливість підвищення рентабельності продукції за рахунок скорочення собівартості продукції;

Природні	<ul style="list-style-type: none"> ● підприємство має сприятливі природні умови для виготовлення багатьох видів пива та безалкогольних напоїв;
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> ● розширення виробництва дозволить підприємству задовільняти попит у сезонні періоди; ● впровадження нових технологій дозволить зменшити собівартість продукції.

Сфера	Threats (Загрози)
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> ● загроза з боку конкурентів таких як ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Славутський пивоварний завод», ПАТ «Львівська пивоварня», Тернопільська пивоварня «ОПЛЛЯ». ● велика кількість розкручених брендів на ринку пива України
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> ● несприятлива вікова структура населення - у даний період часу спостерігається такий процес, як «старіння нації», а за різноманітними дослідженнями та спостереженнями ТОВ «Микулинецький Бровар» найбільша частка споживачів припадає на осіб, віком 20-45 років; ● зміни в потребах і смаках споживачів.
Економічна	<ul style="list-style-type: none"> ● зміна курсу валюти - найкраща умова для бізнесу - стабільність валют. Наприклад, якщо зростає курс євро, товариство несе додаткові витрати: адже купує концентровані соки й упаковку у Європі. Щодо зростання курсу американської валюти, то оскільки для своїх акціонерів готується звітність у доларах, то показники при перерахунку з гривень є нижчими.; ● ріст інфляції – на сьогоднішній день спостерігається значний ріст інфляційних процесів, ця ситуація погана для інвестицій. ● зменшення реалізації продукції через зниження купівельної спроможності споживачів.
Природна	<ul style="list-style-type: none"> ● використання ресурсів – в Україні спостерігається останнім часом не дуже хороші погодні умови, неврожай.
Технологічна	<ul style="list-style-type: none"> ● Інтенсивність НТП - у зв'язку з посиленням світової кризи розвиток НТП у харчовій промисловості призупинився як в Україні, так і за кордоном.
Політико-правова	<ul style="list-style-type: none"> ● політичні - нестабільність політичної ситуації відлякує інвесторів; ● стан законодавства - важливою проблемою є відсутність можливості представлення і захисту інтересів українського виробника пивної продукції на міжнародному і регіональному рівнях. Українські виробники не мають можливості брати участь у формуванні концепцій розвитку світового пивного ринку, виробленні міжнародних і регіональних стратегій і вимог, а це - потенційний програш на світовому і регіональних ринках.

На основі сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз складається Матриця SWOT, яка містить 4 поля (СіМ, СіЗ, СлМ, СлЗ)(Таблиця 2.7). Дані поля об'єднують зовнішні та внутрішні щодо підприємства фактори і містять таку інформацію:

Поле СіМ – як за допомогою сильних сторін втілити можливості підприємства;

Поле СіЗ – як за допомогою сильних сторін уникнути загроз;

Поле СлМ – як за допомогою можливостей уникнути зовнішніх загроз;

Поле СлЗ – яким може бути найгірший варіант розвитку для підприємства.

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналіз

Поле СіМ (сильні сторони та можливості)	Поле СіЗ (сильні сторони та загрози)
<ol style="list-style-type: none"> 1. За рахунок наявної у підприємства широкої мережі збуту збільшити частку українського ринку; 2. За рахунок збільшення статутного капіталу збільшити виробничі потужності; 3. Використання високотехнологічного обладнання може стати конкурентною перевагою підприємства; 4. Розробка нової продукції на основі науково-технологічної бази підприємства; 5. Зменшення собівартості продукції за рахунок використання новітніх технологій та розробок; 6. Залучення до роботи кваліфікованого персоналу може стати конкурентною перевагою підприємства; 7. Зростання частки ринку за рахунок гарної репутації. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. За допомогою великого асортименту продукції зменшити кількість конкурентів на ринку; 2. Використання наукового-дослідного потенціалу підприємства для розробки і впровадження технологій, що зменшать собівартість продукції, що в свою чергу зробить її більш доступною широким верствам населення. Таким чином підприємство не буде відчувати зміну вікової структури населення, що супроводжується падінням обсягів реалізованої продукції; 3. Переваги розташування дають змогу зменшити транспортні витрати і знизити собівартість продукції не погіршуючи при цьому її якості; 4. Налагоджена система поставок сировини дозволяє підприємству не зменшувати власні виробничі потужності навіть у випадку неврожаю овочів та фруктів, для яких підприємство зазвичай самостійно вирощує сировину;
Поле СлМ (слабкі сторони та можливості)	Поле СлЗ (слабкі сторони та загрози)
<ol style="list-style-type: none"> 1. За рахунок впровадження нової маркетингової політики та політики стимулювання збуту зменшити наслідки невикористання елементів по стимулюванню збуту кінцевих споживачів (consumer promotion); 2. Впровадження нової маркетингової політики з включенням до неї системи знижок; 3. За рахунок розробки нової продукції 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Агресивна і продумана маркетингова політика таких конкурентів як ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Славутський пивоварний завод», ПАТ «Львівська пивоварня», Тернопільська пивоварня «ОПІЛЛЯ» може зменшити реалізацію продукції підприємства. 2. За рахунок процесу «старіння нації» може скоротитись об'єм продажу продукції, що

<p>збільшення частки ринку; 4. Збільшення рентабельності продукції за рахунок зменшення її собівартості.</p>	<p>негативно вплине на діяльність підприємства, його фінансові результати; 3. Інфляційні процеси в Україні в подальшому можуть відлякувати іноземних інвесторів від інвестицій в дане підприємство;</p>
--	---

Примітка: складено автором самостійно

З матриці SWOT видно, що використовуючи свої сильні сторони ТОВ «Микулинецький Бровар» може збільшити частку українського ринку та вийти на міжнародні ринки, а саме за рахунок наявної мережі збуту. Дана мережа збуту для підприємства є хорошим плацдармом для виходу на нові ринку збуту, які знаходяться далеко на сході, півдні України, та інших віддалених регіонах. Знайшовши дистриб'юторів на даних регіонах підприємство має змогу бути представленим в даних регіонах. Так же само, завдяки вдалому пошуку дистриб'юторів на близькому зарубіжжю, підприємство може завойовувати нових споживачів. За рахунок збільшення статутного капіталу можна збільшити виробничі потужності підприємства. На основі наукової бази підприємство може виробляти нові сорти пива, збільшуючи таким чином асортимент і завдяки чому збільшувати свої обсяги продажів. Також за рахунок залучення новоих технологій виробництва підприємству можна зменшити собівартість продукції і тим самим підвищити її рентабельність, а звідси і свої прибутки.

В той же час за допомогою сильних сторін підприємство може боротися з загрозами із зовнішнього середовища, адже за рахунок якості продукції та оригінальної рецептури можна уникнути зменшення цільової аудиторії, а за допомогою великого асортименту продукції зменшити кількість конкурентів на ринку. На базі 15-ти різних сортів пива, а також різних безалкогольних напоїв, створити конкурентоспособну рекламу, котра дасть змогу заявити про себе більшій аудиторії потенційних споживачів. Створити певні програми з передачі досвіду кваліфікованими працівниками робітникам, котрі ще не мають достатнього досвіду та навиків. Також задля підвищення продажів регіональними менеджерами, керівництво може підвищити їх комунікативні та продажні навички, за рахунок спеціальних тренінгів, котрих на ринку є достатньо. За допомогою навчання даних менеджерів підприємство може збільшити обсяги продажів продукції. Використання наукового-дослідного потенціалу підприємства для розробки і впровадження

технологій, що зменшать собівартість продукції, що в свою чергу зробить її більш доступною широким верствам населення. Таким чином підприємство не буде відчувати зміну вікової структури населення, що супроводжується падінням обсягів реалізованої продукції. Завод підприємства має вигідне розташування, що дозволяє зменшити транспортні витрати і знизити собівартість продукції не погіршуючи при цьому її якості.

Зі слабкими сторонами підприємства можна боротися за допомогою можливостей. Наприклад впровадження нової маркетингової політики з включенням до неї системи знижок дозволить подолати недолік відсутності даної системи у підприємства. Окрім того, нова маркетингова політика та політика стимулювання збуту дозволять зменшити наслідки невикористання елементів по стимулюванню збуту кінцевих споживачів (consumer promotion). Використання можливості розробки нової продукції збільшить частки ринку безалкогольних напоїв. За рахунок матеріального стимулювання працівників можна підвищити їх продуктивність. Для того щоб підтримувати обсяги продажів, а також їх збільшувати підприємству необхідно нарощувати виробництво та створити більш агресивну маркетингову та рекламну політику. Так як пиво є таким продуктом, на реалізацію якого впливає сезонність, підприємству необхідно максимально використовувати дану можливість. А саме: ефективно стимулювати споживачів, вміло та результативно працювати з посередниками та дистриб'юторами, надаючи їм певні знижки за певні обсяги продажів для забезпечення максимальної їх активності на ринку, в несезонний період активно працювати з розважальними закладами, барами та ресторанами, проводити рекламні акції, удосконалити шляхи просування продукції у роздрібно-торгівельній мережі. Також підприємство має усі можливості підвищити реалізацію продукції в 2012 році, адже літом Україна разом з Польщею будуть приймати чемпіонат Європи з футболу. Дана подія спричинить великий вплив футбольних вболівальників в Україну. А як відомо вболівальники полубляють дивитись футбол з пивом. Це дасть змогу підприємству заявити закордонним споживачам про себе, збільшити реалізацію та отримати значні фінансові результати.

Найгіршими варіантами розвитку для підприємства є наступні: агресивна і продумана маркетингова політика таких головних конкурентів як ПрАТ «Оболонь»,

ПрАТ «Славутський пивоварний завод», ПАТ «Львівська пивоварня», Тернопільська пивоварня «ОПІЛЛЯ» може посунути підприємство з лідируючих позицій. За рахунок процесу «старіння нації» може скоротитись об'єм продажу продукції, що негативно вплине на діяльність підприємства, його фінансові результати. Нестабільні інфляційні процеси в Україні в подальшому можуть відлякувати іноземних інвесторів від інвестицій в дане підприємство. Загрозливим варіантом розвитку подій в майбутньому є зниження купівельної спроможності громадян, яка доречі постійно знижується у зв'язку з кризовими подіями та великою заборгованістю України іноземним кредиторам. Підприємство постійно знаходиться у конкурентній боротьбі з "пивними гігантами" по виробництву пива. Негативна екологічна ситуація також може призвести до закупівлі сировини за кордоном.

Отже, наведений SWOT-аналіз показує які слабкі та сильні сторони є у підприємства «ТОВ Микулинецький Бровар, а також які можливості та загрози існують для нього з боку зовнішнього середовища. За наведеними даними можна зробити висновок, що підприємство має значну кількість сильних сторін, за рахунок яких можна втілити в життя можливості та оминати загрози, окрім того можливості дають змогу боротися зі слабкими сторонами, зменшуючи їх негативний вплив.

2.3. Характеристика стратегічного управління підприємства

Умови діяльності сучасних підприємств характеризуються підвищенням нестабільності зовнішнього середовища, ускладненням внутрішніх бізнес-процесів, що зумовлює імовірнісний характер подій, що відбуваються, і сприяє виникненню значної кількості ризиків у діяльності підприємства. Саме в таких умовах керівники підприємств змушені приймати стратегічні рішення.

Стратегічні рішення є різновидом управлінських рішень і пов'язані з рішеннями, що мають значення для підприємства у цілому: його позиції по відношенню до конкурентів, споживачів, товарів, ринків, макросередовища тощо. Стратегічні рішення визначають загальний напрямок розвитку підприємства і його життєздатність в умовах подій, що прогножуються, несподіваних подій та зовсім невідомих в даний час, які можуть відбутися у його оточенні[62, с 58].

Стратегічне рішення - це результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи спрогнозованій на майбутнє ситуації. Прийняття стратегічних рішень являє собою усвідомлений творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив з наявних або потенційно можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства[16, с.61].

Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику здійснюється з урахуванням базових концепцій та принципів теорії прийняття рішень [77, с. 185].

Базові концепції теорії прийняття рішень: концепція системи („ми ніколи не робимо щось одне"); концепція раціональності („перш, ніж на щось вирішитись, краще поміркувати"); концепція найкращої альтернативи („боротися варто лише за краще").

Принципи теорії прийняття рішень: принцип мети („добре поміркуйте, чого Ви бажаєте"); принцип множинності альтернатив („ніколи не відмовляйтесь та ніколи не приймайте рішення, якщо воно у вас єдине"); принцип виміру („вимірюйте та порівнюйте").

Процес прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику повинен містити послідовне виконання чітко визначених етапів[90, с. 247-248]:

1 етап. Діагностика проблем. На цьому етапі виявляються проблеми, що мають або можуть мати місце у розробці або реалізації стратегій підприємства, ідентифікуються ризики, з якими підприємство може стикнутися при здійсненні своєї діяльності. Після цього виявлені проблеми ранжуються за критеріями невідкладності вирішення (терміновості), значущості для підприємства та тенденцій розвитку.

2 етап. Формування стратегічних рішень, яке полягає у постановці завдання, формулюванні критеріїв і обмежень рішення та розробці альтернативних варіантів рішення. Розробка альтернатив є дуже важливим етапом, слід розглядати значну кількість різноманітних варіантів вирішення однієї і тієї ж проблеми для того, щоб знайти найкраще. Методи розробки альтернативних варіантів стратегічних рішень можна об'єднати у три групи: формалізовані матричні інструменти, експертні

індивідуальні і колективні методи („мозковий штурм", „635", „дерево рішень" «метод Дельфі» та ін.), та досвід керівника.

3 етап. Підготовка стратегічних рішень. Саме до цього етапу інтегрується процес ризик-менеджменту, який включає в себе аналіз (ідентифікацію) ризиків у розроблених стратегічних альтернативах, оцінку рівня ризику в альтернативах, а також прийняття заходів щодо зменшення рівня ризику або послаблення його можливого негативного впливу.

Основні методи прийняття стратегічних рішень в ситуації ризику можна поділити на кількісні (математичні, статистичні, метод побудови кривої ризику, метод статистичного розподілу збитків, аналіз доцільності витрат, метод аналогії, імітаційного моделювання, ігрові моделі) та якісні (метод експертних оцінок, метод Дельфі, сценарний метод, метод побудови „дерева рішень", „дерева подій" та ін.).

Основними методами прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності (неповноти або неточності інформації) є метод аналізу ієрархії; методи прийняття рішень при нечіткій вихідній інформації (нечіткі множини та нечітка логіка); якісні методи прийняття рішень, в яких використовуються тільки такі способи отримання інформації від експертів і логічні процедури для побудування висновків, які згідно даних психологічних досліджень, відповідають можливостям людської системи переробки інформації.

Після того, як виявлено ризики в розроблених альтернативах і визначено їх рівень у кількісному або якісному виразі, обирається найкраще для даних умов рішення. В умовах ризику рішення звичайно приймається на основі критерію максимуму очікуваного середнього виграшу або мінімуму очікуваного середнього ризику. Обране рішення відповідним чином оформлюється (наказ, розпорядження, вказівка).

