

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

*На правах рукопису*

Дрінь Олег Ярославович

УДК 005.21 : 005.93 : 658.1 (043.3)

**Поліморфізм стратегій підприємства в диференційованих умовах  
середовища**

Спеціальність 08.00.04 Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Дисертація  
на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Науковий керівник:  
Смолін І.В.  
доктор економічних наук,  
професор

Київ – 2015

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ВИБОРУ ФОРМИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В ДИФЕРЕНЦІЙОВАНИХ УМОВАХ СЕРЕДОВИЩА</b> .....	12
1.1. Варіативність змістовного наповнення поняття стратегії підприємства з позиції методологій та об'єктів стратегічного управління.....	12
1.2. Складові форми стратегії та їхня класифікація.....	26
1.3. Ідентифікація ознак зовнішнього організаційного середовища та оцінка його нестабільності.....	41
Висновки до розділу 1.....	59
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ГАЛУЗЕВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ВИНОРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ</b> .....	62
2.1. Об'єкти оцінювання та ідентифікація рівня нестабільності зовнішнього середовища виноробних підприємств.....	62
2.2. Фактори нестабільності середовища функціонування виноробних підприємств.....	76
2.3. Діагностика управлінського реагування підприємства на зміни зовнішнього організаційного середовища.....	97
Висновки до розділу 2.....	116
<b>РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДЕКВАТНОСТІ ФОРМИ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІЙОВАНИМ УМОВАМ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ВНУТРІШНІМ МОЖЛИВОСТЯМ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	122

3.1. Механізм гармонізації форми стратегії підприємства і управлінського реагування на нестабільність середовища.....	122
3.2. Структуризація і параметрична формалізація стратегії підприємства в диференційованих умовах середовища.....	137
3.3. Форма стратегії підприємства як передумова сприйняття і реалізації стратегічних рішень.....	153
3.4. Розрахунок ефекту від удосконалення форми представлення стратегій виноробних підприємств.....	170
Висновки до розділу 3.....	177
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>181</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>186</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>201</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Прискорення та ускладнення змін бізнес-середовища є характерною ознакою більшості сучасних ринків. За таких умов діяльність підприємств усе меншою мірою відповідає заздалегідь визначеному алгоритму з кількісними довгостроковими цільовими параметрами розвитку, а методологія стратегічного менеджменту виходить на передові позиції в системі корпоративного управління.

Особливу значимість стратегічний підхід в управлінні має для галузей із динамічною і диференційованою структурою підприємств, що перебувають під зростаючим тиском дестабілізуючих зовнішніх чинників. Так, виноробна галузь України представлена технологічно пов'язаними підприємствами первинного (виращування винограду і виробництво виноматеріалів) та вторинного (виробництво винної продукції) виноробства, що обумовлює високий рівень їх взаємозалежності і, як наслідок, ускладнення впливу зовнішніх організаційних чинників. Виробляючи продукцію з високою еластичністю попиту, виноробні підприємства стикаються з його непередбачуваною динамікою, яка залежить від рівня доходів споживачів, посилення конкуренції з боку товарів-замінників, інтенсивності конкуренції у сфері експортно-імпортних операцій, тощо. В результаті, з-поміж майже 400 зареєстрованих у країні виноробних підприємств, діючими є менше 45%, тоді як у 2008 р. зазначений показник становив 85%. Тому застосування стратегічної ідеології в практиці управління розвитком виноробних підприємств України є виключно актуальним.

Теоретичний фундамент стратегічного менеджменту складають наукові праці таких відомих учених, як А. Чандлер, І. Ансофф, Т. Левітт, Б. Хендерсон, Р. Дункан, які створили потужну наукову базу різноманітних концептуальних положень формування стратегії підприємства. Пізніше до вирішення зазначеної проблеми долучилися сучасні закордонні вчені: М.

Альберт, Б. Альстренд, Х. Віссема, О. Віханський, С. Гошал, Л. Гребіньяк, Р. Грант, П. Дойль, П. Друкер, М. Круглов, Р. Кох, Дж. Б. Куїні, Дж. Лемпел, М. Мак-Дональд, М. Мескон, Г. Мінцберг, Р. Моборн, У. Кім, Дж. О'Шонессі, Н. Пірсі, М. Портер, А. Томпсон, Д. Сондерс, А. Дж. Стрікленд, Дж. Траут, П. Уденбург, Р. Фатхутдінов, Ф. Хедоурі, Г. Хулей та ін. Вагомий внесок у теорію стратегічного менеджменту внесли українські дослідники: Л. Артеменко, Д. Баюра, О. Востряков, В. Герасимчук, А. Наливайко, В. Оберемчук, В. Пастухова, І. Смолін, А. Старостіна, З. Шершньова та ін.

Однак, не зважаючи на значний науковий доробок зазначених авторів, у теорії та практиці стратегічного менеджменту сьогодні усе ще залишаються невирішеними проблеми оцінювання рівня невизначеності ринкових змін, питання розроблення інструментарію формування стратегії, що відповідає характеру ринкового середовища, а також пріоритетності і порядку визначення оптимальної, за конкретних умов діяльності, методології управління стратегічним розвитком підприємства. Крім того, зосередженість на методологічних проблемах формування стратегії підприємства залишила поза увагою таке важливе питання, як визначення форми представлення розробленої стратегії. Тому важливими є питання щодо доцільної структури змістовних елементів наявних стратегій, форм їх викладення, глибини деталізації стратегічних завдань і управлінських рішень. Як наслідок, потребує вивчення механізм обопільного вибору стратегічної методології і форми представлення обраної стратегії, які перебувають у тісній взаємодії.

Таким чином, об'єктивна необхідність дослідження теоретичних і прикладних питань формалізації стратегії підприємства визначила актуальність та важливість обраного напрямку дослідження, зумовила вибір теми, постановку цілей і завдань, а також його логіку.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри стратегії підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за темою «Стратегія підприємства в

постіндустріальній економіці» (державний реєстраційний номер 0111U002621), у межах якої особисто автором підготовлено підрозділ «Форма стратегії підприємства як передумова сприйняття і реалізації стратегічних рішень».

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є узагальнення теоретичних аспектів методології формування стратегії підприємства, розроблення методичних положень і практичних рекомендацій щодо визначення форми стратегії, адекватної рівню передбачуваності зовнішніх змін і внутрішнім управлінським здатностям персоналу підприємства.

Відповідно до поставленої мети у дисертаційній роботі було визначено та вирішено такі завдання:

- дослідити особливості розуміння стратегії підприємства з методологічних позицій і об'єктів управління та виявити спільні її ознаки;
- дослідити сутність поняття «форма стратегії», визначити та систематизувати її складові;
- обґрунтувати критерії і розробити методику оцінювання рівня нестабільності зовнішнього бізнес-середовища, ідентифікувати типи середовища з позиції передбачуваності його змін;
- розглянути об'єкти та здійснити оцінювання рівня нестабільності зовнішнього середовища виноробних підприємств України;
- виявити фактори нестабільності середовища функціонування досліджуваних підприємств;
- здійснити діагностику управлінського реагування підприємств на зміни ринкового середовища;
- розробити механізм гармонізації форми обраної стратегії підприємства і характеру управлінського реагування на нестабільність середовища;
- обґрунтувати порядок параметричної формалізації стратегії підприємства в диференційованих умовах середовища;

- дослідити умови індивідуалізованого сприйняття форми стратегії менеджерами підприємства в контексті забезпечення досягнення його стратегічних цілей.

*Об'єктом дослідження* є процес формалізації стратегій на основі диференціації зовнішніх умов і внутрішніх можливостей керованого розвитку підприємства.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних і методичних засад поліморфізму стратегій підприємства та практичних рекомендацій щодо визначення форми представлення його стратегії в диференційованих умовах середовища.

*Методи дослідження.* Загальною методологічною основою дослідження є діалектичний метод, який характеризується цілісним системним підходом до аналізу поліморфізму стратегій підприємства, у межах застосування якого використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи. Зокрема, при обґрунтуванні категоріального апарату застосовувалися методи порівняльного аналізу, систематизації та узагальнення, аналогії і абстрагування. При дослідженні зовнішніх умов діяльності і управлінських здатностей менеджменту виноробних підприємств України використовувалися методи порівняльного аналізу, систематизації та узагальнення, матричного позиціонування, групування, вибірок, прогнозування. При розробці механізму формалізації стратегії підприємства в диференційованих умовах середовища застосовувалися методи системного аналізу, узагальнення, моделювання, наукової абстракції, експертних оцінок.

*Інформаційну базу дослідження* становили наукові праці зарубіжних та вітчизняних учених із даної проблематики, статистичні дані Державної служби статистики України, електронні та інформаційно-аналітичні матеріали найбільших вітчизняних виноробних підприємств, дані мережі Інтернет, результати опитування керівників і фахівців виноробних підприємств України.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Основні теоретичні та

практичні результати, які визначають наукову новизну дисертаційної роботи, полягають у наступному:

*вперше:*

- до стратегічної методології введено поняття «форма стратегії», що є продуктом процесу планування стратегічного розвитку підприємства та слугує зовнішнім проявом змісту його стратегії і поєднує її структурні елементи, способи їх представлення, варіанти параметризації показників, які визначаються на основі оцінювання рівня нестабільності зовнішнього середовища і внутрішніх управлінських здатностей, що сприяє виконанню прийнятих стратегічних рішень;

*удосконалено:*

- методику оцінювання рівня нестабільності зовнішнього ринкового середовища, що ґрунтується на критеріях ідентифікованої тенденції, періодичності та варіативності змін, спонтанності потужних змін, які слугують теоретичною основою запропонованого комплексу оціночних показників (часової кореляції за визначеним трендом, варіації змін у часі, прискорення, щільності пікових відхилень, аритмії) і забезпечують, на відміну від більшості існуючих експертних методів, об'єктивну параметричну оцінку рівня нестабільності середовища, необхідну для визначення пріоритетної форми представлення стратегії підприємства;

- інструментарій визначення рівня прогнозованості зовнішнього середовища підприємств на основі комплексу контрольних показників із виокремленням періодів тенденційної динаміки, що слугує аналітичною основою індивідуалізованого управлінського реагування менеджменту підприємства на зовнішні зміни;

- типізацію зовнішнього бізнес-середовища (динамічне, турбулентне, стагнаційне, стохастичне) в режимі багатовимірного матричного позиціонування визначених ознак, що надає змогу диференціювати склад структурних елементів стратегії відповідно до характеру зовнішніх змін та ідентифікованих можливостей керованого розвитку підприємства;



- процеси формування стратегії підприємства з урахуванням його здатності адекватно реагувати на динаміку зовнішніх змін на основі оцінювання перспективної нестабільності чинників зовнішнього середовища, з урахуванням показників передбачуваності майбутніх трансформацій і ймовірності прогнозованого розвитку, як результату поєднаної оцінки керованості підприємства і диференційованого рівня зовнішньої нестабільності;

*дістали подальший розвиток:*

- сутнісне розуміння стратегії на основі врахування комплексу ознак плановості, усвідомленого цільового спрямування, орієнтації на тривалу перспективу, що дозволяє вважати її продуктом усвідомленої управлінської діяльності, який має бути визначеним до початку реалізації прийнятих стратегічних рішень;

- змістовне наповнення поняття «керованість розвитком підприємства», яке, на відміну від існуючих якісних характеристик, що не мали ознак конкретизованої оцінки, може бути параметризоване на основі ідентифікації прогнозованої позитивної динаміки оціночних показників, визначених за критеріями ступеня управлінської уваги до об'єкта з огляду на цільову орієнтацію підприємства і рівень складності забезпечення зростаючого тренду його розвитку на перспективу;

- методичний інструментарій багатомірного матричного оцінювання показників нестабільності середовища та рівня передбачуваності його змін на основі аналітичної інтерпретації конфігурацій значень запропонованих коефіцієнтів нестабільності та якісних характеристик інформаційного забезпечення і прогностичних здатностей з урахуванням ймовірності їх реального поєднання.

**Практичне значення одержаних наукових результатів** полягає у можливості використання в практичній діяльності вітчизняних виноробних підприємств порядку визначення форми представлення стратегії, методики оцінювання нестабільності бізнес-середовища, матричного оцінювання рівня

передбачуваності його змін, інструментарію визначення рівня прогнозованості зовнішнього середовища, механізму діагностування дії макроекономічних і галузевих факторів нестабільності середовища функціонування виноробних підприємств за ознаками характеру й інтенсивності їх впливу. Зокрема розроблений під час дослідження алгоритм оцінки нестабільності середовища виноробних підприємств та інструментарій визначення характеру даного середовища було використано при розробці стратегічного плану розвитку на ПрАТ “Одеський коньячний завод” на 2015–2020 рр. (довідка 2/3 від 05.06.2015р.); обґрунтовані пропозиції щодо визначення форми представлення і структури стратегії підприємства були покладені в основу розробленої стратегії розвитку ПрАТ “Одесавинпром” до 2020 р. (довідка №1/1 від 02.06.2015р.).

Загальні методичні положення та результати дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана” при викладанні навчальної дисципліни “Стратегічний процес” (довідка від 23.04.2015р.).

**Особистий внесок здобувача** полягає в самостійному системному дослідженні, в якому викладено авторський підхід до вирішення важливого науково-практичного завдання – розроблення методики і прикладних рекомендацій щодо визначення форми стратегії, адекватної рівню передбачуваності зовнішніх змін і внутрішнім управлінським здатностям персоналу підприємства.

Всі наукові результати, наведені в дисертації, отримано автором особисто. В наукових працях, опублікованих у співавторстві, використано лише ті ідеї та положення, які є результатом його особистого дослідження.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дисертаційної роботи доповідались і обговорювались на міжнародних науково-практичних конференціях: III міжнародній науково-методичній конференції “Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці” (м.Чернівці, 2013р.), міжнародній науково-практичній інтернет-

конференції економічного спрямування “Сучасні напрямки теоретичних та практичних досліджень в економічній науці” (м.Тернопіль, 2015р.), міжнародній науково-практичній конференції “Стратегія підприємства: результативність за умов системних трансформацій” (м.Київ, 2015р.).

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 10 наукових праць загальним обсягом 4,4 д.а., серед них: 1 стаття – у колективній монографії, 3 статті – у наукових фахових виданнях, 3 статті – у наукових фахових виданнях України, що включені до міжнародних наукометричних баз, 3 публікації в інших виданнях.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ВИБОРУ ФОРМИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В ДИФЕРЕНЦІЙОВАНИХ УМОВАХ СЕРЕДОВИЩА

### 1.1. Варіативність змістовного наповнення поняття стратегії підприємства з позиції методологій та об'єктів стратегічного управління

Історично термін «стратегія» склався та набув визначеного змісту у військовій лексиці. Його перше застосування пов'язують з класичною працею китайського філософа Сунь Цзи «Мистецтво ведення війни», написаною у V столітті до н. е. В його контексті стратегія є частиною військового мистецтва, яка охоплює питання підготовки і проведення військових дій із заздалегідь сформульованими завданнями. У словнику російської мови С.Ожегова надається таке тлумачення стратегії: «стратегія – це наука ведення війни, мистецтво ведення війни» [98, с. 949].

Поняття «стратегія» має відношення практично до усіх сфер людського буття і у найбільш узагальненій формі визначається як спосіб досягнення значимих цілей розвитку об'єкта. Отже, стратегія поєднує визначення стратегічної мети з шляхами її досягнення. Але вже при такому узагальненому трактуванні суті стратегії виникають розбіжності, обумовлені призначенням об'єктів стратегічного впливу.

Так, у військовій справі стратегічною метою є перемога над ворогом і формулювання якоїсь іншої є недоречним. В діловому суперництві такі агресивні цілі, як правило, не переслідуються. Боротьба проти конкретного суперника, навіть в разі незаперечної перемоги над ним, може обернутись поразкою. Ресурсно виснаженому конкурентною боротьбою підприємству загрожують нові суперники, а на можливі зміни споживчих уподобань воно

не зможе дати адекватної новим потребам відповіді. Більшість підприємств обмежують свої конкурентні амбіції, намагаючись співіснувати з суперниками, а не досягти їх виходу з ринку.

Отже, якщо військова стратегія – це перелік способів, військового успіху, перемоги над суперником, застосованих у певній послідовності з визначеною інтенсивністю і часом реалізації, то стратегія підприємства – це напрям його дій, підпорядкованих стратегічній меті.

Здійснений онтологічний екскурс покликаний не лише показати військове походження терміну «стратегія», а й зосередити увагу на первинній сутності стратегії як мистецтві ведення війни. В наш час, починаючи з 30-х років ХХ сторіччя, в США була запроваджена і розвинута концепція стратегії як мистецтва управління економічними ресурсами, що започаткувала, розробку принципів та підходів до формування стратегії, тобто основи науки про організаційну стратегію.

Активний розвиток теоретичних основ формування стратегії мав виключно прикладне підґрунтя. Спеціалісти Бостонської консалтингової групи (BCG) визначили: зростання обсягу виробництва веде до відчутного зниження рівня витрат на одиницю продукції. В середньому подвоєння виробництва давало можливість скорочувати питомі витрати на 20%. Отже, завоювання більшої частки ринку було надзвичайно вигідним виробнику, який отримував значну перевагу над конкурентами – нижчий рівень витрат і вищий рівень рентабельності. Це було першим науковим формулюванням стратегії, реалізація якої давала відчутний економічний результат.

Після цього тривалий період стратегію розглядали виключно як об'єкт науки «стратегічний менеджмент» і на довгий час забули про її мистецьку першооснову.

Перші наукові підходи до сучасного розуміння стратегії були сформульовані адептами стратегічного підходу в управлінні – А. Чандлером, Т. Левіттом, І. Ансоффом, Б. Хендерсоном, які започаткували концептуальні основи стратегічного планування, як базової методології формування

стратегії в умовах динамічних, але передбачуваних змін зовнішнього середовища. Подальший його розвиток пов'язаний з багатоплановістю теоретичних надбань і варіативністю їх прикладного трактування в турбулентному організаційному середовищі з позицій суб'єктів, які мають різне призначення, конкурентний статус та мету діяльності.

За майже шестидесятирічну історію становлення і розвитку сучасної стратегічної методології створено потужний науковий потенціал, що складається з великої кількості різноманітних концепцій, кожна з яких базується на певних, часто суперечливих, а іноді й явно протилежних принципах формування (розробки, усвідомлення, планування) стратегії. Різні концептуальні підходи обумовлюють відповідні методологічні засоби побудови стратегії, які впливають на визначення самої її суті.

Першим, хто здійснив спробу розібратися в проблемі неоднозначного трактування стратегії з позицій різних методологій, був Г. Мінцберг. Він відзначав, що стратегію можна трактувати як план, як вправний прийом, як патерн (принцип поведінки, стійка схема дій), як позицію та як перспективу...” [88, с. 33]. Зауважимо, що автор ідентифікував підходи до визначення стратегії, а не з'ясовував ознаки, що можуть бути паралельно присутніми в узагальненому трактуванні її суті. Це дозволило йому виокремити так звані “школи стратегій” (читай методології), які переважно з різних позицій підходили до розуміння стратегії і, як результат, її призначення, механізму формування і реалізації.

Найбільш потужна наукова школа отримала назву “школа дизайну (моделювання)”. Її фундатори Ф. Селзнік, А. Чандлер, К. Єндрюс практично у всіх своїх роботах розмежовували етапи створення і реалізації стратегії, стверджуючи, що за ухваленням стратегії, якій передують аналіз, розробка моделей розвитку і оцінювання можливих стратегічних альтернатив, настає період практичних управлінських рішень, спрямованих на досягнення мети відповідно до обраного напрямку розвитку. У своїй найвідомішій праці “Стратегія та структура” А. Чандлер стверджував, що

стратегія – це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства разом з відповідним планом дій і розподілом ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей” [153, с. 24]. Тобто, сформована (розроблена, змодельована) стратегія представляє собою план, який потрібно виконати і досягти визначену стратегічну мету.

Близької позиції щодо розуміння стратегії як плану дотримувались і прибічники школи планування, що розвивалась паралельно зі школою дизайну. Її адепти бачили стратегію як систему цілей, представлених в кількісних показниках, які є об'єктами контролю. Характерною її особливістю є “операціоналізація” створеної стратегії, що передбачає встановлення ряду ієрархічних рівнів, нижній з яких формувався з операційних планів. А один з фундаторів школи планування І. Ансофф писав: “стратегічне планування реалізується шляхом проектів, обмежених часом...” [8, с. 282], причому створення проекту і його реалізацію він розглядав як послідовні етапи, характерні для планування: “Процес формулювання стратегії бізнесу не зводиться до негайних дій. Встановлюються загальні напрями ... наступний етап стратегії – розробка довгострокових проектів...” [8, с. 160]. Отже, вчений не ототожнював стратегію і план, як часто пишуть сучасні автори, а лише наголошував, що основою кожної наукової стратегії є процес планування - “правила прийняття рішень і установок, що спрямовують розвиток організації, отримали назву стратегії ” [7, с. 155]. Зазначимо також, що в подальших роботах І. Ансоффа з'явилися менш формалізовані процедури, зокрема сценарне планування, що не передбачало системного контролю за результатами впровадження стратегії і додавало варіативності у прийнятті рішень стосовно слідування тим чи іншим із заздалегідь визначених напрямів розвитку та алгоритмів досягнення мети.

Це вже деякі послідовники школи планування, особливо ті, що зосередили свою увагу на розробці методичних прийомів стратегічного

розвитку підприємств, сприймали стратегію як формалізований план досягнення стратегічних цілей.

Різновидом розуміння стратегії як плану, на думку Г. Мінцберга, може бути “вправний прийом – свого роду “маневр”, що здійснюється з метою перехитрити супротивника чи конкурента” [88, с. 34]. Таке трактування стратегії носить досить умовний характер. Маневр, управлінський прийом можуть бути елементом стратегії, а не її суттю. На думку американських учених А.Томпсона і А. Дж. Стрікланда, з якою не можна не погодитись, “стратегія розпадається на безліч конкурентоспроможних дій і підходів до бізнесу, від яких залежить успішне керування фірмою” [135, с. 11].

Саме розуміння стратегічності передбачає масштабність зусиль, покликаних забезпечити досягнення стратегічної мети. Зазвичай конкурентна стратегія спрямована на здійснення значимих змін в підприємстві або його конкурентному положенні на ринку. Навряд чи якийсь окремо взятий маневр зможе забезпечити це, тим більше в стратегічній перспективі, на яку розраховано дію довільної стратегії.

Зв'язок управлінського прийому, маневру зі стратегією виявляється і в опосередкованій формі – через процес планування. Кожному такому маневру передують стадія усвідомлення бажаного цільового стану і визначення алгоритму його досягнення, яка за своїм змістом є плануванням управлінських дій.

Крім того, таке розуміння стратегії пов'язується виключно з її конкурентним різновидом. Корпоративна стратегія ніяк не пов'язана з окремим прийомом чи маневром. Тому сприйняття стратегії як маневру не має узагальненого характеру і не може розглядатися як її сутнісна основа.

Плановий формат стратегії декларує і школа позиціонування. Її основний ідеолог М.Портер розробив генеричні стратегії (по суті типові планові рішення), кожна з яких має свою сферу застосування, а їх вибір залежить від результатів аналізу конкурентного середовища і внутрішніх можливостей організації. Формування стратегії в школі позиціонування



розглядається як контрольований, свідомий процес вибору певної генеричної позиції, який здійснюється на основі системи аналітичних розрахунків.

Слід зазначити, що планова складова стратегії в школі позиціонування не тільки не суперечить розумінню її суті як позиції, а й підкреслює єдину можливість ефективного позиціонування на основі усвідомленого цільового положення суб'єкта на конкурентному ринку.

Розглянуті школи стратегій, які отримали назву прескриптивних (розпоряджувальних), формування стратегії бачили як підконтрольний усвідомлений процес, результатом якого є розроблені планові рішення розведені в часі з періодом їх формальної реалізації. Розуміння стратегії як плану має відповідні ознаки не лише з причини того, що вона подекуди набуває форми формалізованого плану, реалізація якого передбачає ту чи іншу форму контролю. Планова основа стратегії визнається і за менш радикальних її ознак, коли достатньою умовою виступає наявність усвідомленого процесу створення стратегії до початку її реалізації.

Протилежними до структурованих методологій розпоряджувальних шкіл існують концепції так званих “виникаючих” стратегій. Здебільшого їх прибічники розуміють стратегію як патерн, переш за все патерн певної лінії діяльності, моделі поведінки, пов'язаної з намаганням довести, що за певних обставин стратегія не буде мати нічого спільного з процесом її планування, виникаючи спонтанно, неусвідомлено.

Дана ідея виявилась досить привабливою, що і обумовило формування шкіл підприємництва, когнітивізму, навчання та інших, які з тим чи іншим рівнем визнання значимості підсвідомої діяльності менеджерів і підприємців, намагалися довести неможливість і недоцільність розмежування процесів створення(прийняття)стратегічних рішень та реалізації стратегічних дій.

З діяльністю даних шкіл, особливо школи підприємництва, пов'язано розуміння стратегії не тільки як патерну, а й як перспективи, під якою розуміється “основний спосіб дії організації” [87, с. 19]. Змістовність і виправданість такого виокремленого тлумачення стратегії, особливо з огляду

на попередні конкретні сентенції – стратегії як плану чи патерну, викликає сумнів. Скоріше слід вказати на перспективний характер довільної стратегії, а не наполягати на варіанті розуміння суті стратегії.

Важливо відзначити, що зв'язок між розумінням суті стратегії і методологіями її формування не має прямого причинно-наслідкового характеру. Можна вести мову тільки про уподобання прибічників певних шкіл стратегій, які можуть змінюватись. Сам автор ідеї “5 П” Г. Мінцберг, по різному визначає їх склад. Так, процитоване вище розуміння суті стратегії як плану, прийому, патерну, позиції і перспективи не містять погляду на стратегію як концепцію, який представлено наприкінці досліджуваної роботи “Пять “П” стратегій”. У фундаментальному дослідженні “Школи стратегій”, одним з авторів якої є Г. Мінцберг, поняття стратегії як патерну має звужений формат – стратегії як принципу поведінки, а про стратегію як концепцію взагалі не йдеться.

Для з'ясування суті стратегії необхідно виокремити ті її ознаки, які притаманні усім видам стратегій, а отже мають принциповий характер.

Найбільш дискусійним є питанням зв'язку стратегії і планування.

Відстоюючи “непланову” концепцію стратегії Г. Мінцберг наполягав, що “поняття спонтанної стратегії передбачає, що схема виникає сама по собі, спонтанно, і пізнається таким же чином” [88, с. 40] і далі, “не всі патерни виникають на основі плану” [88, с. 42]. Вчений вважав, що “схема”, яка виникає у свідомості стратега, не пов'язана з плануванням, а під планом слід розуміти тільки його формалізований варіант прояву. Прибічники цього підходу, особливо школи підприємництва, наполягають на тому, що створення стратегії є результатом інтуїції, здорового глузду, мудрості, досвіду, тобто якостей менеджера, які не потребують наукової формалізації.

Щоб з'ясувати питання співвідношення стратегії і планування необхідно визначитись із суттю понять планування і плану.

Широке тлумачення планування виходить далеко за межі цільових кількісних показників, диференційованих за ієрархічними рівнями. Воно

передбачає визначення системи управлінських дій, що мають призвести до виконання планових завдань або досягнення цільових якісних характеристик об'єктом планування. План є результатом процесу його складання, планування.

З цього приводу відомий американський вчений Р. Грант писав, що не завжди розумно сформульована і ефективно реалізована стратегія має існувати у формі традиційного плану, але вона повинна мати чітку спрямованість, "...основану на ясному розумінні правил гри і загостреним усвідомленням того, які саме маневри допоможуть отримати переваги" [32, с. 20]. І далі, "на самому загальному рівні стратегія – це планування способів, за допомогою яких організація або індивід можуть досягти поставлених цілей" [32, с. 33].

Вчений вірно вказує на дві взаємопов'язані обставини, які формують змістовне розуміння стратегії. Стратегію можна розглядати як процес пошуку і реалізації ефективних стратегічних рішень, який поєднує перманентне планування і здійснення покрокових управлінських дій, спрямованих на досягнення визначеної стратегічної мети. Таке розуміння стратегії більше відповідає умовам динамічного і непередбачуваного організаційного середовища, коли окремі послідовні планові рішення передують вибудовуванню певної поведінки організації. В більш стабільному середовищі стратегію можна розуміти як план з тим чи іншим рівнем деталізації та виокремленням об'єктів планування, який після його формування переходить на етап практичної реалізації.

В обох випадках поняття стратегії і планування нероздільні. В першому, процес планування виступає елементом стратегії, в другому – стратегія є результатом процесу планування, який має бути реалізованим задля досягнення стратегічної мети.

Планової природи стратегії дотримуються і такі відомі вчені як А. А.Томпсон і А.Дж. Стрикленд. Вони вважають, що "стратегія компанії – це комплексний план управління, який повинен зміцнити положення

компанії на ринку і забезпечити координацію зусиль, залучення і задоволення споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей” [136, с. 32]. Подібну позицію виявляють М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі, які підкреслюючи ідентичність понять стратегії і плану, роблять наголос на конкретних якісних ознаках цього плану: «стратегія – це загальний, усебічний план досягнення цілей» [86, с. 257].

Інший відомий сучасний дослідник і практикуючий консультант в сфері стратегічного менеджменту Лоуренс Дж. Гребіньяк розуміє стратегію не тільки як план, а й процес його виконання. Він розділяє етапи створення і реалізації: “...формулювання стратегії і реалізація стратегії – це два окремих, чітко виокремлених процеси... обидва ці процеси глибоко взаємопов’язані. Гарне планування сприяє успішній реалізації, і, навпаки, неякісне планування породжує неякісне виконання” [33, с. 30]. І далі, “стратегічні цілі не можуть бути досягнуті без ретельно спланованого підходу до реалізації стратегії” [23, с. 2]. Ясно, що автор розуміє планування у широкому сенсі, підкреслюючи, що об’єкт стратегічного планування складають цілі, показники і управлінські дії. Слід лише зазначити, що процеси формування і реалізації стратегії не розділяються одним часовим терміном. Вони переплітаються, визначаючи шлях стратегічного розвитку об’єкта. Не існує заздалегідь визначеної стратегії, яка б не коригувалась у процесі її реалізації, але завжди передумовою здійснюваних управлінських дій, навіть тих, що не були прописані у першому варіанті стратегії, є план – первинний або коригований, параметричний чи вербальний. Адже, досягнення стратегічних цілей через реалізацію кількісно окреслених планових завдань і тих, що сформульовано у вигляді принципів поведінки, потребує визначення/планування засобів їх здійснення. Без усвідомленого планового бачення шляхів стратегічного розвитку неможливо досягти визначеної мети.

Поняття стратегії, як і будь-яке інше, повинно мати всебічний науковий характер і не змінюватись залежно від об’єкту управління. Все про що йшла мова вище, зокрема про можливу спонтанну природу виникнення стратегії,

відноситься до її конкурентного формату, призначеного забезпечити успіх об'єкта на цільовому ринку. Що стосується корпоративної стратегії, основним завданням якої є визначення ефективних видів діяльності, то парадигма “виникаючої”, спонтанної стратегії навряд чи приведе до його вирішення. Як можна погодитись з “неплановою” концепцією корпоративної стратегії диверсифікованого підприємства. Навіть якщо допустити спонтанний характер визначення перспективного виду діяльності, як здійснювати його розвиток без відповідного плану з тим чи іншим рівнем деталізації і обґрунтування.

Отже, “непланова” концепція стратегії не може співіснувати з основами наукового менеджменту. Але “неплановість” стратегії не слід розуміти буквально. Навіть адепти шкіл навчання і конфігурації, які категорично не погоджувались з основними ідеями розпоряджувальних шкіл, бачили стратегію результатом усвідомленого цільового розвитку організації, який є наслідком реалізації певної системи планових рішень і дій. Проблемним вони вважали питання рівня продуманості даної стратегії - “в реальному житті жодна стратегія не може бути у чистому вигляді ні зарання спланованою, ні створеною виключно “на ходу”, оскільки у першому випадку не залишається місця навчанню, а в другому відсутній контроль за процесом” [87, с. 303]. Погоджуючись з даним компромісним висновком додамо, що рівень продуманості(плановості) стратегії є досить диференційованою її характеристикою. Вона визначається дією великої кількості об'єктивних чинників і суб'єктивних бачень розробників стратегії і керівників стратегічно налаштованих організацій, які буде розглянуто в наступних розділах.

Щодо творчої складової стратегії і сприйняття стратегічного управління як мистецтва, то кожна форма управління має суб'єктивний характер, яка, зрозуміло, враховує об'єктивні обставини. Без суб'єктивізму, читай творчого підходу, усі підприємства дотримувались би однієї стратегії, розробленою за однією методикою. В результаті ніхто не мав би

конкурентних переваг, не пов'язаних з рентними умовами. Творчі надбання можуть бути реалізовані на усіх стадіях формування і виконання стратегії, але жодне творче рішення не відбудеться без усвідомленого розуміння його правильності і доцільності, що і складає планову передумову усіх управлінських дій.

Проблема сутнісного визначення стратегії нерозривно пов'язана з цільовим спрямуванням стратегічного розвитку організації.

Деякі автори, зокрема І. Ансофф, вельми схиляються до пріоритетності цілеорієнтації над засобами досягнення визначеної мети, вважаючи, що побудована система ієрархічних цілей – місії, стратегічного бачення, завдань, і є змістовною основою стратегії підприємства. Ним же була запропонована модель “дерево цілей”, яка передбачала диференціацію цілей за ієрархічними рівнями. Підкреслювалась значна варіативність потенційних стратегічних цілей сучасного підприємства, що обумовлює складність визначення основної, реалізація якої має привести до стратегічного успіху. Тобто, стратегічну перевагу отримує те підприємство, яке спрямує свою діяльність в перспективному напрямі, а реалізаційні дії вважаються рутинними і такими, що не потребують креативності, а отже і стратегічного мислення.

В подальших своїх дослідженнях автор визнав обмеженість такого підходу, зосередивши увагу на розробці основ стратегічного менеджменту, який поєднував системну цілеорієнтацію із засобами реалізації стратегічних рішень.

В цілому цільова спрямованість стратегії не викликає прямого спротиву дослідників. Навіть прибічники концепції виникаючої стратегії не акцентують увагу на цьому, хоча декларована спонтанність стратегічних дій суперечить тезі про усвідомленість стратегічних цілей.

Деяке непорозуміння виникає тільки при визначенні суті стратегічної цілі. Так, відомі дослідники маркетингової стратегії Г. Хулей, Д. Сондерс і Н. Пірсі стверджують, що “... відправним моментом розробки стратегії є визначення її місії або цілі” [143, с. 41]. Ототожнення місії і цілі є досить

поширеним явищем, хоча більшість вчених схильні бачити місію організації як змістовне визначення її призначення на ринку, а стратегічну ціль - як формулювання бажаного стану організації або місця у конкурентному середовищі. Крім того, вважається, що стратегічне спрямування організації виявляється у системі ієрархічних цілей, реалізація яких має призвести до досягнення головної мети, що відповідає призначенню організації – виконанню її місії. Зазначене ще раз підтверджує єдність поглядів вчених на цільову орієнтацію поняття стратегії при певній дискусійності її вираження і форми прикладного використання.

В площині практичної реалізації знаходиться і проблема деталізації стратегічних цілей розвитку, рівня їхньої незмінності, форм вираження (вербальна, параметрична), глибини перспективи. Деякі автори намагаються навіть визначати мінімальні строки цілеорієнтації організації, які відповідають їхньому розумінню стратегії. Це помилковий підхід, оскільки строкові параметри стратегії не повинні задаватись наперед. Вони є наслідком вибору кращого варіанту розвитку, який забезпечить досягнення визначеної стратегічної мети.

Визнаючи цільову природу стратегії, деякі дослідники ставлять під сумнів, а щонайменше, обмежують значимість перспективної спрямованості стратегії. Зокрема, Г. Мінцберг, Б. Альстренд і Д. Лемпел стверджують, що “домінуюче положення в літературі і практиці стратегічного менеджменту цілковито незаслужено належить перспективним школам” [87, с. 23]. Дана позиція є контекстом їх бачення пріоритетності концепції “виникаючої” стратегії, згадуваної вище.

Перспективність стратегії, як “великого майбутнього підприємства” [87, с. 19], найтіснішим чином пов’язана з її попереджуючим характером. Перспективність як визнана доцільність майбутніх стратегічних змін буде реалізованою за умови здійснення впливу організації на події, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Без орієнтації на майбутні зміни вона не зможе навіть зберегти існуюче конкурентне положення на ринку.

Попереджувачий характер стратегії буде гарантувати організації, щонайменше, своєчасне виявлення зміни і можливість адекватної вчасної реакції на неї.

Перспективність є неодмінною ознакою стратегії як засобу управління розвитком організації. Перспективний характер стратегії не має альтернативи, а применшення її значимості відповідає розумінню частиною дослідників обмеженого рівня плановості стратегії.

Як правило, перспективність стратегії має довготривалий формат, що пов'язано ще з однією принциповою ознакою стратегії – масштабністю змін або зусиль, що супроводжують виконання стратегії. Масштабність є неодмінною ознакою стратегії, оскільки саме призначення терміну стратегія полягає в ідентифікації значних, іноді радикальних змін всередині організації або в її положенні на ринку.

Розглянуті сутнісні ознаки стратегії є неодмінними. Відсутність хоча б одної з них не дозволяє кваліфікувати той чи інший управлінський ресурс в якості стратегії. З огляду на це, найбільш змістовно сформульовано суть стратегії відомим російським вченим О.С. Віханським, який у своєму короткому вислові зумів об'єднати усі найважливіші її ознаки – плановість, масштабність, цільове та довгострокове спрямування: “в найзагальнішому вигляді стратегія – це генеральний напрям дії організації, дотримання якого в довгостроковій перспективі повинно привести її до поставленої мети” [24, с. 91].

Наведене узагальнене тлумачення суті стратегії навряд чи викличе заперечення переважної більшості вчених і практиків. Предметом непорозуміння може стати лише непряме посилання на планову природу стратегії. Адепти школи планування доповнили б його посиланням на параметричні характеристики стратегії, а прибічники “виникаючої” стратегії вилучили б тезу про “довгострокову перспективу”.

Стратегія підприємства має забезпечити його виживання і розвиток, що у найбільш узагальненому вигляді передбачає отримання результатів



діяльності більших за інвестований капітал. Існує два варіанти досягнення цього:

- знайти сегмент ринку, в якому існують сприятливі умови для отримання цільової рентабельності;
- підприємство може досягти вищої рентабельності в даному сегменті за рахунок набуття переваг над конкурентами в результаті реалізації ефективних інноваційних рішень.

Зазначені джерела переваг визначають два основні ієрархічні організаційні рівні, на яких розробляються відповідні стратегії – корпоративна і конкурентні (бізнес стратегії).

Корпоративна стратегія визначає ефективні види діяльності, ринки функціонування, стратегічні рішення, що стосуються інвестування в диверсифікацію і вертикальну інтеграцію, поглинання і створення нових підрозділів підприємства.

Конкурентні стратегії спрямовано на досягнення і реалізацію конкурентних переваг підприємства на відповідних конкурентних ринках. Вони можуть суттєво відрізнятись між собою, що пов'язано не тільки з диференційованими характеристиками наявних компетенцій бізнес-підрозділів підприємства, а й з особливостями конкурентної ситуації на кожному ринку, яка відображає загрози і можливості зовнішнього організаційного середовища.

Отже, на корпоративному рівні стратегія – це перелік ефективних видів діяльності доцільних для реалізації з визначеними інтенсивністю, строками і способами в певних територіальних сегментах ринку. Вона вирішує проблему позиціонування підприємства у бізнес середовищі.

На рівні бізнес одиниці стратегія це процес (спосіб) формування і реалізації конкурентних переваг, підпорядкований бізнес інтересам підприємства на даному конкурентному ринку. Стратегія бізнес одиниці покликана вирішити проблему зростання конкурентоспроможності підприємства у цільовому сегменті ринку.

Викладене дозволяє зробити висновок, що поняття стратегії суттєво відрізняється залежно від об'єкту стратегічного управління. Ці відмінності носять принциповий характер і пов'язані з різною цілеорієнтацією та призначенням даних стратегій – визначенням ефективних видів діяльності і набуттям та реалізацією конкурентних переваг в обраних сферах діяльності (рис.1.1).

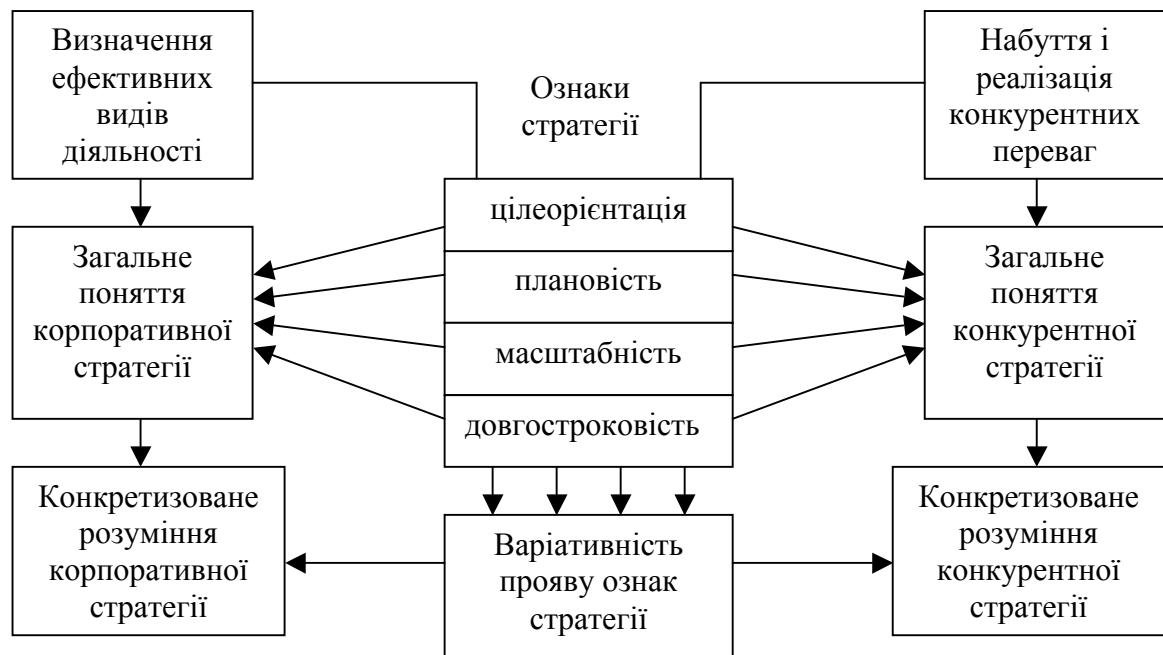


Рис. 1.1. Модель формування загального поняття і конкретизованого розуміння корпоративної і конкурентної стратегії підприємства

Джерело: [розроблено автором].

Конкретизоване розуміння загальних понять корпоративної і конкурентної стратегії формується на основі варіативності прояву їх спільних ознак - цілеорієнтації, плановості, масштабності і довгостроковості, які реалізуються з тим чи іншим рівнем управлінського осмислення, сфери призначення і деталізації.

## 1.2. Складові форми стратегії та їхня класифікація

Різноманітність стратегічних методологій обумовлює відповідну варіативність і засобів представлення стратегій. Якщо відкинути метафоричне походження цього терміну і вважати стратегію продуктом

функції планування, який деталізується і коригується в процесі його реалізації, форма представлення стратегії стає чи не найголовнішою умовою її здійснення.

В науковій літературі зі стратегічного управління окрім концептуальних проблем розробки змісту стратегій широко висвітлюються питання послідовності їх формування, активно обговорюються засоби визначення місії, прийоми здійснення стратегічного аналізу та його місця в структурованому процесі обґрунтування напрямів стратегічного розвитку. Останнім часом, визнаючи проблему нереалізованості значної кількості розроблених стратегій, науковці звернулись до з'ясування засобів і методів впровадження стратегій в практику діяльності підприємств. Проте їхній систематизації і конкретизації заважає відсутність наукового бачення форм представлення стратегій. Як правило, формалізацію стратегії пов'язують з етапами їх розробки – визначенням місії, цілі, завдань, здійсненням стратегічного аналізу, обґрунтуванням альтернативних варіантів стратегічного розвитку та їх оцінюванням, формуванням системи заходів досягнення стратегічної мети. Але такий порядок і, як наслідок, структурування розробленої стратегії, здебільшого відповідає методології стратегічного планування і аж ніяк не може бути застосованим при використанні методології стратегічного підприємництва або інших неформалізованих концептуальних стратегічних підходів.

Загальноновизнаною вважається точка зору, що стратегічне планування, як одна з методологій стратегічного підходу в управлінні (за термінологією Г. Мінцберга – перша «школа стратегій»), сформувалось в результаті трансформації принципів довгострокового планування під впливом ускладнення змін зовнішнього організаційного середовища. В свою чергу подальша ускладнююча трансформація середовища призвела до втрати чіткості і конкретності планових стратегічних завдань, які були заміщені обґрунтуванням можливих напрямів стратегічного розвитку на основі нових, менш регламентованих методологій формування організаційних стратегій.

Отже, розвиток зазначених методологій відбувається під впливом трансформації зовнішніх умов, а їхнє ефективне застосування залежить від можливостей конкретної організації передбачувати майбутні зміни в середовищі. Саме тому принциповим вважається положення щодо вибору організацією стратегічної методології відповідно до зовнішніх факторів розвитку.

Як було доведено у розділі 1.1, усі існуючі стратегічні методології мають планову першооснову. З тим чи іншим рівнем абсолютизації вони забезпечують планування стратегічного управління, зміст якого має системний характер і включає наступні перспективні цільові рішення:

- вибір адекватної зовнішньому організаційному середовищу стратегічної методології, яка має забезпечити досягнення стратегічних цілей;
- обґрунтування змісту стратегічних напрямів розвитку організації, що відповідають визначеній стратегічній цілеорієнтації;
- розроблення системи стратегічних дій і засобів їх реалізації, що формують змістовну основу стратегії.

Результатом зазначених рішень є певні управлінські форми виявлення змісту, які засвідчують існування стратегії і слугують інформаційною базою забезпечення реалізації стратегічних цілей організації. Вони повинні бути придатними для практичного застосування і відповідати доцільному рівню конкретизації, параметризації, варіативності та іншим ознакам, які складають організаційну основу розробки і представлення стратегії.

Можливість існування різних форм представлення стратегії обумовлює виправданість застосування терміну поліморфізм (від древньогрецької *πολύμορφος* – різноманітність). Як правило, його застосовують в біології, де він означає здатність деяких організмів існувати в станах з різною внутрішньою структурою або різних зовнішніх формах. Відомий біолог Е. Форд поліморфізмом назвав явище існування всередині виду двох і більше його форм.

Виправданість і доцільність використання терміну поліморфізму відносно організаційних стратегій обумовлені об'єктивною необхідністю існування різних форм стратегій в диференційованих умовах середовища. Мова іде про забезпечення відповідності змісту стратегії і її структури, що є складовою розуміння поняття форми, умовам середовища, в якому має бути реалізована дана стратегія.

Отже, форма стратегії є формалізованим продуктом процесу планування стратегічного розвитку, що слугує зовнішнім проявом змісту стратегії.

На перший погляд, форма представлення стратегії залежить виключно від пріоритетної методології розробки стратегії. Ретельне дослідження «шкіл стратегій» наче підтверджує цю гіпотезу - кожна методологія обумовлює ті чи інші особливості прояву результатів стратегічного процесу. При цьому зазначені особливості, як правило, не мають рівня конкретизації, достатнього для виокремлення відповідних організаційних стратегічних форм.

Іншою перепоною визначення форми стратегії відповідно до обраної методології її формування є неоднозначність виключної пріоритетності однієї з існуючих методологій. Не звертаючись до детального висвітлення цієї проблеми, зазначимо, що ми поділяємо позицію Г. Мінцберга, який писав, що в антагонізмі між різними стратегічними школами “проявляється вплив академічних авторів і консультантів: саме вони задають стиль мислення в цій сфері, ... керівники організацій – не можуть дозволити собі подібної розкоші” [87, с. 306]. І далі - “створення стратегії завжди передбачає комбінування різноманітних підходів різних шкіл ” [там же].

Отже, неможливість і недоцільність дотримання “методологічної чистоти” при побудові організаційної стратегії не дозволяє говорити про прямий наслідковий зв'язок між формою стратегії і її методологічним базисом. Безумовно, застосовані методології впливають на форму побудови стратегії, але існують і пріоритетні для використання форми, які визначаються не лише зовнішніми умовами, а й внутрішніми факторами, в

тому числі і суб'єктивними уявленнями розробників стратегії. Тому процес визначення методологій формування стратегії та придатної для її практичного використання форми, має обопільний характер і передбачає покрокове наближення до індивідуально побудованого образу створюваної стратегії - поліформи, яка створюється під впливом чинників зовнішнього і внутрішнього організаційного середовища.

Даний висновок відповідає філософському розумінню співвідношення змісту і форми, яке базується на їхній єдності, що обумовлює перехід одного в інше. При цьому зазначена єдність носить відносний характер, оскільки при наявності невідповідності між ними, форма змінюється відповідно до змісту. Але зміст стратегії в процесі її реалізації завжди динамічний, а форма змінюється періодично, тому дослідження форми стратегії дозволяє ідентифікувати її основний зміст.

З іншої сторони, призначена до реалізації стратегія завжди оформлена у тому чи іншому вигляді і передумовою її успішної реалізації є забезпечення відповідності між формою і змістом. Отже, визначення змісту стратегії і форми її представлення є обопільно значимими управлінськими процесами.

Особливо недооцінюють значимість форми стратегії адепти методологій “виникаючих” стратегій, які заперечують саме існування стратегії поза часом стратегічних перетворень. Разом з цим, існують первинні аспекти розробки стратегії. Так, формулювання стратегічної цілі, як етапу формування стратегії потребує конкретизації в структурованих управлінських рішеннях, викладених у певній послідовності і адекватній формі. Тому “мріяти про творчу стратегію добре для професора в сфері стратегії в процесі його роботи ... Усім же іншим має допомогти певна структура. Але структура – це тільки орієнтирі відправна точка, на яку ми можемо нашаровувати всі хороші речі, які розхвалює Г. Мінцберг” [72, с. 107]. Автор цього емоційного висловлювання Р. Кох під “хорошими речами” мав на увазі різноманітні прийоми і вдалі управлінські рішення, які виникли в процесі реалізації організаційної стратегії.

В цілому ж, форма представлення майбутньої стратегії має з'являтися в уявленні її розробників одночасно з вибором тих чи інших елементів окремих стратегічних методологій, а її реальні риси виникати в процесі змістовного наповнення обраного варіанту стратегічного розвитку.

Суть стратегії можна ідентифікувати за наслідками її створення і застосування, а саме, за формою представлення і існування, яка на підприємстві диференціюється на корпоративному і бізнес рівнях.

На відміну від розглянутих методологій, які не мають чітко окреслених варіантів смислового тлумачення і містять ряд спільних ознак, формам стратегії притаманні конкретні ознаки, за якими їх можна визначити та дослідити.

В науковій літературі знайшла відображення лише одна проблема, яка пов'язана з вибудовуванням форми стратегії – це визначення доцільного рівня складності розробленої стратегії. Дискусія не була широкою, а позиції авторів не мали доказової бази і зводились до емоційної дилеми – складною чи простою має бути стратегія.

Так, свого часу У. Ешбі зазначав, що складне і змінюване зовнішнє організаційне середовище потребує складних і детальних стратегій, представник школи моделювання К. Ендрюс наполягав на стратегії як комплексі простих інформаційних ідей, а Р. Паскаль, прибічник школи навчання, критикував американців за їх спрощене розуміння суті стратегії.

В цілому ж, окремі суперечливі погляди щодо доцільного рівня складності стратегії не набули форми змістовної дискусії, що і дозволило Г. Мінцбергу констатувати: “В стратегічному менеджменті навряд чи піднімалась проблема складності: наскільки комплексною, детальною, всебічною, загальною ми хотіли б бачити стратегію і за яких умов” [87, с. 292].

Безумовно, проблема складності стратегії існує, але її смислове наповнення не має необхідної конкретики. Не з'ясованими залишаються суть поняття складності, критерії його прояву і оцінювання і, як наслідок,

відсутні самі показники, які повинні відображати досліджуваний рівень складності стратегії. Близьким за розумінням є поняття деталізації, яке може мати досить конкретні параметри прояву і є актуальним при розробці формалізованих варіантів стратегічного розвитку підприємства. Але ця ознака є вторинною по відношенню до форм представлення стратегії як предмету вивчення.

Повертаючись до викладеного вище розуміння форми як зовнішнього прояву структури внутрішніх елементів об'єкту і способів їх представлення, можна виокремити наступні складові форми стратегії:

- структурні елементи стратегії як управлінського засобу;
- способи(форми) представлення структурних елементів стратегії.
- способи(форми) представлення показників і характеристик, що слугують конкретизованим відображення змісту структурних елементів стратегії;

Отже, для ідентифікації форми стратегії необхідно визначити задіяні структурні елементи стратегії, способи представлення її структурних елементів і показників та характеристик, які визначають змістовне наповнення зазначених елементів.

До структурних елементів (розділів) стратегії відносяться:

- зміст та тлумачення місії (Р 1);
- викладення основної стратегічної мети (Р 2);
- результати стратегічного аналізу (Р 3);
- ієрархічну систему цілей ( дерево цілей об'єкта управління) (Р 4);
- обраний напрям і спосіб дій, що мають забезпечити досягнення стратегічної мети (Р 5);
- планові параметричні завдання(Р 6);
- план організаційних заходів щодо досягнення визначених цілей (Р 7).



