

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВНЗ УКООПСПЛКИ «ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

*Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О.*

**ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВАМИ:  
СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

УДК  
ББК

Рекомендовано до видання, розміщення в електронній бібліотеці та використання в навчальному процесі Вченою радою ВНЗ Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі", протокол № 5 від 31 травня 2013 р.

Розглянуто та рекомендовано до опублікування Вченою радою ДВНЗ "Ужгородський національний університет", протокол № 3 від 30 квітня 2013 р.

**Автори:**

**Міклова В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О.**

**Рецензенти:**

**О.В. Березін**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства ВНЗ Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі";

**В.М. Василенко**, д.е.н., професор, заступник директора з наукової роботи Інституту економіко-правових досліджень НАН України, заслужений діяч науки і техніки України;

**В.І. Ярема**, д.е.н., професор, завідувач кафедри господарського права ДВНЗ "Ужгородський національний університет".

Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія / Міклова В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю., Дідович Ю.О. - Полтава: ПУЕТ, 2013. - 218 с.

ISBN

У монографії викладено теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління та досліджені фактори, дія яких обумовлює ефективність стратегічного менеджменту в сучасних умовах господарювання.

Визначені умови та принципи впровадження стратегічного менеджменту на промислових підприємствах України.

Проведено оцінку показників ефективності діяльності підприємств з виробництва мінеральної води Закарпатської області та показано значення стратегічного управління у досягненні високого рівні прибутковості.

Для викладачів, аспірантів, магістрів і спеціалістів, наукових працівників, підприємців та тих, хто займається впровадженням стратегічного управління на підприємствах.

## ЗМІСТ

Передмова.....	4
Розділ 1. Теоретичні концепти стратегічного управління підприємством.....	6
1.1. Семасіологічні підходи до сутності стратегічного управління підприємством.....	6
1.2. Стратегія як детермінанта стратегічного управління.....	27
1.3. Ефективність стратегічного управління та сучасні підходи до її змістового навантаження.....	47
Розділ 2. Оцінка ефективності стратегічного управління підприємствами Закарпатської області з виробництва напоїв.....	67
2.1. Ресурсний потенціал як основа ефективного функціонування підприємств.....	67
2.2. Тенденції функціонування та розвитку підприємств Закарпатської області з виробництва мінеральної води.....	81
2.3. Аналіз ефективності стратегічного управління підприємств з виробництва напоїв у Закарпатській області.....	104
Розділ 3. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності стратегічного управління на промисловому підприємстві.....	123
3.1. Інституціаналізація стратегічного управління як фактор його ефективності.....	123
3.2. Вдосконалення організаційної структури підприємства на засадах стратегічного контролінгу.....	145
3.3. Моделювання стратегічного управління промисловим підприємством...	165
Висновки.....	183
Список використаних джерел.....	187
Додатки.....	205

## ПЕРЕДМОВА

Розвиток ринкових відносин, який супроводжується посиленням конкуренції, викликає необхідність засвоєння та впровадження адекватних сучасним умовам методів, форм та інструментів управління діяльністю підприємства. До їх кола належать процедури стратегічного управління, що забезпечують досягнення цілей функціонування підприємства при утриманні конкурентних позицій на основі адекватного реагування на темпоральність, варіативність та глибину турбулентності зовнішнього середовища. Необхідність розвитку системи стратегічного управління обумовлена розумінням підприємства як відкритої системи, котра активно взаємодіє із зовнішнім оточенням, отримуючи в ньому ресурси на вході та очікуваний результат діяльності на виході. Це спрямовує зусилля з побудови процесу управління таким чином, щоб забезпечити найбільш повне використання ресурсів при досягненні цілей діяльності підприємства, тобто найвищого результату його функціонування.

Актуальність дослідження впливає з необхідності постійного вдосконалення управлінської теорії та практики адміністративної діяльності на промислових підприємствах країни. Проблематика обґрунтування шляхів підвищення ефективності стратегічного управління стає однією з центральних у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та довгострокових перспектив його розвитку. Широта експозиції проблем підвищення ефективності стратегічного управління підприємством обумовлена внутрішніми та зовнішніми викликами, які є принципово новими і не підлягають вирішенню внаслідок застосування попереднього управлінського досвіду; все більш активним залученням таких ресурсів, як знання чи інновації, які виводять поняття ефективності на принципово новий рівень теоретичного обґрунтування та практичного управління; множинністю задач при забезпеченні стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

Дослідженню проблем стратегічного управління та оцінюванню його ефективності присвятили свої роботи як українські, так і закордонні вчені, серед яких особливий внесок належить І. Ансоффу, В.М. Гейцю, А.А. Чухну, В.П. Мікловді, Б.М. Мізюку, Г. Мінцбергу, Л.І. Федуловій, З.Є. Шершньовій, В.В. Пастуховій, М.І. Пітюличу, М.А. Ленделу, І.Г. Брітченку, В.М. Бондаренко та іншим. Разом з тим дослідження проблематики ефективності стратегічного управління знаходяться на початковому етапі, особливо щодо методичного навантаження та організаційного забезпечення.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ КОНЦЕПТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

### **ПІДПРИЄМСТВОМ**

#### **1.1. Семасіологічні підходи до сутності стратегічного управління підприємствами**

Визначальним інституціонально-економічним фактором розвитку держави та окремого регіону виступає діяльність підприємств, яка у широкому сенсі являє собою активність, спрямовану на виробництво товарів та послуг, які задовольняють соціально-економічні та духовні потреби споживачів і виступає джерелом інновацій. В науковій літературі триває дискусія з приводу сутності бізнесу та підприємництва як сенсового навантаження підприємства, їх синергетичного та діалектичного впливу на результати діяльності останнього. При цьому одна група науковців вважає підприємництво та бізнес поняттями ідентичними; інша визначає підприємництво як авангардну складову бізнесу, яка забезпечує його розвиток та конкурентоспроможність. В цьому аспекті заслуговує на увагу точка зору закарпатських науковців, які вважають, що бізнес, який здійснюється підприємствами, включає традиційний, соціальний та інноваційний види. При цьому соціальний та інноваційний види бізнесу можуть мати стратегічне змістове наповнення, а стратегічна функція належить саме підприємництву [89, с.11]. Іншими словами, саме підприємництво повинно стати рушійною силою діяльності будь-якого підприємства, провідним елементом бізнесової активності, і це забезпечить умови для його стратегічного розвитку.

Формування як регіональної конкурентоспроможності, так і розвитку держави в цілому неможливе при відсутності високого ступеня підприємництва, при низькій економічно-інноваційній активності підприємств. При цьому стратегічне управління державою чи регіоном знаходиться у тісній кореляції з розвитком підприємницької активності, розширенням інноваційного руху підприємств, з утвердженням стратегічного управління на підприємствах.

Впровадження стратегічного управління, вважає член-кор. НАН України В.П.Мікловда, є необхідною умовою ефективного і стабільного функціонування підприємництва, це передбачає, що розробка стратегічних підходів до розвитку підприємництва функціонально спрямована на забезпечення його динамічного розвитку та, відповідно, розвитку підприємств у довгостроковому періоді [90]. Значення управління як умови конкурентоспособності обґрунтована в працях Л. Юрковічової, яка розкрила управлінські механізми в умовах глобальної кризи [177].

Бізнес як інституціональна складова системи розвитку держави чи регіону сприяє формуванню поваги до приватної власності, обумовлює розширення демократичних методів керування, виховує економічність та раціональність у використанні ресурсів. Саме підприємництво як необхідна складова конкурентоспроможності підприємства, на переконання М.Долішнього, В.П.Мікловди та інших, забезпечує наявність власного інтересу і бажання його реалізувати у виробничо-господарській діяльності, ініціативність, вміння працювати, сміливість іти на ризик задля досягнення успіху у наміченій справі тощо [44].

В ракурсі соціально-економічного впливу діяльності підприємств на розвиток держави чи регіону підприємництво може розглядатись як предтеча стратегічного управління не тільки на рівні окремого підприємства, але й при створенні кластерних утворень, державно-підприємницьких партнерств, інших інтеграційних утворень. Підприємництво в цьому контексті може бути розглянуто як особливий вид стратегічної інноваційної економічної або соціальної діяльності, яка полягає у новаторському підході до залучення і використання ресурсів та виробництві інноваційних товарів чи послуг. Саме бізнес формує економічне середовище, наповнює регіональний ринок товарами, формує конкурентне регіональне середовище, створює робочі місця та забезпечує доходну частину бюджету. Іншими словами, саме господарський сектор регіону слугує базисним імпульсом для територіального розвитку та забезпечує привабливість країни чи регіону для робочої сили й інвестицій за

допомогою механізмів формування конкурентоспроможності, основним складовим елементом яких виступає стратегічне управління.

У той же час на шляху впровадження стратегічного управління підприємствами виникає багато обструкцій. Л.Балабанова та В.Холод вважають головною проблемою стратегічного менеджменту на підприємствах відсутність стратегічного мислення у керівників, яке передбачає усвідомлення стратегічних конкурентних цілей розвитку підприємств і засобів їх досягнення, а також необхідність спостереження за конкурентним маркетинговим середовищем, формування конкурентних маркетингових стратегій та рішень, управлінського налагодження виробничої діяльності з метою її ефективної реалізації [8, с.36].

Подолання ментальних бар'єрів дозволяє розширити перспективи стратегічного управління на підприємствах. В.Немцов та Л.Довгань правомірно виділяють наступні переваги стратегічного мислення:

- в процесі стратегічного менеджменту відбувається підпорядкування всієї діяльності ключовому аспекту стратегії: що ми намагаємося робити і чого домагаємося;
- керівництво підприємства в процесі стратегічного управління більш чітко реагує на зміни внутрішнього середовища та навколишнього оточення, на можливості та загрози;
- менеджери здійснюють оцінку альтернативних варіантів капітальних вкладень і розвитку персоналу, що надає можливості передислокації ресурсів у стратегічні зони і стратегічні проекти розвитку підприємства;
- стратегічне управління виступає об'єднуючим чинником для прийняття рішень всіма керівниками підприємства, сприяє консолідованості управлінського персоналу підприємства;
- стратегічне управління створює середовище, яке сприяє активному керівництву [99].

Проблеми бар'єрів стратегічного управління окреслені групою науковців під керівництвом В.П.Мікловди, які визначають їх сутність як перешкоди, що виникають на конкретному етапі стратегічного управління підприємством при



здійсненні конкретної управлінської чи господарської функції і призводять або до зростання витрат або до зниження результату [91, с.50]. Ця позиція певною мірою обмежує коло перешкод стратегічного управління хоча б самим процесом його здійснення. Але перешкоди стратегічного управління на підприємстві можуть бути як внутрішні, наприклад, інституційні, організаційні, кадрові, так і зовнішні, які виникають у навколишньому середовищі. Так, система підготовки кадрів в країні може бути не спрямованою на формування стратегічного мислення, на набуття студентами знань стратегічного менеджменту, на формування навичок застосування методів стратегічного аналізу. Стратегічне управління потребує розвиненої інформаційної бази в країні та регіоні, чітко працюючої комунікаційної системи. Стратегічне управління потребує певного технологічного рівня розвитку держави та регіону, методичного, консультаційного його забезпечення.

Усунення обструкцій стратегічного управління є основою створення умов для його ефективного впровадження. Доцільність впровадження стратегічного управління О.Ковтун обґрунтовує таким чином: стратегія, відображаючи систему цінностей, погляди вищого керівництва підприємства, його бачення майбутнього, допомагатиме зорієнтувати персонал у потрібному напрямі; аналіз середовища підприємства, трактуючи вихідну ситуацію, визначатиме обмеження, які ним накладаються і можливу його еволюцію; сформована стратегія виступатиме інструментом координації, який буде забезпечувати узгодження цілей, а у випадку виникнення протиріч сприятиме досягненню компромісів, допомагатиме здійснювати діагностику діяльності підприємства, визначаючи причини відхилень між результатами та цілями (причини стратегічних розривів); наявність сформованої стратегії підвищуватиме адаптивну готовність підприємства до непередбачених змін, демонструючи зв'язок між функціональними підрозділами підприємства, сприятиме обґрунтованому управлінню [71].

Стратегічне управління виступає закономірною похідною від стратегічного планування. Еволюція стратегічного управління та його

подальша трансформація широко висвітлена в сучасних дослідженнях. Так, К.Сердюк та інші виділяють наступні етапи стратегічного менеджменту.

Корінням своїм стратегічне управління сягає 40-х років минулого сторіччя, системи бюджетного планування, яке характеризується прийняттям короткострокових управлінських рішень, що мали внутрішню спрямованість.

Другою віхою виділені 50–60-ті роки, відзначені застосуванням довгострокового планування, що полягало у розробці прогнозу продажів фірми на кілька років вперед, що дозволяло впровадити функціональні плани, об'єднані в єдиний фінансовий план.

Наступним етапом вважаються 60–70-ті роки, а саме період впровадження стратегічного менеджменту, який супроводжувався змінами організаційної структури, організаційної культури відповідно до розробленої стратегії.

У дев'яності роки виникло стратегічне підприємництво, в межах якого в компаніях створювалися незалежні господарські одиниці [137].

Таким чином стратегічне планування є попереднім етапом відносно стратегічного управління. Вперше різницю між цими видами діяльності показав І.Ансофф, який визначив, що стратегічне планування – управління планами, а стратегічне управління – це управління результатами [4]. Ця теза знайшла наступну інтерпретацію. Основна відмінність стратегічного менеджменту від стратегічного планування полягає в тому, що стратегічне планування сфокусоване на прийнятті оптимальних управлінських рішень, а стратегічне управління зорієнтоване на досягнення певних результатів [137].

Заслуговує на увагу послідовність розвитку стратегічного менеджменту в залежності від рівня нестабільності та невизначеності майбутнього: довідники та інструкції, фінансовий контроль, складання поточних бюджетів, складання бюджетів капіталовкладень, цільове управління, довгострокове планування, стратегічне планування по періодах, вибір стратегічних позицій, управління на основі ранжування стратегічних завдань, управління за слабкими сигналами, управління в умовах несподіваних подій [105].

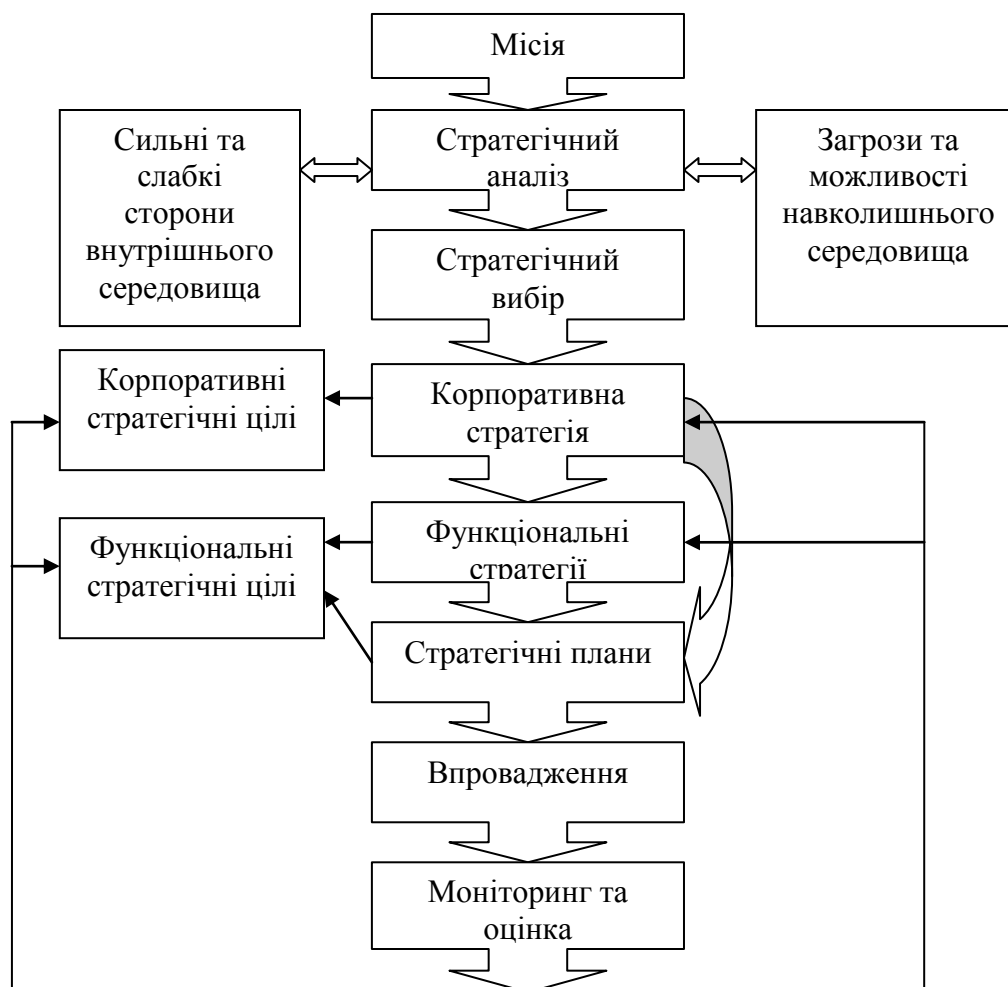
Питання сутності стратегічного управління знаходиться в центрі уваги закордонних та вітчизняних науковців. Найбільш поширену класифікацію методологічних підходів запропонувала В.Пастухова, пропонуючи виділяти процесний, функціональний, інституціональний та концептуальний підходи [109, с.10].

В межах процесного підходу у главу кута поставлена технологічна ознака, тобто його відрізняє сукупність певних етапів, які потрібно пройти, щоб досягти мети розвитку підприємства та реалізувати його місію. Так, П.Гордієнко та однодумці визначають стратегічне управління як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно вбудовані в один цілісний механізм, всередині якого існує стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їх сукупність [32, с.11]. О.Ревенко доводить, що під стратегічним управлінням розуміють цілеспрямований процес створення необхідних умов для кількісно-якісних перетворень і координації дій, спрямованих на попередження формування і ліквідацію протиріч, що виникають у внутрішньому середовищі внаслідок його взаємодії зовнішнім оточенням [132].

З процесних позицій визначає сутність стратегічного менеджменту М.Мескон, окреслив наступні його етапи: обґрунтування місії підприємства, визначення та декларування стратегічних цілей, аналіз зовнішнього середовища, оцінка внутрішніх можливостей компанії, аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії, реалізація стратегії, управління та планування, реалізація і контроль виконання стратегічного плану, оцінка стратегії [84]. А.Хорин та В.Керімов пропонують таку послідовність управлінських процесів, які логічно впливають один на одного: аналіз середовища, визначення місії, формулювання бачення, окреслення цілей, розробка стратегії, її реалізація, оцінка та контроль виконання стратегії [161]. С.Серто та П.Пітер розглядають стратегічне управління як тривалий, послідовний та взаємопов'язаний процес, спрямований на підтримку діяльності підприємства відповідно до його оточення [175]. П.Забелін визначає стратегічне управління як технологію в

умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього оточення та їх невизначеності у часі [49].

Модель стратегічного управління з позицій процесного підходу, яка подана на рисунку 1.1, найбільш широко представлена М.Армстронгом.



**Рис. 1.1. Модель стратегічного управління за М. Армстронгом [174]**

Певною мірою еkleктичним можливо назвати визначення Н.Гришко, який вважає, що стратегія управління промисловим підприємством – це безперервний циклічний процес визначення напрямів функціонування підприємства, формулювання цілей та їх обґрунтування, планування та прогнозування, прийняття управлінських рішень та їх реалізація, аналіз та контроль наслідків реалізації управлінських рішень, їх оцінка та коригування. В позиції цього автора спостерігається адитивність функціонального, процесного підходів та теоретичних основ теорії прийняття управлінських рішень. Якщо

функціональний підхід визначає сукупність напрямів діяльності, в тому числі управлінської, яку необхідно здійснювати на підприємстві для забезпечення умов його існування, то процесний ракурс визначає послідовність етапів, які необхідно зробити для реалізації комплексу чи окремо взятої функції. Прийняття рішення – це акт, який фактично має місце на кожному з етапів управлінської чи в цілому господарської діяльності: на її початку, в середині чи на завершальному етапі, та при реалізації будь-якої функції. В якості ознак управлінського рішення можливо виділити:

- наявність вибору, тобто при прийнятті рішення існують його альтернативні варіанти;
- свідомість вибору, тобто йому має передувати низка розумових процесів. В теорії прийняття рішень вважається, що інтуїтивні чи не вивірені аналітично акти не є рішенням;
- цілеспрямованість акту, що означає наявність цілей, а процес реалізації рішення повинен мати результат ( в даному випадку досягнення чи недосягнення поставлених цілей);
- вибір має завершуватися дією, тобто рішення повинно викликати ланцюг цілеспрямованих дій для його реалізації [126].

Дж.Коул також пропонує поєднати процесний підхід з теоретичними викладками теорії управлінських рішень. На його думку, стратегічне управління – це процес, спрямований вищим керівництвом на визначення основних цілей, завдань організації, та набір рішень, які дають змогу досягнути цілей чи виконати завдання упродовж передбаченого періоду і водночас забезпечують відповідні швидкі реакції на зміни умов упродовж цього періоду [73].

З позиції теорії прийняття управлінського рішення підходить до визначення сутності стратегічного управління К.Ендрю, який пропонує цю категорію розглядати як єдність, узгодженість та внутрішню послідовність стратегічних рішень компанії, що визначають її місце в навколишньому середовищі і забезпечують фірмі індивідуальність, можливість мобілізувати

зусилля для досягнення успіху на ринку [180]. Стратегічні рішення, визначено в дослідженнях, є різновидом управлінських рішень і пов'язані з рішеннями, що мають значення загалом для підприємства: його позиції щодо ставлення до конкурентів, персоналу, споживачів, товарів, ринків, інших складових навколишнього середовища та внутрішнього потенціалу, виступають як результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи прогнозованій на майбутнє ситуації [158]. Якщо прийняти цей підхід, стратегічне управління ідентично прийняттю управлінського рішення і складається з діагностики проблеми, формування стратегічного рішення, прийняття управлінського рішення та його втілення в практичну діяльність підприємства.

Принцип своєчасних управлінських рішень закладає Н.Тарнавська, яка достатньо широко артикулює його значення. Цей принцип передбачає управління шляхом ранжування стратегічних завдань і включає постійне дослідження тенденцій зовнішнього оточення; доведення результатів аналізу та оцінки терміновості прийняття рішень до вищого керівництва; поділ завдань на чотири категорії (найбільш термінові, важливі завдання середньої терміновості, важливі, але не термінові завдання, що не заслуговують на подальший розгляд); передачу термінових завдань для вивчення і прийняття рішень у відповідні підрозділи; контроль з боку вищого керівництва щодо можливих стратегічних і тактичних наслідків; перегляд і оновлення списку проблем та встановлення їх пріоритетності [148].

Підбиваючи підсумок дискусії щодо процесного підходу до стратегічного управління, В.Мікловда, Т.Климко та їх співавтори стверджують, що стратегічний менеджмент як процес знаходиться у постійному русі і являє собою замкнутий цикл, який передбачає постійне повернення до етапів, що були пройдені, однак зазнали якісних змін; крім цього, вважають автори, складові процесу стратегічного управління не є ізольованими, вони не тільки

взаємопов'язані, але накладаються за часовими рамками один на одного [89. с.27].

Функціональний підхід, на думку В.Пастухової, дає можливість висвітлювати сутність стратегічного менеджменту як сукупність видів діяльності, спрямованих на забезпечення досягнення визначених напрямів розвитку бізнесу [109, с.10]. З функціональних позицій під управлінням розуміють такий вид діяльності, котрий є формалізованим, крім цього, операційно, нормативно та алгоритмічно заданим, регламентованим за предметом, засобами, способом, результатом діяльності в часі та просторі [142]. Як поліфункціональну діяльність розглядає стратегічне управління підприємством В.Марцін [83].

Інституціональний підхід до визначення стратегічного управління надає можливість, на думку В.Пастухової, розглядати його як систему з безліччю елементів, що дозволяє уявити його структурну побудову [109, с.10]. Розглядаючи інституціональні проблеми корпоративного управління, Є.Палига виводить такі інституціональні завдання, вирішення яких сприяє підвищенню ефективності управління, головним чином стратегічного. По-перше, це підвищення якості інституціонального середовища в цілому і державного управління зокрема, що означає забезпечення надійної специфікації і захищеності прав власності, підвищення якості законодавства, пом'якшення проблем асиметричності розподілу інформації тощо. По-друге, це розвиток конкуренції для створення відповідних стимулів і механізмів інформування принципалів щодо дій агентів. По-третє, використання так званих «нерегуляторних альтернатив», до яких можливо віднести самостійне узгодження проблем корпоративного управління учасниками відносин, страхування відповідальності. І, нарешті, – зміни у моделі корпоративного управління внаслідок цілеспрямованих дій, орієнтованих на створення нових норм і вдосконалення механізму право заснування [108].

Концептуальний підхід дозволяє окреслити такі важливі аспекти стратегічного менеджменту, як спрямованість на забезпечення довготривалого

успіху, стійкості конкурентних позицій, створення і підтримку довгострокових конкурентних переваг, адекватне реагування на зовнішні зміни, необхідність стратегічної орієнтації персоналу підприємства [109, с.10]. Концепція управління в трактовці В.Немцова та Л.Довгань – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації [99]. Концептуальний підхід виділяє і Б.М.Мізюк. Концепція стратегічного управління має поєднання цільового та інтегрального підходів до діяльності підприємства [88, с.15].

Концепція стратегічного управління ґрунтується на стратегічному мисленні і втілюється у характерних рисах, які залежать від таких чинників:

- галузева належність;
- розмір організації;
- тип виробництва, участь підприємства у поділі праці;
- виробничий потенціал та його характерні риси та особливості;
- наявність або відсутність науково-технічного потенціалу;
- рівень управління;
- рівень кваліфікації персоналу підприємства [88, с.15].

Засади, на яких базується стратегічне управління, на думку Л.Балабанової, також віднесені до концептуального підходу і полягають в наступному: чітке уявлення про цілі підприємства на перспективу; розуміння того, що основне джерело проблем – це зовнішнє середовище; у підприємства в арсеналі є інструменти своєчасного виявлення та вирішення проблем; управлінська реакція на небезпеки та загрози має бути превентивною; увага менеджерів має зосереджуватися на недопущенні або мінімізації витрат; внутрішньофірмовий потенціал необхідно своєчасно адаптувати до досягнення стратегічних цілей, до яких віднесено завоювання та утримання конкурентних позицій на ринку; при цьому оперативний менеджмент слід розглядати як конкретизацію та



забезпечення стратегічного розвитку підприємства в межах обраної стратегії [186, с.12].

З.Шершньова пропонує такий контент стратегічного управління: це реалізація концепції, в якій поєднується цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявним потенціалом та приводити їх у відповідність з останнім, розробляючи та реалізуючи стратегічний набір.

Концепція стратегічного управління характеризується такими особливостями. По-перше, вона базується на поєднанні теорій менеджменту підприємства. Лише при використанні досягнень системного аналізу, цільового підходу, інноваційного менеджменту тощо виникає можливість досягнути стратегічних результатів. По-друге, концепція орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство, що надає можливість створити адекватну систему управління підприємством. Концепція також пропонує сконцентрувати увагу на необхідності застосування баз стратегічної інформації, що дозволяє приймати оптимальні стратегічні рішення. Наступною особливістю концепції З.Шершньова виділяє допомогу в прогнозуванні наслідків прийнятих рішень. Далі автор стверджує, що концепція надає певні інструменти та методи розвитку підприємства. І, нарешті, вона створює передумови для побудови такої системи управління, яка дає змогу організації функціонувати у стратегічному режимі, що забезпечує її довгострокову життєдіяльність [167].

Як системний визначає свій підхід до досліджуваного питання В.Герасимчук і пропонує такі його складові: позиціонування фірми через планування стратегії та її можливостей; стратегічне реагування в реальному часі через власний менеджмент; систематичне управління опором змінам за допомогою стратегічних рішень [29, с.29].

Г.Кіндрацька пропонує розглядати стратегічне управління в таких аспектах:

- елементному – як сукупності елементів, взаємодія між якими забезпечує формування і досягнення цілей під час реалізації стратегії розвитку організації;

- процесному, коли управління може бути представлено як цикл розроблення та впровадження стратегії, метою якої є досягнення стратегічної відповідності між організацією та зовнішнім середовищем;

- функціональному – як галузь науки, що охоплює дослідження прийомів та інструментів, методологію прийняття стратегічних рішень і способи їх практичної реалізації [68, с.26].

Критичний огляд вказаних напрямів дає підстави не погодитися з визначенням першого аспекту як елементного. Фактично цей підхід може розглядатися лише в межах методології системного аналізу, який дозволяє розглядати стратегічне управління як систему. Системний підхід не обмежується дослідженням сукупності елементів та їх взаємозв'язком, а вимагає досліджувати явища в залежності від внутрішньо пов'язаного цілого, яке утворюють елементи, що дозволяє надавати цілому нових якостей [173]. Система також дозволяє реалізувати спрямованість дослідника на пізнання внутрішньої структури об'єкта, розглядаючи функціональні взаємозв'язки між елементами структури, і визначає функцію об'єкта в цілому [34]. Крім цього, А.Гринь наводить точку зору, згідно якої системний метод розглядається як універсальний науковий метод, що дозволяє цілеспрямовано визначити і сформулювати загальні принципи і закони. Аналогічно системний підхід запропоновано розглядати в економічній кібернетиці: це методологія спеціального наукового пізнання і соціальної практики, а також принципи, в основі якого лежить дослідження об'єкта як системи. Системний підхід до стратегічного управління підприємством з кібернетичних позицій проявляється в дії таких принципів: максимуму ефективності системи стратегічного менеджменту; субоптимізації – узгодженні локальних критеріїв менеджменту між собою та з загальним глобальним критерієм функціонування системи стратегічного менеджменту; декомпозиції, яка зможе здійснюватися з врахуванням вимоги максимуму ефективності. Внаслідок декомпозиції може бути отримана деяка багаторівнева структура системи стратегічного менеджменту [7].

На системно-процесних позиціях будує концепцію стратегічного управління В.Соловйов. Дослідник декларує, що стратегічне управління з системних позицій можливо визначити як системну сукупність різних класів та видів управлінської діяльності, які входять в систему управління, разом з поточним керуванням. Під управлінням в цілому вказаний автор розуміє спеціалізовану систему різних процесів індивідуальної, кооперативної чи колективної інтелектуальної, розумової діяльності людини, яка передбачає, організує, супроводжує, контролює і регулює в часі та просторі реальні процеси зміни організованої життєдіяльності суспільства та навколишнього середовища [142]. Елементи системи стратегічного управління В.Герасимчук окреслює таким чином: чітко визначене та організоване «формальне» (втілене в спеціальних документах) стратегічне планування, структура управління корпорацією, системи та механізми її окремих ланок, побудовані таким чином, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії для перемоги в конкурентній боротьбі та створити управлінський інструментарій для втілення цих стратегій у поточні виробничо-господарські плани, які підлягають реалізації на практиці [29, с.29].

Таким чином, системний підхід до визначення сутності стратегічного управління передбачає розглядати цей вид менеджменту як цілісну систему, в межах якої відбувається заснована на певних принципах цілеспрямована взаємодія елементів між собою та з загальним об'єктом, який вони формують, і яка зумовлює перехід системи на більш високий рівень.

Запропонований Г.Кіндрацькою третій аспект, функціональний, також може бути скоригований, виходячи із семантики терміну «функція». При цьому в стратегічному менеджменті, як і в інших видах, виділяють функції планування, організації, мотивації, регулювання та контролю.

В.Прушківський також пропонує визначати стратегічне управління з процесних позицій, артикулюючи наступне. З урахуванням підходів та принципів формування, стратегічне управління як основний інструмент механізму управління соціально-економічним розвитком промисловості, що

відображає його методологічний аспект, складається з низки взаємопов'язаних етапів: дослідження зовнішнього та внутрішнього середовищ соціально-економічної системи, визначення орієнтирів розвитку системи, порівняння результатів першого та другого етапів, визначення можливих варіантів стратегії, вибір одного з варіантів стратегії і розробка стратегічного плану [128, с.39]. Запропоноване В.Прушківським змістове наповнення стратегічного управління обмежується лише стадіями, які в якості фінальної визначають стратегічне планування. Відсутність процесу втілення стратегії та контрольно-регуляторних дій значною мірою скорочують цикл стратегічного менеджменту, при цьому ігнорується принцип завершеності.

А.Томпсон та А.Стрикленд запропонували розглядати ракурс, з позицій якого стратегічне управління виступає як сукупність певних завдань. Фактично цей підхід можливо розглядати як функціональний, при якому реалізація певного завдання охоплює певні дії:

- визначення певного виду комерційної діяльності і формування стратегічних напрямів її розвитку – тобто визначення довгострокових цілей і довгострокової перспективи розвитку;
- перетворення загальних цілей в конкретні напрями діяльності;
- вдала реалізація вибраного плану для досягнення бажаних результатів;
- ефективна реалізація вибраної стратегії;
- оцінка виконаної роботи, аналіз ситуації на ринку, внесення коректив в довгострокові загальні напрями діяльності, в цілі, стратегію або в її втілення внаслідок отриманого досвіду, умов, що змінилися, та нових ідей чи нових можливостей [150, с.13].

А.Василенко та Т.Ткаченко, розглядаючи стратегічне управління, з системних позицій констатують, що воно є підсистемою менеджменту організації, що здійснює весь комплекс конкретних дій зі стратегічного аналізу, розвитку, реалізації й контролінгу стратегії організації [23].

Б.М.Мізюк виступає апологетом кадрового підходу до визначення сутності стратегічного управління підприємством. Разом з О.Віханським [26]

фундаментальним компонентом стратегічного менеджменту Б.М.Мізюк пропонують виділяти персонал організації, що дає можливість наступного визначення сутності стратегічного управління діяльністю підприємства: це вид управління, який базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього оточення і дозволяють отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає організації вижити і досягти своєї мети в довгостроковій перспективі [88. с.16-17].

В.Мікловда, Н.Кубіній та інші виділяють теоретичний та практичний підходи до визначення сутності стратегічного управління. Теоретичний підхід надає методологічну базу стратегічного менеджменту, розкриває його принципи та завдання. Практичний поділяється на практично-філософський, при використанні якого підприємство формує концепцію, філософію розвитку бізнесу, забезпечує магістральний шлях формування конкурентоспроможності та досягнення мети діяльності підприємства, та планово-управлінський, який базується на формуванні та використанні визначеного алгоритму реалізації стратегічних цілей підприємства [89, с.11]. Р.Фархутдінов пропонує стратегічне управління фрагментувати як в науковому, так і у практичному аспектах, іншими словами як теорію та практику забезпечення стратегічної конкурентоспроможності та ефективності рішень шляхом розробки стратегії організації при відповідальності за цю роботу вищого керівництва соціально-економічної системи [155]. Ю.Маленков пропонує окреслити сутність стратегічного управління як науково підтверджене поєднання процесів стратегічного аналізу, прогнозування, планування та реалізації стратегічних цілей та стратегічних завдань з метою забезпечення в довгостроковому періоді сталого розвитку та високої конкурентоспроможності складних соціально-економічних систем на основі мотивації людей, що реалізують стратегію, інновацій, зростання та ефективного використання економічного та людського

потенціалу, протидії зовнішнім загрозам, досягнення стійких конкурентних переваг [81, с.15].

О.Віханський трактує стратегічне управління з позиції гармонії з зовнішнім оточенням: стратегічне управління полягає у створенні та утриманні стратегічної взаємодії між організацією та середовищем. Таке управління є намаганням підприємства вижити у довгостроковому періоді за допомогою гармонійного балансу із зовнішнім оточенням, а також пошуку, аналізу та пристосуванню до його змін. Таке розуміння стратегічного управління дозволяє знайти нові варіанти та способи діяльності у конкурентному середовищі [25].

Найбільш розширеною є типологізація з тринадцяти наукових підходів, вона пропонує наступні рубрики:

- комплексний підхід, який враховує комплекс ресурсних, організаційних, інституціональних та інших аспектів, а також взаємозв'язок між ними;
- інтеграційний, що спрямований на дослідження та підсилення взаємозв'язків між окремими підсистемами та елементами системи менеджменту, між стадіями життєвого циклу об'єкта управління, між рівнями управління по вертикалі та по горизонталі;
- маркетинговий передбачає орієнтацію об'єкта управління на споживача;
- функціональний, при якому потреби представлені як сукупність функцій, які необхідно здійснити, щоб задовольнити потребу;
- динамічний, при якому об'єкт управління розглянуто у контексті причинно-наслідкових зв'язків;
- відтворювальний підхід зорієнтовано на постійне поновлення виробництва для задоволення попиту на ринку все більш ефективним способом;
- процесний містить серію безперервних дій, послідовність етапів управління;
- нормативний передбачає встановлення певних нормативів, стандартів керування у всіх підсистемах системи менеджменту;

- кількісний базується на застосуванні головним чином кількісних оцінок системи управління за допомогою математичних методів, способів економічної статистики, бальної системи. Прихильники цього підходу до управління вважають, що керувати можливо не лише вербально, але і цифрами;

- адміністративний полягає у регламентації дій, обов'язків, прав, нормуванні різного виду витрат;

- поведінковий націлено на ефективніше використання людських ресурсів, що в свою чергу обумовлює зростання ефективності всієї господарської системи;

- ситуаційний дозволяє зосередити зусилля керуючої системи на аналізі конкретних ситуацій;

- системний підхід стверджує, що управління на будь-якому рівні являє собою систему, яка складається з сукупності взаємопов'язаних елементів, має вхід та вихід у зовнішнє оточення і, відповідно, прямий та обернений зв'язок з навколишнім середовищем [140].

Широке коло науковців пов'язують стратегічне управління з його цільовою ангажованістю. Цільовий підхід до стратегічного управління, вважають З.Шершньова, С.Оборська являє собою систему методів і методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень, процесів виконання цих рішень, спрямованих на кінцеві результати, з урахуванням соціально-економічних характеристик, які постійно змінюються завдяки розвитку системи потреб, кількісних та якісних змін у виробничому потенціалі системи, відносно якої здійснюється цільовий підхід. Цільовий підхід, жорстко зорієнтований на перспективу, потребує чіткого визначення цілей розвитку, шляхів їх досягнення, змін усіх компонентів виробничо-управлінських систем, які необхідні для забезпечення ефективних результатів [166]. Сумські дослідники доводять, що стратегічне управління пов'язане з постановкою цілей підприємства і підтримкою певних взаємовідносин з оточуючим середовищем, що дозволяє йому досягати поставлених цілей, відповідає його внутрішнім можливостям. Потенціал, який

забезпечує досягнення цілей підприємства в майбутньому, є одним з кінцевих продуктів стратегічного управління [152]. Цільове управління потребує чітко визначених цілей або бажаних результатів роботи, формування реальних програм їх досягнення та чіткої оцінки параметрів роботи, що досягається шляхом вимірювання результатів на етапах досягнення поставлених цілей [97].

В стратегічному менеджменті провідних компаній все ширше застосовують принцип, в основу якого закладені знання, і відповідно квінтесенцію менеджменту складає стратегія знань. Саме знання в сучасних умовах виступають конкурентоутворюючим фактором, забезпечують ефективне впровадження стратегічного управління підприємством. У науковій літературі виділено п'ять базових стратегій знань. Першою визначено стратегію знань як бізнес-стратегію, за якої фокусування відбувається на створенні, використанні, розповсюдженні, оновленні знань з метою застосування їх на кожному етапі діяльності організації. Наступна – стратегія управління інтелектуальним капіталом – здійснює фокусування на загально-організаційному рівні управління такими інтелектуальними активами, як патенти, технології та ін. Стратегія особистої відповідальності за знання – фокусування на персональній відповідальності кожного працівника за капіталізацію, оновлення та ефективне використання власних знань, за їх конкурентоспроможність. Далі виділена стратегія створення знань, яка базується на постійному поглибленні існуючих та генерації нових знань, що спрямовано на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Стратегія трансферу знань полягає у системному підході до отримання, організації, реструктуризації та зберігання знань з метою їх ефективного використання [138].

О.Скідіцький вважає, що стратегія та стратегічне управління є тотожними поняттями і визначає їх зміст таким чином. Стратегія та стратегічне управління дає визначення основних напрямів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах; є методом встановлення взаємодії



між підприємством та зовнішнім середовищем; формується на надто узагальненій, неповній та недостатньо точній інформації; постійно уточнюється в процесі діяльності за допомогою зворотного зв'язку; внаслідок багатоцільового характеру діяльності підприємства має складну внутрішню структуру; є основою для розробки стратегічних планів, проектів та програм, які є системною характеристикою напрямів розвитку підприємства; є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії; є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів та ланок організаційної системи управління; є основним змістовим елементом діяльності вищого управлінського персоналу; є фактором стабілізації відносин в організації; дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і результати діяльності підприємства [139].

Здійснюючи аналіз практичного втілення концепції стратегічного управління В.Пастухова виділяє три рівні підприємств, що є вельми важливим при переході від теоретичного дослідження сутності стратегічного управління до його практичного втілення. Ранжування включає наступні рівні підприємств України з позиції їх готовності, здатності, наявності умов, можливостей та бачення управлінців:

- перший рівень охоплює підприємства, що передбачають використовувати концепцію стратегічного менеджменту у майбутньому. Дана група складає 53,7 процента обстежених підприємств, переважно малих;

- другий рівень – це підприємства, що використовують окремі елементи стратегічного управління. Цей рівень містить 25,2 процента підприємств, більшість з яких великі та середні;

- третій рівень включає підприємства, зорієнтовані на пошук можливостей у зовнішньому середовищі, вони застосовують принципи та елементи стратегічного управління. На третьому рівні розташовано 21,1 процента підприємств, в основному великих та середніх [110].

З позицій життєздатності розглядає В.Бондаренко питання управління та розвитку підприємства. Дослідниця, проаналізувавши різні підходи до розуміння суті цієї категорії, визначає життєздатність як рівень ефективності використання потенціалу фірми (або властивість підприємства), що забезпечує його здатність виживати, існувати та розвиватися в умовах ринкової економіки. Для формулювання категорії «життєздатність» підприємства як фундамент було використано поняття потенціалу (властивості), який і відображає «сукупність властивостей підприємства», «життєві сили»; ефективність використання потенціалу породжує відповідний «рівень підприємства» [16].

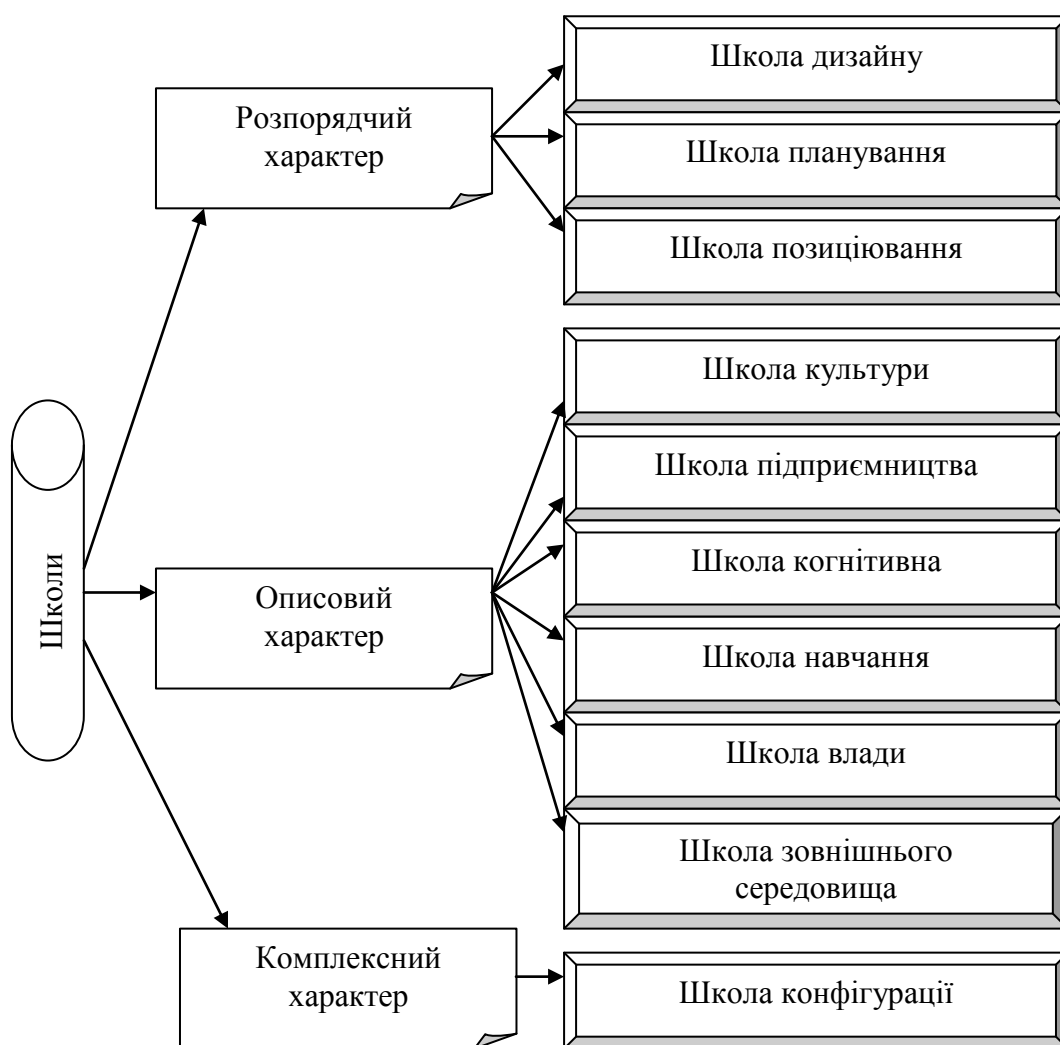
При широкому діапазоні підходів до сутності стратегічного управління визначальною рисою є його системна спрямованість на формування довгострокових конкурентних переваг, тобто таких позицій, які забезпечують більш вигідне у перспективі позиціонування підприємства на зовнішньому ринку у порівнянні з конкурентами. Проблематику менеджменту підприємств та значення управління як детермінанти регіональної конкурентоспроможності розкрито в працях словацького дослідника П. Кузмішина [179,180]. Автором доведено, що механізми управління забезпечують реалізацію цілей розвитку системи мікро-, мезо- та макrorівня.

## 1.2. Стратегія як детермінанта стратегічного управління

У сучасній економічній науці спостерігається плюралізм думок щодо визначення сутності стратегії, її змістових компонентів та їх значення для досягнення успіху компанії. Домінування первинності стратегії як елемента формування стратегічного управління впливає з праць апологета стратегічного менеджменту Г.Мінцберга, в яких запропоновано низку шкіл стратегій підприємств.

Перша група шкіл висвітлює, яким чином стратегії повинні бути сформовані. Школа дизайну передбачає формування стратегії як процесу осмислення відповідності можливостей фірми і зовнішніх умов. Школа планування розглядає процес розробки стратегії як формальний процес з використанням розрахунково-аналітичного апарату. Школа позиціонування певною мірою поєднує підходи двох попередніх шкіл і об'єднує формування конфігурації стратегії та алгоритм її впровадження. Друга група шкіл отримала назву описових. Школа культури, виходячи з назви, в голову кута ставить культуру організації як джерело формування та впровадження стратегії. Школа підприємництва пропонує розглядати стратегічне управління як результат підприємницьких якостей керівництва підприємства. Когнітивна школа стратегічний процес пропонує розглядати в ракурсі пізнавальних здібностей людини та його ментальних особливостей. Школа навчання розглядає стратегічний процес як індивідуальне та колективне навчання, як систему, що розвивається. Школа влади виходить з принципового положення про відкриту боротьбу в процесі стратегічних дій, досягнення цілей розвитку підприємства за допомогою владних та політичних методів. Школа зовнішнього середовища в основу стратегічного менеджменту ставить навколишнє оточення, при цьому підприємству відводиться пасивна роль у взаємовідносинах з зовнішнім оточенням. Третя група включає одну школу – школу конфігурації, що поєднує стійкій стан організації з процесом змін.

Групування шкіл стратегій запропоновано на рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Школи стратегій [93]**

Використання певної школи стратегії суттєвим чином впливає на її місце в системі стратегічного управління. Розробка та компонентна побудова стратегії, на думку більшості науковців, залежить від вибору системи управління, які у викладі Б.Мізюка поділяються на системи, що базуються на довготерміновому та стратегічному плануванні; системи управління, що здійснюються за допомогою вибору стратегічних позицій; управління шляхом ранжування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок; управління складними ситуаціями [88].

Типологізація підходів до значення та ролі стратегічного управління у формуванні стратегії запропонована в монографії В.Мікловди та його співавторів. Перший підхід можливо назвати аналітичним внаслідок того, що в

межах його дії стверджується, що усі майбутні зміни та виклики можливо прогнозувати, що в свою чергу надає можливості сформувати систему дій, які будуть відповідати майбутнім змінам. Тому, стверджують автори, всі процеси є чітко визначеними, ними можна керувати, а стратегія зводиться лише до визначення мети і розробки стратегічного плану діяльності організації з її досягнення [91]. Другий підхід нами названо варіативним і він полягає лише у визначенні вектора діяльності організації, який спрямовує на досягнення поставленої мети. При цьому перед організацією існує можливість вибору, враховуючи різноманітні зміни та ситуації в зовнішньому середовищі [91]. Певною мірою консенсус між двома підходами полягає у концепції управління за слабкими сигналами, згідно якої в умовах високого ступеня турбулентності, коли ситуація швидко змінюється, підприємство, чекаючи сильного сигналу змін, може спізнитися з рішенням або при появі змін не мати достатнього ресурсу для адекватної реакції на ці зміни. Тому науковцями запропоновано реагувати на слабкі сигнали, для чого загальноорганізаційне управління й інші підрозділи підприємства мають виробити у себе позитивне ставлення до змін, бути готовими до прийняття ризикованих рішень і вміти підходити до визначення проблем, спираючись не на минулий, а на сучасний досвід [41, с.202; 106].

Послідовність дій за таких обставин запропонована С.Пакуліним, на її основі окреслена взаємодія стратегічного управління та стратегії підприємства, що і представлено на рис. 1.3.



**Рис. 1.3. Етапи вибору стратегії на промисловому підприємстві**

С.Пакулін та Т.Кушнір в даному випадку доводять, що у реальному житті деякі проблеми не можуть бути врахованими і перетворюються на стратегічні несподіванки, що означає:

- проблема виникає раптово і всупереч очікуванням, а це викликає зростання ризикованості діяльності підприємства та стратегічного управління ним і вимагає впровадження ірраціональних методів прогнозування;
- проблема ставить нові завдання, для вирішення яких організація не має досвіду в минулому. Це можливо вважати позитивним моментом, який змушує

управлінців опановувати новими знаннями і більш активно використовувати креативний потенціал;

- невміння вжити контрзаходів призводить або до великого фінансового збитку, або до погіршення отримання прибутків. Тут виникає проблема класичної ефективності управлінських рішень стратегічного характеру, координації поточної платоспроможності, ліквідності підприємства, рівня його поточних витрат з перспективами розвитку підприємства у майбутньому;

- контрзаходи необхідно вживати терміново, але звичайний, існуючий в організації порядок дій цього не дозволяє [105].

Викладений у першому розділі матеріал дозволяє науковцям поставити запитання: що первинно – стратегія чи система стратегічного управління? [36]. Відповідь буде визначати методологію побудови системи конкурентоспроможності підприємства в цілому. Дослідження показують, що стратегія визначається трьома факторами:

1. Внутрішнім потенціалом та його здатністю відповідати на виклики навколишнього середовища.

