

trol system financial providing for the achievement of strategic competitive edges of enterprise at the market.

Results. Conception of mechanism of the financial providing of competitiveness of enterprise offers on the basis of the conducted research, it allows to be concentrated on the search of financial sources of increase of his competition attractiveness at the market. The mechanism of the financial providing includes scientifically-methodical approach, it allows to define key tasks for the achievement of primary objective, principles and instruments of her realization, structure and maintenance of internal financial mechanisms of enterprise.

Scientific novelty. Conception of mechanism of the financial providing of competitiveness of enterprise, the use of that, unlike existing, allows to promote management efficiency the financial providing of business that assists expansion and strengthening of his competitive edges entity, is worked out.

Practical value. The obtained results are aimed to optimization of management by the financial providing for the increase of competitiveness of enterprise.

Key words: competitiveness, conception, mechanism of the financial providing, enterprise, financial providing, financial resources.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Гургулою Т.В. Дата надходження рукопису 16.07.2013 р.

УДК 005.92

Олексій Гаркуша

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Донецьк, Україна, e-mail: nbilyavskiy@com

НАУКОВИЙ ПІДХІД ДО ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВИНОРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Aleksey Garkusha

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky, Donetsk, Ukraine, e-mail: nbilyavskiy@gmail.com

THE SCIENTIFIC APPROACH TO THE SUBSTANTIATION OF DEVELOPMENT STRATEGY OF THE WINERY ENTERPRISES

Мета. Метою цього дослідження є удосконалення наукового підходу до обґрунтування стратегії розвитку виноробних підприємств на підставі комплексної оцінки рівня збалансованості їхнього розвитку.

Методика. Дослідження ґрунтується на методах побудови динамічних нормативів (для нормативного упорядкування показників розвитку виноробних підприємств за видами бізнес-процесів), багатомірного статистичного аналізу, теорії матриць та рангової кореляції (для розрахунку коефіцієнтів збалансованості розвитку виноробних підприємств за видами бізнес-процесів).

Результати. На основі проведеного дослідження запропоновано науковий підхід до обґрунтування стратегії розвитку виноробних підприємств, що дозволяє здійснити вибір

стратегічних альтернатив розвитку в межах трьох базових стратегій, а також установити стратегічні цілі і тактичні завдання розвитку з урахуванням виявлених проблем функціонування бізнес-процесів підприємств.

Наукова новизна. Стаття містить характеристику науково підходу до обґрунтування стратегії розвитку виноробних підприємств, що ґрунтується на використанні структурно-динамічних моделей нормативного упорядкування показників розвитку за видами бізнес-процесів, які відбивають ключові галузеві особливості господарської діяльності підприємств виноробної галузі.

Практична значущість. Запропоновані в роботі методичні розробки та рекомендації щодо обґрунтованого вибору стратегії розвитку виноробних підприємств спрямовані на оптимізацію механізмів управління їхнім розвитком.

Ключові слова: розвиток, стратегія, збалансованість, динамічний норматив, оцінка, показники, стратегічні альтернативи.

Поняття «розвиток» і «стратегія» тісно взаємопов'язані, причому характер цього взаємозв'язку виходить із самого визначення розвитку як цілеспрямованого, безперервного, закономірного процесу здійснення кількісних та якісних змін, здатних забезпечити стійке економічне зростання та одночасну збалансованість бізнес-процесів підприємства всупереч впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Будь-які зміни в соціально-економічній системі підприємства не можуть відбуватися всліпу. Вони мають бути наслідком ухвалення та реалізації обґрунтованих управлінських рішень, які визначають перспективні сфери і напрямки діяльності підприємства, способи встановлення та досягнення цілей, адаптації до навколишнього середовища, розподілу ресурсів тощо. Тому важливим етапом удосконалення механізму управління розвитком підприємства є розробка наукового інструментарію вибору та обґрунтування стратегії, які би ґрунтувалися на результатах проведеної оцінки розвитку та забезпечували ефективність використання ресурсного потенціалу, компетенцій та конкурентних переваг.