4 етап. Реалізація стратегічних рішень. На цьому етапі прийняті рішення доводяться до виконавців, організується їх виконання, здійснюється поточний контроль за ходом реалізації стратегічних рішень, після виконання яких оцінюється ступінь вирішення проблеми. Якщо проблема не вирішена, слід повернутися до першого етапу.

В процесі управління діяльністю будь-якого підприємства, зокрема ТОВ «Микулинецьки Бровар» важливу роль відіграють фахівці та умілі управлінці, котрі

здатні приймати оптимальні рішення, пов'язані з майбутнім функціонуванням підприємства, узгоджувати поточну діяльність із стратегічними цілями, ефективно здійснювати адаптацію підприємства до умов зовнішнього середовища, котре постійно змінюється, через формування та реалізації ефективних стратегій діяльності.

Необхідність у використанні стратегічного управління, як одного з найбільш ефективних і прогресивних засобів управління підприємством, зумовлюється постійним розвитком ринкових відносин, зрушеннями в економіці країни, зростаючою конкуренцією на ринку. Існує тісний зв'язок між минулим, сучасним і майбутнім станом ефективності діяльності підприємства - станом, що характеризує рівень отриманого кінцевого результату і створених протягом певного періоду можливостей розвитку і можливостей занепаду. Сучасним менеджерам доводиться ретельно аналізувати зовнішнє середовище для своєчасного внесення змін до обраної політики розвитку. Вони повинні добре знати особливості діяльності свого підприємства, його сильні та слабкі сторони, щоб передбачити, які зміни можуть принести успіх. Іншими словами, стратегічне управління є основою, сучасною парадигмою для управління всім підприємством[3, с.195].

Стратегічні управлінські рішення можуть мати різні види. Проте, особливе значення для стратегії розвитку мають управлінські рішення, які умовно поділяються на організаційні (запрограмовані або незапрограмовані), компромісні, інтуїтивні та рішення, що базуються на судженнях, раціональні рішення.

Серед організаційних рішень, як правило, виділяють запрограмовані і незапрограмовані. Перші з них мають найвищий рівень структуризації. Наприклад, фінансовий директор товариства приймає рішення про інвестування вільних грошових коштів, які товариство змогло заощадити, у ті цінні папери чи інші інвестиційні проекти, які дають змогу забезпечити максимальний обсяг дохідності, і таким чином окупитися та отримати додаткове джерело одержання прибутку. Критерій вибору управлінського рішення у даній ситуації є запрограмованим, тому що таке рішення дозволить добре виконати свої обов'язки. Незапрограмовані рішення мають низький рівень структуризації і приймаються тоді, коли важко передбачити усі наслідки. Тому підприємству ми рекомендуємо прибігати до прийняття запрограмованих управлінських рішень, адже вони дають змогу

передбачити усі можливі варіанти розвитку ситуації і таким чином допоможуть уникнути несподіваних ситуацій, котрі можуть загрожувати підприємству. Проте, не слід вважати, що незапрограмовані управлінські рішення є неприйнятними в процесі прийняття стратегічних рішень. Бувать ситуації коли підприємство не є достатньо проінформованим щодо майбутніх наслідків і не може цього зробити через нестабільність ринку. І тому йому все ж таки прийдеться їх приймати, незважаючи на ті наслідки, котрі важко передбачити[3, с. 228].

Запрограмовані рішення базуються на звичці, заведеному порядку або процедурній політиці і ухвалюються за типових обставин. Запрограмовані рішення - це результат послідовних кроків (заходів чи дій), що сприяють вирішенню проблеми. Як правило, у цих випадках число альтернатив обмежене і вибір повинен бути зроблений в межах напрямів, що визначені динамікою розвитку підприємства. Коли виникають проблеми або ситуації, для яких програмоване рішення непридатне або невідоме, то керівники або особи, від яких залежить ухвалення рішення повинні звернутися до незапрограмованого. Характеристики незапрограмованих рішень передбачають слабку структуру, що зумовлена браком інформації, незатверджену процедуру та відсутність цілей або завдань. На практиці переважна більшість стратегічних рішень є запрограмованими, що певною мірою полегшує аналіз ризиків, дозволяє побачити результати попередньо прийнятих рішень, адекватно оцінити логіку мислення людини, яка приймає стратегічне рішення.[46, с. 213]

Але у багатьох випадках управлінські рішення приймаються компромісним шляхом. Тобто з багатьох пропозицій вибирається альтернатива, котра в свою чергу мінімізує можливі ризики та негативні наслідки. Наприклад, фінансовий директор товариства може прийняти рішення щодо зниження ставки оголошених дивідендів для того, щоб вивільнені кошти спрямувати на рекламну компанію підприємства, яка дасть змогу збільшити обсяги продажів продукції. Звичайно, що дане компромісне рішення може призвести до тимчасового погіршення фінансових показників та невдоволення акціонерів підприємства, але у стратегічній перспективі принесе більше вигоди. Тому компромісні рішення дозволяють зменшити ризик до найнижчої можливої межі.

У процесі прийняття стратегічних управлінських рішень велике значення мають інтуїтивні рішення, коли вибір робиться на підставі відчуття того, що він

правильний. Якщо інтуїтивні моменти присутні у процесі прийняття стратегічних рішень, оцінити його ризик досить важко. У будь-якому випадку інтуїтивне рішення вважається набагато ризикованішим, ніж рішення, побудоване на судженнях, коли вибір обумовлений знаннями або нагромадженим досвідом[50, с. 163].

Найважливішим критерієм ефективності стратегічних управлінських рішень є якість управлінського рішення. Якість управлінського рішення - це сукупність параметрів рішення, які відповідають визначеній меті управління і забезпечують реальність її досягнення. Якість управлінського рішення може оцінюватися за наступними показниками[18, с. 210]:

1) показник ентропії, що характеризує кількісну невизначеність проблеми. Якщо проблема формулюється тільки якісно, без кількісних показників, тоді ентропія наближається до нуля. Якщо всі показники проблеми вимірюються кількісно, показник ентропії наближається до одиниці;

2) ступінь ризику вкладення інвестицій;

3) імовірність реалізації рішення за показниками якості, витрат і термінів виконання;

4) ступінь адекватності (або ступінь точності прогнозу, коефіцієнт апроксимації) теоретичної моделі фактичним даним, на підставі яких вона була розроблена.

Безперечно, що для того щоб прийняті управлінські рішення принесли максимальну користь для ТОВ «Микулинецьки Бровар», необхідно щоб вони були якісними і співпадали з стратегічною політикою підприємства.

Задля успішного функціонування підприємства, можуть використовуватись експертні методи прийняття управлінських рішень. Вони являють собою прийняття рішення з урахуванням та пропонуванням суб'єктивних думок експертів, котрі дають аналіз стану підприємства у разі реалізації обраної ним стратегії.

Одним із таких методів є метод "дерева рішень". "Дерево рішень" - це модель, представлена в графічній формі. На графіку відображаються усі кроки, які необхідно розглянути, оцінюючи різні альтернативи. "Дерево рішень" підкреслює два основних моменти: використання інформації, придбаної в процесі підготовки до ухвалення рішення і усвідомлення послідовного характеру процесу ухвалення рішення[77].

Таким чином, "дерево рішень" - це графічна схема того, до якого вибору в майбутньому приведе нас прийняте сьогодні рішення. "Дерево рішень" дає можливість менеджеру представити, наскільки піддається кількісній оцінці те чи інше явище в умовах суб'єктивного прийняття непрограмованих рішень і передбачає оцінку наступних питань[3, с. 115]:

1. Визначення можливих дій, що будуть впливати з прийняття будь-якого варіанту рішення.

2. У результаті цих дій можуть наступити чи не наступити ті чи інші події. Визначення імовірності настання, кожної з цих подій. Сума цих ймовірностей повинна дорівнювати 1 чи 100%.

3. Оцінка очікуваного ефекту кожної можливої дії, припускаючи, що кожна подія наступила.

4. Оцінка прибутку отриманого від постачання продукту на кожному з ринків окремо. Розрахунок містить очікуваний ефект, помножений на відповідну імовірність його настання. Зрештою, доход від усіх можливих дій сумується і на базі цього приймається рішення.

Менеджери, що стоять перед такою проблемою, повинні не тільки вирішити, на який ринок представити свій товар у першу чергу, вони повинні також вирішити, чи варто взагалі виходити на інший ринок. Кожна "галузь" дерева показує можливу послідовність рішень і відповідних їм дій.

Реальні ситуації, що вимагають рішення, звичайно більш суб'єктивні. Можливо, одна з представлених альтернатив не досягне своєї мети. Тоді ми будемо мати дві альтернативи, що дають однаковий ефект. Крім того, менеджери повинні усвідомлювати, що можуть виникнути негативні наслідки того чи іншого рішення, хоча на папері воно виглядає відмінно. Зрештою особі, що приймає рішення, необхідно пам'ятати, що "очікуваний дохід" - математичний компроміс, який рідко відповідає тому результату, що виходить насправді[54, с. 267].

При використанні методу "дерева рішень" підприємство має змогу наочно побачити майбутній варіант розвитку подій після прийняття стратегічного рішення. Даний метод дозволяє підприємству оцінити результат від кожної його дії, які воно може здійснити і завдяки цьому оцінити ефективність кожної з них. "Дерево рішень" також дозволяє розглянути не тільки усі кроки підприємства необхідні для реалізації

певного стратегічного завдання, а також оцінити усі можливі альтернативи, котрі присутні на кожному етапі розгляду відображуваних кроків на графіку.

Ще одним методом прийняття стратегічних рішень є колективні форми групової роботи. Вони можуть здійснюватись у формі засідання, зборів, роботи в комісії тощо. Проте найбільшого поширення серед методів групової підготовки прийняття управлінських рішень є "мозковий штурм" або "мозкова атака".

"Мозковий штурм" - найбільш відомий і розповсюджений прийом генерування нових ідей шляхом творчої співпраці групи спеціалістів. Метод "мозкової атаки" характеризується колективною генерацією ідей з творчим розв'язанням проблема. "Мозкова атака" - це вільний, неструктурований процес генерування ідей, які вільно висловлюють учасники зборів. У результаті формується список, де всі пропозиції структуруються за відповідними параметрами, обмеженістю та результативністю. У процесі "мозкового штурму" учасники висувують і розвивають власні ідеї, ідеї своїх колег, використовують одні ідеї для розвитку інших, комбінують їх. Щоб забезпечити максимальний ефект, "мозковий штурм" повинен підпорядковуватися певним правилам, інакше він перетворюється в звичайну нараду[54, с.309-310] :

1. Учасники: бухгалтери, фінансисти, плановики, конструктори, технплоги, енергетики, інструментальники, працівники служб матеріально-технічного остачання, збуту, представники споживача тощо. Важливо, щоб серед учасників штурму були спеціалісти з різним досвідом. Вони повинні мати уявлення про проблему, але не надто детально її знати, тобто бути незалежними. Небажано, щоб в сесії брали участь керівник та його підлеглі.

2. Стадії:

На першій стадії забороняється обговорювати висунуті ідеї та пропозиції (вважається, що критичні зауваження переривають творчий процес, заважають висуванню нових ідей). На цій стадії перевага надається кількості, а не якості ідей, що висувуються.

На другій стадії учасники повинні розвинути висунуті ідеї: в будь-якій з них можна знайти раціональне зерно. Звичайно, учасники засідання концентрують свою увагу перш за все на позитивних сторонах ідей. Саме їх вони і намагаються розвинути. Тому додаткові ідеї, що висувуються в процесі обговорення, можуть

базуватися на ідеях інших учасників або, навпаки, бути для них фундаментом, каталізатором. Значний ефект дає комбінування ідей шляхом складання переліку всіх запропонованих варіантів виконання функції, що аналізується, з зазначенням переваг і недоліків кожного з варіантів. При обговоренні цього переліку спеціалістами різних професій виникають нові, більш оригінальні та плідні ідеї, засновані на комбінаціях раніше висунутих пропозицій.

3. Правила для учасників:

- учасники розміщуються обличчям один до одного;
- забороняються суперечки, критика, оцінка того, що пропонується;
- час виступу для учасника - 1-2 хв.;
- висловлюються будь-які ідеї, навіть абсурдні;
- кількість ідей важливіше їх якості - відбір ідей, їх оцінка проводяться невеликою групою спеціалістів вже після проведення "мозкового штурму";

Керівник повинен:

- спрямовувати хід дискусії, задавати стимулюючі питання;
- підказувати, використовувати жарти, репліки, які створюють неформальну обстановку.

Рекомендації:

- ідеї варто зустрічати зі схваленням;
- необхідно вірити у можливість розв'язання проблеми;
- дозволяється задавати питання, які розвивають ідею;
- варто прагнути до вирішення висунутої проблеми;
- всі учасники рівноправні;
- групі не ставиться конкретне завдання, а характеризується проблема в цілому;
- небажані перешіптування, жести, які відволікають увагу від вирішення проблеми;

Обмеження та умови:

- кількість учасників - 4-15;
- бажаний різний рівень освіти та спеціалізації учасників;
- необхідно дотримуватись балансу в рівні активності, темпераменту учасників;

- час роботи - від 15 хв. до 1 год.;

- для проведення "штурму" сприятливі внутрішні години, бажано відразу після початку роботи;

- приміщення повинні бути зручними, ізольованими від сторонніх подразників, особливо від шуму;

"Мозковий штурм" - прийом активізації творчого мислення, що побудований на створенні такої атмосфери, яка сприяє народженню нестандартних думок та ідей. Однак не кожна проблема вирішується за допомогою прийому "мозкового штурму". Він ефективний при вирішенні не дуже складних завдань загального, особливо організаційного характеру, коли проблема добре знайома всім учасникам наради та група володіє достатньою інформацією про неї. При вирішенні складного завдання потрібно мати ідей, що може бути отримано протягом декількох сесій (нарада з застосуванням "мозкового штурму"). В окремих випадках використовують зворотний "мозковий штурм". Він відрізняється від прямого тим, що тут велика увага надається критиці ідей, що висловлюються. На зборах (сесіях) вирішуються більш вузькі, спеціальні завдання. Змістом роботи на сесії є всебічний аналіз слабких місць в об'єкті, який необхідно удосконалити або замінити новим. Цей прийом особливо ефективний на попередній стадії проведення аналізу, коли головне завдання- виявити як можна більше недоліків, викрити максимум наявних резервів[43, с. 317].

Метод "мозкового штурму" досить ефективно використовувати тоді, коли для прийняття важливого рішення необхідно безліч альтернатив. Тому для підприємства, котре ми розглядаємо, він може стати досить результативним та необхідним в ситуаціях, які потребують від осіб котрі приймають рішення якомога більше альтернативних варіантів.

Чим ще даний метод завоював свою популярність так це тим, що у ньому можуть брати участь представники різних спеціальностей та посад підприємства: від бухгалтерів до простих робочих. Також можуть брати в ньому участь незалежні спеціалісти та консультанти різних «калібрів». Це в свою чергу дає можливість різним «верствам» підприємства пропонувати свої варіанти вирішення поставленої проблеми чи ухвалення важливого рішення.