Не усі перелічені структурні елементи стратегії є обов'язковими. Їхня доцільність залежить від пріоритетної методології стратегічного управління та бачення змістовної форми майбутньої стратегії її розробниками. Виключення складають ті елементи, які є результатом дії визначених в розділі 1.1 основних ознак стратегії. Це - викладення стратегічної мети, місії та обраного напрямку стратегічного розвитку. Зазначені елементи стратегії є обов'язковими, оскільки вони мають визначати цілеорієнтацію організації, плановість, довгостроковість та масштабність стратегічних змін. Якщо змістовне наповнення цих структурних елементів не відповідає хоча б одній з перелічених основних ознак, представлений засіб управління не можна кваліфікувати як стратегію.

Структурні елементи стратегії можуть мати різні форми представлення, що обумовлює необхідність їхньої класифікації (табл.1.1).

*Таблиця 1.1*

### **Класифікація форм представлення структурних елементів стратегії**

№ п/п	Класифікаційні ознаки	Код форми елементів	Форма
1.	Засіб вираження	Е 1.1	усна
		Е 1.2	епістолярна
2.	Спосіб представлення	Е 2.1	вербальна
		Е 2.2	вербально-параметрична
3.	Рівень змістовного усвідомлення	Е 3.1	інтуїтивна
		Е 3.2	аналітична
4.	Характер параметричної етапізації	Е 4.1	таргетовано - індикативна
		Е 4.2	таргетовано- інтерполятивна
5.	Варіативність змістовного наповнення	Е 5.1	сценарна
		Е 5.2	безальтернативна

Джерело: [розроблено автором].

Усна форма стратегії як усвідомлене розуміння контуру майбутнього, зазвичай, існує тільки в уявленні керівника організації. Це суттєво ускладнює

залучення виконавців до творчого сприйняття і здійснення стратегії, оскільки вони виконують безпосередні розпорядження керівника, не маючи повної уяви про її зміст. Крім того, таку стратегію важко контролювати, а на процес можливого коригування не будуть впливати лінійні керівники, від яких у перше чергу залежить успішність реалізації стратегії.

Відзначимо, що усна форма стратегії має право на існування в підприємствах з невеликими обсягами діяльності і обмеженою кількістю фахівців-управлінців. Така форма стратегії не передбачає структуризації, що зумовлює можливість швидкої трансформації стратегічних рішень відповідно до зовнішніх обставин, що відповідає неформалізованим методологіям стратегічного управління, зокрема стратегічному підприємництву. Тому за усної стратегії більшість її структурних елементів мають досить лаконічну форму або зовсім не сформовані. Так, навряд чи можна назвати аналітичні висновки керівника щодо стану та динаміки організаційного середовища результатами проведеного наукового стратегічного аналізу, або усвідомлену однією людиною цілеорієнтацію підприємства – ієрархічною системою цілей діяльності об'єкта управління.

Тому, зазвичай, усна стратегія менш складна і структурована, вона не потребує значних витрат на розробку, не відрізняються тривалістю формування і може зазнавати відчутних коригувань впродовж усього часу їх формування і реалізації.

Епістолярна форма стратегії може мати який завгодно рівень деталізації і варіатизації або спосіб представлення.

Вербальний спосіб (форма) передбачає викладення стратегії в якісних характеристиках цілеорієнтації, засобах досягнення мети та управлінських прийомів і організаційних заходів.

Вербально-параметричний спосіб (форма) представлення стратегії дозволяє конкретизувати вербальні положення кількісними характеристиками. Це найбільш поширена форма стратегії, яка відповідає

формалізованим методологіям стратегічного управління і відрізняється глибиною аналітико-прогностичного обґрунтування.

Інтуїтивна форма стратегії є наслідком застосування неформалізованих методологій, що передбачають визначальну роль лідера у формуванні стратегії. Вона має підсвідому основу і вибудовується завдяки індивідуальним уявленням керівника підприємства про характер зовнішнього оточення і власні внутрішні можливості.

Як правило, така стратегія має усну форму вираження і ґрунтується на принципологічних засадах визначення стратегічних дій, які є результатом сформованих на основі досвіду правил ведення бізнесу і взаємовідносин із зовнішнім і внутрішнім оточенням.

Аналітична форма стратегії є результатом наукового стратегічного аналізу середовища і визначеного напрямку та способу дій на основі аналітико-прогностичного оцінювання альтернативних варіантів.

Виокремлення таргетовано-індикативної і таргетовано-інтерполятивної форми стратегії обумовлено різним баченням способів досягнення стратегічної мети.

Індикативне представлення мети слугує орієнтиром стратегічного розвитку підприємства і передбачає творчий підхід до її реалізації без виділення етапів і проміжних параметричних об'єктів контролю. Інтерполятивний підхід навпаки, регламентує процес цільового розвитку у часі на основі визначення етапних кількісних і якісних характеристик об'єкта. Він покликаний втілити відомий принцип стратегічного менеджменту щодо планування розвитку від майбутнього до сьогодення. Зрозуміло, що визначені на основі інтерполяції підконтрольні показники можуть мати різний рівень варіативності, директивності чи деталізації, але дана форма побудови стратегії передбачає можливість передбачення майбутнього стану зовнішнього організаційного середовища, а отже і визначення параметризованих підконтрольних показників у динаміці.

Варіативність змістовного наповнення стратегії має безліч форм прояву і залежить від рівня креативності налаштування її розробників. Що стосується форми представлення змістовної частини стратегії, то можна виокремити сценарний і безальтернативний підхід до визначення напрямів і способів досягнення стратегічної мети.

В умовах нестабільного середовища більшу перспективу має сценарна форма стратегії, яка дозволяє підприємству швидше адаптуватись до зовнішніх зрушень без значних додаткових витрат часу і коштів.

Подальше вибудовування форми стратегії передбачає визначення форм представлення показників, що слугують конкретизованим відображення змісту її структурних елементів і впливають на подальшу диференціацію форми даної стратегії.

Існують наступні основні види показників, що застосовуються в управлінні:

- кількісно вимірювані (параметричні) і якісні (вербальні характеристики об'єкта);
- абсолютні, які визначають безумовну, взяту поза порівнянням з чим-небудь кількісну характеристику об'єкта, і відносні, які відображають рівень відповідності до аналогічного об'єкту, еталону або диференційованим у часі значенням;
- розмірні, які мають одиниці виміру, і безрозмірні (коефіцієнти), які не мають одиниць виміру;
- інтегральні, що оцінюють загальносистемні цілісні якості об'єкта і прості, які оцінюють якості підсистем, елементів окремих сторін об'єкта;
- мажоровані, які доцільно збільшувати задля досягнення цілі і міноровані, для яких ідеальними є найменші значення;
- прямі – це показники, які призначені для опису системи(стратегії) в цілому, і непрямі(опосередковані), які створено штучно, але узгоджено з певними прямими показниками.

Усі перелічені види показників можуть бути застосованими за будь якої методології, що передбачає можливість вербально-параметричної форми представлення стратегії.

Диференціація форм стратегії відбувається на основі ознак деталізації, варіативності, способів параметричного визначення і рівня директивності застосованих показників, що складають основу їхньої класифікації (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

### **Класифікація форм представлення показників в стратегії**

№ п/п	Класифікаційні ознаки	Код форми показників	Форма
1.	Рівень деталізації	П 1.1	деталізована
		П 1.2	узагальнена
2.	Характер варіативності	П 2.1	параметрична варіативність
		П 2.2	ситуативна варіативність
		П 2.3	часова варіативність
3.	Спосіб параметричного визначення	П 3.1	інтервальна
		П 3.2	фіксована
4.	Рівень директивності	П 4.1	директивна
		П 4.2	індикативна

Джерело: [розроблено автором].

За рівнем деталізації розрізняють деталізовані і узагальнені форми показників. Зазначимо, що не існує статусу узагальненого чи деталізованого показника. За тих чи інших умов один і той же показник може мати різні рівні агрегації. Деталізація показників передбачає дезагрегацію узагальнюючих показників розбиття на окремі складові з метою збільшення зон відповідальності і створення передумов управління значеннями цих показників в процесі їхнього формування.

Варіативність показників має декілька форм прояву.

Параметричну варіативність. В разі невизначеності умов реалізації стратегії показники можуть мати декілька параметрів, які відповідають певним варіантам стану зовнішнього середовища. Наприклад, за оптимістичним чи песимістичним варіантом розвитку подій, або за тих чи інших кількісно визначених обставин. Як правило, варіативність представлення показників зростає за умов обмеження інформації про зміни в зовнішньому середовищі і ускладнення прогнозування розвитку досліджуваного підприємства.

Ситуативну варіативність. Вона може бути наслідком коригування напряму стратегічного розвитку підприємства і зміни пріоритетності засобів досягнення стратегічної мети. В цьому разі, на стадії формування стратегії, розробляються альтернативні варіанти розвитку з відповідною диференціацією значень основних показників діяльності підприємства.

Часова варіативність. Її причиною може бути часова невизначеність досягнення цільового стану об'єкта. За умов можливих змін інтенсивності зовнішніх процесів встановлюються різні параметри достатності окремих результативних показників, диференційованих за часом.

Залежно від способу параметричного визначення показники можуть бути подані в інтервальній і фіксованій формі їх значень. Інтервальна форма застосовується за умов неможливості точного визначення планових параметрів або недоцільності більшої конкретизації значень показника. Зазвичай такий спосіб використовують при необхідності утримання рухливих параметрів показника в лімітованому діапазоні. Фіксована форма показника є наслідком чіткого алгоритму визначення чи необхідності встановлення певних порогових значень динаміки досліджуваного показника.

Рівень директивності показників відображає ступінь обов'язковості досягнення визначених параметрів діяльності та обумовлює їх поділ на директивні та індикативні.

Директивні показники обов'язкові для виконання. Їхнє існування зумовлено:

- значенням даних показників для досягнення визначених стратегічних цілей;
- баченням розробниками стратегії ролі планових показників в реалізації стратегії, що ґрунтується на певній методології стратегічного управління;
- побудовою системи стимулювання праці персоналу, що передбачає встановлення обсягу стимулюючих виплат залежно від виконання планів за окремими показниками діяльності. Надання їм статусу стимулюючих обумовлює директивний характер їхнього виконання.

Індикативні показники є орієнтирами розвитку підприємства, дотримання яких має призвести до виконання директивних завдань. За певних методологій стратегічного управління усі планові показники можуть мати виключно індикативну форму, або загалом бути відсутніми в разі непараметричної форми представлення стратегії.

Запропонована класифікація форм представлення структурних елементів і показників стратегії дозволяє визначити можливі варіанти викладу окремих розділів стратегії (табл. 1.3).

Необхідно зазначити, що деякі із наведених у табл. 1.3 форми представлення елементів стратегії є альтернативними, тому вибір адекватних форм показників слід здійснювати в кожному окремому випадку, враховуючи визначені пріоритетні методології стратегічного управління.

Загалом, процес визначення форми стратегії відрізняється складністю формалізації з причини високої значущості суб'єктивних чинників і багатоваріантності конфігурацій форм представлення структурних елементів та форм показників, застосованих при розробці стратегії. Але це не заважає представити послідовність етапів цього процесу (рис. 1.2).

Найбільш відповідальним є етап визначення структури майбутньої стратегії, яка має відповідати стратегічній методології, покладеній в основу формування стратегії. Вона ж обумовлює і форми представлення

структурних елементів стратегії та пов'язаних з ними показників, які можуть мати різні форми.

Таблиця 1.3

**Визначення форм представлення структурних елементів і показників при розробці стратегії підприємства**

Структурні елементи (розділи) стратегії	Коди	
	форм представлення елементів стратегії	форм представлення показників
Зміст та тлумачення місії	Е 1.1, Е 1.2	-
Викладення стратегічної мети	Е 1.1 - 2.2	П 1.2
Результати стратегічного аналізу	Е 2.2, Е 3.2, Е 5.1, Е 5.2	П 1.1, П 2.1- 2.3
Ієрархічна система цілей	Е 1.2 - 5.2.	П 1.2, П 4.1, П 4.2
Обраний напрям і спосіб дій	Е 1.1, Е 1.2, Е 2.1, Е 3.1, Е 3.2, Е 5.1, Е 5.2	-
Планові параметричні завдання	Е 1.2, Е 3.2 – 5.2	П 1.1 – 4.2
План організаційних заходів	Е 1.2, Е 2.1	-

Джерело: [розроблено автором].

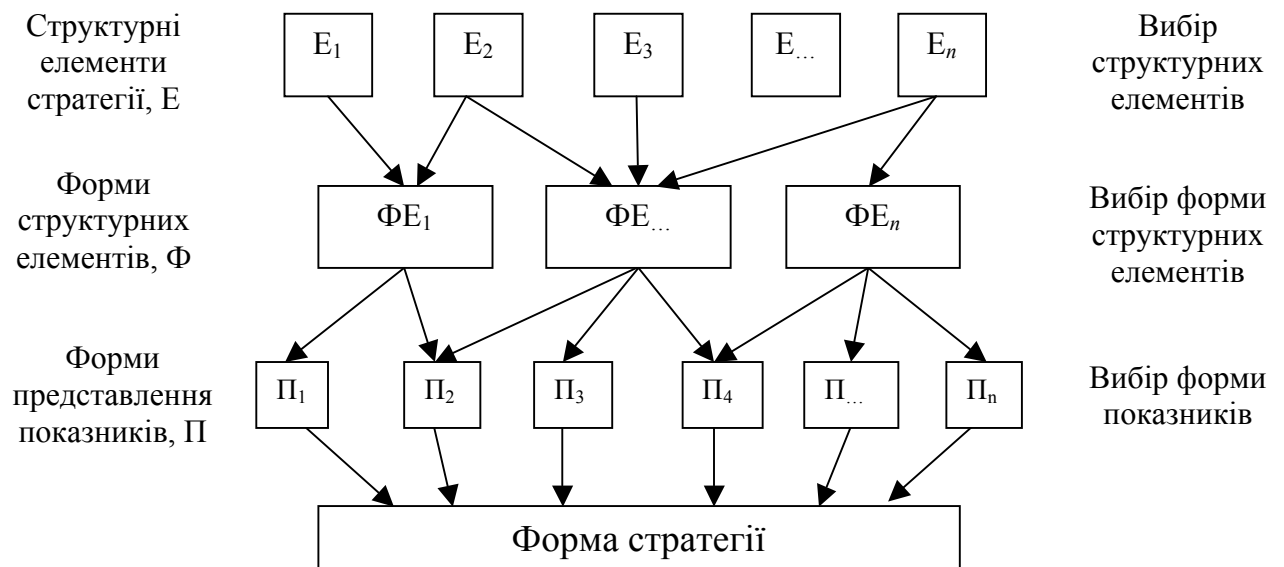


Рис. 1.2. Етапи визначення форми стратегії

Джерело: [розроблено автором].



Зважаючи на те, що кожна стратегія, яка перейшла на стадію реалізації, вимагає постійних коригувань і уточнень напряму діяльності підприємства, способів набуття і реалізації конкурентних переваг, інтенсивності і обсягу стратегічних перетворень тощо. Зрозуміло, що форма такої стратегії не може залишатися незмінною. Це перманентний процес, який може завершитись лише в разі прийняття рішення щодо недоцільності подальшого розвитку в межах діючої стратегії.

З іншого боку масштабність вимушених коригувань стратегії залежить від якості її розроблення. Тому вкрай важливо при формуванні стратегії врахувати рівень нестабільності зовнішнього середовища та обрати методологію, яка б відповідала внутрішнім можливостям і цільовим пріоритетам розвитку підприємства.

### **1.3. Ідентифікація ознак зовнішнього організаційного середовища та оцінка його нестабільності**

Визначення характеру зовнішнього організаційного середовища це складний процес пізнання його об'єктивних ознак, які перебувають у постійній динаміці і не завжди мають чітку детерміновану форму. Його результативність багато в чому обумовлена суб'єктивним баченням та аналітичними можливостями суб'єктів такої оцінки. Від рівня професійної підготовки спеціалістів, їх досвіду, залежить швидкість виявлення змін середовища, визначення їх глибини, значимості для підприємства.

Ще більш складною є проблема з'ясування рівня передбачуваності змін середовища, який є важливим критерієм вибору адекватної методології формування стратегії. Помилкове бачення ймовірності зазначених змін може призвести до суттєвих втрат підприємства, пов'язаних з реалізацією хибної стратегії.

Проблема ідентифікації характеру зовнішнього організаційного середовища привертала увагу багатьох вчених, які досліджували його невизначеність, нестабільність, турбулентність, динамізм.

Одними з перших дослідників невизначеності організаційного середовища були Ф. Емері і Е. Тріст, які опублікували фундаментальні роботи з теорії динамізму зовнішнього середовища – "Невизначеність побудови організаційного середовища" (1965р.) [155] і "До питання про соціальну екологію" (1973р.) [156].

Вони визначили такі типи зовнішнього середовища організації:

- спокійне зовнішнє середовище, що не потребує помітних змін у діяльності організації;
- спокійне, але сконцентоване середовище, яке потребує зосередженості організації на ідентифікації змін і визначенні адекватних стратегічних дій;
- динамічне, сконцентоване середовище, в якому діяльність організації має досліджувати конкурентні зусилля суперників і діяти на випередження, що потребує точної і швидкої реакції;
- турбулентне середовище, яке відрізняється складністю чисельних взаємозв'язків, які не піддаються прогнозуванню.

Заслуговує на увагу структурований підхід до ідентифікації характеру зовнішнього середовища, запропонований Р. Дунканом [154, с. 45].

Його двовимірна модель включає дві змістовні складові середовища - ступінь чисельності та подібності факторів зовнішнього середовища. Для "простого" середовища характерна невелика кількість подібних факторів нестабільності, для "складного" – багато різноманітних факторів. Матричне поєднання даних характеристик дозволяє сформуванню можливих їх варіанти (табл. 1.4).

За даною моделлю, на думку автора, можна визначити характер зовнішнього організаційного середовища з урахуванням ступеня складності

продукту, що виробляє організація. З цього випливає важливий висновок щодо того, що не існує рівня невизначеності середовища поза сферою виробництва і реалізації конкретного продукту. Рівень невизначеності середовища має конкретизовані характеристики відносно сфери діяльності підприємства, або навіть окремих його продуктів.

Таблиця 1.4

### Оцінювання зовнішнього середовища за двомірною моделлю Р. Дункана

Середовище	Просте	Складне
Статичне	<p>Низька невизначеність:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• невелика кількість факторів і компонентів;</li> <li>• фактори і компоненти подібні один до одного;</li> <li>• фактори і компоненти фактично незмінні.</li> </ul> <p><i>Приклад:</i> напої промислового виробництва.</p>	<p>Помірно низька невизначеність:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• велика кількість факторів і компонентів;</li> <li>• фактори і компоненти не схожі один на одного;</li> <li>• фактори і компоненти практично не змінюються.</li> </ul> <p><i>Приклад:</i> харчова промисловість.</p>
Динамічне	<p>Помірно висока невизначеність:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• невелика кількість факторів і компонентів;</li> <li>• фактори і компоненти подібні один до одного;</li> <li>• фактори і компоненти знаходяться в процесі змін.</li> </ul> <p><i>Приклад:</i> індустрія швидкого харчування.</p>	<p>Висока невизначеність:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• невелика кількість факторів і компонентів;</li> <li>• фактори і компоненти не схожі один на одного;</li> <li>• фактори і компоненти знаходяться в процесі безперервних змін.</li> </ul> <p><i>Приклад:</i> телекомунікації, комерційні авіаперевезення.</p>

Джерело: [складено автором за матеріалами [154].

Розглянуті підходи до визначення типів середовища і їхніх характеристик мають виключно якісні ознаки, які дозволяють ідентифікувати характер оточуючого середовища на основі експертної оцінки, яка як відомо, має значний рівень суб'єктивізму. За умови забезпечення кількісного вимірювання тих чи інших його ознак, оцінка буде спиратися на об'єктивні показники, що дозволить здійснювати порівняльний аналіз невизначеності окремих сегментів зовнішнього середовища, необхідний при прийнятті стратегічних управлінських рішень.

Спробу вирішення цієї складної проблеми здійснив І. Ансофф [8, с. 402], запропонувавши три групи методів визначення майбутніх змін, що відповідають певному рівню динамізму зовнішнього середовища, зокрема, прогнозування, моделювання та експертне оцінювання. Цим він вказував на можливість диференційованого підходу до оцінки та аналізу рівня динамізму зовнішнього середовища на основі різних методичних підходів. З цього можна зробити висновок, що рівень динамізму середовища це відносна характеристика, яка не може мати незмінних кількісних значень, а отже їхня параметрична фіксація не має вагомого прикладного значення.

Передумовою отримання коректних результатів аналізу організаційного середовища вчений бачив в обґрунтуванні вибору чинників, що обумовили характер змін досліджуваного середовища. І. Ансофф виокремив два узагальнюючих аспекти змін зазначеного середовища: «змінюваність маркетингу, що вимірюється очікуваною інтенсивністю цієї функції, і змінюваність інновацій, що вимірюється інтенсивністю науково-технічних змін в продукції і технології» [8, с. 280]. Обґрунтованість такого підходу вчений вбачав у повноті охоплення усіх можливих чинників впливу на організаційне середовище і незалежності маркетингових та інноваційних процесів. В подальшому має відбуватися їх конкретизація шляхом формування системи показників, що характеризують зміни середовища, яка б враховувала особливості галузі діяльності підприємства, визначеного періоду ретроспективи, наявності необхідного інформаційного забезпечення, коректність якого не має піддаватись сумніву. Крім того, дані показники повинні бути диференційованими за рівнем агрегації елементів середовища і мати кількісний вимір їх значимості відносно можливого впливу на стратегічну діяльність підприємства.

Викладений підхід відомого вченого відрізняється логічністю викладення і теоретичною обґрунтованістю, проте прикладні умови його реалізації не є вільними від проблем. Так, навряд чи можна стверджувати, що маркетингові та інноваційні процеси повністю охоплюють усі можливі

чинники впливу на організаційне середовище. В сучасному економічному просторі важливу роль відіграють інституційні чинники, зокрема державні, які по різному, але досить відчутно впливають на середовище діяльності кожного підприємства. Перелік можна продовжити, звернувшись до екологічних і кліматичних змін, рівня політичної нестабільності. Зазначені чинники не лише активно діють, але й змінюють свою інтенсивність, напрями впливу, сферу поширення. Зазначене суттєво ускладнює визначення характеру їхнього впливу на діяльність підприємства.

Не менш складною, постає проблема створення коректного інформаційного забезпечення кількісного аналізу впливу окремих чинників на діяльність підприємств. Це пов'язано не стільки з певною неадекватністю наявних інформаційних потоків, які підпорядковуючись, з одного боку, псевдо державницьким зусиллям чиновників приховувати та викривляти макростатистичні дані, з другого - корпоративним інтересам щодо мінімізації податків та отримання незаконних субсидій і преференцій, не в повній мірі відображають реальний стан підприємств та економіки держави в цілому. Більш вагомою є методологічна проблема визначення виокремленого впливу чинників на характер зовнішнього організаційного середовища.

Відомо, що світ і особливо його суспільна складова, постійно змінюється. Більше того, самі зміни постійно змінюються, і це є незворотним та об'єктивним процесом, який ніколи не зупиняється. Але сучасні зміни мають свої особливості.

По-перше, технічні і соціальні зміни прискорюються майже постійно, але люди адаптувались до них, оскільки їхній темп був прийнятний для осмислення і коригування напрямів суспільного розвитку. Сучасні зміни настільки швидкі і масштабні, що часто призводять до запізнитої і неадекватної реакції на них та ускладнюють процес пізнання їх суті, напряму впливу та об'єктів сприйняття.

По-друге, прискорення змін обумовлює складність проблем, що виникають внаслідок такого прискорення. Це потребує більшого часу для

їхнього вирішення в умовах, коли час реалізації знайдених рішень скорочується у прогресії. Тому в реальних умовах більшість знайдених рішень відносяться до проблем, які вже не існують у первинному форматі.

Зазначені особливості сучасних змін організаційного середовища наштовхують на висновок щодо прикладної обмеженості теорії редукціоналізму, згідно якої, все що існує і відбувається навколо нас може бути зведено до кінцевих неподільних елементів, після ідентифікації і вивчення яких, стає можливим пізнання і розуміння цілого. Як наслідок, віра у можливість роз'єднання цілого на елементи обумовила впевненість у тому, що для пояснення усіх взаємозв'язків достатньо одного простого відношення – причинно-наслідкового.

Проте пояснення всіх явищ і процесів за допомогою одного тільки причинно-наслідкового (казуального) відношення, породжує декілька сумнівів і застережень.

Так, згідно логіки редукціоналізму, всі явища мають свої причини. В іншому випадку зв'язати елементи між собою, або зрозуміти їх, неможливо. Тобто, ланцюг «причина – наслідок» є нескінченним.

Крім того, згідно каузального мислення, причина пояснює свій наслідок в повному обсязі і, як результат, для пояснення даної причини вивчення оточуючого середовища в цілому не потрібне, оскільки можна з'ясувати і її причину.

Проектуючи отримані висновки на організаційне середовище можна стверджувати, що одні і ті ж зовнішні зміни по різному впливають на окремі підприємства, а подібні зміни у внутрішньому організаційному середовищі можуть мати різну кількість зовсім різних причин.

Аргументом на користь спірної доцільності кількісного визначення впливу окремих факторів на зміни середовища є надвисока складність даного процесу, що обумовлює значні ризики отримання некоректних результатів. Так, на стадії виявлення ймовірних зовнішніх чинників не можна стверджувати, що у подальшому їхній вплив буде суттєвим. В разі

позитивного випадку, необхідно виокремити рівень зазначеного впливу на середовище в цілому і конкретне підприємство зокрема, яке перебуває у сфері дії безлічі обставин, в тому числі і внутрішніх. Отже, вплив окремих чинників і рівень нестабільності середовища, як результат дії даних чинників, є індивідуально вибудуваними характеристиками, які залежать від суб'єктивного організаційного сприйняття об'єктивних зовнішніх змін. Тому дослідження зовнішнього середовища має бути спрямоване не на оцінку дії чинників, що обумовили його стан та динаміку, а на виокремлення визначальних ознак нестабільності даного середовища, які є наслідком дії сукупності чинників, зазначимо, не тільки зовнішніх.

З огляду на це, вбачається перспективним рішенням щодо дезінтеграції такої складної категорії як рівень нестабільності зовнішнього середовища на окремі якісні ознаки, які підлягають диференційованій кількісній оцінці. Їх визначення має здійснюватись на основі таких критеріїв, які є мірилом рівня нестабільності середовища.

1. Критерій ідентифікованої тенденції, який визначає наявність послідовних змін досліджуваних показників, які підпадають під ознаки виявленої тенденції. Наявність тенденції є свідченням можливості прогнозування зазначених показників, що відповідає динамічному детермінованому середовищу.

2. Критерій варіативності змін дає можливість диференціювати рівень нестабільності середовища за відсутності тенденції його динаміки. На основі оцінки параметрів відхилення досліджуваних показників від їх середньої величини виявляються амплітудні ознаки коливань, що слугують основою з'ясування характеру стохастичності досліджуваного середовища.

3. Критерій спонтанності потужних змін слугує мірилом їх щільності за визначений період. Кількість зазначених змін зазвичай є невеликою, але їхня значимість дає підстави кваліфікувати середовище як нестабільне з елементами стохастичності при збереженні певної тенденції динаміки досліджуваного показника.

4. Критерій періодичної диференціації варіативності змін визначає наявність аритмії у варіації відхилень за часом, що є свідченням ненадійності виявленої тенденції, а отже і значної нестабільності середовища.

На основі даних критеріїв формується уявлення про відповідний тип зовнішнього організаційного середовища:

- динамічне середовище, в якому відбуваються трансформації, що мають ознаки тренду з незначними відхиленнями та диференційованою інтенсивністю;
- турбулентне середовище, з характерним для нього періодичним прискоренням змін, які провокують хаотичні відхилення в значному інтервалі;
- стагнаційне середовище характеризується застійними явищами, що виявляються у близьких до нуля темпами динаміки і відсутністю близьких перспектив зростання;
- стохастичне середовище відрізняється випадковими безладними змінами, які є результатом дії невизначених факторів, що мають різноспрямований вектор. Зазначене унеможливорює існування фіксованого тренду показників середовища.

Таким чином, диференціація типів зовнішнього організаційного середовища пов'язана з ідентифікацією тенденцій динаміки показників, що визначають його характер. Її наявність є свідченням нестабільності, яка змінюється у тих чи інших межах, має вимірювані параметри і відповідає динамічному або турбулентному типу середовища. Стохастичне середовище не піддається детермінації і прогнозуванню.

Важливою проблемою, яка не була предметом уваги дослідників, є визначення об'єкту оцінки, до якого слід застосовувати ознаки динамічності, турбулентності і стохастичності. Одного посилання на зовнішнє середовище підприємства замало, оскільки воно має декілька рівнів агрегації з огляду на вплив на конкретне підприємство. Так, зовнішні чинники мають кумулятивний вплив на суб'єкти ринку, результати якого в усередненому



форматі представлені динамікою показників розвитку ринку. Вона, в свою чергу, відображає характер зовнішнього організаційного мезосередовища, з урахуванням якого формуються управлінські рішення окремих підприємств. В свою чергу, результатом даних управлінських зусиль є діючий суб'єкт конкурентних відносин – підприємство, яке є елементом зовнішнього середовища інших підприємств-конкурентів. Їх сукупність складає макрорівень зовнішнього організаційного середовища.

Таким чином, об'єктом кількісного аналізу при з'ясуванні характеру зовнішнього середовища підприємства мають бути показники динаміки ринку в цілому і параметрів діяльності сукупності його суб'єктів зокрема. Їх комплексне врахування дозволить сформувати цілісне уявлення про характер зовнішнього середовища конкретного підприємства, а виокремлена оцінка посилить аналітичну значущість і обґрунтованість отриманих результатів.

Слід особливо підкреслити, що встановлення параметрів нестабільності середовища, за якими мають визначатись типи зовнішнього організаційного середовища, не можуть бути універсальними. Як зазначалось вище, сприйняття нестабільності кожним підприємством індивідуальне, а, отже, і порогові значення показників нестабільності кожний суб'єкт обирає окремо.

З огляду на запропоновані критерії можна виокремити такі показники оцінки, що дозволять ідентифікувати тип зовнішнього організаційного середовища.

1. Коефіцієнт часової кореляції за визначеним трендом ( $r$ ). За значимої кореляції ( $r \geq 0,75$ ) динаміка досліджуваного показника має чітку тенденцію, що передбачає можливість здійснення прогностичних розрахунків. Дані характеристики свідчать про не стохастичний характер середовища за даним показником.

2. Коефіцієнт варіації у часі ( $K_v$ ):

де  $\Pi_t$  – значення показника за роками досліджуваного періоду;

$\Pi_c$  – середнє значення показника;

$t$  – кількість років досліджуваного періоду.

Даний коефіцієнт застосовується за умови відсутності тенденції динаміки досліджуваного показника. Але вона може бути зафіксована як за відносної незмінності даного показника за часом, так і за значних його хаотичних відхилень. Останнє і фіксується за допомогою даного показника. Відсутність тенденції динаміки за низьких значень  $K_v$  є ознакою стагнаційного середовища, за високих значень – стохастичного.

Критерій якісних ознак даного коефіцієнта (високий/низький) визначається суб'єктом оцінки залежно від особливостей досліджуваного середовища. За усереднених підходів високе значення коефіцієнта варіації показника нестабільності середовища має бути більшим за 0,30.

3. Коефіцієнт прискорення ( $K_p$ ):

$$K_p = \sqrt[n]{I_1 * I_2 * \dots * I_n}$$

де  $I_1, I_2, I_n$  – ланцюгові індекси прискорення досліджуваного показника (ланцюгові індекси з ланцюгових індексів);

$n$  – кількість ланцюгових індексів прискорення.

Умовою застосування даного коефіцієнта є наявність зростаючої тенденції досліджуваного показника. Свідченням прискорення його динаміки є така умова:

$$K_p > 1.$$

Прискорена динаміка передуює турбулентним змінам середовища, що робить прогностичні розрахунки умовними.

4. Коефіцієнт щільності пікових відхилень ( $K_{щ}$ ):

$$K_{щ} = \sum \Delta P_p / t,$$

де  $\sum \Delta P_p$  – кількість пікових відхилень досліджуваного показника за період  $t$ .

Відхилення визначається різницею між наступним і попереднім значеннями досліджуваного показника. Відхилення слід вважати піковим за умови:

$$\Delta\Pi/\sigma > 1,$$

де  $\sigma$  – середнє квадратичне відхилення досліджуваного показника від теоретичних значень лінії тренду, або за відсутності тенденції – від середнього значення за період спостереження.

Коефіцієнт щільності пікових відхилень диференціюється за такими його значеннями:

$$0 < K_{\text{щ}} < 0,25 \text{ – низьке значення;}$$

$$0,26 < K_{\text{щ}} \text{ – високе значення.}$$

Зазначена диференціація обумовлена такими обставинами:

- кількість пікових відхилень не може дорівнювати і перевищувати 50% загальної кількості досліджуваних відхилень. В іншому випадку значення середнього квадратичного відхилення їх поглине і зазначені відхилення не будуть відповідати вимозі  $\Delta\Pi/\sigma > 1$ ;

- за умови диференціації показника за двома якісними рівнями, рівний розподіл визначеної амплітуди вбачається виправданим.

5. Коефіцієнт аритмії ( $K_a$ ):

$$K_a = \sigma = \sqrt{\frac{\sum (K_{\text{вт}} - K_{\text{в}})^2}{n}},$$

де  $K_{\text{вт}}$  – коефіцієнт варіації за період з індексом  $t$ ;

$K_{\text{в}}$  – значення коефіцієнта варіації за увесь час спостереження;

$n$  – кількість періодів спостереження;

сумування проводиться по  $t$ .

Значимість  $K_a$  задається експертно. При  $K_a > 0,3$  значима аритмія буде визнана при 30% відхиленні коефіцієнтів варіації в окремих періодах від значення даного показника за увесь час спостереження. Експертне

визначення  $K_a$  залежить від об'єктивної особливості динаміки досліджуваного показника. Так, показники фінансового стану, рентабельності мають більший потенціал варіації у порівнянні з показниками обсягу діяльності підприємств, чисельності працюючих тощо.

Призначенням цього коефіцієнта є допомога у визначенні рівня диференціації варіації досліджуваного показника за часом. Його застосування передбачає наявність ретроспективи мінімум за два окремі періоди (чотири точки спостереження).

Комплексна оцінка рівня нестабільності зовнішнього організаційного середовища на основі запропонованих коефіцієнтів, здійснюється в режимі багатовимірного матричного позиціонування (табл. 1.5).

Неможливі варіанти конфігурації коефіцієнтів нестабільності організаційного середовища (X) обумовлені недоречністю, або алогічністю поєднання окремих ознак. Зокрема:

- за високої трендової кореляції ( $r^B$ ) розрахунок варіації досліджуваного показника ( $v$ ) є недоречним, оскільки він відображає подібну характеристику середовища. Алогічним є поєднання високої трендової кореляції з високими значеннями коефіцієнтів щільності пікових відхилень ( $K_{щ}$ ) і аритмії ( $K_a$ ), які суперечать першій ознаці;
- за низької трендової кореляції ( $r^H$ ) високе значення прискореної динаміки неможливе бо відсутня тенденція у динаміці досліджуваного показника.

Слід також зазначити, що конфігурації значень показників нестабільності у деяких випадках мають обмежений склад з причини недоречності подальшої диференціації, але мають аналітичну цінність і потребують відповідного тлумачення. Зокрема, варіанти  $r^B K_{щ}^B i r^B K_{щ}^H$  не потребували доповнення характеристиками варіації, яка не могла бути значимою з причини високої трендової кореляції досліджуваного показника. Але поєднання ознак, що містять зазначені конфігурації, мають значиме

змістовне наповнення, яке посилить обґрунтованість висновків, особливо щодо перспектив зміни динаміки даного показника.

Таблиця 1.5

**Конфігурація значень коефіцієнтів нестабільності організаційного середовища підприємства\***

Коефіцієнт кореляції, $r$	Коефіцієнт варіації, $v$	Коефіцієнт прискорення, $K_p$	Коефіцієнт щільності пікових відхилень, $K_{щ}$	Коефіцієнт аритмій, $K_a$	
$r^B$	$r^B v^{B**}$	x	x	x	
			x	x	
		x	x	x	x
			x	x	x
			x	x	x
			x	x	x
	$r^B v^{H**}$	$r^B K_p^B$	$r^B K_p^B K_{щ}^{B**}$	x	
			$r^B K_p^B K_{щ}^{H**}$	x	
		$r^B K_p^H$	$r^B K_p^H K_{щ}^{B**}$	x	
			$r^B K_p^H K_{щ}^{H**}$	x	
			x	x	
			x	x	
$r^H$	$r^H v^B$	$r^H v^B K_p^{B**}$	x	x	
			x	x	
		$r^H v^B K_p^H$	$r^H v^B K_p^H K_{щ}^B$	$r^H v^B K_p^H K_{щ}^B K_a^B$	
			$r^H v^B K_p^H K_{щ}^H$	$r^H v^B K_p^H K_{щ}^B K_a^H$	
			$r^H v^B K_p^H K_{щ}^H$	$r^H v^B K_p^H K_{щ}^H K_a^B$	
			$r^H v^B K_p^H K_{щ}^H$	$r^H v^B K_p^H K_{щ}^H K_a^H$	
	$r^H v^H$	$r^H v^H K_p^{B**}$	x	x	
			x	x	
		$r^H v^H K_p^H$	$r^H v^H K_p^H K_{щ}^B$	$r^H v^H K_p^H K_{щ}^B K_a^B$	
			$r^H v^H K_p^H K_{щ}^H$	$r^H v^H K_p^H K_{щ}^B K_a^H$	
			$r^H v^H K_p^H K_{щ}^H$	$r^H v^H K_p^H K_{щ}^H K_a^B$	
			$r^H v^H K_p^H K_{щ}^H$	$r^H v^H K_p^H K_{щ}^H K_a^H$	

\* позначки <sup>B, H</sup> при коефіцієнтах означають їх високий та низький рівень, відповідно.

\*\* позначаються малоймовірні варіанти конфігурації

Джерело: [розроблено автором].

Так, за високих значень коефіцієнта прискорення при значимій трендовій кореляції ( $r^B Kп^B$ ) можна припустити, що у перспективі досліджуваний показник може потрапити до зони турбулентності. Ймовірно, що цього не станеться за відсутності прискорюючих динаміку даного показника ознак ( $r^B Kп^H$ ).

Отримані реалістичні варіанти потребують аналітичного тлумачення та визначення типу нестабільності досліджуваного показника (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Аналітичне тлумачення конфігурацій коефіцієнтів нестабільності досліджуваного показника зовнішнього середовища підприємства та визначення його якісної ознаки**

Варіанти конфігурацій	Виявлені аналітичні ознаки нестабільності	Пріоритетна ознака нестабільності
$r^B Kп^B$	Тенденція з прискоренням	турбулентність
$r^B Kп^H$	Стабільна тенденція, відсутність значущих пікових відхилень та аритмії змін	динамічність
$r^H v^B Kп^H Kщ^B Ka^B$	Відсутність тенденції за високої варіації, щільності і аритмії змін	стохастичність
$r^H v^B Kп^H Kщ^B Ka^H$	Відсутність тенденції за високої варіації і щільності пікових відхилень при незначній аритмії змін	стохастичність
$r^H v^B Kп^H Kщ^H Ka^B$	Відсутність тенденції за високої варіації і аритмії змін при незначних пікових відхиленнях	стохастичність
$r^H v^B Kп^H Kщ^H Ka^H$	Відсутність тенденції за високої варіації і незначних пікових відхиленнях при незначній аритмії змін	стохастична стагнація
$r^H v^H Kп^H Kщ^B Ka^B$	Відсутність тенденції за низької варіації і високої щільності і аритмії змін	стохастичність
$r^H v^H Kп^H Kщ^B Ka^H$	Відсутність тенденції за низької динамічної варіації і високої щільності пікових відхилень при незначній аритмії змін	стохастична стагнація
$r^H v^H Kп^H Kщ^H Ka^B$	Відсутність тенденції за низької варіації і високої аритмії змін при незначних пікових відхиленнях	стохастична стагнація
$r^H v^H Kп^H Kщ^H Ka^H$	Відсутність тенденції за низьких значень варіації, пікових відхиленнях і аритмії змін	стагнація

Джерело: [розроблено автором].

Узагальнена характеристика нестабільності зовнішнього організаційного середовища формується на основі переважної якісної ознаки для більшості досліджуваних показників – прогнозованості змін ( $r^B$ ,  $r^H$ ), а

також конфігурацій додаткових показників нестабільності – коефіцієнтів варіації, пікових відхилень, аритмії, які слугують аналітичною основою визначення можливих змін у характері даного середовища.

Так, у варіанті  $r^H v^B Kп^H Kщ^B Ka^H$  – характер середовища визначено як стохастичний, а невисока аритмія змін показника є свідченням закріплення існуючого статусу і низької ймовірності його перегляду.

У варіанті  $r^H v^B Kп^H Kщ^H Ka^B$  – доцільно з'ясувати характер аритмії досліджуваного показника за періодами спостереження. В разі зменшення варіації змін в останньому періоді, тим більше за наявного низького рівня пікових відхилень, можна прогнозувати зменшення стохастичності показника у майбутньому.

Розраховані параметри нестабільності слугують основою для надання інтегрованої характеристики зовнішнього організаційного середовища та визначають його переважний тип (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

**Складові визначення типів нестабільності зовнішнього організаційного середовища**

Рівень прогнозованості динаміки показників	Наявність тенденції прискореного розвитку, «так»; «ні»	Рівень динамічної варіації, в – високий; н - низький	Майбутній тип середовища
прогнозована	ні	-	динамічне
	так	-	турбулентне
не прогнозована	-	в	стохастичне
		н	стагнаційне

Джерело: [розроблено автором].

Наявність прогнозованої динаміки досліджуваних показників середовища свідчить про існування відповідної тенденції, яка може мати ознаки уповільнення, або прискорення. Прискорення змін викликає турбулентні зрушення, які є передумовою стохастичності середовища.

Необхідність оцінювання рівня динамічної варіації показників (за коефіцієнтами варіації (Кв), щільності пікових відхилень (Кщ), аритмії (Ка),

особливо за неможливості їхнього прогнозування, пов'язано з ідентифікацією стохастичного та стагнаційного типів середовища.

Отже, з'ясування рівня нестабільності середовища слугує передумовою визначення його прогнозних характеристик, що трансформується в рівень передбачуваності змін зовнішнього середовища. Змістовною основою даного припущення є коректність використання минулого досвіду і набутих управлінських навичок у перспективі, а у деяких випадках – доречність екстраполяції існуючих тенденцій.

Багато хто з вчених, захопившись ідеєю зростаючої невизначеності середовища, дотримується думки щодо неможливості передбачення майбутнього, що і обумовлює пріоритетність “непланової”, “виникаючої” природи стратегії.

З цього приводу відомий російський вчений М. Кондратьєв, який одним з перших звернувся до проблеми передбачуваності змін в соціально-економічній сфері, писав: "всюди, де ставиться питання про дії, тобто про те, щоб так чи інакше змінити оточуюче середовище, тим самим ставиться питання про знання і прогноз" [68, с. 510]. М. Кондратьєв відзначав велику роль знань про попередній розвиток об'єкта як наукової основи передбачення його майбутніх змін. Він назвав такі знання залишками цікавих для нас подій минулого.

Отже, основною складовою наукового передбачення є моделювання минулих подій. Оскільки між моделлю минулого і результатом наукового передбачення існує логічний зв'язок, основою передбачення є причинно-наслідковий зв'язок з минулим. Якщо він відсутній, передбачення стає про-роцтвом, яке не має наукової основи.

Зрозуміло, що передбачення майбутніх змін середовища важливе не лише для здійснення впливу на них. На рівні корпоративного управління результат наукового передбачення дуже важливий для вибору методології стратегічного управління та форми представлення стратегії підприємства, придатних для прикладного використання.



Якість наукового передбачення залежить від прогностичних можливостей суб'єкта оцінки майбутніх змін середовища. Вона, в свою чергу, потребує адекватної інформаційної бази і відповідної професійності аналітиків, що виявляється у їх прогностичних здатностях.

Наявна інформація має забезпечити можливість здійснення поглибленого аналізу ретроспективних і поточних ринкових зрушень, застосування варіативного сценарного дослідження змін середовища, а прогностичні здібності розробників - розширити коло методів і прийомів прогнозування, здійснити правильну оцінку рівня довіри до прогностичних характеристик середовища, визначити та диференціювати так звані "слабкі сигнали", які передують майбутнім значимим змінам. Це досить складна якісна характеристика, яка не піддається кількісному вимірюванню, оскільки не існує прямих показників її оцінки, а пошук і врахування опосередкованих суттєво збільшує ризик отримати помилкові результати.

Оцінка прогностичних можливостей і не потребує математично точних результатів, оскільки рішення щодо рівня передбачуваності змін середовища має управлінський характер і приймається на основі узагальнених якісних характеристик в режимі «високий», «середній», «низький».

Отже, з'ясування рівня передбачуваності змін зовнішнього середовища доцільно здійснювати на основі розрахованих параметрів його нестабільності, трансформованих в якісні ознаки динамічності, стохастичності, турбулентності і експертно визначених рівнів прогностичних можливостей і поінформованості розробників стратегії (табл. 1.8).

Поєднання зазначених характеристик середовища з відповідним рівнем диференціації їхніх параметрів за методом багатомірного матричного позиціонування дозволяє сформувати можливі оціночні конфігурації, що відповідають певному рівню передбачуваності змін середовища – високому, середньому і низькому.

Таблиця 1.8

## Матричне оцінювання рівня передбачуваності змін середовища

Ознаки нестабільності середовища, Ср (д – динамічне, с – стохастичне, т – турбулентне)	Інформаційна забезпеченість, Із (з – значна, о – обмежена)	Прогностична здатність розробників, Пз (в – висока, н – низька)	Рівень передбачуваності змін середовища
Ср <sup>д</sup>	Ср <sup>д</sup> , Із <sup>з</sup>	Ср <sup>д</sup> , Із <sup>з</sup> , Пз <sup>в</sup>	високий
		Ср <sup>д</sup> , Із <sup>з</sup> , Пз <sup>н</sup>	високий, середній
	Ср <sup>д</sup> , Із <sup>о</sup>	Ср <sup>д</sup> , Із <sup>о</sup> , Пз <sup>в</sup>	високий
		Ср <sup>д</sup> , Із <sup>о</sup> , Пз <sup>н</sup>	високий, середній
Ср <sup>т</sup>	Ср <sup>т</sup> , Із <sup>з</sup>	Ср <sup>т</sup> , Із <sup>з</sup> , Пз <sup>в</sup>	високий, середній
		Ср <sup>т</sup> , Із <sup>з</sup> , Пз <sup>н</sup>	середній
	Ср <sup>т</sup> , Із <sup>о</sup>	Ср <sup>т</sup> , Із <sup>о</sup> , Пз <sup>в</sup>	високий, середній
		Ср <sup>т</sup> , Із <sup>о</sup> , Пз <sup>н</sup>	середній
Ср <sup>с</sup>	Ср <sup>с</sup> , Із <sup>з</sup>	Ср <sup>с</sup> , Із <sup>з</sup> , Пз <sup>в</sup>	середній, низький
		Ср <sup>с</sup> , Із <sup>з</sup> , Пз <sup>н</sup>	низький
	Ср <sup>с</sup> , Із <sup>о</sup>	Ср <sup>с</sup> , Із <sup>о</sup> , Пз <sup>в</sup>	середній, низький
		Ср <sup>с</sup> , Із <sup>о</sup> , Пз <sup>н</sup>	низький

Джерело: [розроблено автором].

Отже, можна стверджувати, що результатом дослідження рівня передбачуваності зовнішнього середовища організації є індивідуальна концепція оцінки за диференційованими характеристиками її визначальних показників.

## Висновки до розділу 1

1. Поняття «стратегія» у найбільш узагальненій формі визначається як спосіб досягнення значимих цілей розвитку об'єкта. Стратегія, як продукт управлінської діяльності, має відповідати ознакам плановості, усвідомленого цільового спрямування, орієнтації на тривалу перспективу. Вони є неодмінними і відсутність хоча б одної з них не дозволяє кваліфікувати той чи інший управлінський ресурс як стратегію.

2. Планова природа стратегії виявляється у діалектичній єдності планування, як елементу стратегічного процесу, і стратегії, як результату процесу планування. Тому стратегію можна розглядати як процес пошуку і реалізації ефективних стратегічних рішень, який поєднує перманентне планування і здійсненням покрокових управлінських дій, спрямованих на досягнення визначеної стратегічної мети і, стратегію, як план, з тим чи іншим рівнем деталізації та виокремленням об'єктів планування. В обох підходах присутнє усвідомлене планове бачення шляхів стратегічного розвитку, без якого неможливо досягти визначеної мети.

В прикладній сфері формування стратегії, як продукту управлінської діяльності, завжди має місце той чи інший рівень формалізації майбутніх стратегічних завдань і дій, який реалізуються в конкретній змістовній формі, що засвідчує саме існування стратегії і слугує інформаційною базою досягнення стратегічних цілей організації.

3. Форма стратегії є продуктом процесу планування стратегічного управління, що визначається пріоритетною стратегічною методологією і є зовнішнім проявом змісту стратегії. Тому процес визначення методологій формування стратегії та придатної для її практичного використання форми, має обопільним характер і передбачає покрокове наближення до індивідуально вибудованого образу створюваної стратегії - поліформи, яка

створюється під впливом чинників зовнішнього і внутрішнього організаційного середовища.

4. На відміну від існуючих стратегічних методологій, які не мають чітко окресленого змістовного тлумачення і містять ряд спільних ознак, форми стратегії можуть бути ідентифікованими за складом структурних елементів, способами (формами) представлення структурних елементів стратегії і цільових стратегічних показників.

Запропонована класифікація форм представлення структурних елементів і показників стратегії дозволяє вибудовувати конфігурацію стратегії підприємства відповідно до корпоративних управлінських умов діяльності і можливостей стратегічного розвитку.

5. Визначення форми стратегії підприємства залежить від рівня нестабільності зовнішнього організаційного середовища, який підпорядковується критеріям ідентифікованої тенденції, варіативності змін, спонтанності потужних змін та періодичної диференціації їх варіативності.

Розрахунок рівня нестабільності середовища на основі запропонованих показників (часової кореляції за визначеним трендом, варіації змін за часом, прискорення, щільності пікових відхилень, аритмії), здійснений в режимі багатомірного матричного позиціонування, дозволяє ідентифікувати динамічний, турбулентний, стагнаційний і стохастичний типи зовнішнього організаційного середовища.

6. На рівні прикладного корпоративного управління характер нестабільності середовища, у поєднанні з експертно-визначеними прогностичними можливостями і інформаційним забезпеченням розробників стратегії, трансформується в передбачуваність змін зовнішнього середовища, яка є визначальною при виборі методології розробки і форми представлення стратегії підприємства, придатних для використання конкретним підприємством.

Основні положення першого розділу дисертаційної роботи, зокрема в частині змістовного наповнення поняття стратегії підприємства, розуміння складових форми представлення стратегій та їхньої систематизація, ідентифікації ознак зовнішнього організаційного середовища, опубліковано в наукових працях автора [46, 48, 50, 54].

## РОЗДІЛ 2

# АНАЛІЗ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ГАЛУЗЕВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ВИНОРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

### **2.1. Об'єкти оцінювання та ідентифікація рівня нестабільності зовнішнього середовища виноробних підприємств**

Сформульована у розділі 1 гіпотеза щодо диференційованого впливу зовнішнього середовища на окремі підприємства, потребує не лише прикладної перевірки, а й визначення тих ознак середовища (а за бажаної конкретики дослідження – показників), за рівнем нестабільності яких можна робити висновок щодо характеру даного середовища.

Підприємства тих чи інших галузей економіки знаходяться у складній системі взаємозв'язків із середовищем, з однієї сторони – зовнішні чинники впливають на діяльність кожного з них, з іншого – кожне підприємство так чи інакше впливає на галузеві показники, які інтегрують вплив надгалузевих чинників і управлінських зусиль окремих суб'єктів. Іншими словами, характер зовнішнього організаційного середовища формується під впливом не лише чинників більш високого порядку – галузевого чи національного. Діяльність суб'єктів досліджуваного середовища, за певних обставин, може суттєвим чином відкоригувати його характер та динаміку. Здебільшого це залежить від рівня концентрації господарської діяльності у галузі і, як наслідок, цільових зусиль найбільших підприємств.

Так, у фрагментованих сферах діяльності, де існує велика кількість невеликих підприємств з низьким рівнем горизонтальної інтеграції, пріоритетною формою поведінки буде адаптація до існуючих умов середовища. Цей шлях з більшою ймовірністю забезпечить збереження конкурентоспроможності таких підприємств і продовження діяльності на обраному ринку.

За зростаючої концентрації суб'єкти ринку посилюють свій вплив на зовнішнє середовище у вигідному для себе напрямі, змінюючи рівень його нестабільності. Але великі підприємства можуть спричинити і неконтрольований вплив, в тому числі і шкідливий для себе, в разі реалізації неадекватних корпоративних рішень. Це обумовить появу потенційних можливостей для аутсайдерів і зміну характеру нестабільності організаційного середовища.

В цілому ж, галузеве середовище з високим рівнем концентрації має перспективу більшої стабільності у порівнянні з фрагментованими сферами діяльності, у яких вплив неконтрольованих зовнішніх чинників має визначальне значення.