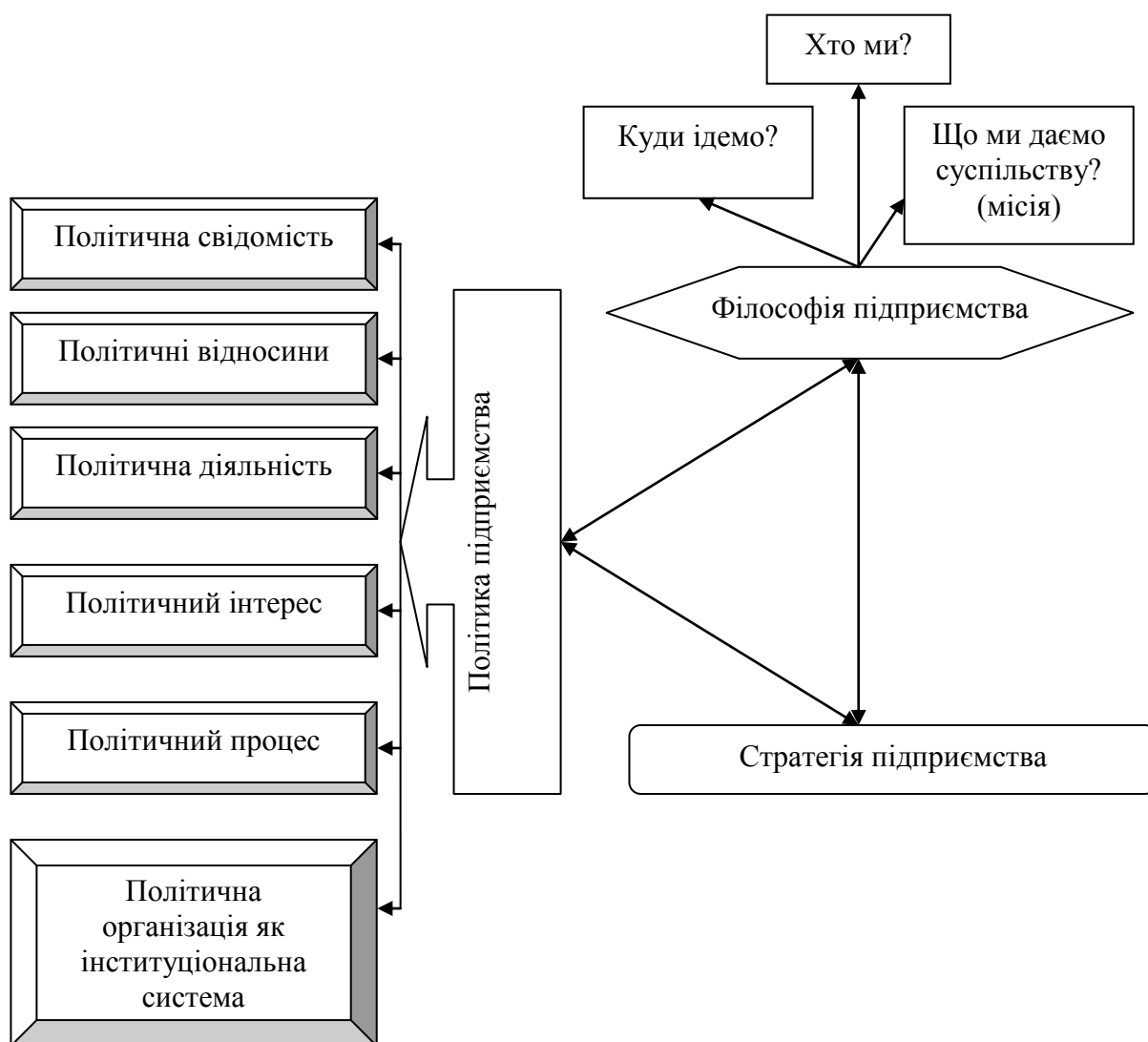
2. Станом, трендами та інтенсивністю динаміки навколишнього оточення (ринків, технологій, нових матеріалів, інновацій і т. д.).

3. Стратегічним мисленням власників, їх амбіціями та баченням майбутнього бізнесу.

Вибрана стратегія визначає побудову системи стратегічного управління. Якщо такою стратегією є стратегія розвитку на основі диверсифікації діяльності підприємства на різних ринках з однаковою продукцією, управління буде побудовано за територіальною ознакою. У випадку фокусування на витратах система управління може взяти за основу принцип бюджетування, визначення полюсів витрат та прибутків.

При визначенні стратегії останнім часом виникає питання політики підприємства та його філософії, які вважаються тісно пов'язаними із місією підприємства.

Під політикою, з огляду на семантику терміна, можливо розуміти мистецтво управління або цілеспрямовану діяльність у галузі взаємовідносин між різними суспільними групами організації з метою досягнення цілей суб'єкта управління. А.Шегда вважає, що політика підприємства – це сукупність усіх нормативних вимог і способів їх дотримання, вони формують структуру та хід подій у зв'язку з діяльністю підприємства або його окремих підрозділів [165]. До змістових компонент, складових політики підприємства можливо віднести показані на рис. 1.4.



**Рис. 1.4. Взаємозв'язок філософії, політики і стратегії підприємства**

Філософія підприємства включає основні принципові положення, які визначають напрями його діяльності, серед яких основними є такі:



1. Уявлення про зміст підприємницької діяльності.
2. Ставлення менеджерів до учасників підприємницької діяльності, зокрема їх готовність відповідати за працівників підприємства та вкладників капіталу.
3. Ставлення менеджерів до навколишнього середовища, у тому числі їхня готовність відповідати за ставлення партнерів до ринку, громадськості та екології.
4. Ставлення менеджерів до соціально-технологічних змін, зокрема до швидкого сприйняття соціальних та технічних новацій.
5. Ставлення менеджерів до підприємницького ризику, зокрема їхня готовність або неготовність до ризику [165].

Складність стратегічного управління обумовлена поліваріантністю сенсового навантаження та компонентної будови стратегії, що обумовило широту ракурсів у підходах до визначення даної категорії.

Під стратегією прийнято розуміти, вважають С.Покропивний та В.Колот, комплексну програму дій (заходів), яка забезпечує здійснення місії (генеральної мети) фірми і досягнення її множинних цілей, а як економічний термін вона характеризує логічну побудову програми перспективних заходів, спираючись на які підприємницька структура очікує успішного досягнення цілей. Автори вважають, що стратегію від інших планів відрізняє комплексний характер, практична спрямованість, орієнтація на використання переваг компанії [118].

Н.Тарнавська наводить визначення стратегії, яке використано Дженерал Електрик. Стратегія – це компонент стратегічного управління, який визначає масштаби та способи використання ресурсів та інших можливостей підприємства з метою мінімізації загроз для досягнення бажаного результату і повинен відповідати на запитання:

- Як реагувати на зміну умов функціонування?
- Як розмістити ресурси у структурних підрозділах?
- Як конкурувати у кожній сфері діяльності?

- Які дії і підходи реалізувати у кожній функціональній сфері, щоб створити об'єднане потужне стратегічне зусилля (ефект синергії)? [148].

Р.Фатхутдинов розглядає стратегію як програму, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності [154].

Т.Хміль та інші розглядають сутність стратегії за змістом та за формою. За змістом стратегія являє собою модель дій, інструмент для досягнення цілей організації. За формою – це різновид управлінських документів, який може бути представлений у вигляді графіків, таблиць, описів і т.д. Одночасно автори вважають, що стратегія включає продумані цілеспрямовані дії та реакцію на непередбачений розвиток подій, на конкуренцію, що посилюється [160].

В.Немцов та Л.Довгань пропонують розглядати стратегію як довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Він розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямі буде розвиватись компанія та приймати рішення при виборі способу дій. Стратегію відрізняють довгостроковість та впровадження інновацій, тому, вважають автори, основне завдання стратегії – забезпечити впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності [99].

З.Шершньова та С.Оборська розглядають стратегію як комплекс, що містить:

- визначення основних напрямів і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;
- спосіб налагодження взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;
- основу для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямів розвитку підприємства;

- інструмент міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, спосіб досягнення синергії;
- основу для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальнений стрижень діяльності всіх рівнів та ланок системи управління;
- основний змістовий елемент діяльності вищого управлінського персоналу;
- фактор стабілізації відносин в організації;
- налаштування ефективної мотивації, контролю, обліку та аналізу;
- стандарт, котрий визначає рівень успішності розвитку підприємства [166].

О.Ковтун під стратегією розуміє систему дій, рішень та заходів, спрямованих на отримання результатів в перспективі. Автор доводить, що стратегія, відображаючи систему цінностей, погляди вищого керівництва підприємства, його бачення майбутнього, допомагатиме зорієнтувати персонал у потрібному напрямі; стратегія як результат аналізу середовища підприємства та трактування вихідної ситуації, визначатиме обмеження, які ним накладаються і можливу його еволюцію; стратегія виступає інструментом координації, який забезпечує узгодження цілей, а у випадку виникнення протиріч сприятиме досягненню компромісів, допомагатиме здійснювати діагностику діяльності підприємства, визначаючи причини відхилень між результатами та цілями; стратегія підвищує адаптивну готовність підприємства до непередбачених змін, демонструючи зв'язок між функціональними підрозділами підприємства, сприяє обґрунтованому управлінню [71].

Г.Мінцберг пропонує розглядати стратегію як симбіоз п'яти «П»:

- план, керівництво, орієнтир, напрямок розвитку компанії, шлях переходу з наступного у майбутнє;
- принцип поведінки, який лежить в основі успіху компанії, принцип слідування деякій моделі поведінки;
- позиція підприємства та його товарів на ринках;

- перспектива як основний спосіб дій організації;
- прийом, маневр, що дозволяє одержати перемогу у конкурентній боротьбі, здійснюється з метою переграти суперника [93].

За судженням А.Міщенко стратегія являє собою інструмент менеджерів різних рівнів для досягнення цілей компанії. Стратегія передбачає вибір поведінки на товарному ринку, на якому конкурує або буде конкурувати фірма; рівень інвестицій; функціональні стратегії, які визначають обраний фірмою спосіб конкуренції; стратегічні активи, які лежать в основі бізнес-стратегії, або компетенції, тобто стратегічно важливі для фірми напрями діяльності, в яких найбільш яскраво виявляються конкурентні переваги фірми [94].

Г.Гольштейн наводить визначення стратегії як системи дій і управлінських підходів, що застосовуються для досягнення організаційних цілей та завдань [31]. П.Гордієнко обґрунтовує можливість визначення стратегії як комплексного плану діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства. Реальна стратегія складається з двох частин, тобто продуманих цілеспрямованих дій та реакції на непередбачені зміни навколишнього середовища [32].

Г.Сейнер пропонує визначати стратегію як формулювання місії підприємства, його намірів та цілей, політики, програми і методів їх досягнення [184].

Таким чином, на основі розглянутих підходів можливо стратегію визначати як детермінанту системної ітерації рішень та дій, спрямованих на посилення внутрішнього потенціалу та формування навколишнього оточення, що дозволить сформувати конкурентні переваги і забезпечити випереджальні темпи розвитку підприємства у порівнянні з конкурентами.

Стратегія є умовою ефективного функціонування підприємства, а її вибір визначає його перспективу, місце в конкурентному середовищі, адекватність потенціалу підприємства його цілям та амбіціям власників. Тому при виборі стратегії важливою умовою є визначення та обґрунтування вибору певного

виду стратегії. Це в свою чергу викликає необхідність критичного аналізу існуючих класифікацій.

Першим автором класифікації стратегій можна вважати Сунь-Цзи, який, визначаючи перемоги китайської армії, стверджував, що в основі мистецтва війни лежить координація використання сили:

- «якщо у тебе у десять разів більше сил, ніж у противника – оточуй його;
- якщо у п'ять разів – атакуй його;
- якщо удвічі – вступай у бій;
- якщо сили рівні – спробуй поділити його сили на кілька частин і розбий їх окремо;
- якщо сил у тебе менше – захищайся;
- якщо відчуваєш, що не маєш шансів – уникай» [87].

Одна з найбільш повних систематизацій ознак класифікації стратегій запропонована П.Забелінім та В.Моїсєєвою і включає наступний їх перелік:

- рівень прийняття рішення;
- концепція формування конкурентних переваг;
- галузева позиція підприємства та відносна її сила;
- агресивність поведінки підприємства в конкурентній боротьбі;
- стадії життєвого циклу [49].

В.Пастухова пропонує інший набір ознак, які дозволяють згрупувати стратегії й визначити їх переваги та недоліки:

- характер дій;
- рівень ієрархії управління на підприємстві;
- напрям розвитку та зростання;
- напрями діяльності;
- галузева позиція;
- базова концепція досягнення конкурентних переваг;
- функціональні сфери діяльності [109].

Певною модифікацією цих ознак можливо запропонувати виділення тих видів стратегій підприємства, які у комплексі визначають його стратегічний набір. В залежності від видів діяльності на підприємстві можуть бути застосовані такі стратегії: маркетингова, фінансова, ресурсна, виробнича, технологічна, товарно-продуктова, кадрова, наукових досліджень, зовнішньоекономічної діяльності та інші [122, с.101]. Більшою мірою ця класифікація відображає функціональний поділ діяльності підприємства, а відповідно й функціональну структуру стратегічного управління.

Найбільш поширеною класифікацією є поділ стратегій за ієрархічною ознакою на корпоративну, конкурентну або ділову, функціональну та операційну.

Корпоративна стратегія показує загальний напрям діяльності підприємства і, на думку М.Саєнко, може представляти одну з наступних: зростання, стабілізації, скорочення [135].

М.Портер до корпоративних відносить три базові стратегії. Це, по-перше, лідерство у зниженні витрат, що означає виробництво та реалізацію продукції з меншими витратами, ніж у конкурентів. По-друге, стратегія диференціації, яка передбачає задоволення відмінностей у попиті на продукцію, що виробляється конкурентами. По-третє, фокусування, тобто концентрація зусиль у вузькій сфері конкуренції в галузі.

М.Портер доводить, що в галузях, в яких існує конкурентна взаємодія, використовують наступні види конкурентних стратегій. Підприємства, які володіють монопольним правом на виробництво інноваційних товарів, використовують стратегію «знімання вершків», що дозволяє їм отримувати зверхприбутки і відповідно забезпечувати переваги у створенні інновацій та їх впровадженні, що в свою чергу посилює конкурентоспроможність на ринку. Більш ефективні підприємства у порівнянні з конкурентами впроваджують стратегію лідерів собівартості. Лідерами собівартості традиційно виступають японські та китайські виробники, що надає можливості використовувати переваги ціноутворення. При застосуванні диференціації продукту, яка

переорієнтовує виробництво на задоволення особливих потреб споживачів, підприємства втілюють стратегію гравця на нішах [124].

М.Мескон та апологети його підходу виділяють такі базові стратегії, як стратегію зростання, обмеженого зростання, скорочення та сполучення базових альтернатив [84]. На вузькопрофільному підприємстві корпоративна стратегія зливається з діловою.

Ділова або конкурентна показує шлях реалізації вибраного підприємством напрямку в кожній стратегічній одиниці бізнесу і визначає, як підприємство конкурує з іншими виробниками на конкретному ринку.

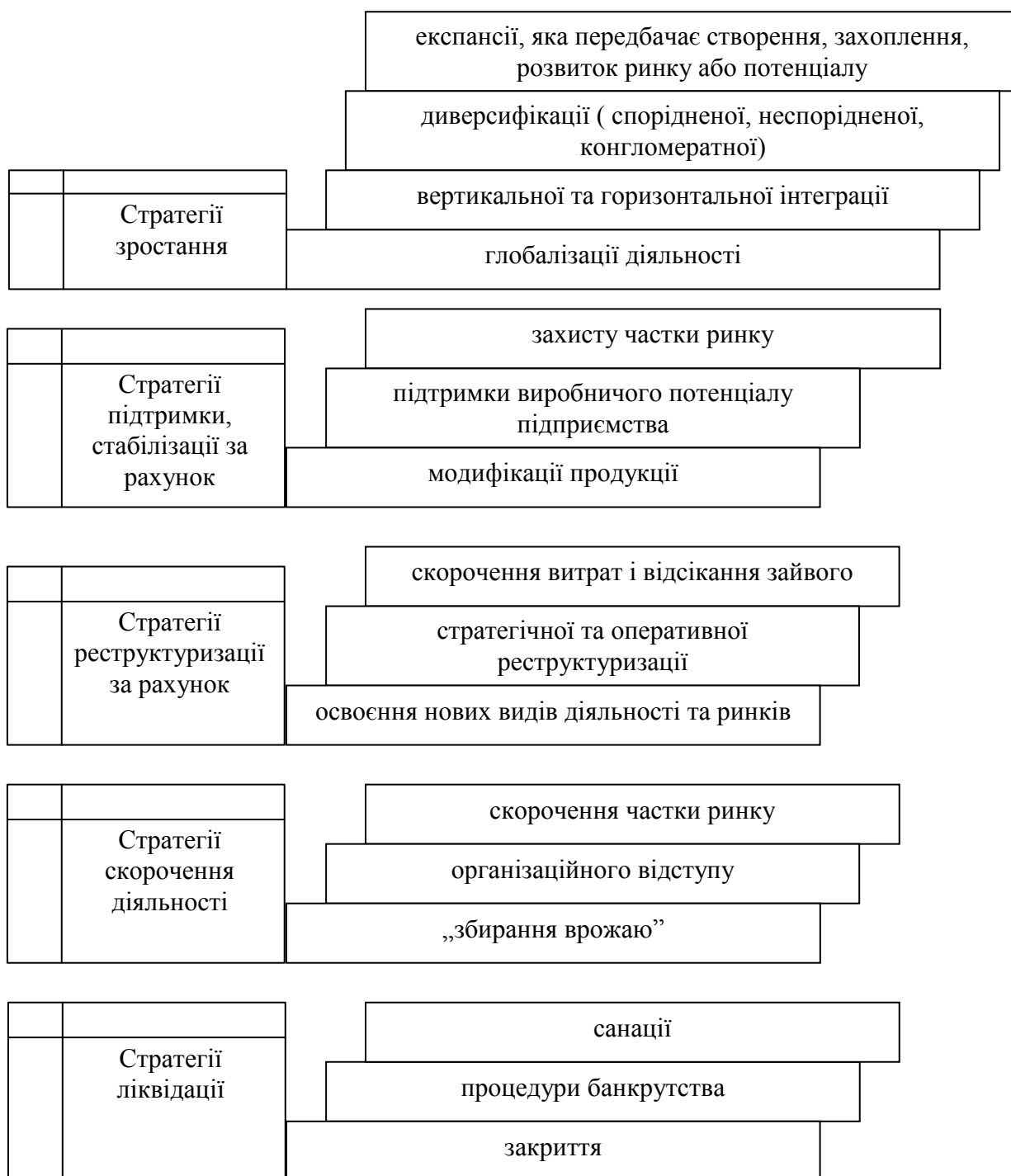
І.Ансофф до конкурентних відносить силову стратегію, нішову стратегію, стратегію пристосування та піонерську стратегію.

Функціональні стратегії, як відмічено вище, розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності підприємства. Тому виділяють фінансові, виробничі, маркетингові та інші функціональні стратегії. Наприклад, в залежності від поведінки інституціонального власника (підприємства та організації, що має право власності на частину майна іншого підприємства у вигляді корпоративних прав), виділяють стратегію гравця, тобто компанії, що працює з чужими корпоративними правами лише через коливання їх ринкової вартості; стратегію заощаджувача, при якій компанія розміщує вільні активи для збереження чи підвищення їх вартості; стратегію інвестора – компанії, що у процесі своєї діяльності виходять на нові ринки або здійснюють інші форми диверсифікації [48].

Операційними визначені такі стратегії, які втілюються в практику основними структурними підрозділами підприємства, що не є самостійними.

І.Ансофф та А.Томпсон пропонують класифікувати стратегії в залежності від стадії життєвого циклу.

А.Томпсон в залежності від життєвого циклу виділяє п'ять наборів стратегічної поведінки підприємства (стратегії зростання, стратегії підтримки або стабілізації, стратегії реструктуризації, стратегії скорочення діяльності, стратегії ліквідації), наповнення яких запропоновано на рис.1.5.



**Рис. 1.5. Види стратегій за А.Томпсоном [150]**

І.Ансофф доводить, що стратегія поведінки організації залежить від фази попиту на продукт підприємства, і перехід від однієї до іншої фази викликає необхідність перерозподілу ресурсів, впровадження інших технологій виробництва та управління, інших управлінських рішень. Внаслідок цього



І. Ансофф визначає стратегію удосконалення діяльності підприємства, стратегію товарної експансії, стратегію розвитку ринку, стратегію диверсифікації [5].

А. Шегда пропонує таку класифікацію стратегій:

- загальні (стратегія мінімізації витрат, стратегія диференціації, стратегія фокусування, конкурентна стратегія);
- портфельні (стратегія пов'язаної диверсифікації, стратегія непов'язаної диверсифікації, стратегія відкачування капіталу та ліквідації, стратегія зміни курсу, реструктуризації, виживання; стратегія міжнародної диверсифікації);
- функціональні стратегії (наступальні та оборонні стратегії, стратегії вертикальної інтеграції, стратегія для галузевих лідерів, стратегія для рядових галузевих організацій; стратегія для слабких організацій і тих, які перебувають у стані кризи; стратегія конкуренції на різних етапах життєвого циклу галузі) [165].

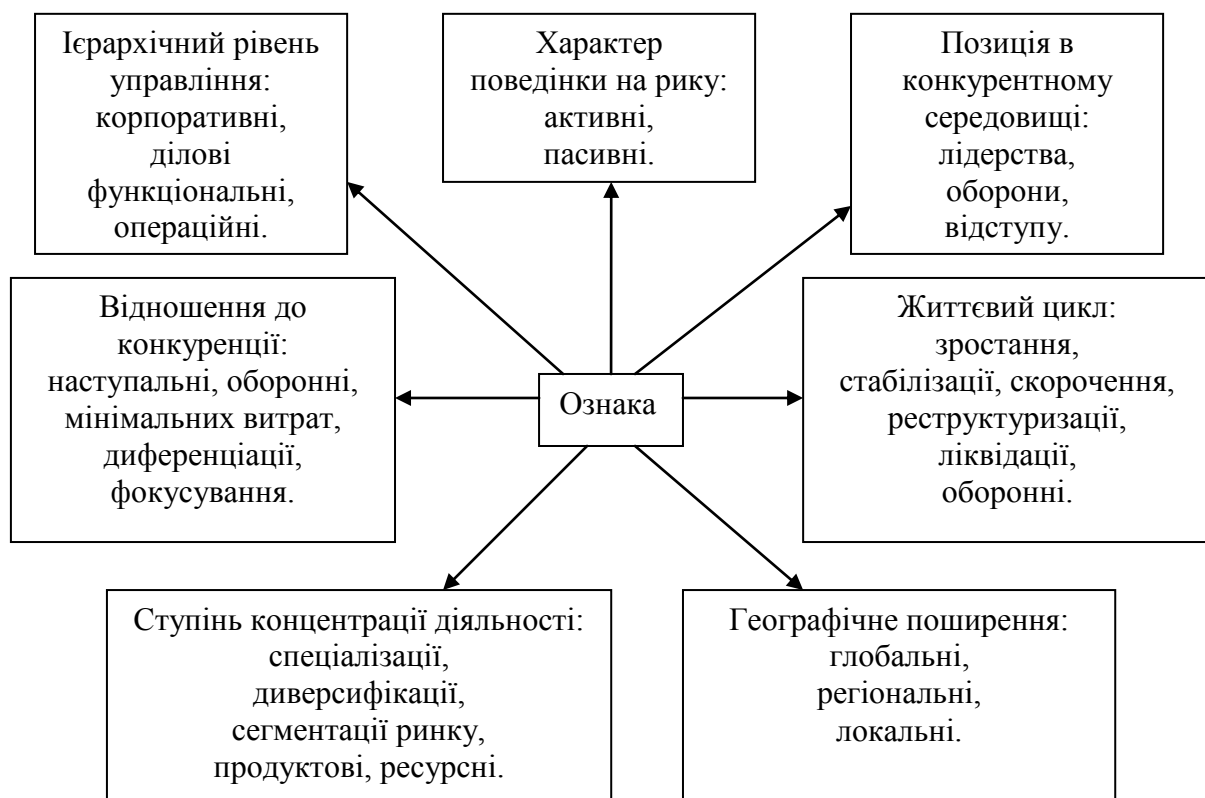
П. Кливець надає класифікацію стратегій в залежності від підходів до її розроблення і будує у формі матриці, яка відображає а) знання економіки, б) інформаційне забезпечення. В залежності від вказаних ознак всі стратегії поділені на чотири види: стратегії, створені шляхом компромісу; стратегії, вибудовані на основі розрахунку та плану; стратегії, джерелом формування яких є натхнення, стратегії, які ґрунтуються на здоровому глузді [70].

У науковому світі викликала зацікавленість класифікація стратегій, яка запропонована А. Юдановим. Автор, використовуючи дослідження Л. Раменського у галузі виживання живих істот, визначає чотири види стратегії організації:

- експлерентна стратегія передбачає пропозицію на ринку інноваційних продуктів. Ця стратегія адекватна таким, як піонерська та стратегія «зняття вершків»;
- віолентна стратегія поширена на підприємствах масового виробництва і співвідноситься з силовими стратегіями та стратегіями лідерів собівартості. Використовується ефект масштабу;

- патієнтна стратегія виступає аналогом нішових стратегій, які знаходять успіх на вузьких сегментах з унікальними потребами;
- комутантна стратегія – це стратегія пристосування до попиту місцевого ринку, стратегія «сірої миші» [171].

Широкий спектр класифікаційних ознак висуває Б.Мізюк, що відображено на рис.1.6.



**Рис. 1.6. Класифікація стратегій підприємства за Б.Мізюком [88]**

Вибір стратегії, вважає Г.Кіндрацька, залежить від розмірів підприємства. Малі підприємства в стратегічному управлінні використовують такі переваги, як гнучкість, відсутність великого бюрократичного механізму, прямий контакт між менеджментом та рядовим персоналом. Саме малі підприємства мають можливість раціонального витрачання ресурсів за рахунок відсутності бюрократичного апарату та скороченого лагу від прийняття рішення до його реалізації. Основою для вибору стратегії Г.Кіндрацька пропонує матрицю «товар – форма організації підприємства», яка обумовлює чотири типи

стратегій: копіювання, оптимального розміру, участі у виробництві, використання переваг великої компанії [68].

Стратегія копіювання полягає у виробництві продукції, яка подібна на оригінальний продукт провідних великих корпорацій, але копія має нижчу ціну внаслідок відсутності витрат на науково-дослідні роботи.

Стратегія оптимального розміру буде застосована при відсутності великого попиту на продукцію. В даній ситуації великі підприємства будуть неефективними внаслідок великої питомої ваги накладних витрат, яка буде припадати на одиницю продукції.

Стратегія участі у виробництві продукції разом з великою компанією. Основним ризиком цієї стратегії є можливість поглинання малого підприємства великим, тому оптимальним вважається варіант, коли мала організація співпрацює з великою за умови, що частка кожного не перевищує 20 відсотків в загальному обсязі продажів [68].

Стратегія використання переваг великої організації може приймати, наприклад, форму франчайзінгу.

Специфічні види стратегій рекомендовано для середніх підприємств. Г.Кіндрацька доводить, що ефективними середні підприємства будуть за умов знаходження певної ніші при впровадженні стратегії зростання, яка залежить від темпів зростання організації та темпів розширення ніші і включає: стратегію лідерства в ніші, стратегію пошуку «загарбника», стратегію збереження чи стратегію виходу з ніші [68].

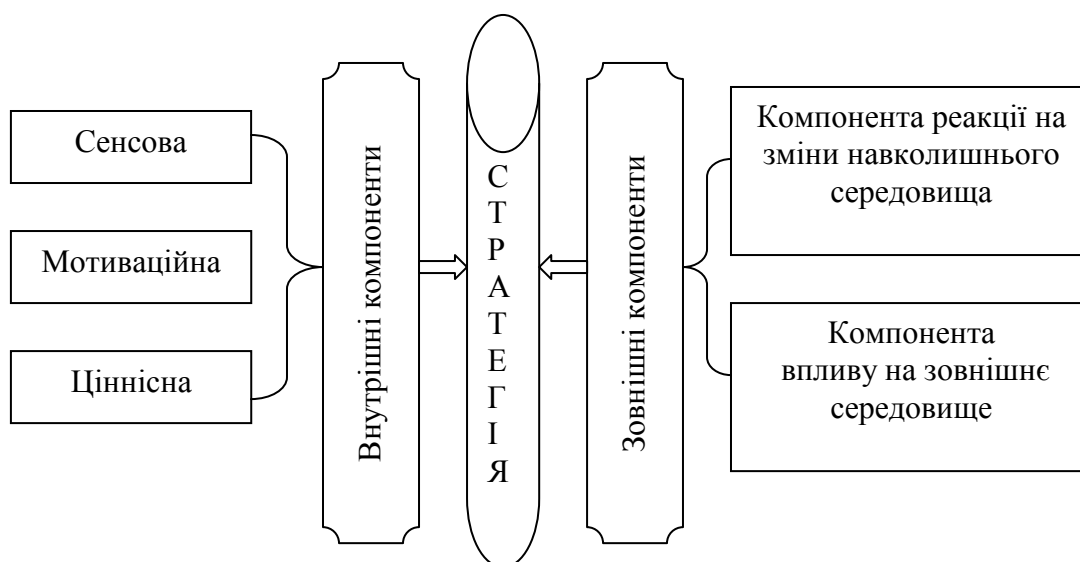
Стратегія лідерства в ніші, вважає Г.Кіндрацька, застосовується у двох випадках. Перший – коли темпи зростання організації та ніші настільки високі, що у підприємства є шанси зайняти монопольне становище на ринку і не допускати на нього конкурентів. Другий – організація має вільні ресурси для прискореного зростання.

Стратегія пошуку «загарбника» рекомендована у випадку, коли середнє підприємство при обмеженості ресурсів власного розвитку шукає велику компанію для об'єднання.

Стратегія збереження передбачає спрямованість на стабілізацію ситуації як в межах підприємства, так і на ринку. Ризиком є відсутність стимулів розвитку, стагнація ніші і втрата перспектив розвитку.

Стратегія виходу з ніші буде привабливою при швидких темпах зростання організації, коли спеціалізація на потреби ніші обмежує можливості зростання підприємства.

Таким чином, стратегія виступає детермінантою стратегічного управління (рис.1.7). Термін «детермінанта» походить від латинського *determinans* – «визначальний» – і сьогодні використовується у розумінні фактору або визначального начала, яке здатне здійснювати вплив на економічні, управлінські чи інші відносини.



**Рис. 1.7. Компоненти стратегічного управління як детермінанти стратегічного управління підприємством**

В системі стратегічного управління визначальною основою виступає стратегія, яка як детермінанта містить такі дві групи компонент:

А – група внутрішніх компонент;

Б – група зовнішніх компонент.

До групи внутрішніх компонент відносяться :

- сенсова – визначає економічний та соціальний сенс існування компанії, показує, як дана стратегія сприяє досягненню економічних та соціальних цілей підприємства. Сенсова компонента пов'язана з місією підприємства й надає імпульс поведінці підприємства як у соціумі, так і в межах внутрішніх потенційних можливостей;

- мотиваційна стратегія спонукає окремі підрозділи підприємства на узгоджені, цілеспрямовані дії, обумовлені стратегічним планом. Мотиваційна компонента містить комплекс складових, які узгоджують інтереси власників, керівництва та рядових працівників і забезпечує дію механізму спонукання всіх учасників ділового процесу до узгоджених, системних та ефективних дій, спрямованих на реалізацію місії підприємства;

- ціннісна стратегія – соціально схвалювані уявлення колективу підприємства про моральність стратегічних рішень, що приймаються на підприємстві. Ціннісна компонента головним чином реалізується через формування інституційного середовища на підприємстві, забезпечує позиціонування підприємства у системі соціальних відносин, створює і підтримує імідж підприємства, що в сукупності формує ставлення суспільства до підприємства, його діяльності та продукту і апіорі виступає як конкурентна перевага. Дана компонента залежить від сектору знань, який функціонує на підприємстві [39].

До групи зовнішніх компонент відносяться:

- компонента адекватності реакції на майбутні чи вже існуючі зміни навколишнього середовища, включаючи конкурентну боротьбу, зміни на ринку праці, фінансову кон'юнктуру чи інші. Конкурентною перевагою виступає преактивна реакція, яка має місце внаслідок глибокого стратегічного аналізу та практичного досвіду креативності спрямованих в майбутнє рішень;

- компонента впливу на зовнішнє середовище. Дослідження досвіду інноваційно активних лідерів підприємств західних країн показує, що саме формування ринку, створення попиту на принципово нові товари, формування нової технологічної культури, нової естетики життя забезпечує довготривалі,

стратегічні конкурентні переваги. Виступаючи лідерами соціального та технологічного прогресу у суспільстві, підприємства передбачають його тенденції, і вже на сучасному етапі опановують векторами майбутнього розвитку.

При організації взаємодії із зовнішнім середовищем, на думку В.Бондаренко, необхідно «взяти до уваги... вплив факторів підприємницького середовища на життєздатність:

- динамічність (урбанізм) зовнішнього середовища;
- комплексна дія (дія у сукупності) окремих факторів;
- гнучкість внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- складність і частота дії факторів (періодичність повтору)» [18].

Умовами ефективної стратегічної діяльності, як стверджує словацький дослідник П.Кузмішин, виступають такі факти, які забезпечують оптимізацію діяльності підприємства як соціотехнічної системи:

- створення відносно незалежних організаційних одиниць;
- одиниця продукту та організація;
- внутрішня залежність завдань у організації одиниці;
- автоматичне регулювання коливань і перешкод;
- регуляційна межа керівника [75, с.146].

Забезпечення ефективності стратегічного управління передбачає науковий аналіз її теоретичного навантаження, чому призначено наступний параграф роботи.

### **1.3. Ефективність стратегічного управління та сучасні підходи до її змістового навантаження**

Сьогодні серед науковців і практиків існує поліваріантність думок щодо таких понять, як ефективність та результативність. Поняття економічної ефективності віддавна притаманне економічній теорії, хоча в науковій літературі з економічної проблематики поки що домінують емпіричні підходи до вивчення господарських систем. У сучасній вітчизняній і зарубіжній економічній літературі найчастіше поняття економічної ефективності розуміють як результативність функціонування цих систем [10, с.85].

Ефективність – одна із найбільш широко застосовуваних в сучасній науці і практиці економічних категорій, досліджується протягом багатьох століть. У системі основних наукових теорій, що пов'язані із визначенням сутності цієї категорії, можна визначити теорію прибутку, яка розглядалася представниками практично всіх наукових шкіл [12, с.11-14].

Особливим здобутком наукової думки щодо визначення сутності економічної категорії «ефективність» було формулювання наприкінці XIX століття «принципу ефективності», який інтегрував в собі положення принципу раціональності та концепції економічної поведінки людини. У сучасній редакції зміст цього принципу формулюється таким чином: «Дій завжди з розрахунком на те, щоб за допомогою обмежених коштів (ресурсів) забезпечити оптимальний результат при досягненні поставлених цілей» [27].

Саме «принцип ефективності» був закладений у виокремлення 1898 року у самостійний напрям наукової дисципліни «економіка підприємства», засновником якої вважається німецький економіст Є.Шмаленбах. Як свідчать сучасні науковці, «застосування принципу ефективності як принципу ідентифікації науки економіки підприємства обумовлює те, що ця наука займається питаннями ефективності функціонування підприємства». З появою цієї наукової дисципліни економічна категорія «ефективність» отримала

подальше наукове поглиблення і практичне поширення застосування на рівні підприємств всіх видів економічної діяльності [27].

Сучасними науковцями доведено, що економічна природа ефективності є інтегрованою характеристикою результатів використання різноманітних важелів господарської активної діяльності, засобів праці та робочої сили за певний період часу. За кордоном, у країнах з розвиненою ринковою економікою для окреслення результативності господарювання використовують інший термін – «продуктивність системи виробництва і обслуговування», під яким розуміють ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) під час виробництва різноманітних товарів та надання послуг [30].

Е.Росс, наприклад, поняття економічної ефективності розглядає не тільки у контексті загальної економічної теорії та мікроекономічних ринкових систем, але також як об'єкт досліджень у теорії управління господарськими системами і одне з ключових понять таких економічних дисциплін, як корпоративне управління та операційний менеджмент. У менеджменті поняття економічної ефективності має суто прикладний характер і найчастіше пов'язується з концепцією майбутніх грошових потоків і їх дисконтуванням до теперішньої вартості. Іншими словами, будь-яку компанію розглядають як актив, здатний генерувати грошові потоки [133].

Більшість економічних та фінансових словників трактують ефективність, як відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, які визначаються відношенням ефекту, результату до витрат, що зумовили та забезпечили його отримання [170].

Ефективність – це економічна категорія, що відображає співвідношення між одержаними результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами, причому при вимірюванні ефективності ресурси можуть бути представлені або в певному обсязі за їх первісною (переоціненою) вартістю (застосовувані ресурси), або частиною їх вартості у формі виробничих витрат (виробничо спожиті ресурси). Якщо при цьому врахувати, що результати виробництва є не



лише різноманітними, але й можуть бути представлені в різних формах: вартісній, натуральній, соціальній, то стає очевидною необхідність в ідентифікації категорії ефективності відповідно до тих аспектів діяльності підприємства, які важливо проаналізувати й оцінити [3].

На макроекономічному рівні економічну ефективність розглядають як результативність економічної системи, що виражається відношенням корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів. Інтегральний показник ефективності, який формується на різних рівнях економічної системи, є підсумковою характеристикою функціонування національної економіки. З чого випливає, що економічна ефективність – це відношення проведеного продукту (ВВП) до витрат (праця, капітал, земля) мінус одиниця [169].

Більшість зарубіжних вчених (Х.Лібенштайн, С.Фішер, Р.Дорнбуш, Р.Шмалензі) оцінюють ефективність, як зовнішнє поняття, прив'язане до ринку ресурсів, товарів і т. ін. Наприклад, Х-ефективність в економіці – концепція ефективності функціонування підприємства, яку ввів американський економіст Лібенштайн. Функціонування підприємства вважають Х-ефективним, якщо воно виробляє (реалізує) за наявних ресурсів і найкращою з доступних технологій максимально можливий обсяг продукції. На відміну від класичної концепції аллокативної (розподільної) ефективності, Х-ефективність розглядає умови, коли ресурси не перерозподіляються в системі, а заданий набір ресурсів використовується для виробництва продукції. Вона не враховує можливість якнайкращого використання даних ресурсів в інших сферах діяльності [180].

Досить змістовне та обґрунтоване трактування подали українські вчені Л.І.Шваб, В.І.Осипов та С.Ф.Покропивний, які вказують на походження слова «ефективність» від слова «ефект», яке у перекладі з латинської означає «результат». Ефект може бути як позитивним, коли зміни є корисними, так і негативним, коли зміни деструктивні, або нульовим, коли змін немає. Визначення ефективності виробництва полягає в оцінці його результатів. Під результатом взагалі розуміють остаточний результат (висновок), що завершує собою будь-який процес. Діяльність підприємства буде нерезультативною,

якщо вона не завершується виключно вигодою для підприємства. Отже результатом поточної діяльності підприємства є виготовлення продукції або надання послуг, які воно повинно здійснювати відповідно до його статуту [164, с.499].

В.І.Осипов робить висновок, що ефективність підприємства – це комплексна оцінка кінцевих результатів використання необігових і обігових активів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу [102, с.124-126].

Але економічна ефективність підприємства відображає не тільки економію, а й оптимальні пропорції між напрямками використання коштів. Саме тому помилковим є трактування ефективності як відносної категорії, оскільки відносні показники не завжди є порівняльними та скоріше винятковими є ситуації, коли на основі відносних показників ефективності (як стверджують автори з СНД) можна говорити про те, ефективно працює підприємство чи ні, оскільки не визначено шкали її оцінки [30].

Ефективність – це результат, наслідок якихось причин, сил, дій. Звідси найбільше поширення понять терміна «ефективність» пов'язується з діями, що приводять до потрібних результатів, тобто ефективних ознак. Часто ефективність визначають як узгодженість результату з метою. Так, відомий дослідник сучасного менеджменту С.Черта вказує, що управлінська ефективність визначається в рамках використання ресурсів залежно від досягнення організаційної мети [121].

«Ефективність – відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, визначуваний як відношення ефекту, результату до витрат, що зумовили, забезпечили його отримання» – таке визначення поняття ефективності дає російський вчений Б.А.Райзберг [131].

Такий відомий вчений, як Т.С.Хачатуров, визначає цю категорію таким чином: «Ефективністю (і соціальною, і економічною) є відношення економічного або соціального ефекту до потрібних для його досягнення витрат» [159, с.22].

Як бачимо, здебільшого вчені з країн СНД зупиняються на визначенні ефективності як відношення, тоді як зарубіжні вчені стверджують, що ефективною діяльністю можна назвати таку, за якої, виходячи з наявних ресурсів, реалізується (виробляється) максимально можлива кількість продукту [30].

В американській літературі з менеджменту зустрічаються два терміни, які можуть бути перекладені як «ефективність». Більшість авторів бачать відмінність між ними, надаючи першому переважно економічного відтінку, а другому – політичного. Під ефективністю розуміють ступінь результативності, з яким мета втілюється в життя, однак є ще таке поняття ефективності, як витрати на одиницю випуску (продукції) або її реалізації. Загальне трактування терміна дає Т.Банкі, визначаючи його як здатність людини виконувати певну справу в належний час і в належному місці. Термін найчастіше вживається для оцінки діяльності прибуткових організацій. Якщо ж основною метою діяльності організацій або індивідуумів не є отримання прибутку або це завдання не висувається на перший план (наприклад, добровільні організації, сфера послуг та ін.), то зазвичай вживається термін «потреба».

Американський дослідник проблем ефективності Е.Сабас вважає, що є два її види: дієвість, яку можна підрахувати кількісно і вивести коефіцієнт корисної дії, та ефективність, що має якісний характер і є оцінюючим поняттям. Ці два види ефективності він поклав в основу відособлення політики від адміністрування.

У зарубіжних країнах з розвиненою ринковою економікою для окреслення результативності господарювання використовують інший термін – продуктивність системи виробництва і обслуговування, під якою розуміють ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) при виробництві різноманітних товарів та послуг. Отже, ефективність виробництва і продуктивність системи – це по суті терміни-синоніми, які характеризують одні й ті самі результативні процеси. При цьому

слід усвідомлювати, що загальна продуктивність системи є поняттям набагато ширшим, ніж продуктивність праці і прибутковість виробництва [120].

І.Грінь вважає, що термін «ефективність» охоплює розподільну і продуктивну функції. Тому ефективність означає не лише оптимальний розподіл ресурсів, а й раціональне їх використання. Традиційна теорія менеджменту акцентує увагу на продуктивній ефективності. Розподільчу ефективність І.Грін відносить до сфери політики, а продуктивну – до адміністрування (управління) [121].

При класичному підході виділяють головним чином економічну, технологічну, соціальну та інші види ефективності.

Економічна ефективність – це таке співвідношення між ресурсами і результатами виробництва, за якого отримують вартісні показники ефективності виробництва. При цьому можливі три варіанти вказаного співвідношення: 1) ресурси і результати виражені у вартісній формі; 2) ресурси – у вартісній, а результати – у натуральній формі; 3) ресурси – у натуральній, а результати – у вартісній формі [3]. Іншим аспектом дослідження є твердження А.Салівана про те, що економічна ефективність – це використання ресурсів з метою максимізації виробництва продукції і послуг. При цьому систему (підприємство) можна назвати економічно ефективною, якщо:

- жоден не може досягти змін на виході з системи, не витративши на вході;
- кращий результат може бути отриманий лише за рахунок збільшення кількості вхідних ресурсів;
- виробництво ведеться за найнижчої можливої вартості за отриману одиницю [185].

Технологічна ефективність – це результат взаємодії факторів виробництва, що характеризує раціональність процесу виробництва чи управління виробництвом.

Соціальна ефективність – «поняття, що відображає поліпшення соціальних умов життя людей (поліпшення умов праці і побуту, поліпшення зовнішнього

довкілля, підвищення рівня зайнятості і безпеки життя людей, скорочення тривалості робочого тижня без зменшення заробітної плати, ліквідація важкої фізичної праці тощо). Соціальна ефективність є, по суті, похідною від економічної ефективності. Вона, за однакових інших умов, буде тим вищою, чим вищого рівня економічної ефективності досягнуто. Соціальна ефективність не завжди може бути кількісно визначена. Проте досить ґрунтовно про досягнуту соціальну ефективність можна судити за такими показниками, визначеними у динаміці, як питома вага прибутку, направлено на соціальні заходи, в загальній масі чистого прибутку; величина цього прибутку в розрахунку на одного середньооблікового працівника підприємства» [3].

Відповідно західні автори виділяють кілька змінних критеріїв економічної ефективності, які містять: ефективність Pareto, ефективність Kaldor Hicks, Х-ефективність, алокативну ефективність, дистрибутивну ефективність, динамічну ефективність, продуктивну ефективність, оптимізацію функції соціального забезпечення, корисну максимізацію [185].

При поширенні впровадження стратегічного управління правомірно постали питання його оцінки, а відповідно і змістового навантаження категорії ефективності стратегічного менеджменту. Вперше питання ефективності стратегічного управління знайшли відображення в працях військових теоретиків – засновників теорії стратегічного управління. Так, К.Клаузевіц у фундаментальній праці «Про війну» пише: «Монарх або полководець, який вміє спрямувати воєнні дії, у повну відповідність до цілей та засобів і робить не дуже багато і не дуже мало, дає цим доказ власної геніальності» [69]. Набуває поширення підхід до визначення сутності ефективності стратегічного управління з позиції стійкості, яка демонструє здатність підприємства досягати місії та поставлених цілей при постійному дестабілізуючому впливі навколишнього оточення та внутрішнього середовища, зберігаючи свою цілісність та гармонійний розвиток. Це явище відображає здатність підприємства зберігати свою цілісність, функціонувати в заданому режимі при різних внутрішніх і зовнішніх впливах, а також розвиватися [98]. Поняття

стійкості розвитку підприємства належить до теорії систем, тому з системних позицій стійкість передбачає здатність системи до повернення в стан рівноваги. При цьому стійкість підприємства розглядається в різних концептуальних напрямках. Одним з них є запропонований Н.Касьяновою підхід до стійкості як до постійного повернення підприємства до поставленої стратегічної мети. Цілеспрямованість в цьому контексті розглядається на основі визначення напрямку розвитку підприємства в перспективі. Стійкість виступає як якісне визначення цілі з метою її трансмісії на функціональні елементи системи. Якісне цілепокладання забезпечує комунікацію між самою стратегічною ціллю та складовими системи підприємства, що є особливо важливим є в умовах посилення невизначеності навколишнього середовища. Тому досягнення стратегічної мети відбувається завдяки тому, що «підприємство володіє певною стійкістю функціонування щодо поставленої мети. Стійкість щодо мети – це внутрішня властивість будь-якого підприємства, яка полягає у здатності досягати мети у разі непередбачуваних дій зовнішнього середовища. Джерелом руху, тією силою, яка повідомляє необхідне для початку прискорення, є те, що поставлена мета не була ще досягнута, виявляється невідповідність фактичного стану підприємства бажаному» [67]. При цьому автор стверджує, що стан рівноваги адекватний стану досягнення мети. В той же час стверджується, що мета у фазовому просторі станів підприємства не обов'язково виражається точкою, що надає можливість існування множини рівноважних станів, координати яких належать до області цілі. Внаслідок цього при розгляді поведінки системи в координатах часу і поєднанні точок рівноваги підприємство буде проілюстровано рівноважною траєкторією його розвитку, яка покаже стійкість станів системи в часі. Ця область, пише Н.Касьянова, «має таку властивість, що будь-яка реальна траєкторія руху системи, що почалася в її внутрішній точці, є траєкторією руху системи, оскільки рух, що почався у цій точці, за визначенням області стійкості, є стійким» [67]. При такому підході в умовах турбулентності середовища можливо отримати «пучок» можливих

траєкторій, але будь-яка з них за умови проходження через всі точки рівноваги системи є шляхом стійкості підприємства щодо поставленої мети.

Розглянутий вище підхід до ефективності стратегічного управління з позиції стійкості руху підприємства до поставленої мети викликає необхідність повернення до системного підходу, який окреслює методологію спеціального наукового пізнання і соціальної практики, в основі чого лежить дослідження об'єктів як систем і який орієнтує дослідження на:

- розкриття цілісності об'єкта і механізмів, що її забезпечують;
- виявлення багатоваріантних типів зв'язків складного об'єкта;
- зведення даних зв'язків в єдину теоретичну картину [7, с.37].

Системний підхід до ефективності стратегічного управління дозволяє реалізувати уявлення про складне явище стратегічного управління та його ефективність у вигляді ієрархічної системи взаємопов'язаних моделей, які в свою чергу описують цілісні якості об'єкта, його структуру та динаміку. Системний підхід до ефективності стратегічного управління дозволяє виділяти мету розвитку підприємства в якості первинного елементу системи, який являє собою елементарний об'єкт [7], неподільний далі засобами даного методу декомпозиції в межах даного дослідження і стійкість якого вище стійкості системи в цілому. Отже це говорить про те, що при застосуванні системного підходу доцільно чітко визначити контури системи та її організаційну побудову. Стратегічне управління підприємством може виступати системою, на вході якої показані елементи, зміст яких відповідає на запитання «Що ми маємо?», далі виділено процес трансформації, в ході якого відповідаємо на запитання «Яким чином досягти бажаного результату?», а вже на виході і є елемент, змістове наповнення якого сконцентровано на відповіді «Що ми хочемо отримати в результаті дії системи?».

Ефективність стратегічного управління буде відображати стійкість процесів перетворення вхідних компонентів в процесі реалізації стратегічної мети, що дозволяє визначати категорію ефективності як функціональний критерій стану системи стратегічного управління.

Недоліком цього підходу можливо назвати наявність так званого «чорного ящика», яким є в системі ефективності стратегічного управління його елементи: внутрішня структура елементів не завжди може бути структурована й оцінена. Крім цього, взаємодія елементів системи стратегічного управління між собою та із зовнішнім середовищем має настільки широкий діапазон за змістом, силою та спрямованістю, що викликає необхідність виділення тільки домінантних, суттєвих для дослідника елементів поведінки системи в конкретному її дослідженні.

Наступним недоліком підходу до позиції стійкості системи підприємства у русі реалізації його мети є підтвердження незмінності цілі розвитку підприємства. Зазвичай аналіз практики підприємств, що застосовують стратегічне управління, показує довготривалий характер стратегічної цілі, але її реалістичність може мати певні коливання.

Обмежуючим фактором цього підходу є також мінливість зовнішнього оточення, яке може суттєво впливати на зміст трансформаційних процесів вхідних елементів в реалізацію мети діяльності підприємства, так само, як і на вхідні елементи [115]. Це підтверджує точку зору науковців, згідно якої стійкість представлена у двох варіантах:

- стійкість підприємства відносно його цілі незалежно від ситуації, що буде розвиватися в майбутньому;
- стійкість щодо поставленої мети в ситуації, яка характеризується певним співвідношенням параметрів зовнішнього середовища, на яке підприємство реагує зміною стратегії розвитку [67].

Таким чином, цей підхід обмежує поняття стійкості критерієм відповідності фактичного стану запланованим індикаторам досягнення і передбачає відсутність реакції підприємства в частині стратегічного цілепокладання. При цьому не враховано також, що ефективність стратегічного управління залежить від факторів [11]:

- якості цілепокладання, тобто відповідності запланованих цілей вимогам зовнішнього середовища, можливостям підприємства. Якість



цілепокладання залежить також від професійних якостей працівників підприємства чи її власників;

- сили та направленості мотивацій, які спрямовують працівників на досягнення поставлених цілей. Мотивація в системі стратегічного управління виступає одним з найбільш проблемних елементів внаслідок широти інтересів. Відомо, що реалізація обраної стратегії пов'язана зі здійсненням в організації стратегічних змін. Практика проведення таких змін показує, що найбільші труднощі виникають при проведенні змін в організаційній структурі і культурі організації. Поведінка менеджерів, відповідальних за реалізацію стратегії, реакція співробітників на зміни можуть значно відрізнятися. Роль менеджера полягає у проведенні необхідних організаційних змін, спрямованих на адаптацію фірми до зовнішнього середовища. При цьому він зобов'язаний, з одного боку, передбачати події, ініціювати зміни, допомагати підлеглим усвідомити свої вигоди в результаті змін, а з іншого боку – менеджер несе відповідальність за групову рівновагу в організації [123];

- адекватності вибраних стратегій поставленим цілям. Як правило, при формуванні системи стратегічного управління виділяють корпоративну стратегію та набір функціональних і операційних, їх взаємодія може забезпечувати як позитивний, синергійний, так і негативний, обструкціоністський результати.

Іншим підходом до ефективності стратегічного управління відрізняється модель конгруентності організаційної поведінки, в основу якої також покладена теорія систем і яка базується на працях американського психолога Карла Роджерса. Фрейми організаційної поведінки окреслюють вхідні елементи, їх трансформацію в межах системи і на виході отримуємо ефективність. Конгруентність (від англ. congruence) – стан цілісності організаційної групи або окремої людини та повної її щирості, коли всі системи особистості (або всі підгрупи колективу) працюють разом, переслідуючи єдину мету. Іншими словами

конгруентність – це стан організаційної системи, коли всі переконання її учасників, стратегії розвитку команди, вчинки людей повністю узгоджуються між собою і орієнтовані на отримання бажаного результату.

Характеристика системи організації управління показує, якою мірою цілі, що реалізуються окремими особами, узгоджуються з цілями, які переслідує організація в цілому.

Ефективність роботи групи з позицій конгруентності певною мірою означає:

- появу конгруентності структур групи, тобто збіг формального організаційного устрою з неформальною структурою міжособистісних відносин, поєднання ролі формального і неформального лідера, що дозволяє скоротити число непродуктивних конфліктів;

- мобілізацію внутрішніх ресурсів і розкриття потенціалу кожного працівника, коли звичайні люди стають здатними здійснювати екстраординарні вчинки;

- включення механізмів групової самоорганізації, соціального контролю і саморегуляції поведінки, що сприяють розвитку прийомів самоврядування;

- унікальну гнучкість і адаптивність команд, що забезпечують їх високу інноваційну готовність, відкритість передовим технологіям та досягненням [47].

Основні вхідні елементи, які надходять в систему організаційної поведінки, підпадають під вплив навколишнього оточення, наприклад, обмежень, вимог та можливостей, а також історії організації. Одним з основних вхідних елементів виступає стратегія організації, яка являє собою в контексті даної моделі набір ключових рішень відносно відповідності її ресурсів можливостям, обмеженням та вимогам зовнішнього оточення в контексті історії компанії.

Основними вихідними елементами називають характеристики роботи підприємства в цілому, характеристики роботи груп чи відділів,

характеристики індивідуальної діяльності, особливо це стосується топ-менеджерів підприємства.

Між вхідними та вихідними елементами розташовано механізм трансформації, який містить компоненти, що створюють умови для впровадження ефективної стратегії та ефективного стратегічного управління.