Проте даний метод ТОВ «Микулинецьки Бровар» слід використовувати при вирішенні не дуже складних завдань, які більш пов'язані з організаційними особливостями діяльності товариства.

Ще одним варіантом прийняття рішень є метод Дельфі. Цей метод розробив математик О.Хельмер. Сутність цього методу полягає у проведенні анкетних опитувань фахівців з певної проблеми. Отримані анкетні дані статистично обробляються, формується діапазон думок експертів, що відбиває їх колективну думку з приводу вибору оптимальної стратегії діяльності підприємства. Метод Дельфі - це спосіб отримання узгодженої думки експертів шляхом багатотурової процедури анкетування. Згідно з цим методом вибирається група експертів для вивчення специфічного питання. Членів комісії не збирають разом у групу - вони навіть можуть не знати один одного. Членів комісії просять (як правило, за допомогою надсилання анкет) висловити думку щодо певних майбутніх подій або прогнозів. Після того, як у першому колі думки експертів були визначені та зібрані, координатор узагальнює їх і надсилає цю інформацію членам комісії. На підставі отриманої інформації, члени комісії заново продумують результати ранніх відповідей і роблять другий прогноз. Ця процедура продовжується до моменту досягнення згоди між експертами або до моменту, коли відповіді перестають помітно змінюватися. Метод Дельфі є відносно недорогим і комплексним[54, с.312-313].

В основі методу Дельфі знаходяться наступні факти[62, с.184]:

- при довгостроковому прогнозуванні використання стохастичного підходу неадекватне дійсності;

- суб'єктивні та якісні знання експертів, осіб, що приймають рішення, можна формалізувати лише за наявності апарату теорії нечітких множин;

- перспективну оцінку явища або об'єкта важко уявити точним числом;

- нечіткі числа, що задаються четвіркою параметрів, є найбільш загальним випадком надання нечітких числових даних та здатні відображати як песимістичні, так і оптимістичні значення прогнозних оцінок.

Метод Дельфі здійснюється у наступній послідовності[90, с. 384]:

1. Кожен експерт дає оцінку у вигляді нечіткого числа, що дозволяє описати весь можливий діапазон значень. Окрім того, на цьому етапі встановлюється

відносна значимість думок експертів. Методом парних порівнянь Сааті визначаються вагові коефіцієнти для кожного експерта. Далі вираховується середньозважене нечітке число, що є репрезентативною думкою групи експертів.

2. Необхідно звузити різницю між думкою окремого експерта та репрезентативною думкою групи експертів (відповідно до оригінального методу Дельфі). У зв'язку з цим необхідно розраховувати відстань, що описує відхилення суджень окремого експерта від репрезентативної оцінки групи експертів.

3. Інформація про відмінності думки експерта від репрезентативної думки групи експертів дозволяє переглянути або залишити попередню думку кожної особи. Далі процедура повторюється. Кожна нова ітерація, як правило, призводить до зближення думок експертів відносно їх узагальненої думки, хоча є не є обов'язковим. Точкою зупинки може слугувати або завчасно задана кількість ітерацій, або деяке порогове значення відстані.

Метод Дельфі може слугувати і допомогти підприємству під час прийняття складного управлінського рішення, коли необхідна думка фахівців та експертів певного спрямування. Підприємство даний метод може використовувати тоді, коли необхідні певні прогнози та можливі варіанти розвитку ринкової ситуації. Наприклад, підприємству необхідні середньострокові прогнози щодо динаміки попиту на хмільні напої загалом по ринку та конкретного підприємства зокрема. Дані прогнози можуть бути використані при складанні виробничих планів, також при оцінці необхідних затрачуваних коштів на рекламу в майбутньому. Даний метод дає змогу підготувати керівникам товариства необхідний план дій для підготування до майбутніх прогнозованих ситуацій.

Одним із різновидів колективних способів прийняття рішень є метод колективних експертних оцінок. Він ґрунтується на принципі, що при колективному мисленні точність результату є вищою. При цьому народжуються більш продуктивні ідеї. Головним моментом у процесі колективної роботи над прийняттям і реалізацією стратегічних управлінських рішень є визначення кола осіб, учасників даної процедури - колективного прийняття рішень.

Кожен керівник повинен пам'ятати, що його рішення має бути проблемним для всіх членів колективу як у прийнятті, так і у втіленні рішення в життя. Не слід забувати й про тих, кого це рішення може стосуватися побічно, з ними потрібно

проконсультуватися та врахувати їх інтереси. Організація обговорення проблеми повинна бути одночасно і демократичною, і ефективною. При розробці та прийнятті рішення лідер повинен здійснювати керівництво, уникаючи авторитаризму, обмеження демократії[19, с. 361].

Зміст методу колективної експертної оцінки полягає в наступному[16, с. 118]:

1. Для організації експертних оцінок створюються робочі групи. Робоча група вибирає експертів, які дають відповіді на поставлені запитання (їх кількість може коливатися від 10 до 150 залежно від складності об'єкта).

2. Перед тим, як організувати опитування експертів, встановлюються основні напрями розвитку об'єкта, складається матриця, що відображає генеральну мету, цілі та підцілі дослідження.

3. Розробка та формулювання запитань для експертів. При цьому необхідно забезпечити поступовий перехід від складних питань до простих, від широких до вузьких. Крім того, питання мають бути однозначними і не перехрещуватися за змістом.

4. Експерти дають відповідь на питання, після чого проводиться обробка матеріалів, які характеризують узагальнену думку та ступінь узгодженості індивідуальних оцінок експертів.

Отже, процес прийняття стратегічних рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності є циклічним, і повинен мати безперервний характер. Своєчасне виявлення проблем і прийняття відповідних стратегічних рішень, що містять придатний для конкретного підприємства рівень ризику, дозволить уникнути значних негативних наслідків у майбутньому.

За результатами дослідження проведеного у розділі 2 нами зроблені наступні висновки:

1. Підприємство ТОВ “Микулинецький Бровар”, яке налічує багатовікову історію у пивоварінні, виготовляє високоякісну продукцію, яка користується увагою у багатьох поціновувачів хмільних напоїв. Підприємство озброєне високотехнологічним способом варіння пива, яке є майже повністю

автоматизованим, що дозволяє мінімізувати втручання людини у технологічний процес пивоваріння.

Завод виготовляє 15 сортів пива, серед яких ексклюзивна продукція – спеціальні сорти пива - “Тернове поле”, “Елітне”, “Вища проба”, "Kaltenberg Spezial". Також завод проводить розлив природної столової води “Микулинецька кришталева” та чотирьох сортів солодких напоїв.

В загальному протягом 2007-2009 року спостерігається позитивна динаміка основних показників діяльності пивзаводу, зокрема спостерігається тенденція зростання чистого року (станом на кінець 2009 року він зріс на 324 % порівняно з 2007); суттєве збільшення амортизаційних відрахувань пояснюється введенням в експлуатації нового закордонного обладнання; рентабельність продажів також збільшилась з 9,1 до 18,7 %; станом на 2009 рік знизилась величина відрахувань на соціальні заходи, що є досить негативним явищем.

2. За допомогою SWOT-аналізу вдалося встановити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити можливості та загрози. Отримані дані аналізу представлені в матриці SWOT-аналізу, яка складається із чотирьох полів, які характеризують те, як:

- за допомогою сильних сторін втілити можливості підприємства;
- за допомогою сильних сторін уникнути загроз;
- за допомогою можливостей уникнути зовнішніх загроз;
- яким може бути найгірший варіант розвитку для підприємства.

За наведеними даними у матриці SWOT-аналізу можна зробити висновок, що підприємство має значну кількість сильних сторін, за рахунок яких можна втілити в життя можливості та оминати загрози, окрім того можливості дають змогу боротися зі слабкими сторонами, зменшуючи їх негативний вплив.

3. Існують різні методи прийняття управлінських рішень, до допомоги яких може прибгати керівництво підприємства. Серед розглянутих нами є:

- метод "дерева рішень";
- колективні форми прийняття стратегічних рішень, найбільшого поширення серед цих методів отримав метод "мозковий штурм" або "мозкова атака";;
- метод Дельфі;
- метод колективних експертних оцінок.

Своєчасне виявлення проблем і прийняття відповідних стратегічних рішень, що містять придатний для конкретного підприємства рівень ризику, дозволить уникнути значних негативних наслідків у майбутньому.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СТРАТЕГІЄЮ

3.1 Реорганізація організаційної структури з метою підвищення ефективності управління корпоративною стратегією підприємства

Раціональна організаційна структура ТОВ «Микулинецький Бровар» є одним из важливих факторів на шляху до підвищення ефективності функціонування окремих його підрозділів та підприємства загалом. Тому на сьогоднішній день реорганізація організаційної структури підприємства є актуальною і хорошим способом підвищення його фінансових показників.

В сучасних економічних умовах у підприємства виникає необхідність пошуку нових науково-обґрунтованих рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування товариства, підвищення реалізації та виробництва. Доповненням до відомих напрямків, пов'язаних з удосконаленням управління корпоративною стратегією, пропонується рішення, яке спрямоване на підвищення ефективності діяльності ТОВ «Микулинецький Бровар», шляхом реорганізації організаційної структури.

Реорганізацію організаційної структури управління неможливо провести без оптимізації завдань щодо підвищення економічних результатів, ефективної діяльності апарату управління та його удосконалення та ін.

Слід зауважити, що удосконалена структура управління товариства повинна формуватися таким чином, щоб управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та іншими потоками було засновано на сучасних принципах менеджменту та корпоративного управління. Менеджмент та корпоративне управління дозволяють організувати більш раціональне функціонування структурних підрозділів підприємства, а також об'єднати такі підрозділи, як: бухгалтерський облік, маркетинг, фінанси, моніторинг. Використання методів і принципів менеджменту та корпоративного управління на підприємстві дозволить поліпшити якість його роботи та дозволить зменшити непродуктивні витрати[55].

Корінні перетворення в системі господарської діяльності здійснюються на основі корпоративної реорганізації. Відповідно до загальноприйнятої теорії до неї відносять будь-які зміни у виробництві, структурі капіталу або власності, що не є частиною повсякденного ділового успіху товариства. Однак більшість дослідників бачать у реорганізації організаційної структури управління господарських товариств вихід з локальної кризової ситуації, пов'язаної з розширенням виробництва шляхом диверсифікації, при цьому концентруючи всі зусилля в управлінні на зміну механізму управління активами.

Успіх реорганізації організаційної структури управління підприємства залежить від обґрунтування концепції, вибору методів та інструментів управління, розуміння об'єкта реорганізації як системи, поступового запровадження інноваційних змін в організаційно-фінансову структуру управління.

Аналіз сутності організаційних структур управління дозволяє уточнити поняття "організаційна структура управління». Організаційна структура управління підприємством - упорядкована сукупність взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів системи управління, склад, взаєморозташування і ступінь стійкості відносин яких забезпечують цілеспрямоване функціонування і розвиток його як єдиного цілого. Проведене дослідження теоретичних положень праць фахівців з управління дозволило встановити внутрішні компоненти організаційних структур, що визначають її типологію[8]:

- ступінь централізації - децентралізації механізму управління;
- ступінь складності, що характеризується ступенем горизонтальної і вертикальної диференціації різних видів управлінської діяльності (у тому числі функцій);
- ступінь формалізації механізму управління.

Ступінь виразності зазначених компонентів у їх поєднанні визначають ступінь адаптивності конкретної структури до зовнішніх умов функціонування підприємства, що дозволяє умовно віднести її до бюрократичного (механічному) або адаптивному (органічному) типу структур управління. Ефективність організаційних структур управління має ґрунтуватися на своїх, властивих тільки їй критеріях - надійності, ступеня використання ринкових і внутрішніх можливостей. За виділеними критеріями повинна проводитися оптимізація параметрів ефективності (групи показників у рамках того чи іншого критерію). Організаційно-фінансову структуру господарюючого суб'єкта можна визначити як поділ її на структурні підрозділи і служби (центри відповідальності - витрат, доходів, прибутку та інвестицій), що передбачають розподіл між ними функцій за рішенням виникають у ході діяльності завдань таким чином, щоб забезпечити ефективне досягнення цілей, що стоять перед фірмою в цілому. У рамках диверсифікованої компанії питання ефективності інтеграції організаційної та фінансової структур стає визначальним, оскільки від результатів діяльності складових залежить стан всієї системи. Показник інтегральної ефективності дозволяє оцінити ефективність взаємодії цих структур [13, с. 92].

Підприємство володіє тією чи іншою організаційною структурою, яка пристосована до досягнення її конкретних цілей і залежить від масштабу виробництва, форми власності, наявних трудових ресурсів; вона повинна не тільки трансформуватися разом з змінами, що відбуваються при виробництві, а й відображати цілі, які ставить перед собою підприємство та його керівництво. Перш ніж здійснювати реорганізацію організаційної структури, необхідно провести діагностику всієї системи корпоративного управління. Необхідний комплекс взаємопов'язаних питань, відповіді на які відобразять стан системи управління та напрямки її реорганізації.

Задля підвищення ефективності управління корпоративною стратегією підприємства ТОВ «Микулинецький Бровар», шляхом реорганізації організаційної структури доцільно спочатку провести оцінку ефективності системи управління підприємства в контексті організаційного розвитку. Тому нами пропонується методика оцінки організаційної структури управління, яка передбачає відображення в формалізованому вигляді всіх основних сторін і зв'язків функціонування і розвитку організаційної структури управління, тобто її концептуальну модель. Рекомендовані показники оцінки були вибрані на основі принципів простоти, оперативності, економічності їх розрахунку, а також повноти відображення функціонування об'єкта оцінки. Показники, згруповані по блокам і рівнями, дають комплексне уявлення про об'єкт, створюючи інформаційну модель стану організаційної структури управління [13, с. 94]

Е

Ефективність організаційних структур управління () може бути визначена як функція від таких параметрів формальної моделі [92]:

- а) ступінь раціональності структуризації системи управління;
- б) ступінь раціональності розподілу завдань, прав і відповідальності між різними структурними ланками;
- в) ступінь раціональності кадрового потенціалу;
- г) ступінь економічної ефективності апарату управління.

Із вищенаведеного отримуємо функцію ефективності організаційної структури:

$E_{осч}$

$$= f(,,,), [7, с.102]$$

де – показник ефективності структури системи управління;

– показник ефективності організаційно-функціональної моделі управління;

– показник ефективності персоналу управління;

– показник ефективності організаційного механізму управління.

Ці показники в сукупності і визначають адаптивні можливості організаційної структури управління з урахуванням наявного потенціалу підприємства.