Зв'язок організаційного середовища підприємства з макросередовищем має підпорядковане значення. Але для переважної більшості суб'єктів динаміка макропоказників є фоною, на базі якої формуються умови їхньої господарської діяльності. Ефективні управлінські дії на корпоративному рівні можуть забезпечити випереджаюче зростання за позитивного розвитку макропоказників і, частково, нівелювати їхній негативний вплив в разі розвитку кризових явищ у суспільстві. В обох випадках вибудовування політики підприємств має спиратись на прогнозовані зміни макросередовища.

Найскладнішою ситуацією слід вважати не прогнозовану нестабільність, за якої неможливо передбачити як будуть змінюватись параметри макросередовища, а отже і визначити послідовність необхідних стратегічних змін на тривалу перспективу. Єдиним виходом з такого становища є прийняття ситуативних управлінських рішень в межах прийнятих корпоративних принципів поведінки на ринку.

Визначення рівня макроекономічної нестабільності має спиратись на комплекс показників, що характеризують розвиток національної економіки. Оскільки їхній вибір має бути підпорядковано завданню оцінювання впливу зовнішнього середовища на об'єкт управління, необхідно виокремити ті з

них, які є найбільш значимими, з огляду на галузеві особливості діяльності досліджуваних підприємств.

Не є предметом дискусії той факт, що макроекономічні чинники в тій чи іншій мірі впливають на усі галузі економіки і окремі підприємства. Але дуже важко передбачити яким чином зміни на макрорівні позначаться на діяльності галузі, а тим більше – окремих підприємств. Кризовий стан економіки для деяких учасників ринку може стати плацдармом для успішного розвитку, а позитивні макроекономічні зрушення - призвести до стагнації цілих галузей і банкрутства значної кількості підприємств. Тому оцінку макроекономічній нестабільності слід здійснювати на основі дослідження динаміки основних показників, що визначають розвиток національної економіки: обсяг валового внутрішнього продукту (ВВП), індексу споживчих цін, сальдо торговельного балансу, обсягу прямих іноземних інвестицій, рівня безробіття.

Певного коригування потребує і перелік засобів визначення рівня нестабільності зазначених показників. В розділі 1.3 оціночні характеристики нестабільності представлено двома групами – до основної віднесено ознаки прогнозованості змін, до другої – уточнюючі, які дозволяють оцінити особливості нестабільності досліджуваного показника в разі відсутності тенденції змін, та специфіку його динаміки за визначеної прогнозованості. На макрорівні, з огляду на реалізацію мети оцінки галузевої нестабільності, предметом пріоритетної уваги має бути прогнозованість визначених показників, яка є передумовою зазначеної стабільності/нестабільності на мезорівні. Уточнюючі параметри макроекономічної нестабільності не мають визначального значення для галузевого рівня, оскільки є опосередкованими і такими, що акумулюються в якісних характеристиках досліджуваних показників макросередовища. Тому на макрорівні предметом оцінки має бути прогнозованість визначених показників, як вагомий чинник стабільності/нестабільності галузевого середовища.



Здійснені розрахунки параметрів лінії тренду зазначених показників засвідчили високий рівень їхньої динамічної нестабільності (табл. 2.1).

Даний висновок було зроблено на основі вибору функції ліній тренду (за максимальною величиною достовірності апроксимації) за досліджуваними показниками. Для переважної їх більшості (крім показника зареєстрованого рівня безробіття) параметри лінії тренду суттєво відхилялись від фактичних значень – (коефіцієнт детермінації знаходився в межах 0,1205 – 0,4889), що свідчить про відсутність тенденції у динаміці досліджуваних показників, а отже, про їхню динамічну нестабільність.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних макроекономічних показників розвитку України та оцінка її параметрів за 2005-2013 рр.**

Показники	Р о к и									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
Номінальний ВВП, млрд. грн. лінія тренду, коэф. детерм., R <sup>2</sup>	442	544	721	948	913	1083	1302	4111	1454	$y = 267,53x - 57,814; R^2 = 0,4343$
Індекс споживчих цін, % лінія тренду, коэф. детерм., R <sup>2</sup>	10,3	11,6	16,6	22,3	12,3	9,1	4,6	-0,2	0,5	$y = -1,8633x + 18,994; R^2 = 0,4889$
Експорт товарів та послуг, млрд. \$US	40,4	45,9	58,2	78,7	49,3	63,1	82,8	82,4	76,1	
Імпорт товарів та послуг, млрд. \$US	39,1	48,8	65,5	92,0	50,6	66,2	88,8	91,4	84,6	
Торговельний баланс (сальдо), млрд. \$US лінія тренду, коэф. детерм., R <sup>2</sup>	1,3	-2,7	-7,3	-13,3	-1,3	-3,1	-6,0	-9,0	-8,5	$y = 1,2783x - 8,0472; R^2 = 0,2362$
Прямі іноземні інвестиції, млрд. \$US лінія тренду, коэф. детерм., R <sup>2</sup>	4,8	5,2	7,9	6,2	4,3	4,7	4,7	6,1	3,7	$y = -0,16x + 6,0889; R^2 = 0,1205$
Зареєстроване безробіття, % лінія тренду, коэф. детерм., R <sup>2</sup>	3,1	2,7	2,3	3,0	1,9	2,0	1,8	1,8	1,8	$y = 3,2515x^{-0,27}; R^2 = 0,7386$

Джерело: [розраховано автором за матеріалами 36].

Зрозуміло, що тіснота зв'язку між теоретичними і фактичними значеннями даних показників була б дещо вищою, в разі зменшення глибини ретроспективи. Але вибір дев'ятирічного періоду пов'язаний з метою оцінювання рівня нестабільності середовища. Його параметри мають допомогти відповісти на питання адекватності зазначеної нестабільності формі і методології розробки стратегії підприємства. Оскільки навряд чи можна вважати стратегічну перспективу меншу за 3 роки, мінімальний період оцінювання нестабільності зовнішнього організаційного середовища не може бути меншим за 9 років (виходячи із загальноприйнятої часової пропорції між прогнозним і ретроспективним періодом - 1:3).

Отримані результати є закономірними, оскільки економіка України за останні роки ніколи не була прогнозованою. Державний бюджет за цей період не виконувався без поточних коригувань, а більшість важливих макропропорцій були далекі від оптимальних. За таких умов переважна частина галузей економіки, відчуючи відповідний зовнішній вплив, намагались стабілізувати розвиток за рахунок внутрішніх управлінських зусиль.

Визначення показників оцінювання нестабільності галузевого середовища вимагає більш прискіпливого підходу, оскільки вони мають відображати особливості розвитку досліджуваної галузі, стану і динаміки структури її підприємств.

Вибір виноробної галузі України, як об'єкту аналізу нестабільності середовища і сфери реалізації стратегічних зусиль її учасників – виноробних підприємств, не був випадковим. Він обумовлений такими обставинами:

- виноробна галузь за останнє десятиліття активно розвивалась за умов динамічних зовнішніх змін, що дає змогу дослідити складний процес взаємодії внутрішніх умов діяльності і зовнішніх чинників;

- наявність потужних виноробних підприємств, що мають значну ринкову частку, забезпечує умови для аналізу їхнього впливу на зовнішнє середовище і диференціації рівня адаптивного розвитку;

- вагомим чинником індивідуалізації відносин у системі підприємство-середовище, є наявність у галузі підприємств різної форми власності;

- значна диференціація обсягів діяльності підприємств галузі дає обґрунтовані підстави для вибору різних методологій стратегічного управління і форм представлення стратегій, що забезпечить системність дослідження визначеної проблеми.

Важливою передумовою оцінювання нестабільності зовнішнього середовища є вибір об'єктів оцінки – показників розвитку середовища. Динаміка зазначених показників має відображати характер нестабільності середовища, який можна виявити лише на основі оцінки контрольованих наслідків зовнішніх змін. Це єдиний критерій, за яким оцінка середовища буде мати реальний характер, що підтверджується параметрами значимого впливу.

Вибір показників – об'єктів оцінки рівня нестабільності середовища, має ґрунтуватись на певних вимогах, дотримання яких забезпечить об'єктивність і комплексність зазначеної оцінки на основі кількісно визначених характеристик.

До основних таких вимог слід віднести:

- системність відбору показників, яка дозволить дати оцінку нестабільності з різних позицій її прояву і сфер реалізації;
- зосередженість на основних характеристиках середовища, що інтегрують вплив певних груп зовнішніх чинників;
- якомога більша обопільна незалежність даних показників, що забезпечить оцінювання результативності впливу різних за характером чинників зовнішнього середовища;
- придатність визначених показників для оцінювання нестабільності в різних галузях економіки;
- кількісна вимірюваність їхніх параметрів в придатних до порівняльного аналізу одиницях.

Вимога системності відбору показників реалізується на основі врахування функціонального призначення сфер діяльності підприємства, які формуються під впливом взаємозалежних зовнішніх чинників певного спрямування, а саме, виробничих, маркетингових, фінансово-економічних і організаційних. Тому, об'єктами оцінки мають бути відповідні сегменти середовища та показники, що характеризують їхню динаміку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Об'єкти оцінювання рівня нестабільності зовнішнього середовища  
виробничих підприємств України**

Об'єкти оцінки			
Функціональні сегменти середовища	Показники		Одиниці виміру
	Основні	Додаткові	
Виробнича діяльність	Обсяг виробництва	Обсяги виробництва за основними асортиментними позиціями	млн. дал
	Частка основної асортиментної позиції	Частки найменувань продукції за асортиментними позиціями	%
Маркетингова діяльність	Обсяг реалізації	Обсяги реалізації за основними асортиментними позиціями	млн. грн.
	Частка основної асортиментної позиції	Частки найменувань реалізованої продукції за асортиментними позиціями	%
	Ціна одиниці реалізації	Ціна одиниці реалізації за асортиментними позиціями	грн.
Фінансово-економічна діяльність	Рентабельність виробництва	Рентабельність виробництва за асортиментними позиціями	%
	Рентабельність реалізації	Рентабельність реалізації за асортиментними позиціями	%
Організаційна діяльність	Кількість зареєстрованих підприємств	Кількість зареєстрованих підприємств за формою власності, обсягом діяльності, спеціалізацією	одиниць
	Кількість діючих підприємств	Кількість діючих підприємств за формою власності, обсягом діяльності, спеціалізацією	одиниць
	Частка діючих підприємств	Частки діючих підприємств за формою власності, обсягом діяльності, спеціалізацією	%

Джерело: [розроблено автором].

Сегмент виробничої діяльності акумулює результативність впливу зовнішніх чинників на обсяг і структуру виробництва. Дослідження динаміки відповідних показників дозволить з'ясувати рівень виробничої нестабільності

середовища, що є первинною по відношенню до маркетингової, фінансово-економічної і організаційної.

Маркетингову діяльність спрямовано на отримання визнання доцільності виробництва продукції споживачами. Основними показниками, що характеризують масштабність цього процесу є обсяг реалізованої продукції в цілому і за окремими, найбільш аналітично значимими її видами. Крім того, важливою ознакою маркетингової діяльності є ціна реалізації даної продукції. Вона залежить не стільки від її калькулювання виробниками, скільки від зовнішніх умов реалізації. Це обумовлює її вагоме значення як показника нестабільності організаційного середовища.

Поєднання маркетингових і виробничих чинників середовища реалізується у фінансово – економічних показниках, головними з яких є рентабельність виробництва і реалізації продукції. Доцільність виокремлення двох показників рентабельності обумовлена відносною часовою і функціональною незалежністю процесів виробництва і реалізації продукції. Процес виробництва передуює реалізації і наявність значних запасів готової продукції, що певним чином пов'язано із сезонністю виробництва вина, свідчить про суттєві часові розриви між даними процесами. Мінливість зовнішніх чинників може мати суттєву часову диференціацію, що обумовлює виправданість оцінювання нестабільності середовища на основі показників рентабельності виробництва і реалізації, що відбуваються у різні часові періоди. Подібним чином на вибір даних показників впливає і функціональна незалежність процесів виробництва і реалізації продукції. Фактори середовища, що впливають на зазначені показники рентабельності можуть мати різну природу і походження. Їхнє врахування буде сприяти забезпеченню комплексності оцінювання нестабільності зовнішнього середовища підприємств.

Дослідження організаційного середовища функціонування виноробних підприємств має особливу актуальність. Висока потенційна рентабельність виноробства і відносно низька капіталоемність приваблює велику кількість

інвесторів. Результатом цього є значна чисельність підприємств, які визначили для себе виноробство як пріоритетний вид діяльності. Проте необхідність володіння спеціальними компетенціями, зокрема, технологічними, обумовлює складнощі діяльності новостворених підприємств. В результаті значна їхня частина не витримує конкуренції і припиняє діяльність, інші – виживають за незначних обсягів виробництва, або намагаються впроваджувати спрощені технології, іноді – фальсифікувати продукцію. Зазначене додає динамізму зовнішньому організаційному середовищу, а оцінка рівня його нестабільності за показниками кількості зареєстрованих і діючих виноробних підприємств є виправданим аналітичним рішенням.

Визначення об'єктів оцінювання рівня нестабільності зовнішнього середовища містить ще одну проблему – з'ясування тривалості періоду ретроспективного спостереження за динамікою значень відібраних показників. На перший погляд збільшення даного періоду є бажаним, оскільки дозволяє оцінити рівень нестабільності з урахування більшої кількості причин зовнішніх змін, а отже, дозволяє забезпечити системність вказаної оцінки. З іншого боку – слід враховувати цільове призначання даного процесу, яке полягає у вивченні минулої нестабільності, яка могла б бути поширеною на умови діяльності підприємств у майбутньому. Збільшення періоду аналітичної ретроспективи може призвести до врахування наслідків дії чинників, які втрачають свою значимість і у майбутньому не будуть впливати на характер нестабільності середовища. Тому завдання полягає у оптимізації часу, за який слід оцінювати характер динаміки досліджуваних показників.

Вирішення даної проблеми слід шукати на основі визначення рівня нестабільності даних показників, виходячи з логіки припущення, що більша варіативність потребує збільшення періоду спостереження. В протилежному випадку ми можемо дійти до оцінки середовища за піковими (іноді

випадковими) збуреннями, що відбулися за останні 1-2 роки за низької ймовірності їх повторення.

Призначенням додаткових показників є забезпечення більшої деталізації характеристик нестабільності. Особливо це буде у нагоді в разі отримання неоднозначних висновків за результатами розрахунку коефіцієнтів нестабільності основних показників. Крім того, в процесі аналізу середовища може виникнути потреба у додатковому дослідженні характеру його нестабільності в окремих сегментах, де індикаторами слугуватимуть дані показники.

Прикладне застосування визначених основних показників – об'єктів оцінювання нестабільності середовища функціонування виноробних підприємств України, обумовило необхідність внесення корективів у їхній перелік (табл. 2.3).

При визначенні нестабільності маркетингового середовища за об'єкт розрахунку було взято обсяг реалізації вина, що пов'язано з необхідністю забезпечення кореспонденції даного показника з ціною одиниці продукції, параметри якої є доступними. Крім того, середня ціна, визначена у гривнях за один декалітр для усіх видів винопродукції є високоагрегованою характеристикою, яка залежить від структурних ознак усього обсягу виробництва. Оцінка рівня нестабільності середовища на основі даного показника може нівелювати дію декількох чинників, значення яких має аналітичну важливість.

Ще одна зміна стосується показників фінансово-економічної діяльності. Паралельний аналіз показників рентабельності обсягів виробництва і реалізації виявився недоречним з причини високого рівня кореляції між ними. Як показав вибірковий аналіз, на підприємствах галузі є значні запаси незавершеного виробництва, що обумовлено технологією вино виробництва. Запаси ж готової продукції не мають помітної часової диференціації, особливо у порівнянні з динамікою виробництва, тому вони не впливають на порівняльну варіативність показників рентабельності

виробництва і реалізації, розрахованими за спільними результативним параметром – обсягом прибутку. Обрання ж рентабельності реалізованої продукції у якості об'єкту оцінки обумовлено більшою відповідністю його складових, що мають прямий причинно-наслідковий зв'язок.

Проведені розрахунки досліджуваних показників нестабільності середовища функціонування виноробних підприємств України засвідчили значну диференціацію її рівнів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Результати оцінювання рівня прогнозованості показників зовнішнього середовища виноробних підприємств України за функціональними сегментами за 2007 – 2013 рр.**

Об'єкти оцінки		Параметри оцінки		Рівень прогнозованості	Якісні ознаки динаміки	
		Лінія тренду	Коеф. детерм., $R^2$		при - скорення	уповільнення
Виробнича діяльність	Виробництво винопродукції	$y = 34,296e^{-0,01x}$	0,0231	непрогнозований	-	-
	Частка вина натурального	$y = 62,992e^{0,029x}$	0,5027	непрогнозований	-	-
Маркетингова діяльність	Реалізації вина натурального вітчизняними виробниками	$y = 2554,6x^{0,3019}$	0,2699	непрогнозований	-	-
	Ціна одиниці реалізації	$y = 130,81x^{0,3678}$	0,8263	прогнозований	-	так
Фінансово-економічна діяльність	Рентабельність реалізації	$y = -1,016\ln(x) + 1,8984$	0,0370	непрогнозований	-	-
Організаційна діяльність	Кількість зареєстрованих підприємств	$y = 305,34x^{0,1527}$	0,7375	прогнозований	-	так
	Кількість діючих підприємств	$y = 334,23e^{-0,1044x}$	0,6371	непрогнозований	-	-
	Частка діючих підприємств	$y = -9,4571x + 99,567$	0,9321	прогнозований	-	так

Джерело: [розраховано автором за матеріалами 12, 36, 59, 124].



З 8 досліджених показників 5 виявились не прогнозованими, що є ознакою стохастичності змін середовища. Разом з цим, прогнозованість 3 інших не слід вважати безальтернативно значимою ознакою прогнозованості змін у виноробстві України. Так, прогнозованість кількості зареєстрованих підприємств здебільшого обумовлено прогресуючою тенденцією збільшення кількості зареєстрованих підприємств, значна частина яких не стають діючими. Підтвердженням цьому є недостатній рівень прогнозованості показника діючих підприємств – коефіцієнт детермінації - 0,6371 не відповідає визначеному критерію 0,7. Тому наявність тенденції збільшення кількості зареєстрованих підприємств (за не прогнозованості діючих) є свідченням нестабільності середовища, суб'єкти якого ще остаточно не визначились з доцільністю (або можливістю) розпочати реальну господарську діяльність на виноробному ринку, але зареєстрували підприємства з надією на стабілізацію галузевих умов.

При цьому частка діючих підприємств має окреслену тенденцію до зниження з уповільнюючим характером, що є передумовою стабілізації кількості учасників досліджуваного ринку.

Динаміка показників, яку визнано непрогнозованою, потребує подальшого дослідження і оцінювання (табл. 2.4).

Розрахунки коефіцієнтів нестабільності досліджуваного середовища засвідчила високий та середній рівень нестабільності за не прогнозованими показниками. Причому розмах варіації параметрів коефіцієнтів нестабільності досягав великих значень: 0,331 (0,682 -0,351) за коефіцієнтом варіації і 0,430 (0,451 - 0,021) за коефіцієнтом аритмії.

Низький рівень міг би бути ідентифікований за наявності трьох низьких значень коефіцієнтів варіації, щільності пікових змін і аритмії. Але зазначений висновок був би результатом помилкових розрахунків, або не обґрунтовано визначених оціночних коефіцієнтів, оскільки не прогнозованість наведених показників навряд чи спостерігалась би за умов низької нестабільності середовища.

**Результати оцінювання рівня нестабільності зовнішнього середовища виноробних підприємств України за непрогнозованим показниками за 2007 – 2013 рр.**

Об'єкти оцінки	Коефіцієнти нестабільності			Конфігурація значень коефіцієнтів нестабільності	Рівень нестабільності, В – високий, С – середній, Н - низький
	Варіації, (Кв)	Щільності пікових змін, (Кщ)	Аритмії змін, (Ка)		
Виробництво винопродукції	0,487	0,204	0,451	Кв <sup>В</sup> Кщ <sup>Н</sup> Ка <sup>В</sup>	С
Частка вина натурального	0,351	0,264	0,325	Кв <sup>В</sup> Кщ <sup>В</sup> Ка <sup>В</sup>	В
Реалізація вина натурального вітчизняними виробниками	0,532	0,452	0,021	Кв <sup>В</sup> Кщ <sup>В</sup> Ка <sup>Н</sup>	С
Рентабельність реалізації	0,682	0,325	0,056	Кв <sup>В</sup> Кщ <sup>В</sup> Ка <sup>Н</sup>	С
Частка діючих підприємств	0,385	0,122	0,301	Кв <sup>В</sup> Кщ <sup>Н</sup> Ка <sup>Н</sup>	С

Джерело: [розроблено автором].

Здійснена оцінка нестабільності показників зовнішнього середовища виноробних підприємств України дозволяє зробити такі узагальнення:

- для переважної більшості досліджених показників характерна стохастична нестабільність, що унеможливує прогнозування їхніх параметрів;
- найвища нестабільність характерна для сегментів виробничої і фінансово-економічної діяльності виноробної галузі;
- для не прогнозованих показників характерні середній та високий рівень нестабільності, що визначається розрахованими коефіцієнтами варіації, щільності пікових змін і аритмії;
- узагальнена оцінка нестабільності змін середовища є недоречною з причин суперечностей між окремими характеристиками та недоцільності за наявності виокремлених сегментів середовища, на рівень нестабільності яких впливають різні чинники.

Сегментна оцінка нестабільності дозволить дослідити їхній вплив і забезпечити більшу обґрунтованість оцінки передбачуваності майбутніх змін.

Для кожного сегменту середовища характерні свої особливості динаміки досліджуваних показників, зокрема, потребує з'ясування проблема суперечливості характеристик нестабільності в сегменті маркетингової діяльності – яким чином підтримується прогнозованість середньої ціни реалізації вина при відсутності будь-якої тенденції в обсязі реалізації вина; звертає на себе увагу помітна аритмія змін значень показників обсягу виробництва винопродукції і частки вина натурального. Це означає, що інтенсивність змін за окремими періодами є різною, а, отже, і прогнозованість даних показників за різними ретроспективними відрізками часу може мати диференційований характер. Візуальне спостереження за динамікою названих показників, а у подальшому і відповідні розрахунки, підтвердили дане припущення (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Результати порівняльного оцінювання рівня прогнозованості показників зовнішнього середовища виноробних підприємств України за 2007 – 2013 і 2010 – 2013 рр.**

Об'єкти оцінки	Оціночні характеристики за 2007 – 2013 рр.		Оціночні характеристики за 2010 – 2013 рр.	
	Лінія тренду	Коеф. детерм., R <sup>2</sup>	Лінія тренду	Коеф. детерм., R <sup>2</sup>
Виробництво винопродукції	$y = 34,296e^{-0,01x}$	0,0231	$y = 44,39x^{-0,421}$	0,9838
Частка вина натурального	$y = 62,992e^{-0,029x}$	0,5027	$y = 61,065x^{-0,234}$	0,9838

Джерело: [розроблено автором].

Так, за відсутності прогнозованості показників обсягу виробництва винопродукції і частки вина натурального за 2007 – 2013 рр. (значення коефіцієнта детермінації за цими показниками були меншими за допустимі -

0,0231 і 0,5027 відповідно), відхилення теоретичних значень лінії тренду від фактичних за 2010 – 2013 рр., були мінімальними ( $R^2 = 0,9838$  і  $0,9838$ ). Це свідчить про можливість прогнозування даних показників з високим рівнем довіри, а, отже, і про високу їхню динамічну стабільність. Проблема ж полягає у тому, чи виправданим буде скорочення періоду ретроспективи задля з'ясування можливості прогнозування даних показників і ідентифікації високого рівня динамічної стабільності середовища у виробничому сегменті. З математичних позицій, чотирирічної ретроспективи буде достатньо для екстраполяції отриманого рівня стабільності не більше ніж на 2 роки. Але в економічних розрахунках важливо забезпечити логіку взаємозв'язку між досліджуваними параметрами. Вона може бути визнана достатньою в разі доведення, що дія чинників впливу на досліджувані показники, що спостерігалась впродовж даних 4 років, буде збережена у перспективі. Тому вагомим доповненням математичному оцінюванню рівня стабільності середовища функціонування виноробних підприємств має стати аналіз чинників розвитку визначених показників.

## **2.2. Фактори нестабільності середовища функціонування виноробних підприємств**

Виявлення факторів, що визначають рівень нестабільності середовища функціонування виноробних підприємств, потребує системного підходу, що передбачає охоплення усіх сфер їхньої дії. Об'єднання виноробних підприємств за галузевою ознакою дозволяє виокремити наступні рівні формування зазначених факторів:

- макrorівень, де загальнонаціональні фактори мають диференційований вплив на окремі галузі економіки;

- мезорівень, на якому діють специфічні фактори галузевого спрямування з їхнім різноспрямованим впливом на окремі підприємства чи виокремлені групи підприємств;
- мікрорівень, що обумовлює формування факторів під впливом корпоративних управлінських дій модального характеру.

При цьому слід зазначити, що між факторами різних рівнів функціонує складний механізм взаємодії, який обумовлює взаємозалежність показників розвитку національної економіки, її галузей і підприємств за безумовної підпорядкованості факторам вищого рівня.

Дія факторів макрорівня виявляється на основі аналізу динаміки відповідних показників. Здійснені розрахунки (розділ 2.1) засвідчили високий рівень нестабільності переважної частини досліджених макропоказників, що дозволяє зробити певні висновки щодо можливих наслідків їхнього впливу на окремі галузі. Зазначений вплив має диференційований характер, тому галузева визначеність є неодмінною умовою отримання обґрунтованих узагальнень прикладного спрямування.

Виноробна промисловість України представлена підприємствами первинного(виросування винограду і виробництво виноматеріалів) та вторинного(виробництво винопродукції) виноробства із загальною кількістю у понад 400 зареєстрованих підприємств-виробників. Продукція виноробних підприємств є високоеластичною, тому нестабільність і явища кризового характеру на макрорівні безпосередньо впливають на діяльність виноробної галузі.

Основною ознакою стану економіки країни є динаміка її валового внутрішнього продукту (ВВП). Його номінальний обсяг за період з 2005 до 2013 року зріс майже у 3,3 рази (табл. 2.1); реальний, за усією умовністю розрахунку, збільшився на 89%. Але виявлена нестабільність і, як результат, не прогнозованість динаміки ВВП України, є свідченням кризових ознак, що ускладнює реалізацію довготривалого керованого розвитку економікою країни. Зазначене обумовлює відповідну нестабільність доходів населення,

що безпосередньо впливає на рівень споживання винопродукції. За таких обставин попит на вино не буде мати помітного позитивного тренду, що зумовить нестабільність розвитку виноробства в Україні.

Незаперечний вплив на виноробну галузь має зовнішньоекономічна діяльність держави і сальдо торговельного балансу зокрема. Його від'ємне значення спостерігається в Україні з 2006 року. За цей період його обсяг зріс з 2,7 до 8,5 млрд. \$US. Знижувана і до того ж варіативна динаміка сальдо торговельного балансу буде справляти негативний вплив на структуру споживання вина, збільшуючи частку імпортової продукції. Але розвиток кризових явищ в економіці, може переорієнтувати попит споживачів на більш дешеві вина вітчизняного виробництва. При цьому вплив даного фактора не змінить загальної тенденції до обмеження попиту на продукцію виноробства.

Несприятливу макроекономічну ситуацію в Україні підтверджує і нестабільна динаміка прямих іноземних інвестицій. Їхній обсяг, і без того незначний по відношенню до ВВП, поступово знижується, а помітні річні коливання, які унеможливають прогнозування інвестицій, лише підкреслюють високий рівень нестабільності в даній сфері. Так, з 2005 до 2013 року обсяг інвестицій скоротився з 4,8 до 3,7 млрд. грн. при випереджаючому зменшенні по відношенню до ВВП з 1,09% до 0,25%.

Проте при загальному скороченні іноземних інвестицій їхній обсяг у виноробну галузь України останнім часом дещо зріс. Так, група компаній Inkerman International ввела в експлуатацію новий виноробний завод, розташований на території ПрАТ "Агрофірма" Чорноморець ", на 2015 рік заплановано завершення будівництва і вихід заводу на повну потужність - 35 млн літрів (43 млн пляшок) вина за рік. Загальний обсяг інвестицій в проект складає, за даними компанії, 40 млн. євро.

Але окремі факти вдалого іноземного інвестування не змінюють загальну картину недостатності капіталу, негативні наслідки якою мають значний часовий лаг.

Дещо кращим є положення з безробіття в Україні. По-перше її рівень є незначним, лише 1,8%; по-друге, існуюча тенденція має знижуваний тренд; по-третє – тенденція є цілком прогнозованою, коефіцієнт детермінації фактичних і теоретичних значень за 2005 – 2013 рр. становив 0,74. Сумніви щодо позитивності даного становища пов'язані з тим, що мова іде лише про зареєстроване безробіття без врахування його скритої частини. Крім того значна частина працеспроможного населення працює за межами країни, а це штучно збільшує наявну базу обчислення рівня безробіття. Але основною проблемою є нестача кваліфікованих працівників та рівня їхньої оплати праці. Як свідчать розрахунки, що наведено у розділі 2.3 середня заробітна платня на досліджуваних виноробних підприємствах України має значну варіацію, по друге – її середньомісячний рівень на окремих підприємствах не перевищує 500 грн. За таких умов навряд чи можна сподіватись на ефективну роботу наявних фахівців.

Макроекономічні чинники впливають на формування системи галузевих чинників, виявлення яких потребує обмеження сфери їх ідентифікації. Перспективним підходом вбачається аналіз діяльності досліджуваної виноробної галузі за функціональними сегментами – виробнича, маркетингова, фінансово-економічна і організаційна діяльність.

Виробнича діяльність виноробної галузі пов'язана не тільки з виробництвом кінцевої продукції – вин, коньяків, а й вирощуванням і переробкою основної сировини виноробства – винограду.

Забезпечення сировинною базою вітчизняного виноробства є значною проблемою, вирішення якої з природних умов потребує тривалого часу.

Необхідною передумовою цього є забезпечення насаджень винограду. Як видно з даних табл. 2.6 їхня площа має тенденцію до скорочення, за переважно зростаючого обсягу виробництва.

Причиною цього є зростаюча урожайність виноградників, яка за досліджувані роки збільшилась на 65%.

Вагомим чинником впливу на виробництва є погодні умови. Це підтверджується зниженням врожайності і обсягу виробництва винограду у 2007, 2010 і 2012 роках, коли зимові умови були несприятливими для вирощування винограду.

Таблиця 2.6

**Площа насаджень та результативність виробництва винограду  
в Україні за 2005-2013 рр.**

Показники	Роки								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Площа насаджень плононому віці, тис. га	95,5	93,0	93,3	92,9	91,3	87,0	84,1	77,6	75,1
Виробництво, тис. т	442,6	418,4	407,9	485,6	545,1	476,8	521,9	456,0	575,4
Урожайність, ц/га	46,3	45,0	43,7	52,3	59,7	54,8	62,1	58,8	76,6
Рентабельність виробництва, %	31,7	39,6	33,2	58,8	92,1	91,6	57,1	72,6	101,7
Ланцюгові індекси площі насаджень	-	0,97	1,00	0,99	0,98	0,95	0,97	0,92	0,97
- виробництва	-	0,95	0,97	1,19	1,12	0,87	1,09	0,87	1,26
- урожайності	-	1,25	0,97	1,20	1,14	0,92	1,13	0,95	1,30
- рентабельності	-	1,25	0,84	1,77	1,57	0,99	0,62	1,27	1,40

Джерело: [складено автором за матеріалами 12, 36, 57,59, 138].

Особливої уваги заслуговує факт надзвичайно високої рентабельності винограду - у сприятливі роки до 92,1 і 101,7%. Тому алогічним виглядає тенденція до скорочення площ насаджень винограду у плононому віці. Причиною цьому є недалекоглядна політика виробників, які задля високих поточних прибутків не вкладають кошти у вирощування лози, яка почне плононосити не раніше ніж через 5-6 років. Тому можна прогнозувати, що виробництво винограду буде скорочуватись, а виноробні підприємства повинні будуть збільшувати імпорт виноматеріалів.

Виробництво винограду в Україні має помітні регіональні особливості, в першу чергу природного характеру. Так, на 5 регіонів – Закарпатську,



Миколаївську, Одеську, Херсонську області і АР Крим припадає 88% загального обсягу виробництва винограду в країні (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка структури виробництва винограду за основними регіонами-виробниками в Україні за 2011-2013 рр.**

Регіони	Роки, %			Середній індекс динаміки
	2011	2012	2013	
Закарпатська обл.	4,0	4,8	4,6	1,07
Миколаївська обл.	11,2	11,5	11,4	1,01
Одеська обл.	43,9	46,6	44,6	1,01
Херсонська обл.	9,8	8,7	10,9	1,05
АР Крим	19,1	16,5	16,5	0,93
Інші регіони	12,0	11,9	12,0	1,00

Джерело: [складено автором за матеріалами 57, 59, 100].

Найбільшою є частка виробництва винограду в Одеській області - 44,6%, найменша – в Закарпатській – 4,6%. Але якщо середній індекс динаміки в Одеській, Миколаївській і Херсонській областях знаходиться в діапазоні від 1,01 до 1,05, то значення цього показника в Закарпатській області – 1,07, що свідчить про зростаюче її значення у виноробній промисловості за останні роки.

За більшої ретроспективи зростаючі обсяги виробництва винограду в Закарпатській області відносно невеликі (табл. 2.8). Середньорічний індекс складає лише 1,08, але слід звернути увагу на те, що дана область є єдиною, яка забезпечила щорічне зростання виробництва винограду. Усі інші, через погодні умови 2010 і 2012 рр., скорочували його. Отже можна зробити висновок, що закарпатські винороби мають більш стабільну сировинну базу.

Це підтверджується стабільно зростаючою динамікою врожайності винограду в даній області (табл. 2.9).

За не високої диференціації індексу динаміки даного показника за регіонами, в Закарпатській області його значення є низьким, що обумовлено менш сприятливими кліматичними умовами ніж на півдні країни. Проте

незаперечна прогнозована стабільність є надзвичайно важливою для забезпечення виноробних підприємств сировиною.

Таблиця 2.8

**Виробництво винограду за основними регіонами-виробниками  
в Україні за 2009-2013 рр.**

Регіони	Роки, тис. т					Середній індекс динаміки
	2009	2010	2011	2012	2013	
Закарпатська обл.	18,9	20,3	20,8	21,9	26,2	1,08
Миколаївська обл.	45,8	38,9	58,7	52,3	65,7	1,13
Одеська обл.	206,1	175,1	229,1	212,3	256,6	1,07
Херсонська обл.	40,9	29,3	51,3	39,6	62,6	1,20
АР Крим	125,3	111,9	99,4	75,1	95,2	0,95

Джерело: [складено автором за матеріалами 57, 59, 100].

Таблиця 2.9

**Урожайність винограду за основними регіонами-виробниками в Україні  
за 2009-2013 рр.**

Регіони	Роки, ц/га					Середній індекс динаміки
	2009	2010	2011	2012	2013	
Закарпатська обл.	45,7	51,7	52,6	59,0	67,6	1,11
Миколаївська обл.	84,7	73,2	111,8	93,0	114,7	1,11
Одеська обл.	68,0	62,5	77,9	72,9	90,1	1,09
Херсонська обл.	83,0	65,3	94,4	75,9	111,4	1,13
АР Крим	51,7	47,0	54,5	42,4	58,6	1,06

Джерело: [складено автором за матеріалами 57, 59, 100].

Отже, можна зробити висновок, що погодно-кліматичні умови виробництва винограду є вагомим чинником сировинного забезпечення виноробних підприємств України, а їх сезонна змінюваність у більшості регіонів обумовлюють відповідну нестабільність зовнішнього організаційного середовища.

Проте, не лише врожайність, яка пов'язана з природними умовами, впливає на продуктивність виноградарства. За середньої рентабельності виробництва винограду в країні у 2013 році 101,7% (табл. 2.10) його значення на підприємствах різної форми власності має суттєві відмінності – від 1,7 в державних підприємствах, до 117,3% - в приватних.

**Рентабельність виробництва винограду на підприємствах різної форми власності в Україні за 2011-2013 рр.**

Підприємства	Роки, %			Середній індекс динаміки
	2011	2012	2013	
Державні	1,5	0,8	1,7	1,06
Недержавні	64,8	81,0	108,0	1,29
в т.ч				
- господарські товариства	65,9	83,7	102,4	1,25
- приватні	83,2	104,8	117,3	1,19
- виробничі кооперативи	7,6	9,1	26,0	1,85

Джерело: [складено автором за матеріалами 30, 51, 53, 94].

Загалом підприємства недержавного сектору демонструють на лише високу рентабельність, а й випереджаючі темпи росту. Тому існуюча тенденція зростання недержавних підприємств має позитивний вплив на забезпечення виноробства вітчизняною сировиною.

Переважна частина винограду, що надійшла на переробку, є сировиною для виробництва винопродукції. Динаміка даних показників має певну закономірність. Як видно з табл. 2.11, співвідношення виробництва виноматеріалів і переробки винограду, починаючи з 2007 року, має знижуваний тренд, що свідчить про відносне скорочення використання продуктів переробки винограду для цілей виноробства. Зазначена динаміка є сталою, не зважаючи на певні коливання показника переробки винограду. Проте, це впливає на нестабільну динаміку виробництва виноматеріалів. За загалом знижуваної тенденції даного показника, за досліджуваний період спостерігались різноспрямовані річні зміни, які, зрозуміло, мають дестабілізуючий вплив на кінцеву продукцію виноробної галузі.

Загалом перед виробниками вина стоїть гостра проблема дефіциту якісних вітчизняних виноматеріалів. Потреби жодного з них не покриваються за рахунок власної сировини, а найпотужніші учасники ринку фактично не мають власної сировинної бази як такої.

Таблиця 2.11

**Динаміка переробки винограду і виробництва виноматеріалів  
в Україні за 2005-2013рр.**

Показники	Роки								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Переробка винограду, тис. т	443,1	300,9	360,2	415,1	421,2	418,0	354,0	330,0	425,0
Виробництво виноматеріалів, млн. дал	32,9	22,7	32,3	32,5	31,1	30,7	25,1	23,1	28,3
Співвідношення виробництва виноматеріалів і переробки винограду, тис. дал/т	1: 13,6	1: 13,3	1: 11,2	1: 12,8	1: 13,5	1: 13,6	1: 14,1	1: 14,3	1: 15,0

Джерело: [складено автором за матеріалами 36, 57, 59, 100].

Характерною ознакою сучасного виноробства є суттєві зрушення у структурі виробництва виноматеріалів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Структура виробництва виноматеріалів в Україні за видами, %**

Види виноматеріалів	Роки		Відхилення, +, - п.п.
	2012	2013	
Столові	49,0	39,0	-10,0
Шипучі	24,5	28,4	3,9
Кріплені	14,8	10,9	-3,9
Коньячні	10,7	20,0	9,3
Інші	1,0	1,7	0,7

Джерело: [складено автором за матеріалами 36, 100].

Якщо у 2012 році переважна їхня частина – 63,8% йшла на виробництво столових і кріплених вин, то у 2013 році цей показник скоротився на 10 п.п. Натомість суттєво зросла частка винопродуктів для виробництва коньяку – 9,3 п.п. і шипучих вин – 3,9 п.п.

Зазначене відображається у динаміці виробленої вино продукції: вина - натурального і кріпленого; шипучих вин – шампанського, ігристого, газованого; коньяку (табл. 2.13). Найбільше частка у загальному обсязі винопродукції припадає на вино – майже 62% станом за 2013 рік, що дозволяє вважати його основним продуктом виноробства.

Таблиця 2.13

## Динаміка виробництва винопродукції в Україні за 2005–2013 рр.

Показники	Роки									Середній індекс динаміки	
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2005-10 рр.	2011-13 рр.
Вино виноградне, млн. дал	16,4	17,1	19,5	21,0	22,9	27,9	16,7	12,4	11,7	1,11	0,57
Виношипуче млн.дал	4,4	4,5	4,5	4,0	4,1	4,2	3,7	3,4	3,5	0,99	0,94
Коньяк, млн. дал	2,4	2,8	3,6	3,9	3,0	3,2	3,4	3,8	3,7	1,08	1,05
Разом	23,2	24,4	27,6	28,9	30,0	35,3	23,8	19,6	18,9	1,09	0,82
Вино виноградне, %	70,7	70,1	70,7	72,7	76,3	79,0	70,2	63,3	61,9	1,02	0,92
Виношипуче %	19,0	18,4	16,3	13,8	13,7	11,9	15,5	17,3	18,5	0,91	1,16
Коньяк, %	10,3	11,5	13,0	13,5	10,0	9,1	14,3	19,4	19,6	0,99	1,31
Разом	100	100	100	100	100	100	100	100	100	-	-

Джерело: [складено автором за матеріалами 36, 44, 59, 100].

Динаміка виробництва винопродукції в цілому і її складових мають помітні часові відмінності. Так, стійкий зростаючий тренд даного показника спостерігався впродовж 2005 – 2010 рр., після цього набула розвитку зворотна тенденція. За 2006 – 2013 рр. середньорічне зменшення виробництва винопродукції складало 18 п.п..

Ще більш значима знижувана динаміка за ці роки мала місце з виробництвом вина. Якщо за перший період середньорічний індекс дорівнював 1,11, то за другий – 0,57. В результаті частка вина у загальному обсязі вино продукції за останні три роки знизилась з 79,0 до 61,9%. Причому частка вина шипучого за цей період помітно зросла – в середньому на 16 п.п., хоча обсяг його виробництва у натуральних одиницях знизився.

Однією з вагомих причин зменшення виробництва так званих «тихих вин» є недосконалість законодавчої бази, яка «стимулює» розвиток великих виноробних компаній, знищуючи їхніх менш потужних конкурентів. Вартість існуючої оптової ліцензії на торгівлю алкогольними напоями у розмірі 500

тис. грн. на рік робить нерентабельним виробництво вина невеликими підприємствами, які в усьому світі складають основу національної виноробної галузі. В результаті великі підприємства-виробники вина утримують ціни на виноград і виноматеріали на вигідному для них рівні. Виробники ж первинного виноробства не мають коштів на купівлю ліцензії і змушені продавати свої виноматеріали за низькими цінами потужним виноробним компаніям.

Майже протилежну динаміку демонструє виробництво коньяку. За 2005 – 2010 рр. воно мало суперечливий характер, а за наступні три роки – випереджаюче зростання, в т.ч. і у структурному вимірі. Частка коньяку зросла за 2006 – 2013 рр. з 9,1 до 19,6%.

Отже, можна засвідчити, що динаміка обсягу виробництва і його структура постійно змінюються, але вони не мають хаотичного характеру. Чітко ідентифікуються дві тенденції – зростаюча, за 2005 – 2010 рр. і знижувана - за 2006 – 2013 рр.. Виняток складає лише коньяк, обсяг виробництва якого постійно зростає в абсолютному і відносному вимірах.

Відомо, що виробництво винопродукції є об'єктом активного державного регулювання. Але законодавчі ініціативи іноді мають не тільки регулюючий характер, обмежуючи чи стимулюючи виробництво тієї чи іншої продукції. Часто вони мають характер безальтернативної заборони. Так, передбачалось введення заборони на реалізацію в Україні алкогольних напоїв, в тому числі вин, насичених вуглекислотою. Найбільш вагомою в даному сегменті є частка газованих слабоалкогольних коктейлів (міксів), яка оцінюється у 4 млрд. грн.. і забезпечує більш ніж 90% усього обсягу реалізації алкогольних напоїв, насичених вуглекислотою. Частка ж газованих вин, за даними Держстату, у 2013 році склала 1% в обсязі реалізації шипучих вин, але заборона його виробництва буде мати згубні наслідки для спеціалізованих підприємств, посилюючи нестабільність зовнішнього організаційного середовища їх діяльності.

Потужним дестабілізуючим чинником виробництва вина та інших алкогольних виробів в Україні є постійні зміни рівня акцизного збору. І справа не тільки у перманентному їх підвищенні, що зрозуміло обмежує споживання даної продукції і вносить корективи у виробничі програми виробників. Ставки акцизу змінюються у непередбачуваному режимі. Так, акциз на вино виноградне зріс в 2013 році з в межах 5 коп/л з 0,10 грн/л. до 0,15 грн/л. Для кріпленого вина ставка при цьому збільшується на 13%. Не менш незрозумілими є проекти підвищення акцизу на аутентичні шампанські вина до 45 грн/л., при тому, що загальна ставка на шипучі вина підвищується до 4,03 грн/л. Це стало реальністю, оскільки подібна диференціація податку за принципом місця виробництва на пряму суперечить нормам СОТ. Проте подібні плани впливають на асортиментну політику виробників і провокують прийняття поспішних управлінських рішень.

Виробничий сегмент виноробної галузі безпосередньо пов'язаний і, переважно, залежний від маркетингових умов середовища. Нестача сировинних ресурсів в Україні успішно заміщується імпортованими виноматеріалами, а основним обмежувальним чинником виробництва виступає обсяг споживчого попиту.

Дані табл. 2.14 свідчать, що ринок вітчизняного вина перебував на стадії активного росту у досить тривалому періоді, який закінчився в 2011 році обвалом обсягу реалізації на 33 пп. Аналізуючи попередню динаміку даного показника у порівнянні з ціною реалізації продукції, можна було це передбачити.

Надвисокі темпи росту реалізації супроводжувались значним підвищенням ціни продукції. Таке положення, особливо якщо це стосується високоеластичного товару, до якого відноситься вино, не могло не завершитись відчутним спадом. У 2011 році обсяг реалізації вина суттєво зменшився, а ціна зросла на 12%.

Це є результатом неефективної цінової політики виробників, які і намагались дещо відкоригувати динаміку ціни впродовж 2008 – 2010 рр. –

різниця індексів реалізації і ціни почала збільшуватись (з 0,10 до 0,25), але цього було недостатньо. Зайвим свідченням необґрунтованого намагання виробників утримати високі прибутки призвело до різкого зниження попиту у 2011 році і вимушеного зниження ціни у 2012 році на 21 п.п. Запізніле і недостатнє зниження ціни не відновили ринок, зменшення обсягу реалізації вина продовжується, хоча й в уповільненому режимі.

Таблиця 2.14

**Показники реалізованої продукції - вина натурального вітчизняного виробництва за 2005-2013 рр.**

Показники	Р о к и								
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Вино натуральне, млн. грн	2292,7	2575,3	3502,2	4542,3	5720,4	8079,8	5432,5	3205,4	2922,7
Ціна одиниці продукції, грн./дал	139,8	150,6	179,6	216,3	249,8	289,6	325,3	258,5	249,8
Ланцюгові індекси - обсягу реалізації	1,00	1,12	1,36	1,30	1,26	1,41	0,67	0,59	0,91
- ціни продукції	1,00	1,08	1,19	1,20	1,15	1,16	1,12	0,79	0,97
Абсолютне відхилення індексів реалізації від ціни	-	0,04	0,17	0,10	0,11	0,25	-0,45	-0,20	-0,06

Джерело: [складено автором за матеріалами 12, 36, 100].

Слід зазначити, що підтримання виноробами високої ціни мало й об'єктивні передумови. Так, якщо у 2009 р. середня ціна закупівлі винограду для переробки становила 2046 грн./т, у 2010 вона зросла до 2487 грн./т, а 2011 р. підвищилася ще на 35 % - до 3361 грн./т. Крім того, у 2011 році було встановлено мінімальну роздрібну ціну – 18 грн. за пляшку ємністю 0,7 л. Намагання недопущення на ринок низькоякісної продукції обернулось збільшенням розриву між ціною і якістю і, як наслідок, зниження попиту на вино.

Певний вплив на стан вітчизняного ринку вина справило зростання пропозиції більш якісної імпоротної продукції (табл. 2.15).



Але цей процес за останні роки стабілізувався. Якщо у 2011 році у порівнянні з попереднім обсяг виробництва вітчизняного вина знизився на 40%, то імпорт зріс на 152%. Надалі співвідношення вина імпортного і вітчизняного виробництва залишається майже незмінним – в межах 0,9 – 1,0.

Таблиця 2.15

**Динаміка експорту і імпорту вина виноградного натурального,  
вино продукції і винограду в Україні за 2010 – 2013 рр.**

Показники	Роки				Ланцюгові індекси			
	2010	2011	2012	2013	Річні			Середній
					2011	2012	2013	
Вино натуральне	27,9	16,7	12,4	11,7	0,60	0,74	0,94	0,76
- виробництво, млн. дал.								
- експорт, млн. дал.	6,3	3,3	4,5	6,7	0,52	1,36	1,49	1,12
- імпорт, млн. дал.	3,3	5,0	3,3	3,2	1,52	0,66	0,97	1,05
Виноград								
- експорт, тис. т	0,09	0,09	0,06	0,09	1,00	0,67	1,5	1,06
- імпорт, тис. т.	38,6	58,8	63,1	31,5	1,52	1,07	0,50	1,03
Виноматеріали								
- експорт, млн. дал.	10,1	9,4	7,4	2,9	0,93	0,79	0,39	0,70
- імпорт, млн. дал.	2,4	3,9	5,2	2,9	1,63	1,33	0,56	1,17
Співвідношення вина імпортного і вітчизняного виробництва	0,12	0,30	0,27	0,27	2,50	0,90	1,00	1,47

Джерело: [складено автором за матеріалами 12, 36, 59, 100].

Що стосується експорту – імпорту винограду, то можна констатувати відсутність помітних тенденцій зміни даних показників при незначному обсязі операцій. Подібна ситуація з динамікою імпорту виноматеріалів, а ось їхній експорт суттєво знизився – в середньому на 30% щорічно. Певним чином це обумовлено зростанням експорту готової продукції. Експорт вина Україною зростає щорічно на 12%.

В цілому експорт винопродукції вітчизняного виробництва складає тільки 5-15% обсягу виробництва. Українська продукція реалізується перш за все в Росію, Білорусь, а також в Німеччину, Австрію, Швейцарію, США, Канаду, Польщу та ін. Частка тихих вин у загальному обсязі експорту становить 80%, а ігристих – 20%, у групі тихих вин 51,1% припадає на натуральні столові вина, а 49,9% – на кріплені.

В умовах глобалізації ринку вина та вступу України до СОТ і асоціації з ЄС конкуренція загострюється, що потребує перебудови галузі таким чином, щоб її продукція відповідала високим вимогам ринку.

Фінансово-економічний сегмент середовища виноробної галузі перебуває під впливом усіх інших чинників, що визначають стан та динаміку досліджуваного ринку. Їхній інтегрований результат відображається рівнем рентабельності реалізації вино продукції. Статистична звітність за цим показником недоступна, тому об'єктом аналітичної уваги став усереднений показник рентабельності реалізації на 23 виноробних підприємствах, які репрезентативно представляють галузь. До зазначеної групи входять підприємства різної форми власності – державні, приватні, колективні; різної організаційної побудови – відкриті акціонерні товариства, виробничі об'єднання, кооперативи, приватні акціонерні товариства тощо; з різним обсягом діяльності, але великою сукупною ринковою часткою, яка складає більше 70%.

Динаміка рентабельності реалізації продукції досліджуваними підприємствами характеризується високим рівнем нестабільності (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Рентабельність реалізованої продукції у групах досліджуваних  
виноробних підприємствах України за 2007-2013 рр., %**

Показники рентабельності	Обсяг реалізації, млн.грн.	Р о к и						
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
На великих підприємствах	більше 100,0	2,46	-0,54	5,09	3,54	6,48	5,13	5,21
На середніх підприємствах	25,0 – 100,0	3,74	-1,50	6,81	5,60	3,51	4,67	1,96
На невеликих підприємствах	менше 25,0	4,44	-12,46	6,41	-6,50	-6,01	-15,79	-5,81
Середній рівень на усіх підприємствах	-	3,54	-4,98	6,07	0,67	1,23	-2,29	0,39

Джерело: [складено автором за матеріалами власних обстежень].

За 7 років спостереження динаміка рентабельності мала стохастичний характер: розмах варіації від 3,54% до – 4,98%; відсутність будь-яких ознак тенденції; збитковість реалізації впродовж двох років. Але існує деяка закономірність диференціації досліджуваного показника у групах підприємств, сформованих за обсягом діяльності.

На великих підприємствах впродовж останніх 5 років показник рентабельності мав виключно позитивний характер з низької динамічною варіацією. Помітна тенденція до зниження рентабельності була характерна для середніх підприємств, невеликі ж підприємства були переважно збитковими з високим рівнем варіації досліджуваного показника рентабельності.

Отже, можна зробити висновок, що фінансовий стан виноробних підприємств має суттєву варіацію з помітним рівнем диференціації у групах підприємств за обсягом реалізованої продукції.

Динаміка складових організаційного сегменту середовища виноробних підприємств України характеризується не прогнозованістю частки діючих об'єктів (розділ 2.1) за умов зростання концентрації діяльності. Так, ринкова частка 8 найбільших виноробних підприємств в досліджуваній сукупності має тенденцію до зростання (табл. 2.17). За 2007 – 2013 рр. значення цього показника збільшилось з 73,2 до 86,7%, що є ознакою поступової монополізації ринку і, як наслідок, зниження інтенсивності конкуренції. Звертаємо увагу і на той факт, що склад зазначених великих підприємств майже стабільний, коефіцієнт оновлення дорівнює 0,125, що свідчить про щорічну заміну лише одного учасника цієї групи, а за сім років спостереження до числа великих входило тільки 10 підприємств.

Зростаючий рівень концентрації у виноробній галузі є лише передумовою зниження рівня інтенсивності конкуренції, а не dokonаним фактом цього.

В науковій і прикладній літературі існує безліч методів оцінки інтенсивності конкуренції. Переважна їхня більшість, не зважаючи на різні

розрахункові алгоритми, спирається на припущення щодо зростаючої конкуренції за умов зменшення кількісних відмінностей в обсягах діяльності підприємств досліджуваного ринку. Цьому є логічне підтвердження, оскільки активізація конкурентних дій на монополізованому ринку зі сторони монополіста - не має сенсу, а зі сторони аутсайдерів – майже безперспективна.