**Рис. 1.8. Ключові характеристики потенційно ефективної стратегії [76]**

Схематично компоненти трансформаційного механізму, які забезпечують ефективність системи наведені на рис.1.8. Це завдання, які необхідні для трансформації вхідних елементів у вихідні та їх основні характеристики; персонал, який здатний виконувати і буде виконувати завдання; формальне організаційне забезпечення, включаючи різні структури, процеси, системи і т.д., які створюють мотивацію і сприяють вирішенню покладених завдань;

неформальні організаційні утворення, що містять стійкі моделі, владу та вплив, цінності та норми, що відображають реальні умови діяльності організації [76].

- Ментальна правильність розробленої стратегії, до якої відноситься розуміння полюсів ефективності стратегії. До полюса ефективності прийнято відносити крайню ірраціональність та крайню раціональність.

- Ситуаційність. Ефективна стратегія, як вважається, завжди інтегрує характерні особливості конкретної ситуації і ключові фактори майбутнього стратегічного успіху конкретної організації.

Результатом стратегічного управління підприємством повинно бути, на думку А.Ажліні та Е.Калініної, підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій та короткостроковій перспективах, що викликає необхідність вирішення таких завдань: виділення найбільш значимих факторів, що здійснюють вплив на конкурентоспроможність продукції підприємства; їх агрегування у єдину цифрову модель, визначення та оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку; визначення закономірностей зміни окремих параметрів продукції та її конкурентоспроможності. Ефективність при такому підході визначає комплекс характеристик діяльності підприємства, який містить витрати, якість та інноваційність [1]. Керуватися поняттям ефективності необхідно для прийняття тих чи інших господарських рішень. По-перше, вони потрібні для оцінки рівня використання різних видів витрат і ресурсів, здійснюваних організаційно-технічних і соціально-економічних заходів, загальної результативності виробничо-господарської діяльності підприємства впродовж певного періоду часу. По-друге, за їх допомогою обґрунтовують і визначають найкращі (оптимальні) варіанти господарських рішень: застосування нової техніки, технології та організації виробництва, нарощування виробничих потужностей, підвищення якості і оновлення асортименту продукції тощо [120].

Окремо в сучасній літературі стоїть питання підходу до оцінки ефективності стратегічного управління з позицій ділового процесу. А.Бандурин та Б.Чуб доводять, що поняття ефективності є інтегрованим і суб'єктивним,

внаслідок того, що діловий процес буде ефективним, якщо він задовольняє інтереси його учасника. Серед складових, які визначають ефективність ділового процесу автори виділяють і наведені нижче:

- щоденне прийняття управлінських рішень, в ході якого оцінюються альтернативи ефективності;
- планування здійснення ділових процесів з урахуванням забезпечення їх найвищої ефективності;
- ідентифікація процесів, які не створюють додану вартість, та їх усунення.

Тобто аналіз ефективності дозволяє виявити операції або ділові процеси, в яких співвідношення «результат-витрати» є незадовільним для учасників даного процесу. Метриками ефективності ділового процесу запропоновано вважати відповідність стандартам, відповідність цілям, час процесу, вартість процесу, що можна пояснити так [9]. Показники відповідності стандартам встановлюють відповідність якості продуктів та процесів певним нормам. Показники, що характеризують відповідність ділових процесів цілям організації, сфокусовані на взаємодії учасників ділового процесу, а також на тому, в якій мірі ця взаємодія дозволяє забезпечити досягнення цілей ділового процесу. Час процесу пов'язаний з виробничим циклом, пропускнуою здатністю підприємства та його чутливістю до змін. Показники часу рекомендовано вказаними авторами поділяти на такі категорії, як операційний час, час, пов'язаний з якістю; час, що не додає вартості.

Вартість процесу пов'язана з витрачанням ресурсів в межах виробництва продукту чи послуги і передбачає аналіз змінних та постійних витрат.

Особливим щодо визначення сутності ефективності стратегічного управління можемо назвати підхід, запропонований Ю.Лапигінім [76], який в даному науковому дослідженні названо нами підходом з позицій конфлікту інтересів. Ю.Лапигін проаналізував теорію передачі повноважень, в основі якої лежить протиставлення інтересів власників підприємства та його управлінського складу. Це протиставлення відбувається в обособленості даних

сукупностей людей, внаслідок чого починається дія законів «теорії зацікавлених груп»: ціль функціонування будь-якої компанії полягає у гармонізації конфліктних цілей юридичних та фізичних осіб, що мають безпосереднє відношення до фірми, наприклад, акціонери, управлінці, контрагенти, органи державної влади, організації громадської спільноти. Тому підприємство спрямовує діяльність не тільки на отримання позитивних фінансових результатів, але й на створення умов життєдіяльності персоналу, навколишнє середовища, посилення стабільності у громаді. Згаданий автор вважає за необхідне такий підхід: щоб визначити сутність ефективності управління, потрібно враховувати суперечливі інтереси множини учасників процесу управління підприємством, зацікавлених в ефективній роботі, але ефективній відповідно до їх власних інтересів. У зв'язку з цим ефективність управління може змінюватися в залежності від точки зору, позиції зацікавленої в певних результатах групи та від зміни складу групи. Наприклад, власників може турбувати рівень прибутку на вкладений капітал, працівників – рівень зростання заробітної плати та співвідношення премій з прибутку та тарифної частини заробітної плати, профспілку – відповідність реальних умов праці задекларованим у колективних договорах і т.д. Крім учасників бізнесу, прямий чи опосередкований контроль за ефективністю може здійснюватися зовнішніми організаціями чи їх групами (потенційними інвесторами, банками, постачальниками, конкурентами і т.д.) Тобто автор робить висновок, що саме багатосторонній контроль ефективності інсайдерами та аутсайдерами бізнесової діяльності підприємства в умовах ринкової економіки створює для бізнесу економічне середовище, при якому ефективність – життєво необхідна умова існування і функціонування підприємства [76]. Звідси випливає, що завдання для менеджерів із забезпечення ефективності діяльності підприємства полягає у формуванні рівноваги між інтересами різних груп, що мають відношення до підприємства в динаміці. Таким чином, виходячи з позиції конфлікту інтересів, ефективність стратегічного управління у ході даного дослідження запропоновано визначити як гармонізацію інтересів внутрішніх та

зовнішніх учасників ділової активності підприємства на основі його моніторингу в динаміці і побудови такого збалансованого рівня їх узгодженості та задоволення, який обумовлює системні конкурентні переваги.

Крім поняття «економічна ефективність», вживається ще й таке поняття, як «цільова ефективність». Так, ефективність визначено як узгодженість результату з метою. При цьому оцінка узгодженості враховує дві її функції: коригуючу – полягає в удосконаленні дій через інформацію про вид і сферу неузгодженості отриманих до цього часу результатів з намірами; і мотивуючу – зводиться до змін суб'єктивної вірогідності, які приписуються ефективності даної дії і враховуються при прийнятті рішення щодо подальших дій [109].

Значна кількість науковців в процесі розгляду категорії «ефективність» ототожнює її з категорією «результативність». Так А.Д.Виварець визначає: «Для кількісної оцінки рівня ефективності необхідно співставити фактично отриманий ефект із його очікуваним чи запланованим, що визначається внаслідок досягнення поставленої мети» [45]. Аналогічно в роботі І.І.Мазура, В.Д.Шапіро та Н.Г.Ольдерогге визначається: «Головною ознакою ефективності є ступінь досягнення цілей діяльності організації» [79, с.177].

Підходи до визначення категорії «ефективність» тільки через результат діяльності, що відповідає поставленим цілям (без врахування витрат чи ресурсів, що були при цьому задіяні), можна знайти і в роботах інших науковців [6, с.12-13]. Слід зазначити, що результат діяльності є лише одним складовим елементом її визначення; без характеристики витрат (ресурсів), що були спрямовані на досягнення результатів, ця категорія визначена бути не може. На це звертає увагу відомий дослідник методології економічної науки М.Блауг, який зазначає: «Неймовірна плутанина виникла внаслідок претензій економістів «науково» висловлюватися з питань «ефективності», не пов'язуючи себе будь-якими ціннісними (витратними) обґрунтуваннями» [13, с.219].

Оцінювання будь-якої діяльності лише за показниками досягнутих результатів (співставлених із нормативними, плановими або цільовими їх показниками) характеризує «результативність» цієї діяльності, а не її «ефективність» [27].

С.Барнорд, основоположник американської теорії організаційної поведінки, вважає, що термін «ефективність» безпосередньо вказує на саму діяльність і пов'язується з її результатом, тобто з досягненням поставленої мети, а термін «рентабельність» він вживає не у вузькому, а в спеціальному розумінні, наприклад, у звичайній промисловій практиці, де акцент робиться на «затрати – прибуток», а в широкому розумінні характеризує задоволення індивідуальних мотивів. Виміром ефективності виступає досягнення загальної мети [121]. В залежності від концепції менеджменту (школи наочного менеджменту, школи людських відношень, системного та ситуаційного підходів) та моделі організації в аспекті розвитку, домінуючої функції та критеріїв ефективності запропоновані її види, викладені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Еволюція підходів до ефективності [76]**

Концепції, школи, підходи	Модель організації в аспекті		
	розвитку	домінуючої функції менеджменту	критеріїв ефективності
Науковий менеджмент – школа наукового управління (1885-1920 рр.)	Механістична конструкція	Оперативне управління виробництвом	Економічна ефективність або раціональне використання ресурсів
Школа людських відносин і поведінкових наук (1930-1950 рр.)	Колектив людей, побудований на поділі праці	Організація або управління персоналом	Економічна ефективність, що враховує вплив психологічних факторів
Системний підхід (з кінця 1950-х рр. і по теперішній час)	Складна ієрархічна система	Стратегічний менеджмент	Системна доцільність
Ситуаційний підхід (з кінця 1960-х рр. і по теперішній час)	Громадська організація з самостійними інтересами окремих груп	Політика	Соціально-економічна доцільність



З позицій ефективного використання трудового потенціалу розглядає конкурентоспроможність, а відповідно і стратегічне управління господарськими системами, М.Пітюлич [117].

При формуванні системи показників ефективності виробництва, виробничо-господарської і комерційної діяльності підприємства бажано дотримуватись певних принципів. До них можна віднести:

- забезпечення взаємозв'язку критерію і системи конкретних показників ефективності виробництва;
- відображення ефективності використання усіх видів застосовуваних у виробництві ресурсів;
- можливість застосування показників ефективності в управлінні різними ланками виробництва на підприємстві;
- виконання за найбільш важливими показниками стимулюючої функції у процесі використання наявних резервів зростання ефективності виробництва, того чи іншого виду діяльності підприємства [120].

Викладені вище підходи до сутності ефективності стратегічного управління систематизовані на рис.1.9.



**Рис. 1.9. Сучасні підходи до ефективності стратегічного управління**

Ефективність можна класифікувати за різними ознаками.

Основні види класифікації в діяльності підприємства за структурою організації виробництва: ефективність підприємства в цілому; ефективність підрозділу; за характером виробництва; ефективність поточних витрат; ефективність капітальних витрат; за напрямом інвестиційно-інноваційної діяльності; ефективність технічних та технологічних нововведень; ефективність організаційно-управлінських рішень; ефективність інвестиційних проектів [146].

Виходячи з сутності стратегічного управління, яке залучає як внутрішній потенціал підприємства, так і безпосередньо пов'язаний із зовнішнім оточенням, його ефективність відображає як результат використання внутрішнього потенціалу, так і зовнішніх можливостей. Відповідно результативність використання внутрішнього потенціалу може бути виражена через прибуток, а ринкова ефективність – через обсяги реалізації продукції. Ефективність стратегічного управління безпосередньо пов'язана з поняттям конкурентоспроможності, внаслідок чого може вимірюватися лише у порівнянні з конкурентами. Тому ефективність стратегічного управління підприємством – це позиціонування підприємства відносно його конкурентів в системі координат прибутку та обсягу продажів, яке зумовлено рівнем використання внутрішнього потенціалу підприємства та його взаємовідносинами із зовнішнім оточенням. Ефективність стратегічного управління визначається базовими умовами, які створені в країні і включають, на думку І.Г.Манцурова, рівень розвиненості господарства, громадських інститутів та мінімально необхідної довіри до них [82, с.186]. Інституційне середовище включає також інститут стратегічного управління і обумовлює рівень витрат на його впровадження і результати діяльності підприємства в цілому.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ З ВИРОБНИЦТВА НАПОЇВ**

#### **2.1. Ресурсний потенціал як основа ефективного функціонування підприємств**

Природними ресурсами називають однорідні складові природи, що в свою чергу є елементами екологічної системи та використовуються для досягнення різноманітних виробничих цілей. Природними ресурсами є сукупність природних об'єктів і систем, компоненти оточуючого середовища, що можуть використовуватися у виробництві для задоволення матеріальних та культурних потреб людини. Їх поділяють на ресурси живої природи та неживої природи.

До природних ресурсів відносяться мінеральні води, які, як правило, називають гідромінеральними ресурсами. Мінеральні води (від лат. «*minera*» – руда) – це підземні або поверхневі води, що містять в собі високий рівень деяких хімічних елементів, газів та різноманітних сполук, мають певні фізичні властивості та мають певний вплив на здоров'я людини. У деяких регіонах існують цілі озера мінеральних вод. Мінеральні води з точки зору рекреаційного потенціалу є одним з найбільших багатств, які людина використовує протягом століть [85].

При виконанні певних умов мінеральні води мають лікувальний ефект, в іншому випадку вони можуть впливати на організм негативно. Але часто до мінеральних вод відносять і мінералізовані води, що не є одне і те саме. Високомінералізованим водам та різноманітним типам розсолів не властиві бальнеологічні якості, тому цей тип вод неправильно відносити до мінеральних. При цьому води, що мають невелику мінералізацію, як правило і мають лікувальний ефект. Отже, існуючі на даний час стандарти, які визначають належність води до певного типу можна назвати умовними.

Хімічний склад і фізичні властивості мінеральних вод залежать від їх територіального розміщення, геологічної будови, клімату даного регіону тощо. До фізичних властивостей можна віднести температуру, радіоактивність та ін.

Є багато видів класифікації мінеральних вод.

За температурою мінеральні води поділяють на: термальні, субтермальні, холодні.

За мінералізацією їх поділяють на: міцнорозсольні, розсольні, високої мінералізації, середньої мінералізації, малої мінералізації, слабкої мінералізації.

За насиченістю газами та різноманітними хімічними елементами поділяються на: йодисті, сульфідні, вуглекислі, залізисті, радонові, бромисті та ін.

Особливо важливим для лікування є іонний склад мінеральних вод. За цим показником вони поділяються на: сульфатні; натрієві; магнієві; кальцієві; гідрокарбонатні.

За призначенням мінеральні води поділяють на: лікувальні; природно-столові; лікувально-столові.

Лікувальні води використовують під час лікувальних курсів. Лікувально-столові води також використовуються як столовий напій. Природно-столові можна вживати без обмежень [85].

Також розповсюдженою класифікацією є класифікація В.В. Іванова та Г.А. Невраєва. Згідно цієї класифікації мінеральні води поділяють в залежності від їх бальнеологічної групи (А, Б, В, Г, Д, Е, Ж). В свою чергу групи поділяють на підгрупи, класи та підкласи [92, с.31].

На поверхні нашої планети є певні регіони з мінеральними водами, кожен з яких має свої унікальні гідрогеологічні показники і відповідно унікальні мінеральні води. В залежності від цих умов та відповідно до властивостей належних їм мінеральних вод ці регіони поділяють на:

1. Складчасті регіони – це регіони омолоджених платформ. В цих регіонах, як правило, знаходяться вуглекислі мінеральні води.
2. Регіони нових тектонічних зрушень. В цих регіонах спостерігається наявність слабомінералізованих лужних та кремєневих вод.

3. Регіони з артезіанськими басейнами. У цій групі знаходяться розсолні води та води високої мінералізації.

Україна дивує багатством та різноманіттям гідромінеральних ресурсів.

На сучасному етапі використовується лише 8 % від запасів гідромінеральних ресурсів країни. При цьому функціонує близько 500 оздоровчих установ, до яких відносяться курорти та санаторії, що використовують для лікування цілющі властивості мінеральних води [22].

В Україні виділяють чотири райони, де концентруються родовища мінеральних вод у найбільшій кількості.

Перший з них містить джерела, що приписані до Донецького кряжа та Українського щита. Цей район включає в себе такі області: Дніпропетровська, Вінницька, Запорізька, Київська, Черкаська, Рівненська, Кіровоградська, Донецька, Хмельницька та Житомирська. Території цих областей особливо багаті на радіоактивні мінеральні джерела.

Більшість родовищ другого району знаходиться в Карпатах. Розташовуються джерела поблизу Ужгорода, Сойм, Верховини та ін. Тут поширені вуглекислі мінеральні води типу Єсентуки, Боржомі, Арзні та ін. В деяких джерелах Рахівського масиву міститься миш'як. Також спостерігається наявність стронцію, марганцю, йоду та ін.

Наступний район розміщення родовищ мінеральних вод займає територію Автономної Республіки Крим. В цьому районі наявні джерела як вуглекислих і сірководневих вод, так й інших різноманітних за мінералогічним складом. Більшість вод є термальними з відносно високою температурою – 38–53°C.

Четвертий район концентрації родовищ мінеральних вод пролягає вздовж Карпатського передового прогину. Він включає в себе Івано-Франківську, Львівську та Чернівецьку області. Мінеральні води цього району містять велику кількість сірководню. Широко використовуються джерела гідрокарбонатно-натрієвих, ропних, хлоридно-натрієвих солоних, сульфатно-натрієвих вод та ін.

В Україні є родовища корисних мінеральних вод, які знаходяться поза переліченими районами. До них належить і одне з найвідоміших –

Миргородське джерело [107]. Особливо велика кількість мінеральних вод розміщена у регіоні Українських Карпат, а саме в Закарпатській області. Виходячи з природного забезпечення згаданими ресурсами, розробники стратегії розвитку Закарпатської області визначили розвиток підприємств з розливу мінеральних вод як один зі стратегічних напрямів формування унікальних регіональних конкурентних переваг. Також великі запаси мінеральних вод спостерігаються у регіоні Дніпровсько-Донецької западини та Українського щита, Автономної Республіки Крим. Дані щодо запасів мінеральних вод в областях України наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

## Запаси мінеральних підземних вод по областях України [85]

<i>Запаси мінеральних підземних вод</i>				
Назва регіону (республіка, області)	Кількість водозаборів		Запаси, м <sup>3</sup> /доба	
	всього	розробляються	всього	розробляються
АР Крим	9	8	20806,8	20792,0
Вінницька	8	5	3783,0	3783,0
Волинська	1	1	240,0	240,0
Дніпропетровська	7	7	1870,4	1870,4
Донецька	12	8	2835,3	2067,0
Житомирська	4	1	963,0	250,0
Закарпатська	21	17	4368,8	4006,2
Запорізька	5	5	5091,0	5091,0
Івано-Франківська	0	0	....	....
Київська	6	5	2331,6	2292,0
Кіровоградська	2	1	433,0	408,0
Луганська	8	6	2564,4	1416,2
Львівська	19	17	1313,6	1253,6
Миколаївська	3	0	1430,0	0
Одеська	14	13	6571,0	4771,0
Полтавська	4	3	3844,0	3229,0
Рівненська	4	1	1479,0	950,0
Сумська	0	0	....	....
Тернопільська	3	3	440,0	440,0
Харківська	2	2	1065,0	1065,0
Херсонська	2	0	388,0	0
Хмельницька	8	5	2503,0	1821,0
Черкаська	4	2	875,0	469,0
Чернігівська	1	1	86,0	86,0
Чернівецька	2	2	241,0	241,0
<b>Україна</b>	<b>149</b>	<b>113</b>	<b>65522,9</b>	<b>56541,4</b>

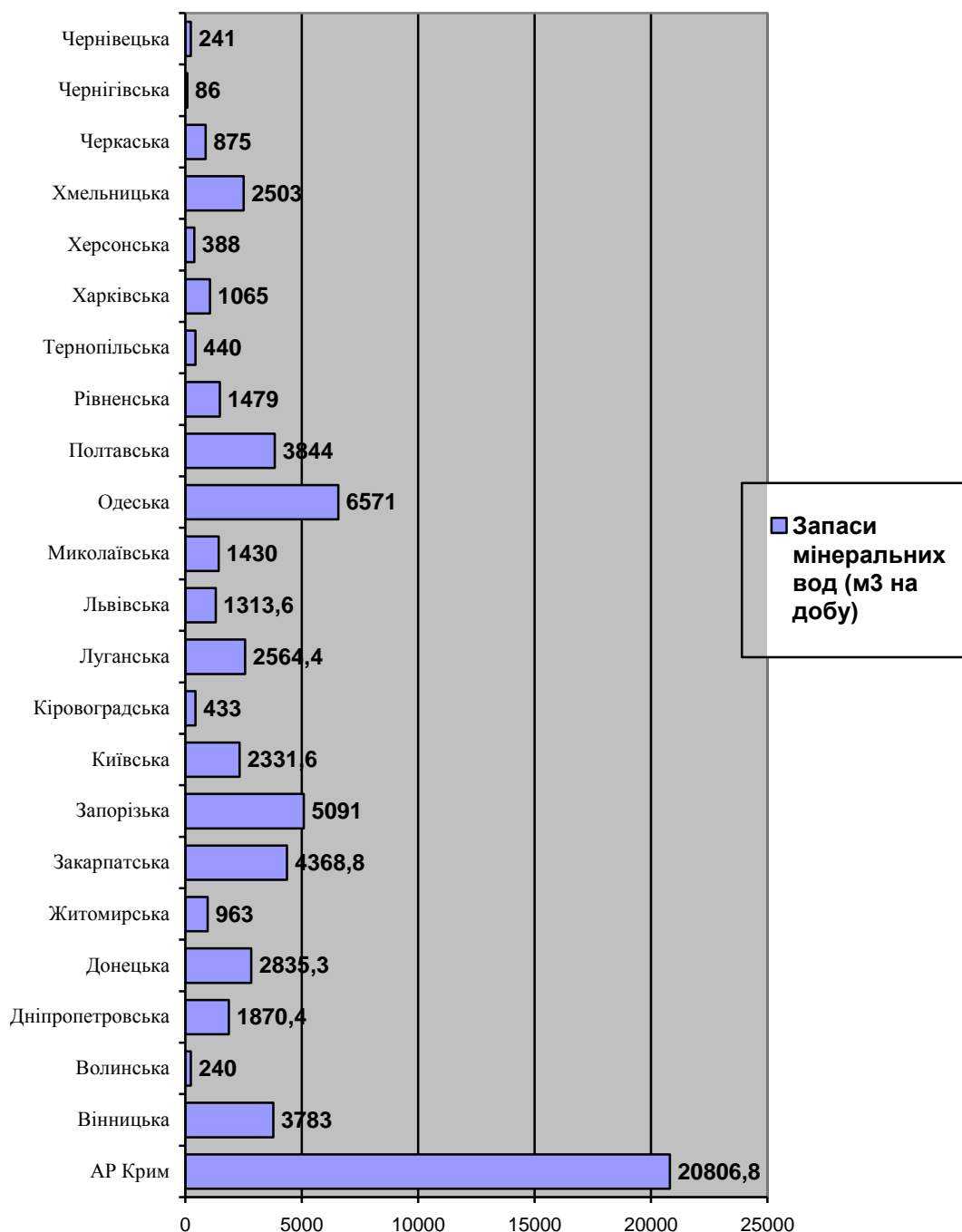
Як видно з таблиці 2.1, найменша кількість запасів мінеральної води в Чернігівській області –  $86 \text{ м}^3$  на добу, кількість водозаборів становить 1 одиницю. У Волинській області –  $240 \text{ м}^3$  на добу, кількість водозаборів становить 1 одиницю. У Чернівецькій області –  $241 \text{ м}^3$  на добу, кількість водозаборів становить 2 одиниці. У Херсонській області –  $388 \text{ м}^3$  на добу, кількість водозаборів становить 2 одиниці. У Кіровоградській області –  $433 \text{ м}^3$  на добу, кількість водозаборів становить 2 одиниці. У Тернопільській області –  $440 \text{ м}^3$  на добу, кількість водозаборів становить 3 одиниці. У Черкаській області –  $875 \text{ м}^3$  на добу, кількість водозаборів становить 4 одиниці. У Житомирській області –  $963 \text{ м}^3$  на добу, кількість водозаборів становить 4 одиниці. У Харківській області –  $1065 \text{ м}^3$  на добу, кількість водозаборів становить 2 одиниці. У Львівській області –  $1313,6 \text{ м}^3$  на добу, кількість водозаборів становить 19 одиниць. У Миколаївській області –  $1430,0 \text{ м}^3$  на добу, кількість водозаборів становить 3 одиниці. У Рівненській області –  $1479,0 \text{ м}^3$  на добу, кількість водозаборів становить 4 одиниці. У Дніпропетровській області –  $1870,4 \text{ м}^3$  на добу, кількість водозаборів становить 7 одиниць. У Київській області –  $2331,6 \text{ м}^3$  на добу, кількість водозаборів становить 6 одиниць. У Хмельницькій області –  $2503,0 \text{ м}^3$  на добу, кількість водозаборів становить 8 одиниць. У Луганській області –  $2564,4 \text{ м}^3$  на добу, кількість водозаборів становить 8 одиниць. У Донецькій області –  $2835,3 \text{ м}^3$  на добу, кількість водозаборів становить 12 одиниць. У Вінницькій області –  $3783,0 \text{ м}^3$  на добу, кількість водозаборів становить 8 одиниць. У Полтавській області  $3844,0 \text{ м}^3$  на добу, кількість водозаборів становить 4 одиниці.

У Закарпатській області –  $4368,8 \text{ м}^3$  на добу, кількість водозаборів становить 21 одиницю. У Запорізькій області –  $5091,0 \text{ м}^3$  на добу, кількість водозаборів становить 5 одиниць. У Одеській області –  $6571,0 \text{ м}^3$  на добу, кількість водозаборів становить 14 одиниць.

У АР Крим –  $20806,8 \text{ м}^3$  на добу, кількість водозаборів становить 9 одиниць. Івано-Франківська та Сумська області не мають використовуваних гідромінеральних ресурсів.

Загалом по Україні запаси мінеральної води становлять 65522,9 м<sup>3</sup> на добу, кількість водозаборів – 149 одиниць.

На рис. 2.1 наведено порівняльний графік запасів мінеральних підземних вод по областях України.



**Рис. 2.1. Запаси мінеральних підземних вод по областях України, м<sup>3</sup> на добу [22]**

Але всього в Україні нараховується вісім незалежних, дрібніших, окремих гідрогеологічних регіонів, а саме: Причорноморський, Волино-Подільський,



Український щит, Донбас, Кримські гори, Українські Карпати, Дніпровський та Донецький.

В Україні розповсюджені в основному залізисті, бромні, йодобромні, родонові, вуглекіслі та сірководневі води.

Вуглекіслі води розміщені на території нашої країни в основному на Закарпатті. Це Хустські мінеральні води, води с. Поляна, с. Плоське. Цей вид вод за складом поділяють на:

- гідрокарбонатні кальцієві,
- гідрокарбонатні натрієві;
- хлоридні натрієві.

В окремих місцях в цих водах можна спостерігати великий та дуже великий рівень вмісту миш'яку, заліза та інших хімічних елементів.

Сульфідні води в Україні мають надзвичайно багатий склад та рівень мінералізації, вміст сірководню і справедливо можуть називатися одними з найбагатших видів вод нашої країни. Найбільш поширений цей вид вод у Волино-Подільському регіоні.

У регіоні Українського щита розташовані родонові води. А саме – на правобережжі Дніпра, в Приазов'ї та Побужжі. Вони також відрізняються широким хімічним складом та концентрацією елементів. Родонові води (особливо води з середнім рівнем місткості родону) найчастіше використовуються санаторіями та курортами Житомирської, Київської, Хмельницької, Вінницької областей.

Йодисті, бромні та йодобромні види мінеральних вод з хлоридно-натревим вмістом спостерігаються в регіонах Карпат та Прикарпаття, а також в Причорноморському регіоні та Криму.

Кремнієві води розташовані в Подільському регіоні, а також на Закарпатті, на територіях, що знаходяться між ріками Сіверський Донець та Ворскла. Але, на відміну від інших видів мінеральних вод, ці води використовують в основному для розливу в пляшки.

Найбільше різноманіття та багатство мінеральних вод, що використовуються в медицині належить Закарпатській області [85].

Загалом найбільш відомі родовища мінеральних вод в Україні такі: Миргородське, Плосківське, Полянське, Куяльник, Шаян, Знам'янське, Євпаторійське, Феодосійське, Колодязне, Трускавецьке, Моршинське, Звенигородське, Синяцьке, Голубинське, Білоцерківське, Новопсковське, Старобільське, Кирилівське, Луганське, Солуки, Одеське, Хмельницьке, Лиманське, Сергіївське, Миронівське та ін.

До найпотужніших джерел мінеральних вод в Україні належать Сакське, що у м. Саки – 1745,0 м<sup>3</sup>/добу, Євпаторійське морське, м. Євпаторія – 16403,0 м<sup>3</sup>/добу, Євпаторійське субтермальне, м. Євпаторія – 2174,0 м<sup>3</sup>/добу. Ці джерела розташовані в Автономній Республіці Крим.

Хмельницьке джерело знаходиться у м. Хмельнику Вінницької області – 2237,0 м<sup>3</sup>/добу.

Дані наведені в Додатку А.

Західно-Слов'янське, м. Слов'янськ – 98,0 м<sup>3</sup>/добу, Слов'янське, м. Слов'янськ – 620,0 м<sup>3</sup>/добу, Святогорське, м. Святогорськ – 143,0 м<sup>3</sup>/добу. Ці джерела розташовані в Донецькій області.

Брегівське джерело, м. Берегово – 871,0 м<sup>3</sup>/добу, Гірськотиснянське, м. Рахів – 422,0 м<sup>3</sup>/добу, Нова Поляна, м. Хуст – 303,0 м<sup>3</sup>/добу, Шаянське, м. Хуст – 252,0 м<sup>3</sup>/добу, Сойменське, с. Міжгір'я – 743,0 м<sup>3</sup>/добу, Синяковське, с. Синяк – 90 м<sup>3</sup>/добу, Полянське, с. Поляна – 535,0 м<sup>3</sup>/добу, Голубинське, с. Голубине – 342,0 м<sup>3</sup>/добу, Плосківське, с. Плоске – 88,0 м<sup>3</sup>/добу, Тисовське, с. Буштина – 103,0 м<sup>3</sup>/добу. Ці родовища розташовані в Закарпатській області.

Бердянське родовище, м. Бердянськ. – 1156,0 м<sup>3</sup>/добу, Лазурне, м. Бердянськ – 2376,0 м<sup>3</sup>/добу. Ці родовища розташовані в Запорізькій області.

Білоцерківське, м. Біла Церква – 1485,0 м<sup>3</sup>/добу, Миронівське, м. Миронівна – 423,0 м<sup>3</sup>/добу. Ці джерела розташовані в Київській області.

Великолюбинське, с. Великий Любень – 576,0 м<sup>3</sup>/добу, Східницьке, м.Дорогобич – 64,6 м<sup>3</sup>/добу, Нафтуса, м. Трускавець – 47,2 м<sup>3</sup>/добу,

Трускавецьке, м. Трускавець – 495,8 м<sup>3</sup>/добу, Моршинське, м. Моршин – 30,0 м<sup>3</sup>/добу. Ці родовища розташовані у Львівській області.

Коблевське джерело, м. Кobleво – 532,0 м<sup>3</sup>/добу, Очаківське, м. Очаків – 898,0 м<sup>3</sup>/добу. Ці джерела розташовані в Миколаївській області.

Каролино-Бугазьке, с. Затока – 1800,0 м<sup>3</sup>/добу, Сергіївське, с. Сергіївка – 729,0 м<sup>3</sup>/добу, Куяльницьке, с. Куяльник – 1385,0 м<sup>3</sup>/добу, Одеське термальне, м. Одеса – 173,0 м<sup>3</sup>/добу, Одеське, м. Одеса – 2212,0 м<sup>3</sup>/добу. Ці джерела розташовані в Одеській області.

Миргородське, м. Миргород, Полтавська область – 2127,0 м<sup>3</sup>/добу. Ново-Збручанське, с. Гусятин, Тернопільська область – 152,0 м<sup>3</sup>/добу. Березівське, м. Дергачі, Харківська область – 1065,0 м<sup>3</sup>/добу. Збручанське, м. Сатанов – 257,0 м<sup>3</sup>/добу, Маківське, м. Маків – 103,0 м<sup>3</sup>/добу. Ці родовища розташовані у Хмельницькій області.

На Закарпатті мінеральні води, що мають лікувальний потенціал та використовуються в медицині, представлені 62 основними родовищами. 19% всіх родовищ мінеральних вод України – це родовища Закарпатської області. Мінеральні води Закарпаття практично не представлені якимись «унікальними» видами вод, їх можна віднести до певних загальноприйнятих видів та класів вод.

Причому якщо в цілому по Україні більшу частину складають сульфатні та хлоридні натрієві води, то в Закарпатті більшість вод вуглекислі гідрокарбонатні натрієві та різноманітні інші види гідрокарбонатних вод.

В залежності від певних геологічних умов мінеральні води набувають тих чи інших фізико-хімічних властивостей. З економічної точки зору розміщення мінеральних вод може бути корисним не лише для оздоровлення, а і для розвитку туризму у відповідних районах, оскільки наявність різноманітних родовищ мінеральних вод може приваблювати туристів та заохочувати їх в тому числі і до зеленого туризму. В цьому аспекті важливою є цінова доступність мінеральних вод [92, с.31-32].

Для економіки області багаті запаси та різноманіття мінеральних вод мають надзвичайно велике значення. Враховуючи перспективи їх використання, вже на даний момент можна говорити про розвиток п'яти основних курортних зон області. Ці зони розміщені в долинах таких річок, як Ріка, Терєбля, Тиса, Латориця, Уж. До першої умовної зони належить 75 джерел мінеральних вод типу Боржомі. Це Воловецький, Свалявський та Мукачівський райони. Місця родовищ Полянське, Плосківське, Лужанське, Нелипінське, Стройнівське, Пасицьке, Новополянське, на основі яких працюють такі курортно-оздоровчі заклади, як «Поляна», «Квітка Полонини», «Кришталеве джерело» та ін.

В другій зоні знаходяться родовища Хустського, Тячівського, Берегівського та Іршавського районів. В селах Терєбля, Шаян, Драгово та багатьох інших знаходиться 141 джерело мінеральних вод. В цьому регіоні функціонують такі оздоровчі заклади, як «Чорна вода», «Шаян», «Тиса». В цих джерелах у перспективі можливо створювати санаторно-оздоровчі заклади на 3 тис. місць для лікування різноманітних хвороб.

Наступна зона розташована в долині ріки Уж, де знаходяться родовища мінеральних вод типу Нафтусі, Есентуки, Нарзан. В цій зоні знаходяться 55 джерел в таких селах, як Зарічево, Сіль, Ужок та ін., а також у самому Ужгороді. На базі цих джерел функціонує дитяча клінічна лікарня.

Запаси мінеральних вод у цій зоні дозволяють організовувати санаторно-курортні заклади на 3 тис. місць.

До наступної зони належать мінеральні води Міжгірського району. Джерела знаходяться у таких селах, як Сойми, Вучкове, Колочава, Келичин, Майдан та ін. Там працює лише один санаторно-оздоровчий заклад «Верховина» на 400 місць, але запаси мінеральних вод дозволяють створити заклади на 8-10 тис. місць.

Остання зона містить вуглекислі мінеральні води джерел міста Рахів, сіл Кваси, Богдан, Кобилецька Поляна, Білина. В цій зоні існує санаторно-оздоровчий заклад під назвою «Гірська Тиса» на 300 місць, але потенціал

дозволяє створювати заклади на 3 тис. місць. Запаси мінеральних вод використовуються лише частково, в основному у селі Кваси. При цьому інші надзвичайно цінні мінеральні води такі, як мінеральна вода села Білин або Кобилецька Поляна, майже не використовуються.

Деякі підприємства з розливу мінеральних вод входять до складу санаторіїв, тому доцільно розглянути й їх резерви. Санаторій «Поляна» має затверджені запаси мінеральної води у розмірі 329 м<sup>3</sup> на добу та потужність – 600 ліжок. Санаторій «Сонячне Закарпаття» має затверджені запаси мінеральної води у розмірі 188 м<sup>3</sup> на добу та потужність – 560 ліжок. Перелік родовищ мінеральних вод, на базі яких працюють санаторно-курортні заклади Закарпаття, наведені в таблиці 2.2 [151, с.171-172].

**Таблиця 2.2**

**Список родовищ мінеральних вод, на базі яких функціонують санаторно-курортні заклади Закарпаття, і перспектива їх розширення [151, с.170]**

Назва та місцезнаходження здравниці	Затверджені запаси мін. води, м <sup>3</sup> на добу	Потужність здравниці, кількість ліжок	Потреба у воді, м <sup>3</sup> на добу	Перспектива потужності здравниці, кількість ліжок
Сан. «Поляна»	329	600	75	2650
Сан. «Сонячне Закарпаття»	188	560	70	1500
Сан. «Квітка Полонини»	286	400	50	2300
Сан. «Шаян»	251	450	54	2000
Сан. «Верховина»	590	400	50	4750
Сан. «Гірська Тиса»	302	400	50	3000
Сан. «Синяк»	90	450	54	750
Сан. «Карпати»	60	650	82	2000
Сан. «Кооператор»	100	100	15	800
Келечин	502	–	–	4000
Разом	2698	4000	500	23250

Санаторій «Квітка Полонини» має затверджені запаси мінеральної води у розмірі 286 м<sup>3</sup> на добу та потужність – 400 ліжок. Санаторій «Поляна» має затверджені запаси мінеральної води у розмірі 329 м<sup>3</sup> на добу та потужність –

600 ліжок. Санаторій «Шаян» має затверджені запаси мінеральної води у розмірі  $251 \text{ м}^3$  на добу та потужність – 450 ліжок. Санаторій «Верховина» має затверджені запаси мінеральної води у розмірі  $590 \text{ м}^3$  на добу та потужність – 400 ліжок. Санаторій «Гірська Тиса» має затверджені запаси мінеральної води у розмірі  $302 \text{ м}^3$  на добу та потужність – 400 ліжок. Санаторій «Синяк» має затверджені запаси мінеральної води у розмірі  $90 \text{ м}^3$  на добу та потужність – 450 ліжок. Санаторій «Карпати» має затверджені запаси мінеральної води у розмірі  $60 \text{ м}^3$  на добу та потужність – 650 ліжок. Санаторій «Кооператор» має затверджені запаси мінеральної води у розмірі  $100 \text{ м}^3$  на добу та потужність – 100 ліжок. Келечин має затверджені запаси мінеральної води у розмірі  $502 \text{ м}^3$  на добу. Разом затверджені запаси мінеральної води у здравницях складають  $2698 \text{ м}^3$  на добу та мають потужність – 4000 ліжок.

Надзвичайно важливими є розливні мінеральні води. Всього в Україні для розливу використовується 360 різноманітних мінеральних вод. 210 з них є природно-столовими водами, а лікувально-столовими лише 150. Склад лікувально-столових вод: 34% сульфатні, 11% гідрокарбонатно-хлоридні натрієві, 6% гідрокарбонатні натрієві, 31% хлоридні натрієві, 14% слабомінералізовані (містять біологічно активні елементи), 3% нарзан.

На Закарпатті також існує велика кількість джерел мінеральних вод, що придатні для розливу (додаток Б [92, с.42-43] ).

Розливна мінеральна вода Поляна Квасова є гідрокарбонатною натрієвою борною та відноситься до Поляно-Квасівського типу. Поляна Купіль є гідрокарбонатною натрієвою борною та також відноситься до Поляно-Квасівського типу. Лужанська-7 є гідрокарбонатною натрієвою борною та відноситься до типу Віші. Лужанська є гідрокарбонатною натрієвою та відноситься до Боржомського типу. Плосківська є гідрокарбонатною натрієвою борною та відноситься до Боржомського типу. Неліпинська є гідрокарбонатною натрієвою та відноситься до Боржомського типу. Свалява є гідрокарбонатною натрієвою борною та відноситься до Боржомського типу. Шаянська є гідрокарбонатною натрієвою кремнистою та відноситься до Диліжанського

типу. Сойми є хлоридно-гідрокарбонатною натрієво-кальцієвою та відноситься до Джавського типу. Драгівська є хлоридно-гідрокарбонатною натрієвою борною та відноситься до Джавського типу.

Яворницька є хлоридна кальцієво-натрієвою змішаного складу та відноситься до типу Арзні. Шаянська-1 є хлоридно-гідрокарбонатною натрієвою та відноситься до типу Єсентуки. Келечинська є гідрокарбонатною магнієво-кальцієвою натрієво-кальцієвою залізистою та відноситься до Келечинського типу.

Едельвейс є гідрокарбонатною магнієво-кальцієвою натрієво-кальцієвою залізистою та відноситься до Келечинського типу.

Пастільська є гідрокарбонатною магнієво-кальцієвою натрієво-кальцієвою залізистою та відноситься до Келечинського типу.

Ужгородська є хлоридною гідрокарбонатною кальцієво-магнієво-натрієвою кремнистою залізистою та відноситься до Ужгородського типу. Радванка є хлоридною гідрокарбонатною кальцієво-магнієво-натрієвою кремнистою залізистою та відноситься до Ужгородського типу. Нарцис є хлоридною кальцієво-натрієвою кремнистою та відноситься до Тбіліського типу. Карпатська Купіль є гідрокарбонатною натрієвою та відноситься до Тбіліського типу. Тересвянська є гідрокарбонатною натрієвою та відноситься до Тбіліського типу. Рахівська є гідрокарбонатною кальцієвою та відноситься до Тбіліського типу.

Наявність на території України і Закарпатської області мінеральних вод, особливо у поєднанні з іншими природними факторами, стала одним зі стратегічних факторів розвитку бізнесу, предметом якого є використання запасів мінеральних вод [111].

Слід підкреслити, що споживання мінеральної води є показником культури населення країни. В цьому контексті важливим є також показник середньорічного вжитку мінеральної води на душу населення, аналіз якого за різними країнами свідчить про традиції, а, відповідно, й культуру споживання цього продукту.

Дані стосовно низки закордонних країн наведено в таблиці 2.3.

**Таблиця 2.3**

**Середньорічний вжиток мінеральної води на душу населення у країнах Європи, США, Росії та Україні [85]**

<b>Країна</b>	<b>Літри/особ.</b>
Італія	203
Франція	149
Бельгія	145
Німеччина	129,1
Іспанія	126
Швейцарія	110
Росія	100
США	97,5
Португалія	92
Канада	61,4
Греція	57
Угорщина	55
Польща	41
Україна	37,9
Великобританія	34

Регулярних та достовірних даних про цей показник за останні роки немає, тому показники взяті за 2003 рік.

Як видно з таблиці 2.3, середньорічний вжиток мінеральної води на душу населення у Італії становив 203 літри, у Франції – 149 літрів, у Бельгії – 145 літрів, у Німеччині – 129,1 літра, у Іспанії – 126 літрів, у Швейцарії – 110 літрів, у Росії – 100 літрів, у США – 97,5 літрів, у Португалії – 92 літри, у Канаді – 61,4 літра, у Греції – 57 літрів, в Угорщині – 55 літрів, в Україні – 37,9 літра, у Великобританії – 34 літри.

За даними Держкомстату в Росії у даний час зареєстровано понад 700 найменувань мінеральної води. З них близько 100 марок добувають на Північному Кавказі, де розташована третина всіх розвіданих запасів російської мінеральної води. Саме тут розливаються найвідоміші ще з радянських часів марки мінеральної води, такі, як "Єсентуки" та "Нарзан". Всього на даний момент в Росії експлуатується понад 400 родовищ мінеральних вод [127].



## **2.2. Тенденції функціонування та розвитку підприємств Закарпатської області з виробництва мінеральної води**

Закарпаття має великий природно-рекреаційний і курортний потенціал. Одним з основних рекреаційних ресурсів області є мінеральні та термальні води. Виявлено і досліджено понад 360 різних за хімічним складом та лікувальними властивостями джерел мінеральних вод, які не поступаються за якісними показниками відомим водам Кавказу, Чехії, Польщі, Франції.

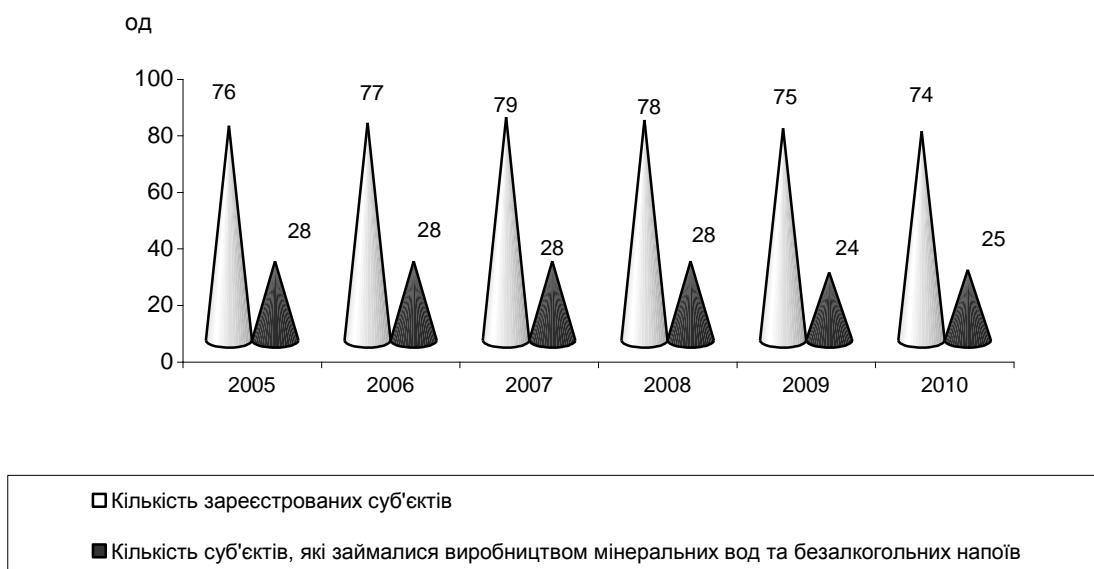
Мінеральні води джерел Закарпаття широко використовуються не тільки в лікувальних закладах, а й розливаються підприємницькими структурами та використовуються населенням як лікувальні або столові. Наявність мікроелементів у складі мінеральних вод, зокрема, гідрокарбонату натрію, кремнієвої кислоти, бору, дає повне право віднести їх родовища до унікальних, а їх воду до високоефективної і цінної при використанні для лікування та профілактики захворювань травного тракту, обміну речовин, системи виділення. На даний час виробляються добре відомі споживачам такі типи вод: “Лужанська”, “Поляна Купель”, “Плосківська”, “Поляна Квасова”, “Шаянська”.

У 2010 р. видано 33 спеціальні дозволи (ліцензії) на користування родовищами мінеральних вод, з них 9 – на геологічне вивчення (у тому числі дослідно-промислову розробку) та 24 – на експлуатацію.

Станом на 1 січня 2011р. в ЄДРПОУ налічувалось 74 суб'єкти, що розташовані в Закарпатській області і основним видом діяльності яких зареєстровано виробництво мінеральних вод та безалкогольних напоїв.

Динаміка кількості зареєстрованих підприємств та тих, які здійснювали виробництво за даним видом діяльності, за останні шість років виглядає наступним чином (рис. 2.2).

Дані рисунку 2.2 дозволяють зробити висновок, що спостерігається тенденція до зменшення як кількості зареєстрованих суб'єктів бізнесу у сфері виробництва безалкогольних напоїв в області, так і кількості суб'єктів, які здійснюють діяльність.



**Рис. 2.2. Кількість суб'єктів з виробництва мінеральних вод у Закарпатській області в 2005-2010 роках (одиниць)**

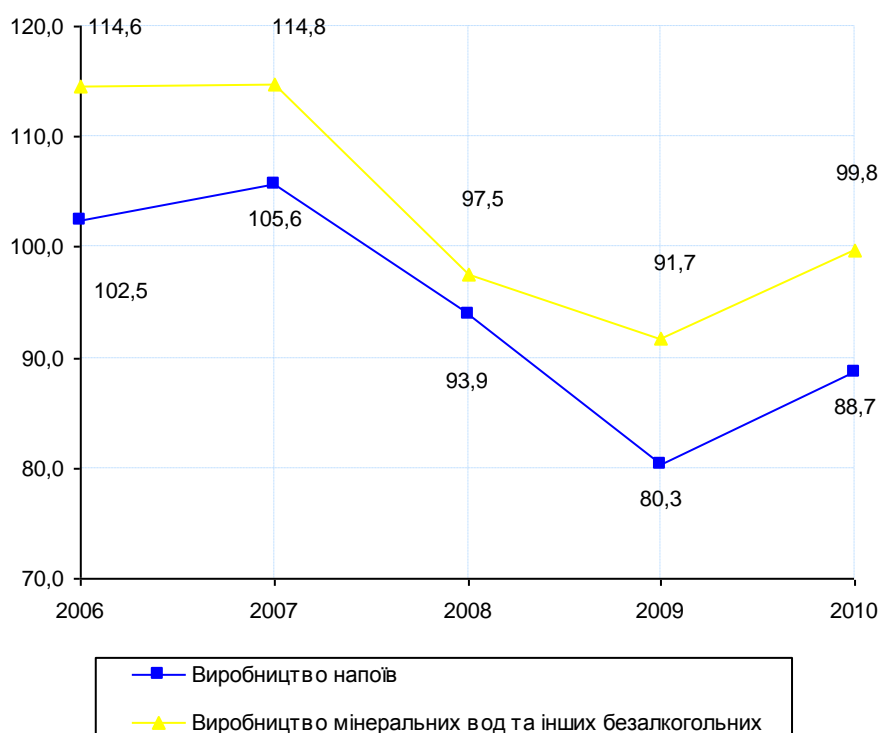
Якщо у 2005 році було зареєстровано 76 суб'єктів, то у 2010 – 74, тобто на 2,7 процента менше. Аналогічна тенденція спостерігається стосовно діючих суб'єктів підприємницької діяльності: спостерігається скорочення кількості діючих підприємств з 28 до 25 одиниць, тобто на 10,1 процента.

Частка діючих суб'єктів у складі зареєстрованих у 2005 році займала 36,8 процента, у 2010 році – 33,8. Це свідчить про невідповідність заявлених намірів щодо діяльності підприємств при реєстрації бізнесу реальним умовам втілення їх на практиці.

Ця тенденція виникла також внаслідок обструкцій, які потрібно долати при отриманні ліцензій на виробництво.

Упродовж 2000 – 2007 рр. у харчовій промисловості спостерігався приріст промислового виробництва. Однак кризові явища, які мали місце в економіці країни, не могли не позначитися на підприємствах з виробництва продуктів харчування та напоїв. Так, у 2008 – 2010 рр. допущено спад обсягів виробництва і на підприємствах з розливу мінеральних вод.

Динаміка обсягу виробництва напоїв, в тому числі безалкогольних, на підприємствах Закарпатської області показана на рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Динаміка обсягу виробництва напоїв підприємствами Закарпатської області у 2006 - 2010 роках<sup>1</sup> [72]**  
(до попереднього року; відсотків)

<sup>1</sup> **Примітка.** Розрахунок індексів за 2006 – 2008 рр. здійснювався ланцюговим методом на підставі помісячних індексів, обчислених за даними підприємств про вартість виробленої продукції за місяць у порівнянних цінах. Індекси, починаючи з 2009 р., розраховані за новою методологією. Цей розрахунок базується на даних про динаміку виробництва за постійним набором товарів-представників та структури валової доданої вартості за базисний рік (за базисний прийнято 2007 р.).

У 2010 році, порівняно з 2009 р., суттєво зменшено виробництво газованих вод, квасу, мінеральних вод з додаванням цукру. Водночас вироблено більше на 26,1% непідсолоджених неароматизованих вод, на 20,8% – негазованих мінеральних вод, на 10,2% – газованих мінеральних вод.

Найпотужнішими за обсягами розливу мінеральної води за період проведеного дослідження визначені ВАТ “Свалявські мінеральні води”, ТОВ “Аква”, ТОВ “Плосківський завод мінеральних вод”, ТОВ “Шаян”, ТОВ “Алекс”. Виробництво мінеральних вод та безалкогольних напоїв наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

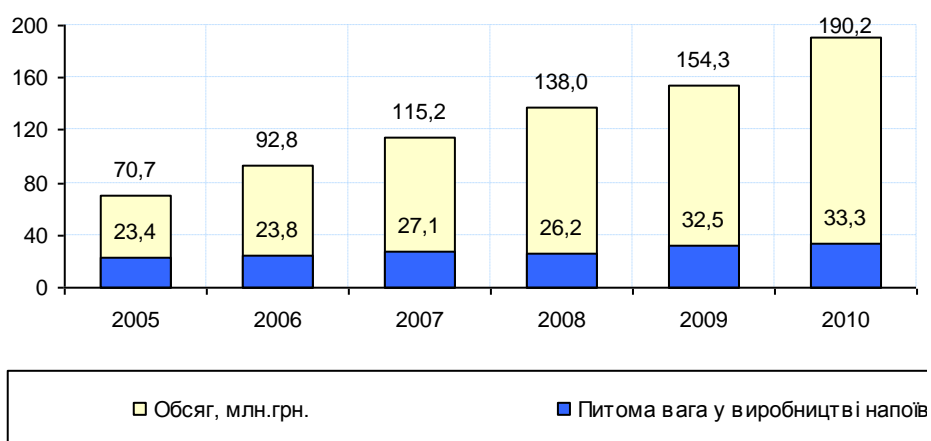
**Виробництво мінеральних вод та безалкогольних напоїв підприємствами  
Закарпатської області у 2006 - 2010 роках (тис. дал) [72]**

	2006	2007	2008	2009	2010
Води натуральні мінеральні негазовані	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>
Води натуральні мінеральні газовані	12427	14659	14246	12903	14214
Води газовані інші	83	52	57	19	8
Води непідсолоджені, неароматизовані інші	193	375	358	636	802
Води, включаючи мінеральні і газовані, з додаванням цукру і речовин підсолоджувальних чи ароматизуючих інших	933	896	654	405	300
Квас	43	30	14	12	4
Напої безалкогольні інші	... <sup>1</sup>	... <sup>1</sup>	—	—	—

<sup>1</sup> Відповідно до Закону України “Про державну статистику” інформація конфіденційна.