Важливим моментом при аналізі організаційної структури є дослідження раціональності існуючої схеми за показниками та їх розрахунком, які для зручності представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Показники оцінки структуризації управління

№ з/п	Показник	Методика розрахунку
1	Коефіцієнт раціональності структури управління	$\text{Кстр.у1} = \text{Чуп. ф} / \text{Чуп. н},$ де Чуп. ф – фактична чисельність управлінців; Чуп. н – нормативна чисельність управлінців.
2	Гнучкість організаційної структури управління	$\text{Кстр.у2} = \frac{\sum_{i=0}^n \text{Чуп.і.с}}{\text{Чуп.і}}$ де , Чуп.і.с – чисельність управлінського персоналу і-го підрозділу, що можуть виконувати не тільки безпосередні функції, а й суміжні; Чуп.і – загальна чисельність управлінського персоналу і-го підрозділу; n – кількість підрозділів організаційної структури.
3	Коефіцієнт децентралізації ОСУ	$\text{Кстр.у3} = \text{Чуп. I} / \text{Чуп. II},$ де Чуп. I – чисельність управлінців первинних ланок; Чуп. II – чисельність управлінців вищої ланки управління.
4	Коефіцієнт контролю	$\text{Кстр.у4} = \text{Чі} / \text{Чуп.і},$ де Чі – кількість працівників, що працюють в організаційній структурі чи її підрозділі.

Примітка:[17]

Показники структуризації управління характеризують рівень забезпеченості підприємства і його окремих підрозділів управлінським персоналом; рівень відносин між елементами структури; здатність ОСУ до трансформації. Помилки в структурі призводять до зниження не тільки ефективності системи управління, але і всієї організаційної системи в цілому; структура слідує за стратегією і повинна чутливо реагувати на її зміни.

Однією із важливих груп показників оцінки ефективності організаційної структури є показники досягнення економічних цілей. Дані показники дають змогу

оцінити ефективність апарату управління у відношенні до витрат на оплату їх праці. Економічність управлінської діяльності визначаються шляхом зіставлення витрат на управління і витрат на виробництво продукції в цілому; прибутку, що припадає на управлінський персонал і його заробітної плати. Відповідні показники представлені в таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Показники досягнення економічних цілей

Показник	Розрахунок показника	Характеристика	Оптимальне значення
Рівень управлінських витрат	$K_{ц.эк.1} = Z_u / (C/C)$, де Z_u – загальна сума управлінських витрат; C/C – загальна сума витрат на виробництво і реалізацію продукції	Частка витрат на управління в собівартості продукції; економічного праці в системі управління	зменшення в динаміці
Ефективність діяльності апарату управління	$K_{ц.эк.2} = \Pi / \text{Чу}$, де Π – прибуток підприємства; Чу – численість апарата управління	Вклад управлінського персоналу в прибуток підприємства	збільшення в динаміці
Залежність оплати праці апарату управління від прибутку	$K_{ц.эк.3} = (\Delta Z / \text{Пу}) / \Delta \Pi$, де $\Delta Z / \text{Пу}$ – зміна заробітної плати правлінського персоналу; $\Delta \Pi$ – зміна прибутку	адекватність зміни заробітної плати управлінського персоналу зміни прибутку	стабільність значення в динаміці

Примітка: [17, с. 97]

Ефективність побудови (проектування) організаційної структури не може бути оцінено яким-небудь одним показником. З одного боку, потрібно враховувати, наскільки структура забезпечує досягнення організацією результатів відповідно поставленим перед нею виробничо-господарським цілям; з іншого – наскільки її внутрішня побудова і процеси функціонування адекватні об'єктивним вимогам до їх змісту і властивостей. Специфіка проблеми проектування організаційної структури управління полягає в тому, що вона являє собою кількісно-якісну складну задачу, що вирішується на основі поєднання наукових (у тому числі формалізованих) методів аналізу, оцінки, моделювання організаційних систем із суб'єктивною

діяльністю керівників, фахівців і експертів вже на етапі вибору і оцінки найкращих варіантів організаційних рішень[8]

Для практичної реалізації ТОВ «Микулинецький Бровар» вище перелічених принципів і основних положень нами пропонується методичний підхід щодо вдосконалення організаційної структури управління підприємством (рис. 3.1[17]). Перевірка адекватності прогнозної моделі організаційної структури згідно з методичного підходу знижує ймовірність помилки і пов'язаних із нею зайвих витрат коштів у практичній діяльності.

Тому, виходячи із вищевикладеного, нами пропонується удосконалення організаційної структури ТОВ «Микулинецький Бровар» з метою підвищення ефективності управління корпоративною стратегією підприємства, яке зачіпає економічний відділ. На наш погляд для ефективнішого управління корпоративною стратегією підприємства та підвищення його фінансових показників необхідна додаткова посада фінансового менеджера. Головному економісту досить складно управляти фінансовим станом підприємства і при цьому ефективно використовувати усі його можливості щодо покращення його функціонування. Допомогати йому у цьому може фінансовий менеджер.

Фінансовий менеджер є ключовою фігурою, яка охоплює усі аспекти фінансової діяльності підприємства і спрямований на реалізацію стратегічних і тактичних цілей підприємства. Адже, головною метою фінансового менеджера є забезпечення зростання багатства власника капіталу підприємства, що знаходить конкретне втілення у підвищенні ринкової вартості підприємства або його акцій [81]. В умовах ринкової економіки, саме фінансовий менеджер стає однією з ключових фігур на будь-якому підприємстві.

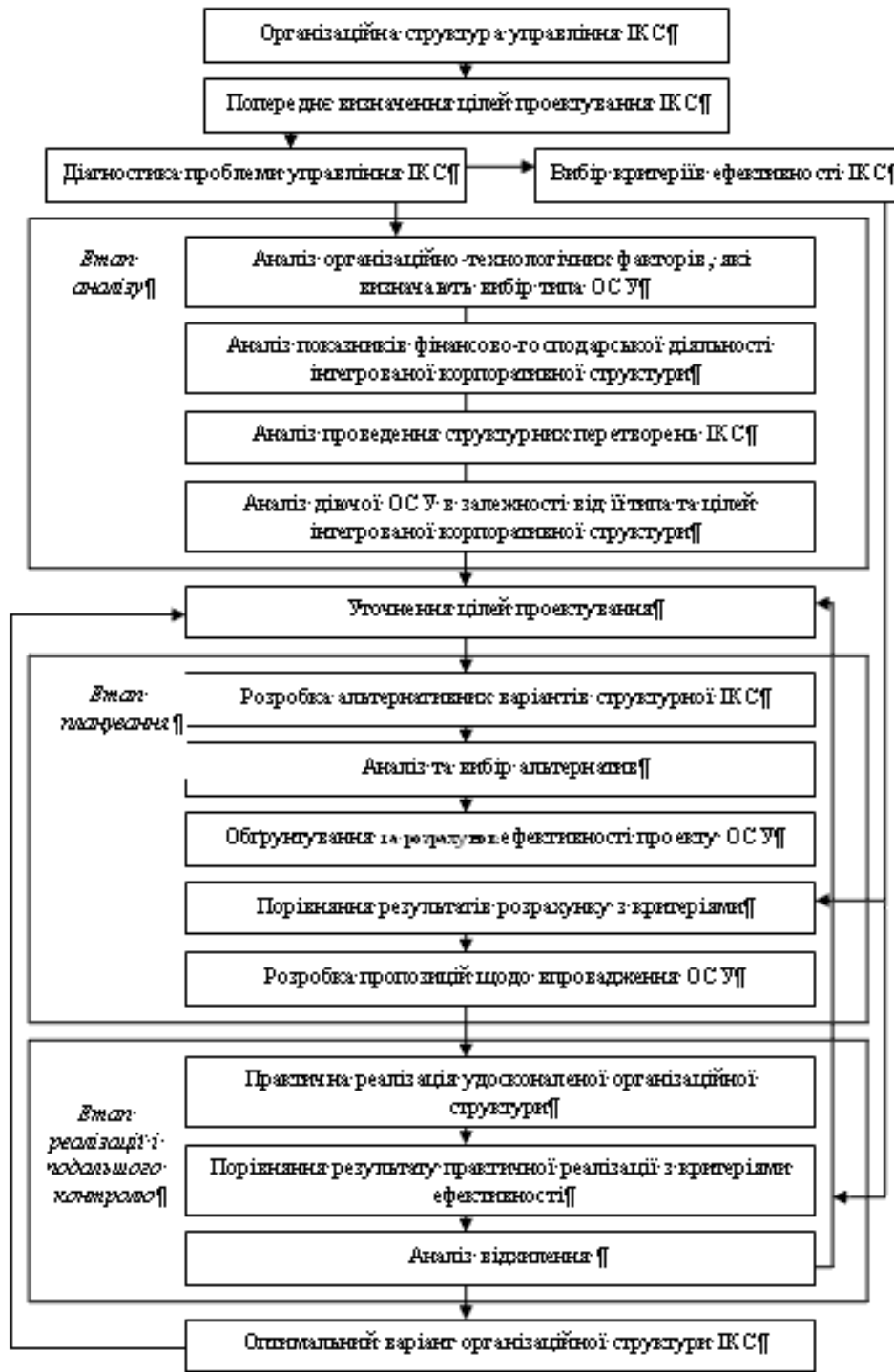


Рис. 3.1 Методичний підхід до удосконалення оргструктури управління підприємством ТОВ «Микулинецький Бровар»

Багато фахівців з управління фінансами головною метою фінансового менеджменту визначають, саме максимізацію прибутку підприємств. Однак, максимізація прибутку, на практиці, як правило супроводжується збільшенням рівня фінансових ризиків, і це не завжди влаштовує власників (акціонерів) та, зрештою, фінансового менеджера. Саме тому в західній та вітчизняній фінансово-економічній літературі найбільш продуктивним визначенням головної мети фінансового менеджера є максимізація багатства його власників, яка реалізується через

максимізацію ринкової вартості підприємства та його акцій [81, с.164]. Річ у тім, що максимізація ринкової вартості підприємства далеко не завжди автоматично досягається при максимізації його прибутку. У випадку, коли підприємство зафіксувало високий прибуток і використало його на поточні потреби в кінцевому рахунку призводить до зниження його ринкової вартості. Крім того, високий рівень прибутку підприємства може бути досягнутий при високому рівні фінансового ризику і загрозу банкрутства в наступному періоді, що також може обумовити зниження його ринкової вартості. Тому в ринкових умовах максимізація прибутку може виступати як одна з важливих задач фінансового менеджменту, але не як головна його мета.

В процесі досягнення головної мети фінансовий менеджмент розв'язує багато завдань, основними серед яких є: забезпечення високої фінансової стійкості підприємства в процесі його розвитку; оптимізація грошового обороту і підтримання постійної платоспроможності підприємства; забезпечення реалізації економічних інтересів суб'єктів фінансових відносин; забезпечення мінімізації фінансових ризиків та інші.

Фінансовий менеджмент – це цілеспрямований вплив на фінансовий відділ (підрозділ) або окремих виконавців (фінансових аналітиків) з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей (головної мети).

Досягнення головної мети та завдань фінансового менеджменту відбувається шляхом реалізації певних функцій. Ці функції поділяють на дві групи[42, с. 84]:

1) функції фінансового менеджменту як менеджера (склад цих функцій характерний для будь-якого виду менеджменту, хоча і має враховувати його специфіку);

2) функції фінансового менеджменту як спеціальної галузі управління підприємством (функції фінансового менеджменту як функції фінансового відділу).

Розглянемо, більш детально ці групи. Перша група налічує п'ять загальних функцій та керівництво як об'єднувальна функція менеджменту, що пронизує всі управлінські процеси підприємства [52, с. 127]. Безперечно, функції фінансового менеджера будуть відрізнятися від функцій менеджера через очевидну специфіку.

Планування у фінансовому менеджменті відіграє важливу роль і охоплює весь комплекс заходів, як з розробки рішень, так і їх впровадження у життя. Фінансовий

менеджер здійснює стратегічне (розробка фінансової стратегії), так і поточне фінансове планування.

Розробка фінансової стратегії представлена у вигляді довгострокової програми конкретних заходів з використанням власних чи залучених зовнішніх фінансових ресурсів на підприємстві, наприклад, для досягнення стратегічних конкурентних переваг підприємства на ринку. Для того, щоб фінансова стратегія була успішною, створюється методологія й методика розробки, як правило, фінансових планів, що передбачає реалізацію поточного планування.

Організування у фінансовому менеджменті - це вид управлінської діяльності, у результаті якого відбувається об'єднання фінансових аналітиків, які спільно реалізують фінансову стратегію на основі певних правил і процедур. До цих правил і процедур належать створення структури управління, встановлення взаємозв'язків між управлінськими підрозділами, розробка норм, нормативів, методик. Від створення організаційних структур, які забезпечуватимуть прийняття та реалізацію управлінських рішень за всіма аспектами фінансової діяльності підприємства буде залежати успіх фінансового менеджера.

Мотивування у фінансовому менеджменті - це спонукання працівників фінансового відділу чи окремих фінансових аналітиків, в тому числі і самого фінансового менеджера, до зацікавленості в результатах своєї роботи.

Контролювання у фінансовому менеджменті являє собою перевірку організації роботи фінансового відділу, виконання фінансових стратегій та планів. За допомогою контролювання збирається інформація про роботу фінансового відділу та фінансових аналітиків, а також про фінансовий стан підприємства, виявляються додаткові фінансові резерви, вносяться зміни до фінансового плану. Фінансовий менеджер, як і менеджер здійснює попередній, поточний та завершальний контроль.

Регулювання - передбачає усунення виявлених відхилень, збоїв, недоліків тощо, щоб реалізувати головну мету фінансового менеджменту, забезпечення зростання багатства власника капіталу підприємства. Регулювання охоплює, головним чином, поточні заходи усунення відхилень від планових завдань, встановлених норм і нормативів.

Керівництво у фінансовому менеджменті - узгодженість роботи всіх ланок системи управління, апарату управління і фінансових аналітиків. Координація забезпечує єдність взаємовідносин об'єкта управління, суб'єкта управління та окремого працівника.

Друга група об'єднує функції фінансового менеджменту як спеціальної галузі управління підприємством, зокрема, це: управління активами; управління капіталом; управління грошовими потоками; управління інвестиціями; управління фінансовими ризиками [81, с. 174].

Управління активами – виявлення реальної потреби в окремих видах активів виходячи з передбачуваних обсягів операційної діяльності підприємства та визначення їх суми в цілому, оптимізація складу активів з позицій їх комплексного їх використання, забезпечення ліквідності окремих видів обігових коштів та прискорення циклу їх обороту, вибір ефективних форм та джерел їх фінансування.

Управління активами передбачає [52, с. 142]:

- 1) управління оборотними активами підприємства;
- 2) управління необоротними активами підприємства.

Управління капіталом – визначення загальної потреби в капіталі для фінансування активів підприємства, оптимізація структури капіталу з метою забезпечення найбільш ефективного його використання, розробка системи заходів по рефінансуванню капіталу в найбільш ефективні види активів [42, с. 92].

Управління грошовими потоками – формування вхідних і вихідних потоків грошових коштів підприємства, їх синхронізація за обсягом і часом, за окремими майбутніми періодами, ефективне використання вільних грошових коштів.