Таблиця 2.17

**Динаміка складу 8 найбільших (за обсягом реалізованої продукції) виноробних підприємств України за 2007 – 2013 рр.**

Найбільші виноробні підприємства, аналітичні показники	Роки						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	2	3	4	5	6	7	8
«ПТК Шабо», тис.грн	65837	156855	391651	610977	871605	985192	1035620
ТОВ «Інкерманський завод марочних вин», тис.грн	89091	110883	164765	247184	475726	667519	535421
ПАТ «Коблево», тис.грн	107546	125456	210101	302586	222253	283018	264588
ДП «Кримський винний дім», тис.грн	138260	170568	205710	250436	291028	198723	245111
НВАО «Масандра», тис.грн	121158	144443	171686	192065	223181	233839	241023
ТОВ НВО «Нива», тис.грн	-	-	164827	465578	329070	241987	227741
ЗАТ«Одесавинпром», тис.грн	147150	184802	197540	216642	202092	245646	180625
ТОВ «Котовський винзавод», тис.грн	-	71129	-	485724	-	120617	133098
ПАТ «Харчовик»	35422	-	-	-	-	-	-
ПАТ «Вікторія»	68183	89358	98846	-	130838	-	-
Разом, тис.грн	772647	1053494	1605126	2771192	2745793	2976541	2863227
Разом по досл. підпр., тис.грн	1055759	1359470	2084416	3371212	3233854	3467302	3301817
Частка найбільших підприємств, %	73,2	77,5	77,0	82,2	84,9	85,8	86,7
Коефіцієнт оновлення складу	-	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125	0

Джерело: [складено автором за матеріалами власних обстежень].

У прикладному ж форматі далеко не завжди на ринку знайдеться відносний монополіст, який здатен призупинити конкуренцію, а наявність близьких за обсягом діяльності підприємств, гарантувати високий рівень її

інтенсивності. Тому показник статичної варіації ринкових часток слід розглядати як передумову зміни рівня інтенсивності конкуренції і використовувати його значення для прогнозування змін інтенсивності конкуренції.

Реалізована інтенсивність конкуренції виявляється у зміні ринкових часток досліджуваної сукупності підприємств за часом. Її рівень визначається на основі коефіцієнта варіації ринкових часток у динаміці за порівнювані періоди - переважно роки, задля виключення впливу сезонного чинника.

Проведені розрахунки інтенсивності конкуренції досліджуваних виноробних підприємств на основі статичної і динамічної варіації їхніх ринкових часток (табл. 2.18) дозволили зробити такі висновки.

Таблиця 2.18

**Динаміка показників варіації ринкових часток досліджуваних  
виноробних підприємств України за 2009 – 2013 рр.**

Показники	Роки							Середнє значення
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
Коефіцієнт варіації (в статистиці), $K_v^c$	0,944	0,986	1,051	1,169	1,413	1,532	1,589	-
Коефіцієнт варіації (в динаміці), $K_v^d$	-	0,323	0,551	0,621	0,886	0,381	0,249	-
Ланцюгові індекси - $K_v^c$	1,00	1,04	1,07	1,11	1,21	1,08	1,04	1,09
- $K_v^d$	-	1,00	1,71	1,13	1,43	0,43	0,65	1,07

Джерело: [складено автором за матеріалами власних обстежень].

Наявна тенденція до зростання значень  $K_{vc}$  свідчить про збільшення передумов до зниження інтенсивності конкуренції на ринку з причини продовження процесу концентрації. Проте індекси даного показника за 2012 - 2013 рр. зменшили своє значення, що може бути початком зародження протилежної тенденції.

Динамічна варіація часток не відзначається сталим характером. За 2008 - 2011 рр. значення  $K_{vd}$  мало зростаючий тренд, що є наслідком зростаючого переділу ринку. Отже, у цей період склалась ситуація, за якої передумови до зниження інтенсивності конкуренції не реалізовувались. У 2012 і 2013 рр.

ситуація змінилась. Переділ ринку суттєво уповільнився, значення індексів  $KV^d$  стали меншими від 1, при збереженні, хоча і за зниженої динаміки, передумов до зменшення інтенсивності конкуренції. В результаті, можна стверджувати, що за останні два роки ситуація зазнала змін. Інтенсивність конкуренції знизилась, як у реальному, так і у потенційному вимірах. Ймовірно, що це стало наслідком «обвалу» ринку вина в Україні у цей період, зниженням рентабельності реалізації вино продукції, в результаті чого обмежені фінансові ресурси підприємств галузі і низький попит споживачів вплинули на активність більшості учасників ринку. Зазначені стагнаційні процеси будуть спостерігатись доти, поки не стабілізуються соціально-економічні умови в Україні.

Здійснений аналіз дозволив визначити основні фактори розвитку середовища діяльності виноробних підприємств України (табл. 2. 19).

Виокремлення факторів макроекономічного і галузевого рівня обумовлено не лише рівнем їхньої агрегації та, у багатьох випадках, причинно-наслідковим підпорядкуванням. Кінцевою метою дослідження характеру організаційного середовища є з'ясування рівня передбачуваності його змін і інтенсивності впливу на конкретне підприємство. Цей процес не може бути повністю алгоритмізованим, оскільки передбачає прийняття рішення в умовах невизначеності. Тому дослідник, оцінюючи рівень нестабільності середовища повинен мати альтернативи аналітичного вибору – брати до уваги галузеві чи макрочинники, або дотримуватись принципу комплексності. Кожне рішення має свої недоліки і переваги, але наявність зазначених варіантів створює передумови для реалізації компетенцій аналітика.

Зазначена варіативність вибору буде більш обґрунтованою за умови надання визначеним факторам порівняльної значимості. Вона може бути оцінена за критеріями характеру і інтенсивності впливу на об'єкт вивчення.

Характер впливу визначає стабілізуючу чи дестабілізуючу роль фактора у формуванні досліджуваного середовища. Дестабілізуючий вплив

ідентифікується за умови, коли відбуваються хаотичні зміни в параметрах середовища, або посилюються негативні тенденції, які вимагають активізації організаційної діяльності, що супроводжується непередбачуваними наслідками для більшості учасників ринку.

Таблиця 2.19

**Перелік макроекономічних і галузевих факторів розвитку виноробних підприємств України**

Код фактору	Зміст фактору
	Макроекономічні фактори (м)
м1	Не прогнозована динаміка валового внутрішнього продукту
м2	Зниження рівня доходів населення
м3	Зниження обсягу іноземних інвестицій
м4	Від'ємне сальдо торговельного балансу
м5	Стабілізація рівня безробіття
	Галузеві фактори (г)
г1	Зменшення площі виноградних насаджень у продуктивному віці
г2	Зростання урожайності виноградників
г3	Нестабільність погодно-кліматичних умов (крім Закарпатської області)
г4	Диференційована урожайність за регіонами
г5	Диференційована рентабельність виробництва винограду на підприємствах різної форми власності
г6	Зменшення частки виноматеріалів, спрямованих на виробництво вина
г7	Суперечлива регуляторна діяльність держави у виноробній галузі (ліцензійна, акцизна і цінова політика)
г8	Неефективна цінова політика виробників, орієнтована на поточний результат
г9	Збільшення частки імпортного вина на ринку
г10	Нестабільне положення невеликих виноробних підприємств
г11	Інтенсивна ротація складу діючих підприємств
г12	Зростання рівня концентрації виробництва
г13	Стабілізація рівня інтенсивності конкуренції

Джерело: [розроблено автором].

Інтенсивність впливу фактора визначається ступенем динамічності показників середовища (стабілізуючої або дестабілізуючої), що фіксується в результаті дії даного фактора.

Переважаючі дестабілізуючі фактори макросередовища з диференційованою інтенсивністю їхнього впливу засвідчила високий рівень невизначеності, в якій здійснюється управлінська діяльність виноробних підприємств (табл. 2.20). Узагальнена оцінка дії даних факторів

визначена на основі модальності отриманих характеристик: 4 з 5 (за характером впливу) – дестабілізуючий вплив; 3 з 5 (за інтенсивністю впливу) – низький рівень впливу.

Таблиця 2.20

**Оцінювання макроекономічних факторів нестабільності середовища функціонування виноробних підприємств України**

Код фактору, м – макроекономічний	Характер впливу, Хв		Інтенсивність впливу, Ів		Конфігурація характеристик
	с_ стабілізуючий	д_ дестабілізуючий	в_ висока	н_ -низька	
м1		д	в		м1 Хв <sup>д</sup> Ів <sup>в</sup>
м2		д	в		м2 Хв <sup>д</sup> Ів <sup>в</sup>
м3		д		н	м3 Хв <sup>д</sup> Ів <sup>н</sup>
м4		д		н	м4 Хв <sup>д</sup> Ів <sup>н</sup>
м5	с			н	м5 Хв <sup>с</sup> Ів <sup>н</sup>
Модальна (М) характеристика	-	-	-	-	М Хв <sup>д</sup> Ів <sup>н</sup>

Джерело: [розроблено автором].

Ситуація з факторами галузевого рівня (табл. 2.21) має певну відмінність.

Таблиця 2.21

**Оцінювання галузевих факторів нестабільності середовища функціонування виноробних підприємств України**

Код фактору, г- галузевий	Характер впливу, Хв		Інтенсивність впливу, Ів		Конфігурація характеристик
	с_ стабілізуючий	д_ дестабілізуючий	в - висока	н - низька	
г1		д	в		г1 Хв <sup>д</sup> Ів <sup>в</sup>
г2	с		в		г2 Хв <sup>с</sup> Ів <sup>в</sup>
г3		д		н	г3 Хв <sup>д</sup> Ів <sup>н</sup>
г4		д		н	г4 Хв <sup>д</sup> Ів <sup>н</sup>
г5		д		н	г5 Хв <sup>д</sup> Ів <sup>н</sup>
г6		д		н	г6 Хв <sup>д</sup> Ів <sup>н</sup>
г7		д	в		г7 Хв <sup>д</sup> Ів <sup>в</sup>
г8		д	в		г8 Хв <sup>д</sup> Ів <sup>в</sup>
г9		д		н	г9 Хв <sup>д</sup> Ів <sup>н</sup>
г10		д	в		г10 Хв <sup>д</sup> Ів <sup>в</sup>
г11		д	в		г11 Хв <sup>д</sup> Ів <sup>в</sup>
г12	с			н	г12 Хв <sup>с</sup> Ів <sup>н</sup>
г13	с		в		г13 Хв <sup>с</sup> Ів <sup>в</sup>
Модальна (Г) характеристика	-	-	-	-	Г Хв <sup>д</sup> Ів <sup>в</sup>

Джерело: [розроблено автором].



За аналогічного дестабілізуючого характеру, інтенсивність впливу визначається як висока, хоча переважання даної ознаки незначне. Цьому є логічне пояснення – дія факторів вищого порядку більш опосередкована у порівнянні з галузевим рівнем.

Наявність інформації щодо характеру нестабільності досліджуваного середовища у поєднанні з диференційованими характеристиками дії факторів на макро- і мезо- рівнях, дозволяє здійснити комплексне оцінювання ступеня залежності окремих підприємств від зовнішнього оточення та їхніх здатностей до передбачення майбутніх змін.

### **2.3. Діагностика управлінського реагування підприємства на зміни зовнішнього організаційного середовища**

Кожне підприємство, перебуваючи під впливом зовнішнього середовища, намагається побудувати свою управлінську діяльність таким чином, щоб максимально використати дію позитивних зовнішніх чинників і мінімізувати негативні наслідки дестабілізуючих зрушень. Результативність даного процесу залежить від сили впливу середовища і якості управлінських здатностей підприємства.

Як було визначено у розділі 1.3, зовнішнє організаційне середовище може мати ознаки динамічності, стагнації, турбулентності і стохастичності, які виявляються на основі вивчення динаміки показників, що характеризують дане середовище. Завданням діагностики внутрішнього організаційного середовища є з'ясування керованості діяльністю підприємств в умовах зовнішнього впливу. Керованість діяльністю має диференційований рівень і залежить від чутливості сприйняття кожним підприємством змін зовнішнього середовища і якості реакції (управлінського реагування) на зазначені зовнішні фактори. Комплексним результатом корпоративного сприйняття і управлінського реагування на

зовнішні зміни буде динаміка оціночних показників діяльності досліджуваного підприємства.

Інтегрованим критерієм керованості доцільно визначити прогнозовану позитивну динаміку визначених показників – об'єктів оцінювання.

Прогнозованість показника свідчить про наявність тенденції у його ретроспективній динаміці і, як результат, про можливість передбачення майбутніх параметрів. Позитивна ж прогнозована динаміка є результатом реалізації цілеспрямованих управлінських дій, які забезпечили керованість показником відповідно до цільового критерію його розвитку. Отже, зростаючий тренд показників з цільовим критерієм росту, свідчить про керований характер розвитку підприємства, а отже і про можливість застосування методологій стратегічного управління, які передбачають високий рівень формалізації майбутньої стратегії.

Окремою проблемою з'ясування рівня керованості діяльністю підприємства є визначення показників – об'єктів такої оцінки.

При вивченні нестабільності зовнішнього організаційного середовища вибір показників ґрунтувався на функціональному підході, що передбачав дослідження відповідних сфер діяльності галузі, які мали свої особливості динаміки і залежності від чинників макросередовища.

При аналізі внутрішнього середовища підприємств з позиції його керованості, виправданим вбачається цільовий підхід, за якого об'єктом оцінки стають показники, в яких реалізується цільова функція суб'єкта ринкових відносин.

Не вдаючись до розгляду численних дискусійних моментів проблеми підприємницької цілеорієнтації, можна стверджувати, що переважна більшість підприємств спрямовує свою діяльність на зростання маси прибутку (чистого фінансового результату) впродовж тривалої перспективи. Забезпечення стійкої тенденції росту даного показника навряд чи має альтернативу у прикладній економіці. Зростаючий прибуток є наслідком ефективної роботи підприємства за прийняттого обсягу діяльності, а його

прогнозована позитивна динаміка – свідченням реалізації цільової керованості в диференційованих умовах зовнішнього середовища.

Здійснений динамічний аналіз чистого фінансового результату (прибутку) досліджуваних виноробних підприємств засвідчив високий рівень не прогнозованості даного показника (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

**Динаміка чистого фінансового результату (прибутку) та її керованості розвитком виноробних підприємств України за 2007 – 2013 рр.**

Назви підприємств	Роки							Коеф. детерм., $R^2$
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
ТОВ «ПТК Шабо»	818	-1320	17454	25764	72147	117984	113522	0,8986
ТОВ «Інкерманський завод марочних вин»	2439	1630	14	622	84018	108966	35540	0,4549
ПАТ «Коблево»	397	5859	5386	6494	12475	7752	8546	0,6878
ДП «Кримський винний дім»	594	6	-3951	688	977	1377	13587	0,4349
НВАО «Масандра»	10440	13475	16763	15252	27413	22850	26532	0,8126
ТОВ НВО «Нива»	827	- 1352	41494	28327	10582	4630	4291	0,0017
ЗАТ«Одесавинпром»	1642	- 23354	1172	5100	8061	- 10893	2921	0,0618
ТОВ «Котовський винзавод»	670	16	-89	245	-254	2154	1201	0,2615
ПАТ «Харчовик»	343	415	428	1580	465	2391	1647	0,5565
ПП «Діоніс»	2156	-3738	-368	1124	-269	152	873	0,0270
СВК «Лиманський»	3248	3305	17056	14366	16842	15288	5348	0,2753
ЗАТ «Ізмаїльський винзавод»	782	305	440	55	345	273	467	0,3288
ТОВ «Винхол Оксамитне»	89	-259	1120	1540	364	259	-156	0,0145
ТОВ «Югвинпром»	-129	-1311	685	-89	-1880	817	34	0,0287
ПАТ «Вікторія»	1604	1847	1413	3358	-733	-1862	45	0,3880 -н*
ПАТ «Болградський виноробний завод»	6085	-11344	9081	-16718	-8253	-12861	-6248	0,2631 - н
ТОВ «Агро-Юг»	312	-159	56	-228	-351	345	1245	0,2349
ТОВ «Вінодел»	-46	319	489	-561	558	-625	631	0,0010
ПАТ «Виноградар»	187	338	515	389	689	-45	68	0,0820 - н
ТОВ «Торгово-промислова спілка»	50	378	55	152	-56	-159	66	0,2707 - н
ТОВ «Лонжерон і К»	128	1037	1845	2451	451	-256	-621	0,1838 - н
ТОВ «АП Овідіопільвино»	57	128	361	425	156	-225	-166	0,2506 - н
ТОВ АПФ «Червоний маяк»	529	320	-151	31	42	160	288	0,0849 - н

\* н – негативна тенденція динаміки показника.

Джерело: [складено автором за матеріалами власних обстежень].

За диференційованого режиму оцінки значення коефіцієнта детермінації ( $R^2 < 0,30$  – не прогнозована динаміка;  $0,29 < R^2 < 0,70$  – середній рівень прогнозованості;  $R^2 > 0,69$  – високий рівень прогнозованості), з 23 підприємств тільки 2 - ТОВ «ПТК Шабо» і НВАО «Масандра» мали високу позитивну прогнозованість прибутку, а отже, і відповідний рівень його керованості. Причому параметри  $R^2$  були досить високими - 0,8986 і 0,8126, що є незаперечною ознакою керованості.

У переважній більшості підприємств - 15, динаміка прибутку не прогнозована, оскільки коефіцієнт детермінації тренду був меншим за 0,30. Окремо слід сказати про ПАТ «Вікторія», яке із середнім рівнем прогнозованості динаміки прибутку мало негативну тенденцію і, як наслідок, отримало статус некерованості досліджуваного показника. Зазначене положення підприємств є наслідком негативного впливу зовнішнього середовища, яке за переважною більшістю досліджених показників було визнано стохастично нестабільним (розділ 2.1).

Звертає на себе увагу той факт, що серед підприємств з не керованою динамікою прибутку, більшість належить невеликим за обсягом діяльності підприємствам. Групування досліджуваних підприємств за ознакою рівня концентрації діяльності підтверджує це (табл. 2.23).

З 23 підприємств – 16, а це майже 70 %, не забезпечують керованість динамікою прибутку. Серед найменших підприємств, з обсягом діяльності до 25 млн. грн., цей показник складає 100%.

Наведені дані свідчать, що рівень керованості діяльністю підприємств напряму залежить від обсягу діяльності і пояснюється об'єктивною можливістю великих підприємств протистояти негативному впливу зовнішнього нестабільного середовища. Невеликі підприємства не здатні нівелювати зазначений вплив, що і обумовлює не прогнозовану динаміку основного результативного показника – прибутку, який акумулює сукупну дію зовнішніх і внутрішніх чинників.

**Залежність рівня керованості прибутком досліджуваних  
виноробних підприємств України від обсягу їхньої діяльності за 2013 р.**

Групи підприємств за обсягом діяльності, тис. грн.	Кількість підприємств в групі	Середній обсяг діяльності підприємств групи	Кількість підприємств з керованою динамікою прибутку	Частка підприємств групи з	
				керованою динамікою прибутку, %	не керованою динамікою прибутку, %
до 100000	8	357903	5	62,5	37,5
25000-100000	7	48256	2	28,2	71,4
Менше 25000	8	12600	-	-	100,0
Разом	23	143557	7	30,4	69,6

Джерело: [складено автором за матеріалами власних обстежень].

Не зважаючи на високу значимість і рівень агрегації показника прибутку, робити остаточні висновки щодо керованості діяльністю підприємств на основі аналізу його динаміки не можна. Доцільно вивчити рівень та динаміку тих показників, які формують обсяг прибутку, а саме, обсяг реалізованої продукції та її рентабельність. Особливу увагу слід приділити першому з них, оскільки за існуючої практики звітності, обсяг чистого фінансового результату і похідні від нього показники, не завжди об'єктивно відображають реальний стан справ з доходністю роботи підприємств.

Попередній аналіз керованості динамікою прибутку досліджуваних виноробних підприємств засвідчив помітну її відмінність по групах підприємств, сформованих за обсягом діяльності. Це обумовлює доцільність вивчення динаміки показників обсягу і рентабельності реалізації продукції в груповому форматі, що надасть можливість визначити індивідуальну керованість діяльністю підприємств з урахуванням об'єктивних обставин, в даному разі – рівня концентрації діяльності.

Результати аналізу зазначених показників свідчать про помітні відмінності їхньої динаміки, як за окремими підприємствами, так і у групах.

Так, на великих підприємствах динаміка обсягу реалізованої продукції виявлена прогнозованою у 50% випадків (табл. 2.24). Зазначимо, що прогнозованість досліджуваного показника спостерігалась виключно за позитивної, тобто, зростаючої динаміки обсягу реалізації. Отже, це є ознакою керованості діяльністю даних підприємств.

Таблиця 2.24

**Оцінювання прогнозованості динаміки обсягу реалізованої продукції  
на великих виноробних підприємствах України**

Підприємства та ознаки прогнозованості реалізованої продукції	Р о к и						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ТОВ «ПТК Шабо» - обсяг реалізації, млн.грн.	65,8	156,95	391,7	611,0	871,6	985,1	1035,6
- лінія тренду, $R^2$	$y = 180,2x - 132,55; R^2 = 0,9714$ (прогнозована)						
ТОВ «Інкерманський завод» - обсяг реалізації, млн.грн.	89,1	110,9	164,8	247,2	475,7	667,5	535,4
- лінія тренду, $R^2$	$y = 60,643e^{0,3582x}; R^2 = 0,9319$ (прогнозована)						
ПАТ «Коблево» - обсяг реалізації, млн.грн.	107,5	125,5	210,1	302,6	222,2	283,0	264,6
- лінія тренду, $R^2$	$y = 105,73x^{0,5362}; R^2 = 0,8215$ (прогнозована)						
ДП «Кримський винний дім» - обсяг реалізації, млн.грн.	138,2	170,6	205,7	250,4	291,0	198,7	245,1
- лінія тренду, $R^2$	$y = 59,072\text{Ln}(x) + 142,3; R^2 = 0,6079$ (прогнозована)						
НВАО «Масандра» - обсяг реалізації, млн.грн.	121,1	144,4	171,7	192,0	223,2	233,8	241,0
- лінія тренду, $R^2$	$y = 21,071x + 105,31; R^2 = 0,9723$ (прогнозована)						
ТОВ НВО «Нива» - обсяг реалізації, млн.грн.	26,2	21,0	164,8	465,6	329,1	242,0	227,7
- лінія тренду, $R^2$	$y = 159,69\text{Ln}(x) + 16,431; R^2 = 0,4709$ (прогнозована)						
ЗАТ «Одесавинпром» - обсяг реалізації, млн.грн.	147,2	184,8	197,5	216,6	202,1	245,6	180,6
- лінія тренду, $R^2$	$y = 31,36\text{Ln}(x) + 158,15; R^2 = 0,4883$ (прогнозована)						
ТОВ «Котовський винзавод» - обсяг реалізації, млн.грн.	31,8	71,1	87,3	485,7	250,4	120,6	133,1
- лінія тренду, $R^2$	$y = 92,225\text{Ln}(x) + 56,253; R^2 = 0,1643$ (не прогнозована)						
Разом на великих підприємствах - обсяг реалізації, млн.грн.	727,0	985,1	1593,6	2771,2	2640,0	2976,5	2863,2
- лінія тренду, $R^2$	$y = 1315,2\text{Ln}(x) + 477,79; R^2 = 0,889$ (прогнозована)						

Джерело: [складено автором за матеріалами власних обстежень].

Виявлена керованість динамікою обсягу реалізації на 4 підприємствах має високий рівень зв'язку з керованістю прибутком на цих підприємствах.

Два з них - ТОВ «ПТК Шабо» і НВАО «Масандра», мають найвищу керованість прибутком, а ТОВ «Інкерманський завод» і ПАТ «Коблево» - середній рівень. Причому перші два мають найвищі значення  $R^2$  за показником прибутку, що свідчить про високий загальний рівень корпоративної керованості.

З огляду на результати порівняння даних табл. 2.22 і 2.24 можна зробити попереднє припущення, що рівень керованості обсягом реалізованої продукції вищий за керованість прибутком.

Звертає на себе увагу зростання рівня прогнозованості досліджуваного показника із збільшенням рівня концентрації діяльності на підприємствах. Три з чотирьох найбільших підприємств мали чітку тенденцію росту обсягу реалізованої продукції, а четверте - ДП «Кримський винний дім», знаходилось у секторі середнього рівня прогнозованості ( $R^2 = 0,6079$ ).

Помічена закономірність підтверджується даними табл. 2.25 і 2.26. Із 7 середніх підприємств не прогнозованою є динаміка досліджуваного показника у одного – найменшого, ПАТ «Вікторія», середня прогнозованість характерна для двох - ЗАТ «Ізмаїльський винзавод» і ТОВ «Югвинпром». Найвищий рівень прогнозованості відзначається у підприємств з більшим обсягом діяльності. Причому у ПП «Діоніс» (друге місце за обсягом діяльності у групі) коефіцієнт детермінації лінії тренду надзвичайно високий,  $R^2 = 0,9287$ .

На малих підприємствах не прогнозованою є динаміка обсягу реалізованої продукції у 5 з 8 представників групи, при середньому рівні прогнозованості у 3 підприємств - ТОВ «Агро-Юг», ПАТ «Виноградар» і ТОВ АПФ «Червоний маяк».

Отже, значення показника реалізованої продукції відрізняється диференційованою нестабільністю у сукупності досліджуваних підприємств – 17 з 23 мають прогнозовану динаміку даного показника при помітному зростанні рівня нестабільності із зменшенням обсягу діяльності на підприємствах. У групах підприємств – «великі», «середні», «малі» -, великі

підприємства мають високу прогнозовану динаміку реалізованої продукції ( $R^2 = 0,889$ ), середні – помірну ( $R^2 = 0,6712$ ), малі – не прогнозовану ( $R^2 = 0,1536$ ).

Таблиця 2.25

**Оцінювання прогнозованості динаміки обсягу реалізованої продукції  
на середніх виноробних підприємствах України**

Підприємства та ознаки прогнозованості реалізованої продукції	Роки						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ПАТ «Харчовик» - обсяг реалізації, тис.грн.	35422	41773	70041	92716	100122	79397	84673
- лінія тренду, $R^2$	$y = 31492\text{Ln}(x) + 33667$ ; $R^2 = 0,7561$ (прогнозована)						
ПП «Діоніс» - обсяг реалізації, тис.грн.	26992	30132	28354	40466	42605	49286	59890
- лінія тренду, $R^2$	$y = 6106,4x + 20416$ ; $R^2 = 0,9287$ (прогнозована)						
СВК «Лиманський» - обсяг реалізації, тис.грн.	26339	34079	45227	50879	49303	50352	58238
- лінія тренду, $R^2$	$y = 4725,7x + 26014$ ; $R^2 = 0,8631$ (прогнозована)						
ЗАТ «Ізмаїльський винзавод» - обсяг реалізації, тис.грн.	22455	52206	77785	87915	84544	63120	40520
- лінія тренду, $R^2$	$y = 33607x^{0,4197}$ ; $R^2 = 0,3442$ (прогнозована)						
ТОВ «Винхол Оксамитне» - обсяг реалізації, тис.грн.	18414	9941	26216	33656	36660	44666	36221
- лінія тренду, $R^2$	$y = 4761,3x + 10351$ ; $R^2 = 0,7382$ (прогнозована)						
ТОВ «Югвинпром» - обсяг реалізації, тис.грн.	8862	14792	15855	14995	18266	69283	33091
- лінія тренду, $R^2$	$y = 6574,3x - 1276,6$ ; $R^2 = 0,4619$ (прогнозована)						
ПАТ «Вікторія» - обсяг реалізації, тис.грн.	68183	89358	98846	140773	130838	58167	25159
- лінія тренду, $R^2$	$y = 128422e^{-0,1275x}$ ; $R^2 = 0,2193$ (не прогнозована)						
Разом на середніх підприємствах - обсяг реалізації, тис.грн.	206667	272281	362324	461400	462338	414271	337792
- лінія тренду, $R^2$	$y = 225666x^{0,3538}$ ; $R^2 = 0,6712$ (прогнозована)						

Джерело: [складено автором за матеріалами власних обстежень].

Слід також зазначити, що остаточні результати аналізу рівня прогнозованості динаміки показників обсягу реалізованої продукції і прибутку досліджуваних підприємств підтвердили попереднє припущення щодо більшої керованості першого показника. 73,9% досліджуваних підприємств забезпечило керованість обсягом реалізації, тоді як тільки 30,4% - прибутком.



**Оцінювання прогнозованості динаміки обсягу реалізованої продукції  
на малих виноробних підприємствах України**

Підприємства та ознаки прогнозованості рентабельності продукції	Роки							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
ПАТ «Болградський винзавод» - обсяг реалізації, тис.грн.	22726	9733	30152	26811	15495	11321	23399	
- лінія тренду, $R^2$	$y = -805,42\ln(x) + 20929$ ; $R^2 = 0,0049$ (не прогнозована)							
ТОВ «Агро-Юг» - обсяг реалізації, тис.грн.	22971	27324	13668	10933	7771	9184	20136	
- лінія тренду, $R^2$	$y = -6798,4\ln(x) + 24278$ ; $R^2 = 0,3834$ (прогнозована)							
ТОВ «Вінодел» - обсяг реалізації, тис.грн.	27200	12638	16628	9282	34533	12129	16195	
- лінія тренду, $R^2$	$y = 20428x^{-0,1662}$ ; $R^2 = 0,0602$ (не прогнозована)							
ПАТ «Виноградар» - обсяг реалізації, тис.грн.	9525	7803	13559	13824	17328	12703	14209	
- лінія тренду, $R^2$	$y = 3353,3\ln(x) + 8623,4$ ; $R^2 = 0,5295$ (прогнозована)							
ТОВ «Торгово-промислова спілка» - обсяг реалізації, тис.грн.	16717	19232	18467	23124	16781	6750	13808	
- лінія тренду, $R^2$	$y = 22999e^{-0,0987x}$ ; $R^2 = 0,286$ (не прогнозована)							
ТОВ «Лонжерон і К» - обсяг реалізації, тис.грн.	383	431	199	27175	21234	12585	5696	
- лінія тренду, $R^2$	$y = 2188,6x + 917,29$ ; $R^2 = 0,1848$ (не прогнозована)							
ТОВ «АП Овідіопільвино» - обсяг реалізації, тис.грн.	7334	7085	7212	7294	8116	6604	5668	
- лінія тренду, $R^2$	$y = -180,57x + 7767$ ; $R^2 = 0,2675$ (не прогнозована)							
ТОВ АПФ «Червоний маяк» - обсяг реалізації, тис.грн.	15192	17825	28643	20177	10263	5214	1687	
- лінія тренду, $R^2$	$y = 44332e^{-0,3599x}$ ; $R^2 = 0,6382$ (прогнозована)							
Разом на малих підприємствах - обсяг реалізації, тис.грн.	12204	8	102071	128528	138620	131521	76490	100798
- лінія тренду, $R^2$	$y = -3997,1x + 130285$ ; $R^2 = 0,1536$ (не прогнозована)							

Джерело: [складено автором за матеріалами власних обстежень].

Цьому є об'єктивне пояснення, оскільки показник прибутку є більш агрегованим у порівнянні з обсягом реалізації продукції, а це обумовлює вплив більшої кількості чинників на показник і, як наслідок, меншу керованість його рівнем.

Інтегральним по відношенню до обсягу реалізації і прибутку є показник рентабельності реалізації продукції. Його високий рівень агрегації передбачає підвищений рівень складності забезпечення керованості.

Доцільність оцінювання його прогнозованості обумовлена двома причинами:

- з'ясування рівня залежності від базових показників – прибутку і обсягу реалізованої продукції з метою виявлення управлінської пріоритетності;
- визначення підприємств, які досягли найвищого рівня керованості діяльністю, з огляду на високий рівень залежності даного показника від комплексу умов зовнішнього середовища.

Проведені розрахунки засвідчили переважну некерованість динамікою рентабельності реалізованої продукції на досліджуваних виноробних підприємствах. Так, серед великих підприємств (табл. 2.27) виявлено високий рівень прогнозованості, але керованого розвитку досягло тільки ТОВ «ПТК Шабо» ( $R^2 = 0,858$ ). До речі, дане підприємство демонструвало високий рівень керованості і за іншими дослідженими показниками, що є свідченням високої якості менеджменту, який у складних умовах середовища забезпечує поступальний розвиток підприємства.

Зі значним відривом від ТОВ «ПТК Шабо» (за значенням коефіцієнта детермінації), але у категорії середньої прогнозованості, ідуть ТОВ «Інкерманський завод», ДП «Кримський винний дім» і НВАО «Масандра».

Серед групи середніх підприємств, прогнозованість рентабельності забезпечило 3 підприємства з 7, але 2 з них мають знижуваний тренд, що є свідченням не керованості динамікою даного показника. Тому загальна не прогнозованість показника ( $R^2 = 0,0274$ ), є закономірною (табл. 2.28).

Слід зазначити, що в групі середніх підприємств керованість досліджуваного показника, до того ж помірного рівня, забезпечило тільки найбільше підприємство - ПАТ «Харчовик» (підприємства розміщені у таблиці в порядку зменшення рівня концентрації діяльності), що підкреслює існування залежності між рівнем концентрації і керованістю діяльності.

*Таблиця 2.27*

**Оцінювання прогнозованості рентабельності реалізованої продукції**

**на великих виноробних підприємствах України**

Підприємства та ознаки прогнозованості рентабельності продукції	Роки						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ТОВ «ПТК Шабо»							
- рентабельність, %	1,2	-0,8	4,5	8,7	8,3	12,0	11,0
- лінія тренду, $R^2$	$y = 2,1x - 1,9857$ ; $R^2 = 0,858$ (прогнозована)						
ТОВ «Інкерманський завод»							
- рентабельність, %	2,7	1,5	0,0	0,3	17,7	16,3	6,6
- лінія тренду, $R^2$	$y = 2,1071x - 1,9857$ ; $R^2 = 0,3639$ (прогнозована)						
ПАТ «Коблево»							
- рентабельність, %	0,4	4,7	2,6	2,1	5,6	2,7	3,2
- лінія тренду, $R^2$	$y = 1,0454e^{0,2106x}$ ; $R^2 = 0,276$ (не прогнозована)						
ДП «Кримський винний дім»							
- рентабельність, %	0,4	0,0	-1,9	0,3	0,4	0,7	5,5
- лінія тренду, $R^2$	$y = 0,6786x - 1,9429$ ; $R^2 = 0,4214$ (прогнозована)						
НВАО «Масандра»							
- рентабельність, %	8,6	9,3	9,8	7,9	12,3	10,0	11,0
- лінія тренду, $R^2$	$y = 0,3964x + 8,2571$ ; $R^2 = 0,338$ (прогнозована)						
ТОВ НВО «Нива»							
- рентабельність, %	3,2	-6,4	25,2	6,1	4,4	1,9	1,9
- лінія тренду, $R^2$	$y = -0,2893x + 6,3429$ ; $R^2 = 0,0042$ (не прогнозована)						
ЗАТ «Одесавинпром»							
- рентабельність, %	1,1	-12,6	0,6	2,4	4,0	-4,4	1,6
- лінія тренду, $R^2$	$y = 0,7607x^{-4,0857}$ ; $R^2 = 0,0825$ (не прогнозована)						
ТОВ «Котовський винзавод»							
- рентабельність, %	2,1	0	-0,1	0,5	-1,0	1,8	0,9
- лінія тренду, $R^2$	$y = -0,4139\ln(x) + 1,1041$ ; $R^2 = 0,067$ (не прогнозована)						
Разом на великих підприємствах							
- рентабельність, %	2,46	-0,54	5,09	3,54	6,48	5,13	5,21
- лінія тренду, $R^2$	$y = 0,7493x + 0,9129$ ; $R^2 = 0,4732$ (прогнозована)						

Джерело: [складено автором за матеріалами власних обстежень].

Динаміка рентабельності реалізованої продукції на малих підприємствах (табл. 2.29) мало чим відрізняється від попередньої групи. Відмінність полягає лише у тому, що жодне підприємство не досягло керованості рентабельністю, а 3 них - ПАТ «Виноградар», ТОВ «Лонжерон і К» і ТОВ АПФ «Червоний маяк», мають помірно прогнозоване зниження даного показника. Це є ознакою відсутності управлінської уваги до даного показника, або неможливості управління його рівнем.

Таблиця 2.28

**Оцінювання прогнозованості рентабельності реалізованої продукції  
на середніх виноробних підприємствах України**

Підприємства та ознаки прогнозованості рентабельності продукції	Роки						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ПАТ «Харчовик» - рентабельність,%	1,0	1,0	0,6	1,7	0,5	3,0	1,9
- лінія тренду, $R^2$	$y = 0,2357x + 0,4429; R^2 = 0,3332$ (прогнозована)						
ПП «Діоніс» - рентабельність,%	8,0	-12,4	-1,3	2,8	-0,6	0,3	1,5
- лінія тренду, $R^2$	$y = 0,2357x - 1,1857; R^2 = 0,0068$ (не прогнозована)						
СВК «Лиманський» - рентабельність,%	12,3	9,7	37,8	28,2	34,2	30,4	9,2
- лінія тренду, $R^2$	$y = 6,2925\ln(x) + 15,451; R^2 = 0,1227$ (не прогнозована)						
ЗАТ «Ізмаїльський винзавод» - рентабельність,%	3,5	0,6	0,6	0,1	0,4	0,4	1,2
- лінія тренду, $R^2$	$y = -1,1985\ln(x) + 2,431; R^2 = 0,4969$ (прогнозована) - н						
ТОВ «Винхол Оксамитне» - рентабельність,%	0,5	-2,6	4,3	4,6	1,0	0,6	-0,4
- лінія тренду, $R^2$	$y = 0,5195\ln(x) + 0,5101; R^2 = 0,0195$ (не прогнозована)						
ТОВ «Югвинпром» - рентабельність,%	-1,5	-8,9	4,3	-0,6	-10,3	1,2	0,1
- лінія тренду, $R^2$	$y = 0,3714x - 3,7286; R^2 = 0,0224$ (не прогнозована)						
ПАТ «Вікторія» - рентабельність,%	2,4	2,1	1,4	2,4	-0,6	-3,2	0,2
- лінія тренду, $R^2$	$y = -2,0304\ln(x) + 3,1443; R^2 = 0,4572$ (прогнозована) - н						
Разом на середніх підприємствах - рентабельність,%	3,74	-1,50	6,81	5,60	3,51	4,67	1,96
- лінія тренду, $R^2$	$y = 0,6555\ln(x) + 2,7431; R^2 = 0,0274$ (не прогнозована)						

Джерело:[складено автором за матеріалами власних обстежень].

Результати аналізу керованості обсягом реалізованої продукції, прибутком і рентабельністю потребує узагальненої оцінки, необхідної для прийняття рішення щодо рівня залежності внутрішнього організаційного середовища підприємств від зовнішнього впливу. Передумовою цьому має бути з'ясування ступеня значимості даних показників при оцінці керованості діяльністю підприємств.

Таблиця 2.29

**Оцінювання прогнозованості рентабельності реалізованої продукції**

**на малих виноробних підприємствах України**

Підприємства та ознаки прогнозованості продукції	Роки						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ПАТ «Болградський винзавод» - рентабельність,%	26,8	-116,6	30,1	-62,4	-53,3	-113,6	-26,7
- лінія тренду, $R^2$	$y = -32,36\text{Ln}(x) - 5,6897$ ; $R^2 = 0,1381$ (не прогнозована)						
ТОВ «Агро-Юг» - рентабельність,%	1,4	-0,6	0,4	-2,1	-4,5	3,8	6,2
- лінія тренду, $R^2$	$y = 0,6536x - 1,9571$ ; $R^2 = 0,1553$ (не прогнозована)						
ТОВ «Вінодел» - рентабельність,%	-0,2	2,5	2,9	-6,0	1,6	-5,2	3,9
- лінія тренду, $R^2$	$y = -0,6905\text{Ln}(x) + 0,7695$ ; $R^2 = 0,0141$ (не прогнозована)						
ПАТ «Виноградар» - рентабельність,%	2,0	4,3	3,8	2,8	4,0	-0,4	0,5
- лінія тренду, $R^2$	$y = -0,4893x + 4,3857$ ; $R^2 = 0,3369$ (прогнозована) -н						
ТОВ «Торгово-промислова спілка» - рентабельність,%	0,3	2,0	0,3	0,7	-0,3	-2,4	0,5
- лінія тренду, $R^2$	$y = -0,3143x + 1,4143$ ; $R^2 = 0,261$ (не прогнозована)						
ТОВ «Лонжерон і К» - рентабельність,%	0,9	5,1	9,3	9,0	2,1	-2,0	-10,9
- лінія тренду, $R^2$	$y = -2,0286x + 10,043$ ; $R^2 = 0,3899$ (прогнозована)-н						
ТОВ «АП Овідіопільвино» - рентабельність,%	0,8	1,8	5,0	5,8	1,9	-3,4	-2,9
- лінія тренду, $R^2$	$y = -0,8786x + 4,8$ ; $R^2 = 0,2900$ (не прогнозована)						
ТОВ АПФ «Червоний маяк» - рентабельність,%	3,5	1,8	-0,5	0,2	0,4	-3,1	-17,1
- лінія тренду, $R^2$	$y = -2,525x + 7,9857$ ; $R^2 = 0,6227$ (прогнозована)- н						
Разом на малих підприємствах - рентабельність,%	4,44	-12,46	6,41	-6,50	-6,01	-15,79	-5,81
- лінія тренду, $R^2$	$y = -5,8188\text{Ln}(x) + 1,9837$ ; $R^2 = 0,2411$ (не прогнозована)						

Джерело:[складено автором за матеріалами власних обстежень].

Основними критеріями диференціації керованості показників обсягу реалізованої продукції, прибутку, рівня рентабельності - можуть бути:

- ступінь управлінської уваги до показників з огляду на цільову орієнтацію підприємств;
- рівень складності забезпечення зростаючої прогнозованої динаміки.

В практичній діяльності підприємств показник рентабельності реалізації є важливим об'єктом аналітичної уваги, але ніколи не сприймався як цільовий орієнтир розвитку. Кожне підприємство намагається

забезпечити зростаючу масу прибутку, впливаючи на рентабельність і обсяг діяльності.

Що стосується обсягу реалізованої продукції і прибутку, то їхня значимість характеризується динамічною рівновагою: за певних обставин, особливо у короткостроковому періоді, перевага часто надається прибутку; значимість обсягу реалізації не може бути другорядною у середньостроковій перспективі, оскільки його зменшення може призвести до втрати \ обмеження ринку збуту продукції з усіма негативними наслідками.

Критерій складності забезпечення зростаючої прогнозованої динаміки досліджуваних показників, відображає дію об'єктивних ринкових чинників. Так, на рівень рентабельності, як інтегрований показник діяльності, впливає більше факторів, ніж на кожний з показників обсягу реалізації і прибутку. Тому забезпечити позитивну прогнозовану його динаміку вкрай важко, а з позиції оперативних управлінських дій – не завжди доцільно. Часто підприємства знижують ціну продукції задля забезпечення росту маси прибутку за випереджаючого збільшення обсягу реалізації.

Отже, не буде помилковим визнати рівну значимість розглянутих показників при визначенні ступеня керованості діяльністю підприємств, а узагальнюючу оцінку здійснювати на основі переважаючої диференційованої ознаки за даними показниками.

Здійснена оцінки керованості діяльністю досліджуваних виноробних підприємств України засвідчила чітку закономірність зниження даного показника із зменшенням концентрації виробництва за не високої частки тих підприємств, які забезпечили зростаючу прогнозовану динаміку основних показників діяльності – прибутку, обсягу реалізованої продукції і рентабельності (табл. 2.30).

Так, з 23 досліджуваних підприємств, тільки 5 мають значимі ознаки керованості у діапазоні «висока – переважно помірна» (табл. 2.31).

Більшість підприємств – майже 72%, отримали статус суб'єктів з некерованою динамікою основних показників.

Таблиця 2.30

**Оцінювання керованості діяльністю досліджуваних  
виноробних підприємств України**

Підприємства	Керованість динамікою показників: в – висока, п – помірна, н - некерована			Узагальнююча оцінка
	Маса прибутку	Обсяг реалізації	Рентабельн. реалізації	
1	2	3	4	5
ТОВ «ПТК Шабо»	В	В	В	висока
ТОВ «Інкерманський завод марочних вин»	П	В	П	переважно помірна
ПАТ «Коблево»	П	В	Н	помірна
ДП «Кримський виндім»	П	П	П	помірна
НВАО «Масандра»	В	В	П	переважно висока
ТОВ НВО «Нива»	Н	П	Н	переважно некерована
ЗАТ«Одесавинпром»	Н	П	Н	переважно некерована
ТОВ «Котовський винзавод»	Н	Н	Н	некерована
ПАТ «Харчовик»	П	В	П	переважно некерована
ПП «Діоніс»	Н	В	Н	переважно некерована
СВК «Лиманський»	Н	В	Н	переважно некерована
ЗАТ «Ізмаїльський винзавод»	Н	П	Н	переважно некерована
ТОВ «Винхол Оксамитне»	Н	В	Н	переважно некерована
ТОВ «Югвинпром»	Н	П	Н	переважно некерована
ПАТ «Вікторія»	Н	Н	Н	некерована
ПАТ «Болградський винзавод»	Н	Н	Н	некерована
ТОВ «Агро-Юг»	Н	П	Н	переважно некерована
ТОВ «Вінодел»	Н	Н	Н	Некерована
ПАТ «Виноградар»	Н	П	Н	переважно некерована

Продовж. табл. 2.30

1	2	3	4	5
ТОВ «Торгово-пром. спілка»	Н	Н	Н	некерована
ТОВ «Лонжерон і К»	Н	Н	Н	некерована

ТОВ «АП Овідіопільвино»	Н	Н	Н	некерована
ТОВ АПФ «Червоний маяк»	Н	П	Н	переважно некерована
Переважаюча оцінка	Н	П	Н	переважно некерована

Джерело: [розроблено автором].

Розподілу підприємств за рівнями керованості відповідає визначеній вище закономірності – до групи з керованою діяльністю потрапили 5 найбільших підприємств, тоді як некерована діяльність (категорії «некерована» і «переважно некерована») характерна для усіх середніх та малих підприємств. Причому частка малих підприємств у категорії «некерована» динаміка, складає 70,1%.

Таблиця 2.31

**Кількість досліджуваних виноробних підприємств України за диференційованими рівнями керованості**

Узагальнююча оцінка керованості	Кількість підприємств			
	Всього	в т.ч за групами		
		великі	середні	малі
Висока	1	1	-	-
Переважно висока	1	1	-	-
Помірна	2	2	-	-
Переважно помірна	1	1	-	-
Переважно некерована	11	2	6	3
Некерована	7	1	1	5
Разом	23	8	7	8

Джерело: [складено автором за матеріалами власних обстежень].

Поясненням такої поляризації підприємств з керованою і некерованою діяльністю є наявність стохастичного зовнішнього середовища. Не високий рівень концентрації у багатьох підприємств обумовлює їхню нездатність протистояти негативним зовнішнім чинникам, що і є причиною нестабільності розвитку за таких обставин.

Нейтралізувати вплив зовнішньої нестабільності під силу лише великим підприємствам, які:

- з об'єктивних умов мають більшу ефективність, а значить і кращі фінансові можливості нейтралізації негативного впливу зовнішніх чинників;



- забезпечують можливість залучення фахівців з високим рівнем спеціалізації, здатних приймати управлінські рішення, адекватні зовнішнім змінам.

Відсутність ознак керованості основних результативних показників далеко не завжди свідчить про некерованість діяльністю підприємств в цілому. Неможливість забезпечити позитивну прогнозовану динаміку прибутку, обсягу реалізації і рентабельності, підприємства реалізують свої управлінські здатності на менш агрегованих показниках, які впливають на основні. В першу чергу це стосується показників ефективності діяльності. За умов керованості переважною їхньою частиною, можна передбачити стабілізацію і позитивну динаміку показника рентабельності реалізованої продукції, а за виваженої цінової політики – вирівнювання часових відхилень в обсязі реалізованої продукції і прибутку.

При поглибленому вивченні рівня керованості діяльності досліджуваних підприємств об'єктами додаткової оцінки було обрано показники ефективності використання ресурсів - продуктивність праці, фондоддача основних засобів і оборотність оборотних активів.

Аналіз їхньої динаміки дав очікувані результати (табл. 2.32).

**Оцінювання прогнозованості динаміки продуктивності праці,  
фондовіддачі основних засобів і оборотності оборотних активів у групах  
досліджуваних виноробних підприємствах України**

Показники ефективності у групах підприємств	Роки							R <sup>2</sup>
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
<b>Великі підприємства</b>								
- продукт. праці, тис.грн	421,0	552,8	792,3	819,1	840,0	1176,0	1338,7	0,9407
- фондівіддача осн. зас.	5,5	7,4	10,2	12,6	10,0	11,7	12,9	0,7415
- оборотність об. акт., дн	327,3	309,4	328,6	428,5	864,1	366,5	410,3	0,1876
<b>Середні підприємства</b>								
- продукт. праці, тис.грн	432,4	375,6	537,2	700,5	681,1	889,0	852,6	0,8942
- фондівіддача осн. зас.	13,0	7,6	7,5	9,1	10,5	13,8	6,5	0,0125
- оборотність об. акт., дн	392,9	326,9	277,6	272,1	390,4	346,9	495,7	0,0560
<b>Малі підприємства</b>								
- продукт. праці, тис.грн	459,6	384,0	458,0	459,0	563,8	373,2	585,3	0,1938
- фондівіддача осн. зас.	4,4	3,9	4,3	3,7	3,6	4,6	8,1	0,3073
- оборотність об. акт., дн	588,8	826,1	545,6	520,9	564,9	992,9	848,4	0,2176
<b>Разом на усіх підприємствах</b>								
- продукт. праці, тис.грн	437,7	437,5	595,8	659,5	695,0	812,7	925,5	0,9668
- фондівіддача осн. зас.	7,6	6,3	7,3	8,5	8,0	10,0	9,2	0,6521
- оборотність об. акт., дн	436,3	486,5	383,9	407,8	606,4	568,8	584,8	0,5015

Джерело:[складено автором за матеріалами власних обстежень].

Найбільш прогнозованою виявилась динаміка показника продуктивності праці. Значення R<sup>2</sup> серед великих і середніх підприємств було суттєво вищим за рівень, який обмежує нижній інтервал параметрів групи з високою прогнозованістю досліджуваного показника. Тільки на малих підприємствах зміни продуктивності праці були непередбачувані, що свідчить про некерованість ефективністю використання трудовими ресурсами.

Найбільш некерованою є динаміка оборотності оборотних активів у групах підприємств за обсягом діяльності. Причиною цього може бути суперечливість критерію зміни значення показника, оскільки він має оптимізуючий характер.

В цілому ж для досліджуваних показників також була характерна закономірність зростання рівня керованості із збільшенням рівня концентрації виробничої діяльності.

Процес дезагрегації показників, за яким оцінюється керованість динамікою розвитку підприємства може бути продовжено. Так, за необхідності з'ясування причин існуючої динаміки згаданих показників ефективності, наприклад, продуктивності праці, необхідно проаналізувати зміни рівня середньої заробітної плати (її невідповідність рівню продуктивності праці послаблює мотивацію працівників); завищена частка виробничих запасів в оборотних активах призводить до уповільнення їхньої оборотності, до додаткових витрат на зберігання сировини, перебоїв у матеріальному забезпеченні процесу виробництва); високий рівень зносу основних засобів може бути причиною низької фондовіддачі, тощо. Проте, робити висновки щодо рівня керованості діяльністю підприємств на основі додаткових показників, за наявності даних за основними, вбачається недоречним.

Призначенням аналізу прогнозованості і керованості такими показниками є не тільки виявлення причин зміни основних показників. З огляду на мету даного дослідження, виявлена керованість, чи некерованість додатковими показниками, слугує основою важливого рішення, щодо можливої глибини параметризації розроблюваної стратегії. Наявність показників, динаміка яких має позитивний прогнозований характер свідчить про можливість включення їх до переліку кількісно визначених стратегічних завдань з подальшою деталізацією.

За деяких обставин інформації про статичний формат характеристик керованості буде замало для прийняття згаданих стратегічних рішень. Розробники стратегії повинні знати не лише досягнутий характер реагування підприємства на зовнішнє оточення. Вони мають передбачити можливу зміну характеру організаційного середовища у майбутньому під впливом динаміки нестабільності зовнішнього оточення.

З огляду на цю обставину оцінку керованості діяльністю підприємств слід здійснити за два періоди, щоб мати інформацію про можливі ознаки зміни існуючого стану. Крім того, динамічне порівняння нестабільності зовнішнього і керованості внутрішнього середовища необхідне для визначення перспектив зміни взаємодії зазначених характеристик, які слугують основою вибору методології розробки і форми представлення майбутньої стратегії.

Але викладений підхід має суттєве застереження. Поділ ретроспективного періоду на частини може призвести до суперечливої інформації щодо існуючої тенденції, а використання останнього з них у якості пріоритетного для прогнозування майбутніх параметрів, зменшить глибину прогнозу. Це може призвести до дисбалансу з характеристиками стратегії, розрахованої на більш тривалий час.

В цілому ж, запропонований і реалізований інструментарій оцінювання організаційного сприйняття та управлінського реагування підприємств на зовнішні зміни, дозволяє стверджувати, що навіть за високого рівня нестабільності зовнішнього середовища, який визначено за результатами попереднього аналізу, окремі підприємства здатні забезпечити керовану динаміку розвитку. В абсолютній більшості це підприємства з великим обсягом діяльності, які, переважно з об'єктивних причин, змогли нівелювати дію негативних зовнішніх чинників і забезпечити позитивну прогнозовану динаміку основних показників діяльності.