У структурі реалізації напоїв третина відпущеної продукції належить підприємствам з виробництва мінеральних вод та безалкогольних напоїв. За 2010 р. ними реалізовано продукції на суму 190,2 млн. грн.

Динаміка обсягу виробництва мінеральних вод та безалкогольних напоїв наведена на рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Динаміка обсягів реалізації продукції підприємств з виробництва мінеральних вод та безалкогольних напоїв підприємствами Закарпатської області у 2005 – 2010 роках та їх частка у виробництві напоїв( відсотків) [72]**

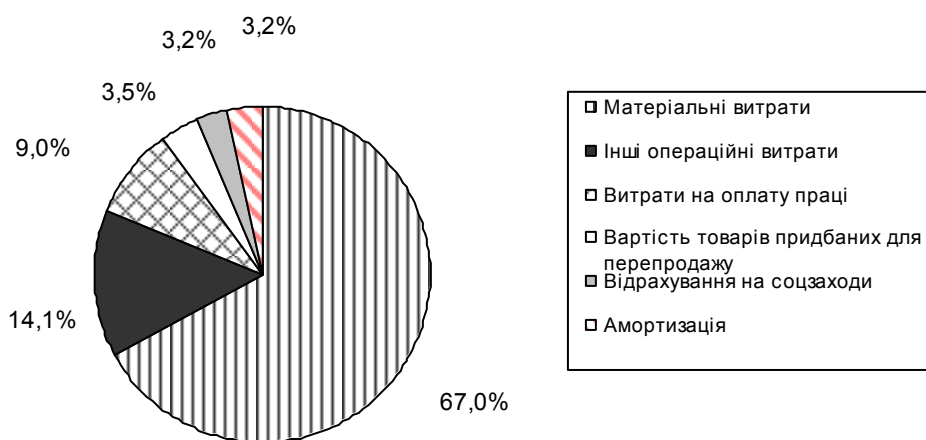
Якщо у 2005 році було реалізовано продукції на 70,7 млн. грн., у 2010 – вже на 190,2 млн. грн., тобто темп зростання складає 269 процентів.

Частка у виробництві напоїв збільшилася за означений період з 23,4 процента до 33,3.

Головним ринком збуту мінеральних вод є територія України. В основному продукція реалізовується через торгову мережу магазинів Закарпатської області, Києва, Одеси, Львова, Харкова, Дніпропетровська, частково іде на експорт в Російську Федерацію, Білорусь, Канаду, США, Угорщину та Словаччину.

У 2010 р. витрати на реалізацію продукції (товарів, послуг) підприємствами з виробництва мінеральних вод та безалкогольних напоїв склали 159,1 млн. грн.

Структура операційних витрат зафіксована на рис. 2.5.



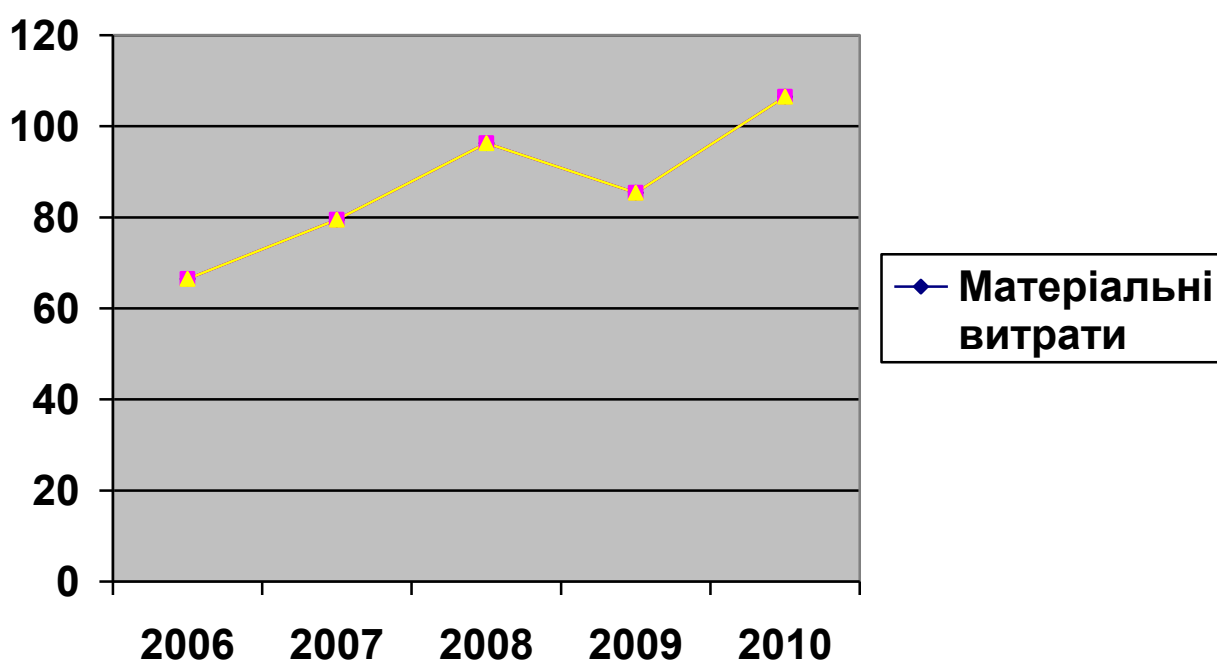
**Рис. 2.5. Структура витрат на реалізацію продукції підприємств з виробництва мінеральних вод та безалкогольних напоїв у 2010 році [72]**

Операційні витрати, що пов'язані безпосередньо з виробництвом мінеральних вод, у 2010 році склали 153, 4 млн. грн. Інші – 5,6 млн. операційних витрат припадають на вартість товарів, придбаних для перепродажу.

Найбільшу частку серед операційних витрат займають матеріальні витрати, які склали у 2010 році 106,5 млн. грн. На другому місті – інші операційні витрати – 22,5 млн. грн. Витрати на оплату праці досягли у 2010 році 14,4 млн. грн. Відрахування на соціальні заходи складають 5,1 млн. грн., амортизація – 5,0 млн. грн.

Важливим напрямом ефективного управління діяльністю підприємства виступає контроль динаміки окремих видів операційних витрат.

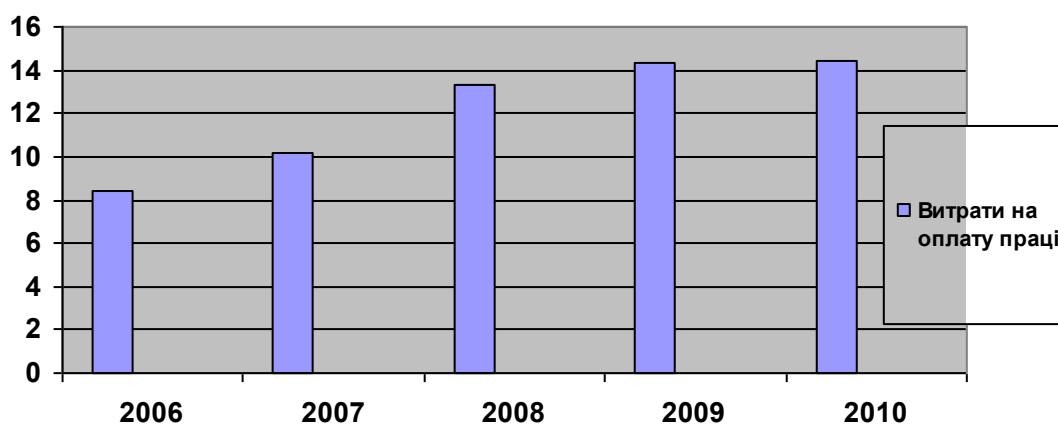
Зміни обсягів матеріальних витрат на підприємствах з виробництва мінеральної води у Закарпатській області за період з 2006 по 2010 роки показані на рис. 2.6.



**Рис. 2.6. Матеріальні витрати підприємств з виробництва мінеральних вод у Закарпатській області, млн. грн. [90]**

Матеріальні витрати збільшилися за п'ять років на 40,0 млн. грн., тобто темп приросту за даний період склав 61 %.

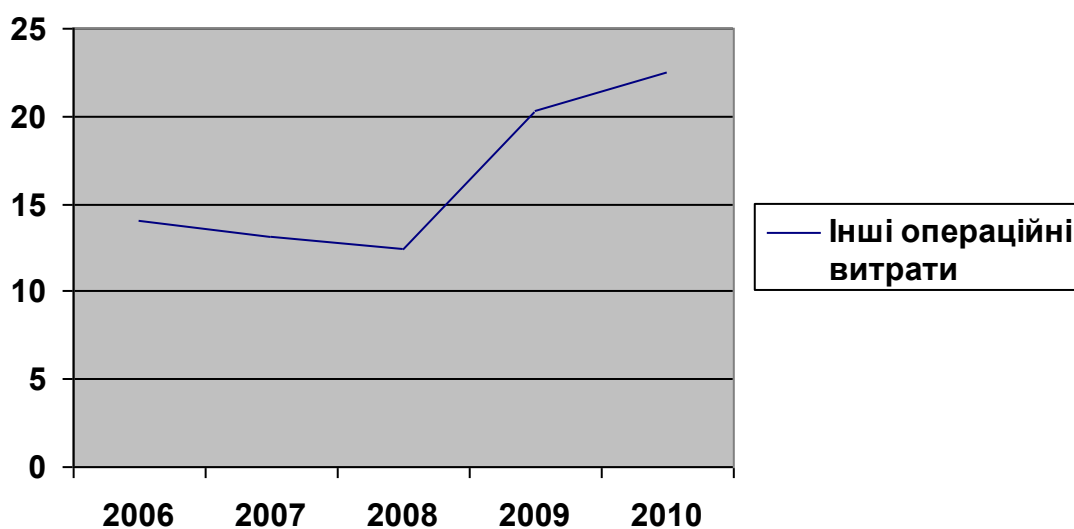
Витрати на оплату праці також мають тенденцію до зростання. Динаміка показана на рис. 2.7.



**Рис. 2.7. Витрати на оплату праці підприємств з виробництва мінеральних вод у Закарпатській області, млн. грн. [90]**

Витрати на оплату праці у 2006 році складали 8,4 млн. грн, у 2010 – 14,1 млн. грн., тобто абсолютний приріс – 5,7 млн. грн, темп приросту – 67,9%.

Інші операційні витрати збільшилися з 14,1 млн. грн. до 22,5 млн. грн. Динаміка операційних витрат за 2006 – 2010 роки запропонована на рис. 2.8.

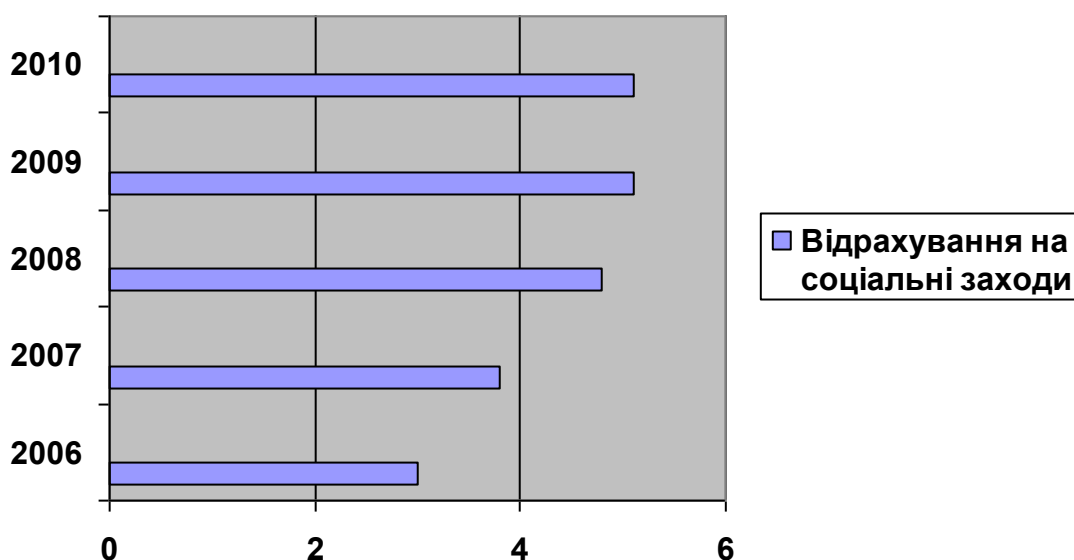


**Рис. 2.8. Інші операційні витрати підприємств з виробництва мінеральних вод у Закарпатській області у 2006 – 2010 роках [90]**

Протягом періоду, що аналізується, лише у 2008 році спостерігалася зниження інших операційних витрат у порівнянні з попереднім роком на 599

тис. грн., але у 2009 році приріст за даним економічним елементом складав вже 7,8 млн. грн. В цілому за період з 2006 по 2010 рр. інші операційні витрати збільшилися з 14,1 млн. грн. до 22,5 млн. грн., тобто абсолютний приріст сягає 8,4 млн. грн. або 59,6 %.

Відрахування на соціальні заходи зростають в залежності від витрат на оплату праці та законодавчо встановлених ставок їх нарахування, тому цим економічним елементом на підприємствах можуть управляти лише опосередковано, через політику оплати праці. Але при цьому неможливо не вказати, що їх зростання суттєвим чином впливає на витрати, що пов'язані з операційною діяльністю підприємств. Їх динаміка запропонована на рис. 2.9.

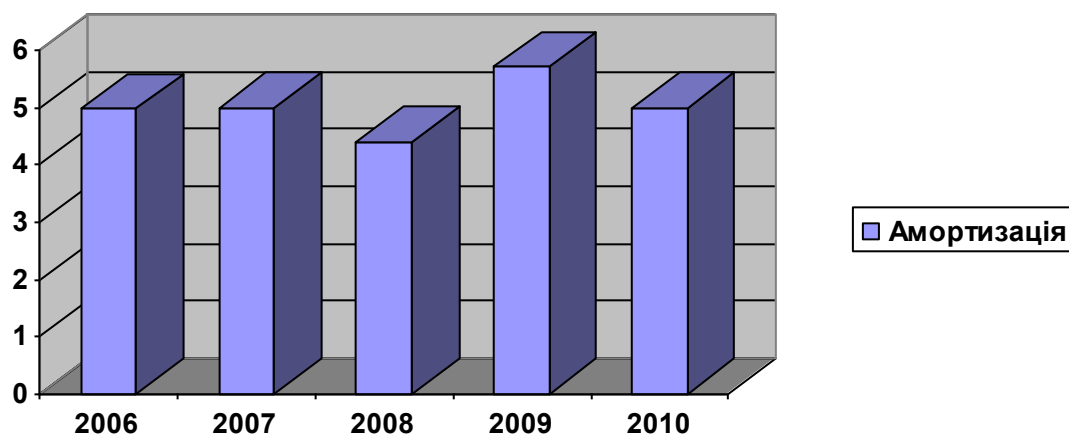


**Рис. 2.9. Інші операційні витрати підприємств з виробництва мінеральних вод у Закарпатській області у 2006 – 2010 роках, млн. грн. [90]**

Відрахування на соціальні заходи у 2006 році складали 3,1 млн. грн., а у 2010 – 5,1 млн. грн., абсолютний приріст сягнув 2,0 млн. грн., тобто 64,5 %.

Останнім за розмірами економічним елементом на підприємствах з виробництва мінеральних вод у Закарпатській області виступає економічний елемент «Амортизація». Амортизація у 2006 році складала 4971,7 тис. грн., а у 2010 році – 5010,3 тис. грн., тобто приріст відмічено у розмірі 38, 6 тис. грн., або 0,8 %. Динаміка відображена на рис. 2.10.





**Рис. 2.10 Амортизація підприємств з виробництва мінеральних вод у Закарпатській області у 2006 – 2010 роках, млн. грн. [90]**

Аналіз практики показує, що, виходячи з економічної сутності даного виду витрат, який виникає внаслідок процесу амортизації – (лат. *amortizatio* – погашення, сплата боргу) – тобто процесу поступового перенесення вартості основних фондів (зарахування її до витрат виробництва чи обігу) у міру їх зношування на виготовлену продукцію і використання цієї вартості для простого або розширеного відтворення зношених засобів праці, її відносне зниження створює фінансові перешкоди для оновлення основних засобів, яке є умовою подальшого стратегічного розвитку підприємств.

Якщо, відповідно до діаграми на рис. 2.5, амортизація складала 3,2 процента від загальної суми операційних витрат, це є негативним явищем, тому що у 2006 році її величина займала 5,1 процента від операційних витрат. Амортизація, на відміну від прибутку, складає чистий грошовий потік і її збільшення сприяє не тільки підвищенню термінів окупності інвестицій в основні засоби, але й створює резерв для впровадження нових інноваційних технологій, які в свою чергу забезпечують стратегічний конкурентний прорив підприємства.

Економічні елементи формують загальну поведінку операційних витрат, які викликають зміну ефективності, що можливо відстежити за даними таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Операційні витрати на одну гривню реалізованої продукції  
підприємствами з виробництва мінеральної води у Закарпатській області у  
2006 – 2010 роках**

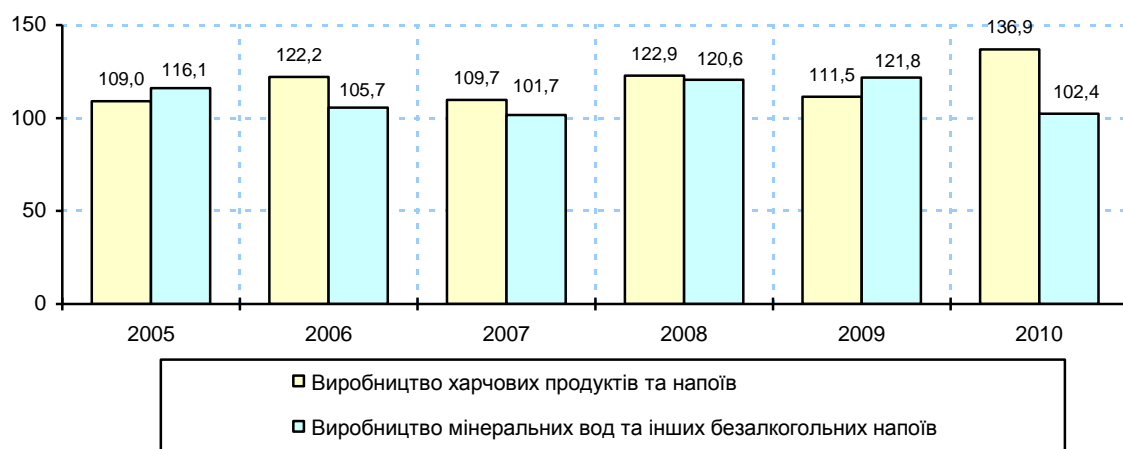
Показник	2006	2007	2008	2009	2010
Операційні витрати, тис. грн.	98383,4	112701,9	140041,2	134747,2	159067,5
Операційні витрати за вирахуванням вартості товарів, придбаних для перепродажу, тис. грн.	97022,0	111555,0	137190,1	133160,1	153472,2
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	92779,3	115187,3	137971,1	154255,6	190200,0
Операційні витрати на одну гривню реалізованої продукції, грн.	1,05	0,97	1,01	0,89	0,81
Темп зростання до попереднього року, %	-	92,3	104,1	88,1	90,7

Розраховано за: [72], [90]

Як свідчать показники таблиці 2.5, на підприємствах з виробництва мінеральних вод у Закарпатській області спостерігається тенденція до збільшення ефективності їх діяльності. Якщо у 2006 році операційні витрати були більше обсягів реалізованої продукції, тобто галузь в цілому в регіоні була збитковою, то у 2010 році операційні витрати на одну гривню реалізованої продукції склали 0,81 гривні.

Серед основних галузей переробної промисловості у 2010 р. більш ніж на третину зросли ціни у виробництві харчових продуктів та напоїв, при 11,5% рік тому. Водночас незначне зростання цін (на 2,4%) відбулося у виробництві

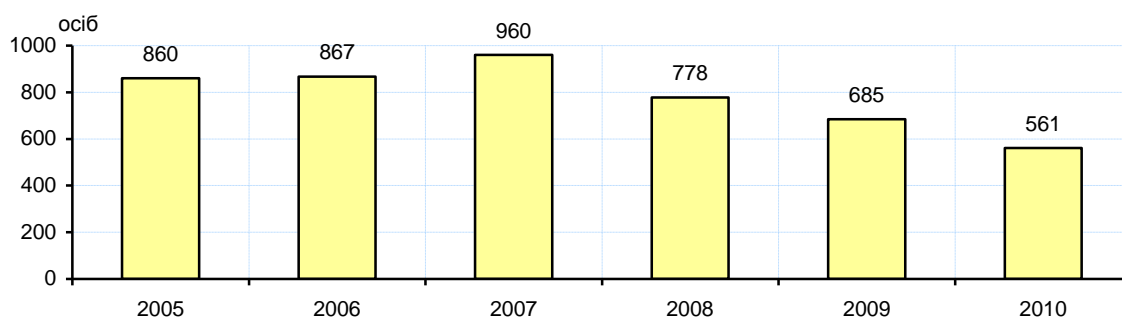
мінеральних вод та інших безалкогольних напоїв. Динаміка цін показана на рис. 2.11.



**Рис. 2.11. Динаміка індексів цін [72]**

(до грудня попереднього року, відсотків)

Як позитивний тренд можемо відмітити збільшення темпів зростання обсягів реалізації продукції при зменшенні чисельності штатних працівників на підприємствах з виробництва мінеральних вод у Закарпатті. Динаміка чисельності штатних працівників за 2006 – 2010 роки викладена на рис. 2.12.



**Рис. 2.12. Динаміка середньорічної чисельності штатних працівників на підприємствах з виробництва мінеральних вод та безалкогольних напоїв <sup>1</sup> [90]**

<sup>1</sup>**Примітка.** До 2009 р. включно дані наведено без урахування найманих працівників статистично малих підприємств і фізичних осіб-підприємців. За 2010 р. дані наведено по підприємствах, установах, організаціях та їхніх відокремлених підрозділах із кількістю найманих працівників 10 і більше осіб. Безпосереднє співставлення з відповідними даними попередніх років є некоректним.

За підсумками 2010 р. на підприємствах з виробництва мінеральних вод та безалкогольних напоїв чисельність штатних працівників склала 561 особу.

Найбільша кількість штатних працівників галузі регіону припадає на 2007 рік – 960 осіб. Якщо це є позитивним для підприємства, для регіону зменшення зайнятості може призвести до зростання безробіття у регіоні.

Дані таблиці 2.6 надають можливість відстежити поведінку продуктивності праці, яка є одним з факторів підвищення ефективності управління підприємством в цілому.

**Таблиця 2.6**

**Продуктивність праці на підприємствах з виробництва мінеральних вод у  
Закарпатській області у 2006 – 2010 роках [72]**

	2007	% до 2006 року	2008	% до 2007 року	2009	% до 2008 року	2010	% до 2009 року
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	115187, 3	124,1	137971, 1	119,7	154255,6	111,8	190200, 0	123,3
Середньо- облікова чисельність штатних працівників, осіб	960	110,7	778	81	685	88	561	81,9
Середньорічна продуктивність праці, тис грн.	120	112,1	177,3	147,75	225,2	127	339	150,5

Дані таблиці 2.6 засвідчують, що у 2007 році при збільшенні чисельності штатних працівників на 10,7 процента, продуктивність праці зросла на 12,1 процента. Починаючи з 2008 року, спостерігається випередження темпів зростання продуктивності праці у порівнянні з темпами зростання обсягів реалізованої продукції, що, безумовно, позитивно впливає на результати роботи галузі.

При аналізі продуктивності праці доцільно враховувати, що прибуток може бути отриманий на основі дії цінового механізму й при зниженні продуктивності праці. Крім цього, зростання продуктивності праці не завжди

супроводжується зростаючим прибутком внаслідок помилкової ринкової стратегії підприємства (якщо товар не користується попитом). Тому питання значення продуктивності праці та необхідності її підвищення для забезпечення ефективного функціонування господарюючих суб'єктів набуває особливої актуальності сьогодні. Продуктивність праці залежить від технічних факторів та від організації праці, яка зумовлює ефективність використання робочого часу. Тому при аналізі ефективності діяльності підприємств враховують, що на продуктивність праці впливає рівень використання робочого часу на підприємстві. В таблиці 2.7 відображено результати розрахунків показника, який означає кількість людино-годин, відпрацьованих одним штатним працівником.

Таблиця 2.7

**Використання робочого часу на підприємствах з виробництва мінеральних вод у Закарпатській області [72]**

Показник	2006	2007	2008	2009	2010
Відпрацьовано людино-годин	1477722	1663033	1357469	1105948	906800
Середньорічна кількість штатних працівників, осіб	867	960	778	685	561
Відпрацьовано людино-годин одним штатним працівником	1704,4	1732,3	1744,8	1614,5	1616,4
% до попереднього року	—	101,6	100,7	92,5	100,1

В цілому даний індикатор має тенденцію до зниження. У 2006 році одним штатним працівником було відпрацьовано 1,7 тис. людино-годин, у 2010 – 1,6 тис. людино-годин. Це доводить, що обсяги продукції зростають на підприємствах за рахунок інтенсивного фактора, що безумовно відображає високий рівень управління працею.

За 2010 р. штатним працівникам галузі нараховано фонд заробітної плати в сумі 9836,8 тис. грн. Середньомісячна номінальна заробітна плата штатного працівника у 2010 р. становила 1461,2 грн., що на 5,2% більше від показника по харчовій промисловості та на 18,8% менше, ніж у промисловості в цілому.

Дані таблиці 2.8 дозволяють зробити висновок, що одна з основних економічних категорій – коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці – у порівнянні з темпами зростання середньої заробітної плати на підприємствах з виробництва мінеральних вод більше одиниці.

**Таблиця 2.8**

**Коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці у порівнянні з середньою заробітною платою**

Показник	2006	2007	2008	2009	2010
Продуктивність праці, тис. грн.	107	120	177,3	255,2	339
Темп зростання до попереднього року, %	–	1,12	1,47	1,44	1,33
Середньомісячна заробітна плата, грн.	643,91	811,2	1177,15	1200,56	1461,2
Темп зростання до попереднього року, %	–	1,26	1,45	1,02	1,22
Коефіцієнт випередження	–	0,88	1,01	1,41	1,09

Розраховано за: [72], [90].

Коефіцієнт випередження є важливою економічною категорією, за допомогою якої визначаються шляхи підвищення ефективності підприємств регіону та області в цілому. Коефіцієнт випередження дозволяє показує, на скільки потрібно збільшити обсяги виробництва, щоб відбувалося покриття грошової маси товарами, що пропонуються регіональним ринком.

Лише у 2007 році даний показник був менше за 1, що означало непомірне зростання заробітної плати персоналу підприємств.

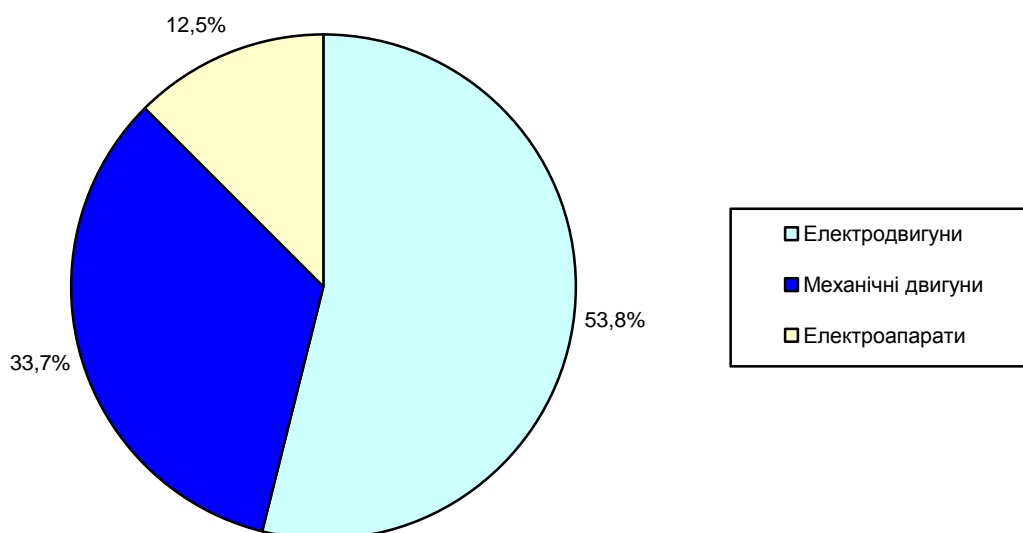
Узагальнення та характеристика витрат на відтворення людського капіталу наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

## Характеристика витрат на формування людського капіталу [113]

Складові людського капіталу	Характеристика	Витрати, які складають вартість людського капіталу
1. Капітал знань	Рівень знань (освіти), здобутий особою у процесі навчання, формування навичок та одержання досвіду	Інвестиції (витрати) на освіту
2. Капітал здоров'я	Рівень фізичного розвитку, здобутий особою у процесі життєдіяльності	Вартість лікарняних виплат та оплата відпустки
3. Капітал культури	Рівень культурного та духовного розвитку, здобутий особою у процесі життєдіяльності	Витрати, понесені на формування загального рівня культури підприємства

Одним із важливих показників діяльності підприємств є енергоозброєність виробничого процесу, яка характеризується складом і потужністю енергетичного обладнання і кількістю спожитої електроенергії. За енергетичною оснащеністю підприємства з виробництва мінеральних вод та безалкогольних напоїв посідають перше місце серед виробників продуктів харчування та напоїв. Структура енергетичної потужності показана на рис. 2.13.



**Рис. 2.13. Структура енергетичної потужності підприємств з виробництва мінеральних вод та безалкогольних напоїв за 2010 рік [72]**

У 2010 р. підприємствами цього виду діяльності, що відносяться до великих та середніх, спожито 7045 тис. кВт-год електроенергії, що становить третину загальної кількості спожитої електроенергії у харчовій промисловості.

Майже чверть енергетичного обладнання харчової промисловості зосереджено на підприємствах з виробництва мінеральних вод та безалкогольних напоїв. Потужність енергетичного обладнання склала 5,8 тис.кВт.

Наявні резерви для видобутку мінеральних вод в області, не використовуються в достатній мірі. Зокрема через відсутність ліцензії не використовується свердловина №5-к Полянського родовища, свердловина №5-р Оленівського родовища, свердловини №20 і 21 Неліпинського родовища, Гірськотисянське родовище. Все ще проблематичним залишається питання затвердження зон санітарної охорони Голубинського родовища (ліцензіати ДП “Санаторій “Квітка Полонини”, ТОВ “Маргіт”, ЗАТ “Кришталеве джерело”).

Поряд з цим і надалі залишається актуальним розширення та ефективне використання ресурсів питних, мінеральних та термальних вод області. Зокрема Драгівське родовище мінеральних вод використовується тільки на 5%, Сойминське використовується менше, ніж на відсоток, Дравецьке родовище в цьому році взагалі майже не використовувалось.

Отже область володіє значно більшими можливостями використання та виробництва мінеральних вод. Недосконалість та часта зміна чинного законодавства з питань надання спеціальних дозволів (ліцензій) на користування надрами призвели до втрати часу на проведення геологорозвідувальних робіт. Як наслідок побудовані заводи не використовують потужності з розливу мінеральної води, відновлені санаторії не мають права її використовувати для лікування, втрачаються робочі місця та податки.

Ефективне використання потенціалу підприємств з виробництва мінеральних вод у Закарпатській області дозволяє збільшити прибутковість



підприємств. В таблиці 2.10 розраховано динаміку чистого прибутку, який припадає на один суб'єкт підприємницької діяльності.

**Таблиця 2.10**

**Чистий прибуток та кількість діючих суб'єктів підприємницької діяльності з виробництва мінеральних вод\***

Показник	2006	2007	2008	2009	2010
Чистий прибуток, тис. грн.	1179,0	1051,2	386,4	3927,7	8456,8
Кількість діючих суб'єктів підприємницької діяльності (одиниць)	28	28	28	24	25
Середній чистий прибуток одного суб'єкта підприємницької діяльності, тис. грн.	42,1	37,5	13,8	163,6	338,2
Темп зростання до попереднього року, %	-	89,1	36,8	1185,5	206,7

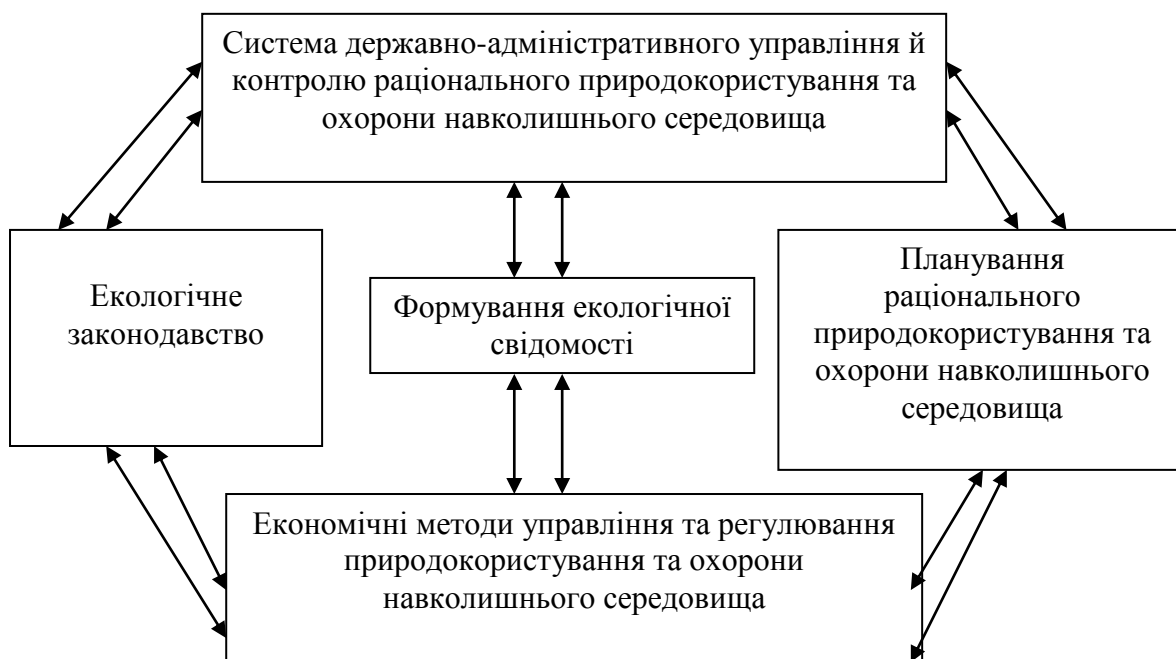
\*Розраховано за: [72]

Якщо у 2006 році в середньому один суб'єкт підприємницької діяльності отримав 42,1 тис. грн. чистого прибутку, то у 2010 році – 338,2. Це є підтвердженням застосування сучасних управлінських технологій на підприємствах галузі і підготовкою до впровадження методів стратегічного управління.

Перед суспільством в усі часи виникала проблема ефективного використання природних ресурсів та проблема управління ними, вирішення якої давало б змогу максимально задовольнити матеріальні і духовні потреби людини. Тому в області діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод пов'язана з активністю регіональних організацій із забезпечення раціонального природокористування.

Одним з основних шляхів економії природних ресурсів є чітке функціонування механізму охорони довкілля і раціоналізації природокористування.

Механізм господарювання у цій сфері являє собою систему заходів з управління, екологічного законодавства та економічного стимулювання, спрямовану на раціональне природокористування (див. рис. 2.14).



**Рис. 2.14. Основні важелі управління процесом раціонального природокористування та охорони навколишнього середовища [46]**

Структурним елементом господарського механізму раціонального природокористування є система управління. Вона має забезпечувати виконання таких функцій управління сферою природокористування, як організація, регулювання, контроль, прогнозування, облік, експертиза, нагляд та ін. Лише за умови виконання цих функцій у необхідному обсязі відповідна організаційна система може розглядатися як така, що здатна управляти.

Державне управління в царині охорони навколишнього природного середовища здійснюють Кабінет Міністрів України, ради народних депутатів та їхні виконавчі й розпорядчі органи, а також спеціальні уповноважені на те

державні органи з питань охорони природного середовища та використання природних ресурсів. Державному регулюванню підлягають, передусім, стан навколишнього середовища, тобто сукупність природних і природно-соціальних умов і процесів, природні ресурси, як залучені до господарського обігу, так і ті, що на цей час не використовуються в народному господарстві (земля, надра, води, атмосферне повітря, ліси та інші природні комплекси).

Природні ресурси на земній кулі розміщуються вкрай нерівномірно. Не тільки окремі країни, а й великі регіони різняться за рівнем забезпеченості певними ресурсами.

Таким чином, Західна Україна відрізняється від інших регіонів країни наявністю великої кількості гідромінеральних ресурсів, зокрема – мінеральних вод, які широко й ефективно використовуються у Закарпатській, Львівській, Полтавській, Вінницькій, Тернопільській та інших областях. Внаслідок цього на цих територіях сконцентровано виробництво мінеральних напоїв.

Закарпатська область характеризується тим, що підприємства з виробництва мінеральних напоїв розташовані біля санаторно-курортних установ і, як правило, об'єднані з останніми спільними інвесторами, використовують однакові ресурси, маневрують технічним персоналом.

Десятиріччями система санаторно-курортних закладів розвивалась в межах державної системи охорони здоров'я, її послуги були соціально орієнтованими і достатньо дешевими для громадян (за рахунок фонду соціального страхування та інших джерел фінансування). Але недостатньо розвинена матеріально-технічна база галузі, її низька пропускна спроможність і застаріле обладнання, навіть при високій кваліфікації персоналу і досконалості методик профілактики та лікування, робила санаторно-курортні заклади важкодоступними для більшості населення [74].

У зв'язку з розпадом СРСР ситуація в санаторно-курортній галузі різко погіршилася. За роки самостійності України санаторно-курортній системі практично не приділялася увага з боку держави. Відсутність бюджетного фінансування призвела до згорання низки державних програм. Всі

спеціалізовані санаторії були зорієнтовані, в основному, на сезонний характер роботи, при цьому багато з них згорнули свої лікувальні бази і почали переходити в розряд закладів відпочинку з низьким рівнем сервісного обслуговування. Через відсутність контролю почали з'являтися нові заклади (бази відпочинку з лікуванням, центри здоров'я і т.д.), що мають слабку медичну базу і некваліфікований персонал.

В умовах трансформаційних ринкових зрушень дається взнаки низька конкурентоспроможність послуг підприємств курортно-рекреаційного комплексу.

Виникає проблема масового оздоровлення населення та формування стабільної системи захисту здоров'я суспільства, і її вирішення стає одним з головних стратегічних завдань національної політики України [144].

Сучасні проблеми санаторно-курортної галузі в країні зумовлені відсутністю досконалого економічного механізму її діяльності, незабезпеченням комплексного розвитку курортних територій, зношеністю основних фондів, практичною відсутністю інвестицій, неефективним маркетингом, низьким рівнем менеджменту, неналежним обслуговуванням в санаторно-курортних закладах.

Отже, санаторно-курортна галузь потребує реформування, яке повинне базуватися, з одного боку, на удосконаленні фінансово-економічних механізмів відтворення курортно-рекреаційного потенціалу, створенні доступного та ефективного ринку санаторно-курортних та оздоровчих послуг для максимального задоволення потреб населення, з іншого – на проведенні роздержавлення та приватизації санаторно-курортних закладів, заохочення конкуренції та оптимізації управління цими закладами.

Основними завданнями реформування санаторно-курортної галузі є задоволення попиту населення на конкретні види санаторно-курортних послуг та поліпшення їх якості, комфорту, збереження та раціональне використання природних лікувальних ресурсів, підвищення рентабельності, а також подолання існуючих сьогодні проблем санаторно-курортної галузі.

Ці проблеми можливо вирішити через:

- сприяння заохоченню інвестицій в курортно-рекреаційну та туристичну сфери;
- оновлення основних фондів санаторіїв, які знаходяться в державній власності;
- підтримку приватних санаторіїв з боку держави;
- поліпшення якості надання курортно-рекреаційних та туристичних послуг (за рахунок підбору висококваліфікованих фахівців);
- надання рекреаційними установами максимально розширеної гамаи оздоровчих, культурно-пізнавальних, відпочинкових, спортивних і туристичних послуг;
- створення багатoproфільних рекреаційних центрів та об'єктів з поєднанням у них оздоровлення, відпочинку, туризму і спорту;
- максимально ефективне використання місцевих природних ресурсів в процесі лікування та оздоровлення населення;
- забезпечення повної інформованості громадян України та іноземців про курортно-рекреаційні можливості України;
- поліпшення стратегії маркетингу та просування санаторно-курортних послуг на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- створення розвинутої інфраструктури курортно-рекреаційних територій;
- збільшення кількості відпочиваючих (за рахунок зниження цін і надання путівок за рахунок фонду соціального страхування).

Збільшення місткості, створення комфортності санаторно-курортних закладів позитивно впливатиме на економічне становище населення регіону, де розташована курортна територія, на підвищення зайнятості населення, прискорення розвитку інженерної та соціальної інфраструктури.

Розвиток санаторно-курортних послуг тісно пов'язаний з раціональним використанням природних територій курортів, які мають мінеральні та термальні води, лікувальні грязі та озокерит, ропу лиманів та озер, акваторію моря, кліматичні, ландшафтні та інші умови, сприятливі для організації

відпочинку та оздоровлення, лікування, медичної реабілітації та профілактики захворювань. З метою розв'язання зазначених завдань необхідно провести медикобіологічну оцінку якості природних лікувальних ресурсів, а також екологічну та економічну оцінку природних територій курортів як складової частини національного багатства країни.

Більшість курортів має гідромінеральну базу на підставі затверджених запасів. Втім існує значна кількість санаторно-курортних закладів, які використовують природні лікувальні ресурси, стосовно яких не проводилися геологорозвідувальні роботи. З метою оцінки та затвердження запасів гідромінеральних ресурсів для санаторно-курортних закладів, що використовують природні лікувальні ресурси з незатвердженими запасами, необхідно здійснити геологорозвідувальні роботи та провести пошук інших гідромінеральних ресурсів для розширення профілактичних та лікувальних послуг.

Нерівномірний розподіл водовідбору за ділянками і технічна недосконалість свердловин призводять до нераціонального використання мінеральних вод на окремих родовищах.

Відбувається і протилежний процес, коли для вивчення родовищ мінеральних вод та затвердження запасів щодо них витрачено значні кошти, а родовища використовуються не у повному обсязі.

Значна частина родовищ мінеральних вод експлуатується лише для промислового розливу у пляшки. Деякі фасовані мінеральні води доцільно використовувати у санаторно-курортних закладах рекреаційних місцевостей, або у закладах практичної охорони здоров'я регіонів, де згідно з медичним зонуванням існує необхідність їх вживання та профілактичного застосування за нозологічними показниками.

Оцінювання практичного використання мінеральних вод, лікувальних грязей, інших природних лікувальних ресурсів може здійснюватись на підставі моніторингу цих корисних копалин. Результати досліджень дадуть змогу створити кадастр природних лікувальних ресурсів, що у свою чергу буде

базисним матеріалом для прогностичних оцінок перспективності природних лікувальних ресурсів.

Попередня оцінка потенціалу природних лікувальних ресурсів дає підстави розраховувати, що Україна має перспективу поживлення санаторно-курортного лікування та оздоровлення. Це могутній потенціал розвитку міжнародного і вітчизняного оздоровлення і туризму, які є прибутковими галузями в економіці багатьох країн. А реалізація державної політики у сфері діяльності курортів повинна стати одним з пріоритетних напрямів національної соціальної політики та економіки, одним із важливих і ефективних заходів організації відпочинку, профілактики, запобігання і зниження захворюваності та рівня інвалідності, зміцнення здоров'я населення всіх вікових груп [14].

### **2.3. Аналіз ефективності стратегічного управління підприємств з виробництва напоїв у Закарпатській області**

Як свідчать результати дослідження, викладені у другому розділі роботи, ефективність стратегічного управління визначається як за традиційною методикою, тобто як рентабельність, так і за методикою спостереження рівня стабільності досягнення бізнесової мети. Згідно традиційного підходу рентабельність являє собою співвідношення результату діяльності підприємств та витрат. При цьому результат визначається через прибуток підприємства, а витрати можуть бути прийняті до розрахунку як поточні, інвестиційні, як у загальному обсязі, так і окремих їх видах чи елементах.

Система індикаторів економічної ефективності, яка охоплює показники рентабельності, повинна відповідати таким принципам і враховуватися в управлінській системі підприємства:

- застосовування методологічних підходів до вивчення об'єктивних ринкових процесів, що дозволяють глибоко розкрити економічну сутність і виділити найбільш суттєві складові ефективності виробництва;
- забезпечення вимірювання і планування ефективності виробництва на різних ієрархічних рівнях управління (підприємство, об'єднання, галузь, народне господарство України);
- відображення тісного органічного взаємозв'язку критеріїв ефективності виробництва з діючими показниками галузі;
- визначення рівня ефективності використання основних факторів виробництва – робочої сили, основних виробничих засобів, капітальних вкладень, поточних матеріальних витрат, інвестицій, інновацій;
- стимулювання мобілізації внутрішньовиробничих і галузевих резервів підвищення ефективності виробництва [91, с.39].

Рентабельність – один із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва. Аналіз рентабельності підприємства дозволяє



визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання.

Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Вони дають змогу проаналізувати прибуток та здійснити оцінку фінансового стану підприємства.

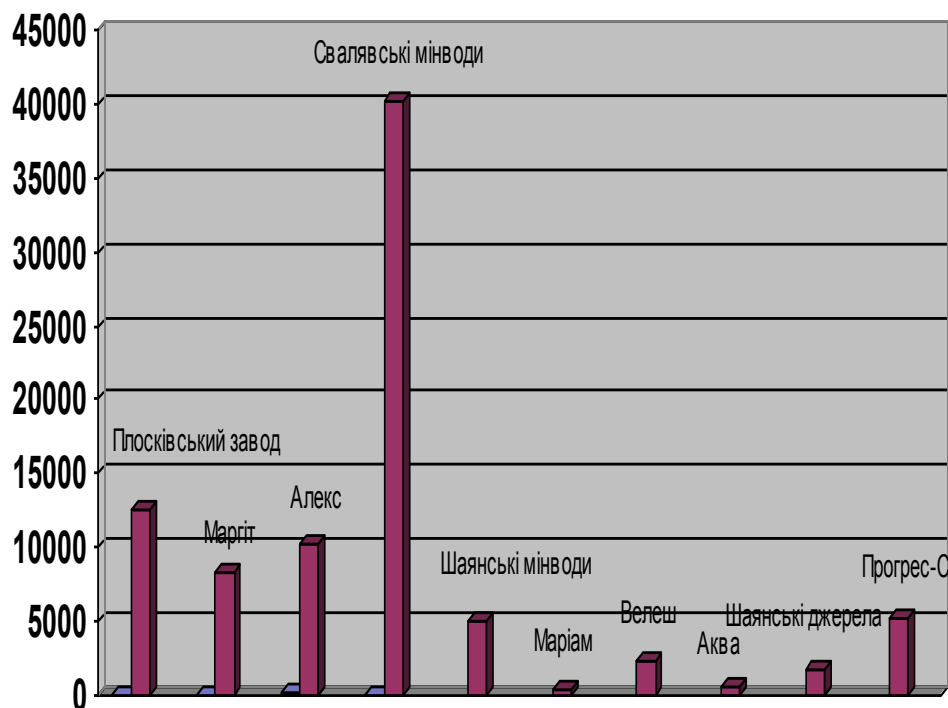
Найбільш інформативними виступають показники рентабельності продажів та операційної рентабельності підприємства. Рентабельність продажів є індикатором, який відображає якість організації виробництва, збуту та управління підприємством в цілому. Рентабельність продажів залежить не тільки від вказаних внутрішніх складових господарської системи підприємства, але й від зовнішніх факторів: кон'юнктури товарного ринку, платоспроможного попиту, зміни прихильностей споживачів тощо. Рентабельність продажів визначається таким чином:

$$P_n = \frac{ЧП}{ЧД} * 100, \quad (2.1.)$$

де: ЧП – чистий прибуток підприємства,

ЧД – чистий дохід підприємства.

Рівень ефективності виробництва та управління підприємством, який виражається за допомогою показника рентабельності, значною мірою залежить від позиції підприємства на ринках, що відображено на рис. 2.15.



**Рис. 2.15. Обсяги реалізації мінеральної води підприємствами  
Закарпатської області у 2010 році, тис. грн. [52-61]**

Дані рис. 2.15 свідчать про те, що найбільшу частину ринку мінеральних напоїв займає відкрите акціонерне товариство «Свалівські мінеральні води» – 40,2 млн. грн.

На другому місці розташовано товариство «Плосківський завод мінеральних вод» з обсягом реалізації продукції у 2010 році – 12,6 млн. грн., а ТОВ «Алекс» у 2010 році досягло обсягів реалізації продукції у розмірі 10,3 млн. грн.

Найменші обсяги реалізації у 2010 році відмічені на підприємствах ТОВ «Шаянські джерела» – 1,7 млн. грн., ТЗОВ «Аква» – 513,5 тис. грн., ТЗОВ «Маріам» – 293,9 тис. грн. Це визначається як можливими ресурсами, так і стратегічним баченням керівників підприємств.

Динаміка показників чистого доходу підприємств з виробництва мінеральної води за 2006-2010 роки наведена в таблиці 2.11.

**Таблиця 2.11**

**Динаміка чистого доходу підприємств з виробництва мінеральних вод  
Закарпатської області за 2006-2010 роки, тис. грн. [52-61]**

	2006	2007	2008	2009	2010
ТОВ «Плосківський завод мінеральних вод»	11917,9	11500,9	12253,7	11253,0	12632,0
% до попереднього року	–	96,5	106,5	91,8	112,3
ТОВ «Маргіт»	7859,1	7484,7	7634,7	7370,0	8340,0
% до попереднього року	–	95,2	102,0	96,5	113,2
ТОВ «Алекс»	8807,6	8693,6	9162,8	9115,0	10253,0
% до попереднього року	–	98,7	105,4	99,5	112,5
ВАТ «Свалявські мін. води»	31258,7	31875,4	31664,6	31819,1	40231,7
% до попереднього року	–	102,0	99,3	100,5	126,4
ТОВ «Шаянські мін. води»	5335,1	5146,9	5501,3	4498,6	4950,8
% до попереднього року	–	96,5	106,9	81,8	110,1
ТзОВ «Маріам»	483,3	441,6	408,3	468,6	293,9
% до попереднього року	–	91,4	92,5	114,8	62,7
ТОВ «Велеш»	2083,3	1678,4	2099,0	2302,5	2240,6
% до попереднього року	–	80,6	125,1	109,7	97,3
ТзОВ «АКВА»	427,5	390,2	416,0	427,0	513,5
% до попереднього року	–	91,3	106,6	102,6	120,3
ТОВ «Шаянські джерела»	929,0	851,0	898,0	909,7	1705,5
% до попереднього року	–	91,6	105,5	101,3	187,5
ТОВ «Прогрес-С»	–	1323,7	1937,6	4330,4	5188,9
% до попереднього року	–	–	146,4	223,5	119,8

Як свідчать дані таблиці 2.11, найбільш активна ринкова стратегія, яка виражається через темпи приросту обсягів реалізації продукції, проводиться ТОВ «Свалявські мінеральні води» та ТОВ «Шаянські джерела». Так, у 2007 році спостерігається тотальне зменшення обсягів реалізації продукції на всіх підприємствах, які були охоплені нашим дослідженням, крім ВАТ «Свалявські мінеральні води». Приріст обсягів реалізації на цьому підприємстві у 2007 році сягає 2 відсотків. У 2008 році на більшості підприємств відмічено зростання обсягів реалізації продукції, крім ВАТ «Свалявські мінеральні води», де темп зростання – 99,3 процента та ТзОВ «Маріам» – 92,5 відповідно.