Управління фінансовими ризиками та попередження банкрутства – виявлення основних фінансових ризиків, що властиві господарській діяльності даного підприємства; оцінка рівнів цих ризиків і обсягу пов'язаних з ними можливих втрат; формування системи заходів з профілактики та мінімізації окремих фінансових ризиків, а також їх страхуванню; моніторинг загрози банкрутства.

Підходи до вирішення управлінських завдань можуть бути найрізноманітнішими, тому фінансовий менеджмент має бути багатоваріантним. Головне у фінансовому менеджменті - це правильне визначення мети, яка відповідає фінансовим інтересам власника капіталу. Фінансовий менеджмент дуже

динамічний, ефективність його функціонування багато в чому залежить від швидкості реакції на зміни умов фінансового ринку, фінансової ситуації, фінансового стану. Тому, фінансовий менеджмент має базуватися на знаннях з менеджменту, на вмінні швидко і безпомилково оцінювати конкретну фінансову ситуацію, здатності відразу знайти оптимальний вихід з неї.

У фінансовому менеджменті готових рецептів бути не може. Він учить тому, як завдяки методам, засобам вирішення тих чи інших господарських завдань досягти помітного успіху для конкретного суб'єкта господарювання.

У керівництві фінансовою діяльністю головна дійова особа - фінансовий менеджер. Його функціональними обов'язками можуть бути[81, с.287]:

- організація фінансової роботи на підприємстві;
- розробка прогнозів, проектів і планів укладання капіталу (пряме й венчурне укладання, укладання в цінні папери);
- оцінка різних варіантів укладень капіталу з урахуванням міри ризику й розміру отриманого доходу, добір оптимального варіанта;
- розробка перспективних і поточних фінансових планів, планів надходження й використання іноземної валюти;
- участь у розробці бізнес-плану суб'єкта господарювання в частині фінансових показників, а також фінансових нормативів;
- проведення валютної і кредитної політики;
- аналіз фінансового стану суб'єкта господарювання;
- контроль за виконанням планових показників.

Функції фінансового менеджера можуть бути узагальнені в зразковій посадовій інструкції. Відповідно до функцій, які виконують фінансові менеджери, можна сформулювати основні положення їхньої кваліфікаційної характеристики.

Отже, фінансовий менеджер на підприємстві ТОВ «Микулинецький Бровар» принесе позбавлення в управлінні фінансовою діяльністю, зуміє налагодити ефективне використання фінансових ресурсів та підвищити його прибутковість.

3.2 Реінжиніринг.....

В умовах інтеграції української економіки в світову питання, пов'язані з обслуговуванням бізнесу, набувають величезного значення для керівників підприємств та для керівництва ТОВ «Микулинецький Бровар» зокрема. Усі вони стикаються з перетворенням форм власності на основі роздержавлення та акціонування підприємств, із зростанням цін, іноземним інвестуванням і переплетенням українських й іноземних капіталів, а також зміною їхньої внутрішньої структури, з наближенням її до тих пропорцій, які характерні для світової економіки в цілому. Лише після цього може початися рух підприємства до світового рівня ефективності управління компанією, що і є головною метою перетворень.

Усвідомлення недостатності рівня своєї компетентності спонукає людину як суб'єкта управління шукати необхідну інформацію, знання та ідеї для розв'язання власних проблем, а також способи оволодіння необхідними навичками й уміннями, новими формами поведінки і продуктивними методами мислення. Наявність проблем та усвідомлення необхідності одержання допомоги зовні для їх продуктивного розв'язання робить такого суб'єкта управління (приватну особу, організацію, фірму) потенційним клієнтом консультативного співтовариства[49, с. 51].

Роль управлінського консультування зростає також внаслідок збільшення темпу змін, що відбуваються в бізнес-оточенні компанії чи організації. Компанії, які успішно діють, тим і відрізняються від збанкротілих, що спроможні розробити ефективну систему пристосування до змін у зовнішньому середовищі, а саме до:

- впливу збоку економічних, науково-технічних, соціальних, державних інституцій;
- тиску збоку колективних, групових, індивідуальних інтересів;
- змін, що відбуваються щодо кількості та якості робочої сили, зростання її вартості тощо.

Слід особливо наголосити, що всі ці заходи здійснюються на основі широкого застосування міцного потенціалу управлінського консультування. Більш того, саме управлінське консультування дозволяє запобігти значних втрат, які можуть статися через припущення грубих помилок менеджерами, керівниками, власниками при плануванні, налагодженні стосунків між між співробітниками та недосконалії системі контролю[40, с. 114].

Наведемо визначення управлінського консультування у широкому значенні. *Консалтинг* — це вид інтелектуальної діяльності, основним завданням якої є аналіз, обґрунтування перспектив розвитку й використання науково-технічних та організаційно-економічних інновацій, враховуючи предметну галузь та проблеми клієнта. Основна його мета — поліпшення якості управління, підвищення ефективності діяльності компанії загалом та індивідуальної продуктивності праці кожного працівника.

Управлінське консультування — це послуги, що надаються незалежними й професійно підготовленими спеціалістами (консультантами), щоб допомогти керівнику в організації діагностики, аналізі та практичному розв'язанні управлінських і виробничих проблем[49, с. 52].

Сьогодні управлінське консультування є надзвичайно важливим елементом економічної інфраструктури розвинутих країн світу. Відповідно до міжнародної класифікації на сьогоднішній день виділяють 84 види консалтингових послуг. На вітчизняному ринку можна виділити 13 груп консалтингових послуг (рис. 1[25, с. 53]):

1. Управлінський консалтинг: оргдіагностика, експрес-діагностика; організаційний розвиток; антикризове управління; стратегічне планування та управління; інноваційний консалтинг; розробка організаційних структур та систем управління; управління організаційними змінами; реструктуризація; управління корпоративними фінансами; управлінський облік; аутсорсінг; «прокат директорів»; кадрове діловодство (розробка посадових інструкцій).

2. Інвестиційний консалтинг: управління проектами; підготовка інвестиційних меморандумів; розробка та комплексна експертиза інвестиційних проектів; розробка бізнес-планів; управління фінансовими ризиками; лізинг; аналіз та моніторинг інвестиційних проектів; супровід інвестиційних проектів; фандрайзинг.



Рис.3.1 Класифікація консалтингових послуг в Україні.

3. Аудитінг: загальногосподарський аудит; аудит фінансових інститутів; внутрішній аудит; системний і фінансовий аналіз господарської діяльності; становлення та ведення бухгалтерського обліку; податкове планування та оптимізація оподаткування; взаєморозрахунки; бюджетування.

4. Фондовий консалтинг: управління фінансовими ресурсами; оцінка майнових комплексів; оцінка цінних паперів; розміщення та придбання цінних паперів; емісія цінних паперів; брокерське обслуговування; оцінка майнових прав та інтересів.

5. Управління якістю: створення системи якості; сертифікація системи якості; проведення аудиту системи якості; проведення внутрішніх перевірок системи якості; аналіз документації в системі якості; розробка Посібника з якості; розробка та впровадження елементів TQM.

6. Інжиніринг: оцінка технологічних можливостей організації; підготовка виробничого процесу; забезпечення процесу виробництва; впровадження нових технологій, нової техніки; виробничий дизайн.

7. Інформаційно-технологічний консалтинг: автоматизація офісів та документообігу; автоматизація бізнес-процесів (BPA); реінжиніринг бізнес-процесів

(BRP); планування ресурсів організації (ERP); розробка та супровід спеціалізованого програмного забезпечення (ПО); створення та супровід спеціалізованих баз даних; системне інтегрування; створення та супровід комп'ютерних систем; проектування та встановлення комп'ютерних мереж; надання інтернет-ресурсів; встановлення web-серверів та розробка web-сайтів і Інтернеті.

8. Маркетинговий консалтинг: маркетинг-планування; комплексний аналіз ринку; розробка систем стимулювання ринку; аналіз тенденцій збуту; ціноутворення та цінова політика; пошук ділових партнерів; оптимізація логістики.

9. Реклама та зв'язки з громадськістю (public relations): формування іміджу організації; комплексні рекламні компанії; медіа-планування; підготовка та проведення компаній public relations; інформаційна підтримка; перевиборні технології.

10. Кадровий консалтинг: оптимізація організаційної структури; оптимізація взаємодії підрозділів (формування команди); розробка стратегії мотивації персоналу; вирішення внутрішніх конфліктів; медіаторство; психологічне консультування.

11. Навчання: конференції; курси; семінари; круглі столи; тренінги; ділові ігри; організаційно-ділові ігри; рольові ігри; метод майстер-класу; кейс-технології; системно-думкодіяльна (СМД) методологія; теорія рішення винахідливих завдань (ТРВЗ).

12. Безпека організації: технічні системи безпеки: охоронні послуги; перевірка благонадійності потенційних партнерів; проведення експертизи об'єктів і інформації; патентна діяльність; захист інформації.

13. Юридичний консалтинг: створення, реєстрація, акредитація, інкорпорація організацій; акціонування організацій; експортно-імпортні операції; offshore; патентування та ліцензування; повернення вкладів, банкрутство; ліквідація; реструктуризація заборгованості; ведення справ у арбітражних і третейських судах; юридична експертиза документів; лобіювання інтересів клієнтів; участь у переговорах (медіаторство) [33].

Усі вищенаведенні консалтингові послуги можуть допомогти керівництву підприємства, котре ми розглядаємо, у прийнятті важливих рішень. Відповідні експерти по-кожній із сфер консультативних послуг, розглянуть теперішній стан

справ на підприємстві, проаналізують його та дадуть кваліфіковані поради щодо покращення будь-якої сторони його діяльності.

На нашу думку, серед наявних консультативних послуг підприємству необхідно скористатися декількома із них. Так, наприклад, нами пропонується скористатись управлінським консалтингом. Завдяки ньому підприємство ТОВ «Микулинецький Бровар» може покращити свій управлінський потенціал, шляхом реалізації запропонованих порад консультантами через використання оргдіагностики, експрес-діагностики; антикризового управління; стратегічного планування та управління; розробки організаційних структур та систем управління; реструктуризації; управління корпоративними фінансами; аутсорсінгу; кадрового діловодства (розробка посадових інструкцій).

Також, на нашу думку, підприємству доцільно скористатись маркетинговим консалтингом. Це пояснюється, що у даного підприємства відсутня продумана ефективна маркетингова політика, котра б забезпечувала підвищення обсягів продажів продукції, просування продукції в недостатньо заповнені сегменти ринку та впізнаванні продукції ТОВ «Микулинецький Бровар». Фахівці маркетингового консалтингу допоможуть керівництву створити ефективний маркетинговий план, провести комплексний аналіз ринку пива, консультанти нададуть рекомендації щодо розробки систем стимулювання ринку та інше.

Задля формування іміджу компанії, котра виготовляє високоякісний продукт, є виробником унікальних та ексклюзивних сортів пива, керівництво підприємства може прибїгти до консалтингу у сфері реклами та зв'язків з громадськістю. Даний вид консалтингової послуги зможе вирішити проблему, щодо формування у свідомості споживачів хорошої думки про продукцію підприємства ТОВ «Микулинецький Бровар».

Наведені нами запропоновані консалтингові послуги підприємству доцільно провести в найблищій перспективі, якщо керівництво бажає бачити його серед лідерів підприємств, котрі виготовляють хмільні напої.

Особливої уваги заслуговує одна з найефективніших інновацій в управлінському консалтингу за останні роки, якою став реінжиніринг. Нині він уже широко використовується у більшості країн світу. Реінжиніринг звичайно представляють як фундаментальне переосмислення і радикальну перебудову бізнесу

з метою поліпшення таких важливих показників, як вартість, якість, рівень сервісу, швидкість функціонування, фінанси, маркетинг і збут, побудова інформаційних систем.

У реінжинірингу зазвичай виділяють два види діяльності, які істотно один від одного відрізняють: а) кризовий реінжиніринг, де йдеться про вирішення кризових проблем організації, коли справи пішли зовсім погано і потрібен комплекс заходів, які б дали змогу ліквідувати слабкі місця; б) реінжиніринг розвитку, який застосовується тоді, коли справи в організації йдуть у цілому непогано, але погіршилася динаміка розвитку, стали випереджати конкуренти[4, с.124].

Для нашого підприємства найактуальнішим сьогодні є кризовий реінжиніринг, який дозволить ефективно реагувати на кризові ситуації в Україні. Але головний потенціал цього управлінського інструменту — бути основним фактором успішного і стабільного розвитку, що робить його дуже важливим в антикризовому менеджменті. Одне з найістотніших достоїнств реінжинірингу - здатність сприяти швидким змінам у бізнесі, що забезпечує можливість не тільки зберегти місце на ринку, а й домогтися у порівняно короткий термін крутого перелому, міцного фінансового становища, високого суспільного іміджу. Постійні зміни в технології, на ринках змушують компанії, що прагнуть вижити і зберегти конкурентоздатність, перебудувати свою стратегію. Тому реінжиніринг став елементом повсякденного життя багатьох компаній. З усіх концепцій менеджменту фахівці вважають сьогодні найбільш ефективним саме реінжиніринг. М. Хаммер вважає його революцією, що перетворює конструювання бізнесу на інженерну діяльність.

Реінжиніринг процесів знищує лінійне упорядкування робочих процедур. Дає можливість розпаралелити процеси. Крім того, різні процеси мають різні варіанти виконання. Традиційний процес реалізується на основі чітких стандартів. Але сьогодні ринок вимагає постійної адаптації процесу до зовнішніх умов. Тоді правомірно обирати варіант, що має кілька версій виконання. Вибір же версії робиться відповідно до конкретної ситуації[29, с. 38].

Наступний момент — робота виконується в тому місці (територія підприємства), де це доцільно, а не за функціональною ознакою, таким чином, реінжиніринг підвищує ефективність роботи за рахунок відмови від ієрархічного розподілу підприємства на відділи. Крім того, істотно обмежується число перевірок

і управляючих впливів. У менеджменті контроль за дотриманням виконавцями наміченого дуже важливий. Реінжиніринг припускає більш збалансований підхід. Об'єднання окремих робочих процедур дозволяє скорочувати кількість перевірок і управлінських акцій, крім того, істотно зменшується кількість погоджень, тобто і тут йдеться про стирання граней між функціональними підрозділами.

Головна фігура — уповноважений менеджер, що виконує роль посередника. Менеджер повинен бути здатний відповідати на всі запитання замовника і вирішувати його проблеми. Має місце змішаний (централізований/децентралізований) підхід. Сучасні технології відкривають можливість для ТОВ «Микулинецький Бровар» діяти автономно на рівні підрозділів, зберігаючи право користуватися централізованими даними і знаннями випадку уразі вони будуть відторгнуті середньою ланкою управління, що виконує поточні функції. Робота з реінжинірингу повинна широко висвітлюватися в засобах внутрішньої інформації підприємства, що забезпечує розуміння всіма співробітниками процесу змін, які відбуваються.

Реінжиніринг і його швидке та ефективно здійснення вимагають виділення спеціального бюджету (мінімально необхідного), без якого початок і проведення всього комплексу робіт неможливі. У ході реалізації програми реінжинірингу на підприємстві необхідно спиратися на принцип Паретто (20% зусиль можуть дати 80% результату), а це означає, що потрібно обирати пріоритетні завдання і посилено працювати над їхнім вирішенням[18, с. 216].