Питання вибору стратегії розвитку досить широко висвітлені у фаховій науковій літературі. Існуючі точки зору відрізняються за змістом та ієрархією пропонованих альтернатив. Можна побачити підходи до формування стратегій корпоративного розвитку [1-4], конкурентних стратегій [5-7], стратегій інноваційного розвитку [8]. Позиції авторів різняться і за методичним інструментарієм (наприклад, матричними інструментами портфельного аналізу [1; 3; 10], розрахунковими методами вибору стратегії [5; 8; 9]).

Однак різноманітність точок зору на питання формування стратегії розвитку підприємства та вибору стратегічних альтернатив залишає широкий простір для дискусії. Зокрема, уточнення вимагають питання визначення критеріїв обґрунтування стратегії розвитку, врахування галузевих особливостей розвитку підприємств під час формування набору стратегічних альтернатив.

Метою цього дослідження є удосконалення наукового підходу до обґрунтування стратегії розвитку виноробних підприємств на підставі комплексної оцінки рівня збалансованості їхнього розвитку.

Поняття «стратегія» як багатоаспектний феномен трактується авторами неоднозначно. Причому багатоваріантність позначення стратегії впливає і на методи її обґрунтування. Як показало дослідження, розмаїтість підходів до фор-

мування стратегії розвитку підприємства та вибору стратегічних альтернатив залежить від термінологічних особливостей визначення самого поняття «стратегія» і від позиції автора в цьому питанні.

Так, на думку Майкла Портера, суть стратегії полягає «у виборі різноманітних способів ведення діяльності або веденні інших видів діяльності в порівнянні з конкурентами» [6, с. 72]. Він виділив три потенційно успішні базові стратегічні підходи до розвитку: абсолютне лідерство у витратах, диференціація продукту або послуги, фокусування на певній групі покупців, виді продукції або географічному сегменті ринку [7, с. 73].

Взявши за основу стратегії критерії стійкого зростання і розширення бізнесу, Г. Кроф і М. Кусумано стверджують, що розвиток підприємства обумовлений трьома основними стратегіями та їхніми поєднаннями: «збільшення обсягів виробництва» (Scaling) – роби більше того, що в тебе добре виходить; «копіювання» (duplication) – повторення бізнес-моделі в нових регіонах; «дроблення» (granulation) – розвиток окремих напрямків бізнесу [11].

Інакше трактує стратегію Ф. Котлер. На його думку, «стратегія компанії – це системний підхід до вирішення проблем її розвитку й функціонування, що забезпечує збалансованість діяльності компанії» [12]. Вирішувати проблеми розвитку він пропонує за допомогою системи стратегій зростання: інтенсивне зростання – можливості, якими фірма може скористатися за нинішніх масштабів діяльності; інтеграційне зростання – можливості інтеграції з іншими елементами маркетингової системи галузі; диверсифікаційне зростання – можливості, що відкриваються за межами галузі [13].

Додаючи до виділених стратегічних напрямків розвитку бізнесу стратегію скорочення або «останнього заходу», М. Мескон визначає стратегію як «детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації й досягнення її цілей» [14].

Подібної точки зору дотримуються і деякі вітчизняні вчені. Так, З.Є. Шершньова визначає стратегію як «довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе із альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики» [15, с. 236]. На її думку, підприємство має у своєму розпорядженні такий арсенал загальних стратегій розвитку: 1) стратегії зростання; 2) стратегії підтримки (стабілізації); 3) стратегії реструктуризації; 4) стратегії скорочення діяльності; 5) ліквідація, тобто санація; 6) комбінація вищезгаданих стратегій [15, с. 252].

Отже, розуміючи всю багатоаспектність і складність завдання вибору стратегії, автор цього дослідження вважає, що процес удосконалення наукового підходу до обґрунтування стратегії розвитку виноробних підприємств має ґрунтуватися на визначенні стратегічних альтернатив розвитку та уточненні критеріїв їхнього обґрунтованого вибору, адаптованих до галузевих особливостей діяльності та факторів розвитку виноробних підприємств, що обумовлюють специфіку їхніх бізнес-процесів, конкурентні переваги та резерви зростання.