Темп зростання обсягів реалізованої продукції підприємством ВАТ «Свалявські мінеральні води» у 2010 році у порівнянні з попереднім періодом – 126,4 процента. Темп приросту обсягів реалізованої продукції ТОВ

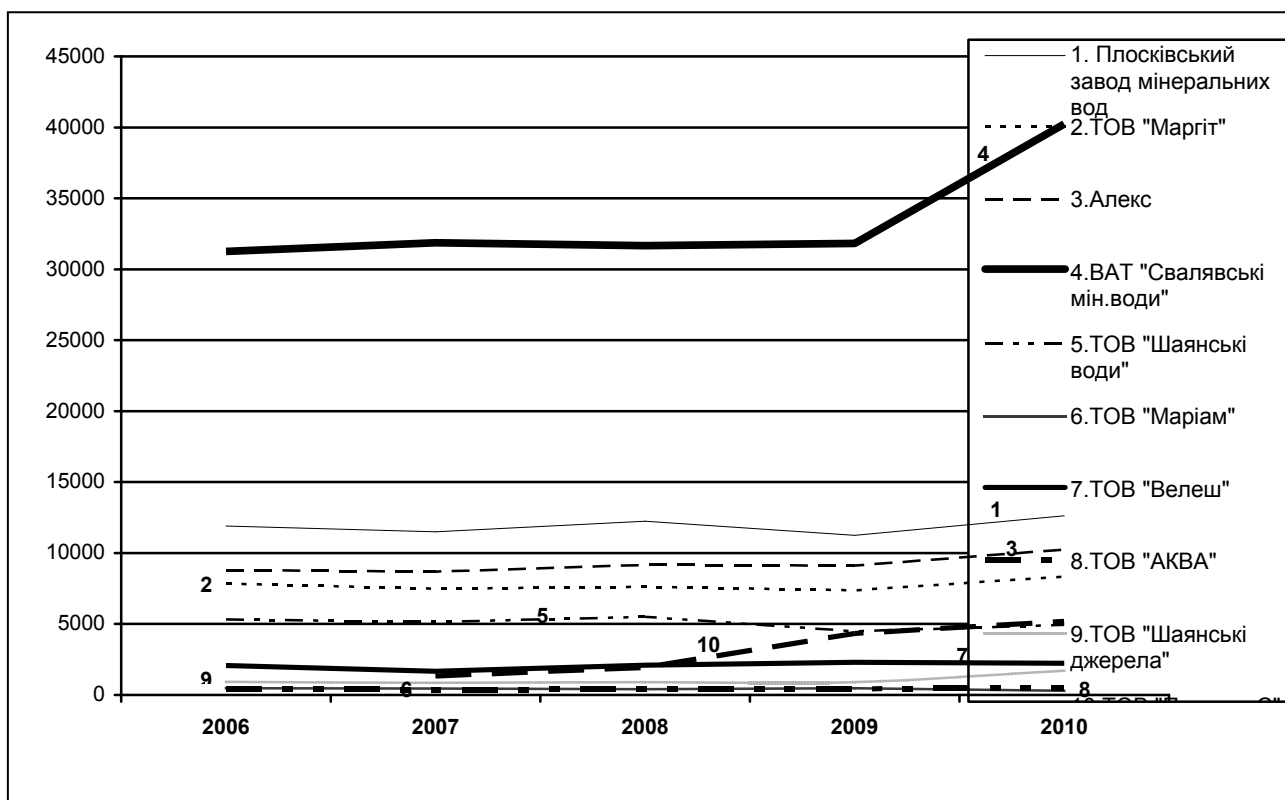
«Шаянські джерела» у 2010 році складає 187,5 процента. Це обумовлено активною маркетинговою політикою, розбудовою мережі співробітництва як із супермаркетами, так і з роздрібними торговцями малого бізнесу.

ТОВ «Прогрес-С», створене у 2007 році демонструє найвищі темпи зростання обсягів реалізованої продукції. Так, у 2009 році темпи зростання чистого доходу у порівнянні з попереднім періодом складав 223,5 процента. Таке зростання обумовлене активною ринковою стратегією, високою якістю продукції, рекламною діяльністю підприємства. До керівництва залучені молоді спеціалісти, які здатні використовувати сучасні методи управління і мають відповідні компетенції. Товариство «Прогрес-С» в якості стратегічного напрямку передбачає вихід на ринок Західної Європи, для чого підприємство повинно виробляти високоякісну продукцію, яка відповідає світовим стандартам.

В той час існують підприємства, які зменшили обсяги реалізованої продукції у порівнянні з попереднім роком. До них відносяться ТЗОВ «Маріам» – 62,7 процента до попереднього року, ТОВ «Велеш» – 97,3 процента у порівнянні з 2009 роком.

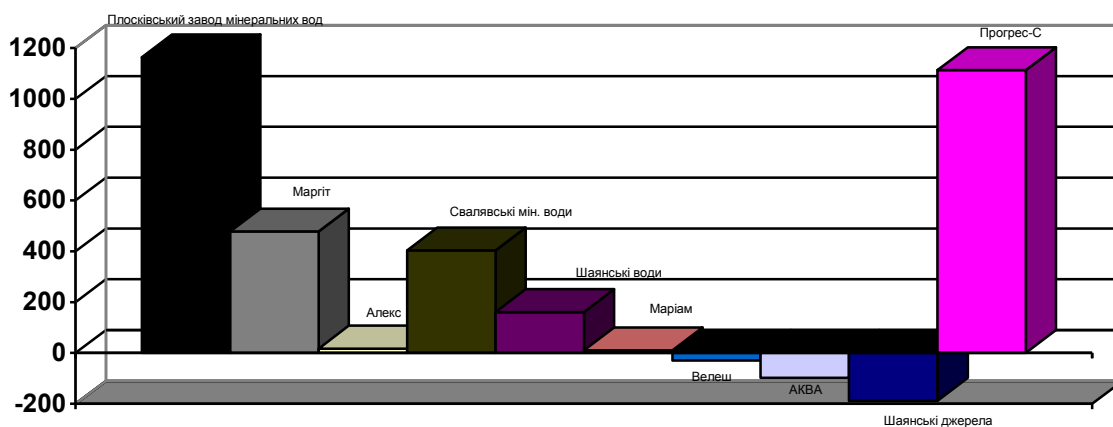
Динаміка чистого доходу підприємств з виробництва мінеральної води на підприємствах Закарпатської області у 2006-2010 роках представлена на рис.2.16.

Аналіз даних таблиці 2.11 та рис. 2.16 дозволяє зробити висновок про нестабільність становища підприємств з виробництва мінеральних вод на ринках збуту. Певною мірою це пов'язано з економічною кризою, яка безпосередньо вплинула не тільки на зменшення купівельної спроможності людей, але й на структуру попиту.



**Рис. 2.16. Динаміка чистого доходу підприємств у Закарпатській області з виробництва мінеральної води у 2006 – 2010 роках [52-61]**

Наступним показником, який характеризує результати фінансової стратегії підприємства, виступає показник чистого прибутку. Порівняльна характеристика показників чистого прибутку підприємств з виробництва мінеральної води у Закарпатській області у 2010 році запропонована на рис. 2.17.



**Рис. 2.17. Показники чистого прибутку підприємств з виробництва мінеральної води у Закарпатській області у 2010 році, тис. грн. [52-61]**

Найбільший обсяг чистого прибутку у 2010 році отримано товариством «Плосківський завод мінеральних вод» – 1,2 млн. грн. Високий рівень прибутків спостерігається в товаристві «Прогрес-С» – 1,1 млн. прибутків та у ТОВ «Свалявські мінеральні води» – 404 тис. грн. Динаміка чистого прибутку на підприємствах, що досліджені за 2006 – 2010 роки, показана в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

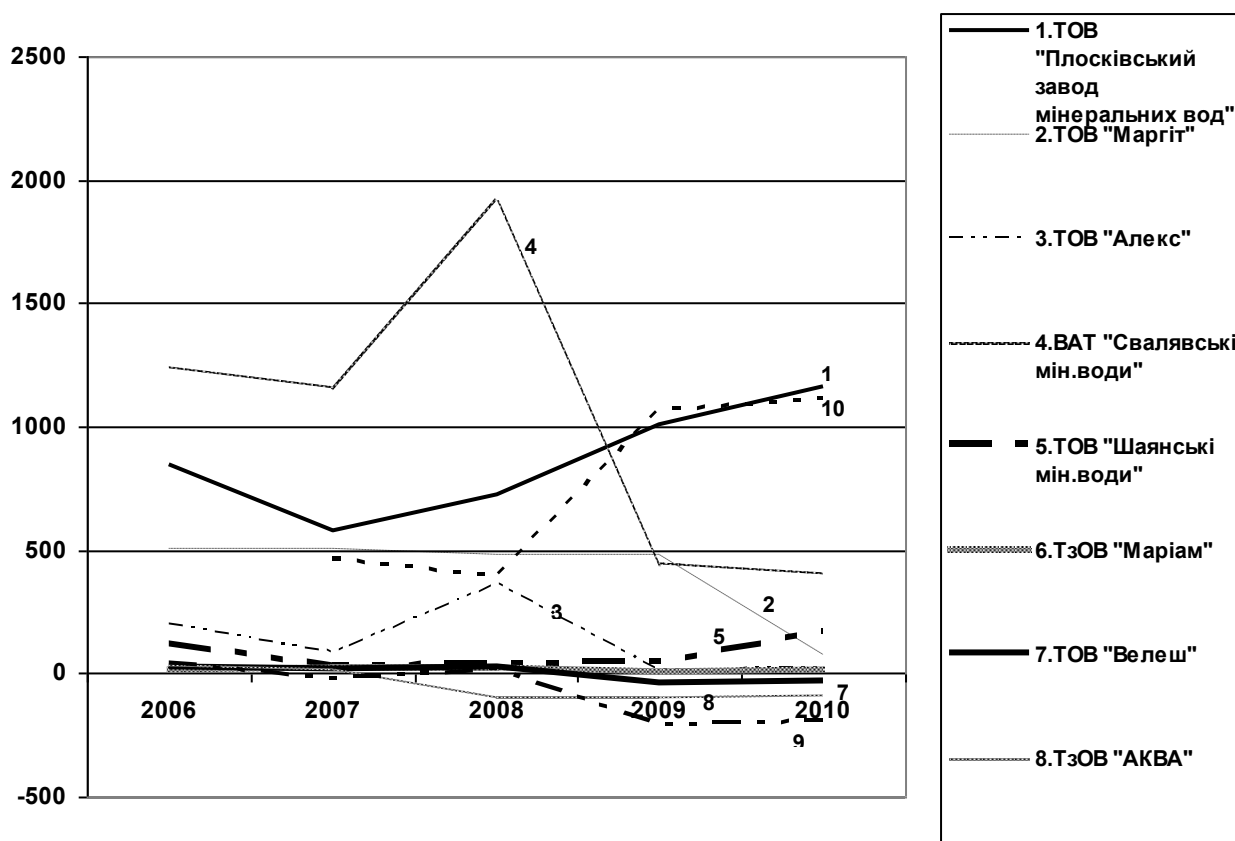
**Динаміка чистого прибутку (збитку) підприємств з виробництва мінеральних вод у Закарпатській області за 2006 – 2010 роки, тис. грн. [52-61]**

	2006	2007	2008	2009	2010
ТОВ «Плосківський завод мінеральних вод»	848,5	581,6	725,3	1007,0	1164,0
% до попереднього року	–	68,5	124,7	138,8	115,6
ТОВ «Маргіт»	503,0	506,7	478,3	78,0	478,0
% до попереднього року	–	100,7	94,4	16,3	612,8
ТОВ «Алекс»	198,7	84,1	360,0	12,0	17,0
% до попереднього року	–	42,3	428,1	3,3	141,7
ВАТ «Свалявські мін. води»	1233,8	1153,6	1908,3	442,3	403,9
% до попереднього року	–	93,5	165,4	23,2	91,3
ТОВ «Шаянські мін. води»	117,2	31,0	35,2	45,0	160,9
% до попереднього року	–	26,5	113,5	127,8	357,6
ТзОВ «Маріам»	6,9	18,2	15,2	4,0	10,1
% до попереднього року	–	263,8	83,5	26,3	252,5
ТОВ «Велеш»	30,3	21,7	29,4	(35,1)	(30,0)
% до попереднього року	–	71,6	135,5	–	–
ТзОВ «Аква»	24,1	12,0	(103,0)	(105,0)	(97,5)

Продовження таблиці 2.12.					
% до попереднього року	—	49,8	—	—	—
ТОВ «Шаянські джерела»	42,4	(22,7)	21,5	(210,8)	(188,3)
% до попереднього року	—	—	—	—	—
ТОВ «Прогрес-С»	—	461,0	387,9	1064,1	1113,1
% до попереднього року	—	—	84,1	274,3	104,6

Стабільно збитковим (2008 – 2010 рр.) репрезентує себе ТзОВ «Аква». Загальна сума збитків за три останні роки – 305,5 тис. грн.

Динаміка чистого прибутку, отриманого підприємствами з виробництва мінеральної води у Закарпатській області у 2006 – 2010 роках, геометрично відображена на рис. 2.18.



**Рис. 2.18.** Динаміка чистого прибутку підприємств з виробництва мінеральної води у Закарпатській області у 2006 – 2010 роках, тис. грн. [52-61]

У ТОВ «Шаянські джерела» також є збитки: у 2007 році – 22,7 тис. грн., у 2009 році – 210,8 тис. грн., у 2010 році – 188,3 тис. грн. Загальна сума збитків сягає 421,8 тис. грн. Прибуток цього підприємства за 2006 та 2008 роки складає 63,9 тис. грн. Така ситуація нівелює прибутковість як економічний сенс бізнесової діяльності і призводить до втрати платоспроможності підприємства.

Як свідчать дані рисунку 2.18, найбільш нестабільним стосовно прибутковості виступає лідер ринкових позицій ВАТ «Свалявські мінеральні води», а позитивна тенденція з найвищими темпами зростання прибутку відмічена у ТОВ «Прогрес-С». Прибуток підприємства визначає рентабельність продажів, яка розрахована шляхом ділення чистого прибутку на чистий дохід підприємства і виражається у відсотках.

Розрахунок рентабельності продажів запропонований в таблиці 2.13.

**Таблиця 2.13**

**Показники рентабельності продажів підприємств з виробництва мінеральних вод у Закарпатській області у 2006 – 2010 роках, % \***

Підприємство	2006	2007	2008	2009	2010
ТОВ «Плосківський завод мінеральних вод»	7,1	5,1	5,9	8,9	9,2
ТОВ «Маргіт»	6,4	6,8	6,3	1,1	5,7
ТОВ «Алекс»	2,3	1,0	3,9	0,1	0,2
ТзОВ «Маріам»	1,4	4,1	3,7	0,9	3,4
ТОВ «Велеш»	1,5	1,3	1,4	0,0	0,0
ТзОВ «Аква»	5,6	3,1	0,0	0,0	0,0
ТОВ «Шаянські джерела»	4,6	0,0	2,4	0,0	0,0
ТОВ «Прогрес-С»	–	34,8	20,0	24,6	21,5
ТОВ «Шаянські мінеральні води»	2,2	0,6	0,6	1,0	3,2
ВАТ «Свалявські мінеральні води»	3,9	3,6	6,0	1,4	1,0

Розраховано за: [52-61]

Найвищий рівень рентабельності продажів у 2010 році відмічений у товаристві «Прогрес-С» – 21,5 процента. При цьому при зниженні показника рентабельності продажів з 34,8 % у 2007 році (першому році існування



підприємства) до вказаного у 2010 році, можливо визначити позитивний рівень прибутковості продажів, якого досягнуто внаслідок кадрової політики, технологічної політики та управління підприємством в цілому.

Наступним класичним показником рентабельності діяльності підприємства виступає операційна рентабельність, яка визначається шляхом ділення прибутку від операційної діяльності на операційні витрати. На підприємствах, що проаналізовані, чистий прибуток отримано за рахунок операційної діяльності, тому для розрахунку показника рентабельності прийнято показник чистого прибутку підприємств. Рентабельність операційних витрат запропонована в таблиці 2.14.

**Таблиця 2.14**

**Рентабельність операційних витрат з виробництва мінеральної води у 2006**

**– 2010 роках на підприємствах Закарпатської області, % \***

Підприємство	2006	2007	2008	2009	2010
ТОВ «Плосківський завод мінеральних вод»	8,2	5,7	7,0	10,1	10,7
ТОВ «Маргіт»	0,0	8,7	8,4	1,2	6,9
ТОВ «Алекс»	2,5	1,0	4,4	0,1	0,2
Свалявські мінеральні води	4,6	4,1	6,8	1,4	1,0
ТОВ «Шаянські мінеральні води»	2,3	0,6	0,6	1,0	3,4
ТзОВ «Маріам»	1,8	4,5	3,3	0,9	3,1
ТОВ «Велеш»	1,5	1,3	1,3	0,0	0,0
ТзОВ «Аква»	6,2	3,2	0,0	0,0	0,0
ТОВ «Шаянські джерела»	4,8	0,0	2,5	0,0	0,0
ТОВ «Прогрес-С»	—	53,4	26,5	37,4	30,2

\*Розраховано за: [52-61]

Як свідчать дані таблиці 2.14, найвищий рівень рентабельності на підприємствах ТОВ «Прогрес-С» – 30,2%, ТОВ «Плосківський завод мінеральних вод», ТОВ «Маргіт».

Важливими показниками ефективності діяльності підприємства виступає рентабельність майна компанії ( $P_M$ ), рентабельність власного капіталу ( $P_{BK}$ ) та рентабельність залученого капіталу ( $P_{ЗК}$ ).

$$P_M = \frac{ЧП}{СРПМ} * 100, \quad (2.2.)$$

$$P_{BK} = \frac{ЧП}{СРВК} * 100, \quad (2.3.)$$

$$P_{ЗК} = \frac{ЧП}{СРЗК} * 100, \quad (2.4.)$$

де: СРПМ – середньорічні показники майна компанії,

СРВК – середньорічна вартість власного капіталу,

СРЗК – середньорічна вартість залученого капіталу.

Джерелом аналізу виступає баланс підприємства. Для розрахунку показника рентабельності визначені середньорічний показник майна компанії, середньорічна вартість власного капіталу та середньорічна вартість залученого капіталу. Дані активів балансів наведені в додатку В, пасивів – додатку Г. Середньорічні показники майна компанії та його джерел наведені в додатку Д.

Результати розрахунків показників рентабельності викладені в таблиці 2.15.

**Таблиця 2.15**

**Показники рентабельності майна та його джерел на підприємствах  
з виробництва мінеральної води у Закарпатській області  
у 2006 – 2010 роках, %**

	Рентабельність майна компанії		Рентабельність власного капіталу		Рентабельність залученого капіталу	
	2006	2010	2006	2010	2006	2010
ТОВ «Плосківський завод мінеральних вод»	22,2	23,8	36,3	32,0	57,7	92,4

Продовження таблиці 2.15.						
ТОВ «Маргіт»	29,2	16,2	30,2	19,6	210,5	94,9
ТОВ «Алекс»	7,7	0,1	14,5	6,0	16,6	0,2
ТзОВ «Маріам»	0,9	0,9	1,4	1,7	2,3	2,6
ТОВ «Велеш»	2,2	0	4,1	0	4,9	0
ТзОВ «Аква»	5,3	0	16,1	0	7,9	0
ТОВ «Шаянські джерела»	3,6	0	5,8	0	9,2	0
ТОВ «Прогрес-С»	–	25,4	–	27,9	–	347,4
ТОВ «Шаянські мінеральні води»	1,8	2,0	3,3	2,6	3,8	9,1
ВАТ «Свалявські мінеральні води»	12,5	2,7	21,0	4,8	30,8	6,3

Розраховано за: [52-61]

Найвища рентабельність майна компанії у 2010 році спостерігалась в ТОВ «Прогрес-С» – 25,4%, ТОВ «Плосківський завод мінеральних вод» – 23,8%, ТОВ «Маргіт» – 16,2%. Аналогічно ці підприємства мають найвищий рівень рентабельності власного капіталу. Що стосується залученого капіталу, показники його рентабельності залежать головним чином не від результатів діяльності підприємства, а від його політики стосовно джерел формування майна.

Другим напрямом оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством виступає аналіз його стійкості в досягненні стратегічної мети. Починається аналіз стійкості з аналізу фінансових показників за минулі роки. Вважається, що на фінансову стійкість опосередковано впливають показники ліквідності підприємства, серед яких основними є загальний коефіцієнт ліквідності, абсолютний коефіцієнт ліквідності, поточний коефіцієнт ліквідності та робочий капітал (власні оборотні кошти) підприємства. Практика показує, що ліквідність та платоспроможність корелюють в певних умовах з показниками фінансової стійкості. Традиційними показниками, які характеризують фінансову стійкість підприємства, вважаються показник

автономії, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт ділової активності, коефіцієнт використання власних ресурсів, коефіцієнт маневреності та інші показники. При їх важливості в межах дослідження обмежимося показником автономії та показником ділової активності.

Коефіцієнт автономії розраховується шляхом ділення власного капіталу на майно компанії, і його розмір не повинен перевищувати одиницю. Важливість цього показника полягає в тому, що він демонструє незалежність роботи компанії від залучених коштів і є базовим індикатором фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт ділової активності розраховується шляхом ділення чистого доходу на середньорічну вартість майна компанії. Він показує, який обсяг реалізації продукції припадає на одиницю інвестованих у майно ресурсів.

Якщо коефіцієнт автономії більшою мірою вказує фінансову стійкість підприємства, показник ділової активності свідчить про стійкість ринкових позицій бізнесу.

Розрахунок показників фінансової стійкості приведено в таблиці 2.16.

**Таблиця 2.16**

**Показники ефективності та фінансової стійкості підприємств з виробництва мінеральних вод у Закарпатській області у 2010 році**

	Рентабельність					Коефіцієнт ділової активності	Коефіцієнт автономії		Рейтинг ефективності стратегічного управління
	продажів, %	операційних витрат, %	майна, %	власного капіталу, %	залученого капіталу, %		на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	
ТОВ «Плосківський завод мінеральних вод»	9,2	10,7	23,8	32,0	92,4	2,6	0,6	0,9	1
ТОВ «Маргіт»	5,7	6,9	16,2	19,6	94,9	2,8	0,9	0,8	2

Продовження таблиці 2.16.									
ТОВ «Алекс»	0,2	0,2	0,1	6,0	0,2	0,3	0,004	0,02	8
ТзОВ «Маріам»	3,4	1,0	0,9	1,7	2,6	0,2	0,5	0,5	6
ТОВ «Велеш»	0,0	3,4	0	0	0	1,4	0,9	0,9	5
ТзОВ «Аква»	0,0	3,1	0	0	0	0,8	0,007	0,5	10
ТОВ «Шаянські джерела»	0,0	0,0	0	0	0	1,1	0,6	0,6	9
ТОВ «Прогрес-С»	21,5	0,0	25,4	27,9	347,4	1,2	0,9	0,9	3
ТОВ «Шаянські мінеральні води»	3,2	0,0	2,0	2,6	9,1	0,6	0,7	0,8	5
ВАТ «Свалявські мінеральні води»	1,0	30,2	2,7	4,8	6,3	2,7	0,6	0,5	4

Дані таблиці 2.16 підтверджують точку зору, що найкращі показники ефективності та фінансової стійкості належать переважно ТОВ «Плосківський завод мінеральних вод», ВАТ «Свалявські мінеральні води», ТОВ «Прогрес-С».

Ефективність стратегічного управління визначена в сучасних наукових джерелах як стабільність розвитку підприємства. При широкому колі методичних підходів панівні позиції в західних джерелах [183] займає визначення ефективності стратегічного управління як середнє квадратичне відхилення обсягів реалізації продукції - у випадку визначення цілі підприємства як зростання обсягів продажів, або середньоквадратичного відхилення прибутку, якщо основною стратегічною метою підприємства є зростання чистого прибутку. Цей підхід дозволяє визначити ефективність стратегічного управління або у сфері фінансових стратегій, які відображені через поведінку прибутку, або через ефективність стратегій на ринку, які кількісно виражаються через обсяги реалізації продукції.

Розрахунок середньоквадратичного відхилення обсягів реалізації продукції та чистого прибутку здійснений за такими формулами:

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (2.5.)$$

$$\sigma_y = \sqrt{\frac{\sum (y_i - \bar{y})^2}{n}} \quad (2.6.)$$

де:

$\sigma_x$  – середнє квадратичне відхилення обсягів реалізації продукції;

$\sigma_y$  – середнє квадратичне відхилення чистого прибутку,

$x$  – чистий дохід підприємства,

$y$  – чистий прибуток підприємства.

Розрахунок показників середньоквадратичного відхилення обсягів реалізації продукції запропоновано в додатку Е, розрахунок показників середньоквадратичного відхилення прибутку запропоновано в додатку Ж.

Розрахунок квадратичного відхилення показників чистого доходу та чистого прибутку підприємств з виробництва мінеральної води у Закарпатській області наведено в таблиці 2.17.

**Таблиця 2.17**

**Розрахунок середньоквадратичного відхилення розвитку підприємств з виробництва мінеральних напоїв у Закарпатській області**

Підприємство	$\sigma_x$	$\sigma_y$
ТОВ «Плосківський завод мінеральних вод»	497,7	204,8
ТОВ «Маргіт»	342,7	165,8
ТОВ «Алекс»	552,7	131,4
ТзОВ фірма «Маріам»	67,6	5,2
ТОВ «Велеш»	217,7	13,6

Продовження таблиці 2.17.		
ТзОВ «Аква»	41,6	9,6
ТОВ «Шаянські джерела»	324,4	17,0
ТОВ «Прогрес-С»	1608,4	333,5
ТОВ «Шаянські мінеральні води»	346,9	52,0
ВАТ «Свалявські мінеральні води»	3437,7	559,6

Найвищий рівень стабільності стратегічного розвитку відмічено у ВАТ «Свалявські мінеральні води» – 3997,3, на другому місці – ТОВ «Прогрес-С».

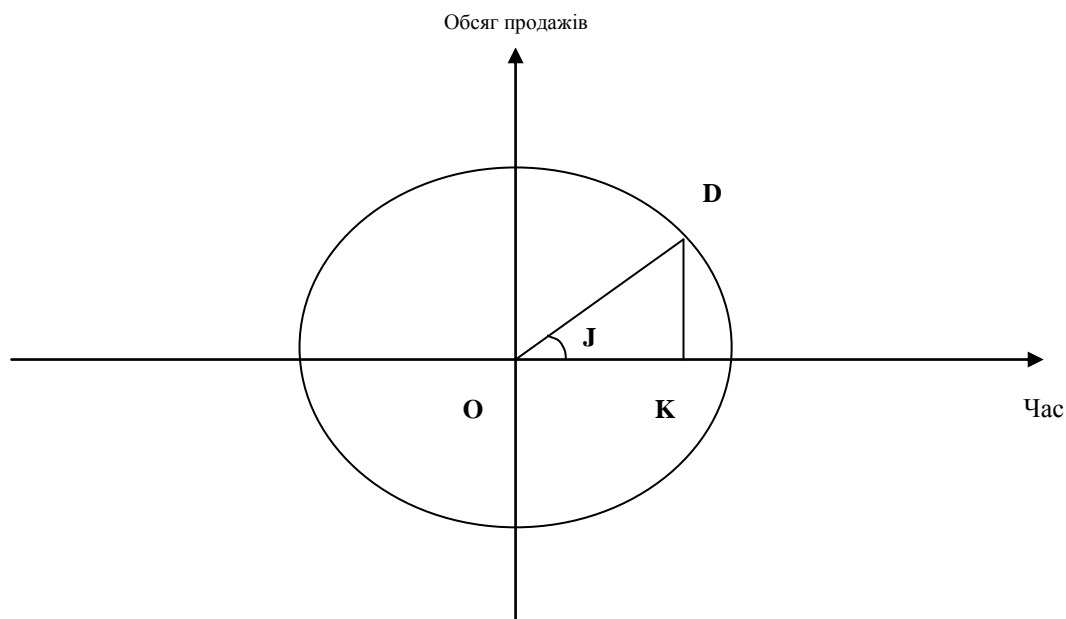
Дослідження показало, що обмежуватися цими показниками неправомірно внаслідок того, що середньоквадратичне відхилення може мати місце при великому ступені варіацій показника і при відсутності його загального позитивного тренду. В даному випадку середньоквадратичне відхилення буде показувати рівень неритмічності розвитку підприємства чи відсутність розвитку взагалі.

Визначення сутності ефективності стратегічного управління як відношення результату діяльності підприємства до його стратегічної мети дозволяє при оцінці ефективності використовувати методи тригонометрії.

Тригонометричні функції – елементарні функції, які історично виникли при розгляді прямокутних трикутників і доводили залежність сторін цих трикутників від гострих кутів при гіпотенузі (або, що еквівалентно, залежність хорд і висот від центрального кута в колі). Ці функції знайшли як найширше застосування в різних галузях науки, в тому числі в економічному аналізі та стратегічному прогнозуванні.

Тригонометричні функції – це функції кута, які можуть бути визначені як відношення двох сторін трикутника, що містить кут, або як відношення координат точок по колу.

Визначення ефективності стратегічного управління за допомогою тригонометричних функцій проілюстровано за допомогою рис. 2.19.



**Рис. 2.19. Застосування тригонометричних функцій у визначенні ефективності стратегічного управління підприємством**

У трикутнику ODK гіпотенуза OD дорівнює радіусу OD кола, який виражає мету стратегічного розвитку підприємства, наприклад, максимальний обсяг чистого доходу, тобто визначає ринкову ціль підприємства в конкретних ринкових умовах. Катет OK розташований на осі OX і показує час, за який досягнуто фактичного обсягу реалізації продукції. При цьому кут J визначає швидкість досягнення мети, тобто чим менше кут, тим більше часу потрібно для досягнення мети бізнесу. Катет DK має проекцію на ось Y, на якій відображається обсяг продажів. Виходячи з геометричної інтерпретації співвідношення між метою бізнесу і часом її реалізації, можна запропонувати ефективність стратегічного управління виражати як відношення фактичного обсягу продукції (катет DK) до визначеної цілі – радіусу кола, або гіпотенузи OD, що виражається тригонометричною функцією:

$$F(E) = \sin J = \frac{DK}{OD} \rightarrow 1, \quad (2.7.)$$

де:

$F(E)$  – функція ефективності стратегічного управління.



Важливим напрямом оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством виступає його позиціонування в певних зонах, які виділені в залежності від обсягів реалізації продукції підприємства та його прибутковості.

Графік має 5 зон. Зона перша містить підприємства, які є лідерами в обсягах продажів та обсягах прибутку. Ця зона містить підприємства, які мають найкращі фінансові та ринкові позиції а їх стратегічне управління забезпечує найвищі результати.

Зона друга показує розміщення підприємств, що займають панівні позиції на ринку за обсягами реалізації продукції, але рівень прибутку у них нижче середнього. Це підприємства, стратегія яких орієнтована на ринок і стратегічні дії спрямовані на утримання ринкових позицій або їх поліпшення.

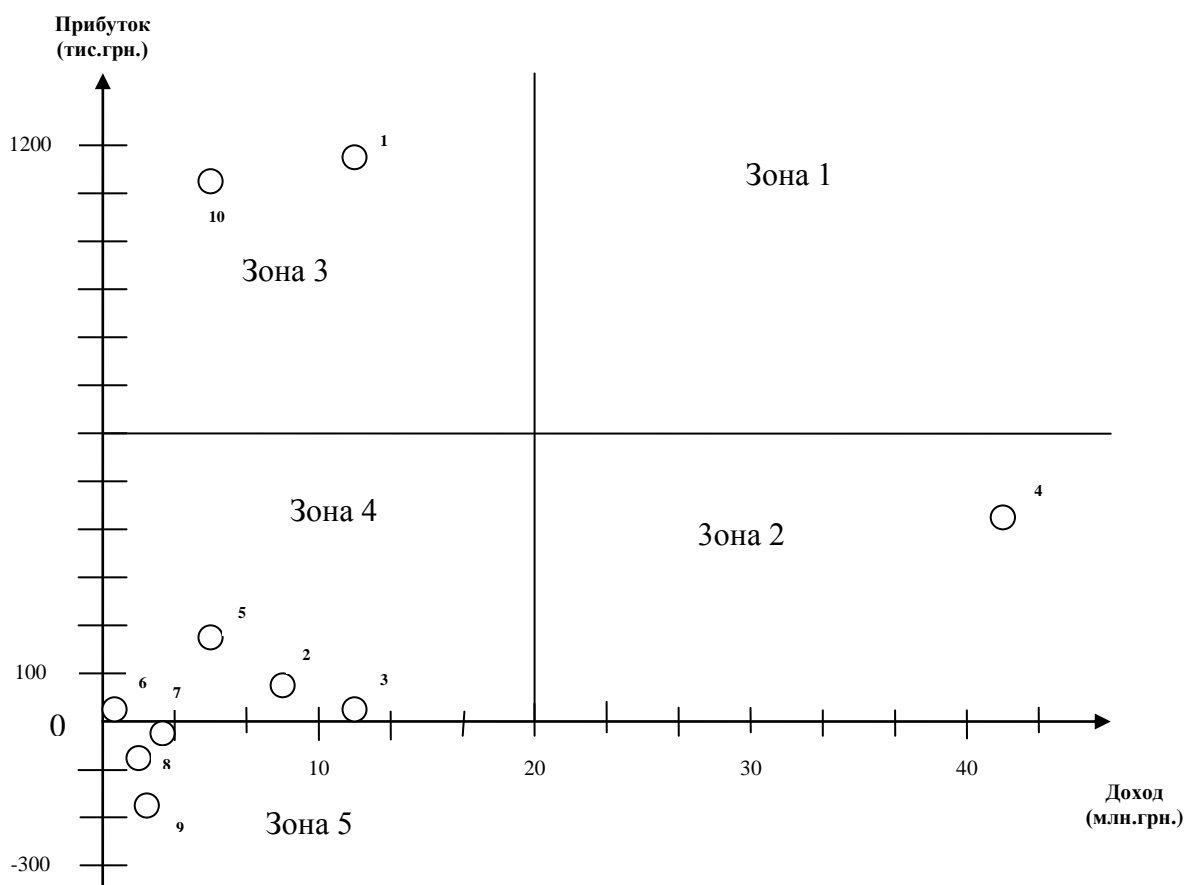
Зона третя містить підприємства, які за стратегічну мету визначають зростання прибутковості при незначних обсягах реалізованої продукції. Для цих підприємств пріоритетними є фінансові стратегії.

Зона четверта відображає позиції підприємств з низьким рівнем продажів та незначним чистим прибутком. Фактично стратегічне управління на цих підприємствах відсутнє. Головна мета таких підприємств – зберегти існуючі позиції і не втратити мінімальних сум прибутку.

У п'яту зону потрапляють аутсайдери, тобто підприємства, які мають збитки при невеликих обсягах реалізованої продукції. Вони характеризуються слабким внутрішнім потенціалом та нерозвиненістю застосованих ринкових механізмів.

Позиціонування підприємств з виробництва мінеральних вод у Закарпатській області відносно фінансових та ринкових стратегічних позицій відображено на рис. 2.20.

Як свідчать дані рис. 2.20, у зону першу не потрапляє жодне з підприємств, що нами досліджені. В зоні 2 розташоване ВАТ «Свалявські мінеральні води», яке має і найвищий показник середнього квадратичного відхилення за обсягами реалізації продукції.



1. ТОВ «Плосківський завод мінеральних вод» (12,6; 1164)
2. ТОВ «Маргіт» (8,3; 78)
3. ТОВ «Алекс» (10,3; 17)
4. ВАТ «Свалявські мінеральні води» (40,2; 403,9)
5. ТОВ «Шаянські мінеральні води» (5,0; 160,9)
6. ТзОВ «Маріам» (0,3; 10,1)
7. ТОВ «Велеш» (2,2; -30)
8. ТзОВ «Аква» (0,5; -97,5)
9. ТОВ «Шаянські джерела» (1,7; -188,3)
10. ТОВ «Прогрес-С» (5,1; 1113,1)

**Рис. 2.20. Зональний графік позиціонування підприємств в системі координат чистого прибутку та чистого доходу**

В зоні 3 знаходяться ТОВ «Плосківський завод мінеральних вод», ТОВ «Прогрес-С». В зоні 4 відображені підприємства з низькими обсягами реалізації та прибутку. А в зоні 5 знаходяться підприємства, які понесли збитки.

## **РОЗДІЛ 3**

### **ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

#### **3.1. Інституціоналізація стратегічного управління як фактор його ефективності**

Стратегічне управління включає певну систему норм, правил, взаємовідносин на підприємстві, обумовлених певними внутрішніми потребами та зовнішніми викликами, що дозволяє розглядати його з інституціональних позицій.

При визначенні сутності соціального інституту, дослідження якої дозволяє обґрунтувати конкретні пропозиції для промислового підприємства, можливо виділити три підходи.

Згідно першого, засновником якого є М. Вебер [24], а сучасним апологетом можна назвати А.А. Радугіна, соціальний інститут являє собою організоване об'єднання людей, які виконують певні соціально значимі функції, що забезпечують сумісне досягнення цілей на основі виконання членами інституту соціальних ролей, заданих соціальними цінностями, нормами та зразками поведінки [130]. В контексті нашого наукового дослідження цей підхід дозволяє обґрунтувати коло пропозицій з інституціоналізації стратегічного менеджменту на підприємствах Закарпатської області, зайнятих виробництвом мінеральних вод. Пропозиції полягають у вдосконаленні організаційної структури підприємства на засадах впровадження системи контролінгу як функції стратегічного менеджменту щодо ділової структури.

Другий підхід за Т. Вабленом полягає в тому, що соціальний інститут розглянуто як сукупність суспільних звичок, їх втілення, а також втілення певної поведінки, напряму думок, що передаються з покоління в покоління і змінюються в залежності від обставин, а також слугують знаряддям пристосування до них [187]. Стратегічне управління може бути

результативним, якщо члени колективу поділяють цілі розвитку підприємства, власною поведінкою сприяють їх практичній реалізації.

Наступний підхід дозволяє визначити соціальний інститут з позиції суспільних відносин. Г.В. Осипов визначає соціальний інститут як певну організацію соціальної діяльності та соціальних відносин, яка здійснюється за допомогою взаємоузгодженої системи цілеспрямованих стандартів поведінки, виникнення та групування яких в систему визначається соціальним завданням, яке вирішується [103]. Стратегічне управління – це соціально-економічні відносини між власниками бізнесу та найманими працівниками з приводу реалізації стратегії розвитку підприємства та розподілу її результатів.

Н. Осипова та її колеги, проаналізувавши еволюцію підходів до сутності соціального інституту, пропонують визначати цей феномен таким чином. Соціальні інститути – це специфічні утворення, що забезпечують відносну стійкість зв'язків і відносин у межах соціальної організації суспільства, історично обумовлені форми організації та регулювання суспільного життя. Соціальні інститути, вважають автори, це стійкі форми організації спільної діяльності людей, що склалися. Вони мають забезпечувати надійність, регулярність задоволення потреб суб'єктів, груп, суспільства в цілому. Соціальні інститути визначають життєдіяльність будь-якого суспільства. Поняття «інститут» вживають у різних значеннях. Застосовуючи поняття «соціальний інститут», частіше мають на увазі різного роду впорядкування, формалізацію суспільних зв'язків і відносин, оволодіння рисами, які визначають характерні ознаки управління підприємством:

- постійність і міцність взаємодії між учасниками зв'язків і відносин;
- чітке визначення функцій, прав та обов'язків, які забезпечують взаємодію кожного з учасників зв'язків;
- регламентація та контроль за взаємодією суб'єктів;
- наявність спеціально підготовлених кадрів, які забезпечують функціонування соціальних інститутів. А сам процес організації та регулювання суспільного життя, впорядкування, формалізації та

стандартизації суспільних зв'язків і відносин називається інституціоналізацією [104].

Виходячи з викладеного вище, можна побудувати механізм інституціоналізації стратегічного управління на підприємстві, як запропоновано на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Механізм інституціоналізації стратегічного управління, рекомендований для підприємств з виробництва мінеральних вод у Закарпатській області**

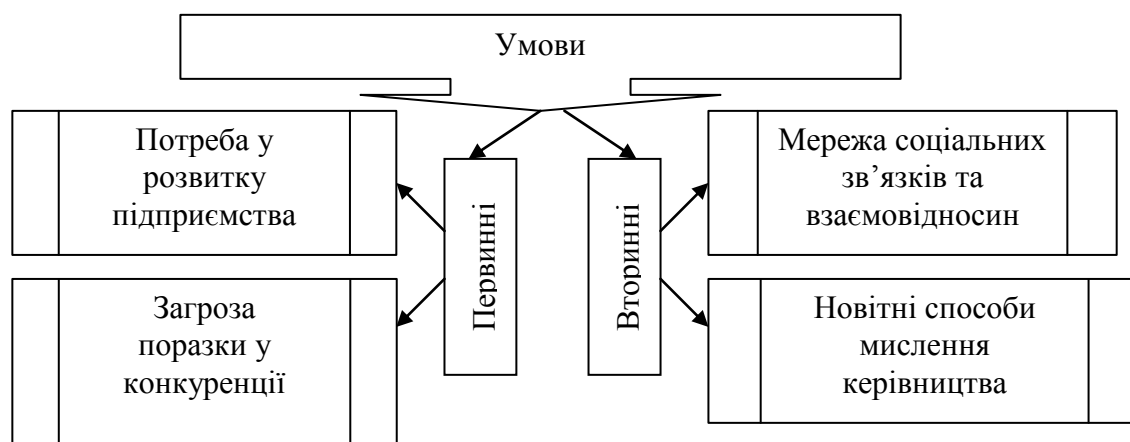
Таким чином інституціоналізація має економічний сенс лише за умов, коли економія від інституціоналізації буде більше за транзакційні витрати. В процесі інституціоналізації поведінка учасників транзакцій може здійснюватися за принципами а) обмеженої раціональності, яка виникає внаслідок неповноти інформації, якою володіють сторони транзакції; б) опортунізму в поведінці учасників стратегічного управління.

Виникнення соціальних інститутів має об'єктивний характер, що проявляється внаслідок появи певних соціальних потреб, певних соціальних викликів, певних соціальних загроз. Саме задоволення потреб і є основним поштовхом формування соціального інституту. Інститут сім'ї задовольняє потреби у продовженні роду та взаємовідносин між генераціями, інститут права забезпечує потребу у «правилах гри» у суспільстві, інститут підприємництва – потребу у новаціях. Соціальні загрози викликають необхідність інституту армії та інституту міліції.

Виникнення потреб та загроз виступає первинною умовою інституціоналізації суспільного явища, появи нового інституту.

Наступною умовою інституціоналізації названі соціальні зв'язки, взаємодії та відносини індивідів і соціальних груп з певною логікою та поступовою фіксацією динаміки. Поступова фіксація відбувається у суспільному розумінні правильності інституціоналізації, її корисності та адекватності сучасним трендам соціально-економічної та духовної еволюції суспільства. З цієї точки зору, вважають соціологи під егідою Н. Осипової, соціальні інститути можна розглядати як організовані соціальні системи, що характеризуються стійкістю структури, інтеграційністю їхніх елементів та деякою мінливістю функцій [104].

Умови інституціоналізації стратегічного управління показані на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Умови інституціоналізації стратегічного управління на підприємствах з виробництва мінеральних вод у Закарпатській області**

Крім умови наявності потреб, загроз та соціальних зв'язків, стратегічне управління формується як інститут внаслідок появи бізнесменів та менеджерів зі стратегічним баченням розвитку бізнесу, які можуть використовувати широкі аналітичні масиви та конструювати й прогнозувати віртуальні моделі майбутнього А.С. Ілюхіна доводить, що інституційним процесам формування малого підприємництва, до якого відноситься більшість підприємств з виробництва мінеральних вод у Закарпатській області, притаманна низка функцій:

- функція альтернативи, що означає обмеження вибору з можливих варіантів дій суб'єкта підприємництва. У ситуації, коли вибір виходить за межі можливих варіантів дій, вводиться санкція. Якщо все ж суб'єкт підприємництва вибере варіант дій, за який покладена санкція, то його добробут погіршиться;

- функція координації дій має на увазі, що якщо всім суб'єктам відоме правило, яке слід застосовувати в ситуації, що склалася, то навіть без попередньої змови, вони можуть діяти скоординовано і узгоджено;

- функція розподілу вигод і витрат означає, що будь-яке правило, обмежуючи можливі варіанти вибору дій, прямо або побічно впливає на отримання вигоди або втрат. А саме: дотримання умов правил повинно приводити до отримання вигоди, в іншому випадку – при не дотриманні – до втрат;

- функція організаційно оформлених дій означає, що в розвинених державах економіка багато в чому втрачає випадковий характер розвитку і всюди наповнюється певними правовими, етичними, психологічними організаційними нормами і спеціальними правилами. Економічна політика являє собою систему організаційно оформлених дій, регулювання в рамках господарських відносин діяльності суб'єктів підприємництва;

- забезпечення існування можливостей, спрямованих на задоволення потреб членів суспільства;

- створення сталих умов не тільки для суспільного життя, а й підприємницької діяльності, а також соціальної та економічної інтеграції [63, с.88-89].

Крім вказаних функції проведення дослідження дозволило виділити й такі:

- економічна функція полягає у забезпеченні перевищення результату від інституціоналізації витрат на її здійснення;

- соціокультурна функція забезпечує формування психологічної платформи здійснення стратегічних заходів, яка в свою чергу формує ставлення до мотиваційних важелів, побудови системи контролю і контролінгу, організаційних змін і т.д.

Перетворення стратегічного управління у соціальний інститут здійснюється таким чином (рис. 3.3):

а) спостерігається формування потреби – стратегічне управління задовольняє потребу підприємства у розвитку та довготривалій життєздатності, високій конкурентоспроможності;

б) виникає загроза внаслідок змін навколишнього середовища, появи нових конкурентів або виникнення нових товарів – стратегічне управління сприяє кращим позиціям у конкурентній боротьбі, що постійно посилюється, і є саме по собі конкурентною перевагою;

в) здійснюється формулювання загальної цілі функціонування – втілення місії підприємства у реальне життя;

г) відбувається побудова системи соціальних норм – повага до ризикованості, креативність у роботі, інноваційна спрямованість, бажання бути причетним до найкращої компанії;

д) компонується система соціальних статусів та ролей – застосування ієрархічно спрямованих та функціонально навантажених стратегій формує ролевий розподіл в системі менеджменту підприємства;

е) проходить організаційне оформлення – формування відділів стратегічного управління, побудова стратегічно орієнтованої структури управління.



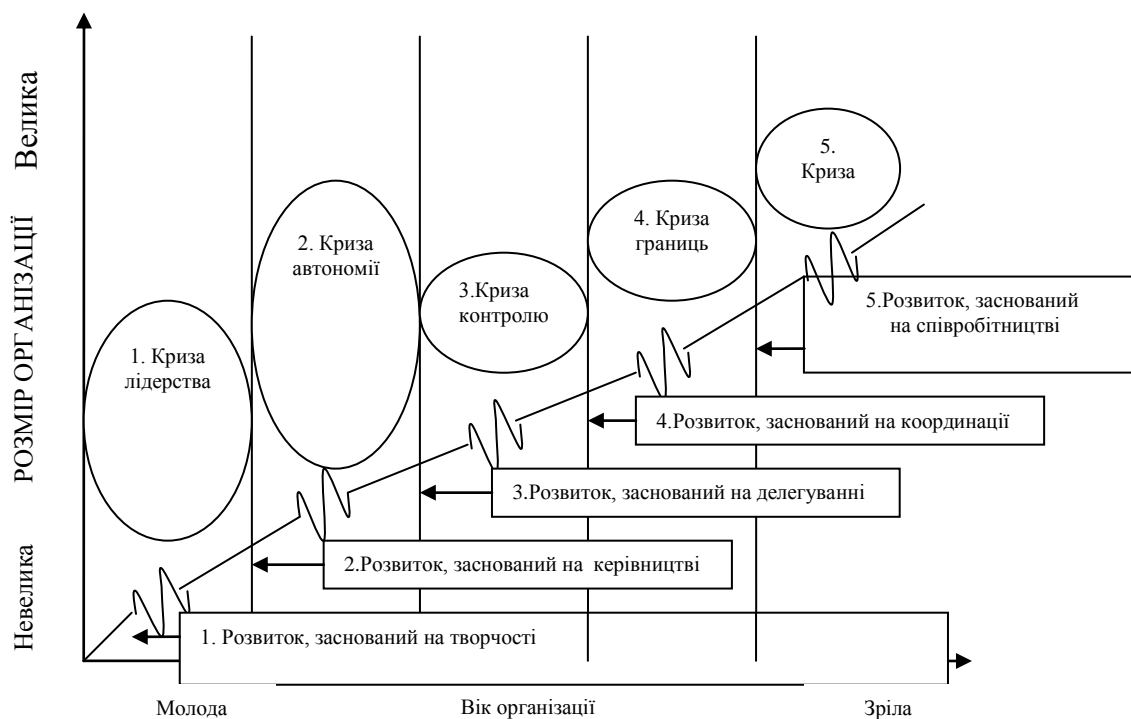


**Рис. 3.3. Алгоритм інституціалізації стратегічного управління на підприємствах з виробництва мінеральних вод у Закарпатській області**

При визначенні механізму інституціалізації стратегічного управління як умови його ефективності неможливо не зупинитися на управлінні зовнішніми інституціональними обструкціями, які гальмують процеси інституціалізації стратегічного управління підприємством. Заслуговує на увагу позиція О.І. Мітякової [86], яка проаналізувала деструктивні фактори зовнішнього оточення в Росії, що, на жаль, діють і в Україні. В першу чергу це група чинників, яка викликана характером взаємовідносин основних ринкових інститутів з бізнесом, особливо з малим підприємництвом, серед них виділені правові, соціокультурні та політичні відносини. О.І. Мітякова вважає за доцільне впроваджувати між державою та малим і середнім бізнесом відносини протекціонізму та патерналізму. Це дозволить, на його думку зменшити нерівноправне становище відносно доступу до ресурсів, державних замовлень, наданні пільг і т.д. До цієї групи факторів віднесено недосконалість законодавчої бази, складність для розуміння нормативних актів, їх кількість та суперечливість, відсутність реальних механізмів захисту підприємців від

бюрократизму та корупційного тиску. Другою групою факторів, які заважають розвитку бізнесу і впровадженню стратегічного управління на підприємствах, є неурегульованість земельних відносин, що значною мірою погіршує інвестиційний клімат в країні. Це відповідно викликає звуження часових перспектив бачення бізнесу, незацікавленість інвесторів у довгострокових прогнозах та перспективах, вносить у відносини елемент «временщика», що в свою чергу є гальмом для впровадження стратегічного управління на підприємствах. Наступною групою обмежуючих факторів названі труднощі, викликані проблемами на фінансовому ринку. Головним чином аналітики виділяють проблеми кредитування, валютного регулювання, але не визначають внутрішні фінансові проблеми підприємств, низьку їх ліквідність та платоспроможність. При цьому важливим є питання пріоритетності фінансового чи економічного розвитку. Іншими словами, в процесі стратегічного управління потрібно прийняти рішення про шлях розвитку підприємства. Активний розвиток підприємства передбачає збільшення його долі на ринку, зростання обсягів реалізації продукції, що викликає залучення додаткових економічних ресурсів. Але одночасно виникає питання їх фінансових джерел, особливо в частині фінансової стійкості, яка виражається співставленням власного та залученого капіталу. Іншим аспектом, який турбує менеджерів при виборі моделі розвитку підприємства є співвідношення між необоротними та оборотними активами. Вважається оптимальним такий розвиток підприємства, при якому створюється фінансово-економічна рівновага: формується рівність власного капіталу та нефінансових активів, з одного боку, та рівність позикового капіталу та фінансових активів. Стійким деякі спеціалісти вважають таку організацію фінансово-економічного розвитку, при якій нефінансові активи знаходяться у власності, а фінансові є позиковими. Неможливо не відмітити, що при цьому повинна бути забезпечена наявність власного оборотного капіталу, якій виконує функцію «робочого капіталу», тобто “working capital”.

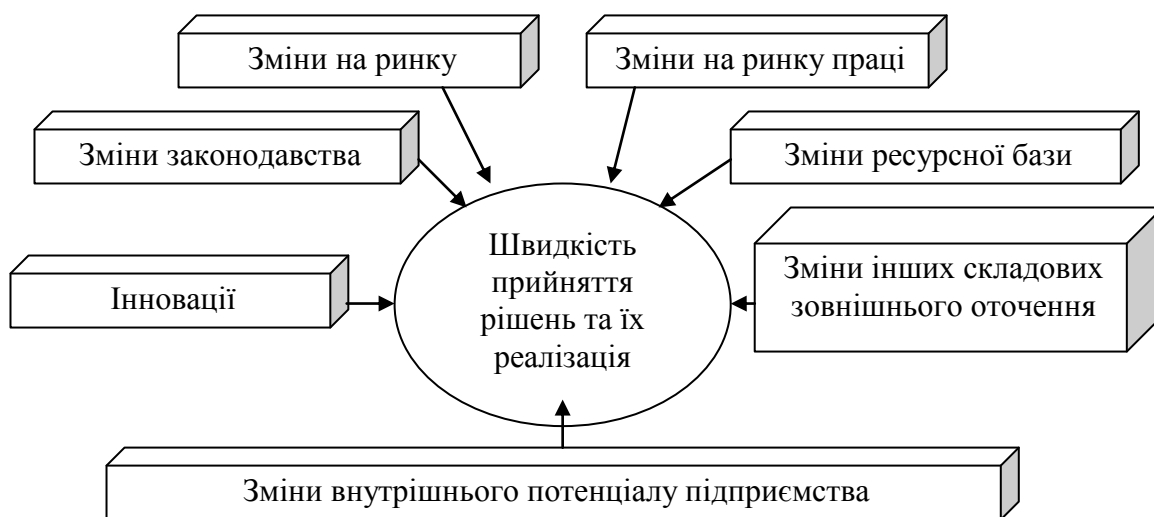
Етапи розвитку підприємства наведені на рис. 3.4.