Як показує практика, для реалізації наміченої програми важливо чітко визначити і розподілити ролі, обов'язки та відповідальність кожного учасника для забезпечення реалізації цілей програми. У ході реалізації робіт з реінжинірингу варто чітко виділяти досягнуті в ході робіт результати.

Безумовно, реалізація програми реінжинірингу вимагає відповідної методичної й інструментальної підтримки, що забезпечують консалтингові фірми.

У ході розгортання програми реінжинірингу варто чітко розрізняти заходи, що покращують бізнес, і заходи, що складають елементи реінжинірингу і корінним чином міняють ефективність бізнесу. На відміну від традиційного процесу поліпшення, за початок беруть не існуючий процес, а чистий лист (тобто проектується новий процес). Якщо поліпшення проводяться знизу — нагору, то

реінжиніринг — зверху — вниз. Реінжиніринг охоплює всі сфери діяльності підприємства, а не тільки "вузькі сфери окремих поліпшуючих заходів".

До факторів, що сприятимуть успішній реалізації програми реінжинірингу на підприємстві ТОВ «Микулинецький Бровар», варто віднести насамперед готовність керівництва до змін, розуміння і віру в кінцевий результат, розумну оцінку ризиків, з якими пов'язана реалізація програми. Якщо керівництво готове, то доцільно наділити відповідними повноваженнями персонал, що реалізує програму, і чітко визначити роль і обов'язки кожного. Для підтримки темпу проведення програми важливо передбачити необхідний бюджет для реалізації насамперед пріоритетних цілей і моніторинг результатів реалізації програми реінжинірингу. Нарешті, дана програма повинна бути підтримана відповідною технологією, методичними матеріалами й інструментами, відпрацьованими в ході реалізації програм на інших підприємствах і в організаціях. Носіями таких методичних матеріалів та інструментів є консалтингові фірми, що напрацювали великий практичний досвід.

У процесі реалізації програми реінжинірингу підприємство може освоїти нові правила роботи, серед яких є [20, с. 283]:

- можливість одержання переваг від централізації і децентралізації за рахунок телекомунікаційних мереж;
- прийняття рішень — частина роботи кожного співробітника (за рахунок використання систем підтримки прийняття рішень, доступу до баз даних і використання засобів моделювання);
- перегляд планів здійснюється оперативно в міру необхідності за рахунок використання високопродуктивних ЕОМ.

У проведенні циклу робіт з реінжинірингу найважливіше місце займають консалтингові фірми. Якщо в більшості галузей світової економіки зростання річного доходу в кілька відсотків уже вважається значним, то для консалтингових компаній цей показник становить від 10 до 25%. Про процвітання цього виду бізнесу свідчить стрімке збільшення кількості працівників у цій сфері (деякі найбільш успішні фірми виростили за останні три-чотири роки в кілька разів).

Добре налагоджений бізнес звичайно являє собою комплекс взаємозалежних процесів, що забезпечує необхідну поточну прибутковість бізнесу і перспективи його розвитку.

Основним показником оцінки ефективності ринкової діяльності підприємства є нарощування прибутку від вкладення капіталу за конкретний період. Тому будь-які управлінські інновації звичайно націлені на підвищення ефективності бізнес-процесів і вимагають вкладення капіталу. Звідси рішення приймаються з урахуванням намічуваних фінансових результатів, термінів і можливих ризиків і повинні гарантувати таку ефективність використання вкладень, що намічається програмою.

Виділяють різні підходи до реструктуризації бізнес-процесів[63, с. 68]: удосконалення, перебудова, реінжиніринг.

Перше — це послідовне поліпшення діяльності фірми, при якому має місце мінімальний ризик інвестора і відносно низький рівень вкладень.

При перебудові виявляються малоефективні процеси, яких прагнуть позбутися, а нововведення впроваджуються лише тоді, коли вони вписуються в існуючу організацію і технології компанії.

Реінжиніринг характерний радикальними перетвореннями в існуючих технологіях і організаційних структурах. Він орієнтований на перехід до якісно нового рівня бізнесу. Обсяг інвестицій і ступінь ризику в даному випадку, звичайно, вищі.

Останнім часом дедалі більше почали застосовувати методології реінжинірингу. Цей управлінський інструмент зарекомендував себе як засіб різкого поліпшення результатів діяльності підприємства. Йдеться, як правило, про перетворення основних бізнес-процесів і пов'язаних з ними організаційних структур, технології, методів роботи, інфраструктури, корпоративної культури.

Досвід переконує, що реінжиніринг забезпечує не тільки значне зниження витрат, а й скорочення термінів роботи і підвищення її якості. Важливо, що при цьому забезпечується велика гнучкість в управлінні підприємством.

Реінжиніринг допомагає істотно підвищити якість роботи в усіх основних сферах життєдіяльності підприємства, зокрема таких, як постачання, науково-дослідницька робота, кадрова політика, планування виробництва, процес виробництва, управлінська звітність, маркетинг, обслуговування клієнтів тощо. Реінжиніринг є процесом, в якому повинні брати участь усі підрозділи підприємства з урахуванням їх специфіки[20, с.178].

Реінжиніринг процесів бізнесу має насамперед своєю метою вдосконалення функціонування фірми, націлене на скорочення витрат і підвищення ефективності підприємства в цілому чи його основних ланках, причому наголос робиться на вдосконаленні робочих процесів.

Основна увага приділяється також реорганізації бізнес-процесів, спрямованої на якісне поліпшення останніх. Нарешті, коли фірма перебуває в скрутних умовах, реінжиніринг може бути націлений на докорінну перебудову бізнесу. Це можуть бути структурні зміни на ринку, фінансові проблеми.

Основними складовими процесу управління змінами є оцінка готовності до них організації і розробка плану їхнього впровадження. Повинна бути чітко визначена роль співробітників, що беруть участь у процесі змін. Ініціатори зміни зобов'язані мати повноваження для прийняття рішень про зміни і перетворювати їх у життя. Дуже важлива і роль людей, що не мають формальної влади в організації, але можуть використовувати свій вплив у колективі для ініціювання процесу змін[18, с. 310].

Здійснення таких проектів вимагає чималих зусиль. Необхідно створити команду фахівців, у яку повинні входити: керівник організації, групи з проектування кожного процесу, що піддається реінжинірингу, групи впровадження, що можуть перетинатися з групами проектування, а також спостережний комітет, необхідний для координації проекту і який складається з авторитетних представників організації і зовнішніх консультантів.

На сьогоднішній час існує велика кількість консалтингових послуг, які дають ефективні поради керівникам у різних сферах діяльності підприємств. Нами були запропоновані деякі види із перелічених консультативних послуг, котрі дадуть змогу підприємству ТОВ «Микулинецький Бровар» покращити свій стан у різних сферах своєї діяльності, удосконалити управління, зміцнити становище на ринку шляхом розвинутої маркетингової політики та реінжинірингу організації та бізнес-процесів.

3.3 Удосконалення методів управління корпоративною стратегією підприємства

Для підприємства, що має справу з великим асортиментом товарів, які конкурують на багатьох ринках (завод виготовляє 15 сортів пива), удосконалення методів управління корпоративною стратегією являє собою складний процес. Існує шість ефективних моделей, які можуть допомогти вищому керівництву і керівникам стратегічного планування прийняти важливі рішення, що стосуються даного питання:

1. бізнес-стратегії Портера;
2. методи нарощування прибутку;
3. метод "дерева рішень";
4. методу "Дельфі";
5. метод мозкового штурму;
6. побудовою «дерева цілей».

Розглянемо їх по чергово.

Бізнес-стратегії Портера.

На даному етапі ТОВ «Микулинецьки Бровар» активно розвивається на ринку пивоварної галузі, збільшуючи продажі завдяки виходу на нові ринки збуту з наявним асортиментом товарів, при цьому орієнтуючись на нові географічні регіони. Продукція заводу є однією з найдорожчих на території України. На Микулинецькій пивоварні виготовляється справжнє «живе» не пастеризоване пиво з України (не належить транснаціональному пивному холдингу та виготовляється за власними оригінальними рецептами) з використанням традиційних технологій пивоваріння. Крім того відмітними характеристиками товарного асортименту є виробництво медового пива (немає аналогів в Україні), пшеничного пива нижнього бродіння (немає аналогів в світі), а також наявність подарункового варіанту упаковки.

Запропоновані М. Портером у книзі «Стратегія конкуренції» (1980 р.) загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки, як показав час, підприємства, котрі сприйняли ці стратегії, досягли успіхів. Загальноконкурентні стратегії існують у таких видах[61, с. 187]:

- лідирування у зниженні витрат (цін);

- диференціація;
- фокусування.

Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат — одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

Стратегія диференціації — одна із загальних конкурентних стратегій, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визначається важливим достатньою кількістю споживачів.

Стратегія фокусування — одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.

За рахунок стратегії лідирування за рахунок зниження витрат підприємство ТОВ «Микулинецьки Бровар» зможе досягти високих результатів. При низьковитратному виробництві підприємство має більше конкурентних переваг перед своїми конкурентами, адже завдяки зниженню витрат на виробництво, підприємство має змогу скерувати кошти, які вивільнились у досконалення виробничого процесу та його автоматизацію. Хоча в даній ситуації підприємству буде доцільніше за рахунок зниження виробничих витрат знизити ціну реалізації. Продукція підприємства є однією із найдорожчих у даній ніші ринку, тому йому необхідніше знизити ціну товару, тому що незважаючи на високу якість продукції підприємство може не дорахуватись планових планових доходів.

На нашу думку стратегія диференціації, для якої існують усі передумови на підприємстві, може стати досить ефективним методом для удосконалення управління корпоративною стратегією. В чому ж полягають дані передумови? Так це в тому, що нещодавно підприємство ТОВ «Микулинецьки Бровар» отримало ліцензію на виробництво ексклюзивного сорту пива, який був признаний серед міжнародного журі, яким керував Роджер Протц, з Європи – Джеф Еванс, США – Стан Хиродемусанд та японець – Брайн Харрель, як найкращий преміум лагер в світі, серед 230 марок пива в своїй категорії. Мова йде про "Kaltenberg Spezial", яке виготовлено микулинецькими пивоварами і є найвищої якості і повністю відповідає усім якостям баварського пива Кальтенберг[75].

Саме завдяки даному бренду, який широко користується популярністю закордоном, ТОВ «Микулинецьки Бровар» має унікальну можливість реалізувати

стратегію диференціації. Проте стратегія диференціації вимагатиме від ВАТ «Бровар» значних інвестицій в операційний маркетинг з метою максимально повного сповіщення ринку про особливі специфічні властивості товару.

Модель диференціації дозволить [10, с. 210]:

1) Знизити можливість заміни товару стосовно прямих конкурентів, підсилити прихильність до марки, знизити чутливість до ціни і тим самим підвищити рентабельність.

2) Завоювати прихильність серед клієнтів, послабити їхній тиск на фірму та ускладнити прихід на ринок нових конкурентів.

3) Збільшити стійкість до можливого росту витрат в у результаті дій сильних постачальників за рахунок підвищеної рентабельності.

4) Завоювати прихильність споживачів відмітними властивостями товару і тим самим захистити підприємство від товарів-замінників.

Тому головна стратегічна мета Микулинецького пивзаводу – випередження конкурентів, щоб одноосібно зайняти ринкову нішу, де конкуренція ще досить мала.

Виходячи з існуючого стану (використання інноваційних підходів і широкого спектру відмітних характеристик товарного асортименту ґрунтованих на високій якості та передових технологіях на широкому спектрі сегментів ринку) корпоративного управління можна стверджувати що стратегія диверсифікації – оптимальний варіант вдосконалення методів управління корпоративною стратегією для ТОВ «Микулинецьки Бровар». Дотримання даної стратегії, підкріплене стійким фінансовим станом підприємства і відмітними товарними властивостями (цілком натуральний продукт, унікальна смакова гама та ін.), дозволить позитивно виділити пиво, вироблене на Микулинецькій пивоварні, серед аналогічних товарів конкурентів і отримати значну ринкову силу.

Методи нарощування прибутку

Якщо фірма хоче збільшити свій прибуток, вона може спробувати:

- збільшити доходи;
- скоротити витрати;
- зробити і те й інше.

Враховуючи сучасний стан ринку пивоваріння та споживчі преференції для ТОВ «Микулинецьки Бровар» доцільно використовувати поступове збільшення

доходів з деяким скороченням витрат.

Стратегічна мета щодо збільшення доходів може бути досягнута:

1) Диверсифікацією (нові ринки, нові продукти). Перспективним напрямком є вихід з унікальними подарунковим пивом в яскраво художньо оформленій фарфоровій тарі на ринки Німеччини та Англії та поступове освоєння виробництва рисового пива з метою завоювання ринків Східної України, що знизить залежність від коливання цін, конкуренції і падіння попиту.

2) Розвитком ринку (нові ринки, наявні продукти). Існує перспектива виходу на ринки східних регіонів України зі світлими сортами пива ("Микулин" - 11%, "Пшеничне-Біле" - 11%), враховуючи зацікавленість місцевих споживачів та їх реакцію на пробні продажі.

3) Більш глибоким проникненням на ринок (існуючі ринки, існуючі продукти). Підприємству доцільно концентрувати зусилля на досягненні ринкового лідерства у кожній з своїх 15 товарних категорій на Тернопільській, Львівській та Хмельницькій областях шляхом підвищення рівня споживчої задоволеності продуктом, розширенні районних збутових баз і місцевої рекламної кампанії.

Оптимальними методами скорочення витрат для ТОВ «Микулинецький Бровар» є :

- економія за рахунок поступового збільшення обсягів випуску продукції («крива освоєння») для світлих сортів пива, що дозволить знизити витрати на одиницю продукції і підвищити валові доходи;

- підвищення ефективності роботи торгового персоналу за рахунок інтенсивнішого навчання та освоєння інноваційних методів роботи.

Метод "дерева рішень" дасть змогу керівництву підприємства розглянути усі кроки, які будуть представлені як альтернативи при прийнятті стратегічних рішень. "Дерево рішень" також дозволяє оцінити усі можливі ризики при прийнятті будь-якої альтернативи управлінських рішень. Даний метод розробляється і презентується графічно, що також є досить ефективним способом доведення інформації до слухача[86, с. 143].

Метод "дерева рішень" застосовують на практиці у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на подальші рішення, тобто, для прийняття послідовних

рішень. Саме тому він дає послідовно розрахувати усі можливі наслідки у розгалуженнях прийняття рішення.

Класифікаційна модель представлена у вигляді "дерева рішень" є інтуїтивною і полегшує розуміння задачі, котра вирішуються. Результат роботи алгоритмів конструювання "дерев рішень" легко інтерпретується користувачем. Ця характеристика "дерева рішень" не тільки важливо при відношенні до конкретного класу нового об'єкта, але і корисно при інтерпритації моделі класифікації загалом.