## **Висновки до розділу 2**

1. Проведено аналіз динаміки основних макроекономічних показників розвитку України: обсягу валового внутрішнього продукту, індексу споживчих цін, сальдо торговельного балансу, обсягу прямих іноземних інвестицій, рівня безробіття, засвідчили високий рівень їхньої

нестабільності. У переважній більшості зазначених показників (крім показника зареєстрованого рівня безробіття) параметри лінії тренду суттєво відхилялись від фактичних значень – (коефіцієнт детермінації знаходився в межах 0,1205 – 0,4889), що свідчить про відсутність тенденції у динаміці досліджуваних показників, а отже, про їхню динамічну нестабільність. В результаті вплив макроекономічних чинників на організаційне середовище виноробних підприємств має диференційовано дестабілізуючий характер, що обумовлює високий рівень невизначеності, в якій здійснюється управлінська діяльність виноробних підприємств.

2. Дослідження нестабільності мезосередовища виноробних підприємств України було здійснено на основі аналізу основних галузевих показників за функціональними сферами діяльності підприємств – виробничій(обсяг і структура виробництва), маркетинговій(обсяг реалізованої продукції, середня ціна продукції), фінансово-економічній (рентабельність виробництва і реалізації продукції) і організаційній (кількість зареєстрованих і діючих підприємств).

Для переважної більшості досліджених показників характерна стохастична нестабільність, що унеможливорює прогнозування їхніх параметрів. Найвища нестабільність характерна для сегментів виробничої і фінансово-економічної діяльності виноробної галузі, що виявляється у високих значеннях розрахованих коефіцієнтів варіації, щільності пікових змін і аритмії.

3. Виявлена нестабільність мезосередовища виноробних підприємств України в значній мірі обумовлена особливостями організаційної побудови галузі і специфіки основної продукції. Галузь представлена технологічно залежними підприємствами первинного(вирощування винограду і виробництво виноматеріалів) та вторинного(виробництво винопродукції) виноробства із загальною кількістю у понад 400 зареєстрованих підприємств-виробників з переважно низьким рівнем концентрації діяльності. Продукція виноробних підприємств є

високоеластичною, тому нестабільність і явища кризового характеру на макrorівні безпосередньо впливають на діяльність виноробної галузі.

4. Нестабільність галузевого середовища виноробних підприємств України є наслідком дії комплексу різноманітних чинників, дія яких відрізняється високим рівнем диференціації інтенсивності і напрямів впливу, а саме:

- площа насаджень винограду має тенденцію до скорочення, за переважно зростаючого обсягу виробництва. Причиною цьому є зростаюча врожайність виноградників, яка за досліджувані роки збільшилась на 65%;

- зростає рівень рентабельності вирощування винограду (у сприятливі роки - до 92,1 і 101,7%). Тому алогічним виглядає тенденція до скорочення площ насаджень винограду у плодоносному віці. Причиною цьому є недалекоглядна політика виробників, які задля високих поточних прибутків не вкладають кошти у вирощування лози. Тому можна прогнозувати, що виробництво винограду буде скорочуватись, а виноробні підприємства повинні збільшувати імпорт виноматеріалів, посилюючи нестабільність сировинного забезпечення підприємств;

- посилюється диференціація у рентабельності вирощування винограду у підприємствах різної форми власності. Підприємства недержавного сектору демонструють не лише вищу рентабельність, а й випереджаючі темпи її росту. Тому існуюча тенденція зростання частки недержавних підприємств має позитивний вплив на забезпечення виноробства вітчизняною сировиною.

- виробництво винограду в Україні має помітні регіональні особливості, в першу чергу, природного характеру. На 5 регіонів – Закарпатську, Миколаївську, одеську, Херсонську області і АР Крим припадає 88% загального обсягу виробництва винограду в країні. Через більш стабільні погодні умови найвищу стабільність розвитку демонструють закарпатські винороби, що підтверджується стабільно зростаючою динамікою врожайності винограду в даній області;

- співвідношення виробництва виноматеріалів і переробки винограду, починаючи з 2007 року, має знижуваний тренд, що свідчить про відносно скорочення використання продуктів переробки винограду для цілей виноробства. Зазначена динаміка є сталою, що свідчить про зростаючий дестабілізуючий вплив даного чинника на кінцеву продуктивність виноробної галузі;

- суттєві структурні зрушення спостерігаються у виробництві виноматеріалів. Помітно зросла їхня частка, що спрямовується на виробництво коньяку (+9,3 п.п.) та шипучих вин(+3,9 п.п.) при зменшенні на виробництво столових і кріплених вин (-10 п.п.);

- вагомою причиною зменшення виробництва так званих «тихих вин» є недосконалість законодавчої бази, яка «стимулює» розвиток великих виноробних компаній, знищуючи їхніх менш потужних конкурентів. Вартість існуючої оптової ліцензії на торгівлю алкогольними напоями у розмірі 500 тис. стає причиною закриття багатьох малих виноробних підприємств;

- динаміка обсягу виробництва винопродукції і його структура постійно змінюються, але вони не мають хаотичного характеру. Чітко ідентифікуються дві тенденції – зростаюча, за 2005 – 2010 рр. і знижувана - за 2006 – 2013 рр.. Виключення складає лише коньяк, обсяг виробництва якого постійно зростає в абсолютному і відносному вимірах.

- потужним дестабілізуючим чинником виробництва вина та інших алкогольних виробів в Україні є постійні зміни рівня акцизного збору. Справа не тільки у перманентному їх підвищенні, ставки акцизу змінюються у непередбачуваному режимі;

- недалекоглядна цінова політика виноробних підприємств (зростання ціни при зменшенні попиту) призвела до обвалу обсягу реалізації на 33 п.п. у 2011 році. Запізніле і недостатнє зниження ціни не відновили ринок, зменшення обсягу реалізації вина продовжується, хоча й в уповільненому режимі;

- спостерігається високий рівень нестабільності динаміки рентабельності реалізації виноробної продукції на підприємствах з різним обсягом діяльності. На великих підприємствах впродовж останніх 5 років показник рентабельності мав виключно позитивний характер з низькою динамічною варіацією. Помітна тенденція до зниження рентабельності була характерна для середніх підприємств, невеликі ж підприємства були переважно збитковими з високим рівнем варіації досліджуваного показника рентабельності;

- динаміка складових організаційного сегменту середовища виноробних підприємств України характеризується не прогнозованістю частки діючих об'єктів за умов зростання концентрації діяльності, що є ознакою поступової монополізації ринку і, як наслідок, зниження інтенсивності конкуренції, як у реальному, так і у потенційному вимірах.

5. Наявність інформації щодо характеру нестабільності досліджуваного середовища у поєднанні з характеристиками дії факторів на макро- і мезо- рівнях, дозволяє здійснити оцінювання ступеня залежності окремих підприємств від зовнішнього оточення та їхніх здатностей забезпечити керованість власним розвитком.

Керованість має диференційований рівень і залежить від чутливості сприйняття кожним підприємством змін зовнішнього середовища і якості реакції (управлінського реагування) на зазначені зовнішні фактори. Комплексним результатом корпоративного сприйняття і управлінського реагування на зовнішні зміни буде динаміка оціночних показників діяльності досліджуваного підприємства. Інтегрованим критерієм керованості доцільно визнати прогнозовану позитивну динаміку визначених показників – об'єктів оцінювання.

6. Рівень керованості дослідженими виноробними підприємствами, визначений за динамікою основних показників діяльності – обсягом реалізованої продукції, її рентабельністю і масою прибутку, на пряму залежить від обсягу діяльності і пояснюється об'єктивною можливістю



великих підприємств протистояти негативному впливу зовнішнього нестабільного середовища. Невеликі підприємства не здатні нівелювати зазначений вплив, що і обумовлює не прогнозовану динаміку досліджуваних показників. Так, високий рівень керованості розвитком виявлено у найбільшому виноробному підприємстві України ТОВ «ПТК Шабо». До категорії «переважно високої», «помірної» і «переважно помірної» керованості віднесено ТОВ «Інкерманський завод марочних вин», ПАТ «Коблево», ДП «Кримський виндім» і НВАО «Масандра», які входять до складу п'яти найбільших з 23 досліджуваних виноробних підприємств. Інші 18 підприємств продемонстрували переважно некеровану і некеровану динаміку основних показників діяльності.

7. Для поглибленого вивчення рівня керованості діяльності досліджуваних підприємств об'єктами додаткової оцінки було обрано показники ефективності використання ресурсів - продуктивність праці, фондоддача основних засобів і оборотність оборотних активів. Результати аналізу підтвердили виявлену закономірність зростання рівня керованості підприємствами із збільшенням рівня концентрації виробничої діяльності.

З огляду на цілі даного дослідження, виявлений рівень керованості за додатковими показниками, слугує основою важливого рішення, щодо можливої глибини параметризації розроблюваної стратегії. Наявність показників, динаміка яких має позитивний прогнозований характер на окремому підприємстві свідчить про можливість включення їх до переліку кількісно визначених стратегічних завдань з подальшою деталізацією.

Основні положення другого розділу дисертаційної роботи, зокрема в частині визначення об'єктів оцінювання, рівня та факторів нестабільності середовища діяльності виноробних підприємств, діагностування управлінського реагування на зовнішні зміни, опубліковано в наукових працях автора [49, 52, 53, 55].

### РОЗДІЛ 3

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДЕКВАТНОСТІ ФОРМИ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІЙОВАНИМ УМОВАМ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ВНУТРІШНІМ МОЖЛИВОСТЯМ ПІДПРИЄМСТВА

### **3.1. Механізм гармонізації форми стратегії підприємства і управлінського реагування на нестабільність середовища**

Запропоновані у теоретичному розділі підходи до з'ясування ознак нестабільності організаційного середовища і здійснений аналіз його параметрів на досліджуваному ринку є необхідною, але недостатньою передумовою вибору стратегічної методології та пов'язаної з нею форми представлення стратегії розвитку підприємства. Характер нестабільності середовища потребує перспективної динамічної оцінки, яка фокусується в понятті передбачуваності майбутніх змін.

Передбачуваність змін зовнішнього середовища підприємства зазвичай розглядають як прикінцеву неподільну ознаку, на основі якої і приймається рішення щодо пріоритетності використання тієї чи іншої стратегічної методології. В прикладній сфері для визначення рівня передбачуваності найчастіше застосовують метод експертизи, який, до речі, превалює і при оцінці рівня нестабільності середовища. В результаті, зростають ризики невиправданої суб'єктивності оцінки і неоднозначності трактування отриманих результатів.

Більш обґрунтованих результатів можна досягти завдяки дезагрегації передбачуваності змін середовища на об'єктивні (організаційні умови діяльності підприємства) і суб'єктивні (бачення розробників стратегії).

Під науковим передбаченням слід розуміти випереджаюче відображення дійсності, основане на пізнанні законів природи, суспільства і

мислення. Що стосується рівня передбачуваності, то це відносна категорія, що має суб'єктивний характер, оскільки відображає усвідомлену міру здатності розробників стратегії визначати майбутні зміни середовища. Обґрунтованість такого рішення підвищується за рахунок врахування таких об'єктивних обставин:

- рівня нестабільності зовнішнього середовища;
- прогностичної компетентності розробників стратегії;
- інформаційного забезпечення стратегічного процесу.

Рівень нестабільності зовнішнього середовища може бути оцінено на основі запропонованої у розділі 1.3. системи показників, які дозволяють ідентифікувати характер досліджуваного середовища за ознаками динамічності, турбулентності, стохастичності та стагнації.

Прогностична компетентність розробників стратегії залежить від великої кількості чинників, інтегрована оцінка яких виявляється у ретроспективних результатах оцінки прогнозованих характеристик.

В прикладному форматі оцінка прогностичної компетентності розробників надається на основі співставлення прогнозних і фактичних параметрів розвитку підприємства за період, що відповідає часовій глибині передбачуваних стратегічних рішень. Для цього розраховується коефіцієнт кореляції між значеннями даних показників, який диференціюється за якісними характеристиками – висока, середня чи низька прогностична компетентність розробників. Можливий варіант диференціації наведено у табл. 3.1.

**Якісна диференціація кореляції прогнозних і фактичних значень показників розвитку підприємства у ретроспективних періодах**

Значення коефіцієнта кореляції, (r)	Глибина ретроспективи, роки		
	До 5	5 - 10	Більше 10
1 – 0,9	висока	висока	висока
0,89 – 0,80	прийнятна		
0,79 – 0,70	не прийнятна	прийнятна	прийнятна
0,69 – 0,60		не прийнятна	
0,59 і менше			не прийнятна

Джерело: [розроблено автором].

Значення  $r < 0,70$  за 10-річної ретроспективи слід вважати недостатнім для визнання допустимого рівня прогностичної компетентності розробників стратегії. За цих значень (коефіцієнт детермінації буде дорівнювати 0,49) прогноз виправдався лише на 49%, що явно замало для позитивної оцінки прогностичної здатності підприємства.

Запропоновані характеристики є рекомендаційними і задаються експертно. За більшої глибини ретроспективи прийнятність зниження кореляції зростає.

Умовністю даного підходу визначення прогностичної компетентності розробників є екстраполяція минулих здатностей на стратегічну перспективу.

За відсутності інформації щодо ефективності прогнозної діяльності фахівців підприємства у ретроспективному періоді, застосовується метод експертизи рівня їхніх прогностичних компетенцій і здатностей у поточному часі.

Прогностичні можливості підприємства багато в чому залежать від наявності якісної вхідної інформації. Вона має відповідати певним кількісним і якісним критеріям. Нестача інформації звужує прогностичні можливості розробників стратегії, а її надмірність може призвести до хибних висновків щодо майбутніх змін середовища. За даних обставин на перший план виходять вимоги до якості інформації, яка помітно знижується за умов

інформаційного перевантаження, що виявляється як у перевищенні потреби в інформації, так і у наявності інформації, яку складно обробити.

Комплексне урахування зазначених обставин складає основу визначення можливого рівня передбачуваності змін середовища, який впливає на вибір адекватних методологій і придатної для використання форми представлення стратегії (рис. 3.1).

Окремим коригуючим чинником виступає бюджет формування стратегії. Це об'єктивний параметр, відносно вибору методології і форми стратегії, має суб'єктивне походження, оскільки його обсяг визначається управлінським рішенням, оснований на з'ясуванні бюджетних можливостей підприємства.

Тому суб'єктивне бачення рівня передбачуваності змін середовища, оцінювання достатності бюджетного забезпечення стратегічного процесу, придатності стратегічних методологій і адекватності форм стратегії є визначальним, але таким, що формується на основі знання об'єктивних чинників і кількісно визначених ознак. З огляду на присутність суб'єктивного компоненту і при з'ясуванні рівня нестабільності середовища, його ознаки визначаються у форматі укрупнених якісних характеристик, які не потребують точного кількісного оцінювання.

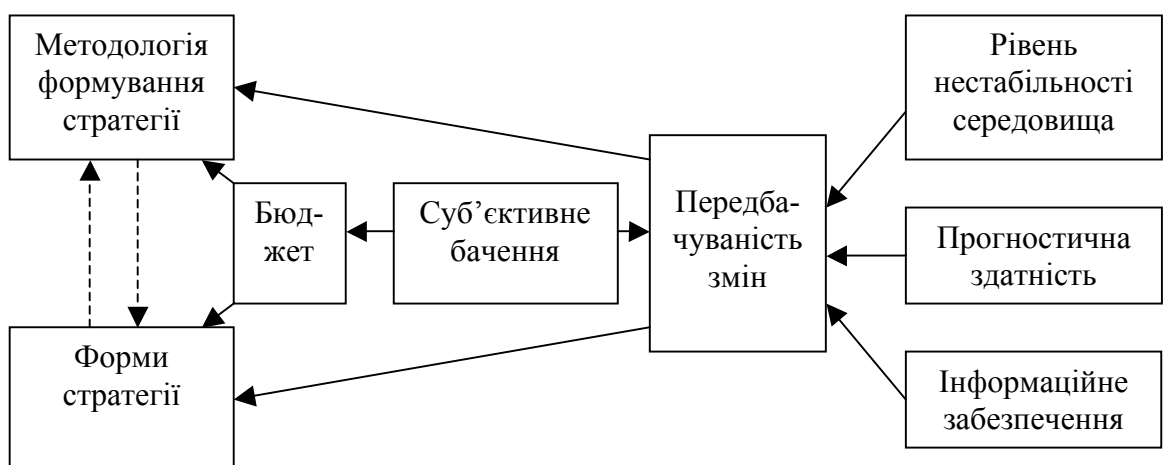


Рис.3.1. Модель визначення форми стратегії і методології її формування на основі передбачуваності змін середовища (модель А).

Джерело: [розроблено автором].

Слід підкреслити, що суб'єктивні фактори формування стратегії присутні на всіх стадіях стратегічного процесу. За влучним висловлюванням Р.Коха, “між мисленням і дією, між аналізом і спостереженням, між логічними моделями і досвідом, між теорією і інтуїцією існує симбіоз. В кінцевому рахунку, однак, рішення, як правило, приймаються на основі інтуїції. ... Якби це було не так, всі проблеми вирішувалися б за допомогою математики” [72, с. 108].

Це нашоє на думку щодо прикладної значимості кількісного вимірювання нестабільності середовища загалом, якщо реалізується мета формування стратегії підприємства, яка передбачає індивідуальне сприйняття рівня його нестабільності. Додамо, що індивідуалізм сприйняття зовнішнього середовища поширюється і на характер змін внутрішнього середовища підприємства під впливом зовнішніх умов. Зазначимо, що такий підхід можна застосувати лише для діючих підприємств, які поставили за мету розробку стратегії свого розвитку.

Як було доведено у розділі 2, якісні і кількісні, статичні та динамічні ознаки спільного зовнішнього середовища по різному впливають на різні підприємства. Навіть якщо припустити, що два підприємства розробили абсолютно ідентичні стратегії, їхня реалізація найскоріше за все буде здійснюватися в абсолютно різному режимі і форматі. Тому виключний стратегічний інтерес може представляти не тільки характер середовища, в якому буде здійснюватися стратегічний розвиток підприємства, а й реакція цього підприємства на виклики зовнішнього середовища, яка знаходить своє відображення у ретроспективній динаміці основних показників розвитку. Характер зазначеної динаміки виявляється через ознаку керованості розвитком досліджуваного підприємства, змістовне розуміння і прикладну оцінку якого викладено у розділі 2.3.

Керованість розвитком підприємства відображає ступінь його залежності від змінюваних зовнішніх умов з урахуванням внутрішніх стабілізаційних можливостей. Вона може бути керованою (висока і переважно висока керованість - табл. 2.31), помірно керованою і некерованою. Рівень ретроспективної керованості буде суттєво визначати характер реакції підприємства на зовнішні чинники у перспективі.

Так, якщо за умов стохастичного зовнішнього середовища підприємство забезпечило керований розвиток, можна допустити, що воно буде мати відносно високий рівень прогнозованості, оскільки досягло значно більшої внутрішньої стабільності у порівнянні із зовнішнім оточенням. За турбулентного і, тим більше, динамічного середовища, некерований ретроспективний розвиток, свідчить про перспективу не прогнозованості діяльності підприємства.

Тому, модель визначення форми стратегії і методології її формування на основі передбачуваності змін середовища (рис. 3.1) трансформується в модель Б, що ґрунтується на визначеній ймовірності прогнозованого розвитку як результату поєднаної оцінки керованості підприємства і рівня нестабільності зовнішнього середовища (рис. 3.2).

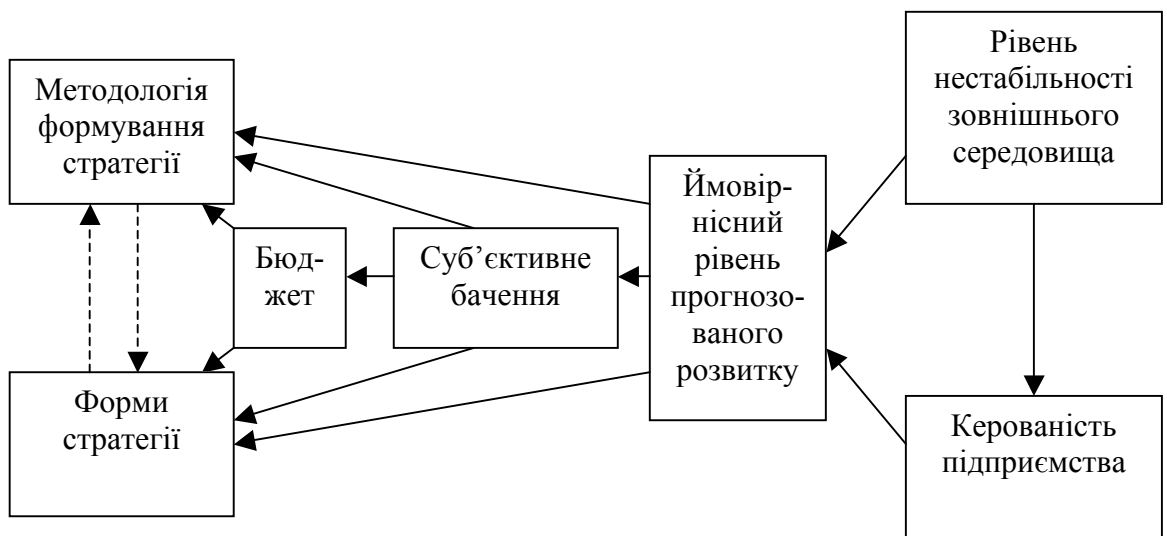


Рис. 3.2. Модель визначення форми стратегії і стратегічної методології на основі керованості підприємства і рівня нестабільності зовнішнього середовища (модель Б).

Джерело: [розроблено автором].

Отже, вибір стратегічної методології і форми стратегії можна здійснювати на основі ймовірності прогнозованого розвитку, що визначається рівнем керованості підприємства з урахуванням диференційованої нестабільності зовнішнього організаційного середовища.

Не можна стверджувати, що викладений підхід щодо вибору стратегічних методологій та форм стратегій не має вад, притаманних моделі, побудованій на визначенні рівня передбачуваності змін середовища.

Якщо у моделі А допускається можливість оцінки рівня передбачуваності змін зовнішнього середовища на основі набутого у минулому досвіді за ознаками, які, здебільшого, не піддаються кількісному вимірюванню, то модель Б, квінтесенцією якої є визначення ймовірності прогнозованого розвитку, припускає можливість тісної кореляції реакції досліджуваного підприємства на зміни у стратегічній перспективі та ретроспективному періоді.

Прикладне застосування моделі визначення форми стратегії і методології її формування на основі кількісного вимірювання внутрішніх змін на підприємстві під впливом зовнішнього середовища (Модель Б), передбачає ідентифікацію ймовірнісного рівня його прогнозованого розвитку за параметрами організаційної керованості та рівня нестабільності зовнішнього середовища.

Необхідність обопільного врахування зазначених характеристик обумовлена наступними логічними побудовами.

Прогнозованість розвитку буде тим більшою, чим помітнішою є ретроспективна тенденція розвитку підприємства, яка відображає його керованість - управлінську здатність до згладжування впливу зовнішніх змін на внутрішні організаційні процеси. Керованість підприємства є важливою диференційованою характеристикою управлінської діяльності, але недостатньою для визначення рівня його прогнозованого розвитку. За



однакової керованості будуть різними передумови до визначення ймовірності прогнозованого розвитку підприємства. Причиною тому – диференційований рівень нестабільності зовнішнього оточення: ймовірність прогнозованого розвитку підприємств, які мають однакову керованість у стохастичному і турбулентному середовищі, буде різною.

Високий рівень керованості у стохастичному середовищі є свідченням якості управлінської діяльності. Але збереження стохастичності у майбутньому може негативно вплинути на керованість підприємства і, як наслідок, зниження ймовірності прогнозованого розвитку.

Підприємство з подібним рівнем керованості у турбулентному середовищі, навряд чи буде мати проблему з низькою ймовірністю прогнозованого розвитку у перспективі.

Матричне позиціонування підприємств за ознаками керованості та нестабільності зовнішнього середовища дозволяє сформулювати парні співвідношення зазначених характеристик, за якими можна визначити рівні ймовірності прогнозованого розвитку даних підприємств (табл.3.2).

Таблиця 3.2

**Матриця конфігурацій керованості підприємства(Кп) та нестабільності його зовнішнього середовища (Зс).**

		Керованість підприємством**		
		Кп(н)	Кп(п)	Кп(в)
Зовнішнє середовище*	Типи зовнішнього середовища			
	Зс(с)	Зс(с) / Кп(н)	Зс(с) / Кп(п)	Зс(с) / Кп(в)
	Зс(т)	Зс(т) / Кп(н)	Зс(т) / Кп(п)	Зс(т) / Кп(в)
	Зс(д)	Зс(д) / Кп(н)	Зс(д) / Кп(п)	Зс(д) / Кп(в)
	Зс(ст)	Зс(ст) / Кп(н)	Зс(ст) / Кп(п)	Зс(ст) / Кп(в)

\* Зс(д), Зс(т), Зс(с), Зс(ст) – відповідно, динамічне, турбулентне, стохастичне, стагнаційне зовнішнє середовище ;

\*\* Кп(в), Кп(п), Кп(н) – відповідно, керованість висока, помірна, низька (некерованість).

Джерело: [розроблено автором].

Отримані варіанти конфігурації співвідношення керованості підприємством та нестабільності зовнішнього середовища потребують якісного оцінювання з метою визначення ймовірності прогнозованого розвитку (табл. 3.3).

Рівень управлінського впливу за умов динамічного середовища і високої керованості підприємствами - Зс(д)/Кп(в), є невизначеним, оскільки важко стверджувати, якою є частка корпоративних зусиль у забезпеченні керованості розвитком в сприятливих зовнішніх умовах діяльності. При цьому майбутня прогнозованість розвитку буде надвисокою. Це обумовлено позитивною дією обох чинників – ретроспективною керованістю і наявністю чіткої динаміки зовнішніх параметрів.

Таблиця 3.3

**Оцінювання ймовірності прогнозованого розвитку підприємства на основі конфігурації характеристик керованості і нестабільності зовнішнього середовища**

Варіант керованості підприємством	Тип зовнішнього середовища	Рівень управлінського реагування підприємства на негативний вплив середовища	Ймовірність прогнозованого розвитку
Висока, Кп(в)	динамічне, Зс(д)	-	надвисока
	стагнаційне, Зс(ст)	середній	висока
	турбулентне, Зс(т)	високий	висока
	стохастичне, Зс(с)	надвисокий	середня
Помірна, (Кп)	динамічне, Зс(д)	низький	середня
	стагнаційне, Зс(ст)	середній	низька
	турбулентне, Зс(т)	середній	низька
	стохастичне, Зс(с)	середній	низька
Низька, (Кн)	динамічне, Зс(д)	наднизький	низька
	стагнаційне, Зс(ст)	низький	низька
	турбулентне, Зс(т)	низький	низька
	стохастичне, Зс(с)	низький	наднизька

Джерело: [розроблено автором].

Наднизькою буде ймовірність прогнозованого розвитку за несприятливих умов середовища (стохастичний тип) і некерованості розвитком підприємства. Близькими будуть і характеристики прогнозованості за варіантів значимої нестабільності середовища і обмеженої керованості розвитком підприємства. За цих обставин відчутний зовнішній негативний вплив обумовить майбутню непрогнозованість розвитку підприємств, які у ретроспективі не демонстрували дієві управлінські зусилля стабілізуючого характеру.

Середні значення рівня ймовірності прогнозованого розвитку мають надаватись за стохастичного середовища і високої керованості розвитком - Зс(с)/Кп(в), а також, сприятливого динамічного середовища і помірній керованості - Зс(д)/Кп(п).

Не зважаючи на помітні переваги вибору методології і форми стратегії з урахуванням керованості корпоративним розвитком в диференційованих умовах середовища, розглянуті моделі А і Б можуть бути придатними для паралельного застосування. Оскільки визначення форми стратегії та пріоритетної стратегічної методології здійснюється на основі відповідних управлінських рішень, обґрунтованість яких залежить від повноти і об'єктивності вхідної інформації, комплексного врахування внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку підприємства, знання ймовірності прогнозованого розвитку підприємства та рівня передбачуваності змін середовища не будуть зайвими при вирішенні зазначеної проблеми. Особливо це стосується випадків з посередніми характеристиками рівня передбачуваності змін середовища і ймовірності прогнозованого розвитку.

Крім того, кожна з моделей може бути недоцільною для практичного застосування за певних обставин. Так, отримані характеристики прогнозованого розвитку (Модель Б), можуть бути помилковими, якщо вони ґрунтувались на не якісній інформації щодо показників діяльності підприємства. Відсутності інформації для зазначених показників взагалі робить неможливим застосування моделі Б.

Модель Б приймається за основу розробниками стратегії, які мають схильності до прийняття рішень на основі формалізованих об'єктивних параметрів діяльності підприємства, нехтуючи принципами стратегічного підприємництва.

Оцінка рівня майбутньої прогнозованості і передбачуваності у більшості випадків аналізу реальної ситуації, свідчить про переважання не поляризованих характеристик даних явищ. Частина показників – об'єктів оцінки, мають прогнозовані параметри, інші – ні (Модель Б); експерти, що визначають рівень передбачуваності змін середовища, не часто виказують консолідовану позицію (Модель А). Узагальнені експертні висновки, основою яких є принцип модальності, лише підкреслюють умовність поділу характеристик передбачуваності за крайніми ознаками. Тому паралельне використання обох моделей вибору стратегічної методології і форми стратегії, вбачається цілком виправданим. Особливо це стосується випадків, коли об'єктивна оцінка прогнозованості є неможливою з інформаційних причин, або при отриманні суперечливих результатів (середнє значення прогнозованості).

Вибір пріоритетної моделі передбачає здійснення певних управлінських дій, що підпорядковані відповідному алгоритму (рис. 3.3 ).

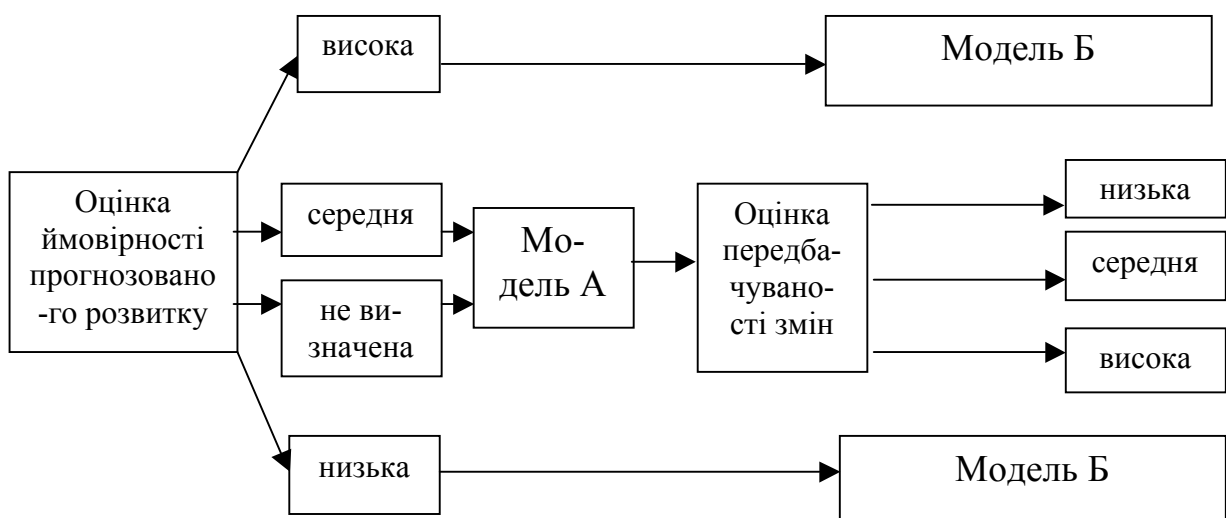


Рис. 3.3. Алгоритм поєднання моделей визначення форми стратегії і стратегічної методології

Джерело: [розроблено автором].

Процес починається з оцінювання ймовірності прогнозованого розвитку підприємства, яке на відміну від оцінки передбачуваності змін середовища, має більшу аналітичність, оскільки враховує об'єктивно визначений рівень керованості підприємством. За отримання крайніх значень ймовірності прогнозованого розвитку (висока, низька), модель Б слід визнати пріоритетною.

Наявність розрахованого середнього значення ймовірності прогнозованого розвитку, або неможливість визначення параметрів даної характеристики за відсутності вхідної інформації, передбачає подальше дослідження зовнішнього і внутрішнього організаційного середовища з використанням ознак передбачуваності - модель А.

Усі варіанти конфігурації диференційованих характеристик ймовірності прогнозованого розвитку та відповідні до них моделі визначення форми стратегії і стратегічної методології, наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Рекомендовані моделі визначення форми стратегії залежно від співвідношення рівня нестабільності середовища і керованості розвитком підприємства**

Варіанти співвідношення рівнів нестабільності середовища і керованості підприємством	Ймовірність прогнозованого розвитку	Пріоритетна модель
Кп(в)/Зс(д)	надвисока	Модель Б
Кп(в)/Зс(ст)	висока	Модель Б
Кп(в)/Зс(т)	висока	Модель Б
Кп(в)/Зс(с)	середня	Модель А
Кп(п)/Зс(д)	низький	Модель Б
Кп(п)/Зс(ст)	середній	Модель А
Кп(п)/Зс(т)	середній	Модель А
Кп(п)/Зс(с)	середній	Модель А
Кп(н)/Зс(д)	наднизький	Модель Б
Кп(н)/Зс(ст)	низький	Модель Б
Кп(н)/Зс(т)	низький	Модель Б
Кп(н)/Зс(с)	низький	Модель Б

Джерело: [розроблено автором].

Слід зазначити, що в разі середньої оцінки ймовірності прогнозованого розвитку застосовується додатковий оціночний показник – рівень передбачуваності змін середовища (Модель А). За його високих, або низьких значень подальший вибір здійснюється згідно з алгоритмом даної моделі.

Складною є ситуація за обопільно середніх значень ймовірності прогнозованого розвитку і передбачуваності змін. Неможливість вибору моделі визначення форми стратегії і стратегічної методології за зазначеними характеристиками робить актуальним інтегральний підхід. Він передбачає формування стратегії підприємства за декількома основними методологіями з варіативністю форм її представлення. Їхня пріоритетність буде визначатись в процесі прикладної реалізації стратегії залежно від поточних умов діяльності підприємства.

Даний підхід може бути доцільним і у випадках отримання поляризованих характеристик ймовірності прогнозованого розвитку і передбачуваності змін середовища в якості альтернативної перевірки правильності зроблених висновків. Крім того, це розширить інформаційну базу прийняття надважливого управлінського рішення щодо форми представлення майбутньої стратегії.

Обмежувальним чинником застосування даного інтегрального підходу можуть стати бюджетні параметри. В цьому разі варіативність форм стратегії буде визначатись обсягом бюджету, передбаченого на вирішення даного завдання.

Здійснені у розділі 2 розрахунки рівня нестабільності зовнішнього організаційного середовища виноробних підприємств України дозволили ідентифікувати його тип як стохастичний. Опосередкованим підтвердженням цьому слугують і результати оцінки керованості динамікою досліджуваних підприємств. Більшість з них – демонстрували не прогнозовану динаміку за основними показниками діяльності.

За узагальненою оцінкою керованості (табл. 2.31) тільки 2 з 23 досліджуваних підприємств забезпечили прогнозованість за позитивним трендом з диференційованими ознаками «висока» і «переважно висока» керованість – це ТОВ «ПТК Шабо» і НВАО «Масандра». Протилежну полярну позицію, з ознаками «некерована» і «переважно некерована» динаміку діяльності, демонструвало 18 підприємств. Отже, лише 3 підприємства - ТОВ «Інкерманський завод марочних вин», ПАТ «Коблево» і ДП «Кримський винний дім», зайняли проміжну позицію («помірна» і «переважно помірна» керованість). Згідно визначеної доцільності проведення додаткового дослідження здатностей підприємств до нівелювання зовнішніх впливів, які отримали середні характеристики керованості, згадані підприємства стали об'єктом оцінки рівня їх передбачуваності.

Для цього було здійснено тестове опитування фахівців даних підприємств у режимі диференційованої оцінки «низький», «середній», «високий» рівень, за категоріями прогностичної компетентності розробників стратегії і інформаційного забезпечення стратегічного процесу. Рівень нестабільності зовнішнього середовища не був предметом оцінки, оскільки для досліджуваних виноробних підприємств його було визначено на основі об'єктивних параметрів і ідентифіковано як стохастичний.

Тестові питання і усереднені відповіді на них подано в табл. 3.5.

Результати опитування були передбачуваними. На більшість питань отримано середній рівень оцінки. Причиною тому – намагання опитуваних фахівців поліпшити враження про своє підприємство за реально низького рівня інформаційного забезпечення і, тим більше, прогностичних компетенцій розробників. Сказане зайвий раз підкреслює обмеженість застосування методу опитування при визначенні рівня передбачуваності змін середовища.

Але навіть за завищеної середньої оцінки прогностичних і інформаційних можливостей підприємств у стохастичному середовищі, в

якому діють виноробні підприємства України, навряд чи можна говорити навіть про середній рівень передбачуваності змін.

За результатами проведеного аналізу і подальшого оцінювання рівня реакції підприємств на зовнішні зміни можна зробити деякі узагальнення. Так, пріоритетною моделлю вибору форми і методології майбутньої стратегії є модель Б, яка ґрунтується на об'єктивних кількісних показниках ймовірності прогнозованого розвитку.

Таблиця 3.5

**Результати опитування фахівців досліджуваних підприємств щодо прогностичної компетентності розробників стратегії і інформаційного забезпечення стратегічного процесу**

№ п\п	Тестові питання за категоріями	Диференційовані рівні (в – високий, с- середній, н – низький) за підприємствами		
		Інкерман-ський завод	Коб-лево	Кримський винний дім
	Категорія прогностичної компетентності розробників			
1.	Досвід прогностичної роботи фахівців	С	С	Н
2.	Мотивація фахівців	С	С	С
3.	Рівень якості ретроспективних прогнозів	-	С	Н
4.	Володіння методами прогнозування	С	С	Н
5.	Кадрова забезпеченість підрозділу прогнозування	Н	Н	Н
6.	Когнітивний рівень керівництва підрозділу	С	С	С
	Модальна оцінка	<b>С</b>	<b>С</b>	<b>Н</b>
	Категорія інформаційного забезпечення стратегічного процесу			
1.	Широта інформаційної бази зовнішнього середовища	Н	Н	Н
2.	Широта інформаційної бази внутрішнього середовища	В	В	С
3.	Реальність швидкого оновлення інформ. бази	С	С	С
4.	Достовірність інформаційних матеріалів	С	С	С
5.	Достатність засобів обробки інформації	С	Н	Н
	Модальна оцінка	<b>С</b>	<b>С</b>	<b>С</b>

Джерело: [складено автором за матеріалами власних обстежень].

Модель А має підтримуючий характер, але рішення щодо її застосування повинен приймати керівник підприємства /розробник стратегії, оскільки це є управлінське рішення, яке має обмежену регламентацію;



Ймовірність прогнозованого розвитку для кожного підприємства має індивідуалізований характер, але виявлена закономірність залежності даного показника від обсягів діяльності досліджуваних підприємств свідчить, що виноробні підприємства з обсягом реалізації продукції понад 240 млн. грн. здатні забезпечити високий та середній рівень керованості основними показниками діяльності. Це слугує основою для вибору виноробними підприємствами України форми стратегії з більшим рівнем деталізації без додаткової оцінки ймовірності їхнього прогнозованого розвитку.

### **3.2. Структуризація і параметрична формалізація стратегії підприємства в диференційованих умовах середовища**

Як було з'ясовано у розділі 1.2, не можуть існувати заздалегідь визначені стандартизовані форми представлення стратегії. Кожна стратегія має свою, часто оригінальну побудову, яка формується з урахуванням визначення структурних елементів стратегії, способів їх представлення, форм обраних показників і характеристик, що слугують конкретизованим відображенням змісту структурних елементів стратегії.

Разом з цим, творчий процес формалізації стратегії має спиратися на обґрунтовані стандартизовані рішення, склад яких і буде відображати неповторність побудови кожної стратегії. Мова іде про рекомендовані структурні елементи стратегії, способи та форми представлення структурних елементів і показників стратегії. Визначення їх різновидів залежить від прийнятого рівня передбачуваності змін і ймовірності прогнозованого розвитку підприємства (табл. 3.6).

Структурні елементи, які визначають суть стратегії – місія, мета та напрям і способи дій, є обов'язковими за довільних зовнішніх умов і внутрішніх обставин. Логіка недоцільності здійснення ретельного стратегічного аналізу, визначення ієрархічної системи цілей і

параметризованих завдань за низьких рівнів передбачуваності змін і ймовірності прогнозованого розвитку, які притаманні, як правило, не великим підприємствам з обмеженим бюджетом стратегічного планування, полягає у неможливості якісного здійснення даних дій. Так, проведення ретельного стратегічного аналізу на підприємстві потребує значних зусиль колективу професійних аналітиків, утримання яких мають змогу лише великі рентабельні підприємства. Крім того, такі елементи стратегії, як ієрархічна система цілей і планові параметричні показники розвитку, передбачають відповідний рівень їхньої конкретизації і деталізації. Навряд чи це є доцільним для підприємств з низькою можливістю передбачення змін і керуваності розвитком. Вони не будуть в змозі виконати ці завдання, якщо припустити можливість їхнього встановлення.

Таблиця 3.6

**Склад структурних елементів (розділів) стратегії, що відповідає рівням передбачуваності змін середовища і ймовірності прогнозованого розвитку підприємства**

Структурні елементи стратегії	Рівень передбачуваності змін середовища			Ймовірність прогнозованого розвитку		
	високий	середній	низький	надвисока, висока	середня	низька наднизька
Зміст та тлумачення місії (Р 1)	•	•	•	•	•	•
Викладення стратегічної мети (Р 2)	•	•	•	•	•	•
Результати стратегічного аналізу(Р 3)	•	•		•	•	
Ієрархічна система цілей(Р 4)	•	•		•	•	
Обраний напрям і спосіб дій(Р 5)	•	•	•	•	•	•
Планові параметричні завдання(Р 6)	•	•		•	•	
План організаційних заходів (Р 7)	•	•		•	•	

Джерело: [розроблено автором].

Подальша формалізація стратегії передбачає вибір способів та форм представлення структурних елементів і показників стратегії, адекватних рівню передбачуваності і ймовірності прогнозованого розвитку. Проте, він має відбуватись на основі усвідомлення основних можливих дезагрегованих складових зазначених структурних елементів, що зробить зазначений вибір більш обґрунтованим і предметним.

Слід підкреслити, що структура стратегії має виключно індивідуальні риси, навіть коли мова іде про таку її формалізовану складову, як місія.

До її створення долучаються фахівці різного профілю, вищий менеджмент і навіть рядовий склад персоналу. Ретельність з якою формується місія цілком виправдана, оскільки вона покликана покращити комунікацію, посилити ідентичність організації, покращити суспільну думку про себе. Підприємство з чітко окресленою ідентичністю намагаються посилити зміст місії, зробити ще більше креативною по відношенню до конкурентів. Якщо заяву про місію буде робити організація з невизначеною ідентичністю, вона буде змушена планувати здійснення значних організаційних змін, реальність яких буде сумнівною. В результаті, проголошення яскравої місії обернеться недовірою персоналу до вищого менеджменту і поширенням негативного розголосу про таку організацію. Тому зміст і форма місії має відповідати не лише цільовій стратегічній орієнтації, а й реальному положенню організації в ієрархічній побудові конкурентного ринку.

Переважає думка, що формулювання місії є обов'язковим елементом формування стратегії підприємства. Але реалізація нової місії потребує значної перебудови організації діяльності підприємства, формування іншої корпоративної культури. Тому прийняття рішення щодо розроблення нової місії має бути виключно відповідальним, але сама наявність місії підприємства, пов'язаною з його стратегією, не є предметом дискусії.

У багатьох випадках при формуванні нової стратегії немає необхідності докорінної зміни місії. Певне її уточнення може стосуватися лише форми викладення:

- як гасла чи заклику;
- ліричного узагальнення напрямів діяльності;
- аналітичного змістовного переліку цільового спрямування підприємства, тощо.

Більше того, зміна форми, а не змісту місії, в разі коли підприємству немає необхідності змінювати своє призначення, є не лише бажаною, але й необхідною процедурою. Нова форма місії актуалізує діяльність підприємства, привертає увагу споживачів, сприяє внутрішній консолідації персоналу, керівників і власників.

Якщо місія підприємства задає загальні орієнтири функціонування організації, що визначають сенс її існування, то цілі діяльності – виявляють характер кінцевого стану, якому має відповідати підприємство в результаті реалізації обраної стратегії. Цілі можуть мати високий рівень диференціації за:

- сферами діяльності (доходи підприємства, робота з клієнтами, потреби і добробут співробітників, соціальна відповідальність);
- ієрархією (агреговані, групові);
- характером динаміки (швидкого зростання, стабільного росту, стабілізації, скорочення);
- рівнем директивності (обов'язкові, рекомендаційні), тощо.

Форми представлення результатів стратегічного аналізу мають високий рівень структуризації відповідно до визначеного рівня деталізації об'єктів і глибини здійснення аналітичних розрахунків.

Найбільш агрегованими структурними елементами здійснення зазначеного аналізу є:

- A1 - аналіз макросередовища;
- A2 - аналіз мезосередовища (безпосереднього оточення підприємства);

А3 - аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Призначенням аналізу макросередовища (А1) є виявлення чинників загального рівня, які не впливають безпосередньо на досліджуване підприємство. Але їхній опосередкований вплив може бути суттєвим, особливо на окремі підприємства, залежно від сфер діяльності та внутрішнього потенціалу підприємств, що реалізуються в обсязі діяльності. Вважається, що на великі підприємства вплив макрооточення більший, ніж на малі. Але це не означає, що підприємствам з не великими обсягами діяльності не слід здійснювати аналіз макросередовища, а прийняття рішення щодо його необхідності, має виключно управлінський характер. Тому і рівень глибини аналізу макросередовища в кожному конкретному випадку розроблення стратегії буде різним.

За умови підвищеної залежності підприємства від чинників макросередовища, об'єктами аналізу є:

А1.1 – економічна компонента, що уособлює механізм формування і розподілу ресурсів;

А1.2 – правова компонента, яка відображає характер правового регулювання у суспільстві. Її аналіз дозволяє підприємству визначити для себе допустимі межі дій у взаємовідносинах з іншими суб'єктами і прийнятні методи відстоювання власних інтересів;

А1.3 – політична компонента поєднує різноманітні дії і наміри членів суспільства у боротьбі за владу. Необхідність її аналізу обумовлена потребою підприємства в інформації про наміри органів влади щодо розвитку суспільства і засоби, за допомогою яких держава буде здійснювати свою політику;

А1.4 – соціальна компонента містить об'єкти аналізу, які відображають \ впливають на поведінку споживачів продукції і її виробників – членів підприємства: відношення до роботи і якості життя, існуючі суспільні цінності, звичаї і вірування, демографічна структура суспільства, рівень освіченості, мобільність тощо.

A1.5 – технологічна компонента, аналізу якої дозволяє виявити можливості розвитку підприємства за рахунок впровадження досягнень науки і техніки для виробництва нової продукції, модернізації технології виготовлення і збуту продукції.

Як зазначалось вище, глибина макроаналізу має об'єктивно-суб'єктивне підґрунтя, але здійснення аналізу лише окремих компонент є помилковим. Всі компоненти макросередовища сильно залежать одна від одної, а недооцінка хоча б однієї з них, може призвести до поверхневого вивчення іншої.

Аналіз мезосередовища (A2) дає змогу виявити тенденції у поведінці, а отже і передбачити майбутні зміни в діяльності:

A2.1 – покупців (за територією, демографічними ознаками, соціально-психологічними характеристиками, відношенням до продукту);

A2.2 – постачальників, з позицій вартості предметів постачання, гарантій якості товарів, часу поставки, пунктуальності виконання зобов'язань;

A2.3 – конкурентів: за рівнем подібності асортименту продукції, конкурентоспроможності, територіальної близькості, характеру діючої стратегії, спільності клієнтської бази, наявного потенціалу розвитку;

A2.4 – потенційних працівників, диференційованих за ознаками ціни робочої сили, рівня кваліфікації, лояльності до профспілкового руху, чутливості до зміни заробітної платні, національних особливостей.

Складові аналізу внутрішнього середовища (A3) підприємства визначаються багатьма умовами:

- цілями аналізу, з огляду на бажані кінцеві характеристики результатів;
- широтою і глибиною придатної для об'єктивного аналізу інформації;
- рівнем виробничої і територіальної диверсифікації підприємства;
- рівнем кваліфікації фахівців-аналітиків;
- наявністю засобів обробки інформації і їх якості;

- визначеними термінами проведення аналізу, тощо.

За поглибленого стратегічного аналізу з'ясування загроз і можливостей, сильних та слабких сторін діяльності підприємства не вважається повноцінним кінцевим результатом. Аналітична значимість дослідження буде більшою, за умови складення профілю середовища, що враховує диференційований вплив на підприємство визначених факторів з позицій інтенсивності, напряму, рівня майбутньої стійкості, доцільності адаптації чи необхідності протидії.

Загалом результативність стратегічного аналізу має безліч форм представлення, що робить недоцільним поглиблену формалізацію його складових відповідно до визначеного рівня передбачуваності і ймовірності прогнозованого розвитку підприємства.

Обраний стратегічний напрям і спосіб дій, як структурний елемент стратегії в умовах високої ймовірності прогнозованого розвитку, має такі складові:

- опис напряму зміни діяльності підприємства, який має забезпечити виконання стратегічної мети;
- перелік необхідних стратегічних змін у внутрішньому середовищі, в тому числі: організаційної структури, організаційної культури, технології виробництва, системи маркетингу тощо;
- управлінські пріоритети розвитку за змінюваних умов зовнішнього середовища;
- організація моніторингу виконання стратегії;
- умови коригування діючої стратегії.

За умов низького рівня ймовірності прогнозованого розвитку частина зазначених структурних елементів будуть недоречними, оскільки не зможуть бути реалізованими, не зважаючи на можливе включення до складу стратегії. Це стосується, зокрема, змін організаційної структури, конкретизованих форм моніторингу, персоніфікованої відповідальності за виконання

прийнятих організаційних заходів, або зазначених заходів в цілому, як елемента стратегії.

Планові параметричні завдання функціонально пов'язані з системою стратегічних цілей діяльності підприємства і способами дій, спрямованих на реалізацію обраного напрямку стратегічного розвитку. Їхня структура має відповідати складу показників - об'єктів аналізу внутрішнього середовища підприємства. Це буде сприяти обґрунтованості визначених планових завдань і не допустить зайвої їх деталізації.

План організаційних заходів зазвичай складається за наявності стратегічних параметричних завдань, як засіб контролю за їх виконанням. Він може бути різного рівня деталізації та персоналізації виконавців, з фіксованими, або інтервальними термінами виконання. За певних обставин, зокрема при середньому рівні ймовірності прогнозованого розвитку, основою плану організаційних заходів можуть бути непараметричні завдання, щоправда це суттєво ускладнить контроль за його виконанням.

Перелічені структурні елементи стратегії можуть мати різні форми представлення (табл. 3.7), вибір яких має залежати не тільки від авторських уподобань.

Таблиця 3.7

**Форми представлення (Е 1.1 – 5.2) структурних елементів (розділів Р1- 7) стратегії, що відповідають рівням передбачуваності змін середовища і ймовірності прогнозованого розвитку підприємства**

Структурні елементи (розділи) стратегії	Рівень передбачуваності змін середовища			Ймовірність прогнозованого розвитку		
	високий	середній	низький	надвисока, висока	середня	низька, наднизька
1	2	3	4	5	6	7
Р1	Е1.1,Е1.2 Е2.1,Е5.2	Е1.1,Е1.2 Е2.1,Е5.2	Е1.1,Е1.2 Е2.1,Е5.2	Е1.1,Е1.2 Е2.1,Е5.2	Е1.1,Е1.2 Е2.1,Е5.2	Е1.1,Е1.2 Е2.1,Е5.2
Р2	Е1.1,Е1.2 Е2.1,Е5.2, Е3.2	Е1.1,Е1.2 Е2.1,Е5.2, Е3.2	Е1.1,Е1.2 Е2.1,Е5.2, Е3.2	Е1.1,Е1.2 Е2.1,Е5.2,Е3.2	Е1.1,Е1.2 Е2.1,Е5.2, Е3.2	Е1.1,Е1.2 Е2.1,Е5.2,Е3.2
Р3	Е2.1, Е2.2,Е3.2	Е2.1, Е2.2,Е3.2	-	Е2.1, Е2.2,Е3.2	Е2.1, Е2.2,Е3.2	-



Продовж. табл.3.7

1	2	3	4	5	6	7
P4	E2.1, E2.2,E3.2, E5.2	E2.1, E2.2,E3.2, E5.1,E5.2	-	E2.1, E2.2,E3.2,E5.2	E2.1, E2.2,E3.2E 5.1,E5.2	-
P5	E1.1,E1.2 E2.1,E3.1 E3.2	E1.1,E1.2 E2.1,E3.1	E1.1,E1.2 E2.1,E3.1	E1.1,E1.2 E2.1, E3.2	E1.1,E1.2 E2.1,E3.1 E3.2	E1.1,E1.2 E2.1,E3.1
P6	E1.2 E2.2,E3.2 E4.1,E4.2, E5.2	E1.2 E2.2,E3.1 E3.2, E4.1 E4.2,E5.1 E5.2	-	E1.2 E2.2,E3.2 E4.1,E4.2,E5.2	E1.2 E2.2,E3.1 E3.2, E4.1 E4.2,E5.1E 5.2	-
P7	E1.2,E2.1, E2.2,E3.2, E5.2	E1.2,E2.1, E2.2,E3.2, E5.2	-	E1.2,E2.1,E2.2, E3.2,E5.2	E1.2,E2.1, E2.2,E3.2, E5.2	-

Джерело: [розроблено автором].