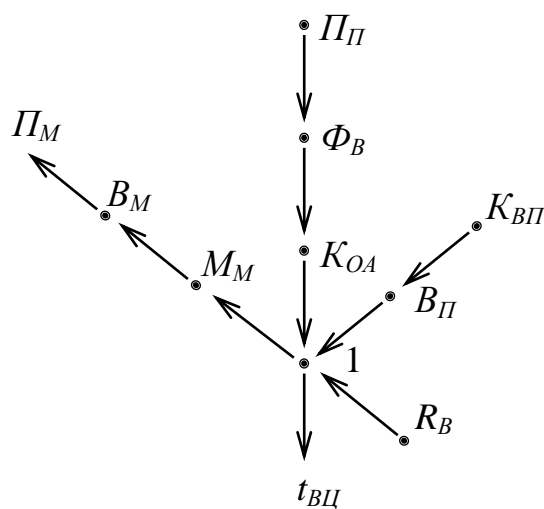
З огляду на це, в роботі запропоновано науковий підхід до розробки стратегії розвитку виноробних підприємств, що, на противагу існуючим, ґрунтується на результатах диференційованої оцінки рівня збалансованості розвитку під-

приємства за видами бізнес-процесів та дозволяє здійснити обґрунтований вибір базової стратегії розвитку та сформуванати набір відповідних стратегічних альтернатив.

Для оцінки збалансованості розвитку виноробних підприємств розроблено систему часткових показників, згрупованих за основними видами бізнес-процесів та напрямками їхньої оцінки, а отже, відбивають ключові галузеві особливості господарської діяльності підприємств виноробної галузі. Синтез цих показників за допомогою побудови динамічних нормативів дозволив розробити «графи» їхнього нормативного упорядкування за видами бізнес-процесів, які наведено на рисунках 1-3.

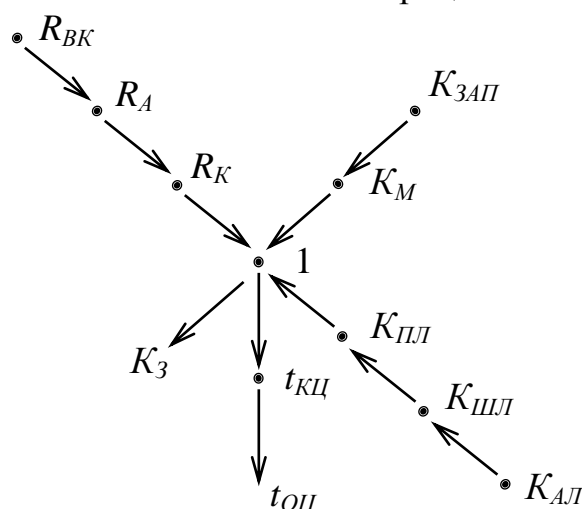
Комплексний аналіз «графів» з використанням математичного апарату рангової кореляції та теорії матриць [16; 17] дозволив розрахувати коефіцієнти збалансованості розвитку виноробних підприємств за видами бізнес-процесів, а також запропонувати шкалу їхніх значень, відповідно до якої виділено збалансований, достатньо збалансований, недостатньо збалансований та незбалансований види розвитку, що наведено в таблиці 1.

Сформована шкала значень коефіцієнтів збалансованості розвитку виноробних підприємств за видами бізнес-процесів та напрямками їхньої оцінки є підґрунтям для визначення базової (корпоративної) стратегії розвитку. Встановлено, що, залежно від рівня збалансованості розвитку, виноробні підприємства можуть обрати один із трьох варіантів стратегічного розвитку, які досить широко висвітлені у спеціальній науковій літературі [3, 4, 9, 12-15]: стратегію зростання, стабілізації (обмеженого зростання) та запланованого скорочення.