"Метод дерева" рішень має перевагу у використанні підприємством ТОВ «Микулинецький Бровар», тому що він комплексно охоплює проблему, щодо прийняття стратегічного рішення в доступній для сприйняття формі. Тому для підприємства, в складних умовах, даний метод буде хорошим інструментом в удосконаленні управління корпоративною стратегією.

В певних ситуаціях підприємство може також вирішувати завдання які, які стоять перед ним використовуючи метод Дельфі, який є багатоетапним методом і передбачає початкове ізольоване винесення експертами своїх суджень і подальше багаторазове їх коригування на базі ознайомлення кожного експерта з судженнями інших експертів до тих пір, поки величина розкиду оцінок не буде знаходитися в рамках заздалегідь встановленого бажаного інтервалу варіювання оцінок.

Отримувані за допомогою даних методик оцінки носять статичний і одноразовий характер, в результаті чого виникає необхідність повторного звернення до експертів при складанні прогнозу частки ринку на наступні періоди. Крім того, метод внутрішнього і зовнішнього експертного прогнозування характеризується певним ступенем суб'єктивності.

Надійність методу "Дельфі" вважається високою при прогнозуванні на період як від 1 до 3 років, так і на більш віддалений період часу. Залежно від мети прогнозу для отримання експертних оцінок може залучатися від 10 до 150 експертів.

Якісний підхід дозволяє оцінити специфіку кожної конкретної ситуації. У деяких випадках уважне дослідження різних специфічних елементів, які визначають ситуацію, може бути більш важливим, ніж проведення систематичної кількісної оцінки. Великим недоліком цього методу є надмірна суб'єктивність оцінок. Старі стереотипи товариства можуть зіграти фатальну роль при прийнятті рішень. Дж. Саймон оцінив цей підхід як "спорадичний, заснований на селективному,

неконтрольованому сприйнятті чи ідеологічних і особистісних пристрастях"[68, с. 164]].

Метод Дельфі знайшов широке застосування у прогнозуванні та перспективному плануванні, там, де відсутні досить достовірні статистичні дані по досліджуваному питанні, де є кілька варіантів рішень і необхідний вибір найбільш пріоритетних з них.

Методи Дельфі характеризуються такими рисами[59, с. 410]:

- анонімністю думок експертів;
- регульованістю обробки, зв'язком, який здійснюється аналітичною групою за ряд турів опитування, причому результати кожного туру повідомляються експертам;
- узагальненістю, яка ґрунтується на статистичних методах і відображає узагальнену думку учасників експертизи.

Метод Дельфі є найбільш формальним із усіх методів експертного прогнозування і найбільш часто використовується в технологічному прогнозуванні, дані якого використовуються потім у плануванні виробництва і збуту продукції. Це груповий метод при якому проводиться індивідуальне опитування групи експертів щодо їх припущень про майбутні події в різних областях[36, с. 314].

Проте при використанні даного методу підприємством ТОВ «Микулинецький Бровар» слід враховувати наступне:

1. Групи експертів повинні бути стабільними і чисельність їх повинна утримуватися в розсудливих рамках.
2. Час між турами опитувань повинно бути не більше місяця.
3. Питання в анкетах повинні бути ретельно продумані і чітко сформульовані.
4. Число турів має бути достатнім, щоб забезпечити всіх учасників можливістю ознайомитися з причиною тієї або іншої оцінки, а також і для критики цих причин.
5. Повинен проводитись систематичний відбір експертів.
6. Необхідно мати самооцінку компетенції експертів щодо запропонованих проблем.
7. Потрібна формула узгодженості оцінок, заснована на даних самооцінок..

Метод Дельфі має безсумнівні переваги в порівнянні з методами, заснованими на звичайній статистичній обробці результатів індивідуальних опитувань. Він

дозволяє зменшити коливання по всій сукупності індивідуальних відповідей, обмежує коливання всередині груп. При цьому, як показують проведені експерименти, наявність малокваліфікованих експертів робить менш сильний вплив на групову оцінку, ніж просте усереднення результатів відповідей, оскільки ситуація допомагає їм виправити відповіді за рахунок отримання нової інформації від своєї групи.

При необхідності, коли керівництву підприємства необхідна велика кількість ідей, щодо удосконалення управління корпоративною стратегією може використовуватись метод "мозкового штурму".

Він ґрунтується на груповому формуванні ідеї розв'язання певної задачі. Група, перед якою вона ставиться, висуває якомога більше нових ідей, інколи абсолютно несподіваних, що сприяє створенню атмосфери невимушеності, змагальності та співробітництва. Заохочується будь-яка пропозиція, думка, ідея, забороняється критика і насмішки щодо них. Тільки після збирання всіх пропозицій починається їх оцінка, яка полягає у вчепічному та об'єктивному аналізі всіх пропозицій і виборі найбільш оптимальної з них. Практично немає сфери, де за допомогою цього методу не можна було б розв'язати будь-яку складну проблему. Оптимальна кількість учасників для такого обговорення – 10 осіб, однак доцільно його використовувати і в групах з більшою кількістю учасників[61, с. 164].

Суть даного методу полягає у тому, що при прийнятті колективного рішення вирішуються два основних завдання:

- генерування нових ідей щодо можливих варіантів розвитку процесу
- аналіз та оцінка висунутих ідей.

Метод "мозкового штурму" базується на психологічних закономірностях колективної діяльності та загальних знаннях. У традиційних умовах професійної діяльності, на ділових нарадах творча активність керівників і фахівців часто стримується з тих чи інших причин, серед яких істотне місце займають різноманітні бар'єри: психологічні, комунікативні, соціальні і т.д.

В умовах "мозкового штурму" засобом, що дозволяє прибрати так звані бар'єри, виступає дискусія, яка допомагає вивільнити творчу енергію і, включивши людей в інтерактивну комунікацію, долучити їх до активного пошуку рішень поставленої проблеми.

"Мозковий штурм" є, по суті, найбільш вільною формою дискусії. Головна функція цієї технології - забезпечення процесу генерування ідей, без їх критичного аналізу та обговорення учасниками.

Успіх проведення мозкового штурму залежить від дотримання двох головних принципів. Один з них лежить в галузі теорії синергетики. Він полягає в наступному: при спільному обговоренні з'являються ідеї більш високої якості, ніж при індивідуальній роботі тих же людей. Це відбувається за рахунок того, що ідея, яка сама по собі може бути відкинута в силу недостатньої обґрунтованості або непрактичності, допрацьовується спільними зусиллями, додумується іншими і тим самим поліпшується, стає все більш конструктивною і придатною до здійснення[90, с. 158].

Другий принцип полягає в тому, що якщо учасники наради перебувають у стані генерування ідей, то процес творчого мислення, що панує в цей момент, не можна гальмувати передчасної суб'єктивною оцінкою цих ідей. У цьому є принципова відмінність "мозкового штурму" від будь-якої іншої технології.

Методу "мозкового штурму", як і багатьом іншим колективним методам прийняття рішень, властиві певні переваги і недоліки.

Однією з найбільш важливих переваг мозкового штурму є заохочення творчого мислення, причому генерування ідей відбувається в умовах комфортної творчої атмосфери. Йде активізація всіх учасників процесу. Вони глибоко залучені в хід генерування ідей та їх обговорення, більш гнучко освоюють нові ідеї, відчують себе рівноправними.

Лінь, рутинне мислення, раціоналізм, відсутність емоційного «вогника» в умовах застосування цієї технології знімаються практично автоматично. Розкутість активізує інтуїцію і уяву.

Відбувається вихід за межі стандартного мислення. Інтерактивна взаємодія породжує синергічний ефект. Чужі ідеї допрацьовуються, розвиваються і доповнюються, зменшується шанс втратити конструктивну ідею.

Залучається велика кількість ідей, пропозицій, що дозволяє уникнути стереотипу мислення і відібрати продуктивну ідею.

"Мозковий штурм" - це простий метод, який легко зрозуміти і легко застосовувати на діловій нараді. Для його проведення не потрібно складне обладнання, техніка, багато часу та спеціально організована просторова середовище.

Необхідно виділити також недоліки мозкового штурму, що допоможе ТОВ «Микулинецьки Бровар» уникнути появи проблем при вирішенні задач методом "мозкового штурму".

У зв'язку з тим що, при "мозковій атаці" заохочується генерування будь-яких ідей, навіть фантастичних, найчастіше його учасники йдуть від реальної проблеми. У потоці різноманітних пропозицій буває часом досить важко знайти раціональні і продуктивні ідеї. Крім того, метод не гарантує ретельну розробку пропонованої ідеї.

Через високу ступінь залученості учасників наради відповідальність за кінцевий результат несуть усі, і якщо ідеї є у всіх, витрати часу на їх обговорення зростають. При недостатній навченості персоналу співпраці та командної роботи, учасники наради можуть бути не задоволені ефективністю своєї діяльності. Крім того, багато учасників можуть наполягати на своє авторство обговорюваних ідей і вважають за краще бути лідерами творчого процесу за рахунок тих, хто менш розвинений і підготовлений [68, с. 141].

Недостатньо розвинена здатність здійснювати дистиляцію викликає труднощі з вибору з великої кількості напрацьованих ідей тільки тих, які будуть реально сприяти вирішенню проблеми або завдання і, отже, їх можна перевести в конкретні дії.

Отже, розглянувши методологію "мозкового штурму", можна зробити висновок про те, що основою методології є подолання стереотипів мислення і комунікативних бар'єрів, тобто забезпечення процесу генерації ідей, без їх критичного аналізу та обговорення; успіх проведення мозкового штурму ґрунтується на принципі синергії та заборони зупинки генерації ідей суб'єктивною оцінкою.

На нашу думку, метод "мозкового штурму" є невід'ємною частиною процесу прийняття рішень в організації. Безсумнівно, що грамотний керівник повинен завжди тримати на озброєнні дану техніку прийняття рішень, адже вона сприяє зростанню мислення, орієнтації на розвиток та пошуку можливостей, управління змістом. Це дозволяє колективу не тільки вижити в умовах інтелектуальної

конкуренції, але і завдяки компетентності та емоційної грамотності при впровадженні інновацій створити корпоративну культуру, що сприяє стабільному успіху та допомогти зрозуміти глибші причини змін.

Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей та задач, тобто побудовою «дерева цілей», де встановлюються конкретні, вимірні задачі, що лежать в основі конкретних видів робіт.

«Дерево цілей» - це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії[10, с. 216].

Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» - декомпозиція.

Декомпозиція (розукрупнювання) - це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові.

Декомпозиція використовується для побудови «дерева цілей», щоб пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

Розглянемо технологічні засади побудови «дерева цілей».

Не існує універсальних методів побудови «дерева цілей». Способи його побудови залежать від характеру мети, обраного методологічного підходу, а також від того, хто розробляє «дерево цілей», як він уявляє собі поставлені перед ним завдання, як він бачить їхній взаємозв'язок.

Основне правило побудови «дерева цілей» - це «повнота редукції».

Повнота редукції - процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових. Для реалізації цього правила використовують такий системний підхід[64, с. 273]:

а) мета вищого рівня є орієнтиром, основою для розробки (декомпозиції) цілей нижчого рівня;

б) цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути представлені так, щоб їхня сукупність зумовлювала досягнення початкової мети.

Побудова «дерева цілей» будь-яким методом базується на таких якостях цілей, як: співпорядкованість; розгортваність; співвідносна важливість.

Треба зазначити також, що при декомпозиції цілей недоцільно використовувати одночасно в тому самому «дереві цілей» різні методи навіть тоді, коли характеристика цілей це дозволяє. Можна побудувати два «дерева цілей» двома різними методами (якщо мета це дозволяє), а потім порівняти одержані результати.

Вище нами було розглянуто методи, за допомогою яких підприємство може вдосконалити управління корпоративною стратегією. Проте, за будь-якими ідеями та діями стоять люди, які втілюють в життя і реалізують на практиці задумане. Генеруванням даних ідей і центом прийняття рішень виступає керівництво ТОВ «Микулинецьки Бровар». Проте, на нашу думку організатором та відповідальним за удосконалення методів управління корпоративною стратегією повинен бути фінансовий менеджер, який запропонований нами у попередньому питанні, як спосіб реорганізації організаційної структури, задля підвищення ефективності управління корпоративною стратегією підприємства.

Фінансовий менеджер не буде одноосібно приймати участь у даних заходах, він буде створювати усі необхідні умови для цього. Таким чином управління корпоративною стратегією ТОВ «Микулинецьки Бровар» може вийти на якісно новий рівень і підвищити усі життєво-важливі фінансово-економічні та виробничі показники.

За результатами дослідження проведеного у розділі 3 нами зроблені наступні висновки:

1. Задля підвищення управління корпоративною стратегією підприємства пропонується реорганізація організаційної структури. Проте перед будь-якими діями варто провести оцінку ефективності організаційної структури, щоб із виявлених недоліків можна було б ефективніше та раціональніше її реорганізувати.

Успіх реорганізації організаційної структури управління підприємства залежить від обґрунтування концепції, вибору методів та інструментів управління,

розуміння об'єкта реорганізації як системи, поступового запровадження інноваційних змін в організаційно-фінансову структуру управління.

2. Удосконалення методів управління корпоративною стратегією підприємства ТОВ «Микулинецький Бровар» може бути досягнута за рахунок ефективних моделей, які можуть допомогти вищому керівництву і керівникам стратегічного планування у прийнятті важливих рішень.

До них нами віднесено:

7. бізнес-стратегії Портера;
8. методи нарощування прибутку;
9. метод "дерева рішень";
10. методу "Дельфі";
11. метод мозкового штурму;
12. побудовою «дерева цілей».

3. Керівникам, котрі приймають рішення, інколи може бракувати необхідного рівня компетентності, недостатнім рівнем знань, необхідних в конкретній ситуації. Тому вони можуть скористатися консультативними послугами. Існує велика кількість груп консультативних послуг. Серед широкої гами послуг нами запропоновані:

- управлінський консалтинг;
- інжиніринг;
- маркетинговий консалтинг;
- консалтинг реклами та зв'язків з громадськістю (public relations).

Розвиток підприємства залежить від ефектиної системи побудови бізнес-процесів і якісної оперативної інформації, що дозволяє приймати раціональні управлінські рішення керівництвом підприємства. Залучення незалежного консультанта необхідно для одержання обґрунтованого рішення, торкається питань побудови системи керування та контролю на підприємстві ТОВ "Микулинецький Бровар", а також з деяких питань оперативного управління.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами виконання магістерської роботи можна зробити наступні висновки:

1. Поняття корпоративного управління не має загальнопризнаного визначення. Однак із багатьох наведених пропозицій можна сказати, що корпоративне це система відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності господарського товариства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління ним.

2. Топ-керівництво є „архітектором” процесу формування стратегії, визначає його основні етапи і послідовність. Керівництво визначає загальні цілі

розвитку підприємства і основні способи їх досягнення. Для пошуку нових маркетингових можливостей і вибору цільових ринків компанії застосовують ситуаційний аналіз. Ефективне узагальнення ситуаційного аналізу – це SWOT-аналіз, тобто оцінка організацією своїх внутрішніх сильних і слабких сторін, зовнішніх можливостей і загроз. Також компанії використовують сегментацію ринку для визначення груп, на які спрямовуватимуться її основні зусилля.