Основним принципом тут має бути відповідність форми елементів стратегії рівню нестабільності середовища, яка у трансформованому вигляді виявляється в характеристиках передбачуваності майбутніх змін середовища і ймовірності прогнозованого розвитку підприємства.

Так, за умов високих рівнів передбачуваності і прогнозованості, елементи стратегії можуть мати більшу конкретизацію і деталізацію завдань та підконтрольних об'єктів. Тому, в стратегіях таких підприємств переважають рішення у вербально-параметричному представленні (E2.2), з аналітичним рівнем змістовного усвідомлення (E3.2) і безальтернативним змістовним наповненням (E5.2).

За низької передбачуваності змін і ймовірності прогнозованого розвитку допустимою буде інтуїтивність змістовного усвідомлення рішень (У3.1), таргетовано-індикативна (рекомендаційна) параметрична етапізації (E4.1) і сценарна варіативність змістовного наповнення завдань (E5.1).

Зазначений вище принцип відповідності форми елементів стратегії рівню нестабільності середовища має безпосереднє відношення і до вибору форми показників, що мають міститись у прийнятій стратегії (табл. 3.8).

**Форми представлення показників (П 1.1 – 4.2) в структурних елементах (розділах Р1- 7) стратегії, що відповідають рівням передбачуваності змін середовища і ймовірності прогнозованого розвитку підприємства**

Структурн і елементи (розділи) стратегії	Рівень передбачуваності змін середовища			Ймовірність прогнозованого розвитку		
	високий	середній	низький	надвисока, висока	середня	низька, наднизька
Р1	-	-	-	-	-	-
Р2	П1.2	П1.2	П1.2	П1.2	П1.2	П1.2
Р3	П1.1 – П4.2	П1.1 – П4.2		П1.1 – П4.2	П1.1 – П4.2	-
Р4	П1.1, П2.1-П2.3, П3.2,П3.1, П4.1, П4.2	Е2.1, П2.1-П2.3 П3.1,П4.2	-	П1.1, П2.1-П2.3 П3.2, П4.1	П1.1, П1.2 П2.1-П2.3, П3.1, П3.2, П4.1, П4.2	-
Р5	-	-	-	-	-	-
Р6	П1.1 П2.1-2.3 П3.2, П4.1	П1.2 П2.1-2.3 П3.1, П3.2, П4.2	-	П1.1 П2.1-2.3 П3.2,П4.1	П1.1,П1.2 П2.1-2.3 П3.1, П3.2, П4.2	-
Р7	П1.1 П2.1-2.3 П3.2, П4.1	П1.2 П2.1-2.3 П3.1, П3.2, П4.2	-	П1.1 П2.1-2.3 П3.2,П4.1	П1.1,П1.2 П2.1-2.3 П3.1, П3.2, П4.2	-

Джерело: [розроблено автором].

Вільними від заповнення залишились ті місця в таблиці, що відповідають певним структурним елементам стратегії, в яких присутність кількісних показників є недоцільною. Зокрема, це - місія (Р1) і обраний стратегічний напрям і спосіб дій (Р5), де параметричним характеристикам не місце за визначенням, а також інші розділи, за умов низького рівня передбачуваності та ймовірності прогнозованого розвитку.

Слід підкреслити, що викладена формалізація показників за структурними елементами стратегії має виключно рекомендаційний характер. Його мета підкреслити, наприклад, пріоритетність фіксованих (П3.2) і директивних (П4.1) показників для стратегій, що реалізуються в умовах високої ймовірності прогнозованого розвитку підприємства, над інтервальними (П3.1) і індикативними (П4.2). Місце останніх в стратегіях з

не високим рівнем передбачуваності змін середовища, а за непередбачуваних змін - фіксація стратегічних завдань у кількісних показниках вбачається взагалі недоречною, оскільки ймовірність їхнього виконання буде меншою за граничний рівень значимості.

Не менш вагомими чинниками визначення форми стратегії, а у деяких випадках і визначальними, є корпоративні бюджетні обмеження. За обмеженого фінансування створення структурованої, оптимально деталізованої стратегії, неможливо. Тому малобюджетні підприємства, які навіть за умови забезпечення високого рівня керованості розвитком, що зрозуміло є скоріше винятком, змушені зосереджувати зусилля на методологіях розроблення і формах стратегій, які не передбачають значних витрат. Це обмеження має об'єктивний характер і не враховувати його не можна.

Загальним висновком викладених вище положень є обґрунтована доцільність визначення складу структурних елементів стратегії і форм їхнього представлення з урахуванням рівня нестабільності зовнішнього організаційного середовища і внутрішніх можливостей підприємства (досягнутого рівня керованості, бюджетного забезпечення). Основними диференційованими характеристиками стратегії, які відображаються у формі її представлення, є повнота присутності усіх можливих її структурних елементів (розділів) і рівень конкретизації та деталізації визначених стратегічних завдань і об'єктів контролю при виконанні прийнятої стратегії.

Практична реалізація вибору форми майбутньої стратегії передбачає узгодження отриманих теоретичних висновків з особливостями діяльності досліджуваних підприємств. Даний процес може мати два формати.

Перший ґрунтується на виокремленні груп підприємств з характерними ознаками, що відповідають певній пріоритетній формі побудови стратегії. Віднесення окремих підприємств до такої групи робить зайвою складну процедуру визначення рівня передбачуваності зовнішніх змін, або ймовірності прогнозованого розвитку.

Другий формат передбачає індивідуалізований порядок з'ясування здатностей підприємства до ідентифікації власних прогностичних можливостей і забезпечення керованого розвитку, на основі яких і обирається відповідний алгоритм формалізації стратегії.

Перевагою першого напряму є економія часу і коштів на підготовчому етапі формування стратегії, але умова його реалізації полягає у необхідності здійснення попереднього аналізу умов середовища і прогностичних здатностей окремих груп підприємств даної галузі. При цьому аналітичні результати мають засвідчити наявність зазначених групових здатностей підприємств досліджуваної галузі.

Індивідуалізований формат має помітні переваги, обумовлені точністю отриманих висновків, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень щодо побудови форми майбутньої стратегії. Але зазначені переваги стануть реальними лише за умови наявності фахівців, здатних до проведення якісного дослідження зовнішнього і внутрішнього організаційного середовища.

Результати проведеного дослідження (розділ 2.3) засвідчили можливість визначення форми стратегії виноробних підприємств України за об'єктивними груповими ознаками. Підприємства з обсягом діяльності понад 240 млн. грн. здатні забезпечити високий та переважно високий рівень керованості (табл. 2.31). Визначена стохастична нестабільність сучасного виноробного середовища (розділ 2.1), та відсутність стабілізуючої перспективи впливу галузевих факторів нестабільності (розділ.2.2), дає підстави вважати, що в стратегічній перспективі зовнішня стохастичність буде збережена. Це слугує обґрунтуванням висновку про те, що за умов надвисокої, високої та помірної керованості розвитком підприємств у стохастичному середовищі (Кп(в)/Зс(ст) і Кп(п)/Зс(ст) ), рівень ймовірності прогнозованого їхнього розвитку, згідно з даними табл. 3.4, буде відповідати категоріям «висока» та «середня».

Отже, підприємства ТОВ «ПТК Шабо», НВАО «Масандра», ТОВ «Інкерманський завод марочних вин», ПАТ «Коблево» і ДП «Кримський виндiм» складають групу найбільших підприємств, які можуть формувати стратегію з високим рівнем структуризації та деталізації стратегічних завдань і об'єктів контролю.

Усі інші досліджувані виноробні підприємства, а їх 18, або майже 70%, для яких характерний низький рівень ймовірності прогнозованого розвитку в умовах стохастичного середовища, мають орієнтуватися на форми стратегій зі структурними та параметричними обмеженнями.

В індивідуалізованому форматі можлива більша диференціація рекомендацій щодо побудови майбутньої стратегії. Проте за некерованого розвитку форма стратегії здебільшого має бути орієнтована на кількісно не визначені цілі та завдання, сценарність поведінки за змінюваних умов середовища, переважну інтуїтивність стратегічних рішень і вербальну форму викладення змісту.

На підприємствах з керованим розвитком індивідуальні ознаки форми стратегії можуть мати більшу диференціацію табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Рекомендовані форми елементів стратегії виноробних підприємств України з керованою динамікою розвитку**

Підприємства	Керованість динамікою показників: в – висока, п – помірна, н - некерована			Узагальнююча оцінка	Рейтинг	Рекомендовані форми елементів стратегії
	Маса прибутку	Обсяг реалізації	Рентаб. реалізації			
1	2	3	4	5	6	7
ТОВ «ПТК Шабо»	В	В	В	висока	1	Е1.2, 2.2, 3.2, 4.2, 5.2 П1.1-2, 3.2, 4.1
НВАО «Масандра»	В	В	П	переважно висока	2	Е1.2, 2.2, 3.2, 4.2, 5.1-2 П1.1-2, 3.2, 4.1

Продовж. табл.3.9

1	2	3	4	5	6	7
ТОВ «Інкерманський завод марочних вин»	П	В	П	переважно помірна	3	Е1.2, 2.2, 3.2, 4.1-2, 5.1-2 П1.1-2, П2.1- 3, 3.2, 4.1
ДП «Кримський винний дім»	П	П	П	помірна	4	Е1.2, 2.2, 3.2, 4.1-2, 5.1-2 П1.1-2, П2.1- 3, 3.1-2, 4.1
ПАТ «Коблево»	П	В	Н	помірна	5	Е1.2, 2.2, 3.2, 4.1-2, 5.1-2 П1.1-2, П2.1- 3, 3.1-2, 4.2

Джерело: [розроблено автором].

Визначення рейтингу досліджуваних підприємств здійснюється за ознаками високої (2 бали), помірної (1 бал) і некерованої (0 балів) динаміки основних показників розвитку – маси прибутку, обсягу і рентабельності реалізованої продукції. Це дало змогу розмістити підприємства в порядку зменшення рівня конкретизації елементів стратегії, що відповідає принципу зростаючої структуризації і деталізації стратегії при збільшенні рівня керованості розвитком підприємства.

Так, ТОВ «ПТК Шабо», яке забезпечило керовану динаміку усіх основних показників діяльності може сподіватись на реалізацію стратегії з високим рівнем конкретизації – епістолярний засіб вираження (Е1.2), вербально-параметричний спосіб представлення(Е2.2), аналітичний рівень змістовного усвідомлення (Е3.2), таргетовано-інтерполятивний характер параметричної етапізації (Е4.2), безальтернативність змістовного наповнення завдань (Е5.2); фіксований спосіб визначення цільових параметрів(П3.2), директивний рівень їх виконання (П4.1)

НВАО «Масандра» має дещо нижчий рівень керованості, що обумовлює певну варіативність представлення елементів стратегії, зокрема, сценарну форму змістовного викладення напрямів стратегічного розвитку (Е5.1).

«Інкерманському заводу марочних вин», за переважно помірною керованістю розвитку, доцільно ще знизити рівень конкретизації представлення структурних елементів стратегії, запровадивши параметричну, ситуативну і часову варіативність підконтрольних показників реалізації стратегії (П2.1-3).

ДП «Кримський винний дім», з помірно керованістю основних показників, крім засобів зниження рівня конкретизації стратегії попереднього підприємства, має доцільність застосування таргетовано-індикативну параметричну етапізацію (Е4.1), що на відміну від інтерполятивного формату, передбачає фіксацію тільки кінцевої цільової характеристики без встановлення щорічних планових завдань.

ПАТ «Коблево» має найнижчий рейтинг керованості з представлених вище виноробних підприємств. Даному підприємству слід пом'якшити рівень конкретизації за рахунок переходу на виключно індикативні планові завдання (П4.2), що, зрозуміло, підвищить ймовірність коригування діючої стратегії та ускладнить процес поточного управління розвитком.

Запропоновані заходи послаблення рівня конкретизації елементів стратегії та централізації управління її виконанням залежно від зниження керованості підприємства має виключно рекомендаційний характер. Цей процес може відбуватись в будь-якому іншому режимі, але слідування його на пряму вбачається виправданим.

Визначення форми представлення стратегії не може здійснюватися поза проблемою фінансування створення даної стратегії. В переважній більшості випадків економія на бюджеті відбувається за рахунок зниження якісних характеристик стратегічного аналізу, шляхом виключення з об'єктів вивчення другорядних, з позиції розробників стратегії, ознак зовнішнього і внутрішнього середовища, зменшення ретроспективи оцінки змін, застосування спрощених методів аналізу.

В першу чергу це стосується макросередовища. В певних галузях економіки, особливо коли мова іде про розробку стратегії невеликого

підприємства, значення макрофакторів може мати другорядну роль, а економія коштів на системному аналізі – виправданою.

При аналізі мезосередовища, об'єктами виключення в першу чергу стають другорядні контрагенти, які не є визначальними для забезпечення цільової конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. Крім того, за наявності широкої ресурсної пропозиції, потребує диференційованого підходу поглиблений стратегічний аналіз постачальників, а за умов територіальної близькості основних споживачів – розширений територіальний аналіз.

Крім того, обмежувальним чинником стратегічного аналізу зовнішнього організаційного середовища є складність, а отже і висока ціна отримання необхідної інформації.

Економія на аналізі внутрішнього середовища, як правило, не дає помітних результатів з огляду на:

- доступність інформації;
- наявність штату фахівців, які за своїми функціональними обов'язками здійснюють подібний аналіз в штатному режимі;
- звичність застосування прийомів та методів аналізу.

Суттєве спрощення аналізу внутрішнього середовища є недоцільним і з позицій можливої втрати ретроспективної системності отримання аналітичних характеристик, що обумовить складності їхнього прогнозування, необхідного при здійсненні планування стратегічного розвитку підприємства.



### **3.3. Форма стратегії підприємства як передумова сприйняття і реалізації стратегічних рішень**

У теорії стратегічного менеджменту і практиці розроблення стратегій підприємств, сформувався ряд положень, дія яких вважається незаперечною за будь яких внутрішніх обставин і змін зовнішнього організаційного середовища. Головними з них є такі:

- менеджери, які приймають стратегічні рішення, виступають раціональними акторами, що намагаються максимізувати результати своєї управлінської діяльності шляхом збору необхідної інформації, розроблення альтернативних шляхів досягнення мети і вибору кращого курсу дій;
- зовнішнє організаційне середовища є об'єктивною категорією, пізнання якої здійснюється на основі комплексу формалізованих аналітичних процедур;
- розробники і виконавці стратегії здатні адекватно сприймати її якість, керуючись неупередженими незалежними характеристиками і ознаками.

Основою перелічених положень є «постулат» про пріоритет об'єктивної складової у прийнятті стратегічних рішень і оцінок:

- фаховий менеджер приймає правильні рішення, якщо володіє усім комплексом якісної інформації;
- добре підготовлений аналітик, за відповідного інформаційного і матеріально-технічного забезпечення, має змогу оцінити реальний рівень нестабільності середовища;
- менеджер, що реалізує стратегію, спрямує усі зусилля на виконання завдання, оскільки переконаний у необхідності саме такої стратегії.

Реальна практика формування і реалізації стратегій свідчить про помітну обмеженість наведених теоретичних догм, а дослідження

зовнішнього середовища на основі управлінського і організаційного пізнання поставили під сумнів фундаментальне положення про раціональність, на якому ґрунтується більшість з найвідоміших теорій стратегічного менеджменту.

Так, менеджери не мають доступу до усіх необхідних інформаційних ресурсів і, тим більше, можливості обробки їх у повністю придатному для використання форматі та отримання аналітичних висновків стандартизованого рівня. Вони змушені приймати управлінські рішення на основі сприйняття лише невеликої частини інформації, яка зосереджена у зовнішньому організаційному середовищі. Зазначена обмеженість пов'язана не тільки об'єктивними чинниками багатогранності інформаційного простору, а й суб'єктивними когнітивними здатностями людей знаходити, обробляти, аналізувати необхідну інформацію, до того ж, робити висновки, які стануть основою прийняття правильних рішень. Саме вагомість суб'єктивних умов сприйняття інформації стала підставою для започаткування Г. Саймоном концепції «обмеженої раціональності», згідно якої, менеджери не здатні приймати абсолютно раціональні рішення з причини того, що вони, як люди, мають серйозні обмеження в обробці інформації.

Дана позиція під дещо іншим кутом зору була розглянута відомим американським вченим польського походження К. Вейком. Він стверджував, що сам суб'єкт здійснює вплив на об'єкт оцінки, перебудовуючи, вибираючи і знищуючи об'єктивні риси оточуючого середовища. Тобто люди обирають змінні параметри не випадково, а буквально створюють свої власні обмеження, що впливають на оцінку, а спосіб дій менеджера залежить від інтерпретації подій оточуючого середовища, тобто від індивідуального сприйняття результатів аналізу зовнішніх змін, який часто формується минулим досвідом.

Не слід також залишати поза увагою той факт, що приймаючи ті чи інші рішення, кожен управлінець реалізує особисті інтереси, які не завжди

збігаються з корпоративними. Зазначене застереження є вагомою причиною пріоритетності колективного розуму при формування майбутньої стратегії підприємства, а створення відповідного колективу слід вважати необхідною передумовою якісного виконання даного стратегічно значимого завдання.

Неможлива і повністю об'єктивна оцінка нестабільності середовища, оскільки на усіх підготовчих етапах приймаються суб'єктивні рішення щодо вибору репрезентативних об'єктів оцінки, складу оціночних показників, методів інтегральної оцінки. Досить варіативним є і трактування отриманих аналітичних характеристик, які завжди мають відносний характер.

Не менш проблематичним виглядає положення щодо спрямування усіх зусиль менеджерів на виконання завдань, зосереджених у діючій стратегії. На заводі стає суб'єктивізм у сприйнятті виконавцями розробленої стратегії. Якщо стратегію розроблено вищим менеджментом, лінійні керівники сприймають її якість досить диференційовано, що пов'язано з багатьма чинниками особистісного характеру. Ще більший рівень несприйняття стратегії може виникнути в разі, коли розробник і менеджер є окремими суб'єктами стратегічного процесу. При цьому даний процес часто буває латентним, що лише посилює ймовірність невиконання стратегії.

Усі вище зазначені застереження щодо «незаперечних» положень стратегічного менеджменту впливають з відомої моделі індивідуалізованої обробки інформації людиною, описаної Д. Бродбентом. Вчений обґрунтовано стверджував, що спосіб дії людини залежить від способу тлумачення подій зовнішнього світу, тобто сприйняття, яке частково формується минулим досвідом і навчанням. Воно має індивідуальний стереотип, який може змінюватись, але дуже повільно, чи під впливом надзвичайно рельєфних подій [152, с. 338].

Слід також додати, що стереотипи сприйняття середовища має безпосереднє відношення і до процесу реалізації стратегії. Як правильно зазначав О.С. Віханський, «...часто стратегія не здійснюється і тому, що управління не може у повному обсязі залучити наявний у фірми потенціал

для реалізації стратегії. В особливості це стосується використання людського потенціалу» [24, с. 42]. І уже зовсім неможливою стане реалізація стратегії, коли менеджери не сприймають запропоновану стратегію як дієвий інструмент розвитку.

Отже, сприйняття стратегії, лояльність менеджерів до майбутніх стратегічних змін, є необхідною передумовою її успішного здійснення.

Загалом формування стратегії підприємства є складним, в значній мірі слабо детермінованим і умовно структурованим процесом, результатом якого є певним чином визначений і оформлений план. Його якісні ознаки залежать від обґрунтованості стратегічних цілей, глибини аналізу зовнішнього і внутрішнього організаційного середовища, реальності та ефективності обраного варіанту досягнення мети тощо. Але зазначені характеристики стають предметом суб'єктивної оцінки після знайомства з формою представлення стратегії, яка дає перше уявлення про стратегію в цілому. Як зазначили Джерард П. Ходкінсон і Пол Р. Сперроу, «...на вибір поведінки сильно впливає форма, в якій представлено, або «структуровано», альтернативи рішень, більше, ніж систематичний аналіз очікуваних результатів від цих альтернатив» [37, с. 36].

Наведений вислів вчених ґрунтується на дослідженні комплексів існуючих упереджень, які відображаються в судженнях людини. Одне з них, так зване «упередження структурування», сформульоване А. Кухбергером в 1998 році. Вчений вважав, що на вибір поведінки має великий вплив форма, в якій представлені, або структуровані, альтернативи рішень. При цьому систематичний аналіз очікуваних результатів відходить на другий план [157, с. 23-55].

Сучасні дослідження в сфері обробки інформації і комунікації свідчать, що існує чотири фази формування колективного пізнання: акумуляція, взаємодія, розгляд і узгодження. Перша з них, акумуляція, об'єднує сприйняття, фільтрацію і збереження інформації. За обмеженості (або відсутності) сприйняття первинної інформації подальші кроки будуть

марними. Дослідник буде намагаться отримати іншу інформацію, або відмовиться від подальших зусиль у даній сфері.

Із сказаного випливає, що форма стратегії є первинною при формуванні уявлень менеджерів щодо її якості і доцільності за існуючих умов зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємства. Зрозуміло, що у подальшому перепоною пізнання може бути і неадекватний зміст, але сприйняття форми є необхідною передумовою вивчення інформаційного ресурсу та здійснення управлінських дій.

Підтвердженням цього слугують результати опитування 22 представників вищого менеджменту 12 виноробних підприємств України (табл. 3.10).

*Таблиця 3.10*

**Результати опитування менеджерів виноробних підприємств України щодо значимості окремих ознак стратегії підприємства**

Якісні ознаки стратегії	Середній ранг значимості	Середній розмах варіації рангів	Частка інтерв'юерів, які визнали ознаку зайвою, %
1. Відповідність нестабільності середовища характеру стратегічної ідеології	6,1	4,5	18,8
2. Залежність стратегічної перспективи від передбачуваності змін	6,3	4,1	22,7
3. Ризики невиконання прийнятих напрямів стратегічного розвитку	5,3	4,5	13,6
4. Наявність кількісних планових завдань	1,1	1,2	-
5. Деталізації підконтрольних стратегічних параметрів	1,2	2,5	4,5
6. Сценарний характер досягнення мети,	3,8	2,2	-
7. Персоніфікована відповідальність за виконання завдань	1,5	2,1	9,1

Джерело: [складено автором за матеріалами власних обстежень].

На запитання щодо ознак якості стратегії більшість з них визначили наявність кількісних планових завдань, рівень деталізації підконтрольних стратегічних параметрів, сценарний характер досягнення мети, персоніфіковану відповідальність за виконання завдань. І тільки на 4-7 місцях за ступенем важливості були відзначені: відповідність рівня нестабільності середовища характеру стратегічної ідеології управління розвитком підприємств, залежність глибини стратегічної перспективи від ступеня передбачуваності зовнішніх змін, ризику невиконання прийнятих напрямів стратегічного розвитку.

Звертає на себе увагу той факт, що рівень однаковості позицій у зазначених групах оцінюваних ознак був дуже різним. Від майже повного консенсусу по рейтингах 4-7 ознак (розмах варіації 1,2 – 2,5), до помітної диференціації по перших трьох (розмах варіації 4,1 – 4,5). Крім того, помітний відсоток респондентів взагалі вважали ознаки 1-3 – зайвими.

Загалом можна констатувати, що переважна частина опитаних фахівців ототожнює стратегії підприємства з довгостроковим деталізованим планом, який здебільшого формується з урахуванням внутрішніх чинників.

Пріоритетність сприйняття формалізованих характеристик стратегії може бути результатом не тільки зазначеного вище положення щодо первинності її зовнішніх ознак при формуванні уявлень менеджерів щодо якості стратегії. Причиною цього може бути недостатній рівень теоретичної і методологічної підготовки опитаних фахівців у сфері стратегічного менеджменту, що змушує їх звертати увагу на зрозумілі їм ознаки стратегії. Але це аж ніяк не може бути причиною вважати, що формалізовані характеристики стратегії слід віднести до другорядних. Будь яка якісно розроблена стратегія має викликати лояльність її виконавців. В іншому випадку усі засилля по її формуванню будуть марними. Тому форма представлення стратегії (хоча це і не єдина умова з огляду на диференційовані інтереси виконавців) повинна відповідати стереотипним уявленням менеджерів про якісну стратегію. Зрозуміло, що варіативність

форми не є безмежною. За високого рівня нестабільності середовища довгострокова детально параметризована стратегія на тривалу перспективу є не реальною. Але можливість врахування деяких формалізованих побажань менеджерів до майбутньої стратегії завжди є. У крайніх випадках слід розглянути питання щодо ротації вищого менеджменту підприємства задля забезпечення реалізації якісно розробленої стратегії.

Отже, підтверджуючи незаперечність отриманого раніше висновку щодо взаємозв'язку форми і методології, слід визнати важливе самостійне значення форми представлення стратегії для сприйняття і реалізації обраного напряму стратегічного розвитку підприємства. Від того, наскільки будуть сприймати запропоновану стратегію значимі персоналії (власники, менеджери – всі ті, хто приймає рішення щодо прийняття і реалізації стратегії), буде залежати їхня готовність до ретельного вивчення змісту запропонованої стратегії. Тому, розробники стратегії повинні керуватись не тільки філософським постулатом взаємозв'язку змісту і форми, а й індивідуалізованими особливостями сприйняття «значимими персоналіями» форми стратегії, ознайомлення з якою передуює вивченню її змісту. Зазначимо також, що між обраною методологією і формою стратегії немає незаперечного причинно-наслідкового зв'язку оскільки остання має певну варіативність в межах обраного методологічного підходу.

В стратегічному менеджменті, в якому алгоритмізація управлінських дій не є безальтернативною, вибір методології, а особливо форми представлення стратегії, має певні суспільні стереотипи.

Суспільний контекст вибору форми стратегії виявляється через особливості розуміння цінностей, управлінські стереотипи і поширені психологічні установки, що визначаються хронологією розвитку соціально-економічної системи суспільства. Форма стратегії в більшій мірі ніж пов'язана з нею методологія, залежить від домінуючих у суспільстві принципів суб'єктивного сприйняття діяльності і поведінки людей.

Суспільний контекст сприйняття форми стратегії реалізується через існуючі у суспільстві уявлення щодо:

- можливості і доцільності домінування над середовищем;
- значимості часу і доречності радикальних стратегічних змін;
- терпимості до невизначеності в процесі досягнення стратегічних цілей

Домінування над середовищем має помітні національні ознаки. Так, в деяких суспільствах управлінську діяльність спрямовують на домінування над середовищем, а в інших – намагаються жити в гармонії з нею, адаптуючись до зовнішніх змін. Так, російський вчений-психолог П.К. Власов відзначав, що «...американці і канадці намагаються домінувати над своїм оточуючим середовищем і в сільському господарстві використовують активні стимулятори,... суспільний устрій в східних країнах працює в гармонії з оточуючим середовищем і ... зернові культури вирощують на придатних для них ґрунтах...» [26, с. 147].

В проведеному анкетуванні керівників підприємств виявлено переважаючу схильність бачити стратегію підприємства як деталізований план діяльності. Причиною цього є не стільки американський стереотип домінування, що може виявлятися у впевненості активного впливу на середовище і досягнення деталізованої керованості розвитком впродовж стратегічного періоду. Скоріш за все схильність до конкретизованих планових завдань обумовлена наслідками використання в недавньому минулому моделі директивної економіки з деталізованими планами. Психологія більшості сучасних менеджерів ще не відображає здатність активно діяти у непередбачуваних умовах середовища. Більш прийнятною є управлінська діяльність у детермінованому середовищі з чітко окресленими кількісними орієнтирами, до того ж диференційованими у часі.

Важливою передумовою пріоритетної формалізації стратегії є поширене у суспільстві відношення до часу, його значимості і, як результат - до доцільності швидких радикальних змін.



В деяких суспільствах люди орієнтуються на минуле і намагаються вибудувати плани на майбутнє так, щоб уникнути радикальних змін. Інші суспільні системи більш зосереджені на сьогодні, намагаючись швидко реалізувати свої цілі, не претендуючи на їхню масштабність. Ще один варіант – орієнтація на майбутнє і готовність відмовитись від поточних благ заради досягнення вагомих перспективних цілей. Така орієнтація передбачає пріоритетність довгострокових стратегічних планів над тактичними управлінськими діями.

В Україні відношення до часу має суперечливий характер. З одного боку – це бажання радикальних швидких зрушень, яке не одноразово було реалізовано, зокрема, в суспільно-політичній сфері. З іншого – намагання знизити ризики діяльності на мікроекономічному рівні підштовхує підприємців діяти адаптивно, уникаючи відчутних змін. Тому, можна припустити, що психологічна цінність часу у соціально-політичній і економічній сферах мають різний вектор.

Анкетування керівників досліджуваних підприємств виявив наступні результати їхнього відношення до часу і характеру доцільних змін. 78% опитаних, дотримуються позиції, що передбачає еволюційний розвиток підприємств без помітних якісних змін в номенклатурі виробництва, системі дистрибуції, організації управління персоналом тощо. Причому за відсутності радикальних планових змін цільові орієнтири, як правило, не мають значної глибини перспективи. 65% керівного складу підприємств вважають граничним періодом стратегічного планування 5 років. Таке бачення тривалості стратегії передбачає достатньо високий рівень деталізації кількісно визначених планових показників розвитку підприємств. Тобто, форма стратегії повинна мати конкретизовані ознаки за усіма її елементами представлення – цілями, показниками, часовими інтервалами, персоніфікованими об'єктами відповідальності і контролю.

Цьому є об'єктивне пояснення. Сучасне зовнішнє організаційне середовище має багато суперечливих ознак – від детермінованих

прогнозованих змін, що відбуваються згідно ідентифікованої тенденції, до стохастичної динаміки основних показників розвитку ринку і, тим більше, окремих підприємств. Здебільшого ж зовнішнє середовище в меншому ступені стабільне, ніж це необхідне для довгострокового стратегічного планування. В результаті в практичній діяльності підприємств увага зосереджується на короткострокових ніж довгострокових цілях. Цикл виробництва, який потребує ресурсів, процесів, кваліфікації на протязі тривалого часу, з «тактичної» точки зору виглядає безперспективним. Ця обставина, в свою чергу, стає перепорою якісному і довгостроковому структуруванню діяльності підприємства і само по собі є додатковою причиною невизначеності в цілях підприємств, які і мають слугувати межею підрахунку при прийнятті стратегічних рішень.

Важливою характеристикою суспільного економічного світогляду є відношення до невизначеності. Вона визначає принципи інтеграції підприємства в конкурентне середовище, його цільову орієнтацію, обґрунтованість стратегічних завдань. Терпимість до невизначеності виявляється у прийнятті неоднозначних суперечливих рішень, неконкретності смислів і цілей. В результаті планові орієнтири будуть обмеженими тактичною часовою перспективою, редукцією змінних і мати суттєві смислові недоліки.

Неприйняття невизначеності обумовлює точність процесів орієнтації підприємства, зосередження на виробництві продукції, в якій є реальна потреба, чітке позиціонування на конкурентному ринку, персоніфікацію основних конкурентів.

Результати дослідження А. Наумова і С. Паффера [158], які вони отримали на основі вивчення психолого-економічної поведінки менеджерів різних країн, засвідчили відносно високий рівень уникнення невизначеності в управлінському середовищі Росії – 68 з 100 балів (навряд чи можна думати, що цей показник в Україні має істотні відмінності).

Високий рівень запобігання невизначеності трансформується у бажання передбачуваності змін зовнішнього і внутрішнього організаційного середовища, формальних і латентних правил поведінки. В соціальних культурах з сильною протидією невизначеності потреба у правилах високоемоційна, що приводить до поведінки, на основі правил нечітких, двозначних, непослідовних. Як наслідок, люди задовольняються формальною структурою взаємовідносин і можуть ігнорувати дійсність. Якщо уникнення невизначеності слабе, то правила встановлюються тоді, коли в них виникає реальна потреба.

Орієнтація на неприйняття невизначеності і поява непослідовних правил поведінки має помітну кореляцію з характером формулювання тих чи інших смислових ознак і характеристик. Так, П. К. Власов, аналізуючи економічну культуру «пострадянського» суспільства, дійшов висновку, що її вербальний еквівалент «характеризується нереальною і знеособленою семантикою і концепціями, які сформульовано за обмеженої якості умовиводів і точних значень» [26, с. 178]. Недостатність опори на реальний смисл у цих процесах є основним бар'єром для бажаних стратегічних змін, а орієнтація на уникнення невизначеності породжує правила там, де потреба в них спірна. В результаті, їхньою особливістю є непослідовність і двозначність, а за «обмеженої якості умовиводів», формалізовані управлінські продукти, стратегії зокрема, будуть мати низьку ймовірність реалізації. В разі ж докладання зусиль щодо їхнього виконання, наслідки навряд чи будуть позитивним.

Такий розвиток подій не є випадковістю в сучасному вітчизняному менеджменті. Більшість розроблених стратегій перестають бути предметом уваги після їхнього затвердження, а ті що знаходяться в процесі реалізації, зазнають докорінного коригування. Це підтверджується результатами опитування керівного складу вітчизняних виноробних підприємств. Представники усіх 12 підприємств, які брали участь в опитуванні, позитивно відповіли на запитання щодо наявності стратегії розвитку їхніх підприємств.

Разом з цим, питання про послідовність завдань стратегій, періодичність підведення підсумків по їх реалізації, навіть період, на який було розраховано стратегію, залишились поза увагою у 60% анкет. Це є свідченням, або відсутності стратегій у деяких підприємствах, або – недостатності уваги до їхньої реалізації.

Ще одним проявом усвідомлених складнощів розроблення стратегій підприємств і небажання\неможливості нести значні витрати та їх формування, є поширення в управлінській практиці, так званих, когнітивних стратегій – сукупності стратегічних рішень, які формуються у свідомості менеджера, але не мають матеріалізованої форми і тому, маловідомі співробітникам підприємства. Певним чином це є наслідком усвідомлення менеджером його визначальної ролі і значимості в управлінській ієрархії. Зазначена обставина свідчить, що процес вибору стратегії має не тільки суспільний, а й індивідуальний контекст, який формуються під впливом суспільних стереотипів, але має безліч когнітивних і психологічних ознак з різноманітними варіаціями, що залежить від індивідуалізованих характеристик, як розробників, так і значимих виконавців стратегії.

В практичній сфері це відповідає ситуації, коли менеджер визначає напрям стратегічного розвитку, не маючи повного уявлення про доступні можливості, або існуючі методології формування стратегії. Його раціональна поведінка (а раціональність може бути визнана лише на етапі завершення стратегії), визначається особистісними якісними характеристиками, що виявляються через управлінську інтуїцію, яка, за словами К. Вейка, являє собою «сконцентровану професійну кваліфікацію, яка допомагає людям знайти відповідь без ясного розуміння усіх кроків, що ведуть до неї» [160, с. 88].

Тобто, менеджери, що володіють визнаною інтуїцією, здатні обирати раціональні стратегічні рішення в умовах обмеженого інформаційного середовища. Але зазначена здатність має бути об'єктивно визначена. В протилежному випадку прийняті рішення не будуть обумовлені дією

«сконцентрованої професійної кваліфікації», а деяка їхня позитивна частка скоріше є випадковістю. Єдиною ознакою наявності інтуїції є результативність її застосування у попередні періоди, що демонстрували успішний розвиток організацій, які виконували розпорядження носіїв досліджуваних інтуїтивних здатностей. В нашому дослідженні це визначається характеристикою керованості розвитком виноробних підприємств в непередбачуваному зовнішньому середовищі.

Доцільність застосування керованості розвитком підприємства при з'ясуванні наявності у вищого корпоративного менеджменту управлінської інтуїції, має бути засвідчена тривалістю періоду керованого розвитку, що має стратегічний формат. Результати попереднього аналізу свідчать, що лише 2 з 23 досліджуваних підприємств - ТОВ «ПТК Шабо» і НВАО «Масандра», мають «високий» та «переважно високий» рівень керованості власним стратегічним розвитком. Модальною характеристикою керованості іншими є – «переважно некерована динаміка». Зазначене навряд чи свідчить, що керованість розвитком двох підприємств залежить виключно від інтуїції керівництва, яка не мала планової стратегічної формалізації. На великих підприємствах, до яких безумовно належать ТОВ «ПТК Шабо» і НВАО «Масандра», зазвичай розробляються стратегії, які не обмежуються конспективним викладом інтуїтивних шляхів і засобів досягнення стратегічних цілей. Що стосується невеликих та середніх підприємств, де інтуїтивна основа стратегії може бути об'єктивно обумовленою, то серед досліджених виноробних підприємств з обсягом діяльності, меншим за 24 млн. грн., жодне не забезпечило хоча б помірний рівень керованості розвитком. Зазначене свідчить, що стратегічна інтуїтивність, як можлива методологічна база управління стратегічним розвитком виноробних підприємств України, не мала успішного прикладного застосування.

Форма стратегії має велике значення для її основних виконавців, можливо навіть більше ніж для вищого менеджменту підприємства. Їхнє сприйняття стратегії, зрозумілість визначених стратегічних рішень будуть

сприяти досягненню визначених стратегічних цілей. Можливе заперечення щодо необхідності підбору менеджерів відповідно до характеру обраного напряму стратегічного розвитку підприємства і особливостей управлінської діяльності є вірним лише по відношенню до змісту стратегії. Якщо менеджер за своїм фаховим рівнем здатен організувати стратегічний процес досягнення поставленої мети, але за суб'єктивним баченням не сприймає форму представлення стратегії, а отже і порядок контролю за її реалізацією, навряд чи правильним буде рішення щодо заміни такого фахівця. Тому розроблення стратегії має відбуватись за участю менеджера, який буде її впроваджувати, а форма стратегії має відповідати його управлінським переконанням, які визначають індивідуальний контекст сприйняття форми стратегії. Лише за цієї умови виконання стратегії буде мати значущу ймовірність реалізації.

З метою з'ясування уявлень фахівців про необхідні формалізовані характеристики стратегії, було опитано 28 лінійних менеджерів 12 виноробних підприємств України, вищі менеджери яких надали досить суперечливі відповіді на питання щодо якісних ознак стратегії (табл. 3.10). Лінійні менеджери були представлені керівниками виробничих і маркетингових служб, від яких безпосередньо залежить реалізація стратегічного процесу на підприємстві. Окремо слід зазначити, що в опитуванні брали участь фахівці тільки великих підприємств, організаційна структура яких передбачає наявність функціональних підрозділів, які приймають стратегічні рішення.

Уявлення фахівців про раціональну форму стратегії були вивчені на основі оцінювання переліку необхідних структурних елементів і форм їх представлення (табл. 3.11).

Перші п'ять елементів стратегії було визнано необхідними усіма опитаними фахівцями, що відповідає науковим уявленням про стратегію, як інструмент управлінської діяльності. Крім того, отримані результати свідчать про достатній кваліфікаційний рівень респондентів.

Доцільність планових параметричних завдань підтримало 75% опитаних, з яких переважна більшість хоче бачити план, доповнений відповідними організаційними заходами.

Таблиця 3.11

**Результати опитування фахівців виноробних підприємств України щодо доцільності структурних елементів стратегії**

Структурні елементи стратегії	Кількість респондентів, які вказали на доцільність структурного елементу	
	осіб	%
Зміст та тлумачення місії	28	100,0
Викладення основної стратегічної мети	28	100,0
Результати стратегічного аналізу	28	100,0
Ієрархічна система цілей	28	100,0
Обраний напрям і спосіб дій	28	100,0
Планові параметричні завдання	21	75,0
План організаційних заходів	19	67,9

Джерело: [складено автором за матеріалами власних обстежень].

Отже, переважною є схильність менеджерів бачити ретельно структуровану кількісно конкретизовану стратегію з деталізованим планом організаційних заходів, спрямованих на реалізацію обраного напрямку стратегічного розвитку.

Більшою різноманітністю відзначаються уявлення фахівців щодо форм представлення структурних елементів стратегії (табл. 3.12).

Усна форма представлення стратегії визнана експертами недоцільною, що є цілком зрозумілим, оскільки в опитуванні брали участь лінійні менеджери великих підприємств, в яких тільки епістолярна форма представлення стратегії дозволить забезпечити поінформованість виконавців обраними напрямками стратегічного розвитку.

Прагнення бачити конкретизовані стратегічні завдання обумовило пріоритетну схильність експертів (75%), до вербально-параметричного представлення стратегії. Зазначене кореспондує з експертною думкою щодо

доцільності такого структурного елементу стратегії, як «планові параметричні завдання», відображеної у попередній таблиці.

Таблиця 3.12

**Результати опитування фахівців виноробних підприємств України щодо форм представлення структурних елементів стратегії**

Альтернативні форми представлення структурних елементів стратегії	Кількість респондентів, які вказали на доцільність форми представлення стратегії	
	осіб	%
Усна	-	-
Епістолярна	28	100,0
Вербальна	7	25,0
Вербально-параметрична	21	75,0
Інтуїтивна	3	10,7
Аналітична	25	89,3
Сценарна	26	92,9
Безальтернативна	2	7,1

Джерело: [складено автором за матеріалами власних обстежень].

Прибічників інтуїтивного формування стратегії виявилось тільки 10,7%. Аналітичне обґрунтування стратегії є закономірним з огляду на пріоритетність структурно деталізованого представлення стратегії.

Дещо алогічною, на перший погляд, є позиція експертів щодо доцільності сценарної форми стратегії виноробних підприємств. Майже 93% з них вважають безальтернативність наряду стратегічного розвитку недоречним, тоді як загальне бачення конкретизованої стратегії є пріоритетним. Поясненням цього може бути психологічне несприйняття респондентами безальтернативності управлінських рішень вищого менеджменту, до яких відносяться визначені напрями стратегічного розвитку підприємства. Проте поєднання сценарного підходу з параметричною конкретизацією стратегічних завдань цілком можливе в разі наявності значного бюджету стратегічного планування. Тому питання полягає у тому, чи готові виноробні підприємства витратити значні кошти на розробку деталізованих варіантів стратегічного розвитку в умовах кризових явищ в економіці країни.



Респондентам, які виявили схильність до параметричного представлення стратегічних завдань, було запропоновано визначитись з формами їх представлення (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Результати опитування фахівців виноробних підприємств України щодо форм представлення показників стратегії**

Форми представлення показників стратегії	Кількість респондентів, які вказали на доцільність форми представлення показників	
	осіб	%
Деталізована	21	100,0
Узагальнена	21	100,0
Параметрично варіативна	19	90,5
Ситуативно варіативна	19	90,5
Часово варіативна	8	38,1
Інтервальна	21	100,0
Кількісно фіксована	-	-
Директивна	10	47,6
Індикативна	11	52,4

Джерело: [складено автором за матеріалами власних обстежень].

Усі респонденти вважають за доцільне використання і деталізованих і узагальнених форм представлення стратегічних показників розвитку підприємства. Подібна однотайність спостерігається і щодо інтервальної форми, яка зазвичай використовується у більшості прикладних стратегій.

Переважає більшість опитаних погодилась з необхідністю параметричної і ситуативної варіативності значень показників, що відповідає визначеній схильності (92,9% - табл. 3.12) до сценарного характеру стратегічних рішень.

За доцільність часової варіативності значень стратегічних показників висловились тільки 38,1% респондентів. Виправданим підґрунтям цього може бути необхідність здійснення періодичного контролю за виконанням стратегії, а ймовірність відхилення фактичних параметрів від планових реалізується через параметричну варіативність досягнутих значень.

Пріоритетність директивної і індикативної форм, як альтернатив представлення показників, розділила респондентів майже порівну - 47,6 і 52,4%. Принцип обов'язковості досягнення стратегічних параметрів, а отже, і стимулювання відповідних працівників, є спірним з позицій визнаної доцільної варіативності завдань і складності визначення персоніфікованих об'єктів стимулювання. В науковому менеджменті директивна форма стратегічних показників скоріш за все є виключенням серед системи індикативних параметрів, які визначають цільові орієнтири стратегічного розвитку підприємства.

Виявлені пріоритети у побудові форм представлення стратегії мають помітні стереотипи, врахування яких підвищить ймовірність лояльного сприйняття менеджерами запропонованої стратегії та сприятиме ефективній її реалізації.

#### **3.4. Розрахунок ефекту від удосконалення форми представлення стратегій виноробних підприємств**

Недостатня увага до формалізації стратегії підприємств призводить до її невиконання, або необхідності суттєвого поточного коригування визначеного напрямку стратегічного розвитку. Так, за усередненою оцінкою результатів опитування 28 представників вищого менеджменту 12 виноробних підприємств України було з'ясовано, що тільки три підприємства виконують стратегію у повному обсязі (25,0%), чотири – частково (33,3%), п'ять – повністю відмовились від подальшого виконання розробленої стратегії (41,7%).

Основними причинами цього були: необґрунтованість напрямів стратегічного розвитку, суттєві зміни зовнішнього середовища, відсутність конкретики і послідовності управлінських завдань, зайва параметризація другорядних завдань. Причому більшість опитуваних не обмежилось однією

з них, тим самим вказавши на комплексність проблеми невиконання стратегії.

Для з'ясування ступеня впливу недосконалості форми представлення стратегії на відмову від її виконання (або часткового виконання), а також розрахунку пов'язаних з цим непродуктивних витрат, які понесли підприємства, прийнявши до виконання стратегії з неадекватною формалізацією, була здійснена така послідовність дій:

- експертним методом було визначено коефіцієнти непродуктивних витрат через недосконалість форми і змісту стратегії, які обумовили появу відповідної причини невиконання (часткового виконання) стратегії;

- розраховано інтегральний коефіцієнт, який відображає частку непродуктивних витрат, пов'язаних з недосконалістю форми стратегії конкретного підприємства;

- визначено розрахункові витрат на розробку стратегії досліджуваних підприємств та обсяги витрат, що непродуктивно втрачені через недосконалу форму представлення стратегії.

Визначені параметри коефіцієнтів непродуктивних витрат свідчать, що недосконалість форми і змісту розробленої стратегії справляють диференційований вплив на основні причини невиконання стратегії (табл. 3.14).

**Коефіцієнти непродуктивних витрат через недосконалість форми і змісту стратегії, які обумовили появу відповідної причини невиконання (часткового виконання) стратегії підприємств**

Перелік причин	Умовне позначення	Значення коефіцієнтів непродуктивних витрат через недосконалість	
		форми ( $K_n^{\Phi}$ )	змісту ( $K_n^3$ )
Необґрунтованість напрямів стратегічного розвитку	$\Pi_1$	0,1	0,9
Суттєві зміни зовнішнього середовища	$\Pi_2$	0,5	0,5
Відсутність конкретики і послідовності управлінських завдань	$\Pi_3$	0,9	0,1
Зайва параметризація другорядних завдань	$\Pi_4$	1,0	-

Джерело: [розроблено автором].

Так, недостатній рівень врахування (прогнозування) майбутніх змін середовища рівнозначно виявляється, як в неадекватності обраної форми стратегії, так і її змісті -  $K_n^{\Phi} = K_n^3 = 0,5$ . А відсутність конкретики і послідовності управлінських завдань та зайва параметризація другорядних завдань - є, у визначальній їхній частині, проблемою формалізації, про що свідчить значення  $K_n^{\Phi}$  - 0,9 і 1,0.

Розрахунок інтегрального коефіцієнта непродуктивних витрат, пов'язаних з недосконалістю форми стратегії, здійснено на основі усереднених характеристик  $K_n^{\Phi}$ , за визначеними причинами невиконання стратегії досліджуваних підприємств (табл.3.15). Зазначимо, що відсутність значення  $K_n^{\Phi}$  у таблиці свідчить про неієвість відповідної причини для даного підприємства, а отже, і менший негативний вплив форми на виконання стратегії.

**Розрахунок інтегрального коефіцієнта непродуктивних витрат,  
пов'язаних з недосконалістю форми стратегії досліджуваних  
підприємств**

Підприємства	Коефіцієнти непродуктивних витрат ( $K_n^{\Phi}$ )у відповідності до причин невиконання стратегії:				Інтегральний коефіцієнт ( $KI^{\Phi}$ )
	$P_1$	$P_2$	$P_3$	$P_4$	
ТОВ «Шабо»	-	0,5	0,9	0,1	0,43
ТОВ «Інкерманський завод марочних вин»	-	0,5	-	0,1	0,15
ПАТ «Коблево»		0,5	0,9	0,1	0,38
ТОВ НВО «Нива»	0,1		0,9	-	0,25
ЗАТ «Одесавинпром»	-	0,5		0,1	0,15
ТОВ «Котовський винзавод»	-	0,5	0,9	0,1	0,38
ПП «Діоніс»	0,1	-	0,9	-	0,25
ЗАТ «Ізмаїльський винзавод»	-	0,5	0,9	-	0,35
ПАТ «Вікторія»	0,1	-	0,9	0,1	0,28

Джерело: [розроблено автором].

Отримані значення інтегрального коефіцієнта ( $KI^{\Phi}$ ) слугують основою для розрахунку обсягу непродуктивних витрат, які понесли підприємства через недосконалу форму представлення стратегії. Для цього необхідно знати загальні витрати на розробку стратегії, які зазвичай, не є публічними.

Вирішення даної проблеми можна здійснити шляхом поширення доступних даних про стратегічну витратоємність ( $K_{в.е}$ ) обсягу реалізації трьох підприємств: ТОВ «Інкерманський завод марочних вин», ТОВ НВО «Нива» і ЗАТ «Ізмаїльський винзавод».

Розраховане середнє значення  $K_{в.е} = 0,0018$  (табл.3.16) дозволяє визначити розрахункові витрати на розробку стратегії тих підприємств, дані про які були відсутніми. Звертає не себе увагу той факт, що із збільшенням обсягу діяльності підприємств, відносні витрати на розробку стратегії зростають і, це – не зважаючи на те, що великі підприємства користуються послугами консалтингових організацій. Цьому є логічне пояснення – витрати на розробку стратегії не зростають пропорційно обсягам діяльності

підприємств, оскільки існує мінімально необхідна їх сума, яка є сталою навіть для малих підприємств.

Таблиця 3.16

**Розрахункові витрати на розробку стратегії досліджуваних виноробних підприємств**

Підприємства	Фактичні витрати на розробку стратегії, тис. грн	Обсяг реалізації, тис. грн	Коефіцієнт стратегічної витрати ємності обсягу реалізації, (Кв.є)	Розрахункові витрати на розробку стратегії, тис. грн
ТОВ «Шабо»	дані відсутні	1035620	-	1864,0
ТОВ «Інкерманський завод марочних вин»	650,0	535421	0,0012	-
ПАТ «Коблево»	дані відсутні	264588	-	476,0
ТОВ НВО «Нива»	400,0	227741	0,0018	-
ЗАТ «Одесавинпром»	дані відсутні	180625	-	325,0
ТОВ «Котовський винзавод»	дані відсутні	133098	-	240,0
ПП «Діоніс»	дані відсутні	59890	-	109,0
ЗАТ «Ізмаїльський винзавод»	100,0	40520	0,0025	-
ПАТ «Вікторія»	дані відсутні	25159	-	45,0
Разом (в середньому)	1150,0	2502662	0,0018	3059,0

Джерело: [розроблено автором].

Подальша логіка розрахунку потребує диференційованого підходу до визначення обсягу непродуктивних витрат, пов'язаних з відмовою від реалізації, або часткової реалізації діючої стратегії. У першому випадку усі витрати на розробку стратегії визнаються непродуктивними, у другому – 50% (табл. 3.17).

Обсяг непродуктивних витрат, обумовлених недосконалістю форми прийнятої стратегії, визначається добутком усіх непродуктивних витрат на інтегральний коефіцієнт  $KI^{\Phi}$ , який розраховується для кожного підприємства окремо.

Впровадження рекомендацій щодо визначення раціональної форми представлення стратегії має забезпечити недопущення появи непродуктивних витрат на розробку стратегії, обумовлених прорахунками у формалізації стратегій підприємств. Отже, розрахунковий ефект від цього на 12

досліджених виноробних підприємствах. з урахуванням трьох винзаводів, які успішно виконують стратегію і тому не мають непродуктивних витрат на її розробку, становить 864,7 тис. грн.

Таблиця 3.17

**Розрахунок непродуктивних витрат досліджуваних виноробних підприємств від недосконалості форми представлення стратегії**

Підприємства	Розрахункові (фактичні) витрати на розр. стратегії, тис. грн	Характер невиконання стратегії, п – повне, ч - часткове	Непродукт. витрати, тис. грн	Інтегр. коеф., (КІ <sup>Ф</sup> )	Непродуктивні витрати через недосконалість форми страт., тис. грн..
ТОВ «Шабо»	1864,0	Ч	932,0	0,43	400,8
ТОВ «Інкерманський завод марочних вин»	650,0	Ч	325,0	0,15	48,8
ПАТ «Коблево»	476,0	П	476,0	0,38	180,9
ТОВ НВО «Нива»	400,0	Ч	200,0	0,25	50,0
ЗАТ«Одесавинпром»	325,0	Ч	162,5	0,15	24,4
ТОВ «Котовський винзавод»	240,0	П	240,0	0,38	91,2
ПП «Діоніс»	109,0	П	109,0	0,25	27,3
ЗАТ «Ізмаїльський винзавод»	100,0	П	100,0	0,35	35,0
ПАТ «Вікторія»	45,0	П	22,5	0,28	6,3
Разом (в середньому)	4209,0	-	2567	0,34	864,7

Джерело: [розроблено автором].

Якщо поширити наведений алгоритм розрахунку ефекту на усі виноробні підприємства України, то результат економії непродуктивних витрат буде суттєво більшим.

Так, якщо вважати, що 166 діючих в Україні виноробних підприємств (додаток 3) розробляли свої стратегії розвитку, а це припущення базується на отриманих позитивних результатах опитування представників 12 підприємств (розділ 3.3), то 124 з них (75% - як зазначалось вище), відмовились від прийнятої стратегії, або виконують її частково, відповідно – 55 і 69 підприємств (табл. 3.18).