**Рис. 3.4. Етапи розвитку підприємства (за Л.Грейнером) [96]**

Серед принципів впровадження інституціалізації стратегічного управління в ході дослідження відзначені системність, логічність, управлінська компетентність. Важливим принципом функціонування соціального інституту на промислових підприємствах Закарпатської області в сучасних обставинах виступає флексибілізація. Після завершення інституціалізації стратегічне управління переходить у фазу вдосконалення. Остання розглядається як гнучкість економічних суб'єктів, їх здатність адаптуватися до змін навколишнього середовища. Флексибілізація виступає умовою забезпечення відповідного рівня керованості соціально-економічною системою, її функціональної збалансованості та подальшого розвитку. Флексибілізація є невід'ємною складовою формування адекватних ринкових, виробничих та соціальних відносин як на макрорівні, так і в межах підприємства. Флексибілізації виступає як принцип управління виробництвом, який залежить від зміни попиту на продукцію, як принцип управління робочою силою в залежності від завантаження виробництва, як принцип організації і оплати праці в залежності від результатів діяльності підприємства і особистого вкладу

працівників. Фактично флексибілізація – це здатність персоналу підприємства здійснювати швидкі акції на майбутні зміни чи ті зміни, що вже сталися в навколишньому середовищі або в межах внутрішньої системи підприємства. Дія принципу флексибілізації стратегічного управління на підприємствах з виробництва мінеральних вод у Закарпатській області показна на рис. 3.5.



**Рис. 3.5. Впровадження флексибілізації як принципу інституціалізації стратегічного управління підприємствами з виробництва мінеральних вод у Закарпатській області**

У зв'язку зі змінами у суспільстві існуючі соціальні інститути отримують такі риси, як динамічність та історичність, що пов'язано з активізацією комунікаційних потоків, зміною якісного змісту та розширенням обсягів інформації, з радикальними інноваціями в суспільному та особистому житті, посиленням впливу НТП на всі сфери життєдіяльності, глобалізацією та іншими факторами. Безумовно безповоротно новітніх рис набули останнім часом інститут сім'ї, інститут приватної власності та інші.

Таким чином, стратегічне управління підприємствами регіону визначає ефективність регіонального господарства та, формуючи інституціональне середовище в межах підприємства, розширює платформу соціальних інститутів регіону. Це обумовлює необхідність в процесі стратегічного планування

розвитку регіону враховувати стратегічні спрямованості підприємств, що забезпечить економічні та інституціональні регіональні переваги.

Впровадження інституціональних змін на підприємстві можливо розглядати лише в контексті розвитку підприємства, для чого методологічно правильним є вибір моделі розвитку, яка лежить в основі впровадження стратегічного управління та його інституціалізації. Модель дозволяє виділити фази розвитку та імпульси переходу до нової стадії з новими правилами гри та новими загрозами.

Перша стадія за моделлю Ларі Грейнера [96] характеризується креативністю, ініціативністю, ірраціональним підходом і використовує головним чином потенційні ресурси засновників, як фінансові, так і організаційні. На цьому етапі основні акценти зроблені на функціональних та вартісних характеристиках продукту і маркетингових шляхах його просування на ринок. Ця стадія закінчується так званою «кризою лідерства». Якщо криза лідерства, яка полягає у конфлікті інтересів і баченні методів ведення бізнесу між засновниками, буде подолана, розвиток підприємства переходить до другого етапу.

Друга стадія моделі розвитку підприємства базується на керівництві, вона передбачає економічне та організаційне розширення, яке залежить від координації діяльності, планування, побудови системи мотивації та застосування високопрофесійного менеджменту. На цьому етапі відбувається формування зачатків стратегічного управління. Головною загрозою на цій стадії, за точкою зору Р. Завадяка, є криза автономії, що виникає внаслідок бюрократизації менеджменту та обмеженості творчості у прийнятті рішень на рівні середньої ланки управління. Система менеджменту викликає кризу, суть якої полягає у відсутності взаєморозуміння щодо ступеня свободи та креативності на різних рівнях менеджменту [91].

Третя стадія розвитку викликає впровадження прийомів та методів делегування повноважень, починається після подолання попередньої кризи і характеризується переустроєм управлінської структури, децентралізацією

функцій та демократизацією управління. Такі перетворення сприяють інституціоналізації стратегічного управління підприємством, розширюють сферу прикладання креативних здібностей, сприяють проявам ініціативності. При цьому розвиток демократичних основ управління загрожує послабленням контролю, виникненням панібратських відносин і відсутністю чіткої відповідальності. Все це може призвести до кризи контролю.

Наступна стадія заснована на координації функціонування підрозділів підприємства. В структурі підприємства виникають стратегічні одиниці, які наділені високою оперативною самостійністю, але суворо контролюються з верхнього рівня управління. Доведено, що при проходженні цієї стадії виникають своєрідні кордони між центром та функціональними підрозділами, що й отримало назву кризи кордонів [91, с.136].

Наступним в дослідженнях Л. Грейнера виділено етап розвитку організації, який базується на співпраці. Це етап розквіту стратегічного управління, коли загальні цінності, місія діяльності підприємства поділяються всіма учасниками ділової організації, які виступають як єдина команда. Ця стадія може завершитися кризою психологічної втоми або кризою довіри, коли члени команди втомлюються від взаємодії та співпраці.

В інституційних перетвореннях визначальну роль відіграють інституційні новації, а саме те, що змінюється у формальних та неформальних правилах взаємодії між підприємством та суспільством, між підприємством та регіональною (місцевою) владою, між менеджментом та працівниками, між підприємством та контрагентами. Ці новації можуть відбуватися у двох площинах. По-перше, це конкурентні типи новацій, які визначені Й. Шумпетером: нових продуктів, нових технологій, нових ринків, нових ресурсів, нових видів управління [168].

По-друге, це новації у відносинах між, наприклад, керівництвом та персоналом з приводу стимулювання конкретних досягнень у реалізації стратегічної мети.

Інституціоналізація стратегічного управління в товаристві «Прогрес-С» здійснюється з використанням інституційного проектування, яке передбачає побудову нового інституту з найвищим за даних умов економічним ефектом. Рекомендована логіка етапної будови інституційного проектування в ТОВ «Прогрес-С» викладена в такій послідовності ( рис. 3.6).



**Рис. 3.6. Логічна схема інституційного проектування в ТОВ «Прогрес-С»**

Перший етап полягає у виборі цілі та постановці завдань інституційного проектування. Тобто саме наприкінці реалізації проекту повинно відбитися у результаті інституційних перетворень.

Для «Прогрес-С» запропоновано в якості цілі інституціоналізації стратегічного управління досягти найвищого рівня ефективності останнього. Після визначення мети розробляються сценарії дій, які можуть бути реалізовані

для досягнення мети інституціоналізації. На цьому етапі запропоновано три сценарію:

1. Формувати інститут стратегічного управління, в основі якого лежить кадрова політика підприємства, спрямована на використання людського потенціалу, на визначення працівника як найвищої цінності підприємства, на формування високорезультативної системи мотивації, яка включає і кар'єрну розбудову, і системи матеріального стимулювання, і навчання персоналу тощо. Цей сценарій добре проявив себе у практиці західних компаній, але має економічний недолік: впровадження персонал орієнтованої моделі інституціоналізації бізнесу і стратегічного управління є високозатратним і, внаслідок цього, надто ризикованим.

Другий сценарій інституціоналізації ставить у главу кута економічний підхід до використання ресурсного потенціалу як матеріального, так і фінансового чи трудового. Цей метод є економічним, але низькомотиваційним.

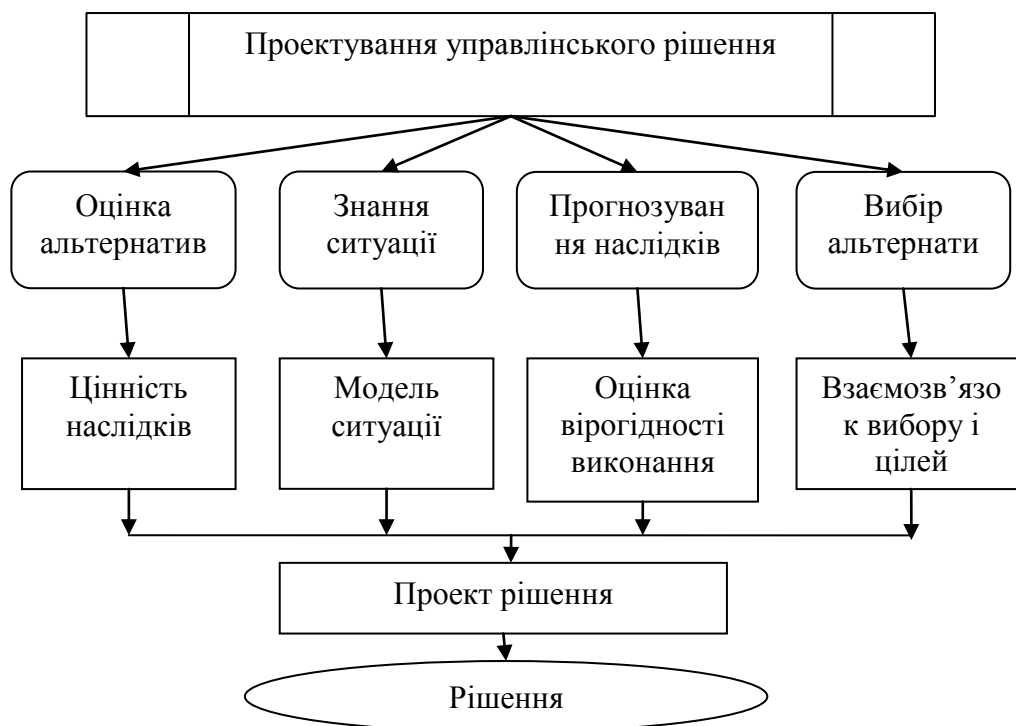
Третій сценарій в якості ціннісноутворюючого елемента системи стратегічного управління пропонує визначати споживача, його запити, смаки, культурні особливості. Цей сценарій визначає основним інституційним кредо – культуру прогнозування майбутніх змін навколишнього середовища і преактивні дії керівництва.

На етапі вибору сценарію інституційного розвитку підприємства та його стратегічного управління основними питаннями виступають критерії, які лежатимуть в основі прийняття управлінського рішення з інституційного проекту. Як правило, аналітики виділяють при проведенні інституціоналізації два критерія. Перший – це швидкість досягнення цілі, ефективність її реалізації. Другий критерій пов'язаний з трансакційними витратами та їх поведінкою. Найбільш трудомістким та науковомістким є четвертий етап, який полягає у прийнятті управлінського рішення стосовно вибору варіанту інституціоналізації стратегічного управління. Неможливо не відмітити, що цей етап являє собою елемент інституціоналізації стратегічного управління, який визначає модель



прийняття управлінського рішення, правила та обмеження процесу формування рішення.

Модель, яка рекомендована для ТОВ «Прогрес-С», запропонована на рис. 3.7.



**Рис. 3.7. Модель прийняття управлінського рішення в процесі інституціалізації стратегічного управління у ТОВ «Прогрес-С» [126, с.83]**

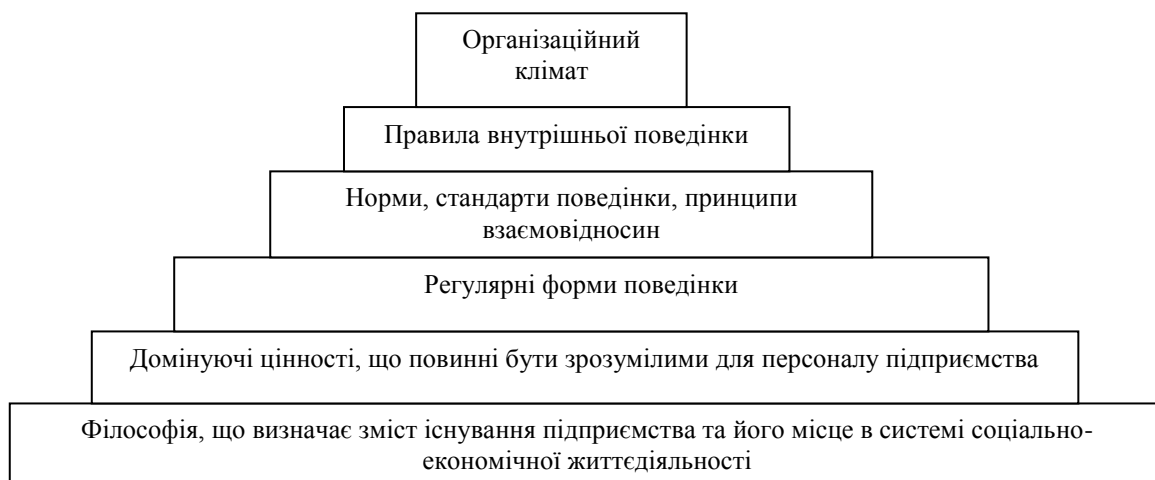
Після прийняття управлінського рішення стосовно сценарію інституціалізації стратегічного управління відбувається кінцева розробка плану виконання сценарію.

В процесі інституціалізації стратегічного управління доцільно визначити рівень здатності підприємства до впровадження стратегічного управління, методику якого запропонувала В.В. Пастухова. Автор виділяє три рівні, перший з яких характеризується відсутністю перспективної орієнтації діяльності бізнесу внаслідок його кризового стану, дефіциту спеціалістів зі стратегічного менеджменту, психологічною неготовністю засновників чи вищого керівництва підприємства. Відсутність стратегічної орієнтації суб'єкта підприємницької діяльності може бути викликана особистими цілями власників, які полягають у

швидкому «знятті вершків» і ліквідації бізнесу. Другий рівень визначено як проміжний, характерним для нього буде фрагментарне та періодичне використання окремих елементів стратегічного менеджменту. Третій рівень займають підприємства, які використовують стратегічний менеджмент, орієнтовані на довгострокові перспективи діяльності, на формування стійких ринкових позицій [109, с.196]. Діагностика позиції ТОВ «Прогрес-С» показала, що воно займає другий ступень: має відповідний менеджмент, орієнтовано на довгострокові перспективи, посилює ринкову позицію, поліпшує якість продукції, забезпечує фінансову стабільність.

В русі інституційних перетворень на підприємстві формується новий тип організаційної культури. Організаційна культура – це сукупність основних переконань, сформованих самостійно, засвоєних чи розроблених певною групою в міру того, як вона вчиться розв’язувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, – які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними, а отже, передаватися новим членам як правильний спосіб сприйняття, мислення та ставлення до існуючих конкретних проблем [78].

Організаційна культура, яка впроваджується в процесі інституціалізації стратегічного управління в ТОВ «Прогрес-С» містить в собі такі складові, які показані на рис. 3.8.



**Рис. 3.8. Складові організаційної культури ТОВ «Прогрес-С» (сформовано за ідеями А.П. Міщенко) [94]**

Інституціоналізація стратегічного управління відбувається за умови проведення організаційних змін, місце культури в здійсненні яких запропоновано З.Є. Шершньовою на рис 3.9.



**Рис. 3.9. Методика організаційних змін, яка проводиться в процесі інституціоналізації, рекомендована для ТОВ «Прогрес-С» [167]**

У складі організаційної культури особливо місце займає культура інноваційна, яка розглядається як система норм, правил та способів здійснення нововведень, прийнята в конкурентному соціумі, в даному дослідженні – підприємстві, модель інноваційних дій. Інноваційна культура є результатом політики підприємства, але з іншого боку вона виступає соціальним базисом впровадження інноваційних стратегій на підприємстві. При формуванні інноваційної культури на підприємстві приводять в дію її основні функції:

1. Інноваційна культура відіграє роль регулятора поведінки суб'єктів бізнесу у сфері стратегічного управління. Норми та правила, ціннісні орієнтації

персоналу підприємства створюють передумови для пошуку інновацій, спрямованості на їх імплантацію, забезпечують ефективне їх використання.

2. Селекційна функція інноваційної культури забезпечує відбір інноваційних поведінкових моделей, які визначають стратегію розвитку підприємства.

3. Трансляційна функція полягає у забезпеченні спадкоємності попередніх інноваційних моделей у майбутньому.

4. Інноваційна функція полягає у формуванні креативного потенціалу, його активізації в колективі, будь то нововведення у технологію виробництва чи у соціальні або економічні взаємовідносини персоналу підприємства.

5. Методологічна функція культури полягає в тому, що через різні аспекти її прояву здійснюється дослідження причин та наслідків її розвитку та її впливу на інші сфери діяльності підприємства.

В процесі інституціалізації стратегічного управління при формуванні організаційної культури керівництво підприємства буде мати успіх при врахуванні таких іманентних якостей культури. По-перше, культура охоплює всі сторони діяльності колективу підприємства, формуючи єдиний духовний базис, філософську основу діяльності організації, що обумовлює універсальність організаційної культури. По-друге, організаційна культура виникає в певних соціально-економічних, організаційних умовах підприємства, яке в свою чергу функціонує в історично сформованому культурному середовищі. Неможливо побудувати культуру підприємства, яка заперечує загальнолюдські цінності певного соціуму в певний період часу. Тому важливою умовою ефективної інституціалізації виступає врахування соціальної залежності організаційної культури підприємства. По-третє, організаційна культура має динамічний характер, вона поповнюється новими правилами, формами взаємовідносин. Кризи, які виникають у соціально-культурній площині є індикаторами необхідності перетворень, сигналами реорганізації економічних або соціальних відносин персоналу підприємства.

Наступною особливістю є мультиетнічність культури в цілому, яка зачіпає і організаційну культуру внаслідок високого ступеня міграції та формування світових ринків праці.

При формуванні організаційної культури на підприємстві підтримується єдність інноваційності та традиційності, які виступають взаємопов'язаними і взаємодоповнюючими складовими інституційного середовища. Підприємство, яке не має традицій, зупиняється у своєму розвитку внаслідок відсутності соціокультурного міксу, необхідного для виникнення інновацій. На такому підприємстві розвиваються деструктивні процеси, відбувається маргіналізація окремих груп персоналу. При цьому інноваційність виступає необхідним важелем подальшого розвитку, дія якого полягає у формуванні так званої «екодинаміки», тобто пошуку оптимальної (в конкретних організаційно-економічних умовах діяльності підприємства) рівноваги між старим, сучасним та майбутнім станом підприємства. Саме «екодинаміка» як результат дії організаційної культури формує соціальні умови успішного стратегічного менеджменту на підприємстві. А оскільки, вважають філософи, поріг інноваційної сприйнятливості у старого, сучасного та майбутнього неоднаковий, то інновативний «перетин» цього багатомірного простору в заданих конкретних параметрах (соціальних, економічних, політичних, технічних і т.д.) призводить до нерівномірної зміни енергетичного потенціалу кожного із взаємозалежних елементів цієї тріади. Іншими словами, будь-яка інновація як різновидність нормативної (культурної) девіації провокує відторгнення старого, мобілізацію сучасного і експансію нового» [125]. Для підприємств, що розташовані в Закарпатській області, дуже важливим є побудова конвергентної платформи для використання традицій, сформованих внаслідок прикордонного розташування і європейського менталітету, та інноваційної активності як фактора забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

При формуванні інституційного середовища, сприятливого для інноваційної активності, керівники підприємств повинні враховувати можливі небезпеки.

1. В процесі впровадження інновацій може мати місце «компенсації», коли інноваційні зміни викликають негативну реакцію, що викликає зменшення результативності інноваційної діяльності та навіть знищення її результатів.

2. Результат інноваційної діяльності може мати локальний характер і стосуватися лише, наприклад, технології і не зачіпати інші сфери діяльності підприємства, що знижує синергійний ефект і зменшує результативність стратегічного управління підприємством.

3. Інноваційні заходи не узгоджені за сферами, які вони охоплюють, наприклад, кадрове забезпечення новітніх технологій. В цьому випадку відбувається дисонанс між функціональними складовими діяльності підприємства і це викликає необґрунтовані витрати часу та фінансів на впровадження інновацій.

Інституціоналізація стратегічного управління викликає появу питання про відповідність стратегії і культури підприємства і ризику, які виникають при різних їх комбінаціях. Для ТОВ «Прогрес-С» запропоновано застосовувати підхід, обґрунтований Г. Шварцом і С. Девісом (за інформацією О.С. Віханського) і викладений в матриці оцінки культурного ризику (рис. 3.10).

Зона	Зона	неприпустимого
Зона	керованого	ризик
незначного	ризик	ризик
Висока	середня	низька

Сумісність стратегії і культури

**Рис. 3.10. Матриця оцінки культурного ризику [25]**

Інституціоналізація стратегічного управління не може здійснюватися без трансакційних витрат, які виникають в процесі взаємовідносин між контрагентами у зв'язку з встановленням контрактів (договорів) на будь-якому рівні діяльності підприємства. До договорів, що впливають на інституційні сторони підприємства, відносять:

- класичний договір, який визначає умови купівлі-продажу товару і має короткостроковий характер;
- неокласичний договір – спрямований на довгострокову співпрацю, наприклад, при здійсненні довгострокових бізнес-інвестицій;
- зв'язуючі відносини, тобто договір в межах організаційної структури, відображає процеси, що відбуваються на підприємстві [187].

Як правило, виділяють витрати, що пов'язані зі збиранням та обробкою інформації; проведенням переговорів та прийняттям рішень; здійсненням контролю та проведенням юридичного захисту виконання контрактів. При інституціоналізації стратегічного управління, яке передбачає «формування договору» між працівниками підприємства з приводу спільних дій стосовно досягнення мети бізнесу, неможлива відсутність трансакційних витрат. При цьому дослідження доводить необхідність врахування двох дій інституціоналізації, які мають суперечливі вектори спрямованості. По-перше, внаслідок інституціоналізації, як вже відмічено, виникають трансакційні витрати, що збільшує загальні витрати бізнесу. Другий вектор – інституціоналізація, формуючи певні правила поведінки, сприяє консолідації і взаємодії між учасниками стратегічних дій, що забезпечує зниження затрат. Таким чином, інституціоналізація має економічний сенс лише за умов, коли економія від інституціоналізації буде більше за трансакційні витрати. В процесі інституціоналізації поведінка учасників трансакцій може здійснюватися за принципами: а) обмеженої раціональності, яка виникає внаслідок неповноти інформації, якою володіють сторони трансакції; б) опортунізму в поведінці учасників стратегічного управління.

Для зменшення рівня опортунізму, що безумовно збільшує ефективність стратегічного управління і зменшує транзакційні витрати, рекомендовано впроваджувати механізми довіри як засобу зниження витрат на контроль, культури як рамок, що визначають загальні цінності; репутації керівників, яка виступає у вигляді нематеріального активу і знижує стимули опортуністичної поведінки на підприємстві. В ході процесу інституціоналізації стратегічного управління для управління опортуністичною поведінкою і зменшення опору здійснюють діагностику персоналу за двома критеріями: прийняття чи неприйняття змін, які відбуваються внаслідок впровадження стратегічного управління; відкритий чи прихований спосіб дій відносно змін. Г.І. Кіндрацька пропонує в цьому випадку провести серію інтерв'ю, анкетування працівників, що надає можливість скласти матрицю «зміна-опір» (рис. 3.11).

Вияв ставлення до змін Скритий Відкритий	Прихильник	Противник
	Пасивний прихильник елемент	Небезпечний
Сприймається Сприйняття змін в організації		
Не сприймається		

**Рис. 3.11. Матриця «зміна-опір» [68]**

В товаристві «Прогрес-С» та більшості підприємств з виробництва мінеральних вод у Закарпатській області менеджмент сформовано з молодих, освічених та високоінтелектуальних спеціалістів, здатних подолати опір страченим змінам і сформувати команду, яка забезпечить ефективне стратегічне управління розвитком підприємства. Важливу роль у цій діяльності відіграє приведення організаційної структури підприємства до вимог стратегічного управління, чому буде присвячений наступний параграф.



### **3.2. Вдосконалення організаційної структури підприємства на засадах стратегічного контролінгу**

Інституціоналізація стратегічного управління базується на вдосконаленні організаційної структури підприємства і передбачає здійснення стратегічних організаційних змін, що було обґрунтовано вище. При цьому дослідження показує, що необхідним посилом є врахування можливих загроз, які виникають внаслідок впровадження нових організаційних конфігурацій без врахування особливостей внутрішнього потенціалу і вимог зовнішнього оточення підприємства. Сучасні умови діяльності підприємств викликають доцільність їх реструктуризації на основі впровадження та розширення сфери функції контролінгу як базової функції стратегічного управління.

У теорії контролінгу, яка лежить в основі практичного втілення, його трактують як певну концепцію керівництва підприємством, орієнтовану на його довготривале і ефективне функціонування в господарських умовах, що постійно змінюються [65; 2; 147]. Контролінг – це функціонально відокремлений напрям економічної роботи на підприємствах, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції в менеджменті для ухвалення оперативних і стратегічних управлінських рішень[2]. Впровадження контролінгу на підприємствах з виробництва мінеральних вод обумовлено активізацією проблемних зон, які характерні для більшості підприємств України і систематизовані в дослідженнях Л.І. Федулової наступним чином. Окремі функціональні підрозділи підприємств мають локальне бачення ділової ситуації, проявляють вузький підхід до визначення проблем бізнесу. Внаслідок поширення ділової активності та ускладнення внутрішніх процесів на підприємстві управляти ними стає все складніше, спостерігається гальмування процесів прийняття управлінських рішень, а самі рішення не завжди відповідають вимогам сьогодення. Фактори зовнішнього середовища відрізняються дедалі більшою взаємозалежністю, складністю, агресивністю, непередбачуваністю, тому сьогодні неможливо прогнозувати ані зростання ринку, ані споживацький попит, ані

природу конкуренції [156]. Проведений аналіз діяльності підприємств з виробництва мінеральних вод у Закарпатській області також показав низький рівень рентабельності підприємств внаслідок високовитратних методів виробництва та управління, відсутність адекватних сучасним умовам ринкових стратегій підприємств, що обумовлює низьку їх долю на ринку, відсутність чіткого уявлення про впровадження кадрової політики і підвищення стратегічної мотивації на підприємствах.

Для підвищення ефективності стратегічного управління на підприємствах з виробництва напоїв у Закарпатській області рекомендовано впровадити систему стратегічного контролінгу. Система контролінгу на промислових підприємствах включає у себе не тільки аналітичні показники і висновки. В системі контролінгу присутня сильна організаційна складова – персонал, котрий займається контролем, і потоки інформації між підрозділами підприємства й від підлеглих до керівників. Тому з точки зору практичного контролінгу важливу роль відіграють служби контролінгу або спеціально підібраний персонал, який виконує функції відповідальних за контроль на підприємстві. Служба контролінгу збирає й аналізує інформацію, надаючи її керівництву в оптимальному для прийняття рішень вигляді. Метою існування служби контролінгу є забезпечення прибутковості та виживання підприємства в ринкових умовах. Натомість не завжди нова служба повністю виправдовує себе. Поява нового підрозділу, як правило, зумовлює суттєві зміни в організаційній структурі підприємства. Таке впровадження часто супроводжується конфліктами, враховуючи повноваження працівників служби контролінгу.

На думку Л.І. Федулової, контролінг виступає важливим засобом успішного функціонування підприємства, особливо за умов впровадження та інституціоналізації стратегічного управління, оскільки:

1. Забезпечує необхідною інформацією для прийняття управлінського рішення шляхом інтеграції процесів збирання, обробки, підготовки, аналізу, інтерпретації виробничої, фінансової та управлінської інформації.

2. Надає інформацію для вдосконалення управління фінансовими та трудовими ресурсами.

3. Забезпечує виживання підприємства в умовах жорсткого ринкового середовища.

4. Сприяє оптимізації залежності «виручка-витрати-прибуток» [156, с.190].

Крім цього, відділ контролінгу може виступати центральним елементом організаційної структури, необхідної для ефективного впровадження стратегічного управління на підприємствах з виробництва мінеральних вод у Закарпатській області.

В теорії контролінгу існують різні підходи до розробки механізму його впровадження [35]. Від концепції контролінгу в деякій мірі залежить і вся організаційна структура підприємства. Причому вибір тієї чи іншої організаційної структури залежить від цілої низки умов адекватності. Умови адекватності – це такі умови, які забезпечують адаптивність системи підприємства до змін, які відбуваються в елементах системи, чи до появи нових або ліквідації зайвих. Умови адекватності це такі умови, які внаслідок зміни елементів системи забезпечують більш високий рівень ефективності її роботи в цілому. Умови адекватності запропоновані на рис. 3.12.



**Рис. 3.12. Умови адекватності впровадження системи контролінгу**

### **на підприємстві**

По-перше, організаційна структура повинна відповідати розміру організації і не бути більш складною, ніж це необхідно. Зазвичай вплив розміру підприємства на його організаційну структуру проявляється у вигляді збільшення числа рівнів ієрархії управління підприємством. Географічне розміщення підприємства у випадку, якщо регіони достатньо ізольовані, приводить до появи в організаційній структурі регіональних підрозділів й делегування регіональним підрозділам певних прав у прийнятті рішень.

По-друге, вплив технології на організаційну структуру проявляється у тому, що число структурних одиниць і їх взаємне розташування залежить від того, яка технологія використовується на підприємстві. Організаційна структура повинна будуватись таким чином, щоб вона дозволяла проводити технологічне оновлення. Крім цього, технологічна архітектура містить програмне забезпечення, інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), норми та стандарти ІКТ на підприємстві.

По-третє, організаційна структура повинна сприяти виникненню і розповсюдженню ідей технологічного розвитку і проведення процесів технологічного оновлення. Динамізм зовнішнього середовища є також дуже вагомим фактором, який необхідно враховувати при виборі організаційної структури підприємства.

І, нарешті, зміна структури підприємства на засадах контролінгу повинна бути адекватною місії, філософії та в цілому стратегії довгострокового розвитку та забезпечувати його конкурентоспроможність.

Узагальнюючи практичну реалізацію впровадження контролінгу на підприємстві й праці дослідників з цієї проблеми [35], а також результати власного дослідження, вважаємо за необхідне дотримуватись таких принципів формування структури (рис. 3.13):

1. Впровадження контролінгу повинно носити системний характер, відділ контролінгу повинен бути органічною складовою, взаємопов'язаною з усіма підрозділами підприємства.

2. Структура повинна відображати функціональний розподіл праці і обсяг повноважень працівників управління у зв'язку з появою нового підрозділу, а також відповідний перерозподіл функцій і повноважень, з одного боку, і кваліфікацію та рівень культури – з іншого.

3. Відділ контролінгу повинен забезпечувати управління інформацією у такому обсязі і такої якості, які дозволять приймати стратегічні управлінські рішення за слабкими сигналами, проводити преактивну стратегічну політику.

4. Структура управління повинна відповідати соціально-культурному середовищу, нормам та традиціям на підприємстві, і при її побудові необхідно враховувати умови, в яких їй належить функціонувати.

5. Із впровадженням контролінгу структура повинна відображати цілі і завдання підприємства, тобто бути підпорядкованою виробництву і змінюватися разом зі змінами, які в ньому відбуваються.

6. Реконструкція організаційної структури на засадах контролінгу повинна забезпечити оптимальне співвідношення результатів діяльності відділу та витрат на його створення та утримання.

Структура управління повинна бути спрямована на пошук шляхів ефективності функціонування підприємства і його конкурентоспроможності на тривалий період.



**Рис. 3.13. Принципи, які лежать в основі впровадження системи контролінгу на підприємстві**

Дослідження показало, що контролінг на підприємствах з виробництва мінеральних вод являє собою процес перевірки виконання і забезпечення реалізації всіх управлінських функцій, котрі запроваджені на підприємстві в

сфері фінансового-господарської діяльності з метою реалізації стратегії функціонування підприємства і попередження кризових ситуацій, які призводять до банкрутства. Концепція контролінгу, як відмічається в [129, с.55], була розроблена у 80-ті роки як засіб активного попередження кризових ситуацій, що призводять до банкрутства підприємства. Принципом цієї концепції, яка отримала назву “управління за відхиленнями”, є оперативне порівняння основних планових (нормативних) і фактичних показників з метою виявлення відхилень між ними і визначення дії на вузлові фактори нормалізації діяльності. Саме цей аспект доводить необхідність постійного спостереження, а не від випадку до випадку, спонукає підприємства шукати нові форми організаційної структури підприємства і перерозподілу функцій певних працівників. Як відомо, в сучасних умовах господарювання, засновано на приватній власності, спостерігається намагання керувати підприємством якомога меншими силами. Тому, наприклад, управлінці перевантажені невластивними для них функціями (функції планового і фінансового відділу та бухгалтерського обліку виконує, як правило, один фахівець). Зрозуміло, в таких умовах відслідковувати всі зміни, що відбуваються не тільки у зовнішньому, а й у внутрішньому середовищі, не завжди можливо. Це, в свою чергу, призводить до несвоєчасного реагування навіть на ті зміни, які для підприємства є життєво важливими.

Виходячи з цього, можемо констатувати, що служба контролінгу на підприємствах з виробництва мінеральних вод у Закарпатській області являє собою контролюючу систему, яка забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансово-господарської діяльності підприємства, своєчасному виявленні відхилень фактичних її результатів від передбачених і прийнятті оперативних управлінських рішень, які б забезпечували її нормалізацію. Враховуючи практичний досвід окремих підприємств, які в тій чи іншій мірі впровадили контролінг, можемо визначити типові функції, які можуть бути реалізовані службою контролінгу.

Такими функціями можуть бути:

- спостереження за ходом реалізації планових завдань, встановлених системою планових показників і нормативів;
- вимірювання ступеню відхилення фактичних результатів від передбачених;
- діагностування за розмірами відхилень значних погіршень у фінансовому стані підприємства і суттєвому зниженні темпів його виробничого і фінансового розвитку;
- розробка оперативних управлінських рішень з нормалізації виробничо-господарської діяльності підприємства відповідно до передбачених цілей і показників;
- коригування, при необхідності, окремих цілей і показників виробничо-господарського розвитку у зв'язку зі змінами зовнішнього і внутрішнього середовища, кон'юнктури того сегменту ринку, на якому знаходиться підприємство, і внутрішніх умов господарської діяльності підприємства;
- накопичення і формування інформаційного забезпечення для оперативного і стратегічного аналізу з метою прогнозування подальшого розвитку підприємства і його стану на відповідному сегменті ринку.

Як видно з наведених функцій, служба контролінгу не обмежується виконанням лише внутрішнього контролю за здійсненням фінансово-господарської діяльності підприємства, а є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, оперативним і стратегічним аналізом, стратегічним плануванням і внутрішнім господарським контролем на підприємстві. Нам здається рішення про те, правомірним, щоб служба контролінгу входила б поряд з бухгалтерією, планово-економічним і фінансовим відділом у склад фінансово-економічних служб на підприємстві. Оскільки основна функція контролінгу на підприємстві, за визнанням [2] – аналіз і управління витратами і прибутком, служба контролінгу повинна отримувати всю необхідну інформацію і перетворювати її в рекомендації для прийняття управлінських рішень вищим керівництвом підприємства. Яким би чином не створювалась служба контролінгу, вона вимагає певної

інформаційної, організаційно-економічної та технологічної підтримки своєї діяльності. З урахуванням сказаного вище і на основі проведених досліджень нами в таблиці 3.1 узагальнені варіанти створення служби контролінгу з визначенням позитивних і негативних аспектів, які можуть бути рекомендовані промисловим підприємствам області, що втілюють стратегічне управління на засадах ефективності.

Таблиця 3.1

## Варіанти створення служби контролінгу на підприємствах різного типу

Основні завдання	Відділ контролінгу		Група у складі структурного підрозділу		Тимчасова група	
	переваги	недоліки	переваги	недоліки	переваги	недоліки
Створення системи збору оперативної інформації. Інформація про стан підприємства буде зосереджена в одному місці і її можна отримувати більш оперативно. Можливість впровадження внутрішніх стандартів підприємства	Збір інформації відбувається швидко і доступ до неї гарантований користувачам	Конфлікт інтересів між структурним підрозділом і службою контролінгу	Відсутність конфлікту інтересів між структурним підрозділом і службою контролінгу	Традиційне мислення працівників служб, що не сприяє ефективній діяльності служби контролінгу		Праця йде повільно, виконується лише за наказом керівника
Методичні вказівки з організації інформаційної бази для стратегічного аналізу, планування та розробки стратегії розвитку підприємства	Складання методичних вказівок на системній основі	Є небезпека надмірного посилення впливу служби контролінгу на інші підрозділи	Складання методичних вказівок на системній основі			Проблеми з координацією розрахунків і збором даних



При створенні служби контролінгу на підприємстві важливо не тільки чітко уявляти ті функції, які вона буде виконувати і її взаємозв'язки з іншими функціональними підрозділами, а й враховувати такі основні вимоги:

1. Служба контролінгу повинна мати можливість отримувати необхідну інформацію з бухгалтерії, фінансового відділу, планово-економічного відділу, відділу маркетингу.

2. Служба контролінгу повинна мати можливість і повноваження організовувати за допомогою інших економічних служб збирання додаткової інформації, яка необхідна для аналізу і висновків, але відсутня в існуючих документах фінансово-економічних служб.

3. Служба контролінгу повинна мати можливість впроваджувати нові процедури збирання аналітичної інформації на постійній основі.

4. Служба контролінгу повинна мати можливість швидко доводити інформацію до відома і попереджувати вище керівництво про поточний і перспективний стан підприємства.

5. Служба контролінгу повинна розглядатись як єдиний інформаційний центр, заснований на сучасних інформаційно-технічних технологіях.

6. Служба контролінгу повинна бути незалежною від тієї чи іншої фінансово-економічної служби.

Залежно від типу підприємства служба контролінгу може створюватись як окремий структурний підрозділ, як постійна група у складі планово-економічного відділу або бухгалтерії і як тимчасова група, яка створює на період проведення запланованих досліджень на предмет доцільності або недоцільності подальшого існування підприємства і присутності на відповідному сегменті ринку.

Процес впровадження і створення служб контролінгу починається з прийняття керівництвом рішення з цього приводу. В основі прийняття рішення лежать результати обстеження підприємства з таких напрямів: організація, продукція, закупки, персонал, устаткування, система звітності та система інформаційного та технічного забезпечення. В результаті такого обстеження

виявляються мотиви рішення про впровадження контролінгу. Такими мотивами можуть бути:

- погіршення основних показників ефективності діяльності підприємства: прибуток, рентабельність обороту і капіталу, ліквідності та інші показники, які є визначальними для підприємства;
- застарілі методи планування, калькулювання й аналізу, які не задовольняють сучасних вимог, що пред'являються до менеджмента підприємства;
- існуючі на підприємстві методики обліку й аналізу не дозволяють дати відповіді щодо ефективності продажів і реальної картини стосовно роботи як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому, які б задовольняли керівництво;
- наявність конфліктів між окремими структурними підрозділами підприємства з різних причин;
- відсутність чіткого розуміння нових або зміни існуючих цільових установок діяльності підприємства в умовах його функціонування, які змінилися;
- відсутність стратегічного планування і стратегії підвищення ефективності функціонування підприємства і його конкурентоспроможності;
- наявність технічних засобів.

Дослідження показало, що сприятливим моментом для впровадження контролінгу на підприємствах є поява перших слабких сигналів про можливий ризик для перспективного успішного функціонування підприємства, а не тоді, коли наявне різке погіршення основних показників діяльності підприємства.

Найважливішою умовою впровадження і створення служб контролінгу є наявність на підприємстві фінансових і людських ресурсів. Відомо, що будь-яке впровадження проекту вимагає певних затрат, але в подальшому при грамотному підході і ефективному використанні всіх можливостей контролінгу, виграш буде суттєвий.

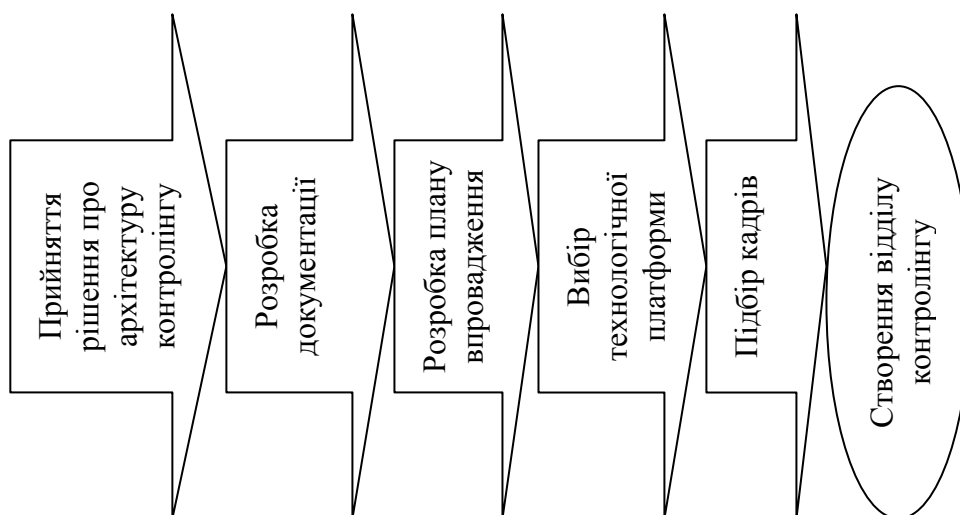
Важливою умовою створення і успішного функціонування служби контролінгу є інформаційне, організаційно-економічне, програмне і технічне забезпечення, що гарантує оперативний доступ і систематизацію як внутрішніх, так і зовнішніх джерел інформації, формує єдиний інформаційний простір.

Під єдиним інформаційним простором, за визначенням [65, с.106] розуміється сукупність методичних, організаційних, програмних, технічних і телекомунікаційних засобів, що забезпечують оперативний доступ до будь-яких інформаційних ресурсів підприємства в межах компетенції і прав доступу фахівців.

Ефективне функціонування контролінгу неможливе без сучасних математичних і програмних засобів, які є надійними помічниками при підготовці прийняття рішень. Вони спроможні виконувати роль досвідченого консультанта при стратегічному аналізі ринків і складанні прогнозів у фінансовій сфері. Такі засоби вже існують і добре описані в [2, с.61-62]. Вони можуть давати достатньо кваліфіковану оцінку основних економічних параметрів, дозволяють зважувати фінансові ризики і приймати обґрунтовані рішення.

Успішне впровадження контролінгу визначається ефективністю його організаційного забезпечення. Організаційне забезпечення контролінгу являє собою взаємопов'язану сукупність внутрішніх функціональних служб і підрозділів підприємства, що забезпечують розробку, прийняття і реалізацію стратегічних рішень і несуть відповідальність за результати цих рішень.

Як відзначається у [2] в багатьох випадках успіх залежить від організаційних заходів до проведення яких повинно бути готове вище керівництво. До таких заходів можна віднести (рис. 3.14):



**Рис. 3.14. Алгоритм формування відділу контролінгу на підприємстві**

- прийняття рішення про розробку архітектури системи контролінгу, що вимагає знань як у предметній області, так і в області створення комп'ютерних систем;

- паралельну розробку документації, включаючи технологічну;
- розробку плану впровадження, супроводу і розвитку;
- вибір технологічної платформи, системотехнічних засобів і технології проектування;

- підбір кваліфікованого персоналу з інформаційних і комп'ютерних технологій;

- підбір кваліфікованих кадрів з обліку, економіки, менеджменту і маркетингу.

- Не можна не враховувати і відповідні економічні важелі, які сприятимуть ефективному впровадженню контролінгу – мотивацію кваліфікованого персоналу контролінгу:

- чітке визначення результатів роботи;
- повага, довіра, відкрите і сумлінне ставлення до підлеглого;
- визнання і подяка за досягнуті результати, винагороди;
- поліпшення умов праці та інші моменти, що підвищують привабливість роботи.

Наявність всіх цих умов дає підстави для вибору конкретного варіанту створення служби контролінгу. На великих підприємствах служби контролінгу практично завжди є самостійними підрозділами, доведено, що вони значно сприяють підвищенню ефективності управління ними [136].

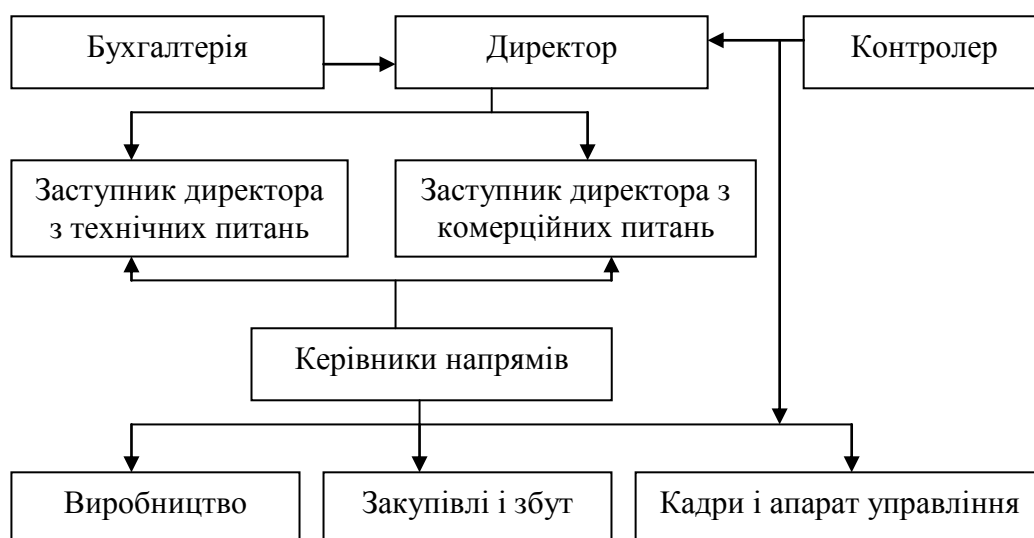
У сучасних умовах господарювання питання про те, створювати чи не створювати самостійну службу контролінгу на підприємствах малого і середнього бізнесу, вирішується, як правило, не на користь його створення.

Організаційну структуру підприємства з виділенням служби контролінгу на малих і середніх за розміром підприємствах можна представити у різних варіантах. Як правило, на малих підприємствах окремо структурний підрозділ не створюється (рис. 3.15). На таких підприємствах доцільно вводити деякі елементи контролінгу, тобто створення посади контролера з чітко визначеними функціями контролю за рівнем затрат і аналізу прибутковості.



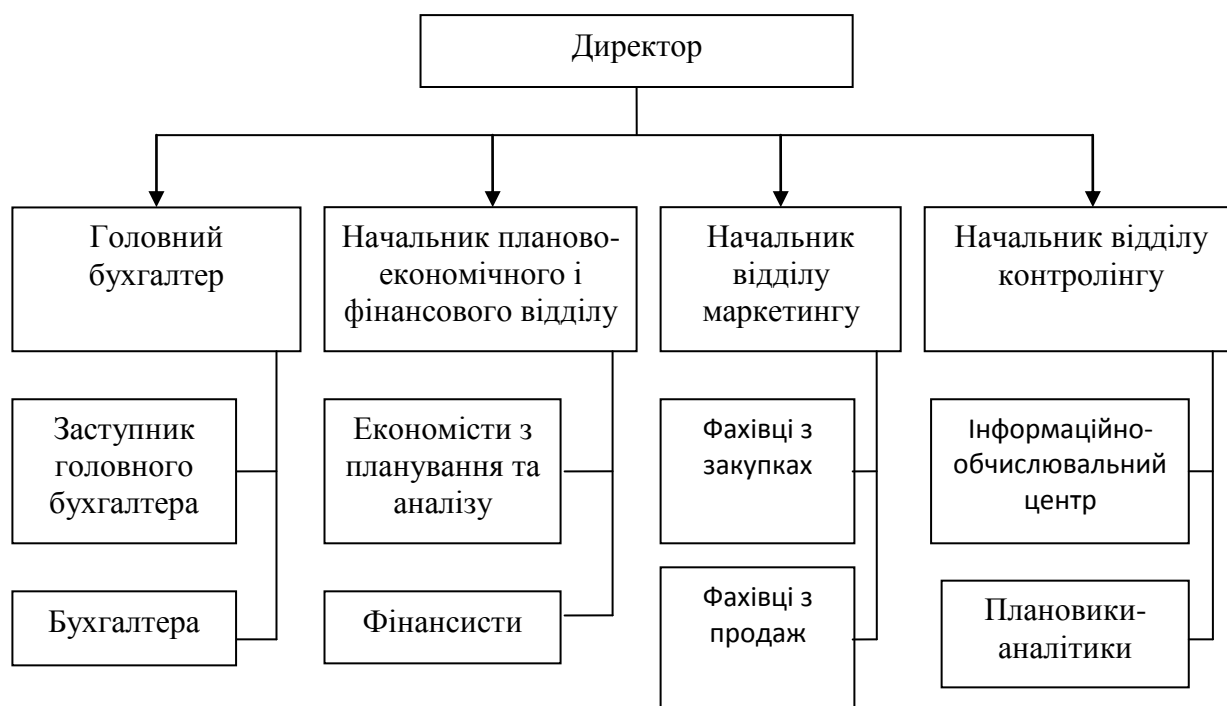
**Рис. 3.15. Організаційна структура з елементами контролінгу на малих підприємствах**

На середніх підприємствах можуть бути прийнятними і варіант без створення окремого підрозділу, і варіант, при якому окрема служба контролінгу передбачена. Варіант, при якому окрема служба контролінгу не створюється, показаний на рис. 3.16.



**Рис. 3.16. Організаційна структура з елементами контролінгу на середніх підприємствах**

Варіант, при якому створюється окрема служба контролінгу, показаний на рис. 3.17.



**Рис. 3.17. Організаційна структура на середніх підприємствах з відділом контролінгу**

Для провідних підприємств з виробництва мінеральних вод у Закарпатській області реальним є варіант створення служби контролінгу з 3-4 працівників. Як правило, це начальник, плановик, який здійснює контроль розвитку підприємства, аналітик, що відповідає за взаємозв'язки із закріпленими за ним структурними підрозділами й інформацію, що формується в цих відділах, контролер-фахівець з обліку та фінансового аналізу, фахівець з інформаційних систем.

Начальник служби контролінгу повинен бути найбільш кваліфікованим фахівцем. Ця посада вимагає від працівника обізнаності з питаннями, пов'язаними з інформаційними та техніко-економічними технологіями, добре знати документообіг та бухгалтерський облік (враховуючи, що основна функція контролінгу – управління затратами і прибутком), володіти організаторськими здібностями, щоб націлювати не тільки працівників служби контролінгу, а й працівників інших структурних підрозділів на аналітичну роботу для вироблення прогнозів та впровадження визначеної стратегії. Вдалий підбір кваліфікованих працівників є запорукою успішної роботи керівника служби контролінгу.

Спеціаліст зі стратегічного планування повинен володіти навичками стратегічного аналізу та сучасних методів стратегічного прогнозування.

Аналітик, що відповідає за зв'язки з різними структурними підрозділами, в першу чергу повинен бути кваліфікованим фахівцем, знайомим з організацією роботи й проблемами всіх структурних підрозділів, розуміти суто й технологічні аспекти роботи кожного з них.

Практика доводить, що менеджери – це ті ж інформаційні працівники. Вони добувають інформацію для себе, своїх колег й провідних менеджерів, що створює на підприємствах особливо великі і різноманітні проблеми. У вищого керівництва не вистачає часу особисто займатися усіма питаннями, тому вони вимушені максимально узагальнювати і групувати інформацію, яку вони отримують, що в решті-решт призводить до її викривлення. Провідні

менеджери нерідко стають заручниками господарюючої на підприємстві системи обробки інформації.

Створена служба контролінгу дає можливість використовувати на підприємствах з виробництва мінеральних вод модель паралельної обробки інформації, розроблену П. Корненом, А. Киники і Б. Кітсом, яка рекомендована для використання в [35, с.161], відповідно до якої персонал і служба контролінгу обробляють інформацію, використовуючи одні й ті самі принципи. Обробка інформації починається з концентрації уваги, потім її кодування, запам'ятовування, інформаційного пошуку, а служба контролінгу є кульмінацією процесу – здійснює відбір інформації і на завершення – оцінювання отриманого результату. Схематично ця модель представлена на рис. 3.18.

Перевагою цієї моделі, яку можливо використовувати тільки в рамках контролінгу, полягає в тому, що підвищується ефективність управління не тільки окремими складовими виробничо-господарської діяльності, а й в цілому підприємством, тобто можливості розробки на базі сконцентрованої і відповідним чином організованої інформації, забезпечити зворотний зв'язок. Структурні підрозділи і служба контролінгу усвідомлюють головну мету функціонування підприємства – ефективності, і всі сприяють досягнення цього процесу.





**Рис. 3.18. Модель паралельної обробки інформації при визначенні стратегічних цілей**

В рамках цієї моделі можуть бути вирішені і такі питання:

- розробка способів одержання аналітичної інформації з підрозділів підприємства;
- збирання аналітичної (планової й фактичної) інформації від центрів відповідальності;
- обробка й аналіз отриманих даних, розробка нормативів витрат за підрозділами і підтримка їхньої актуальності;
- розрахунок аналітичних показників роботи підрозділів і підприємства загалом;
- прогнозування виторгу, витрат і прибутку за допомогою методик контролінгу;
- аналіз відхилень фактичних даних від планових або нормативних, виявлення причин цих відхилень й виявлення винних;

- складання аналітичних звітів для вищого керівництва з висновками і обґрунтуванням;
- створення єдиної інформаційної бази із способами доступу до неї кожного структурного підрозділу і керівництва підприємства різних рівнів;
- створення бази контрольованих показників у динаміці для стратегічного аналізу, планування і прогнозування з метою розроблення стратегії розвитку підприємства на перспективу;
- експертиза управлінських рішень, пов'язаних з виконанням поточних і стратегічних завдань.