3. Існує велика кількість стратегій управління, основними класифікаційними ознаками яких є: рівень управління, на якому розробляється стратегія; стадія «життєвого циклу» підприємства; характер поведінки на ринку; позиція в конкурентному середовищі та ін.

4. Корпоративна стратегія створюється керівниками вищого рівня, які несуть головну відповідальність за аналіз повідомлень і рекомендацій, що надходять від керівників нижчих рівнів управління. Керівники ключових виробництв можуть брати участь у розробленні стратегії компанії, особливо якщо це стосується очолюваного ними виробництва. Найважливіші стратегічні рішення розглядаються та приймаються Радою директорів корпорації.

5. Ситуація на ринку пива в цілому досить сприятлива для виробників «живого» пива, враховуючи прагнення споживачів отримувати високо якісний натуральний продукт та поступовому спади на ринку дешевого пива з домішками.

6. Об'єми виробництва на Микулинецькому пивзаводу постійно зростають по всіх товарних категоріях, що пояснюється постійним збільшенням виробничих потужностей (шляхом закупівлі нового обладнання).

7. За часів приватизації підприємство удосконалюється і в технологічному і в технічному плані, розширюється мережа збуту пива. Розширення території збуту досягнулося завдяки значного покращення якості продукції, зміни та збільшення асортименту, конкурентних переваг підприємства.

8. Незважаючи на закуплене нове обладнання, яке вимагає менше затрат у виробництві і з використанням якого Микулинецьке пиво може конкурувати з пивом інших виробників, як вітчизняних так і іноземних, все одно збільшились витрати заводу, так як ціни на сировину і електроенергію значно підвищилися.

9. Продукція заводу має ряд значних конкурентних переваг перед конкурентами, зокрема орієнтація у виробництві на справжнє живе не пастеризоване

пиво з України з використанням традиційних технологій пивоваріння, оригінальна рецептура, наявність в асортименті унікальних сортів пива, що не мають аналогів в Україні.

10. Здійснення реалізації продукції ТОВ «Микулинецький Бровар» відбувається через багатоканальну маркетингову систему, що дає можливість повніше охоплювати різні ринки, зокрема частину своєї продукції підприємство реалізує через фірмові бари і ресторани; другу частину — через мережу дилерів, які працюють із роздрібною торгівлею на значній території України; третю частину — через оптові бази при виробникові.

11. Результати виробничої діяльності ВАТ «Бровар» позитивно оцінюються громадськістю, зокрема різні сорти пива одержали 4 бронзові медалі, 9 срібних, 15 золотих медалей і Гран-Прі, про що свідчать дипломи. Робота топ-менеджерів підприємства також оцінюється високими показниками (директор підприємства був нагороджений у номінації «Топ-менеджер»).

12. В ході SWOT-аналіз Микулинецького пивзаводу було виявлено негативні аспекти діяльності підприємства, а саме:

a. Відділ збуту не може якісно і в повному обсязі розробляти та втілювати в життя маркетингові заходи по просуванню продукції заводу, адже на нього покладено забагато функцій, які даний структурний підрозділ не може виконувати максимально ефективно.

b. Спостерігається значне дублювання функцій персоналу.

c. Відносно невеликі потужності, які в період сезонності інколи не здатні задовільнити попит і вчасно поставляти продукцію у мережі збуту товару.

d. Відсутність конкурентної рекламної політики.

13. В цілому, не зважаючи на негативний вплив з боку факторів зовнішнього середовища, завдяки ефективному керівництву та управлінню корпоративною стратегією, фінансові результати Микулинецької пивоварні постійно покращуються.

14. На основі аналізу вищевикладеного, можна зробити висновок, що для ТОВ „Микулинецький Бровар” існує шість ефективних моделей, які можуть допомогти вищому керівництву і керівникам стратегічного планування прийняти важливі рішення:

- бізнес-стратегії Портера;
- методи нарощування прибутку;
- метод "дерева рішень";
- методу "Дельфі";
- метод мозкового штурму;
- побудовою «дерева цілей».

15. Консалтингові послуги можуть допомогти керівництву підприємства у прийнятті важливих рішень. Серед великої кількості консалтингових послуг підприємству слід скористатись управлінським консалтингом, маркетинговим консалтингом та консалтингом у сфері реклами та зв'язків з громадськістю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансоф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ./науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия: Монография. – Х.: Издательский Дом «ИНЖЭК», 2003. – 184 с.
3. Балдин К.В. Риск-менеджмент : учеб. пособие / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев. - М. : Гардарики, 2005. - 285 с.
4. Басовский Л. Б. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учеб. пособие. - М: ИНФРА-М, 1999. - 260 с.
5. Бельтюков Е.А., Некрасова Л.А. Выбор стратегии развития предприятия: Учебное пособие. – Одесса: ОСПУ, 2002. – 279 с.
6. Большая Советская энциклопедия. Т. 29. — М.: Сов. энциклопедия, 1975.
7. Бондарчук Л.В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу / Л.В. Бондарчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – №1. – С. 101-103.
8. Булатова І.С., Вороніна Л.А. Реорганізація фінансової структури управління нафтовими компаніями в умовах зміни ринкового середовища // Фінанси і кредит. 2006. № 35. 1,0 д.а. (Авт. - 0,5 д.а.)
9. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с
10. Василенко В.О. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 420 с.
11. Виханский , О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд. перераб. и дополн. – М. : Экономистъ, 2008. – 296 с.

12. Венгер Л. А. Формування ефективної системи корпоративного управління // Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку / Ю. В. Кіндзерський (ред.). — К.: Ін-т економіки та прогнозування, 2009
13. Вергелес Ю.В., Проноз П.В. Оценка эффективности организационной структуры управления. Научно-технический сборник №71// [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/>
14. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
15. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — К.: Знання — Перес, 2002. — 149 с.
16. Волесько Є.І., Биков А.А., Дражек З.О. Стратегічне управління: практика прийняття системних рішень, 1997. - 199 с
17. Герасименко І.М., Горбатовська Н.В. Оцінка ефективності системи управління підприємства в контексті організаційного розвитку // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.nbu.gov.ua
18. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2000. - 360 с
19. Гериявская Г., Романовская М. Стратегический анализ предприятия - Варшава: PWE, 1995. - 487 с.
20. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. - 480 с.
21. Голубков Е. П. Использование системного анализа в принятии плановых решений. — М.: Экономика, 1982
22. Добров Г. М. Прогнозирование науки и техники. — М.: Наука, 1977.
23. Довгань , Л. Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навч. посіб. 2-ге вид. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 440с.
24. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб: Питер, 1999.
25. Жуковська А. Перспективи розвитку ринку кадрового консультування в Україні // Галицький економічний вісник. — 2009. — № 1. — С. 51-56. — (проблеми мікро- та макроекономіки України). [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.nbu.gov.ua

26. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. — М.: Информ.-внедренческий центр «Маркетинг», 1997.
27. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент М.: Экономист, 2002. - 416 с.
28. Кадишева О. «SWOT-анализ: сделай качественно»// Бизнес – 2008. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.denga.com.ua
29. Кардашевский В', Бондаренко А. Повышение производительности: европейский подход//Вопр. экономики. — 2000. — № 11. — С. 35—40.
30. Карлоф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991.
31. Карапетян Д., Грачева М. Корпоративное управление: основные понятия и результаты исследовательской практики. – Management.com.ua. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str076.html.%20/%20ЖУК.%20–%202004>. – № 01(32). – С. 24.
32. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика[Проблемы управления капиталистическим производством][Текст]/У. Кинг, Д.Клиланд; пер. с англ. под ред. Г.В. Кочетова/ – М.: Прогресс, 1982. – 399 с.
33. Класифікація консалтингових послуг в Україні // Електронний ресурс]. – Режим доступа: www.alpina.kiev.ua/biblioteka/klassifikaciya-konsalting/
34. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник. – Львів: Вид-во Львівської комерційної академії, 2004. – 336 с.
35. Колосова , Л. Корпоративне управління в умовах інформаційної кономіки: проблеми та перспективи / Любов Колосова // Юридичний журнал. – 2008. – № 4. – С. 99-105.
36. Колпаков В. М. Теорія і практика прийняття управлінських рішень.К..МАУП, 2000.- 504 с.
37. Коротков Э. М. Антикризисное управление. Учебник-ИНФРА-М, 2008. – С. 619.
38. Корпоративное управление. Википедия — свободная энциклопедия. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org>
39. Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1990. С. 152 — 176.

40. Кудінова І.П. Управлінські рішення в консалтингу [Текст] : бібліографія / І. П. Кудінова, Н. М. Нестеренко // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. - 2009. Вип. 142. Ч. 1. - С. 112-115 // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuu.gov.ua/portal
41. Кужилова О., Переясловська О. «Проведение кабинетных исследований: SWOT-анализ как метод оценки положения компании на рынке»//Отдел маркетинга - №4, 2010.
42. Кузьменко Л.В., Кузьмін В.В., Шаповалова В.М. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. – Херсон, 2003. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.bookz.com.ua/10/index.htm
43. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000. – 469 с.
44. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. — СПб, 2000.
45. Маркова В.Д., Кузнецова С.Ф. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, Сибирское соглашение, 2001. – 288 с.
46. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: Инфра-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000.
47. Мартиненко М.М., Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.
48. Мендрул О. Корпоративне управління: усталені характеристики та особливості їх реалізації в національній моделі // Ринок цінних паперів України. – 2002. - №9-10. – С. 51-58.
49. МІДЛЯР А.К. Поняття та зміст економічної категорії “управлінське консультування” Економіка АПК, 2009, №4. – С. 51-55 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuu.gov.ua
50. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством: Підручник. - Львів: Коп.-освіта, ЛКА, 1999.
51. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
52. Менеджмент організацій - Федулова Л. І. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com.ua/19991130/menedzhment/menedzhment_organizatsiy...

53. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992.
54. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Навчальний посібник для студентів спец. 7.050106 "Облік і аудит". / За ред. д.е.н., проф. Ф.Ф. Бутинця, к.е.н., доц. М.М. Шигун. - Житомир: ЖДТУ, 2004. - 352 с
55. Назаров Н.К. Аналіз понятійно-категоріального апарату процесу реструктуризації / Науково-технічний збірник. - №102.- 2012[Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.eprints.kname.edu.ua
56. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. – С.125-126
57. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Стратегічний менеджмент». Укладач: к.е.н. Зайцева О.І. – Херсон, ХНТУ, 2009. – 50 с.
58. Орлова Н. С. Механізми державного регулювання корпоративних відносин в Україні. – Донецьк: «ВІК», 2009.
59. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій. Навчальний посібник. - К.: Кондор, 2005. - 860 с.
60. Педько А. Б. Власність, контроль і конфлікт інтересів в акціонерних товариствах. – К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2008.
61. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. – К.: Атака, 2008. – 240 с.
62. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посібник Видання 2-ге, доповнене. - Львів "Новий світ-2000", "Альтаїр"-2002", 2003. - 272 с
63. Растимешин В., Куприянова Т. Управление производительностью: путь к росту // Человек и труд. — 1996. — № 8. — С. 70-73; № 9. — С. 67-69.
64. Рейльян Я. Р. Аналітична основа прийняття управлінських рішень. — М.: Фінанси і статистика, 1989.
65. Розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення контролю маркетингової діяльності на підприємстві ВАТ "Бровар" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.allbest.ru
66. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві ВАТ "Бровар" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.mobiro.ru/

67. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом/ Романюк Л.// Наукові праці КНТУ. Економічні науки.- 2010.- вип. 17. – С. 85-93.
68. Сацької Н.Я. Методи і прийоми діяльності менеджерів і бізнесменів. Санкт-Петербург, 1993.
69. Соболев С. Предпринимательство (начало бизнеса). — К., 1994.
70. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под. Ред. А. П. Градова – СПб: Спец. Л-ра, 1996.
71. Стратегический менеджмент в строительстве: Учеб. пособие / Н.С. Куприянов, О.В. Михненко, Т.С. Щербакова. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 336 с.
72. Стогній В.Г. Дослідження сучасних підходів до побудови корпоративної стратегії підприємства Харківська національна академія міського господарства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.confcontact.com/spisok0307_.ph
73. Теория управления / Под ред. О. В. Козловой. — М.: Экономика, 1985
74. Теория и практика антикризисного управления / Под ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. — М.: Закон и право, 1996. — С. 339.
75. ТОВ “Микулинецький Бровар” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.brovar.org
76. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов / Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
77. Українські підручники онлайн [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/00000000/menedzhment/metodi_obgruntuvannya_upravlinskih_rishen
78. Уманців , Ю. Формування української моделі корпоративного управління / Юрій Уманців // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 2010. – №4. – С. 10-13.
79. Федулова Л.І., Менеджмент організації: Підручник – К.: Либідь, 2004. - 448 с.
80. Федулова Л. О. Технологічний розвиток економіки України. – К.: Ін-т економіки та прогнозування, 2006.

81. Фінансовий менеджмент: Підручник / Керівник авторського колективу авторів і науковий редактор, професор А. М. Поддєрьогін. - К.: КНЕУ, 2005. – 536 с. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.vuzlib.net/fm_P/_index.htm
82. Хентце Й. Основные идеи стратегического менеджмента / Проблемы теории и практики управления. — 1989. — № 2.
83. Шасси Д. Стратегия и планирование / Пер. с англ. под ред. Л.А. Трофимовой. – СПб: Питер, 2001. – 384 с.
84. Шаститко А. Е. Проблемы корпоративного управления и пути их решения в корпоративном законодательстве // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Том 4. – № 2.
85. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-е вид.,перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
86. Шипунов В.Г. Основы управлінської діяльності. - М., "Вища школа", 1999
87. Євтушевський В.А. Корпоративне управління: підручник.-К.:Знання,2006.-406 с.(13-15)
88. Євтушевський В. А. Основы корпоративно управління : навчальний посібник. – К.: Знання-Прес, 2002. – С. 317.
89. Экономическая стратегия фирмы / Под. ред. А. П. Градова С-Пб.: Спец. лит-ра, 1995.
90. Эддоус М. Стэнсфилд Р. Методы принятия решений / Пер. с англ. под ред. И.И.Илисеевой. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. - 590 с.
91. Юрій Е. О. Теоретичні засади стратегічного планування діяльності підприємств // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Економічні науки. — Вип. 6. Чернівці. — 2005. — С. 191–196.
92. Юхновська Ю. О. Удосконалення організаційної структури управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.economy.nayka.com.ua.
93. About the OECD. // Official page of the Organization of Economic Co-operation and Development. –[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oecd.org/home>.
94. Data & Research. – The World Bank. Official page. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/>

95. Закон України "Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні"
[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1078.14904.0>
96. SWOT-анализ: сделай качественно [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://www.denga.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=1005
97. SWOT-анализ и стратегическое планирование [Електронний ресурс]. –
Режим доступу: www.swot-analysis.ru/index_2.html