**Розрахунок непродуктивних витрат виноробних підприємств  
України від недосконалості форми представлення стратегії**

Підприємства	Кількість, од	Обсяг реалізованої продукції, млн. грн..	Витрати на розробку стратегії, млн. грн.	Непродуктивні витрати, млн. грн	Непродуктивні витрати через недосконалість форми стратегії, млн. грн
Разом	166	4750,0	8,550	4,971	1,690
в т. ч. ті, що: - виконують стратегію	42	1201,8	2,163	-	-
- відмовились від виконання	69	1974,4	3,554	3,554	1,208
- виконують частково	55	1573,8	2,833	1,417	0,482

Джерело: [розроблено автором].

Виходячи із загального середньорічного обсягу реалізованої продукції виноробними підприємствами України – 4750 млн. грн., і середнього значення даного показника на діючих підприємствах, отримуємо обсяг реалізованої продукції 124 підприємств, що мали проблеми з виконанням стратегії – 3548,2 млн. грн. Відповідно, обсяг реалізації продукції підприємств, що відмовились від виконання стратегії становив 1974,4 млн. грн., ті, що виконували її частково – 1573,8 млн. грн. Згідно розрахованого вище середнього коефіцієнта стратегічної витратоємності обсягу реалізації (Кв.є), що дорівнював 0,018, та питомої непродуктивності витрат, прийнятої за 1,0 для підприємств що відмовились від виконання стратегії, і 0,5 - для підприємств з частковою придатністю розробленої стратегії, визначається загальний обсяг непродуктивних витрат. Їхнє коригування на середнє значення інтегрального коефіцієнта непродуктивності витрат, обумовлених недосконалістю форми стратегії ( $KI^{\Phi}$ ), що становить 0,34, дозволяє розрахувати непродуктивні витрати виноробних підприємств України, які склали 1,690 млн. грн.

Сукупний ефект від впровадження пропозицій щодо удосконалення форми представлення стратегії підприємств буде більший за розраховану



суму, оскільки вона не включає в себе вигоду від реалізації стратегій підприємств, представлених в адекватній формі. Але вона не піддається об'єктивній параметризації через значний вплив різноспрямованих факторів з диференційованим рівнем ймовірнісної реалізації.

### **Висновки до розділу 3**

1. Вибір форми стратегії може бути здійснено на основі оцінки перспективної динамічної нестабільності зовнішнього організаційного середовища, яка фокусується в понятті передбачуваності майбутніх змін.

Передбачуваність є відносною категорією, що має суб'єктивний характер, і відображає усвідомлену міру здатності розробників стратегії визначати майбутні зовнішні зміни на основі оцінки ретроспективного рівня нестабільності досліджуваного середовища, прогностичної компетентності розробників стратегії та інформаційного забезпечення стратегічного процесу. Порядок вибору форми стратегії на основі передбачуваності змін середовища відображено у запропонованій моделі А.

2. Іншим варіантом вибору форми стратегії слугує модель Б, яка ґрунтується на індивідуалізованому сприйнятті підприємством рівня нестабільності середовища, що знаходить своє відображення у визначеній ймовірності прогнозованого розвитку як результату поєднаної оцінки керованості підприємства і диференційованого рівня нестабільності зовнішнього середовища. Обґрунтованість зазначеного підходу доведена виявленою залежністю прогнозованого розвитку підприємств, від якості управління і характеру нестабільності середовища.

У прикладному форматі матричне позиціонування підприємств за ознаками керованості та нестабільності зовнішнього середовища дозволило сформувати парні конфігурації зазначених характеристик, за якими

визначено різні ймовірності прогнозованого розвитку досліджуваних підприємств.

3. В практичній сфері вибір моделей А і Б має альтернативний характер і підпорядковується розробленому алгоритму, за яким визначається їхня пріоритетність залежно від кількісно визначених ознак ймовірності прогнозованого розвитку підприємства та ретроспективних інформаційних ускладнень, що обмежують його оцінку.

4. За результатами проведеного аналізу середовища і подальшого оцінювання рівня реакції підприємств на зовнішні зміни, пріоритетною для досліджуваних виноробних підприємств визнано модель Б, яка ґрунтується на об'єктивних кількісних показниках ймовірності прогнозованого розвитку.

Модель А має підтримуючий характер, але рішення щодо її застосування повинен приймати керівник підприємства/розробник стратегії, оскільки це є управлінське рішення, яке має обмежену регламентацію.

5. Ймовірність прогнозованого розвитку для кожного підприємства має індивідуалізований характер, але виявлена закономірність залежності даного показника від обсягів діяльності досліджуваних підприємств свідчить, що виноробні підприємства з обсягом реалізації продукції понад 240 млн. грн. здатні забезпечити високий та середній рівень керованості основними показниками діяльності. Це слугує основою для вибору виноробними підприємствами України форми стратегії з більшим рівнем деталізації без додаткової оцінки ймовірності їхнього прогнозованого розвитку.

6. Процес формалізації стратегії має спиратися на обґрунтовані стандартизовані рішення щодо диференціації складу структурних елементів стратегії, способів та форм представлення, структурних елементів і цільових підконтрольних показників, адекватних рівню передбачуваності і ймовірності прогнозованого розвитку підприємства.

Запропонована диференціація форм представлення структурних елементів стратегії, що відповідає визначеним рівням передбачуваності змін середовища і ймовірності прогнозованого розвитку підприємства, дозволяє

вибудувати форму стратегії конкретного підприємства. Подальша формалізація стратегії здійснюється на основі рекомендованих способів і форм представлення структурних елементів і цільових підконтрольних показників, що відповідають об'єктивним характеристикам нестабільності середовища і особливостям корпоративного управлінського реагування на зовнішні зміни.

7. Практична реалізація вибору форми майбутньої стратегії передбачає узгодження отриманих теоретичних висновків з особливостями діяльності досліджуваних підприємств. Даний процес може мати два формати.

Перший ґрунтується на виокремленні груп підприємств з характерними ознаками, що відповідають певній пріоритетній формі побудови стратегії. Віднесення окремих підприємств до такої групи робить зайвою складну процедуру визначення рівня передбачуваності зовнішніх змін, або ймовірності прогнозованого розвитку.

Другий формат передбачає індивідуалізований порядок з'ясування здатностей підприємства до ідентифікації власних прогностичних можливостей і забезпечення керованого розвитку, на основі яких і обирається відповідний алгоритм формалізації стратегії.

8. Важливою передумовою реалізації стратегії є лояльність менеджерів до форми її представлення. Вона залежить від дії комплексу суспільних чинників і індивідуальних особливостей сприйняття стратегії головними виконавцями.

Форма стратегії в більшій мірі ніж пов'язана з нею методологія, залежить від домінуючих у суспільстві принципів суб'єктивного сприйняття діяльності і поведінки людей, що знаходить своє відображення в існуючих уявленнях щодо можливості і доцільності домінування над середовищем, значимості часу і доречності радикальних стратегічних змін, терпимості до невизначеності в процесі досягнення стратегічних цілей.

Доцільність врахування індивідуальних ознак сприйняття форми стратегії менеджерами залежить від ступеня їх доцільної ротаційності на займаних посадах.

9. Проведене дослідження пріоритетності форм представлення стратегії засвідчило переважну схильність діючих менеджерів бачити ретельно структуровану кількісно конкретизовану стратегію з деталізованим планом організаційних заходів, спрямованих на реалізацію обраного напрямку стратегічного розвитку, який у сценарному форматі обирається і коригується, залежно від змін зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємства.

10. Розрахунковий ефект від впровадження пропозицій щодо удосконалення форми представлення стратегій на виноробних підприємствах України складає 1,690 млн. грн., що відповідає сумі непродуктивних витрат на створення стратегій у неадекватній формі.

Основні результати розділу опубліковані в наукових працях автора [47, 49, 50, 51].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення актуального наукового завдання, що виявляється у дослідженні формування стратегії підприємства, розробленні методичних положень і прикладних рекомендацій, з метою визначення форми стратегії адекватної рівню передбачуваності зовнішніх змін і внутрішнім управлінським здатностям персоналу підприємства. Основні теоретичні і прикладні результати дослідження дали змогу зробити такі висновки:

1. Поняття «стратегія» у найбільш узагальненій формі визначається як спосіб досягнення значимих цілей розвитку об'єкта. Стратегія, як продукт управлінської діяльності, має відповідати ознакам плановості, усвідомленого цільового спрямування, орієнтації на тривалу перспективу. Планова природа стратегії виявляється у діалектичній єдності планування, як елемента стратегічного процесу і як результату процесу планування. В прикладній сфері формування стратегії, як продукту управлінської діяльності, завжди присутній певний рівень формалізації майбутніх стратегічних завдань і дій, який реалізується в конкретній змістовній формі, що засвідчує способи досягнення стратегічних цілей організації.

2. Форма стратегії підприємства є продуктом процесу планування стратегічного розвитку, що визначається пріоритетною стратегічною методологією, і є зовнішнім проявом змісту стратегії. Процес формалізації стратегії передбачає покрокове наближення до індивідуально вибудованого образу розроблюваної стратегії – поліформи, – яка створюється під впливом чинників зовнішнього і внутрішнього організаційного середовища. Форма стратегії може бути ідентифікованою на основі запропонованої класифікації її структурних елементів і цільових стратегічних показників, а також способів їх представлення.

3. Визначення форми стратегії підприємства залежить від рівня нестабільності зовнішнього організаційного середовища, який відповідає критеріям ідентифікованої тенденції, варіативності змін, спонтанності потужних змін та періодичної їх диференціації. Розрахунок рівня нестабільності середовища на основі запропонованих показників (часової кореляції за визначеним трендом, варіації змін у часі, прискорення, щільності пікових відхилень, аритмії), здійснений в режимі багатомірного матричного позиціонування, дозволив ідентифікувати динамічний, турбулентний, стагнаційний і стохастичний типи зовнішнього бізнес-середовища. На рівні управління конкретним підприємством характер нестабільності середовища, у поєднанні з визначеними прогностичними можливостями й інформаційним забезпеченням розробників стратегії, трансформується в передбачуваність змін зовнішнього середовища, яка є визначальною при виборі методики розробки і форми представлення стратегії досліджуваного підприємства.

4. Об'єктами оцінювання нестабільності зовнішнього середовища вітчизняних виноробних підприємств визначено комплекс основних макроекономічних та галузевих показників. За результатами аналізу макроекономічних показників (ВВП, індексів споживчих цін, сальдо торговельного балансу, обсягів прямих іноземних інвестицій, рівня безробіття) визнано високий рівень їхньої динамічної нестабільності. Дослідження галузевих показників, диференційованих за функціональними сферами діяльності – виробничими, маркетинговими, фінансово-економічними і організаційними, – дозволило ідентифікувати зовнішнє середовище виноробних підприємств України як стохастично нестабільне, що унеможлиблює прогнозування динаміки їхніх параметрів. Виявлена нестабільність є наслідком макроекономічної ситуації в країні та об'єктивних особливостей виноробної галузі – технологічною відокремленістю підприємств первинного (вирощування винограду і виробництво виноматеріалів) та вторинного (виробництво винної продукції) виноробства з

переважно низьким рівнем концентрації діяльності та кінцевою продукцією з високим рівнем еластичності попиту з боку кінцевих споживачів.

5. Основними дестабілізуючими факторами розвитку середовища функціонування виноробних підприємств України визнано: скорочення площ насаджень винограду, зростаюча диференціація рентабельності його вирощування на підприємствах різних форм власності, регіональні природно-кліматичні умови виробництва винограду, спадаючий тренд співвідношення виробництва виноматеріалів і переробки винограду, суттєві структурні зрушення у виробництві виноматеріалів, недосконалість законодавчої бази, яка стримує розвиток малих виноробних підприємств, непередбачуваність динаміки ставки акцизу на продукцію виноробства, недалекоглядність цінової політики виноробних підприємств, непрогнозованість частки діючих підприємств за умов зростання монополізації ринку. В результаті дії зазначених факторів, що має диференційовано дестабілізуючий характер, посилюється рівень невизначеності середовища, в якому здійснюється діяльність виноробних підприємств України.

6. Управлінське реагування підприємств на зміни зовнішнього середовища має індивідуалізований характер і виявляється у їх здатності забезпечити керованість власним розвитком, інтегрованим критерієм якого виступає прогнозована позитивна динаміка визначених показників – об'єктів оцінювання. За результатами аналізу визнано, що керованість розвитком виноробних підприємств залежить від обсягів їх діяльності і пояснюється об'єктивною можливістю великих підприємств протистояти негативному впливу зовнішнього нестабільного середовища. Невеликі підприємства не здатні нівелювати зазначений вплив, що і обумовлює виявлену непрогнозовану динаміку більшості досліджуваних показників. Поглиблене дослідження керованості діяльності підприємств за показниками ефективності використання ресурсів підтвердили виявлену закономірність зростання її рівня зі збільшенням обсягів виробничої діяльності. Побічним результатом аналізу є висновок щодо можливої глибини параметризації

розроблюваної стратегії за показниками, динаміка яких має позитивний прогнозований характер. Вони придатні для включення до переліку кількісно визначених стратегічних завдань розвитку підприємства з їх подальшою деталізацією.

7. Узгодження форми стратегії підприємства і управлінського реагування на нестабільність середовища може бути досягнуте на основі оцінки перспективної динамічної нестабільності зовнішнього бізнес-середовища, яка фокусується на показниках передбачуваності майбутніх змін (Модель А) або ймовірності прогнозованого розвитку, як результату поєднаної оцінки керованості підприємства і диференційованого рівня зовнішньої нестабільності (Модель Б). В практичній сфері вибір моделей А чи Б має альтернативний характер і підпорядковується розробленому алгоритму, за яким визначається їхня пріоритетність залежно від кількісно визначених ознак ймовірності прогнозованого розвитку підприємства. Така ймовірність для кожного підприємства має індивідуалізований характер, але виявлена закономірність залежності даного показника від обсягів діяльності досліджуваних підприємств свідчить, що виноробні підприємства з річним обсягом реалізації продукції понад 240 млн. грн. здатні забезпечити високий та середній рівень керованості основними показниками їх діяльності.

8. Процес формалізації стратегії має спиратися на обґрунтовані рішення щодо визначення складу структурних елементів стратегії, способів та форм їх представлення, а також цільових контрольних показників, адекватних рівню передбачуваності і ймовірності прогнозованого розвитку підприємства. Практичну реалізацію вибору форми майбутньої стратегії необхідно здійснювати з урахуванням особливостей управлінської діяльності кожного підприємства, використовуючи два сценарії: перший ґрунтується на виокремленні груп підприємств із характерними ознаками, що відповідають певній пріоритетній формі побудови стратегії, що робить зайвою складну процедуру визначення рівня передбачуваності зовнішніх змін або ймовірності їх прогнозованого розвитку; другий передбачає



індивідуалізований порядок з'ясування здатностей підприємства до ідентифікації власних прогностичних можливостей і забезпечення керованого розвитку, на основі яких і обирається відповідний алгоритм формалізації стратегії.

9. Передумовою реалізації стратегії підприємства є сприйняття менеджерами форми її представлення. Вона залежить від дії комплексу суспільних чинників й індивідуальних схильностей головних виконавців. Дослідження пріоритетності форм представлення стратегії засвідчило переважну схильність діючих менеджерів бачити ретельно структуровану кількісно конкретизовану стратегію з деталізованим планом організаційних заходів, спрямованих на реалізацію обраного напрямку стратегічного розвитку, який у сценарному форматі обирається і коригується залежно від змін зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємства. Врахування індивідуальних ознак сприйняття форми стратегії менеджерами залежить від ступеня їх доцільної ротаційності на відповідних посадах.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Авідзба А. М. Агроекологічні ресурси як основа стратегії відродження виноградарства Криму : автореф. дис. д-ра с.-г. наук : спеціальність 06.01.08 / А. М. Авідзба ; УААН, Інститут винограду і вина «Магарач». – Ялта, 2000. – 30 с.
2. Авидзба А. М. Программа развития виноделия в Украине до 2025 года и пути ее реализации /А. Авидзба // ВиноГрад – 2009. - №№ -7-8.- С. 61-63
3. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. –М.: ООО “Типография НОВОСТИ”, 2000.- 256 с.
4. Акофф Рассел Л. Планирование будущего корпорации / Акофф Рассел Л. – М.: Сирин, 2002. – 256 с.
5. Альтшулер И., Городнов А. Бизнес как система 2. Панорама идей и методов. – СПб.: Питер, 2011. -256 с.
6. Аналоуи Ф., Карамии А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Учебник. М.: Юнити-Дана, 2012. - 398 с.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. / Под ред. Евенко Л.И. – М., Экономика, 1989. - 519 с.
9. Артеменко Л. П. Стратегічний розвиток підприємств в умовах турбулентності середовища (п.1.1); Концепція забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства (п.1.3); Методичні засади оцінювання рівня конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на основі конкурентного потенціалу (п.4.4). / Конкурентні доміанти стратегічного розвитку підприємств : Монографія / Дергачова В.В., Сімченко Н.О., Бояринова К.О. та ін. – Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А., 2013. – С.13-37, 67 – 77, 353-376.

10. Артеменко Л. П. Теоретично-методичні засади стратегічного управління діяльністю промислових підприємств (розділ 2). / Науково-методичне забезпечення діяльності промислових підприємств в умовах нестабільного середовища : Монографія / В.В.Дергачова, Л.Є.Довгань, Н.О.Сімченко та ін. – К.:НТУУ «КПІ», 2011. – 380 с. – С. 46-97.
11. Артеменко Л. П. Наукові підходи до стратегічної ефективності підприємства / Л.П. Артеменко // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: Зб. наук. праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету.- №2 (7), том 2. - Харків: ХНАДУ. - 2014. – С. 115 – 119.
12. Баланси та споживання основних продуктів харчування населенням України : статистичний збірник / Державна служба статистики України. – К., 2013. – С. 39.
13. Бараненко С. П. Стратегический менеджмент: учебно-методический комплекс / С. П. Бараненко, М. Н. Дудин, Н. В. Лясников. – М.: ЗАО Центрполиграф, 2010. – 319 с.
14. Батенко Л. П. Сучасний стан проектного управління в транснаціональних компаніях: глобальний і локальні ракурси / Л. П. Батенко, О. Ю. Діброва // Стратегія економічного розвитку України, КНЕУ, 2013. - № 32, С. 83-89
15. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями: Учебник для бакалавров. –М.: Дашков и К, 2014. - 304 с.
16. Боссиди, Ларри. Искусство результативного управления = Execution. The Discipline of Getting Things Done / Л. Боссиди, Р. Чаран ; пер. с англ. Т. Талановой ; ред. М. Драпкина. - М. : Альпина Паблишерз, 2010. - 279 с.
17. Баюра Д.О. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності / Д.О. Баюра, В.В. Петрук. - Наукові праці НДФІ. – К.: 2014. – С.153-158.

18. Баюра Д. О. Контролінг у корпоративному управлінні / Д.О.Баюра. – Науковий журнал «Інвестиції: практика та досвід», 2014. - № 24. – С. 6-8.
19. Баюра Д. О. Корпоративне управління в Україні в умовах євро інтеграції /Д.О. Баюра. - Теоретичні та прикладні питання економіки. Зб. наук. праць. Вип.1. 28. Том 2., К.: 2014. – С. 51–59.
20. Васюткін Н. В. Вплив зовнішнього середовища на складові системи управління розвитком підприємств авіаційної галузі / Н.В. Васюткін // Бизнес Информ.- 2014. - № 5.- С. 384-389.
21. Веснин В. Р. Стратегическое управление / В. Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд. Проспект, 2004. – 328с.
22. Виноградний кадастр України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eurowine.com.ua/tmp/kadastr/index.php>
23. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: Возможности для будущего процветания: Пер. с англ. – М.: Финпресс, 2000. – 272 с.
24. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский – М: Гардарика, 1998. – 296 с.
25. Власов В. В., Джабурия Л.В., Белоус И.В. и др. Винная дорога Одещины / В. Власов и др.// ВиноГрад -2010 - №№1-2. – С.37-40
26. Власов П. К. Психология формирования стратегии организации на этапе замысла / П. К Власов.- СПб.: Изд-во С-Петербур. Ун-та, 2001.- 268с.
27. Войнаренко М. Кластери як полюси зростання конкурентоспроможності регіонів / М. Войнаренко // Економіст. – 2008. - №10. – С. 27-30.
28. Востряков О. В. Методологія стратегічного процесу на підприємстві: проблеми та напрями розвинення / О. В. Востряков, О.М. Гребешкова // Вчені записки: зб. наук. праць. Випуск 12. – К.: КНЕУ, 2010. – С. 85-91.

29. Гаретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. –М.: ИНФРА-М, 2002. – 332 с.
30. Гаркуша О. М. Проблеми розвитку виноградарсько-виноробного підкомплексу України / О. М. Гаркуша // Економіка АПК. – 2008.- №11. С. 3-5.
31. Гаркуша О. М. Стратегія відновлення і високоефективного функціонування виноградарсько-виноробного підкомплексу АПК України в умовах ринкової економіки : дис. ... д-ра екон. наук : спеціальність 08.07.02 / О. М. Гаркуша ; Миколаївська держ. аграрна академія. – Миколаїв, 2002. – 370 с.
32. Грант Р. Современный стратегический анализ. 5-е изд. – СПб.: Питер, 2011.- 560 с.
33. Гребиньяк Лоуренс Дж. Как заставить работать вашу стратегию: Эффективная реализация стратегии и внедрение перемен / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
34. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации / И. Б. Гурков. - М.: Дело. – 2006. – 231 с.
35. Дафт Р. Менеджмент. 9-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012. – 864с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
36. Державний комітет статистики України / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
37. Джерард П. Ходкинсон , Пол Р. Сперроу, Компетентная организация: психологический анализ стратегического менеджмента / Пер. с англ. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007, 392с.
38. Дженстер Пер, Хасси Давид Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. : Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 368 с.
39. Джини Даниель Дак. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. – М.: Альпина Паблишер, 2003.

40. Друкер Питер Фердинанд Практика менеджмента / Друкер Питер Фердинанд. — М.: «Вильямс», 2007. 400 с.
41. Дойль П. Маркетинг – менеджмент и стратегии. – 3-е изд. – СПб: Питер, 2002. – 544 с.
42. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль. – СПб.: Питер, 2001. – 480 с.
43. Должанський І. З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємств: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. -384 с
44. Дикаленко М. Пьяньські витребеньки / М. Дикаленко // Бизнес. - 2013. - №32(1071). - С. 47-50.
45. Дэй Д. Стратегический маркетинг / Д. Дэй. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2002. – 640 с.
46. Дрінь О. Я. Поліформізм стратегій підприємства в диференційованих умовах організаційного середовища / О. Я. Дрінь, І. В. Смолін // Стратегія економічного розвитку України. Зб. наук. праць. КНЕУ імені Вадима Гетьмана. – 2012. - № 31. – С. 3-10.
47. Дрінь О.Я. Ідеології вибору методології і форми стратегії підприємства за змінюваних умов середовища / О. Я Дрінь, І. В. Смолін // Стратегія економічного розвитку України. Зб. наук. праць. КНЕУ імені Вадима Гетьмана. – 2013. - № 33. – С. 31-38.
48. Дрінь О. Я. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства та її детермінанти / Дрінь О. Я. // Наук. вісн. Чернівецького ун-ту. – 2013, вип. 650-652. – С. 102-106.
49. Дрінь О.Я. Передбачуваність змін середовища як передумова визначення стратегічної методології і форми стратегії підприємства // Економічний вісник НТУУ “КПІ”. – 2014. - № 11. – С. 322 – 330.
50. Дрінь О.Я. Методологія і форма стратегії підприємства: порядок визначення та механізм взаємодії / Дрінь О. Я. // Бізнес інформ. – 2014. - № 12. – С. 449 – 457.

51. Дрінь О.Я. Моделі стратегічного управління та їх зв'язок із формою стратегії підприємства // III міжнародна науково-методична конференція “Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці” (14-17 травня 2013р, Чернівці): Матеріали конф. – Чернівці, 2013. – С. 105 – 106.
52. Дрінь О.Я. Фактори нестабільності виноробної промисловості України / О.Я. Дрінь // Міжнародна науково-практична інтернет конференція економічного спрямування “Сучасні напрямки теоретичного та практичного досліджень в економічній науці” (27 лютого 2015 р, Тернопіль): Матеріали конф. – Тернопіль, 2015. – С. 27-30
53. Дрінь О.Я. Оцінювання та прогнозування інтенсивності конкуренції на виноробному ринку України / О.Я. Дрінь // Міжнародна науково-практична інтернет конференція економічного спрямування “Сучасні напрямки теоретичного та практичного досліджень в економічній науці” (27 лютого 2015 р, Тернопіль): Матеріали конф. – Тернопіль, 2015. – С. 65 – 67.
54. Дрінь О.Я. Нестабільність зовнішнього організаційного середовища та його вплив на вибір стратегії підприємства // Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та іноваційні рішення для бізнесу: колективна монографія / (за ред. проф. А.П.Наливайка). – К.: КНЕУ, 2015. С. 112 – 126.
55. Дрінь О.Я. Методологічний інструментарій та прикладні аспекти оцінювання нестабільності зовнішнього середовища виноробних підприємств України / Дрінь О. Я. // Економічний вісник НТУУ “КПІ”. – 2015. - № 12. – С. 128 – 138.
56. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент: учебник. - М.: Экономист, 2007. - 413 с.
57. Збір урожаю сільськогосподарських культур, плодів, ягід та винограду. Збір урожаю сільськогосподарських культур у 2003 – 2011

- роках у розрізі районів. Статистичний бюлетень / Головне управління статистики в Херсонській області. – Херсон, 2012.
58. Зюкова І. О. Конкурентний аналіз як інструмент управління стратегічним розвитком підприємства / І. О. Зюкова // Економіка, фінанси, право. – 2007. - №2. – С. 3-7
59. Інтернет-маркетингова компанія “KNP-BUSINESS” [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.knp-business/ru>
60. Иванов А. П. Метод формирования и оценки конкурентной стратегии компании (финансовый аспект) / А. П. Иванов, Е. Ю. Хрусталева // Финансовый менеджмент.- 2005.- № 5.- С. 3-15.
61. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: Пер. с англ. – М.: Олимп-бизнес, 2004.
62. Каплан Р., Нортон Д. Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей.- Киев: «Вильямс», 2006.
63. Кіпа Д. В. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства / Д. В. Кіпа // Бизнес Информ. - 2014. - № 9.- С. 189 – 193.
64. Ким У. Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Пер. с англ. М.: НІРРО. - 2005. – 373с.
65. Кемпбелл Э., Саммерс Лаче К. Стратегический синергизм. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с.
66. Ковпак К. Грозный год / К. Ковпак // Бизнес. - №5 (1096). - 2014. - С. 35-37.
67. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія / О. І. Ковтун ; Укоопспілка, Львівська комерційна академія. - Л. : Видавництво Львівської комерційної академії, 2009. - 276 с.



68. Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры и теории предвидения / Н. Д. Кондратьев. Избр. тр. - М.: Экономика. – 2002. – 767 с.
69. Кондратьев Н. Д. Проблемы экономической динамики / Н. Д. Кондратьев . - М.: Экономика. – 2009. – 526 с.
70. Копосов Г. О. Управління підприємством в умовах невизначеності на основі розробки системи гештальтів (образів) / О. Г. Копосов, П. Г. Шелухін // Бизнес Информ. - 2012. - № 2.- С. 195 – 198.
71. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2011. – 464с.
72. Кох Р. Стратегия. Как создать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох. – СПб.: Питер, 2003. –320 с.
73. Крючков В. Н. Стратегическая Матрица: глубока ли кроличья нора? : монография / В.Н. Крючков. –М.: Русайнс, - 2015. - 220 с.
74. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие, М.: Юнити-Дана, -2012, 623 с.
75. Кузык Борис Николаевич. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование : учебник / Б. Н. Кузык, В. И. Кушлин, Ю. В. Яковец. - 3-е изд. - М. : Экономика, 2009. - 591 с.
76. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 236с.
77. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2007. – 800с.
78. Лябах Н. Н. Нетрадиционные страницы менеджмента / Н. Н. Лябах, А. Н. Лябах. – Ростов н/Д: Изд. "БАРО-ПРЕСС", 2002. – 208 с.
79. Ляндау Ю. В. Стратегическое управление процессно-ориентированными организациями : монография / Ю.В. Ляндау. –М.: Палеотип. – 2013. - 152 с.
80. Мазаракі А. А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність / Мазаракі А. А., Пшеслінський Д. М.,

- Смолін І. В. – К.: КНТЕУ, 2010.-384 с.
81. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – СПб.: Питер, 2000. – 320 с.
82. Маленков Ю. А. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. – 224с.
83. Матчина И. Г. Государственная поддержка отечественного производителя винограда и винопродукции / И. Г. Матчина, Д. Б. Волынкина // Магарац. Виноградарство и виноделие. – 2010. – № 4. – С. 38 – 39.
84. Матчина І. Г. Стратегія розвитку ринку винопродукції України : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спеціальність 08.07.02 / І. Г. Матчина ; Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» УААН. – К., 2006. – 37 с.
85. Матчина И. Г. Экономика виноделия / И.Г. Матчина, А. М. Бузни. — Симферополь: Таврида, 2003. — 256 с.
86. Мескон М. Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992.
87. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
88. Минцберг Г., Куини Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
89. Момот В. Є. Чинники ринкової невизначеності у поведінці підприємств / В.Є. Момот. – Дніпропетровськ: ДУЕТ, 2002. – 228 с.
90. Мулюкина Н. А. Совершенствование сортимента винограда в Украине за счет индивидуального отбора клонов, хорошо адаптированных к экстремальным условиям среды / Н. А. Мулюкина, И. А. Ковалёва, В. С. Чисников.- [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://journal.kubansad.ru/pdf/12/06/11.pdf>
91. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.

92. Нельсон Р. Эволюция теории экономических изменений / Р.Нельсон, С. Уинтер. – М.: ЗАО "Финстатинформ", 2000. – 474 с.
93. Немцов В. Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: КПІ, 2001. – 557 с.
94. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов./ Пер. с англ.- Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2010. – 328 с.
95. Никулин Л.-Л.Ф. Менеджмент эпохи постмодерна и " нью-экономики" / Л.-Л.Ф. Никулин – М.: ЮНИТИ-ДАНА. - 2001. – 127 с.
96. Новосёлов Е. В. Стратегическое управление развитием спиртовой и водочной промышленности / Е. В. Новосёлов. – М.: Креативная экономика. – 2007. - 304 с.
97. Облой К. Стратегия успешной компании. Пер. с пол. М.: Изд-во деловой и учебной литературы. -2005. – 282 с.
98. Ожегов С. И. Словарь русского языка / С.И. Ожегов. – М.: Рус. Язык, 1986. – 949 с.
99. Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Ветер Магнус. Оценка эффективности деятельности компании: Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Вильямс. 2003.
100. Основні економічні показники виробництва продукції сільського господарства в сільськогосподарських підприємствах за 2012 рік. Статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. – К., 2013. – С. 49.
101. О'Шонесси. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. – СПб.: Питер, 2001. – 864 с.
102. Панов А. И., Коробейников И.О., Панов В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. –М.: Юнити-Дана, 2012. - 302 с.

103. Парасина Валентина Николаевна. Стратегический менеджмент : учебник по специальности "Менеджмент организации" / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 4-е изд., стер. - М. : КноРус, 2008. - 496 с.
104. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В. В. Пастухова. – К.: КНТЕУ, 2002. – 302 с.
105. Переробка винограду та виробництво виноматеріалів у 2013 році. Експрес-випуск № 06.2-14/5-14 від 14.01.2014.
106. Пирс Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент, Питер, 2013, 560 с.
107. Пленкина В.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. / В.В. Пленкина, О.В. Ленкова, Г.А. Чистякова- Тюмень:ТюмГНГУ, 2013, 192 с.
108. Покропивний С.Ф., Соболев С.М., Швиданенко Г.О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1999. – 208 с.
109. Попов С. А. Стратегическое управление / С. А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 304 с.
110. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
111. Портер М. Конкуренция.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
112. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
113. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
114. Портер М., Прахалад С., Самплер Дж. Курс МВА по стратегическому менеджменту. 4 издание.– М: Альпина, 2007.

115. Прахалад К. К. Ключевая компетенция корпорации / К. К., Прахалад, Г. Хамел // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент (3). -2003. С. 18-44.
116. Прокин В. В. 2005. Теория стратегического управления: принципы и векторы развития. В сб.: Стратегическое планирование и развитие предприятий. Доклады и тезисы Шестого Всероссийского симпозиума. Т. 1. М.: ЦЭМИ РАН. – С. 160-161.
117. Прохорова О. В. Використання інтеграційно-диверсифікаційних стратегій підприємствами України: історичний підхід // У кн.: Стратегія підприємства: адаптація організацій до світових суспільно-економічних процесів : монографія / За ред. проф. А.П. Наливайка. – К.: КНЕУ, 2012. – 278с.
118. Прыкин Б. В. Стратегия экономики. Природный экогармонизм. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 367 с.
119. Портер М., Прахалад С., Самплер Дж. Курс МВА по стратегическому менеджменту. 4 издание.– М: Альпина, 2007.
120. Саймон Г., Билстайн Ф.Ф. Доля рынка и смерть бизнеса. Как управлять прибылью современной компании. – М.: «Вершина», 2008. – 264 с.
121. Свэйм Роберт. Стратегии управления бизнесом Питера Друкера. "ПИТЕР", - 2011г.-416с.
122. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. - К.: КНТЕУ, 2004 .- 344 с.
123. Смолін І. В. Моделі стратегічного управління та умови їх застосування / І. В. Смолін // Статистика України. – 2003. – № 4 (23). – С. 52–55.
124. Статистичний щорічник України за 2012 рік / Державна служба статистики України. – К., 2013. – С. 151 – 161.
125. Стратегічне управління знаннями підприємства: монографія, за ред. д.е.н., проф. А.П. Наливайка. – К.: КНЕУ, 2014. – 445 с.

126. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу, за ред. д.е.н., проф. А.П. Наливайка. – К.: КНЕУ, 2015. – 398 с.
127. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / Майкл Ковени, Деннис Гэнстер, Брайан Хартлен, Дейв Кинг; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 232с.
128. Стратегическое управление: Учебник для магистров. под ред. И.К. Ларионова. -М.: Дашков и К, 2014. -235 с.
129. Стрибл П. Л. Выбор правильных изменений / П. Л. Стрибл // Управление изменением. – 2000. – № 2. – С. 117–125.
130. Стратегия эффективного развития фирмы: учебник / О.С. Сухарев. – М.: Издательство «Экзамен», 2010. – 287с.
131. Тарасов А. К. Принципы стратегического управления в теории принятия решений : монография; под ред. В.А. Тихомирова. –М.: Финансы и статистика. - 2012.- 144 с.
132. Теслюк Н. П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг / Н. П. Теслюк // Економіка, фінанси, право. – 2005. - № 11. – С. 17-20.
133. Тис Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуйей Э. // Вестник С.-Петербургского унта. Сер. Менеджмент (4). –2003. - С. 133-183.
134. Тищенко А. Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса / Тищенко А. Н., Иванов Ю.Б., Кизим Н.А. -Х.: ИД “ИНЖЭК”, 2007.-376с
135. Томпсон А. А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов / Пер. с англ. – М.: "Банки и биржи": ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
136. Томпсон А. А, Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, - М.: Издательский дом “Вильямс ”, 2011.- 928 с.

137. Траут Дж. Дифференцируйся или умирай. – СПб.: Питер, 2002. – 224 с.
138. У світі зростає виробництво і споживання винограду [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pavlivsca.ub.ua/news/24788-u-sviti-zrostaе-virobnictvo-i-spojivannya-vinogradu.html>
139. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: полное руководство по работе с критическими числами, управляющими бизнесом / Пер. С англ.. О.В. Чумаченко/, 4-е изд., К:Companion Group, 2010, - 400с/ с 336)
140. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг. 4-е изд.-СПб.: Питер, 2007. -352с.
141. Хангер Дж. Д., Уилен Т.Л. Основы стратегического менеджмента: учебник -М.: Юнити-Дана, 2011, - 318 с.
142. Хорин А. Н.Стратегический анализ: учебное пособие / А. Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2012. – 288с. – (Высшее образование).
143. Хулей Г., Сондерс Д., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Пер. С англ.. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.
144. Чаки Ф. Современная теория управления / Пер. с англ. – М.: Мир, 1975. – 243 с.
145. Чухно А. Постіндустріальна економіка: теорія і практика та їх значення для України / А. Чухно // Економіка України. – 2001. – № 11. – С. 42–49.
146. Шеремета П. Уроки лидерства весеннего крокуса или разработка стратегии в условиях неопределенности / П. Шеремета, Н. Мороз // Компаньон. – 2002. – № 4. – С. 7–10.
147. Шевченко Л. С. Конкурентное управление : Учеб. пособие. – Х.: Эспада, 2004. – 518 с.
148. Шольц-Куликов Е. П. Винодельческое законодательство

- современной Украины / Е.Шолц-Куликов // Виноград. -2009. - №№ 7-8. – С.82-87
149. Шпанко А. Контроль стратегічної конкурентоспроможності інституту спільного інвестування / А. Шпанко // Вісник КНТЕУ. – 2008. - №4. – С. 49 -55
150. Шпанко А. Про сутність поняття "стратегічна конкурентоспроможність" / А. Шпанко // Економіка України. - 2007. - № 6. - С. 45-49.
151. Штерн Ф. Маркетинг, менеджмент и стратегии. 4-е изд. – С-П.: Издательство «Питер», 2007. – 544 с.
152. Broadbent D. E. Perception and communication. — London: Pergamon Press, 1958.
153. Chandler A.D. Strategy and Structure Chapters in the history of the American Industrial Enterprises Cambridge. – M.A.: M.I.T. Press, 1962.
154. Dunkan R. What Is The Right Organization Structure? // Organizational Dynamic's. – Winter, 1979.
155. Emery F.E., Trist E.L. The casual texture of organizational environment // Human relations. – 1965. – Vol. 18.
156. Emery F.E., Trist E.L. Toward a social ecology. – NY, 1973.
157. Kuhberger A. The influence of framing on risky decisions: a meta analysis, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 75; 23-55.
158. Naumov A.I., Puffer Sh.M. Measuring Russian culture using Hofstede's Dimensions// Applied Psychology: An International Review. 2000.Vol.49(4)
159. Souz-inform. [Електронний ресурс] - Режим доступу <http://www.souz-inform.com.ua>
160. Weick K. E. (1995), Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.



## ДОДАТОК А

**Виручка від реалізації продукції на досліджуваних виноробних підприємствах України за 2007-2013 рр. (тис. грн.)**

Виноробні підприємства	Роки						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ТОВ «ПТК Шабо»	65837	156855	391651	610977	871605	985192	1035620
ТОВ «Інкерманський завод марочних вин»	89091	110883	164765	247184	475726	667519	535421
ПАТ «Коблево»	107546	125456	210101	302586	222253	283018	264588
ДП «Кримський винний дім»	138260	170568	205710	250436	291028	198723	245111
НВАО «Масандра»	121158	144443	171686	192065	223181	233839	241023
ТОВ НВО «Нива»	26225	20982	164827	465578	329070	241987	227741
ЗАТ «Одесавинпром»	147150	184802	197540	216642	202092	245646	180625
ТОВ «Котовський винзавод»	31777	71129	87284	485724	25040	120617	133098
<b>На великих підприємствах</b>	727044	985118	1593564	2771192	2639995	2976541	2863227
ПАТ «Харчовик»	35422	41773	70041	92716	100122	79397	84673
ПП «Діоніс»	26992	30132	28354	40466	42605	49286	59890
СВК «Лиманський»	26339	34079	45227	50879	49303	50352	58238
ЗАТ «Ізмаїльський винзавод»	22455	52206	77785	87915	84544	63120	40520
ТОВ «Винхол Оксамитне»	18414	9941	26216	33656	36660	44666	36221
ТОВ «Югвинпром»	8862	14792	15855	14995	18266	69283	33091
ПАТ «Вікторія»	68183	89358	98846	140773	130838	58167	25159
<b>На середніх підприємствах</b>	206667	272281	362324	461400	462338	414271	337792
ПАТ «Болградський виноробний завод»	22726	9733	30152	26811	15495	11321	23399
ТОВ «Агро-Юг»	22971	27324	13668	10933	7771	9184	20136
ТОВ «Вінодел»	27200	12638	16628	9282	34533	12129	16195
ПАТ «Виноградар»	9525	7803	13559	13824	17328	12703	14209
ТОВ «Торгово-промислова спілка»	16717	19232	18467	23124	16781	6750	13808
ТОВ «Лонжерон і К»	383	431	199	27175	21234	12585	5696
ТОВ «АП Овідіопільвино»	7334	7085	7212	7294	8116	6604	5668
ТОВ АПФ «Червоний маяк»	15192	17825	28643	20177	10263	5214	1687
<b>На малих підприємствах</b>	122048	102071	128528	138620	131521	76490	100798
Разом	1055759	1359470	2084416	3371212	3233854	3467302	3301817

## ДОДАТОК Б

**Ринкові частки досліджуваних виноробних підприємств України  
за обсягом реалізованої продукції за 2007-2013 рр., %**

Виноробні підприємства	Роки						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ТОВ «ПТК Шабо»	6,2	11,5	18,8	18,1	27,0	28,4	31,4
ТОВ «Інкерманський завод марочних вин»	8,4	8,2	7,9	7,3	14,7	19,3	16,2
ПАТ «Коблево»	10,2	9,2	10,1	9,0	6,9	8,2	8,0
ДП «Кримський винний дім»	13,1	12,5	9,9	7,4	9,0	5,7	7,4
НВАО «Масандра»	11,5	10,6	8,2	5,7	6,9	6,7	7,3
ТОВ НВО «Нива»	2,5	1,5	7,9	13,8	10,2	7,0	6,9
ЗАТ «Одесавинпром»	13,9	13,6	9,5	6,4	6,2	7,1	5,5
ТОВ «Котовський винзавод»	3,0	5,2	4,2	14,4	0,8	3,5	4,0
ПАТ «Харчовик»	3,4	3,1	3,4	2,8	3,1	2,3	2,6
ПП «Діоніс»	2,6	2,2	1,4	1,2	1,3	1,4	1,8
СВК «Лиманський»	2,5	2,5	2,2	1,5	1,5	1,5	1,8
ЗАТ «Ізмаїльський винзавод»	2,1	3,8	3,7	2,6	2,6	1,8	1,2
ТОВ «Винхол Оксамитне»	1,7	0,7	1,3	1,0	1,1	1,3	1,1
ТОВ «Югвинпром»	0,8	1,1	0,8	0,4	0,6	2,0	1,0
ПАТ «Вікторія»	6,5	6,6	4,7	4,2	4,0	1,7	0,8
ПАТ «Болградський виноробний завод»	2,2	0,7	1,4	0,8	0,5	0,3	0,7
ТОВ «Агро-Юг»	2,2	2,0	0,7	0,3	0,2	0,3	0,6
ТОВ «Вінодел»	2,6	0,9	0,8	0,3	1,1	0,3	0,5
ПАТ «Виноградар»	0,9	0,6	0,7	0,4	0,5	0,4	0,4
ТОВ «Торгово-промислова спілка»	1,6	1,4	0,9	0,7	0,5%	0,2%	0,4%
ТОВ «Лонжерон і К»	0,0	0,0	0,0	0,8	0,7	0,4	0,2
ТОВ «АП Овідіопільвино»	0,7	0,5	0,3	0,2	0,3	0,2	0,2
ТОВ АПФ «Червоний маяк»	1,4	1,3	1,4	0,6	0,3	0,2	0,1
Всього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Коефіцієнт варіації (в статистичі)	0,944	0,986	1,051	1,169	1,413	1,532	1,589
Коефіцієнт варіації (в динаміці)	-	0,323	0,551	0,621	0,886	0,381	0,249

## ДОДАТОК В

**Рентабельність реалізованої продукції на досліджуваних виноробних підприємствах України за 2007-2013 рр., %**

Виноробні підприємства	Роки						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ТОВ «ПТК Шабо»	1,2	-0,8	4,5	8,7	8,3	12,0	11,0
ТОВ «Інкерманський завод марочних вин»	2,7	1,5	0,0	0,3	17,7	16,3	6,6
ПАТ «Коблево»	0,4	4,7	2,6	2,1	5,6	2,7	3,2
ДП «Кримський винний дім»	0,4	0,0	-1,9	0,3	0,4	0,7	5,5
НВАО «Масандра»	8,6	9,3	9,8	7,9	12,3	10,0	11,0
ТОВ НВО «Нива»	3,2	-6,4	25,2	6,1	4,4	1,9	1,9
ЗАТ«Одесавинпром»	1,1	-12,6	0,6	2,4	4,0	-4,4	1,6
ТОВ «Котовський винзавод»	2,1	0	-0,1	0,5	-1,0	1,8	0,9
<b>На великих підприємствах</b>	2,46	-0,54	5,09	3,54	6,48	5,13	5,21
ПАТ «Харчовик»	1,0	1,0	0,6	1,7	0,5	3,0	1,9
ПП «Діоніс»	8,0	-12,4	-1,3	2,8	-0,6	0,3	1,5
СВК «Лиманський»	12,3	9,7	37,8	28,2	34,2	30,4	9,2
ЗАТ «Ізмаїльський винзавод»	3,5	0,6	0,6	0,1	0,4	0,4	1,2
ТОВ «Винхол Оксамитне»	0,5	-2,6	4,3	4,6	1,0	0,6	-0,4
ТОВ «Югвинпром»	-1,5	-8,9	4,3	-0,6	-10,3	1,2	0,1
ПАТ «Вікторія»	2,4	2,1	1,4	2,4	-0,6	-3,2	0,2
<b>На середніх підприємствах</b>	3,74	-1,50	6,81	5,60	3,51	4,67	1,96
ПАТ «Болградський виноробний завод»	26,8	-116,6	30,1	-62,4	-53,3	-113,6	-26,7
ТОВ «Агро-Юг»	1,4	-0,6	0,4	-2,1	-4,5	3,8	6,2
ТОВ «Вінодел»	-0,2	2,5	2,9	-6,0	1,6	-5,2	3,9
ПАТ «Виноградар»	2,0	4,3	3,8	2,8	4,0	-0,4	0,5
ТОВ «Торгово-промислова спілка»	0,3	2,0	0,3	0,7	-0,3	-2,4	0,5
ТОВ «Лонжерон і К»	0,9	5,1	9,3	9,0	2,1	-2,0	-10,9
ТОВ «АП Овідіопільвино»	0,8	1,8	5,0	5,8	1,9	-3,4	-2,9
ТОВ АПФ «Червоний маяк»	3,5	1,8	-0,5	0,2	0,4	-3,1	-17,1
<b>На невеликих підприємствах</b>	4,44	-12,46	6,41	-6,50	-6,01	-15,79	-5,81
Середній рівень на усіх підприємствах	3,54	-4,98	6,07	0,67	1,23	-2,29	0,39

## ДОДАТОК Д

**Динаміка складу 8 найбільших виноробних підприємств України  
за 2007 – 2013 рр.**

Найбільші виноробні підприємства, аналітичні показники	Роки						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
«ПТК Шабо», тис.грн	65837	156855	391651	610977	871605	985192	1035620
ТОВ «Інкерманський завод марочних вин», тис.грн	89091	110883	164765	247184	475726	667519	535421
ПАТ «Коблево», тис.грн	107546	125456	210101	302586	222253	283018	264588
ДП «Кримський винний дім», тис.грн	138260	170568	205710	250436	291028	198723	245111
НВАО «Масандра», тис.грн	121158	144443	171686	192065	223181	233839	241023
ТОВ НВО «Нива», тис.грн	-	-	164827	465578	329070	241987	227741
ЗАТ«Одесавинпром», тис.грн	147150	184802	197540	216642	202092	245646	180625
ТОВ «Котовський винзавод», тис.грн	-	71129	-	485724	-	120617	133098
ПАТ «Харчовик»	35422	-	-	-	-	-	-
ПАТ «Вікторія»	68183	89358	98846	-	130838	-	-
Разом, тис.грн	772647	1053494	1605126	2771192	2745793	2976541	2863227
Всього на досл. підпр., тис.грн	1055759	1359470	2084416	3371212	3233854	3467302	3301817
Частка найбільших підприємств, %	73,2	77,5	77,0	82,2	84,9	85,8	86,7
Ланцюговий коефіцієнт оновлення складу	-	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125	0

## ДОДАТОК Е

**Середня заробітна плата на досліджуваних виноробних підприємствах  
України за 2007-2013 рр., грн./місяць**

Виноробні підприємства	Роки						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ТОВ «ПТК Шабо»	1489	1431	1518	1924	3087	2808	4094
ТОВ «Інкерманський завод марочних вин»	2261	2717	3046	3960	7982	8285	8904
ПАТ «Коблево»	1331	1658	2194	2879	2325	2276	3331
ДП «Кримський винний дім»	2337	1153	942	1665	2124	2727	2724
НВАО «Масандра»	2112	2554	3649	4849	5385	6153	6311
ТОВ НВО «Нива»	2043	2998	2804	3403	4053	4898	7449
ЗАТ«Одесавинпром»	2172	1974	1905	2457	2565	3148	3049
ТОВ «Котовський винзавод»	273	423	410	661	608	815	865
ПАТ «Харчовик»	920	796	830	1082	999	1473	1577
ПП «Діоніс»	417	521	593	611	507	688	660
СВК «Лиманський»	976	1297	1138	1188	1861	2040	2279
ЗАТ «Ізмаїльський винзавод»	566	758	227	316	1031	1430	1711
ТОВ «Винхол Оксамитне»	690	1013	1076	958	867	887	837
ТОВ «Югвинпром»	529	537	925	932	998	1085	1169
ПАТ «Вікторія»	1205	682	763	1171	1521	1514	1710
ПАТ «Болградський виноробний завод»	540	990	930	1230	1500	1530	1740
ТОВ «Агро-Юг»	600	799	1000	824	1491	1979	2024
ТОВ «Вінодел»	532	604	889	1053	1000	960	885
ПАТ «Виноградар»	372	530	691	856	750	788	1608
ТОВ «Торгово-промислова спілка»	676	799	1099	1242	1528	1271	1600
ТОВ «Лонжерон і К»	434	528	345	470	556	471	461
ТОВ «АП Овідіопільвино»	405	696	792	899	1313	769	906
ТОВ АПФ «Червоний маяк»	524	742	703	211	224	309	349

## ДОДАТОК Є

**Фондовіддача основних засобів на досліджуваних виноробних підприємствах України за 2007-2013 рр.**

Виноробні підприємства	Роки						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ТОВ «ПТК Шабо»	4,1	5,7	8,5	7,4	6,4	6,3	5,1
ТОВ «Інкерманський завод марочних вин»	9,1	11,8	18,4	27,1	15,9	4,7	2,9
ПАТ «Коблево»	2,5	2,8	3,3	5,2	4,3	6,3	5,7
ДП «Кримський винний дім»	6,4	8,4	11,3	13,9	15,5	13,2	14,1
НВАО «Масандра»	5,0	6,3	7,8	10,1	12,8	12,4	12,8
ТОВ НВО «Нива»	1,3	0,9	8,7	18,9	14,3	11,3	10,2
ЗАТ«Одесавинпром»	6,2	6,8	8,1	9,0	4,8	5,5	4,5
ТОВ «Котовський винзавод»	9,7	16,3	15,6	8,8	5,6	33,7	48,2
<b>На великих підприємствах</b>	<b>5,5</b>	<b>7,4</b>	<b>10,2</b>	<b>12,6</b>	<b>10,0</b>	<b>11,7</b>	<b>12,9</b>
ПАТ «Харчовик»	4,4	4,5	7,2	8,4	10,0	5,1	5,5
ПП «Діоніс»	5,4	6,5	5,9	10,1	7,5	10,4	11,7
СВК «Лиманський»	2,3	2,6	2,2	1,5	1,6	2,0	3,1
ЗАТ «Ізмаїльський винзавод»	2,7	3,1	3,0	2,3	2,1	1,7	1,1
ТОВ «Винхол Оксамитне»	2,8	1,4	2,9	3,2	2,9	3,7	3,2
ТОВ «Югвинпром»	62,0	17,5	21,7	23,2	33,6	66,0	16,8
ПАТ «Вікторія»	11,1	17,3	9,5	15,0	15,6	7,7	4,1
<b>На середніх підприємствах</b>	<b>13,0</b>	<b>7,6</b>	<b>7,5</b>	<b>9,1</b>	<b>10,5</b>	<b>13,8</b>	<b>6,5</b>
ПАТ «Болградський виноробний завод»	2,6	1,0	3,5	3,3	2,0	2,4	9,7
ТОВ «Агро-Юг»	12,6	13,5	9,2	9,3	8,7	20,1	36,2
ТОВ «Вінодел»	1,5	0,8	1,0	0,6	2,4	1,2	7,9
ПАТ «Виноградар»	7,9	6,8	11,9	7,5	4,9	3,7	5,2
ТОВ «Торгово-промислова спілка»	1,2	1,5	1,5	2,0	1,5	0,6	1,5
ТОВ «Лонжерон і К»	1,5	1,6	1,5	2,0	1,5	1,0	0,5
ТОВ «АП Овідіопільвино»	4,6	3,0	1,6	2,2	4,9	4,9	2,8
ТОВ АПФ «Червоний маяк»	3,2	2,9	4,5	2,7	2,8	2,9	0,9
<b>На малих підприємствах</b>	<b>4,4</b>	<b>3,9</b>	<b>4,3</b>	<b>3,7</b>	<b>3,6</b>	<b>4,6</b>	<b>8,1</b>

## ДОДАТОК Ж

**Оборотність оборотних активів на досліджуваних виноробних підприємствах України за 2007-2013 рр., дні**

Виноробні підприємства	Роки						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ТОВ «ПТК Шабо»	232	201	122	154	144	161	171
ТОВ «Інкерманський завод марочних вин»	455	458	326	269	216	264	348
ПАТ «Коблево»	315	326	204	145	238	201	232
ДП «Кримський винний дім»	182	154	211	161	200	200	163
НВАО «Масандра»	333	330	320	300	313	318	338
ТОВ НВО «Нива»	258	389	530	159	247	378	461
ЗАТ«Одесавинпром»	191	235	236	283	292	235	274
ТОВ «Котовський винзавод»	652	382	680	1957	5263	1175	1295
<b>На великих підприємствах</b>	<b>327,3</b>	<b>309,4</b>	<b>328,6</b>	<b>428,5</b>	<b>864,1</b>	<b>366,5</b>	<b>410,3</b>
ПАТ «Харчовик»	314	325	224	271	229	328	307
ПП «Діоніс»	668	358	383	321	503	383	310
СВК «Лиманський»	306	307	211	285	372	417	391
ЗАТ «Ізмаїльський винзавод»	469	327	347	337	355	520	865
ТОВ «Винхол Оксамитне»	257	459	259	251	339	393	498
ТОВ «Югвинпром»	638	406	359	289	802	190	637
ПАТ «Вікторія»	98	106	160	151	133	197	462
<b>На середніх підприємствах</b>	<b>392,9</b>	<b>326,9</b>	<b>277,6</b>	<b>272,1</b>	<b>390,4</b>	<b>346,9</b>	<b>495,7</b>
ПАТ «Болградський виноробний завод»	2173	3262	1094	735	1030	1948	1147
ТОВ «Агро-Юг»	224	163	335	492	740	849	405
ТОВ «Вінодел»	217	522	410	810	499	580	488
ПАТ «Виноградар»	386	581	409	388	390	575	693
ТОВ «Торгово-промислова спілка»	687	626	1007	800	855	2554	1112
ТОВ «Лонжерон і К»	505	344	368	188	229	247	504
ТОВ «АП Овідіопільвино»	452	435	398	318	197	190	96
ТОВ АПФ «Червоний маяк»	66	676	344	436	579	1000	2342
<b>На малих підприємствах</b>	<b>588,8</b>	<b>826,1</b>	<b>545,6</b>	<b>520,9</b>	<b>564,9</b>	<b>992,9</b>	<b>848,4</b>

## ДОДАТОК 3

Таблиця 3.1

**Продуктивність праці на досліджуваних виноробних підприємствах  
України за 2007-2013 рр. , дні**

Виноробні підприємства	Роки						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ТОВ «ПТК Шабо»	491,3	670,3	1119,0	1157,2	1650,8	1415,5	1893,3
ТОВ «Інкерманський завод марочних вин»	333,7	368,4	578,1	782,2	1505,5	1664,6	1296,4
ПАТ «Коблево»	457,6	524,9	764,0	979,2	719,3	1088,5	962,1
ДП «Кримський винний дім»	483,4	462,2	619,6	777,8	903,8	770,2	864,1
НВАО «Масандра»	243,3	290,1	348,2	381,8	443,7	486,2	502,1
ТОВ НВО «Нива»	149,0	149,9	646,4	921,9	651,6	796,0	1156,0
ЗАТ«Одесавинпром»	533,2	504,9	517,1	561,2	323,6	774,9	622,8
ТОВ «Котовський винзавод»	676,1	1451,6	1745,7	991,3	521,7	2412,3	3412,8
<b>На великих підприємствах</b>	<b>421,0</b>	<b>552,8</b>	<b>792,3</b>	<b>819,1</b>	<b>840,0</b>	<b>1176,0</b>	<b>1338,7</b>
ПАТ «Харчовик»	276,7	278,5	609,1	741,7	801,0	715,3	699,8
ПП «Діоніс»	599,8	772,6	393,8	1224,1	1291,1	2053,6	2395,6
СВК «Лиманський»	306,3	370,4	665,1	530,0	315,6	606,7	766,3
ЗАТ «Ізмаїльський винзавод»	224,6	305,3	580,5	726,6	698,7	717,3	604,8
ТОВ «Винхол Оксамитне»	511,5	310,7	749,0	841,4	833,2	950,3	823,2
ТОВ «Югвинпром»	119,8	194,6	323,6	214,2	246,8	824,8	398,7
ПАТ «Вікторія»	988,2	397,1	439,3	625,7	581,5	354,7	279,5
<b>На середніх підприємствах</b>	<b>432,4</b>	<b>375,6</b>	<b>537,2</b>	<b>700,5</b>	<b>681,1</b>	<b>889,0</b>	<b>852,6</b>
ПАТ «Болградський виноробний завод»	81,7	43,8	175,3	182,4	105,5	163,6	166,0
ТОВ «Агро-Юг»	675,6	942,2	569,5	303,7	431,7	574,0	958,9
ТОВ «Вінодел»	1295,2	394,9	692,8	488,5	1644,4	577,6	1245,8
ПАТ «Виноградар»	122,1	150,1	330,7	314,2	361,0	325,7	456,4
ТОВ «Торгово-промислова спілка»	928,7	714,5	683,9	1051,1	932,3	337,5	920,5
ТОВ «Лонжерон і К»	186,9	296,4	414,6	662,8	505,6	331,2	149,9
ТОВ «АП Овідіопільвино»	124,3	164,8	200,3	221,0	279,9	508,0	708,5
ТОВ АПФ «Червоний маяк»	261,9	365,5	596,7	448,4	250,3	168,2	76,7
<b>На малих підприємствах</b>	<b>459,6</b>	<b>384,0</b>	<b>458,0</b>	<b>459,0</b>	<b>563,8</b>	<b>373,2</b>	<b>585,3</b>



## ДОДАТОК К

Таблиця К.1

## Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Промислово-торговельна компанія Шабо» за 2007-2013 рр.