У разі відсутності можливостей створити групу у складі кількох осіб та визначити певну особу в якості керівника, відповідального за організацію контролінгу на підприємстві (у даному випадку в особі одного фахівця, що на сьогоднішній день є найбільш реальним), організація аналітичної роботи лягає на плечі безпосередньо однієї особи. Це безумовно збільшує обсяг роботи, особливо, якщо на підприємстві є значна кількість підрозділів. Керівник в цьому випадку перебуває в безпосередньому контакті з керівниками структурних підрозділів і тісно з ними співпрацює з усіх питань: чи то управління витратами, собівартістю, прибутком, чи прогнозуванням і розробкою подальшого розвитку підприємства. Головна перевага такого підходу полягає в тому, що на підприємстві є чітко визначена особа, відповідальна за поточну аналітичну роботу, яка своєчасно подає сигнали вищому керівництву підприємства про значні відхилення в ході виробничого, фінансово-господарського процесу на підприємстві.

Якщо обсяги опрацьовуваної інформації в службі контролінгу значні, то створюється додатково посада контролера-фахівця з обліку, у чиї обов'язки входить робота з бухгалтерією для отримання аналітичних даних. Основною вимогою, що висувається до такого фахівця, є теоретичне і практичне знання бухгалтерського обліку на підприємстві, знання особливостей і недоліків обліку.

Якщо підприємство взагалі відмовляється від служби контролінгу, то наведені вище можливості ефективного управління підприємством не можуть бути реалізовані в силу того, що функції контролінгу повинні виконувати спеціалісти кожного структурного підрозділу підприємства. Якщо працівники служб маркетингу, бухгалтерії, планово-економічного відділу та інші самостійно займаються обробкою та наданням інформації керівництву, це, з одного боку, збільшує навантаження на них, а з іншого – вони більш компетентні в питаннях, що стосуються їх підрозділу і не бачать проблем в цілому по підприємству.

Таким чином, динаміка розвитку бізнесових структур, наявність фінансових ресурсів, необхідність швидкого і ефективного розвитку для забезпечення виживання й отримання конкурентних переваг визначили певний інтерес до контролінгу у цій сфері. Розглянуті вище підходи до формування системи контролінгу на підприємствах в останні роки знаходять активне застосування, як правило на великих підприємствах. На середніх і малих, як свідчать наші дослідження, вони майже не застосовуються в силу різних причин.

Практика доводить, що впровадження прогресивних методів управління, одним з яких є контролінг, впливає на ефективність функціонування підприємств в сучасних умовах розвитку економіки. Так, внаслідок впровадження контролінгу в ТОВ «Прогрес-С» виявлені такі загрози, які будуть враховані керівництвом підприємства.

По-перше, при здійсненні авансових платежів за матеріали постачальники не надають знижки, що показує недоцільність такої форми розрахунків. Крім цього, в деяких випадках спостерігається несвоєчасна поставка пробки, що викликає зростання ризиків зниження ритмічності виробництва і невиконання договорів перед оптовими покупцями.

По-друге, на підприємствах з виробництва мінеральних вод відсутні стратегічні плани, що не дозволяє визначати ефективність стратегічного управління з позиції його ефективності, тобто визначення ступеня відповідності

фактичних результатів плановим завданням. Служба контролінгу має функціональний обов'язок постійного відстеження фактичних трендів поведінки підприємства на ринку та понесених витрат з запланованими і визначення способів координації дій підприємства в кризових умовах невиконання прогностичних показників.

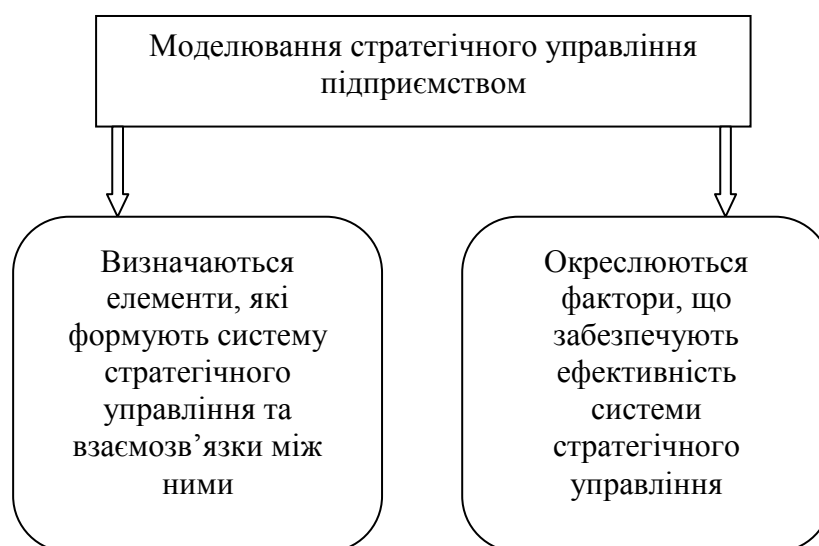
По-третє, впровадження контролінгу на підприємствах з виробництва мінеральних вод у Закарпатській області показало відсутність системного підходу до інформаційного забезпечення стратегічного управління. Відсутні бази даних стосовно змін на ринках, поведінки та мотивації споживачів, впливу фінансових обструкцій на обсяги попиту на мінеральну воду. Не проводиться аналіз діяльності конкурентів, особливо розташованих в інших районах області.

По-четверте, на підприємствах відсутня кадрова політика. Не здійснюються інвестиції в розвиток людського капіталу, відсутні тренінги, інші форми підвищення кваліфікації, соціальні заходи здійснюються лише до державних свят, мотиваційна система обмежується традиційними формами оплати праці та системою преміювання.

По-п'яте, на низькому рівні збутова політика підприємств з виробництва мінеральних вод у Закарпатській області. Відсутня система знижок на продукцію, не проводяться маркетингові заходи з просування продукції до споживача, епізодична участь у виставках, ярмарках. Фактично не розвивається культура споживання мінеральних вод в області, яка є основним ринком закарпатських виробників мінеральних вод.

### 3.3. Моделювання стратегічного управління промисловим підприємством

Віртуальне відображення ефективності будь-якого явища базується на визначенні складових самого явища. Це викликає необхідність моделювання базової системи стратегічного управління на промисловому підприємстві, яке доповнюється факторами, що забезпечують саме ефективність об'єкта, що моделюється. Моделювання системи стратегічного управління здійснюється за трьома напрямками за схемою, яка наведена на рис. 3.19.



**Рис. 3.19. Головні напрями моделювання системи стратегічного управління підприємством**

Системний підхід до визначення сутності стратегічного управління обумовлює необхідність вирішення питання стосовно динамічності або статичності системи. В монографії І. Черленяка правомірно підкреслено, що низька ефективність системи влади та управління обумовлена тим, що сам принцип дій, механізм функціонування та відтворення систем управління є неадекватним складності цивілізаційних викликів. Автор пояснює це тим, що система управління сконструйована як статична система, яка може розв'язувати адекватно і ефективно лише ті ситуаційні завдання управління, в умовах яких і

для розв'язання яких вона була побудована, і не здатна саморозвиватися внаслідок закритості, нездатності для смислового розвитку та ускладнення відповідно до зміни складності нової ситуації [163, с.12]. В цьому ж контексті декларує думку провідний спеціаліст з систем управління Б. Юдін, який вважає, що самоорганізована система, якою і повинна бути система стратегічного управління підприємством – складна динамічна система, здатна при зміні внутрішніх або зовнішніх умов її функціонування зберігати або вдосконалювати свою організацію з врахуванням попереднього досвіду [172]. Для забезпечення саморозвитку системи стратегічного управління необхідними виступають такі три характеристики:

1. Здатність системи активно і адекватно взаємодіяти із середовищем, змінюючи його в напрямі, який забезпечує найбільш успішне функціонування системи.

2. Наявність певної гнучкості структури або адаптивного механізму, що виробляється в процесі розвитку.

3. Непередбачуваність поведінки самоорганізованих систем [66]. Саме ця характеристика викликає необхідність врахування такого елементу, як управління ризиком та обґрунтування його функціонального впливу на можливість поведінки системи управління.

Забезпечення динамічності обумовлено поведінкою середовища, феномен якого полягає в тому, що воно є підґрунтям та одночасно елементом системи і його вплив може мати життєво важливі наслідки. В. Суворов визначає середовище системи наступним чином:

- середовище є реальність, яка характеризується множинним наповненням її дискретними об'єктами (елементами середовища) та розподіленістю наповнення (функціональною та топологічною многозв'язністю);

- наявність внутрішньої структури об'єктів (елементів) середовища, іншими словами, певний ступінь складності елементів;

- існування субстрату середовища, яке слугує основою для комбінаційної поліваріантності та багатосортності структури об'єктів системи, що дозволяє параметризувати та оцінити рівень складності елементів;

- динамічність середовища, яке виражається у взаємодії об'єктів в дискретних актах, які супроводжуються комбінаторними трансформаціями елементів, обміном елементами її структур, заміщенням, розчепленням;

- можливість колективних динамічних проявів властивостей елементів системи, які і характеризують середовище як систему, причому таким чином, що колективні властивості не зведені до властивостей індивідуальних об'єктів, які утворюють ансамблі та підсистеми;

- здатність середовища володіти поряд із системними властивостями також і якістю спонтанних актів динаміки об'єктів та стохастичних процесів, яка зв'язана із наявністю у середовища великої кількості ступенів свободи;

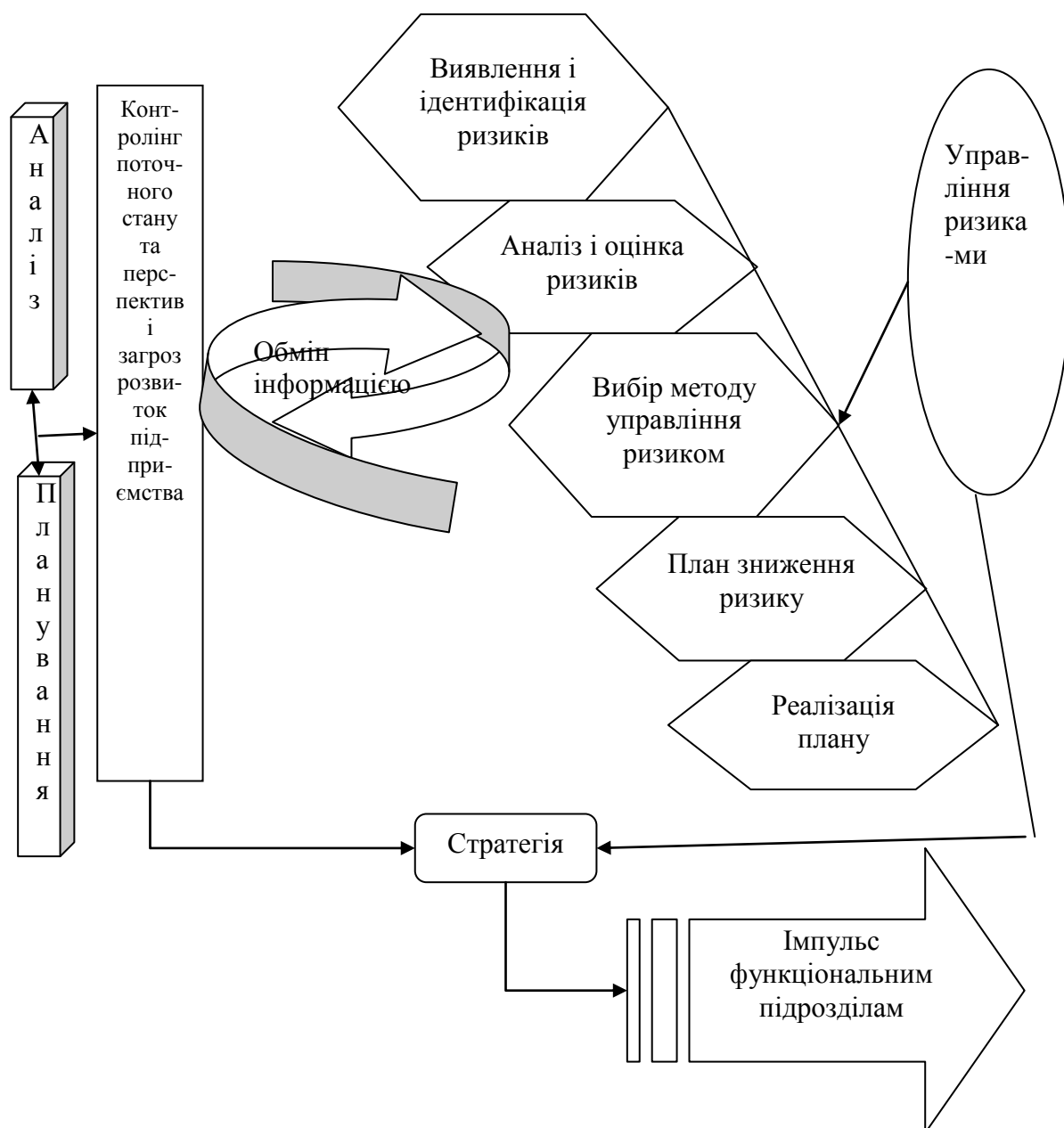
- відкритість середовища, особливо в математичному та функціональному аспектах. Відкритість середовища в математичному плані означає, що границя середовища не належить самому середовищу [145, с.226-246].

Представлені особливості середовища відносяться до будь-яких відкритих і самоорганізованих систем і викликають необхідність моделювання стратегічного управління підприємством з врахуванням вказаних характеристик.

Стратегічне управління являє собою самоорганізовану, відкриту систему ще і внаслідок того, що середовища мають потенційну здатність до самоорганізації за рахунок набору якісного змісту елементів, що складають систему стратегічного управління.

В системі стратегічного управління основним елементом, який визначає напрями її діяльності та потенційного розвитку виступає стратегія, яка декларує систему цінностей керівництва підприємства і повинна будуватись таким чином, щоб сприяти не тільки розвитку підприємства, але і саморозвитку системи стратегічного управління. Так, персоналорієнтована компанія в основу стратегії розвитку підприємства ставить креативність, професійні якості,

компетентність працівників, тобто риси, які в сукупності забезпечують не тільки реалізацію стратегічних цілей, але і системну адаптацію стратегічного управління до можливих змін навколишнього оточення чи внутрішнього середовища. Стратегія в процесі її реалізації повинна надавати як сильні, так і слабкі сигнали про можливості та загрози навколишнього середовища, що функціонально пов'язано з елементом контролінгу та елементом, відповідальним за ризики. Взаємозв'язок елемента контролінгу та елемента управління ризиками показаний на рис. 3.20.



**Рис. 3.20. Взаємодія елемента контролінгу та елемента управління ризиком в системі стратегічного управління**



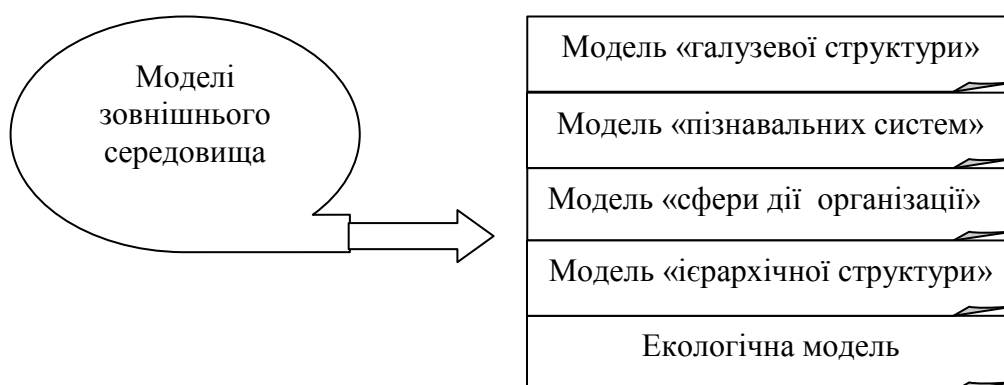
Відомо, що ризик є невід'ємним елементом будь-якого виду життєдіяльності, в тому числі і бізнесу, і являє собою потенційну, кількісно вимірну імовірність настання різного виду загроз, що викликають появу проблемної ситуації і пов'язаних з нею наслідків.

В процесі моделювання підсистема, що відповідає за ризик, залежить функціонально та кадрово від методу визначення та оцінки ризику. При моделюванні елементів системи стратегічного управління закладається вибір методу оцінки ризику: апріорі або апостеріорі. При застосуванні методу апріорі управляюча ризиком підсистема здатна визначати ймовірність результатів прийняття рішення або зміни навколишнього оточення без аналізу минулого досвіду і застосовується метод дедукції – від причини до наслідку. Другий метод – апостеріорі – розглядає минулий досвід як типовий і такий, що може бути застосований у майбутньому. Перший метод викликає необхідність більш активного використання функціональних аспектів контролінгу, обумовлює потребу у певній кадровій політиці, яка здатна забезпечити якісне виконання завдань стратегічного аналізу.

Ця теза знаходить підтвердження у висновку, що модель стратегічного управління буде адекватною за умов її адаптивності до змін навколишнього середовища, які можуть бути визначені лише в процесі стратегічного аналізу. Навколишнє оточення містить складові, які розвиваються за власними законами на основі певних принципів, тому система стратегічного управління підприємством в першу чергу повинна досліджувати дію цих законів і тенденції їх впливу на підприємство з метою зниження негативних впливів і посилення використання позитивних факторів. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища дозволяє зменшити хаотичність його впливу і створити інформаційну базу для систематизації позитивних векторів дії підприємства. Деякі автори наукових думок та методичних підходів до стратегічного аналізу розглядають зовнішнє середовище як спектр певних обмежень діяльності підприємства, що викликає необхідність визначення меж підприємства, кола факторів, які підконтрольні підприємству та які залишаються за межами впливу

організації [94, с.56]. Це перегукується з точкою зору М. Мескона та інших західних науковців, які стверджують, що межі, які відокремлюють систему від її оточення, не збігаються з установленними офіційними організаційними межами. Система, як вважається, в цілому включає всі системи, що будуть впливати на розглянуту проблему або будуть піддаватись її впливу, незалежно від того, до якої організації вони формально належать. Методом виключення до зовнішнього середовища відносяться всі системи, що не входять до системи в цілому [84].

Стратегічний аналіз як елемент системи стратегічного управління та частина контролінгу виконує свої завдання в залежності від моделі зовнішнього оточення, які представлені в західній науці [78] і систематизовані А.П. Міщенко таким чином (рис. 3.21)



**Рис. 3.21. Моделі зовнішнього середовища, які лежать в основі стратегічного аналізу**

Судячи з назви першої моделі, зрозуміло, що контентом зовнішнього середовища визначається галузь, в якій діє підприємство. Основоположником цієї моделі вважається М. Портер, і аналіз в межах даної моделі базується головним чином на дослідженні конкурентів, покупців, постачальників, товарів-замінників та потенційних конкурентів з інших галузей.

Модель «пізнавальних систем» або систем, що приймають рішення на підприємстві, базується на знаннях, досвіді вищого керівництва, що вносить велику долю суб'єктивізму в оцінку навколишнього середовища.

Модель «сфери дії організації» у главу кута ставить певну розмитість меж між підприємством та зовнішнім середовищем і базується на твердженні про відсутність ієрархічності навколишнього середовища.

Модель «ієрархічної структури» виділяє різні рівні факторів зовнішнього оточення, наприклад, прямої чи непрямой дії.

«Екологічна модель» визначає функціонування підприємства в умовах обмеженості ресурсів, за які ведеться конкурентна боротьба.

Моделювання стратегічного управління базується, крім стратегії, на таких методологічних складових, як філософія підприємства та його політика. Філософія підприємства визначає місію та основні принципи його взаємовідносин з зовнішнім середовищем і складовими внутрішнього потенціалу. Філософія підприємства дозволяє відповідати на запитання про сенс існування підприємства, що дає підприємство суспільству, чого воно хоче досягти. Філософське підґрунтя визначає стратегічний набір, тобто комплекс корпоративних та функціональних стратегій, втілення яких сприяє позитивній відповіді на поставлені філософією запитання. Стратегія відповідає на запитання, яким чином доцільно підприємству розвиватися, щоб досягти своєї мети і забезпечити відповідний рівень конкурентоспроможності. Стратегія використовує сукупність механізмів, які в соціумі отримали назву політичних і до яких віднесено політичну свідомість учасників ділового процесу, політичні відносини між суб'єктами бізнесу, політичний інтерес як інтерес реалізації поставлених цілей і т.д. Узгодження в часі та просторі філософського бачення, стратегії та політичних інструментів дозволяє зробити систему стратегічного управління підприємством більш ефективною і цілеорієнтованою.

Наступним елементом стратегічного управління виступає стратегічний план, який є похідною функції стратегічного планування, що безпосередньо пов'язана з функцією аналізу.

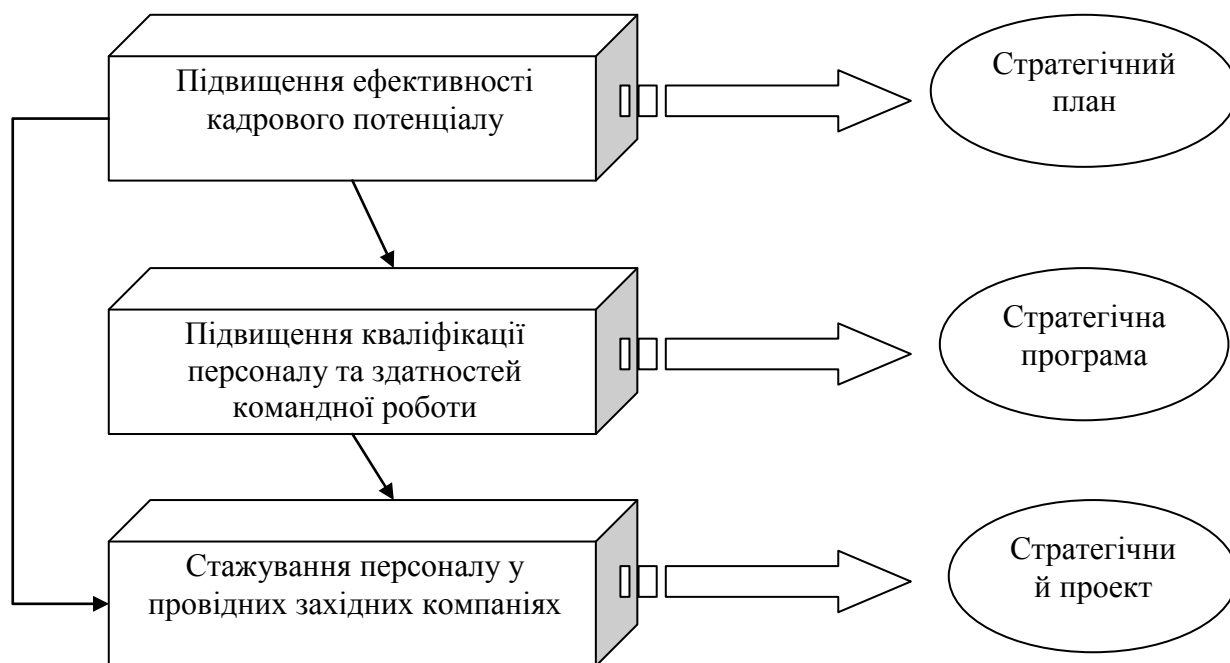
Стратегічний план в процесі моделювання стратегічного управління підприємством містить комплекс вимог, які можуть бути декларовані в інтерпретації Б. Мізюка таким чином. План має бути: інструментом досягнення

поставлених перед підприємством цілей, способом документального оформлення; представлений системою взаємопов'язаних заходів з виконання обраної підприємством стратегії; визначеним за термінами виконання його етапів, зорієнтованим у довгострокове майбутнє підприємства; обґрунтований стосовно необхідних витрат та інвестицій для забезпечення стратегічних акцій; гнучким, здатним реагувати на зміни внутрішнього середовища чи навколишнього оточення підприємства; кількісно визначеним, чітким, простим для читання та розуміння виконавцями; реальним, тобто можливим для впровадження [88, с.314].

Стратегічний план тісно пов'язаний зі стратегічним програмуванням та проектуванням. Разом з тим при моделюванні стратегічного управління чітко дотримуються методологічної різниці, яка обумовлює їх функціональне навантаження. Якщо стратегічний план відформатовує орієнтацію практичних дій підприємства на реалізацію стратегічних цілей, наприклад, соціального розвитку, підвищення рівня технологічної конкурентоспроможності, захоплення долі ринку товарів, то стратегічна програма прив'язана до способу досягнення. Наприклад, розробка нового товару, з яким заплановано оволодіти додатковим сегментом ринку, може бути виконана за допомогою програми. Стратегічна програма – це адресний документ, що узгоджує економічно, соціально, технологічно або, наприклад, маркетингово орієнтовані дії, які підпорядковані стратегічній меті і певному плановому завданню. Стратегічна програма упорядкована за витратами, часом та виконавцями. Елемент стратегічного планування використовує такий важіль, як стратегічне проектування, яке являє собою гармонійний акорд одноразових акцій із залученням спеціалістів певного кваліфікаційного рівня та професійного профілю та підтверджений фінансовими ресурсами. У процесі моделювання стратегічного управління проекти можуть бути використані як складові стратегічних програм, або безпосередньо входити до складу інструментів стратегічного плану. Для малих та середніх підприємств, таких, як заводи з виробництва мінеральних вод, що розташовані в Закарпатській області, більш

економічним є зменшення ієрархічності стратегічного планування, що дозволяє зекономити фінансові, кадрові ресурси та ресурси часу на узгодження та координацію дій в межах проектів та програм.

Приклад стратегічних планів, програм та проектів запропоновано на рис. 3.22.



**Рис. 3.22. Зміст стратегічних планів, програм та проектів**

Складовою частиною стратегічного управління є мобілізація організаційного потенціалу підприємства, який передбачає його якісне посилення і структурну трансформацію. Від глибини організаційних перетворень та інтенсивності посилення взаємодії структурних складових підприємства залежить ступінь складності акцій стосовно впровадження та реалізації стратегічного управління підприємством. При цьому зміни не виступають самоціллю, їх проведення підпорядковано стратегічним завданням і забезпечує організаційний механізм реалізації стратегічних планів. При підготовці до здійснення змін та формуванні моделі ефективного стратегічного управління в першу чергу визначається один з рівнів змін, який може бути впроваджений на підприємстві. Рівень змін обумовлений масштабністю цілі

стратегічного управління та діапазоном ринкових та внутрігосподарських дій для її реалізації.

Діапазон змін охоплює в першу чергу сферу відносин, які формують ставлення керівництва та персоналу до стратегічного управління, мети розвитку підприємства та довгострокових цілей. Відбувається це шляхом інституціалізації стратегічного управління. Необхідність врахування інституціонального фактора в моделюванні ефективного стратегічного управління підприємством Д. Норт підкреслив наступним чином: не існує інших рішень, крім використання інституційних механізмів, для того, щоб установити правила гри, і використання організації – щоб забезпечити дотримання цих правил [100]. Системне впровадження інституціалізації включає, по-перше, орієнтацію її напрямів (в дисертації запропонована організаційна реструктуризація, формування організаційної культури, розробка системи норм та стандартів поведінки, обов'язків та повноважень). По-друге, створення умов інституціалізації, які поділяються на первинні та вторинні. Первинні умови, до яких віднесено об'єктивну потребу у розвитку підприємства та зовнішні загрози з боку конкурентів, є такими, що обумовлюють необхідність інституціалізації. Вторинні (наявність мережі соціальних взаємозв'язків та взаємовідносин на підприємстві та компетенції і сучасні ментальні здібності засновників та вищого керівництва) обумовлюють ефективність процесу інституціалізації. Наступним важелем механізму інституціалізації стратегічного управління підприємством виступає його алгоритмізація, яка включає етап виникнення первинних умов і формування вторинних, стадію цілепокладання інституціалізації, яка впливає з мети розвитку бізнесу, далі будується система соціальних норм в колективі, komponується система соціальних статусів та розподіл ролей, і завершує організаційне оформлення інституціалізації шляхом впровадження стратегічно орієнтованої структури підприємства. Важелем в механізмі інституціалізації виступає дотримання певного кола принципів, основними з яких виступає принцип флексибілізації при прийнятті стратегічних рішень та їх реалізації,

який формує основу поведінки керівників при появі зовнішніх викликів для підприємства чи внутрішніх загроз та принцип економічності, що визначає перевищення вигод над витратами з її впровадження та трансакційними витратами. Принцип економічності перегукується з іманентною природою інституту, в основу якої закладена логіка, яка сформульована науковцями таким чином. Поняття інституту розкривається через розмежування функцій та правил, тобто дія, яка проводиться суб'єктом в межах певної господарської функції, обособлюється від останньої і стає інститутом, коли приймає для більшості суб'єктів безальтернативний характер. Тобто найбільш ефективний порядок дій, ставши інститутом, набуває атрибутів звичності, традиції, універсальності і всезагальності, знявши тим самим з суб'єкта тягар невизначеності, оцінки та вибору. У цьому розмежуванні і закладена можливість мінімізації витрат господарської діяльності, в тому числі і трансакційних [64, с.91].

Інституціоналізація виконує широке коло функцій, серед яких при її впровадженні доцільно враховувати функцію «правил гри», функцію альтернативи, функцію координації та інші.

Практичним методом інституціоналізації рекомендовано для ТОВ «Прогрес-С» застосовувати інституційне проектування, складовими якого є визначення мети, формування сценаріїв її реалізації (через створення інституту персоналорієнтованої компанії, інституту ресурсозберігаючого підприємства, інституту ринкоорієнтованого бізнесу), розробка критерію вибору сценарію, наприклад, ступеня реалізації мети інституційного проекту чи забезпечення найменших трансакційних витрат; прийняття стратегічного рішення стосовно вибору варіанту сценарію та його розробка і впровадження.

У моделі стратегічного управління підприємством передбачена особлива роль організаційної культури, складовими якої є філософія як основа визначення сенсу існування підприємства, домінуючі цінності, форми, норми, стандарти, принципи, правила поведінки, організаційний клімат. При моделюванні стратегічного управління на підприємстві компонент культури

займе органічне місце при забезпеченні наступного її інноваційного навантаження. Інноваційна культура виступає своєрідним регуляторним важелем «поведінки» підприємства в процесі стратегічного управління, вона виконує селективну функцію відбору і впровадження інноваційних моделей розвитку, сприяє трансляції попередніх інноваційних моделей через наступні до майбутніх, формує креативний внутрішній потенціал підприємства, сприяє підвищенню ефективності та продуктивності людського капіталу, дозволяє через методологічну функцію проводити дослідження і аналізувати результати розвитку бізнесу. Інноваційна культура передбачає впровадження сучасних електронних форм навчання, переваги яких розкриті словацькою дослідницею Л.Юрковічовою [176].

При впровадженні системи інноваційної культури як частини стратегічного потенціалу організації в моделі стратегічного управління будується матриця оцінки культурного ризику, яка є перехрестям вектора важливості завдання для успіху і вектора сумісності стратегії і культури. Ця матриця, яка запропонована А.П. Міщенко, дозволяє виділити три зони культурного ризику: зону незначного ризику, зону керованого ризику і зону неприпустимого ризику. Внаслідок її побудови в моделі можливо передбачити один з наступних шляхів стратегічних дій:

- ігнорування культури, яка не сприяє реалізації стратегії;
- пристосування системи стратегічного та оперативного управління до існуючої на підприємстві культури;
- перебудова культури таким чином, щоб вона відповідала вимогам і сприяла реалізації обраної стратегії;
- зміна стратегії з метою її підлаштування під культуру, що існує на підприємстві.

В моделі стратегічного управління рекомендовано визначити один з наступних рівнів організаційної перебудови:

1. Докорінна реорганізація підприємства може бути проведена у випадку переходу підприємства на інші види діяльності, при системних змінах



виробництва та збуту або при впровадженні інноваційних моделей розвитку підприємства. Така перебудова може бути проведена внаслідок антимонопольних дій чи в кризових ситуаціях. Докорінна реорганізація викликає не тільки перебудову відділів та інших підрозділів підприємства, формування принципово нового ланцюжка організаційних зв'язків, але й добір нових кадрів, формування адекватних інститутів.

2. Радикальна перебудова підприємства відбувається за умов об'єднання з іншою організацією або впровадження виробництва нової продукції. В цьому випадку можуть відбуватися не тільки перетворення організаційної структури, але й об'єднання різних корпоративних культур, зміна (розвиток) культурних традицій, норм, що існували раніше в організації.

3. Помірні організаційні зміни мають місце на підприємстві, коли посилюються певні функції управління підприємством внаслідок, наприклад, товарної диверсифікації і активізації маркетингової служби.

4. Звичайні зміни організаційної структури виникають внаслідок проведення внутрішнього аналізу і виявлення неефективності діяльності певних підрозділів. Звичайні зміни можуть здійснюватися при зменшенні попиту на продукцію з метою активізації внутрішнього структурного потенціалу з просування продукції до споживачів.

Таким чином, ступінь організаційних перетворень визначається сукупністю зовнішніх факторів, що впливають на розвиток підприємства, адекватністю структурного потенціалу вимогам стратегічного управління і залежать від цілей та завдань стратегічного розвитку підприємства. Організаційна перебудова підприємства повинна вписуватися в модель стратегічного управління таким чином, щоб її функціональне навантаження було більше, ніж витрати на її створення та утримання. Необхідним моментом правильної структурної реорганізації є її орієнтація на формування стратегічної конкурентоспроможності з врахуванням необхідних тактичних завдань. Внаслідок цього в модель стратегічного управління ТОВ «Прогрес-С» нами

запропоновано впровадження організаційної структури, яка побудована на засадах контролінгу.

Розбудова організаційної структури на засадах контролінгу повинна відповідати умовам адекватності. В першу чергу це означає, що організаційна структура підприємства буде базою для втілення стратегічних цілей та завдань підприємства. Це викликає необхідність її адекватності вимогам зовнішнього оточення, головним викликом якого є активізація інноваційної активності конкурентів і розширення ринку інновацій. Лише інноваційно спрямовані підприємства отримують додаткові конкурентні переваги і виступають конкурентно стійкими. Організаційна структура адекватна, технологічній архітектурі підприємства, сприяє зменшенню виробничих витрат і підвищує ефективність операційної і управлінської діяльності. Крім цього, адекватність організаційної структури розміру підприємства визначає кількість підрозділів, їх функціональну заангажованість та укомплектування персоналом.

В моделі стратегічного управління ТОВ «Прогрес-С» структурна перебудова повинна відбуватися за такими принципами, як:

- принцип системності, який передбачає взаємоузгодженість між структурними підрозділами і в свою чергу сприяє формуванню підприємства як цілісного механізму;
- функціональності, що передбачає чіткий функціональний поділ праці та коопераційні зв'язки;
- принцип інформованості передбачає забезпеченість відділів та цехів повним обсягом необхідної інформації, раціонально побудованою і своєчасно отриманою;
- принцип інституціональності передбачає побудову договірних відносин між персоналом та керівництвом стосовно корпоративних цінностей та методів їх втілення на практиці;
- цілеспрямованість визначає в якості базового імпульсу стратегічну ціль підприємства і підпорядкованість визначеній цілі всього спектру тактичних та стратегічних дій;

- економічність вимагає таким чином організувати функціонування організаційної системи, який забезпечує найкраще співвідношення між цілями стратегічного управління та реальними результатами реалізації стратегії бізнесу.

Модель стратегічного управління передбачає активізацію таких функцій контролінгу, як спостереження за реалізацією планів; вимірювання ступеню відхилення фактичних результатів від передбачених; діагностування причин кризових станів; розробку та обґрунтування оперативних і стратегічних управлінських рішень; коригування при необхідності, окремих цілей і індикаторів їх реалізації; накопичення інформації і формування комунікаційної мережі для оперативного і стратегічного аналізу.

В моделі ефективного стратегічного управління підприємством алгоритм інституціалізації корелює з алгоритмом структурної перебудови на засадах контролінгу, який включає стадії прийняття рішення щодо архітектури контролінгу, розробку документації, розробку плану впровадження, вибір технологічної платформи, добір кадрів та створення відділу контролінгу.

Модель ефективного стратегічного управління передбачає при впровадженні контролінгу забезпечити синергійний ефект, який буде включати результати дії таких видів синергізму:

- Операційний синергізм, який виникає внаслідок операційної діяльності підприємства і забезпечує додатковий ефект від використання ресурсів, таких, як основні засоби, персонал, фінансові кошти, розподіл робіт внаслідок їх організації, поділу та кооперування праці.

- Організаційний синергізм, прикладом якого є результат діяльності служби контролінгу, виникає внаслідок переходу на вищу стадію організаційного розвитку, коли функціональні зв'язки інтегруються в принципово нову виробничу спроможність підприємства.

- Сінергізм стратегічного управління полягає у дифузії результатів управлінського рішення на різноманітні аспекти діяльності підприємства.

Наприклад, рішення стосовно інвестування в якість продукції (розміщення лабораторії якості в ТОВ «Прогрес-С») дозволили знизити витрати зовнішнього контролю і підвищити конкурентоспроможність продукції. Крім цього, стратегічний синергізм дозволяє трансформувати активи, що мають форму потенціалу, в різні типи вартості і суспільної цінності, які залежатимуть від вміння менеджменту розвивати якісні параметри ділового бізнесу, впроваджувати інноваційні рішення в різних секторах економіки, розробляти фундаментальні принципи формування організаційної культури, підвищувати еластичність факторів виробництва в динамічному конкурентному середовищі [95, с.136]. Стратегічний синергізм забезпечує стає промислове зростання на інноваційній основі при активному використанні сучасних наукових інноваційних розробок – лише в цьому випадку реалізуються плани високої якості зростання, ресурсозбереження, ефективності виробництва, випуску конкурентоспроможної продукції [149, с.45].

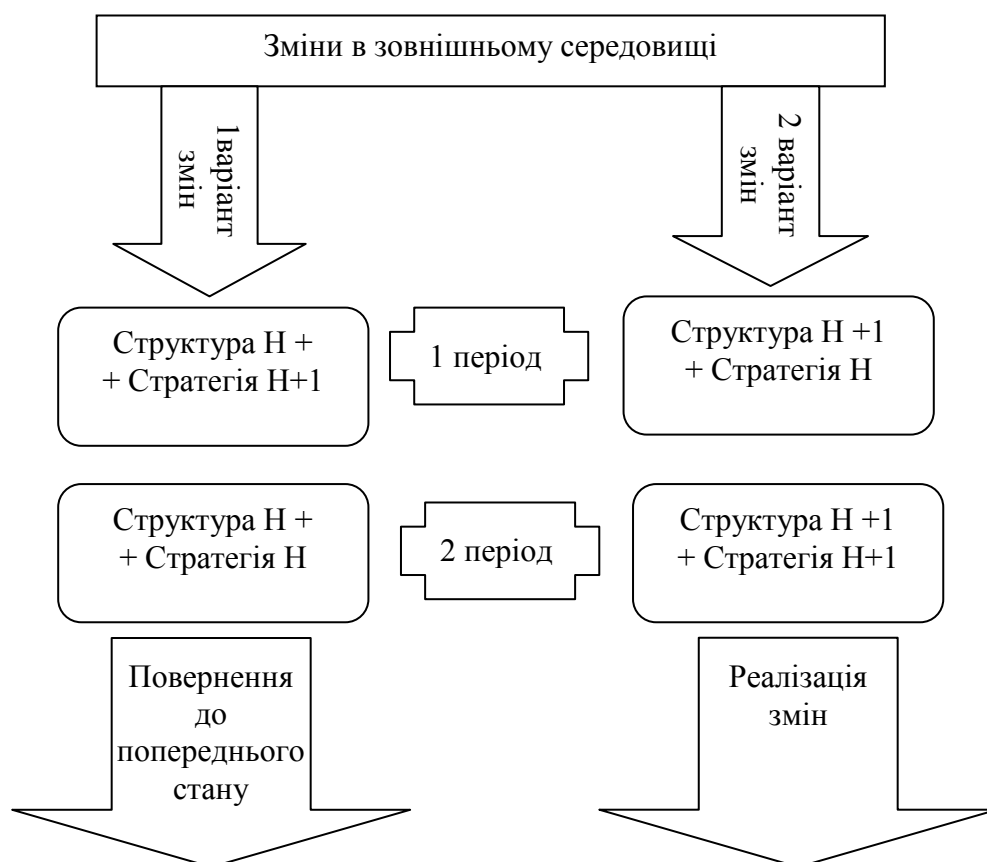
Синергізм збуту продукції виникає при застосуванні одного каналу просування різних видів продукції до споживача або при рекламних акціях, які забезпечують маркетингову підтримку деяким товарам одночасно. В процесі збуту виникає основна доля трансакційних витрат внаслідок їх сутності як витрат контрактних. Служба контролінгу аналізує синергійний ефект у сфері «поведінки» витрат виробництва та трансакційних витрат з метою визначення їх економії.

Інвестиційний синергізм передбачає поліваріантне використання потужностей, у які здійснюється інвестування. Синергізм інвестицій в інновації виникає за умов фінансування одного з етапів інноваційної діяльності з їх прямим чи опосередкованим впливом на інші етапи інноваційного процесу.

Синергізм інформаційний передбачає створення додаткових ефектів від використання різноманітних інформаційних джерел і видів інформації. Особливо імпульсивно діє синергізм при залученні нових знань, що дозволяє використовувати матричні структури організації, перетворювати знання на інтелектуальний капітал, тобто нематеріальні ресурси, сприяти віртуалізації

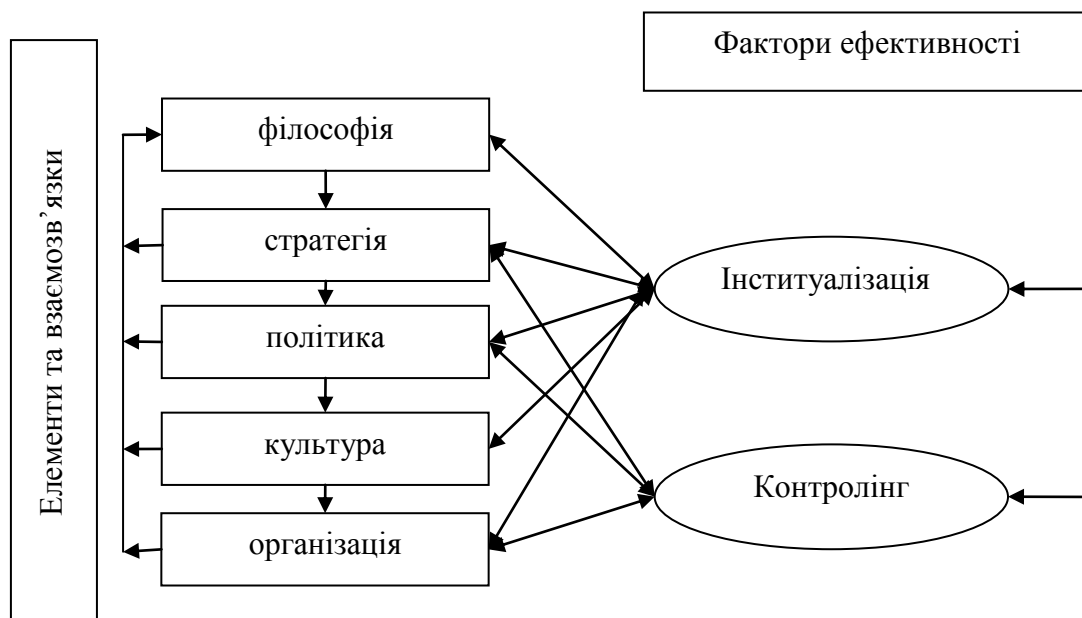
бізнесу, внаслідок чого формується технологія управління знаннями, яка підтримує цілісність корпоративної культури і філософії [157, с.329]. Інформаційний синергізм в широкому сенсі сприяє реалізації парадигми А. Гальчинського, В. Геєця, А. Кінаха, В. Семиноженка: розвитку економіки, яка орієнтована на майбутнє – теорію інтелектуального лідерства – і спрямовує потенційні можливості розвитку конкурентних виробництв із знанням та навичками людей (інтелектуальним капіталом) на формування перспективного ринку високотехнологічної продукції [28].

В.А. Євтушевський і його однодумці, базуючись на працях Г. Мінцберга [182], доводять, що стратегія і структура є одноплановими явищами і можуть створювати перешкоди для розвитку чи, навпаки, його посилювати. Варіанти викладені на рис. 3.23. Авторами запропоновані два варіанти взаємодії стратегії та структури, які неможливо не враховувати при побудові моделі ефективного стратегічного управління.



**Рис. 3.23. Взаємовплив стратегії підприємства та його структури [48, с.190]**

Розглянуті складові системи стратегічного управління та фактори, що забезпечують її ефективність дозволяють модель викласти у вигляді схеми, що представлена на рис. 3.24.



**Рис. 3.24. Елементи та фактори, що забезпечують ефективність стратегічного управління на підприємстві**

Схематична інтерпретація моделі ефективного стратегічного управління визначає базові умови, які можуть змінюватися, посилюватися під впливом змін зовнішнього оточення чи внутрішнього середовища, але їх наявність є необхідною для формування конкурентоспроможного позиціонування підприємства в межах високого ступеню турбулентності.

## ВИСНОВКИ

1. Одним з головних інституціонально-економічних факторів розвитку держави та окремого регіону виступає діяльність підприємств, яка у широкому сенсі являє собою економічну активність, спрямовану на виробництво товарів та послуг, задоволення соціально-економічних та духовних потреб споживачів і виступає джерелом інновацій. Складність зовнішнього оточення, посилення конкуренції обумовлюють необхідність впровадження підприємством стратегічного управління як механізму формування довгострокових конкурентних переваг. Питання теоретичної насиченості та практичного навантаження стратегічного управління знаходяться в центрі уваги закордонних та вітчизняних науковців. Дослідження показало, що його сутність визначають за такими семасіологічними підходами, як процесний, функціональний, інституціональний, системний, концептуальний, маркетинговий, кадровий, з позиції прийняття управлінських рішень, цільовий, ситуаційний і т.д.

2. З'ясовано, що стратегія визначається трьома факторами, серед яких виділено внутрішній потенціал та його здатність відповідати викликам навколишнього середовища; стан, тренди та інтенсивність динаміки навколишнього оточення; стратегічне мислення власників, їх амбіції та бачення майбутнього бізнесу. При цьому у сучасній науці спостерігається плюралізм думок, спрямованих на визначення сутності стратегії, її змістові компоненти та значення для досягнення успіху компанії. На основі розглянутих підходів стратегію можливо визначати як детермінанту системної ітерації рішень та дій, спрямованих на посилення внутрішнього потенціалу та формування зовнішнього навколишнього оточення, що дозволить сформувати конкурентні переваги і забезпечити випереджальні темпи розвитку підприємства. Стратегія як детермінанта містить такі дві групи компонент: зовнішню та внутрішню. До внутрішньої групи віднесено сенсову, мотиваційну, ціннісну, а до зовнішньої

групи – компоненту адекватності реакції на майбутні чи існуючі зміни навколишнього середовища та компоненту впливу на зовнішнє середовище підприємства.

3. На основі проведеного аналізу сучасних підходів до визначення сутності ефективності виділено дві групи підходів. Перша група включає традиційні визначення, згідно з якими ефективність трактується як співвідношення різноманітних результатів діяльності підприємства та витрат на їх досягнення. Друга група підходів ефективність стратегічного управління визначає з позицій стійкості до поставленої мети, стійкості як функціонального критерію стану системи управління підприємством, конкурентності, ділового процесу, позиції конфліктів, співвідношення результатів та моделі організаційного розвитку. Порівняльна характеристика розглянутих підходів дозволила визначати ефективність стратегічного управління підприємством як результат позиціонування підприємства відносно його конкурентів в системі координат прибутку та обсягу продажів, що обумовлено рівнем використання внутрішнього потенціалу підприємства та його взаємовідносинами із зовнішнім оточенням.

4. Наявність унікальних за якістю та достатніх за обсягом гідромінеральних ресурсів Закарпатської області обумовила високу ділову активність підприємств з виробництва мінеральних напоїв. Станом на 1 січня 2011р. в ЄДРПОУ налічувалось 74 суб'єкти, основним видом діяльності яких зареєстровано виробництво мінеральних вод та безалкогольних напоїв, але лише 25 з них займалися виробництвом. Це свідчить про невідповідність заявлених намірів діяльності підприємств при реєстрації бізнесу і реальних умов втілення їх на практиці. Ця тенденція є наслідком обструкцій, які потрібно долати при отриманні ліцензій на виробництво.

5. Ранжування рівня ефективності проаналізованих підприємств за традиційною методикою показало, що за сумою місць лідером стратегічного управління виступає ТОВ «Плосківський завод мінеральних вод», далі



розташовані ТОВ «Маргіт», ВАТ «Свалявські мінеральні води», ТОВ «Прогрес-С», ТОВ «Шаянські мінеральні води». Найбільш активна ринкова стратегія, яка вражається через обсяги реалізованої продукції, проводиться ТОВ «Свалявські мінеральні води». Обсяг продажів у 2010 році складав 40,2 млн. грн. На другому місці знаходиться ТОВ «Плосківський завод мінеральних вод» з обсягом продажів 12,6 млн. грн. Трійку найбільш активних ринкових гравців замикає ТОВ «Алекс», яке реалізувало продукції у 2010 році на суму 10,3 млн. грн. Фінансова активність підприємства відображається у динаміці та розмірах прибутку. Найбільший обсяг чистого прибутку у 2010 році отримано товариством «Плосківський завод мінеральних вод» – 1,2 млн. грн. Високий рівень прибутків спостерігається у товаристві «Прогрес-С» – 1,1 млн. прибутків та у ВАТ «Свалявські мінеральні води» – 404 тис. грн. Найвищий рівень рентабельності продажів у 2010 році відмічено в товаристві «Прогрес-С» – 21 процент. При цьому при зниженні показника рентабельності продажів з 34,8 % у 2007 році (першому році існування підприємства) до вказаного у 2010 році можливо визначити позитивний рівень прибутковості продажів, якого досягнуто внаслідок кадрової політики, технологічної політики та управління підприємством в цілому. Позиціонування підприємств в системі координат прибутку та обсягу реалізації продукції показало відсутність підприємства, яке має стійку позицію одночасно у стратегічному розвитку фінансового стану підприємства та ринковій активності.

6. Доведено, що важливим напрямом підвищення ефективності стратегічного управління виступає його інституціалізація, механізм впровадження якої включає визначення напрямів її здійснення на підприємстві, умови, функції та алгоритм інституціалізації. Інституціалізація здійснюється таким чином: спостерігається формування потреби – стратегічне управління задовольняє потребу підприємства у розвитку та довготривалій життєздатності; виникає загроза – стратегічне управління сприяє кращим позиціям у конкурентній боротьбі, що постійно посилюється, і є саме по собі конкурентною перевагою; здійснюється формулювання загальної цілі

функціонування – втілення місії підприємства у реальне життя; відбувається побудова системи соціальних норм – повага до ризикованості, креативність у роботі, інноваційна спрямованість; komponується система соціальних статусів та ролей – застосування ієрархічно спрямованих та функціонально навантажених стратегій формує ролевий розподіл в системі менеджменту підприємства; проходить організаційне оформлення – формування відділів стратегічного управління, побудова стратегічно орієнтованої структури управління. Серед принципів впровадження інституціоналізації стратегічного управління в ході дослідження відмічені системність, логічність, управлінська компетентність, економічність та флексібілізація. Для ТОВ «Прогрес-С» запропонована схема інституційного проектування, яка рекомендована до впровадження на інших промислових підприємствах.

7. Важливим напрямом підвищення ефективності стратегічного управління виступає впровадження на підприємстві служб контролінгу. Системне впровадження контролінгу базується на застосуванні чіткого алгоритму, який включає прийняття рішення, розробку документації, планування, вибір технологічної платформи, добір кадрів, а також на дотриманні умов адекватності, до яких віднесено адекватність структурних змін розміру підприємства та його територіальній дислокації, адекватність технологічному рівню та технологічній архітектурі підприємства, адекватність реакції підприємств на інноваційні зміни та інші виклики навколишнього середовища, адекватність змін місії цілям та завданням стратегічного розвитку підприємства, його філософії та політиці.

8. Модель ефективного стратегічного управління розвитку підприємства являє собою наукове віртуальне відображення основних його складових та взаємодії між ними. Коло найбільш вагомих елементів моделі стратегічного управління в межах даного дослідження включає мету розвитку підприємства та його напрями й умови; стратегію підприємства та її ідентифікацію; етапи та функції стратегічного управління; механізм інституціоналізації; організаційну структурну підтримку стратегічного управління на засадах контролінгу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажлуни А. М. Критерии оценки эффективности системы стратегического управления затратами / А. М. Ажлуни, Е. А. Калинина // Модели и методы инновационной экономики. ИнВестРегион. – 2009. – № 4. – С. 37 – 40 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.v-itc.ru/investregion/2009/04/pdf/2009-04-17.pdf>.
2. Ананьина Е. А. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананьина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. ; [под ред. Н. Г. Данилочкиной]. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
3. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств : підручник / В. Г. Андрійчук. – [2-е вид., доп. і перероблене]. – К. : КНЕУ, 2002. – 624 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://buklib.net/component/option,com\\_jbook/task,view/Itemid,36/catid,108/id,2176/](http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,108/id,2176/).
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
6. Армстронг М. Perfomance Management. Управление эффективностью работы / М. Армстронг, А. Бэрн ; пер.с англ. – [2-е изд.]. – М. : Hippo Publishing, 2007. – 384 с.
7. Бажин И. И. Экономическая кибернетика : компакт-учебник / И. И. Бажин. – Харьков : Консул, 2004. – 292 с.
8. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 448 с.

9. Бандурин А. В. Оценка эффективности стратегического менеджмента организации / А. В. Бандурин, Б. А. Чуб [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.cfin.ru/management/chub/04\\_12.shtml](http://www.cfin.ru/management/chub/04_12.shtml).
10. Башнянин Г. І. Мікроекономічні ринкові системи : метрологічні проблеми аналізу ефективності функціонування / Г. І. Башнянин, І. М. Копич, І. О. Чупик. – Львів : вид-во «ЛКА», 2001. – 182 с.
11. Бирюкова О. В. Оценка эффективности стратегического управления / О. В. Бирюкова, Ю. М. Логвина [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/36\\_PWMN\\_2010/Economics/76675.doc.htm](http://www.rusnauka.com/36_PWMN_2010/Economics/76675.doc.htm).
12. Бланк И. А. Управление прибылью / И. А. Бланк. – [2-е изд.]. – К. : Ника-Центр, 2007. – 698 с.
13. Блауг М. Методология экономической науки, или Как экономисты объясняют / М. Блауг ; пер. с англ. – М. : НП Вопросы экономики, 2004. – 416 с.
14. Бобылева О. А. Анализ нормативно-технических документов, регламентирующих качество минеральных и питьевых вод / О. А. Бобылева, Г. Ф. Бурлак, М. В. Набоба, В. А. Прокопов, В. М. Шестопалов // Збірник наукових праць «Проблеми мінеральних вод». – К., 2002. – 180 с.
15. Бондаренко В. М. Зарубіжні моделі оцінки життєдіяльності підприємства / В. М. Бондаренко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія економіка. – Ужгород, 2008. – № 25. – С. 193 – 201.
16. Бондаренко В. М. Концепція життєздатності підприємства / В. М. Бондаренко // Управління ризиком соціально-економічних систем : глобалізація, підприємство, стале економічне зростання : Дев'ята міжнар. конф. студентів та молодих учених, 9-11 грудня, 2008. – С. 22 – 25.
17. Бондаренко В. М. Суть моніторингу та життєздатності підприємства / Н. М. Надь, В. М. Бондаренко // Соціально-економічний розвиток України в ХХІ столітті : проблеми, пріоритети і перспективи : Друга між наук.-практ. конф. 23-24 квітня 2009 року : тези доп. – Кам'янець-Подільський, 2009. – С. 208 – 212.

18. Бондаренко В. М. Фактори життєздатності підприємства : теоретичні та практичні підходи / В. М. Бондаренко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Nvuue/Ekon/2008\\_26/statti/3\\_2.htm](http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Nvuue/Ekon/2008_26/statti/3_2.htm).
19. Брітченко І.Г. Економічні проблеми розвитку підприємницької функції в секторах економіки національного господарства/ І.Г. Брітченко, О.М. Момот, В.Г. Маєнко// Донецьк-Полтава: ЩЩЩ «Техсервіс». 2012. – 540с.
20. Брітченко І.Г. Малий бізнес як фактор розвитку конкурентоспроможності регіону/ В.П. Мікловда, А.В. Ступко, І.Г. Брітченко, Н.Ю. Кубіній.// Полтава: ЩЩЩ «Техсервіс» 2012. – 200с.
21. Брітченко І.Г. Стратегія забезпечення ефективного функціонування підприємств на фондовому ринку./ Р.К. Перепелиця, І.Г. Брітченко // Донецьк: ДонДУЕТ ім. Туган-Барановського, 2005. – 234с.
22. Вартанян Г. Мінеральні води України / Ганна Вартанян // МЕЦ Вернадського [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.greenkit.net/Members/avartanyan/vernadsky0>.
23. Василенко В. А. Стратегічне управління / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
24. Вебер М. Основные социологические понятия / М. Вебер // Западно-европейская социология XIX - начала XX веков. – М., 1996. – С. 455 – 491.
25. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с.
26. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – М. : Изд-во МГУ, 1995. – 252 с.
27. Волощук О. Г. Сутність економічної ефективності на підприємствах олійно-жирової промисловості / О. Г. Волощук // Національний університет харчових технологій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.agrosvit.info/index.php?iid=25&operation=9>.

28. Гальчинський А. С. Інноваційна стратегія українських реформ / А. С. Гальчинський, В. М. Геєць, А. К. Кінах, В. П. Семиноженко. – К. : Знання України, 2002. – 336 с.
29. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
30. Гетьманський В. О. Економічна природа та теоретична сутність ефективності функціонування підприємства / В. О. Гетьманський // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlut/19\\_13/100\\_Getmanski\\_19\\_13.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlut/19_13/100_Getmanski_19_13.pdf).
31. Гольдштейн Г. Я. Стратегические аспекты управления НИОКР : монографія / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2000. – 244 с.
32. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навчальний посібник / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : Алеута, 2008. – 478 с.
33. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
34. Гринь А. В. Системные принципы организации объективной реальности / А. В. Гринь [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.metodolog.ru/00300/00300/html>.
35. Дайле А. Практика контроллинга / А. Дайле. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 344 с.
36. Дидович Ю. О. Процесс стратегического управления и характеристика его этапов / Н. Ю. Кубиний, В. В. Кубиний, М. Ю. Шеверя, Ю. О. Дидович // Социально-экономические проблемы региона в условиях инновационного развития территорий. Международная научно-практическая конференция (г. Нижневартовск, 21 апреля 2011 г.) / Отв. ред. Р. В. Ковальчук. – Нижневартовск : Изд-во Нижневарт. гуманит. ун-та, 2011. – С. 168-175.
37. Дідович Ю. О. Аналітичний підхід до стратегічного планування в умовах глобалізації економіки / Л. М. Ціцак, Ю. О. Дідович, М. Ю. Дзямко //

Украина и глобальная экономика : теория и практика хозяйствования : материалы VI Международной научно-практической конференции, 29-30 октября 2010 года. – Симферополь : ДИАЙПИ, 2010. – С. 58 – 59.

38. Дідович Ю. О. Вдосконалення стратегічного планування як системи / Л. М. Ціцак, М. Ю. Шеверя, Ю. О. Дідович // Науковий вісник Ужгородського університету. – Ужгород, 2011. – Спецвипуск 33, частина 4. – С. 128-135. – (Серія Економіка).

39. Дідович Ю. О. Знання як рушійна економічна сила / Ю. О. Дідович, В. В. Кубіній, М. Ю. Шеверя // Сучасні інформаційні технології в економіці та управлінні підприємствами, програмами та проектами : [ Тези доповідей IX міжнар. наук.-практ. конф., 12-18 вересня 2011 року ]. – . : ХАИ, 2011. – С. 92 – 93.

40. Дідович Ю. О. Компаративний аналіз стратегічних складових потенціалу промислових підприємств Закарпатської області, науково-технічного сегменту регіону та аналіз їх ефективності / М. Ю. Шеверя, Ю. О. Дідович, В. В. Кубіній // Культура народів Причорномор'я. – Симферополь, 2011. – № 206. – С. 188 – 190.

41. Дідович Ю. О. Стратегічне планування як фактор конкурентоспроможності : теоретичний та практичний аспекти / [ Мікловда В. П., Кубіній Н. Ю., Шандор Ф. Ф., Дідович Ю. О., Кіш Г. В. ] : Монографія. – Ужгород : ПРАТ «Видавництво «Закарпаття», 2011. – 201с.

42. Дідович Ю. О. Стратегія як центральний елемент стратегічного менеджменту / Р. І. Завадяк, В. В. Попович, Л. М. Ціцак, Ю. О. Дідович, О. А. Федорович // Науковий вісник Ужгородського університету. – Ужгород, 2010. – Випуск 31. – С. 154 – 158. – (Серія Економіка).

43. Дідович Ю. О. Сучасні тренди на підприємствах з розливу мінеральних вод Закарпатської області / Ю. О. Дідович // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – Ужгород, 2011. – Випуск 2 (34). – С. 217 – 222.

44. Долішній М. І. Підприємництво в Україні. Проблеми становлення та розвитку / М. І. Долішній, М. А. Козоріз, В. П. Мікловда, А. С. Даниленко. – Ужгород : Карпати, 1997. – 363 с.
45. Домяшенко Ю. В. Ефективність виробництва і реалізації соняшнику / Ю. В. Домяшенко // Вісник ХДАУ. – 2001. – № 7. – С. 199 – 202.
46. Дорогунцов С. І. Екологія / С. І. Дорогунцов, К.Ф. Коценко, О.К. Балова. – К. : КНЕУ, 1992. – 177 с.
47. Дорофеев В. Д. Менеджмент / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. – М. : Инфра-М, 2008. – 440 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.smartcat.ru/MenagementByDorofeevNH.shtml>.
48. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління / В. А. Євтушевський, К. В. Ковальська, Н. В. Бутенко. – К. : Знання, 2007. – 287 с.
49. Забелин П. В. Основы стратегического управления : учеб. пособие / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998. – 195 с.
50. Закон України “Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2157-14>.
51. Закон України “Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2157-14>.
52. Звітність ВАТ «Свалявські мінеральні води» за 2006-2010 рр.
53. Звітність ТЗОВ «Аква» за 2006-2010 рр.
54. Звітність ТЗОВ «Маріам» за 2006-2010 рр.
55. Звітність ТОВ «Алекс» за 2006-2010 рр.
56. Звітність ТОВ «Велеш» за 2006-2010 рр.
57. Звітність ТОВ «Маргіт» за 2006-2010 рр.
58. Звітність ТОВ «Плосківський завод мінеральних вод» за 2006-2010 рр.
59. Звітність ТОВ «Прогрес-С» за 2006-2010 рр.



60. Звітність ТОВ «Шаянські води» за 2006-2010 рр.
61. Звітність ТОВ «Шаянські джерела» за 2006-2010 рр.
62. Ивашкевич В. Контроллинг на предприятиях Германии / В. Ивашкевич, С. Зайцев // Бухгалтерський учет. – 1996. – № 10. – С. 87 – 96.
63. Илюхина А. С. Институциональная среда как условие совершенствования отношений в малом бизнесе : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук : специальность 08.00.01 «Экономическая теория» / А. С. Илюхина. – Кострома, 2007. – 275 с.
64. Институциональная архитектура и динамика экономических преобразований / под. ред. д-ра экон. наук А. А. Гриценко. – Х. : Форт, 2008. – 928 с.
65. Карминский А. М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 256 с.
66. Карпинская Р. С. Философия природы : коэволюционная стратегия / Р. С. Карпинская, И. К. Лисеев, А. П. Огурцов. – М., 1995. – 313 с.
67. Касьянова Н. В. Оцінка ефективності стратегічного управління підприємством / Н. В. Касьянова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vlp.com.ua/node/802>.
68. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька – К. : Знання, 2006. – 366 с.
69. Клаузевиц К. О войне / Карл Клаузевиц. – М. : Госвоениздат, 1934 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://militera.lib.ru/science/clausewitz/index.html>.
70. Клівець П. Г. Стратегія підприємства / П. Г. Клівець. – К. : Академкнига, 2007. – 320 с.
71. Ковтун О. І. Стратегія підприємства / О. І. Ковтун. – Львів : Новий Світ, 2006. – 388 с.

72. Комплексна економічна доповідь «Діяльність підприємств з виробництва мінеральних вод та безалкогольних напоїв» / Головне управління статистики у Закарпатській області. – Ужгород, 2011 – 12 с.
73. Коул. Дж. Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул. – М. : Вершина, 2004. – 352 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.twirpx.com/file/139868>.
74. Кочаровська Л. М. Планування раціонального природокористування та охорони навколишнього природного середовища : регіональний аспект / Л. М. Кочаровська // Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права. – 2002. – № 3. – С. 204 – 214.
75. Кузмішин П. Підприємницьке середовище та економічний розвиток / П. Кузмішин. – Ужгород : Ужгородський державний університет, 2000. – 441 с.
76. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент / Юрий Николаевич Лапыгин, Денис Юрьевич Лапыгин [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://fictionbook.ru/autor/yuriyi\\_nikolaevich\\_lapiygin/strategicheskiiyi\\_menedjment/read\\_online.html?page=14](http://fictionbook.ru/autor/yuriyi_nikolaevich_lapiygin/strategicheskiiyi_menedjment/read_online.html?page=14).
77. Лендел М., Товканець С. Виробничий потенціал регіону в умовах ринкових перетворень: проблеми формування і використання : монографія / М. Лендел, С. Товканець. – Ужгород: Карпати, 2009. – 232 с.
78. Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс ; пер с англ. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
79. Мазур И. И. Эффективный менеджмент : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; [под общ. ред. И. И. Мазура]. – М. : Высшая школа, 2003. – 555 с.
80. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 96 с.
81. Маленков Ю. А. Стратегический менеджмент / Ю. А. Маленков. – М. : ТК Велби, 2008. – 224 с.

82. Манцуров І. Г. Інституційне планування в системі державного регулювання економіки : монографія / І. Г. Манцуров. – К. : НДЕІ, 2011. – 655 с.
83. Марцін В. С. Деякі підходи до стратегічного планування в умовах ринкової трансформації / В. С. Марцін // Регіональна економіка. – 2005. – № 2. – С. 220 – 224.
84. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
85. Минеральные воды Украины / Статьи об Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.photoukraine.com/russian/articles?id=28>
86. Митякова О. И. Механизмы устойчивого развития малых предприятий / О. И. Митякова. – М., 2002. – С. 14 – 18.
87. Михаэльсон Д. Сунь-цзы. «Искусство войны» для менеджеров : 50 стратегических правил наступления и обороны в бизнесе / Джеральд Михаэльсон ; пер. с англ. К. Давыдовой. – М. : ФИАР-ПРЕСС, 2004. – 192 с.
88. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник / Богдан Михайлович Мізюк. – Львів: Магнолія, 2009. – 544 с.
89. Мікловда В. П. Регіон : проблеми стратегічного розвитку / В. П. Мікловда, Н. Ю. Кубіній, Г. М. Ножова, Т. Ю. Климко. – Ужгород : Ліра, 2008. – 196 с.
90. Мікловда В. П. Регіональна стратегія розвитку підприємництва : монографія / В. П. Мікловда. – Ужгород : Карпати, 2006. – 216 с.
91. Мікловда В. П. Стратегічне управління ефективністю підприємств у корпоративному секторі регіону : проблеми та шляхи вдосконалення : монографія / В. П. Мікловда, Н. Ю. Кубіній, Р. І. Завадяк, І. І. Сокол, І. І. Максимець, В. В. Кубіній. – Ужгород : Ліра, 2010. – 196 с.
92. Мінеральні води Закарпаття. Питне лікувальне використання / [за ред. М. В. Лободи, Л. П. Киртич]. – Ужгород : «ІВА», 1997. – 174 с.
93. Мінцберг Г. Школи стратегій / Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел ; пер. с англ. ; [под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – Спб. : Питер, 2000. – 336 с.

94. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. пос. / А. П. Міщенко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
95. Мних О. Б. Особливості інноваційно-організаційного розвитку регіональної економіки в умовах поглиблення кризи / О. Б. Мних, Г. М. Захарчин, Є. В. Гончаров // Регіональна економіка. – 2011. – № 4. – С. 132 – 139.
96. Модели развития организации - Модель Л. Грейнера [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rusarticles.com/predprinimatelstvo-statya/modeli-razvitiya-organizacii-model-l-grejnera-4724538.html>.
97. Моррисей Дж. Целевое управление организацией / Дж. Моррисей ; пер. с. англ. – М. : Сов. Радио, 1979. – 144 с.
98. Мошонько Г. А. Оцінювання стратегічної стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільності ринкового середовища / Г. А. Мошонько // Ефективна економіка. – 2009. – № 2.
99. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ „УВПК „ЕКСОД”, 2001. – 559 с.
100. Норт Д. Вклад неоинституционализма в понимание проблем переходной экономики / Д. Норт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.wier.unu/cu/northpl.htm>.
101. Олексюк О. С. Системи підтримки прийняття фінансових рішень на мікрорівні / О. С. Олексюк. – К. : Наукова думка, 1998. – 507 с.
102. Осипов В. І. Економіка підприємства : підручник / В. І. Осипов. – Одеса : Вид-во "Маяк", 2005. – 724 с.
103. Осипов Г. В. Социология и государственность (достижения, проблемы, решения) / Г. В. Осипов. – М. : Вече, 2005.
104. Осипова Н. П. Соціологія : підручник / Н. П. Осипова, В. Д. Воднік, Г. П. Клімова та ін. // За ред. Н. П. Осипової. – К. : Юрінком Інтер, 2003. – 336 с.
105. Пакулін С. Еволюція концепції стратегічного управління / Сергій Пакулін, Таміла Кушнір, Лілія Філіпішина // Журнал „СХІД”. – Березень-квітень, 2007. – № 2 (80). – С. 5 – 17. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://experts.in.ua/baza/fnflitic/index.php?ELEMENT\\_ID=17435](http://experts.in.ua/baza/fnflitic/index.php?ELEMENT_ID=17435).

106. Пакулін С. Удосконалення системи стратегічного управління регіоном / С. Пакулін // Наука і освіта – 2005 : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 7-21 лютого 2005 року. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2005. – Том 94. – С. 32 – 34.

107. Паламарчук М. М. Економічна і соціальна географія України з основами теорії : посібник для викладачів економічних і географічних факультетів вузів, наукових працівників, аспірантів / М. М. Паламарчук, О. М. Паламарчук. – К : Знання, 1998. – 416 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uchebnikfree.com/page/geographi/ist/ist-9--izd-ax245--nf-39.html>.

108. Палига Є. М. Інституціональні проблеми корпоративного управління / Є. М. Палига // Регіональна економіка. – 2010. – № 2. – С. 7 – 17.

109. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.

110. Пастухова В. Розвиток теорії та практики стратегічного управління в Україні / В. Пастухова // Вісник КНТЕУ. – 2006. – № 2. – С. 10 – 15.

111. Пахтер Ю. О. Мінеральні води як важлива складова розвитку курортно-рекреаційної сфери / Ю. О. Пахтер // Науковий вісник Ужгородського університету. – Ужгород, 2009. – Випуск 28. – С. 45 – 49. – (Серія Економіка).

112. Пахтер Ю. О. Організаційні зміни в умовах стратегічного управління / Р. І. Завадяк, І. І. Сокол, Л. М. Бугір, Ю. О. Пахтер // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – Херсон, 2010. – № 20. – С. 134 – 140.

113. Пахтер Ю. О. Проблеми формування і використання людського капіталу на підприємствах споживчої кооперації Закарпатського регіону / Г. М. Ножова, В. В. Кубіній, Л. М. Бугір, Ю. О. Пахтер // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – Полтава, 2010. – Частина 1. – С. 178 – 182. – (Серія : Економічні науки).

114. Пахтер Ю. О. Стиль організаційної поведінки та стратегічне управління / Н. Ю. Кубіній, І. І. Сокол, Л. М. Бугір, Ю. О. Пахтер // Сучасні інформаційні технології в економіці та управлінні підприємствами, програмами

та проектами : [Тези доповідей VIII міжнар. наук.-практ. конф., 20-26 вересня 2010 року ]. – Х. : ХАИ, 2010. – С. 84 – 86.

115. Пахтер Ю. О. Теоретичні аспекти державного регулювання видобутку та раціонального використання мінеральних вод / Ю. О. Пахтер // Науковий вісник Ужгородського університету. – Ужгород, 2009. – Випуск 27. – С. 41 – 45. – (Серія Економіка).

116. Пітюлич М. І. Регіон : соціально-економічні трансформації / М. І. Пітюлич, Ю. Б. Кушнір, Є. С. Лавренюк, О. С. Молнар. – Ужгород : Карпати, 2007. – 416 с.

117. Пітюлич М. І. Регіональні механізми розвитку соціально-трудоного потенціалу / М. І. Пітюлич. – Ужгород : Карпати, 2008. – 200 с.

118. Покропивний С. Ф. Підприємництво : стратегія, організація, ефективність / С. Ф. Покропивний, В. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 352 с.

119. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку (станом на 01.04.2012 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://buhgalter911.com/Res/PSBO/PSBO.aspx>.

120. Поняття і види ефективності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.refine.org.ua/pageid-1439-1.html>.

121. Поняття та сутність ефективності управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.referatnatemu.com/61432>.

122. Попович О. С. Стратегічне управління / О. С. Попович. – К. : НТУУ «КПІ», 2011. – 260 с.

123. Порохня В. М. Стратегічне управління / В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://pidruchniki.ws/12640422/menedzhment/strategichne\\_upravlinnya\\_-\\_porohnya\\_vm](http://pidruchniki.ws/12640422/menedzhment/strategichne_upravlinnya_-_porohnya_vm).

124. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.

125. Поскряков А. А. Инновационная культура / А. А. ПОСКРЯКОВ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lib/druzya.org/innovatica/poskrjakov/poskrjakov-inn-kult/txt>.
126. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / В. М. Приймак. – К. : Атака, 2008. – 240 с.
127. Производство минеральной воды в России [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.4p.ru/main/research/3721/>
128. Прушківський В. Г. Регіональне стратегічне управління розвитком промисловості регіону / В. Г. Прушківський // Економіка та держава. – 2008. – № 5.
129. Пушкар М. С. Контролінг : монографія / М. С. Пушкар. – Тернопіль, 1997. – 146 с.
130. Радугин А. А. Социология / А. А. Радугин, К. А. Радугин. – [3-е изд., перераб. и дополн.]. – М. : Центр, 2000. – 244 с.
131. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – [2-е изд., исправ.]. – М. : Изд-во "ИНФРА-М", 1998. – 412 с.
132. Ревенко О. В. Стратегічне управління розвитком підприємства : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / О. В. Ревенко. – Харків, 2006. – 153 с.
133. Росс Э. Формула розничной торговли / Э. Росс, К. Фипс // Вестник McKinsey. – 2004. – № 1, спец. вып. – С. 2 – 11.
134. Руденко Ф. А. Підземні води, їх походження та значення в народному господарстві. Мінеральні води. Термальні і промислові води / Ф. А. Руденко // Пізнавальний сайт «Географія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://geoknigi.com/book\\_view.php?id=559](http://geoknigi.com/book_view.php?id=559).
135. Саенко М. Г. Стратегія підприємства / М. Г. Саенко. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 352 с.

136. Сафонов А. «Правильный» контроллинг : мнение практика / А. Сафонов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/controlling,connect-controlling.shtml>.
137. Сердюк Н. Теоретические основы управления стратегическим развитием субъектов реального сектора экономики / Н. Сердюк [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/eiou/2008\\_4/02%20-%20Ek%204-2008.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/eiou/2008_4/02%20-%20Ek%204-2008.pdf).
138. Сичова Н. Стратегічне управління знаннями як запорука успіху організації / Н. Сичова // Економіст. – 2006. – № 12. – С. 48 – 50.
139. Скідський О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / О. М. Скідський. – К. : ЦНЛ, 2006. – 312 с.
140. Смерічевська В. С. Категорія «стратегія» у сучасному соціально-економічному просторі / В. С. Смерічевська [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT\\_ID=34064](http://experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=34064).
141. Современные подходы к менеджменту [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.fooder.ru/page2/miefunk\\_6.html](http://www.fooder.ru/page2/miefunk_6.html).
142. Соловьев В. С. Стратегический менеджмент : учебник / В. С. Соловьев. – Ростов-на-Дону : Феникс; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2002. – 448 с.
143. Стерлин А. Р. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США (опыт развития и новые явления) / А. Р. Стерлин, И. В. Тулин. – М. : Наука, 1990. – 200 с.
144. Стеченко Д. М. Державне регулювання економіки / Д. М. Стеченко. – К. : КНЕУ, 1999. – 152 с.
145. Суворов В. В. Эмерджентная экспликация – реальный феномен и принцип / В. В. Суворов // Синергетика: труды семинара. – [Вып. 4]. – М. : Изд-во МГУ, 2001.
146. Сутність та види ефективності / конспекти лекцій [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.houseofmcdonnell.com/konspekti-lekcz-1/23-ekonomka-virobnicztva/137-sutnst-ta-vidi-efektivnost.html>.



147. Сухарева А. А. Контроллинг – основа управления бизнесом / А. А. Сухарева, С. П. Петренко. – К. : Эльба, Ника-Центр, 2002. – 203 с.
148. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент : практикум / Н. Тарнавська, О. Напара. – Тернопіль : Карт-бланш; К. : Кондор, 2008. – 287 с.
149. Технологічна модернізація промисловості України / Ін-т екон. та прогнозування ; [за ред. д-ра екон. наук Л. І. Федулової]. – К., 2008. – 472 с.
150. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стринкленд ; пер. с англ. ; [под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
151. Торохтін М. Д. Стан вивчення та перспектива використання мінеральних вод Закарпаття / М. Д. Торохтін, О. М. Торохтін, К. Я. Кірей, В. М. Чекотіло // Науковий вісник Ужгородського університету. – Серія Медицина. – Ужгород, 1998. – Випуск 6. – С. 169 – 175.
152. Управління підприємницькою діяльністю: оцінка, організація, прогнозування / за ред. А. В. Чупіса. – Суми : Університетська книга, 1999. – 333 с.
153. Фалько С. Г. Контроллинг на предприятии / С. Г. Фалько, В. М. Носов. – М. : Знание, 1995. – 80 с.
154. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.
155. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2006. – 240 с.
156. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в країні / Л. І. Федулова. – К. : Фенікс, 2005. – 320 с.
157. Федулова Л. І. Економіка знань / Л. І. Федулова // НАН України ; Ін-т екон. та прогнозування НАН України. – К., 2009. – 600 с.
158. Фоломкіна І. С. Особливості прийняття стратегічних рішень в умовах ризику та невизначеності / І. С. Фоломкіна [Електронний ресурс]. –

Режим доступу : <http://intkonf.org/ken-folomkina-is-jsoblivosti-priynyattya-strategichuch-rishenj>.

159. Хачатуров Т. С. Эффективность капитальных вложений / Т. С. Хачатуров. – М. : Изд-во "Экономика", 1979. – 335 с.

160. Хмиль Т. М. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Т. М. Хмиль, С. К. Василин, Л. О. Шишмарева. – Х. : ИД ИНЖЕКТ, 2004. – 136 с.

161. Хорин А. Н. Стратегический анализ / А. Н. Хорин, В. Э. Керимов. – М. : Эксмо, 2006. – 288 с.

162. X-эффективность (материал из Википедии — свободной энциклопедии) [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ru.wikipedia.org/wiki/X-эффективность>.

163. Черленяк І. І. Синергетичні моделі оптимізації систем державного управління : монографія / І. І. Черленяк. – Ужгород : Ліра, 2010. – 656 с.

164. Шваб Л. І. Економіка підприємства : навч. посібн. / Л. І. Шваб. – [2-ге вид.]. – К. : Вид-во "Каравела", 2005. – 568 с.

165. Шегда А. В. Менеджмент: навч. посіб / А. В. Шегда. – К. : Т-во „Знання” КОО, 2002. – 583 с.

166. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.

167. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

168. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер. – М. : ЭКСМО, 2007. — 864 с.

169. Экономическая эффективность (материал из Википедии — свободной энциклопедии) [Электронный ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ru.wikipedia.org/wiki/Экономическая\\_эффективность](http://www.ru.wikipedia.org/wiki/Экономическая_эффективность).

170. Эффективность [Электронный ресурс]. – Режим доступу : [http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ\\_dict/16954](http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/16954).

171. Юданов А. Типы конкурентной стратегии : «биологический подход» к классификации компаний / А. Юданов // Мировая экономика и международные отношения. – 1969. – № 10. – С. 51 – 56.
172. Юдин Б. Методологический анализ представлений о самоорганизации : дис. канд. философ. наук / Б. Юдин. – М., 1971. – 395 с.
173. Ярошевский М. Г. Принцип системности / М. Г. Ярошевский [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.psylib.ukrveb.net/books/petya01/txt13/htm>.
174. Amstrong M. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action / M. Amstrong. – London, GBR: Kogan Page Ltd, 2008.
175. Certo S. Strategic management : concepts and applications / S. Certo, P. Peter // Irwin. – USA, 1994. – 198 p.
176. JURKOVIČOVÁ, Lujza. Benefits of using e-learning in the educational process. In MMK 2012 : sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference : mezinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky : ročník III. : 10. - 14. prosince 2012 Hradec Králové, Česká republika [elektronický zdroj]. - Hradec Králové : MAGNANIMITAS, 2012. ISBN 978-80-905243-3-0, s. 2159-2166. KEGA 006EU-4/2011.
177. Jurkovičová L. The Effects of the global financial and economic crisis on the economy particularly the automobile industry. In MMK 2012 : sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference : mezinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky : ročník III. : 10. - 14. prosince 2012 Hradec Králové, Česká republika [elektronický zdroj]. - Hradec Králové : MAGNANIMITAS, 2012. ISBN 978-80-905243-3-0, s. 2196-2206. KEGA 006EU-4/2011.
178. Kliman A. The Failure of Capitalist Production : Underlying Causes of the Great Recession / A. Kliman. – London: Pluto Press, 2011. – 256 p.
179. Kuzmišinov P. Podnikový manažment ako factor prosperity / P. Kuzmišinov// Človek v súradniciach multidimenziálnej spoločnosti II. – Prešov: MANACON, 2001. – С. 98-110.

180. Kuzmišinov P. Globálne a národné determinant konkurencieschopnosti / P. Kuzmišinov// Konkurencieschopnosť a regionálne aspekty rozvoja. Prešov: PU, 2006, C. 7-20.
181. Leibenstein H. Allocative Efficiency and X-Efficiency / H. Leibenstein // The American Economic Review. – 1966. – № 56. – P. 392 – 415.
182. Mintzberg H. Five P-s for Strategy / H. Mintzberg // California Management Review in The Strategy Process. – N.Y. : Prentice Hall : Englewood Cliffs, 1987. – 538 p.
183. Prem S. Mann Statistics for business and economics. Annotated instructor's edition / Prem S. Mann. – N.Y. : John Wiley & sons, inc.? 1995. – 879 p.
184. Steiner G. Management Policy and Strategic : Text, Reading and Gases / G. Steiner, J. Miner. – N.Y. : McMillan, 1977.
185. Sullivan A. Economics: Principles in action / Arthur Sullivan, Steven M. Sheffrin // Upper Saddle River. – New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2003.
186. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій : навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. – [2-е вид., випр. і доп.]. – К. : Знання, 2005. – 301 с.
187. Veblen T. The Theory of Leisure Class / T. Voblen // An Economic Study of Institutions. – 1899.
188. Williamson O. Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implication / O. Williamson. – N.Y. : Free Press, 1975.

### Найбільші джерела мінеральних вод в Україні

Найбільші родовища мінеральних вод України			
Назва родовища і населений пункт	Початок експлуатації	Запаси, м <sup>3</sup> /доба	Тип води по використанню
<b>Автономна Республіка Крим</b>			
Сакське, м. Саки	1957	1745,0	бальнеологічна
Євпаторійське (морське)	1975	16403,0	бальнеологічна
Євпаторійське (субтермальне)	1969	2174,0	лікувально-питна бальнеологічна
<b>Вінницька область</b>			
Хмельник, м. Хмельник	1961	2237,0	бальнеологічна
<b>Донецька область</b>			
Західно-Слов'янське, м. Слов'янськ	1860	89,0	лікувально-питна
Слов'янське, м. Слов'янськ	1978	620,0	лік.-питна/бальн.
Святогорське, м. Святогорськ	1955	143,0	лік.-питна/бальн.
<b>Закарпатська область</b>			
Берегівське, м. Берегово	1973	871,0	бальнеологічна
Гірськотисівське, м. Рахів	1958	422,0	лік.-питна/бальн.
Нова Поляна, м. Хуст	1952	303,0	лік.-питна/бальн.
Шаянське, м. Хуст	1957	252,0	лік.-питна/бальн.
Сойменське, смт. Міжгір'я	1958	743,0	лік.-питна/бальн.
Синякське, с. Синяк	1956	90,0	бальнеологічна
Полянське, с. Поляна	1946	535,0	лікувально-питна
Голубинське, с. Голубине	1956	342,0	лік.-питна/бальн.
Плосківське, с. Плоске	1965	88,0	лікувально-питна
Тисівське, с. Буштино	1986	103,0	бальнеологічна
<b>Запорізька область</b>			
Бердянське, м. Бердянськ	1989	1156,0	бальнеологічна

Продовження додатку А			
Лазурне, м. Бердянськ	1976	2376,0	лік.-питна/бальн.
<b>Київська область</b>			
Білоцерківське, м. Біла Церква	1955	1485,0	бальнеологічна
Миронівське, м. Миронівка	1945	423,0	бальнеологічна
<b>Львівська область</b>			
Великолюбенське, смт. Великий Любень	XV ст	576,0	бальнеологічна
Сходницьке, м. Дрогобич	1964	64,6	лікувально-питна
Нафтуса, м. Трускавець	1827	47,2	лікувально-питна
Трускавецьке, м. Трускавець	1833	495,8	лік.-питна/бальн.
Моршинське, м. Моршин	1877	30,0	лік.-питна/бальн.
<b>Миколаївська область</b>			
Коблівське, с. Коблево	1996	532,0	бальнеологічна
<b>Одеська область</b>			
Кароліно-Бугазьке, с. Затока	----	1800,0	бальнеологічна
Сергіївське, смт. Сергіївка	1979	729,0	лік.-питна/бальн.
Куяльницьке, с. Куяльник	1904	1385,0	лік.-питна/бальн.
Одеське (термальне), м. Одеса	1986	173,0	бальнеологічна
Одеське, м. Одеса	1966	2212,0	бальнеологічна
<b>Полтавська область</b>			
Миргородське, м. Миргород	1914	2127,0	лікувально-питна
<b>Тернопільська область</b>			
Новозбручанське, смт. Гусятин	1983	152,0	лік.-питна/бальн.
<b>Харківська область</b>			
Березовське, м. Дергачі	1862	1065,0	лікувально-питна
<b>Хмельницька область</b>			
Збручанське, м. Сатанів	1976	257,0	лікувально-питна
Маківське, с. Маків	1982	103,0	лікувально-питна

## Розливні мінеральні води Закарпаття

№	Назва	М, г/л	Хімічний склад	Тип води	Група
1	Поляна Квасова	6,5-12,0	Гідрокарбонатна натрієва борна	Поляно- Квасівський	Лікувально- столова
2	Поляна-Купіль	7,0-10,5	—"—	—"—	—"—
3	Лужанська-7 (Голубинська)	6,5-9,0	—"—	Віші	—"—
4	Лужанська	3,0-6,5	Гідрокарбонатна натрієва	Боржомський	—"—
5	Плосківська	3,5-7,5	Гідрокарбонатна натрієва борна	—"—	—"—
6	Неліпинська	2,0-4,8	Гідрокарбонатна натрієва	—"—	—"—
7	Свалява	4,0-8,0	Гідрокарбонатна натрієва борна	—"—	—"—
8	Шаянська	3,0-5,0	Гідрокарбонатна натрієва кремниста	Диліжанський	—"—
9	(Сойми)*	5,5-8,5	Хлоридно- гідрокарбонатна натрієво- кальцієва	Сойминський	—"—
10	(Драгівська)	4,0-6,0	Хлоридно- гідрокарбонатна натрієва борна	Джавський	—"—
11	(Яворницька)	3,0-5,5	Хлоридна кальцієво- натрієва змішаного складу	Арзні	Лікувально- столова змішаного складу
12	(Шаянська-1)	10,0-13,0	Хлоридно- гідрокарбонатна натрієва	Єсентуки	Лікувально- столова

## Продовження додатку Б

13	(Келечинська)	1,0-2,0	Гідрокарбонатна магнієво- кальцієва натрієво- кальцієва залізиста	Келечинський	Лікувально- столова
14	Едельвейс	1,2-2,0	—" —	—" —	—" —
15	Пастільська	1,2-2,2	—" —	—" —	—" —
16	(Ужгородська)	1,0-1,8	Хлоридна гідрокарбонатна кальцієво- магнієво-натрієва кремениста залізиста	Ужгородський	—" —
17	Радванка	1,0-3,0	—" —	—" —	—" —
18	(Нарцис)	1,5-4,0	Хлоридна кальцієво- натрієва, кремниста	Тбіліський	—" —
19	Карпатська Купіль	1,5-3,0	Гідрокарбонатна натрієва	—	—
20	Тересвянська	0,2-0,7	Гідрокарбонатна магнієво- кальцієва		Природна столова
21	Рахівська	0,5-1,3	Гідрокарбонатна кальцієва		—" —



## Додаток В.

**Показники активів балансів підприємств з виробництва мінеральної води  
Закарпатської області у 2010 році**

**В.1.**

**Показники активів балансів підприємств Плосківський завод, Алекс, Маргіт**

Показник	Плосківський завод		Алекс		Маргіт	
	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
<b>I. Необоротні активи</b>						
Нематеріальні активи:						
залишкова вартість	1,0	1,0	229,0	228,0		
первісна вартість	23,0	27,0	276,0	227,0		
накопичена амортизація	22,0	26,0	47,0	49,0		
Незавершене будівництво		425,0			57,0	57,0
Основні засоби:						
залишкова вартість	1070,0	964,0	15444,0	17608,0	473,0	1102,0
первісна вартість	2062,0	2096,0	21554,0	24503,0	1157,0	183,0
знос	992,0	1132,0	6110,0	6895,0	684,0	749,0
Довгострокові фінансові	2097,0	2116,0	2794,0	1108,0		
Довгострокова дебіторська						
Відстрочені податкові	23,0		3081,0		4,0	47,0
Інші необоротні активи			21478,0	18944,0		
<b>Усього за розділом I</b>	3191,0	3506,0			534,0	1206,0
<b>II. Оборотні активи</b>						
Виробничі запаси	257,0	265,0	1007,0	2078,0	955,0	947,0
Незавершене виробництво						
Готова продукція	81,0	103,0	458,0	477,0		
Товари			1244,0	1145,0		10,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:						
чиста реалізаційна	944,0	660,0	2259,0	2003,0	795,0	1181,0
первісна вартість	944,0	856,0	2259,0	2003,0	795,0	1181,0
резерв сумнівних боргів		196,0				
Дебіторська заборгованість за розрахунками:						

Продовження В.1.						
з бюджетом			34,0	73,0		1,0
Інша поточна дебіторська	143,0	198,0	3736,0	4845,0	104,0	104,0
в національній валюті	213,0	220,0	12,0	5,0	8,0	37,0
у т.ч. в касі	8,0	7,0			1,0	
в іноземній валюті					1,0	1,0
<b>Усього за розділом II</b>	1638,0	1446,0	8750,0	10626,0	1863,0	2281,0
<b>III. Витрати майбутніх</b>	2,0					
<b>IV. Необоротні активи та групи вибуття</b>						
<b>Баланс</b>	4831,0	4952,0	30228,0	29570,0	2397,0	3487,0

**В.2.****Основні показники активів балансу підприємств Маріам, Велеш, Аква**

Показник	Маріам		Велеш		Аква	
	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Необоротні активи</b>						
Незавершене будівництво			10,4	10,4		
Основні засоби:						
залишкова вартість	725,5	725,5	756,0	692,5	161,0	135,6
первісна вартість	1282,2	1282,2	1054,3	1054,3	358,0	354,9
знос	556,7	556,7	298,3	361,8	197,0	219,3
Інші необоротні активи		437,4			13,0	12,3
<b>Усього за розділом I</b>	725,5	1162,9	766,4	702,9	174,0	147,9
<b>II. Оборотні активи</b>						
Виробничі запаси	101,7	39,9	239,4	260,6	104,0	47,7
Незавершене виробництво						
Готова продукція			282,8	325,4	13,0	26,7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:						
чиста реалізаційна	38,1	54,4	66,5	57,7	149,0	390,1
первісна вартість	38,1	54,4	66,5	57,7	149,0	390,1
Дебіторська заборгованість						
з бюджетом			7,5	2,6	6,0	9,8
Інша поточна дебіторська			48,4	42,1	32,0	27,6

Продовження В.2.						
Грошові кошти та їх						
в національній валюті	0,2		14,3	5,0	5,0	9,1
Інші оборотні активи			60,0	77,8		
<b>Усього за розділом II</b>	140,0	94,3	718,9	771,2	309,0	511,0
<b>III. Витрати майбутніх</b>	140,0	105,0	126,8	126,8	85,0	85,5
<b>IV. Необоротні активи та групи вибуття</b>						
<b>Баланс</b>	1005,5	1362,2	1612,1	1600,9	568,0	744,4

**В.3.****Основні показники активів балансу підприємств Шаянські джерела, Прогрес-С**

Показник	Шаянські Джерела		Прогрес-С	
	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:				
залишкова вартість				
первісна вартість				
накопичена амортизація				
Незавершене будівництво	317,1	317,6	295,1	396,9
Основні засоби:				
залишкова вартість	303,9	257,9	2736,6	3294,0
первісна вартість	887,3	706,1	3676,1	4586,6
знос	583,4	448,2	939,5	1292,6
Довгострокові фінансові інвестиції				
Довгострокова дебіторська заборгованість				
Інші необоротні активи			4,7	4,7
<b>Усього за розділом I</b>	621,0	575,5	3036,4	3695,6
<b>II. Оборотні активи</b>				
Виробничі запаси	113,6	452,6	255,3	184,4
Незавершене виробництво				
Готова продукція	191,6	6,0	1,9	1,3
Товари				
Векселі одержані				
Дебіторська заборгованість за товарі, роботи, послуги:				
чиста реалізаційна вартість	83,9	109,3	637,0	873,0
первісна вартість	83,9	109,3	637,0	873,0
резерв сумнівних боргів				
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
з бюджетом	10,9	37,8		1,7
за виданими авансами				

Продовження В.3.				
з нарахованих доходів				
із внутрішніх розрахунків				
Інша поточна дебіторська заборгованість	260,2	323,7	2,3	10,7
Частка меншості				
Поточні фінансові інвестиції				
Грошові кошти та їх еквіваленти:				
в національній валюті	52,4	15,3	4,5	74,2
у т.ч. в касі				
в іноземній валюті				
Інші оборотні активи	118,9	79,8		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>831,5</b>	<b>1024,5</b>	<b>901,0</b>	<b>1145,3</b>
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>		0,4		0,9
<b>IV. Необоротні активи та групи вибуття</b>				
<b>Баланс</b>	<b>1452,5</b>	<b>1600,4</b>	<b>3937,4</b>	<b>4841,8</b>

В.4.

**Основні показники активів балансу підприємств Шаянські мінеральні води,  
Свалявські мінеральні води**

Показник	Шаянські мінеральні води		Свалявські мінеральні води	
	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:				
залишкова вартість			13,5	13,5
первісна вартість			13,5	13,5
накопичена амортизація				
Незавершене будівництво	850,0	848,3	12,4	86,6
Основні засоби:				
залишкова вартість	1327,1	1117,5	9642,1	10539,1
первісна вартість	3547,9	3618,0	15677,5	17282,0
знос	2220,8	2500,5	6035,4	6742,9
Довгострокові фінансові інвестиції	83,4	83,4		
Довгострокова дебіторська заборгованість				
Інші необоротні активи				
<b>Усього за розділом I</b>	<b>2260,5</b>	<b>2049,2</b>	<b>9668,0</b>	<b>10639,2</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Виробничі запаси	876,9	1183,9	1737,6	2056,1
Незавершене виробництво				
Готова продукція	1303,5	1998,6	1061,7	1457,3
Товари			132,9	228,0
Векселі одержані				
Дебіторська заборгованість за товарі, роботи, послуги:				
чиста реалізаційна вартість	2065,7	1930,9	354,7	786,9
первісна вартість	2065,7	1930,9	354,7	786,9

Продовження В.3.				
резерв сумнівних боргів				
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
з бюджетом			0,5	
за виданими авансами				
з нарахованих доходів				
із внутрішніх розрахунків				
Інша поточна дебіторська заборгованість			682,9	204,7
Частка меншості				
Поточні фінансові інвестиції				
Грошові кошти та їх еквіваленти:				
в національній валюті	8,6	11,9	9,8	33,9
у т.ч. в касі				
в іноземній валюті				
Інші оборотні активи			137,1	331,5
<b>Усього за розділом II</b>	<b>4254,7</b>	<b>5125,3</b>	<b>4117,2</b>	<b>5098,4</b>
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>1049,5</b>	<b>979,7</b>		
<b>IV. Необоротні активи та групи вибуття</b>				
<b>Баланс</b>	<b>7564,7</b>	<b>8154,2</b>	<b>13785,2</b>	<b>15737,6</b>

**Показники пасивів балансів підприємств з виробництва мінеральної води  
Закарпатської області у 2010 році**

Г.1.

**Основні показники пасивів балансу підприємств Плосківський завод мінеральних вод,  
Алекс, Маргіт**

Показник	Плосківський завод мінеральних вод		Алекс		Маргіт	
	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
<b>I. Власний капітал</b>						
Статутний капітал	700,0	700,0	20000,0	20000,0	1733,0	1858,0
Пайовий капітал						
Додатковий вкладений капітал						
Інший додатковий капітал	1133,0	1152,0				
Резервний капітал						
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1301,0	2465,0	-17071,0	-17992,0	404,0	882,0
Неоплачений капітал	170,0		2806,0	1562,0		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>2964,0</b>	<b>4317,0</b>	<b>123,0</b>	<b>446,0</b>	<b>2137,0</b>	<b>2740,0</b>
Частка меншості						
<b>II. Забезпечення таких витрат і платежів</b>						
<b>Усього за розділом II</b>						
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>						
Довгострокові кредити банків			20189,0	20189,0		
<b>Усього за розділом III</b>			<b>20189,0</b>	<b>20189,0</b>		
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>						
Короткострокові кредити банків						615,0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	147,0	152,0	4411,0	5054,0		
Поточні зобов'язання за розрахунками:						
з одержаних авансів	6,0					
з бюджетом	184,0	207,0	87,0	96,0	158,0	92,0
з позабюджетних платежів			6,0			
зі страхування	88,0	73,0	63,0	55,0	31,0	11,0
з оплати праці	148,0	153,0	249,0	158,0	71,0	29,0
Інші поточні зобов'язання	1294,0	50,0	5100,0	3512,0		
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>1867,0</b>	<b>653,0</b>	<b>9916,0</b>	<b>8935,0</b>	<b>260,0</b>	<b>747,0</b>
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>						
<b>Баланс</b>	<b>4831,0</b>	<b>4952,0</b>	<b>30228,0</b>	<b>29570,0</b>	<b>2397,0</b>	<b>3487,0</b>

**Основні показники пасивів балансу підприємств Маріам, Велеш, Аква**

Показник	Маріам		Велеш		Аква	
	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
<b>I. Власний капітал</b>						
Статутний капітал	516,6	706,2	1500,0	1500,0	500,0	1500,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)			19,5	50,0	-496,0	-593,5
Неоплачений капітал						530,6
Вилучений капітал						
Накопичена курсова різниця						
<b>Усього за розділом I</b>	516,6	706,2	1480,5	1450,0	4,0	375,9
Частка меншості						
<b>II. Забезпечення таких витрат і платежів</b>						
<b>Усього за розділом II</b>						
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>						
Довгострокові кредити банків	376,3					
Інші довгострокові фінансові зобов'язання						
Відстрочені податкові зобов'язання						
Інші довгострокові зобов'язання						
<b>Усього за розділом III</b>	376,3					
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>						
Короткострокові кредити банків					77,0	
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями						
Векселі видані						
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	109,6	60,4	123,3	138,7	137,0	74,9
Поточні зобов'язання за розрахунками:						
з одержаних авансів						
з бюджетом			6,3	3,1	1,0	3,8
з позабюджетних платежів						
зі страхування	3,0		2,0	9,1	2,0	4,4
з оплати праці					5,0	9,4
Інші поточні зобов'язання		595,6			342,0	276,0
<b>Усього за розділом IV</b>	112,6	656,0	131,6	150,9	564,0	368,5
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>						
<b>Баланс</b>	1005,5	1362,2	1612,1	1600,9	568,0	744,4

**Основні показники пасивів балансу підприємств Шаянські джерела, Прогрес-С**

Показник	Шаянські джерела		Прогрес-С	
	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
<b>I. Власний капітал</b>				
Статутний капітал	2500,0	2500,0	870,0	870,0
Пайовий капітал				
Додатковий вкладений капітал				
Інший додатковий капітал				
Резервний капітал				55,7
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	902,0	1153,0	2562,1	3618,4
Неоплачений капітал	767,9	377,1		
Вилучений капітал				
Накопичена курсова різниця				
<b>Усього за розділом I</b>	<b>830,1</b>	<b>969,9</b>	<b>3432,1</b>	<b>4544,1</b>
Частка меншості				
<b>II. Забезпечення таких витрат і платежів</b>				
<b>Усього за розділом II</b>				
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>				
Довгострокові кредити банків				
Інші довгострокові фінансові зобов'язання				
Відстрочені податкові зобов'язання				
Інші довгострокові зобов'язання				
<b>Усього за розділом III</b>	<b>12,4</b>	<b>12,4</b>	<b>162,1</b>	
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>				
Короткострокові кредити банків			155,0	
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями				
Векселі видані				
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	390,5	295,6	8,6	118,4
Поточні зобов'язання за розрахунками:				
з одержаних авансів				
з бюджетом	46,4	12,8	135,2	148,8
з позабюджетних платежів				
зі страхування	13,9	3,1	14,9	9,7
з оплати праці	56,6	10,3	29,5	20,6
з учасниками				
із внутрішніх розрахунків				
Інші поточні зобов'язання	102,6	296,3		0,2
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>610,0</b>	<b>618,1</b>	<b>343,2</b>	<b>297,7</b>
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>				
<b>Баланс</b>	<b>1452,5</b>	<b>1600,4</b>	<b>3937,4</b>	<b>4841,8</b>



## Г. 4.

**Основні показники пасивів балансу підприємств Шаянські мінеральні води,  
Свалявські мінеральні води**

Показник	Шаянські мінеральні води		Свалявські мінеральні води	
	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
<b>I. Власний капітал</b>				
Статутний капітал	5741,8	7000,0	4974,4	4974,4
Пайовий капітал				
Додатковий вкладений капітал				
Інший додатковий капітал			2750,7	2750,7
Резервний капітал	36,3	81,3	17,1	17,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	45,0	160,9	442,3	846,2
Неоплачений капітал	152,3	734,5		
Вилучений капітал				
Накопичена курсова різниця				
<b>Усього за розділом I</b>	<b>5670,8</b>	<b>6507,7</b>	<b>8184,5</b>	<b>8588,4</b>
Частка меншості				
<b>II. Забезпечення таких витрат і платежів</b>				
<b>Усього за розділом II</b>				
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>				
Довгострокові кредити банків				
Інші довгострокові фінансові зобов'язання				
Відстрочені податкові зобов'язання				
Інші довгострокові зобов'язання				
<b>Усього за розділом III</b>				
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>				
Короткострокові кредити банків				
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями				
Векселі видані			301,7	301,7
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1508,1	559,7	4825,7	6328,7
Поточні зобов'язання за розрахунками:				
з одержаних авансів				
з бюджетом	8,9	4,3	280,3	307,7
з позабюджетних платежів				
зі страхування	6,9	0,9	36,1	41,7
з оплати праці	20,3	13,7	129,1	119,0
з учасниками				
із внутрішніх розрахунків				
Інші поточні зобов'язання	349,7	1067,9	27,8	50,4
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>1893,9</b>	<b>1646,5</b>	<b>5600,7</b>	<b>7149,2</b>
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>				
<b>Баланс</b>	<b>7564,7</b>	<b>8154,2</b>	<b>13785,2</b>	<b>15737,6</b>

## Середньорічні показники майна та його джерел підприємств за 2006, 2010 роки

Підприємство	Середньорічні показники майна підприємств		
	2006	2010	Темп зростання %
Плосківський завод мінеральних вод	3818,2	4891,5	128,1
Маргіт	1722,0	2942,0	170,8
Алекс	2566,4	29899,0	1165,0
Маріам	803,9	1183,9	147,3
Велеш	1356,4	1606,5	118,4
Аква	454,5	656,2	144,4
Шаянські джерела	1190,3	1526,5	128,2
Прогрес-С	—	4389,6	—
Шаянські мінеральні води	6658,7	7859,5	118,0
Свалявські мінеральні води	9874,6	14761,4	149,5
Підприємство	Середньорічні показники власного капіталу		
	2006	2010	Темп зростання %
Плосківський завод мінеральних вод	2336,5	3640,5	155,8
Маргіт	1664,1	2438,5	146,5
Алекс	1368,1	284,5	20,8
Маріам	502,9	611,4	121,6
Велеш	738,2	1465,3	198,5
Аква	149,9	190,0	126,8
Шаянські джерела	730,2	900,0	123,3
Прогрес-С	—	3988,1	—
Шаянські мінеральні води	3562,4	6089,3	170,9
Свалявські мінеральні води	5865,6	8386,5	143,0
Підприємство	Середньорічні показники залученого капіталу		
	2006	2010	Темп зростання %
Плосківський завод мінеральних вод	1471,7	1260,0	85,6
Маргіт	239,0	503,5	210,7
Алекс	1198,3	9425,5	786,6
Маріам	301,0	384,3	127,7
Велеш	618,3	141,3	22,9
Аква	304,6	466,3	153,1
Шаянські джерела	460,1	614,1	133,5
Прогрес-С	—	320,5	—
Шаянські мінеральні води	3096,3	1770,2	57,2
Свалявські мінеральні води	4009,0	6375,0	159,0