Показники		Роки						
Назва, од. виміру	Місце у звітності (форма, рядок)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Виручка від реалізації пр.-ції, тис. грн.	Ф 2, 2050+2000 (010)	65837	156855	391651	610977	871605	98519 2	1035620
Чистий фін. результат (прибуток), тис. грн.	Ф 2, 2350(220)	818	0	17454	25764	72147	11798 4	113522
Збиток, тис. грн.	Ф 2, 2355(225)	0	1320	0	0	0	0	0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	Ф 2, 2505 (240)	2395	4018	6375	12188	19558	23453	26876
Чисельність працюючих, осіб	Ф N1-ПВ, 3070	134	234	350	528	528	696	547
Основні засоби, тис. грн.	Ф 1, 1010 (030)	16050	27658	45883	82459	135480	15520 7	203382
Виробничі запаси, тис. грн.	Ф 1, 1101 (100)	21245	25049	42962	110373	122426	13914 2	188159
Оборотні активи, тис. грн.	Ф 1, 1195 (260)	42370	87454	133160	261713	349165	44142 0	493218
Зареєстрований (статутний) капітал, тис. грн.	Ф 1, 1400 (300)	500	500	500	500	10000	10000	26897
Рентабельність продукції, %	-	1,2	-0,8	4,5	8,7	8,3	12,0	11,0
Продуктивність праці, тис. грн.	-	491,3	670,3	1119,0	1157,2	1650,8	1415,5	1893,3
Середня заробітна плата, грн/міс.	-	1489	1431	1518	1924	3087	2808	4094
Фондовіддача основних засобів	-	4,1	5,7	8,5	7,4	6,4	6,3	5,1
Оборотність оборотних активів, днів	-	232	201	122	154	144	161	171
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	-	50,1	28,6	32,3	42,2	35,1	33,6	38,1
Рентабельність капіталу, %	-	163,6	-264,0	349,1	5152,8	721,5	1179,8	420,1

**Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Інкерманський завод марочних вин» за 2007-2013 рр.**

Показники		Роки						
Назва, од. виміру	Місце у звітності (форма, рядок)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Виручка від реалізації пр.-ції, тис. грн..	Ф 2, 2050+2000 (010)	89091	110883	164765	247184	475726	667519	535421
Чистий фін. результат (прибуток), тис. грн.	Ф 2, 2350(220)	2439	1630	14	622	84018	108966	35540
Збиток, тис. грн.	Ф 2, 2355(225)	0	0	0	0	0	0	0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	Ф 2, 2505 (240)	7243	9813	10418	15016	30268	39867	44130
Чисельність працюючих, осіб	Ф N1-ПВ, 3070	267	301	285	316	316	401	413
Основні засоби, тис. грн.	Ф 1, 1010 (030)	9764	9427	8942	9151	30001	141670	184815
Виробничі запаси, тис. грн.	Ф 1, 1101 (100)	3586	3764	3809	6383	9672	11788	14181
Оборотні активи, тис. грн.	Ф 1, 1195 (260)	112711	141151	149206	184801	285516	489481	516977
Зареєстр.(статутний) капітал, тис. грн.	Ф 1, 1400 (300)	19	19	19	19	110365	110365	110365
Рентабельність продукції, %	-	2,7	1,5	0,0	0,3	17,7	16,3	6,6
Продуктивність праці, тис. грн.	-	333,7	368,4	578,1	782,2	1505,5	1664,6	1296,4
Середня заробітна плата, грн/міс.	-	2261	2717	3046	3960	7982	8285	8904
Фондовіддача основних засобів	-	9,1	11,8	18,4	27,1	15,9	4,7	2,9
Оборотність оборотних активів, днів	-	455	458	326	269	216	264	348
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	-	3,2	2,7	2,6	3,5	3,4	2,4	2,7
Рентабельність капіталу, %	-	12836,8	8578,9	73,7	3273,7	76,1	98,7	32,2

**Показники фінансово-господарської діяльності ПАТ«Коблево»  
за 2007-2013 рр.**

Показники		Роки						
Назва, од. виміру	Місце у звітності (форма, рядок)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Виручка від реалізації пр.-ції, тис. грн..	Ф 2, 2050+2000 (010)	10754 6	12545 6	21010 1	30258 6	22225 3	28301 8	264588
Чистий фін. результат (прибуток), тис. грн.	Ф 2, 2350(220)	397	5859	5386	6494	12475	7752	8546
Збиток, тис. грн.	Ф 2, 2355(225)	0	0	0	0	0	0	0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	Ф 2, 2505 (240)	3754	4755	7241	10676	8621	10506	10991
Чисельність працюючих, осіб	Ф N1-ПВ, 3070	235	239	275	309	309	260	275
Основні засоби, тис. грн.	Ф 1, 1010 (030)	43037	45116	63450	58063	51612	45250	46824
Виробничі запаси, тис. грн.	Ф 1, 1101 (100)	20529	26778	39161	60949	66717	84767	91176
Оборотні активи, тис. грн.	Ф 1, 1195 (260)	94203	11357 9	11905 7	12171 8	14667 7	15763 9	170256
Зареєстр.(статутн.) капітал, тис.грн.	Ф 1, 1400 (300)	4237	4237	4237	4237	4237	4237	4237
Рентабельність продукції, %	-	0,4	4,7	2,6	2,1	5,6	2,7	3,2
Продуктивність праці, тис. грн.	-	457,6	524,9	764,0	979,2	719,3	1088,5	962,1
Середня заробітна плата, грн/міс.	-	1331	1658	2194	2879	2325	2276	3331
Фондовіддача основних засобів	-	2,5	2,8	3,3	5,2	4,3	6,3	5,7
Оборотність оборотних активів, днів	-	315	326	204	145	238	201	232
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	-	21,8	23,6	32,9	50,0	42,3	53,8	53,6
Рентабельність капіталу, %	-	9,4	138,3	127,1	153,3	294,4	183,0	201,7

**Показники фінансово-господарської діяльності ДП«Кримський винний дім» за 2007-2013 рр.**

Показники		Роки						
Назва, од. виміру	Місце у звітності (форма, рядок)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Виручка від реалізації пр.-ції, тис. грн..	Ф 2, 2050+2000 (010)	138260	170568	205710	250436	291028	198723	245411
Чистий фін. результат (прибуток), тис. грн.	Ф 2, 2350(220)	594	6	0	688	977	1377	13587
Збиток, тис. грн.	Ф 2, 2355(225)	0	0	3951	0	0	0	0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	Ф 2, 2505 (240)	8022	5104	3753	6435	8206	8442	9285
Чисельність працюючих, осіб	Ф N1-ПВ, 3070	286	369	332	322	322	258	284
Основні засоби, тис. грн.	Ф 1, 1010 (030)	21454	20371	18125	18067	15502	15056	17484
Виробничі запаси, тис. грн.	Ф 1, 1101 (100)	5908	9269	9505	7678	8719	11418	17807
Оборотні активи, тис. грн.	Ф 1, 1195 (260)	70172	73041	120367	111756	161754	110562	111441
Зареєстр.(статутн.) капітал, тис. грн.	Ф 1, 1400 (300)	31853	31951	31951	33238	33238	35705	35705
Рентабельність продукції, %	-	0,4	0,0	-1,9	0,3	0,4	0,7	5,5
Продуктивність праці, тис. грн.	-	483,4	462,2	619,6	777,8	903,8	770,2	864,1
Середня заробітна плата, грн/міс.	-	2337	1153	942	1665	2124	2727	2724
Фондовіддача основних засобів	-	6,4	8,4	11,3	13,9	15,5	13,2	14,1
Оборотність оборотних активів, днів	-	182	154	211	161	200	200	163
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	-	8,4	12,7	7,9	6,9	5,4	10,3	16,0
Рентабельність капіталу, %	-	1,9	0,0	-12,4	2,1	2,9	3,9	38,1

**Показники фінансово-господарської діяльності Державного концерну  
«Національне виробничо-аграрне об'єднання Масандра»  
за 2007-2013 рр.**

Показники		Роки						
Назва, од. виміру	Місце у звітності (форма, рядок)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Виручка від реалізації пр.-ції, тис. грн..	Ф 2, 2050+2000 (010)	12115 8	14444 3	17168 6	19206 5	22318 1	23383 9	24102 3
Чистий фін. результат (прибуток), тис. грн.	Ф 2, 2350(220)	10440	13475	16763	15252	27413	22850	26532
Збиток, тис. грн.	Ф 2, 2355(225)	0	0	0	0	0	0	0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	Ф 2, 2505 (240)	12619	15260	21589	29271	32505	35514	36352
Чисельність працюючих, осіб	Ф N1-ПВ, 3070	498	498	493	503	503	481	480
Основні засоби, тис. грн.	Ф 1, 1010 (030)	24176	22829	22089	19091	17379	18881	18878
Виробничі запаси, тис. грн.	Ф 1, 1101 (100)	17429	24297	21507	22305	26788	25469	34825
Оборотні активи, тис. грн.	Ф 1, 1195 (260)	11191 4	13231 7	14399 5	16015 3	19394 7	20662 1	22613 0
Зареєстр.(статутн.) капітал, тис. грн.	Ф 1, 1400 (300)	21348	21348	21348	21348	21348	21348	21348
Рентабельність продукції, %	-	8,6	9,3	9,8	7,9	12,3	10,0	11,0
Продуктивність праці, тис. грн.	-	243,3	290,1	348,2	381,8	443,7	486,2	502,1
Середня заробітна плата, грн/міс.	-	2112	2554	3649	4849	5385	6153	6311
Фондовіддача основних засобів	-	5,0	6,3	7,8	10,1	12,8	12,4	12,8
Оборотність оборотних активів, днів	-	333	330	320	300	313	318	338
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	-	15,6	18,4	14,9	13,9	13,8	12,4	15,4
Рентабельність капіталу, %	-	43,2	63,1	78,5	71,4	128,4	107,1	124,3

**Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ НВО«Нива»  
за 2007-2013 рр.**

Показники		Роки						
Назва, од. виміру	Місце у звітності (форма, рядок)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Виручка від реалізації пр.-ції, тис. грн..	Ф 2, 2050+2000 (010)	26225	20982	164827	465578	329070	241987	227741
Чистий фін. результат (прибуток), тис. грн.	Ф 2, 2350(220)	827	0	41494	28327	10582	4630	4291
Збиток, тис. грн.	Ф 2, 2355(225)	0	1352	0	0	0	0	0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	Ф 2, 2505 (240)	999	1166	1986	4774	5686	4137	4076
Чисельність працюючих, осіб	Ф N1-ПВ, 3070	176	140	255	505	505	304	197
Основні засоби, тис. грн.	Ф 1, 1010 (030)	20711	23098	18925	24639	22976	21403	22263
Виробничі запаси, тис. грн.	Ф 1, 1101 (100)	8901	9448	22549	10917	25921	30206	28003
Оборотні активи, тис. грн.	Ф 1, 1195 (260)	18801	22663	242594	205987	225310	254410	291641
Зареєстр.(статутний) капітал, тис. грн.	Ф 1, 1400 (300)	11	73	65	65	65	65	65
Рентабельність продукції, %	-	3,2	-6,4	25,2	6,1	4,4	1,9	1,9
Продуктивність праці, тис. грн.	-	149,0	149,9	646,4	921,9	651,6	796,0	1156,0
Середня заробітна плата, грн/міс.	-	2043	2998	2804	3403	4053	4898	7449
Фондовіддача основних засобів	-	1,3	0,9	8,7	18,9	14,3	11,3	10,2
Оборотність оборотних активів, днів	-	258	389	530	159	247	378	461
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	-	47,3	41,7	9,3	5,3	11,5	11,9	9,6
Рентабельність капіталу, %	-	7518	-1852	63837	43580	16280	7123	6602

**Показники фінансово-господарської діяльності ЗАТ«Одесавинпром»  
за 2007-2013 рр.**

Показники		Роки						
Назва, од. виміру	Місце у звітності (форма, рядок)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Виручка від реалізації пр.-ції, тис. грн..	Ф 2, 2050+2000 (010)	147150	184802	197540	216642	202092	245646	180625
Чистий фін. результат (прибуток), тис. грн.	Ф 2, 2350(220)	1642	0	1172	5100	8061	0	2921
Збиток, тис. грн.	Ф 2, 2355(225)	0	23354	0	0	0	10893	0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	Ф 2, 2505 (240)	7195	8669	8733	11381	11879	11976	10610
Чисельність працюючих, осіб	Ф N1-ПВ, 3070	276	366	382	386	386	317	290
Основні засоби, тис. грн.	Ф 1, 1010 (030)	23907	27163	24345	24190	42357	44298	40535
Виробничі запаси, тис. грн.	Ф 1, 1101 (100)	36315	37678	42022	42085	38783	42382	37870
Оборотні активи, тис. грн.	Ф 1, 1195 (260)	78158	120616	129491	170103	164102	160652	137375
Зареєстр.(статутний) капітал, тис.грн.	Ф 1, 1400 (300)	16403	16403	16403	16403	16403	16403	16403
Рентабельність продукції, %	-	1,1	-12,6	0,6	2,4	4,0	-4,4	1,6
Продуктивність праці, тис. грн.	-	533,2	504,9	517,1	561,2	323,6	774,9	622,8
Середня заробітна плата, грн/міс.	-	2172	1974	1905	2457	2565	3148	3049
Фондовіддача основних засобів	-	6,2	6,8	8,1	9,0	4,8	5,5	4,5
Оборотність оборотних активів, днів	-	191	235	236	283	292	235	274
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	-	46,5	31,2	32,5	24,7	23,6	26,4	27,6
Рентабельність капіталу, %	-	10,0	-142,3	7,1	31,1	49,1	-66,4	17,8

**Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Котовський  
винзавод» за 2007-2013 рр.**

Показники		Роки						
Назва, од. виміру	Місце у звітності (форма, рядок)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Виручка від реалізації пр.-ції, тис. грн..	Ф 2, 2050+2000 (010)	31777	71129	87284	48572	25040	120617	133098
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	Ф2, 2050(040)	20611	49455	5998	3562	18364	8654	9859
Чистий фін. результат (прибуток), тис. грн.	Ф 2, 2350(220)	670	16	0	245	0	2154	1201
Збиток, тис. грн.	Ф 2, 2355(225)	0	0	89	0	254	0	0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	Ф 2, 2505 (240)	154	249	246	389	350	489	405
Чисельність працюючих, осіб	Ф N1-ПВ, 3070	47	49	50	49	48	50	39
Основні засоби, тис. грн.	Ф 1, 1010 (030)	3286	4360	5594	5497	4496	3578	2762
Виробничі запаси, тис. грн.	Ф 1, 1101 (100)	43040	52397	125061	223209	151424	143648	148810
Оборотні активи, тис. грн.	Ф 1, 1195 (260)	57528	75475	164776	264076	366099	393661	478740
Зареєстр.(статутний) капітал, тис. грн.	Ф 1, 1400 (300)	12	12	12	12	12	12	12
Рентабельність продукції, %	-	2,1	0	-0,1	0,5	-1,0	1,8	0,9
Продуктивність праці, тис. грн.	-	676,1	1451,6	1745,7	991,3	521,7	2412,3	3412,8
Середня заробітна плата, грн/міс.	-	273	423	410	661	608	815	865
Фондовіддача основних засобів	-	9,7	16,3	15,6	8,8	5,6	33,7	48,2
Оборотність оборотних активів, днів	-	652	382	680	1957	5263	1175	1295
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	-	74,8	69,4	75,9	84,5	41,4	36,5	31,1
Рентабельність капіталу, %	-	5583	133	-742	2042	-2117	17950	10008



**Показники фінансово-господарської діяльності ПАТ«Харчовик»  
за 2007-2013 рр.**

Показники		Роки						
Назва, од. виміру	Місце у звітності (форма, рядок)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Виручка від реалізації пр.-ції, тис. грн..	Ф 2, 2050+2000 (010)	35422	41773	70041	92716	100122	79397	84673
Чистий фін. результат (прибуток), тис. грн.	Ф 2, 2350(220)	343	415	428	1580	465	2391	1647
Збиток, тис. грн.	Ф 2, 2355(225)	0	0	0	0	0	0	0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	Ф 2, 2505 (240)	1413	1433	1137	1624	1498	1962	2290
Чисельність працюючих, осіб	Ф N1-ПВ, 3070	128	150	115	125	125	111	121
Основні засоби, тис. грн.	Ф 1, 1010 (030)	7986	9195	9695	10987	10039	15623	15355
Виробничі запаси, тис. грн.	Ф 1, 1101 (100)	2489	2568	1982	3705	2886	4631	2999
Оборотні активи, тис. грн.	Ф 1, 1195 (260)	30927	37765	43488	69803	63698	72259	72282
Зареєстр.(статутний) капітал, тис. грн.	Ф 1, 1400 (300)	53	53	53	53	53	53	53
Рентабельність продукції, %	-	1,0	1,0	0,6	1,7	0,5	3,0	1,9
Продуктивність праці, тис. грн.	-	276,7	278,5	609,1	741,7	801,0	715,3	699,8
Середня заробітна плата, грн/міс.	-	920	796	830	1082	999	1473	1577
Фондовіддача основних засобів	-	4,4	4,5	7,2	8,4	10,0	5,1	5,5
Оборотність оборотних активів, днів	-	314	325	224	271	229	328	307
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	-	8,0	6,8	4,6	5,3	4,5	6,4	4,1
Рентабельність капіталу, %	-	647,2	783,0	807,5	29811,3	877,4	4511,3	3107,5

**Показники фінансово-господарської діяльності ПП «Діоніс»  
за 2007-2013 рр.**

Показники		Роки						
Назва, од. виміру	Місце у звітності (форма, рядок)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Виручка від реалізації пр.-ції, тис. грн..	Ф 2, 2050+200 0 (010)	26992	30132	28354	40466	42605	49286	59890
Чистий фін. результат (прибуток), тис. грн.	Ф 2, 2350(220)	2156	0	0	1124	0	152	873
Збиток, тис. грн.	Ф 2, 2355(225)	0	3738	368	0	269	0	0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	Ф 2, 2505 (240)	225	244	256	264	201	198	198
Чисельність працюючих, осіб	Ф N1- ПВ, 3070	45	39	36	36	33	24	25
Основні засоби, тис. грн.	Ф 1, 1010 (030)	4970	4614	4767	4001	5688	4741	5123
Виробничі запаси, тис. грн.	Ф 1, 1101 (100)	74	1121	72	15	10	10	108
Оборотні активи, тис. грн.	Ф 1, 1195 (260)	50110	29942	30203	36086	59531	52405	51565
Зареєстр.(статутний) капітал, тис.грн.	Ф 1, 1400 (300)	1,5	2,0	1,5	1,5	1,5	1,5	200,0
Рентабельність продукції, %	-	8,0	-12,4	-1,3	2,8	-0,6	0,3	1,5
Продуктивність праці, тис. грн.	-	599,8	772,6	393,8	1224,1	1291,1	2053,6	2395,6
Середня заробітна плата, грн/міс.	-	417	521	593	611	507	688	660
Фондовіддача основних засобів	-	5,4	6,5	5,9	10,1	7,5	10,4	11,7
Оборотність оборотних активів, днів	-	668	358	383	321	503	383	310
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	-	0,1	3,7	0,2	0	0	0	0,2
Рентабельність капіталу, %	-	143733	-186900	-24500	74933	- 17933	10133	437

**Показники фінансово-господарської діяльності сільськогосподарського  
виробничого кооперативу «Лиманський» за 2007-2013 рр.**

Показники		Роки						
Назва, од. виміру	Місце у звітності (форма, рядок)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Виручка від реалізації пр.-ції, тис. грн..	Ф 2, 2050+2000 (010)	26339	34079	45227	50879	49303	50352	58238
Чистий фін. результат (прибуток), тис. грн.	Ф 2, 2350(220)	3248	3305	17056	14366	16842	15288	5348
Збиток, тис. грн.	Ф 2, 2355(225)	0	0	0	0	0	0	0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	Ф 2, 2505 (240)	1007	1432	929	1369	2144	2032	2078
Чисельність працюючих, осіб	Ф N1-ПВ, 3070	86	92	68	96	96	83	76
Основні засоби, тис. грн.	Ф 1, 1010 (030)	7836	9268	13323	19039	20793	19664	18314
Виробничі запаси, тис. грн.	Ф 1, 1101 (100)	641	669	865	2600	1441	1244	1770
Оборотні активи, тис. грн.	Ф 1, 1195 (260)	22413	29058	26553	40236	50989	58379	63241
Зареєстр.(статутний) капітал, тис. грн.	Ф 1, 1400 (300)	31782	31782	31782	31782	31782	31782	31782
Рентабельність продукції, %	-	12,3	9,7	37,8	28,2	34,2	30,4	9,2
Продуктивність праці, тис. грн.	-	306,3	370,4	665,1	530,0	315,6	606,7	766,3
Середня заробітна плата, грн/міс.	-	976	1297	1138	1188	1861	2040	2279
Фондовіддача основних засобів	-	2,3	2,6	2,2	1,5	1,6	2,0	3,1
Оборотність оборотних активів, днів	-	306	307	211	285	372	417	391
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	-	2,9	2,3	3,3	6,5	2,8	2,1	2,8
Рентабельність капіталу, %	-	10,2	10,4	53,7	45,2	53,0	48,1	16,8

**Показники фінансово-господарської діяльності ЗАТ«Ізмаїльський  
винзавод» за 2007-2013 рр.**

Показники		Роки						
Назва, од. виміру	Місце у звітності (форма, рядок)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Виручка від реалізації пр.-ції, тис. грн..	Ф 2, 2050+2000 (010)	22455	52206	77785	87915	84544	63120	40520
Чистий фін. результат (прибуток), тис. грн.	Ф 2, 2350(220)	782	305	440	55	345	273	467
Збиток, тис. грн.	Ф 2, 2355(225)	0	0	0	0	0	0	0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	Ф 2, 2505 (240)	679	1555	365	459	1497	1510	1376
Чисельність працюючих, осіб	Ф N1-ПВ, 3070	100	171	134	121	121	88	67
Основні засоби, тис. грн.	Ф 1, 1010 (030)	8428	16886	26074	38239	39756	38106	36417
Виробничі запаси, тис. грн.	Ф 1, 1101 (100)	1312	3285	6265	3315	3677	4090	5319
Оборотні активи, тис. грн.	Ф 1, 1195 (260)	31890	47483	74945	82349	83465	91172	97324
Зареєстр.(статутний) капітал, тис. грн.	Ф 1, 1400 (300)	3695	3695	3695	3695	3695	3695	3695
Рентабельність продукції, %	-	3,5	0,6	0,6	0,1	0,4	0,4	1,2
Продуктивність праці, тис. грн.	-	224,6	305,3	580,5	726,6	698,7	717,3	604,8
Середня заробітна плата, грн/міс.	-	566	758	227	316	1031	1430	1711
Фондовіддача основних засобів	-	2,7	3,1	3,0	2,3	2,1	1,7	1,1
Оборотність оборотних активів, днів	-	469	327	347	337	355	520	865
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	-	4,1	6,9	8,4	4,0	4,4	4,5	5,5
Рентабельність капіталу, %	-	21,2	8,3	11,9	1,5	9,3	7,4	12,6

**Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Винхол  
Оksamитне» за 2007-2013 рр.**

Показники		Роки						
Назва, од. виміру	Місце у звітності (форма, рядок)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Виручка від реалізації пр.-ції, тис. грн..	Ф 2, 2050+2000 (010)	18414	9941	26216	33656	36660	44666	36221
Чистий фін. результат (прибуток), тис. грн.	Ф 2, 2350(220)	89	0	1120	1540	364	259	0
Збиток, тис. грн.	Ф 2, 2355(225)	0	259	0	0	0	0	156
Витрати на оплату праці, тис. грн.	Ф 2, 2505 (240)	298	389	452	460	458	500	442
Чисельність працюючих, осіб	Ф N1-ПВ, 3070	36	32	35	40	44	47	44
Основні засоби, тис. грн.	Ф 1, 1010 (030)	6619	7219	9074	10396	12712	11995	11491
Виробничі запаси, тис. грн.	Ф 1, 1101 (100)	7676	8484	6984	11967	22963	25617	22284
Оборотні активи, тис. грн.	Ф 1, 1195 (260)	13171	12675	18864	23447	34502	48813	50077
Зареєстр.(статутний) капітал, тис.грн.	Ф 1, 1400 (300)	46	46	500	500	500	500	500
Рентабельність продукції, %	-	0,5	-2,6	4,3	4,6	1,0	0,6	-0,4
Продуктивність праці, тис. грн.	-	511,5	310,7	749,0	841,4	833,2	950,3	823,2
Середня заробітна плата, грн/міс.	-	690	1013	1076	958	867	887	837
Фондовіддача основних засобів	-	2,8	1,4	2,9	3,2	2,9	3,7	3,2
Оборотність оборотних активів, днів	-	257	459	259	251	339	393	498
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	-	58,3	66,9	37,0	51,0	66,6	52,5	44,5
Рентабельність капіталу, %	-	193,5	- 563,0	224,0	308,0	72,8	51,8	-31,2

**Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Югвинпром»  
за 2007-2013 рр.**

Показники		Роки						
Назва, од. виміру	Місце у звітності (форма, рядок)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Виручка від реалізації пр.-ції, тис. грн..	Ф 2, 2050+2000 (010)	8862	14792	15855	14995	18266	69283	33091
Чистий фін. результат (прибуток), тис. грн.	Ф 2, 2350(220)	0	0	685	0	0	817	34
Збиток, тис. грн.	Ф 2, 2355(225)	129	1311	0	89	1880	0	0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	Ф 2, 2505 (240)	470	490	544	783	886	1094	1164
Чисельність працюючих, осіб	Ф N1-ПВ, 3070	74	76	49	70	74	84	83
Основні засоби, тис. грн.	Ф 1, 1010 (030)	143	845	729	646	544	1049	1969
Виробничі запаси, тис. грн.	Ф 1, 1101 (100)	117	210	344	634	438	499	718
Оборотні активи, тис. грн.	Ф 1, 1195 (260)	15706	16691	15818	12044	40699	36532	58532
Зареєстр.(статутний) капітал, тис. грн.	Ф 1, 1400 (300)	38	38	38	38	38	38	38
Рентабельність продукції, %	-	-1,5	-8,9	4,3	-0,6	-10,3	1,2	0,1
Продуктивність праці, тис. грн.	-	119,8	194,6	323,6	214,2	246,8	824,8	398,7
Середня заробітна плата, грн/міс.	-	529	537	925	932	998	1085	1169
Фондовіддача основних засобів	-	62,0	17,5	21,7	23,2	33,6	66,0	16,8
Оборотність оборотних активів, днів	-	638	406	359	289	802	190	637
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	-	0,7	1,3	2,2	5,3	1,1	1,4	1,2
Рентабельність капіталу, %	-	-339	-3450	1803	-234	-4947	2150	89

**Показники фінансово-господарської діяльності ПАТ «Вікторія»  
за 2007-2013 рр.**

Показники		Роки						
Назва, од. виміру	Місце у звітності (форма, рядок)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Виручка від реалізації пр.-ції, тис. грн..	Ф 2, 2050+2000 (010)	68183	89358	98846	140773	130838	58167	25159
Чистий фін. результат (прибуток), тис. грн.	Ф 2, 2350(220)	1604	1847	1413	3358	0	0	45
Збиток, тис. грн.	Ф 2, 2355(225)	0	0	0	0	733	1862	0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	Ф 2, 2505 (240)	998	1841	2061	3162	4108	2980	1847
Чисельність працюючих, осіб	Ф N1-ПВ, 3070	69	225	225	225	225	164	90
Основні засоби, тис. грн.	Ф 1, 1010 (030)	6118	5168	10431	9366	8368	7566	6069
Виробничі запаси, тис. грн.	Ф 1, 1101 (100)	9091	11982	17743	15455	17203	15260	20445
Оборотні активи, тис. грн.	Ф 1, 1195 (260)	18499	26329	44005	59189	48371	31758	32290
Зареєстр.(статутний) капітал, тис.грн.	Ф 1, 1400 (300)	98	98	98	98	98	98	98
Рентабельність продукції, %	-	2,4	2,1	1,4	2,4	-0,6	-3,2	0,2
Продуктивність праці, тис. грн.	-	988,2	397,1	439,3	625,7	581,5	354,7	279,5
Середня заробітна плата, грн/міс.	-	1205	682	763	1171	1521	1514	1710
Фондовіддача основних засобів	-	11,1	17,3	9,5	15,0	15,6	7,7	4,1
Оборотність оборотних активів, днів	-	98	106	160	151	133	197	462
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	-	49,1	45,5	40,3	26,1	36,6	48,1	63,3
Рентабельність капіталу, %	-	1636,7	1886,7	1441,8	3426,5	-748,0	- 1900, 0	45,9

**Показники фінансово-господарської діяльності ПАТ«Болградський  
виноробний завод» за 2007-2013 рр.**

Показники		Роки						
Назва, од. виміру	Місце у звітності (форма, рядок)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Виручка від реалізації пр.-ції, тис. грн..	Ф 2, 2050+2000 (010)	22726	9733	30152	26811	15495	11321	23399
Чистий фін. результат (прибуток), тис. грн.	Ф 2, 2350(220)	6085	0	9081	0	0	0	0
Збиток, тис. грн.	Ф 2, 2355(225)	0	11344	0	16718	8253	12861	6248
Витрати на оплату праці, тис. грн.	Ф 2, 2505 (240)	1842	2677	1915	2158	2624	2622	2946
Чисельність працюючих, осіб	Ф N1-ПВ, 3070	278	222	172	147	147	143	141
Основні засоби, тис. грн.	Ф 1, 1010 (030)	8903	9438	8684	8016	7895	4804	2417
Виробничі запаси, тис. грн.	Ф 1, 1101 (100)	49775	49698	32641	20789	30264	40865	45830
Оборотні активи, тис. грн.	Ф 1, 1195 (260)	137199	88186	100011	57893	58405	64436	72710
Зареєстр.(статутний) капітал, тис.грн.	Ф 1, 1400 (300)	20117	20117	20117	20117	20117	20117	20117
Рентабельність продукції, %	-	26,8	- 116,6	30,1	-62,4	-53,3	- 113,6	-26,7
Продуктивність праці, тис. грн.	-	81,7	43,8	175,3	182,4	105,5	163,6	166,0
Середня заробітна плата, грн/міс.	-	540	990	930	1230	1500	1530	1740
Фондовіддача основних засобів	-	2,6	1,0	3,5	3,3	2,0	2,4	9,7
Оборотність оборотних активів, днів	-	2173	3262	1094	735	1030	1948	1147
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	-	36,3	56,4	32,6	35,9	51,8	63,4	63,0
Рентабельність капіталу, %	-	30,2	-56,4	45,1	-83,1	-41,0	-63,9	-31,1



**Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Агро-Юг»  
за 2007-2013 рр.**

Показники		Роки						
Назва, од. виміру	Місце у звітності (форма, рядок)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Виручка від реалізації пр.-ції, тис. грн..	Ф 2, 2050+2000 (010)	22971	27324	13668	10933	7771	9184	20136
Чистий фін. результат (прибуток), тис. грн.	Ф 2, 2350(220)	312	0	56	0	0	345	1245
Збиток, тис. грн.	Ф 2, 2355(225)	0	159	0	228	351	0	0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	Ф 2, 2505 (240)	245	278	288	356	322	380	510
Чисельність працюючих, осіб	Ф N1-ПВ, 3070	34	29	24	36	18	16	21
Основні засоби, тис. грн.	Ф 1, 1010 (030)	1821	2017	1484	1173	890	456	467
Виробничі запаси, тис. грн.	Ф 1, 1101 (100)	9593	7278	9928	10906	12091	10580	11356
Оборотні активи, тис. грн.	Ф 1, 1195 (260)	14298	12368	12718	14948	15983	21671	22650
Зареєстр.(статутний) капітал, тис. грн.	Ф 1, 1400 (300)	18	18	18	18	18	18	18
Рентабельність продукції, %	-	1,4	-0,6	0,4	-2,1	-4,5	3,8	6,2
Продуктивність праці, тис. грн.	-	675,6	942,2	569,5	303,7	431,7	574,0	958,9
Середня заробітна плата, грн/міс.	-	600	799	1000	824	1491	1979	2024
Фондовіддача основних засобів	-	12,6	13,5	9,2	9,3	8,7	20,1	36,2
Оборотність оборотних активів, днів	-	224	163	335	492	740	849	405
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	-	67,1	58,8	78,1	73,0	75,6	48,8	50,1
Рентабельність капіталу, %	-	1733,1	-883,3	311,1	-1266,7	-1950,0	1916,7	6916,7

**Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Вінодел»  
за 2007-2013 рр.**

Показники		Роки						
Назва, од. виміру	Місце у звітності (форма, рядок)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Виручка від реалізації пр.-ції, тис. грн..	Ф 2, 2050+200 0 (010)	27200	1263 8	1662 8	9282	34533	1212 9	16195
Чистий фін. результат (прибуток), тис. грн.	Ф 2, 2350(220)	0	319	489	0	558	0	631
Збиток, тис. грн.	Ф 2, 2355(225)	46	0	0	561	0	625	0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	Ф 2, 2505 (240)	134	232	256	240	252	242	138
Чисельність працюючих, осіб	Ф N1-ПВ, 3070	21	32	24	19	21	21	13
Основні засоби, тис. грн.	Ф 1, 1010 (030)	17869	1601 9	1720 8	1528 6	14587	9966	2054
Виробничі запаси, тис. грн.	Ф 1, 1101 (100)	145	520	764	393	446	26	35
Оборотні активи, тис. грн.	Ф 1, 1195 (260)	16420	1831 3	1884 5	2089 2	47861	1953 3	21944
Зареєстр.(статутний ) капітал, тис. грн.	Ф 1, 1400 (300)	7031	7031	7031	7031	7047	2020	2020
Рентабельність продукції, %	-	-0,2	2,5	2,9	-6,0	1,6	-5,2	3,9
Продуктивність праці, тис. грн.	-	1295, 2	394,9	692,8	488,5	1644, 4	577,6	1245, 8
Середня заробітна плата, грн/міс.	-	532	604	889	1053	1000	960	885
Фондовіддача основних засобів	-	1,5	0,8	1,0	0,6	2,4	1,2	7,9
Оборотність оборотних активів, днів	-	217	522	410	810	499	580	488
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	-	0,9	2,8	4,1	1,9	0,9	0,1	0,2
Рентабельність капіталу, %	-	-0,7	4,5	7,0	-8,0	7,9	-30,9	31,2

**Показники фінансово-господарської діяльності ПАТ «Виноградар»  
за 2007-2013 рр.**

Показники		Роки						
Назва, од. виміру	Місце у звітності (форма, рядок)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Виручка від реалізації пр.-ції, тис. грн..	Ф 2, 2050+2000 (010)	9525	7803	13559	13824	17328	12703	14209
Чистий фін. результат (прибуток), тис. грн.	Ф 2, 2350(220)	187	338	515	389	689	0	68
Збиток, тис. грн.	Ф 2, 2355(225)	0	0	0	0	0	45	0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	Ф 2, 2505 (240)	348	331	340	452	432	369	598
Чисельність працюючих, осіб	Ф N1-ПВ, 3070	78	52	41	44	48	39	31
Основні засоби, тис. грн.	Ф 1, 1010 (030)	1211	1148	1139	1851	3550	3472	2724
Виробничі запаси, тис. грн.	Ф 1, 1101 (100)	136	49	117	7186	10364	9027	12840
Оборотні активи, тис. грн.	Ф 1, 1195 (260)	10204	12585	15412	14889	18792	20294	27363
Зареєстр.(статутний) капітал, тис. грн.	Ф 1, 1400 (300)	1348	1348	1348	1348	1348	1348	1348
Рентабельність продукції, %	-	2,0	4,3	3,8	2,8	4,0	-0,4	0,5
Продуктивність праці, тис. грн.	-	122,1	150,1	330,7	314,2	361,0	325,7	456,4
Середня заробітна плата, грн/міс.	-	372	530	691	856	750	788	1608
Фондовіддача основних засобів	-	7,9	6,8	11,9	7,5	4,9	3,7	5,2
Оборотність оборотних активів, днів	-	386	581	409	388	390	575	693
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	-	1,3	0,4	0,8	48,3	55,2	44,5	46,9
Рентабельність капіталу, %	-	13,9	25,1	38,2	28,9	51,1	-3,3	5,0

**Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Торгово-промислова спілка» за 2007-2013 рр.**

Показники		Роки						
Назва, од. виміру	Місце у звітності (форма, рядок)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Виручка від реалізації пр.-ції, тис. грн..	Ф 2, 2050+2000 (010)	16717	19232	18467	23124	16781	6750	13808
Чистий фін. результат (прибуток), тис. грн.	Ф 2, 2350(220)	50	378	55	152	0	0	66
Збиток, тис. грн.	Ф 2, 2355(225)	0	0	0	0	56	159	0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	Ф 2, 2505 (240)	146	259	356	328	330	305	288
Чисельність працюючих, осіб	Ф N1-ПВ, 3070	18	27	27	22	18	20	15
Основні засоби, тис. грн.	Ф 1, 1010 (030)	13717	13045	12402	11796	11112	10391	9520
Виробничі запаси, тис. грн.	Ф 1, 1101 (100)	20158	22583	32549	37640	25844	29228	21564
Оборотні активи, тис. грн.	Ф 1, 1195 (260)	31887	33450	51680	51367	39865	47884	42660
Зареєстр.(статутний) капітал, тис. грн.	Ф 1, 1400 (300)	800	800	800	800	800	800	800
Рентабельність продукції, %	-	0,3	2,0	0,3	0,7	-0,3	-2,4	0,5
Продуктивність праці, тис. грн.	-	928,7	714,5	683,9	1051,1	932,3	337,5	920,5
Середня заробітна плата, грн/міс.	-	676	799	1099	1242	1528	1271	1600
Фондовіддача основних засобів	-	1,2	1,5	1,5	2,0	1,5	0,6	1,5
Оборотність оборотних активів, днів	-	687	626	1007	800	855	2554	1112
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	-	63,2	67,5	63,0	73,3	64,8	61,0	50,5
Рентабельність капіталу, %	-	6,3	47,3	6,9	19,0	-7,0	-19,9	8,3

**Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Лонжерон і К»  
за 2007-2013 рр.**

Показники		Роки						
Назва, од. виміру	Місце у звітності (форма, рядок)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Виручка від реалізації пр.-ції, тис. грн..	Ф 2, 2050+2000 (010)	13833	20156	19902	27175	21234	12585	5696
Чистий фін. результат (прибуток), тис. грн.	Ф 2, 2350(220)	128	1037	1845	2451	451	0	0
Збиток, тис. грн.	Ф 2, 2355(225)	0	0	0	0	0	256	621
Витрати на оплату праці, тис. грн.	Ф 2, 2505 (240)	383	431	199	231	280	215	210
Чисельність працюючих, осіб	Ф N1-ПВ, 3070	74	68	48	41	42	38	38
Основні засоби, тис. грн.	Ф 1, 1010 (030)	8985	12526	13037	13650	13745	13094	11381
Виробничі запаси, тис. грн.	Ф 1, 1101 (100)	8425	7443	6586	5206	7184	2684	3909
Оборотні активи, тис. грн.	Ф 1, 1195 (260)	19421	19268	20321	14173	13478	8649	7980
Зареєстр.(статутний) капітал, тис. грн.	Ф 1, 1400 (300)	14	14	14	14	2514	1942	2500
Рентабельність продукції, %	-	0,9	5,1	9,3	9,0	2,1	-2,0	-10,9
Продуктивність праці, тис. грн.	-	186,9	296,4	414,6	662,8	505,6	331,2	149,9
Середня заробітна плата, грн/міс.	-	434	528	345	470	556	471	461
Фондовіддача основних засобів	-	1,5	1,6	1,5	2,0	1,5	1,0	0,5
Оборотність оборотних активів, днів	-	505	344	368	188	229	247	504
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	-	43,4	38,6	32,4	36,7	53,3	31,0	49,0
Рентабельність капіталу, %	-	914	7407	13179	17507	18	-13	-25

**Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ  
«АП Овідіопільвино» за 2007-2013 рр.**

Показники		Роки						
Назва, од. виміру	Місце у звітності (форма, рядок)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Виручка від реалізації пр.-ції, тис. грн..	Ф 2, 2050+2000 (010)	7334	7085	7212	7294	8116	6604	5668
Чистий фін. результат (прибуток), тис. грн.	Ф 2, 2350(220)	57	128	361	425	156	0	0
Збиток, тис. грн.	Ф 2, 2355(225)	0	0	0	0	0	225	166
Витрати на оплату праці, тис. грн.	Ф 2, 2505 (240)	287	359	342	356	457	120	87
Чисельність працюючих, осіб	Ф N1-ПВ, 3070	59	43	36	33	29	13	8
Основні засоби, тис. грн.	Ф 1, 1010 (030)	1589	2398	4500	3317	1640	1340	2054
Виробничі запаси, тис. грн.	Ф 1, 1101 (100)	627	3627	3234	3885	2075	2008	506
Оборотні активи, тис. грн.	Ф 1, 1195 (260)	9200	8556	7981	6442	4451	3484	1504
Зареєстр.(статутний) капітал, тис. грн.	Ф 1, 1400 (300)	100	100	100	100	100	100	100
Рентабельність продукції, %	-	0,8	1,8	5,0	5,8	1,9	-3,4	-2,9
Продуктивність праці, тис. грн.	-	124,3	164,8	200,3	221,0	279,9	508,0	708,5
Середня заробітна плата, грн/міс.	-	405	696	792	899	1313	769	906
Фондовіддача основних засобів	-	4,6	3,0	1,6	2,2	4,9	4,9	2,8
Оборотність оборотних активів, днів	-	452	435	398	318	197	190	96
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	-	6,8	42,4	41,0	60,3	46,6	57,6	33,6
Рентабельність капіталу, %	-	57,0	128,0	361,0	425,0	156,0	-225	-166

**Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ АПФ «Червоний маяк» за 2007-2013 рр.**


Показники		Роки						
Назва, од. виміру	Місце у звітності (форма, рядок)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Виручка від реалізації пр.-ції, тис. грн..	Ф 2, 2050+2000 (010)	15192	17825	28643	20177	10263	5214	1687
Чистий фін. результат (прибуток), тис. грн.	Ф 2, 2350(220)	529	320	0	31	42	0	0
Збиток, тис. грн.	Ф 2, 2355(225)	0	0	151	0	0	160	288
Витрати на оплату праці, тис. грн.	Ф 2, 2505 (240)	365	445	405	114	110	115	92
Чисельність працюючих, осіб	Ф N1-ПВ, 3070	58	50	48	45	41	31	22
Основні засоби, тис. грн.	Ф 1, 1010 (030)	4728	6087	6401	7359	3664	1819	1805
Виробничі запаси, тис. грн.	Ф 1, 1101 (100)	7905	6241	4416	5249	10884	9154	7527
Оборотні активи, тис. грн.	Ф 1, 1195 (260)	16222	23358	19725	17031	13753	11697	8823
Зареєстр.(статутний) капітал, тис. грн.	Ф 1, 1400 (300)	14085	14085	14085	14085	9080	9080	9080
Рентабельність продукції, %	-	3,5	1,8	-0,5	0,2	0,4	-3,1	-17,1
Продуктивність праці, тис. грн.	-	261,9	365,5	596,7	448,4	250,3	168,2	76,7
Середня заробітна плата, грн/міс.	-	524	742	703	211	224	309	349
Фондовіддача основних засобів	-	3,2	2,9	4,5	2,7	2,8	2,9	0,9
Оборотність оборотних активів, днів	-	66	676	344	436	579	1000	2342
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	-	48,7	26,7	22,4	30,8	79,1	78,3	85,3
Рентабельність капіталу, %	-	3,8	2,3	-1,1	0,2	0,5	-1,8	3,2

## ДОДАТОК Л

**Динаміка кількості зареєстрованих і діючих виноробних підприємств  
України за 2008-2013 рр.**

Показники	Р о к и					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Кількість підприємств						
- зареєстрованих	288	352	389	391	388	370
- діючих	245	298	301	232	184	166
Частка діючих підприємств, %	85,1	84,7	77,4	59,3	47,4	44,9




**ЗАТВЕРДЖУЮ»**  
 Проректор з науково-педагогічної та наукової роботи ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»  
 доктор економічних наук, професор  
 Колот А.М.  
 « 21 » лютого 2015 р.


**ЗАТВЕРДЖУЮ»**  
 Перший проректор з науково-педагогічної та наукової роботи ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»  
 доктор економічних наук, професор  
 Лук'яненко Д.Г.  
 « 21 » лютого 2015 р.

**ДОВІДКА**  
**про використання у навчальному процесі результатів дисертації**  
**Дріня Олега Ярославовича**  
**на тему «Поліморфізм стратегій підприємства в диференційованих умовах середовища».**

Результати дисертаційної роботи Дріня Олега Ярославовича на тему «Поліморфізм стратегій підприємства в диференційованих умовах середовища» використані для вдосконалення теоретико-методологічного забезпечення навчального процесу на кафедрі стратегії підприємств при викладенні навчальної дисципліни «Стратегічний процес». Нові положення, що знайшли відображення в курсі:

- класифікація складових форм стратегії;
- форми представлення стратегії та її складових;
- механізм ідентифікації рівня нестабільності зовнішнього організаційного середовища;
- модель гармонізації форми стратегії підприємства і управлінського реагування на нестабільність середовища.

Завідувач кафедри стратегії підприємств  
 ДВНЗ «Київський національний економічний  
 університет імені Вадима Гетьмана»,  
 кандидат екон. наук, професор


 Л.П. Батенко



ФРАНЦУЗЬКИЙ  
БУЛЬВАР



ВИНА ГУЛІЄВИХ



**ОДЕСАВИНПРОМ**

65044, Одеса, Французький бульвар, 10, тел.: +38 (048) 777-53-85

Р.р. 4605510715801 в ПАТ "Аб-Пилснийка" в м. Одеса, МФО 328209,

Р.р. 46095117152 в АТ "Райффайзен Банк Лева" МФО 328551

код ЄДРПОУ - 0412027, ІПН 004120215010, свідчення 109355828

Довідка

№1/1 від 2/06/2015

про впровадження результатів наукового дослідження за темою "Поліморфізм стратегій підприємства в диференційованих умовах середовища" здобувача кафедри стратегії підприємств ДВНЗ «Київський Французький національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» Дріня О.Я.

• бренд •

Розроблені автором пропозиції щодо формування підходів до визначення форми представлення і структури стратегії підприємства було покладено в основу розробленої стратегії розвитку ПрАТ "Одесавинпром" на 2015 - 2020 рр. Вказані пропозиції дозволили оптимізувати процес розробки та збільшити ефективність впровадження стратегії підприємства.

Здійснений Дрінем О.Я. розрахунок нестабільності середовища діяльності ПрАТ "Одесавинпром" використано при визначенні заходів, щодо протидії негативним тенденціям розвитку, що мають місце у виноробній галузі України.

Виконавчий директор



В.М. Масленков



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОДЕСЬКИЙ КОНЬЯЧНИЙ ЗАВОД»  
65005, Україна, м. Одеса, вул. Мельницька, 13, тел/факс +38 (0482) 34-19-55  
п/р 26004340728201 в АБ «Південний» м. Одеса, МФО 328209, ЄДРПОУ 00412056

Вих. № 587 від 05.06.2015р.

### Довідка 2/3 від 05/06/15

**про впровадження результатів наукового дослідження за темою «Поліморфізм стратегій підприємства в диференційованих умовах середовища», виконаного здобувачем наукового ступеня кандидат економічних наук, Дрінь О.Я.**

Запропонована автором методика оцінки нестабільності організаційного середовища та інструментарій визначення характеру даного середовища використано при розробці перспективного плану розвитку ПрАТ «Одеський коньячний завод» на 2015-2020 рр.

Висновки автора щодо чинників розвитку виноробної галузі України було використано при формуванні плану організаційних заходів на 2015 р, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах кризової економіки.

Голова правління  
ПрАТ «Одеський коньячний завод»



І. В. Надводська