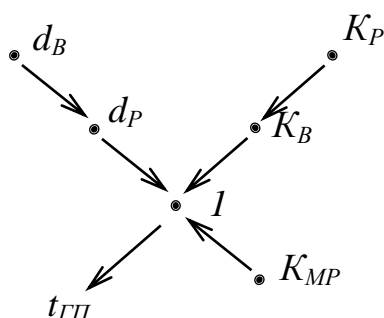
$P_П$ – продуктивність праці; $\Phi_В$ – фондovіддача; K_{OA} – коефіцієнт оборотності оборотних активів; $R_В$ – рентабельність виробництва; $t_{ВЦ}$ – середня тривалість виробничого циклу; $B_М$ – витратомісткість виробництва; $P_М$ – працемісткість виробництва; $M_М$ – матеріаломісткість виробництва; $B_П$ – виробнича потужність підприємства; $K_{ВП}$ – коефіцієнт використання виробничої потужності

Рисунок 1 – Граф узгодження показників розвитку за виробничо-технологічними бізнес-процесами виноробного підприємства



R_{BK} – рентабельність власного капіталу; R_A – рентабельність активів; R_K – рентабельність комерційна; t_{OC} – середня тривалість операційного циклу; t_{KC} – середня тривалість кредитного циклу; $K_{3АП}$ – коефіцієнт забезпечення запасів власними оборотними активами; K_M – коефіцієнт маневреності інвестиційного капіталу; K_3 – коефіцієнт заборгованості; $K_{АЛ}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності; $K_{ШЛ}$ – коефіцієнт швидкої ліквідності; $K_{ПЛ}$ – коефіцієнт поточної ліквідності

Рисунок 2 – Граф узгодження показників розвитку за фінансовими бізнес-процесами виноробного підприємства



K_P – коефіцієнт реалізації готової продукції; K_B – коефіцієнт відвантаження готової продукції; $t_{ГП}$ – середній період оборотності запасів готової продукції; d_B – відносна частка підприємства (до основного конкурента або конкурентів); d_P – частка підприємства на ринку; K_{MP} – коефіцієнт ефективності витрат на рекламу та маркетинг

Рисунок 3 – Граф узгодження показників розвитку за маркетинговими бізнес-процесами виноробного підприємства

Відповідність стратегічного напрямку розвитку виноробних підприємств досягнутому рівню збалансованості їхнього розвитку наведено на рисунку 4.

Найбільш сприятливою стратегічною альтернативою розвитку, що може бути використана виноробними підприємствами, є зростання. Стратегія зростання передбачає значне підвищення рівня короткострокових та довгострокових цілей розвитку підприємства над рівнем показників попереднього періоду [3; 4; 9; 12-15]. Ця стратегія відрізняється від інших варіантів розвитку високими темпами зростання капітальних інвестицій у виробництво за рахунок реінвестованого прибутку, збільшенням обсягів виробництва в натуральному та вартісному вираженні, обсягів реалізованої продукції та частки ринку підприємства, високими темпами зростання активів та власного капіталу.

Таблиця 1 – Інтерпретація значень коефіцієнтів збалансованості розвитку виноробних підприємств та визначення видів розвитку

Інтервали значень коефіцієнтів збалансованості розвитку	Вид розвитку	Характеристика виду розвитку
$\hat{E}_{\text{CB}} = 1,00$ $\hat{E}_{\text{CB}}^{\text{AO}} = 1,00$ $\hat{E}_{\text{CB}}^{\text{O}} = 1,00$ $\hat{E}_{\text{CB}}^{\text{I}} = 1,00$	Збалансований розвиток	Пропорційна зміна у часі найбільш значущих бізнес-процесів функціонування підприємства; досягнення стратегічних пріоритетів розвитку
$\hat{E}_{\text{CB}} \in (0,66 \div 1,00)$ $\hat{E}_{\text{CB}}^{\text{AO}} \in (0,66 \div 1,00)$ $\hat{E}_{\text{CB}}^{\text{O}} \in (0,66 \div 1,00)$ $\hat{E}_{\text{CB}}^{\text{I}} \in (0,66 \div 1,00)$	Достатньо збалансований розвиток	Існування певних порушень пропорцій зміни у часі найбільш значущих бізнес-процесів функціонування підприємства; досягнення стратегічних пріоритетів розвитку
$\hat{E}_{\text{CB}} \in (0,33 \div 0,66)$ $\hat{E}_{\text{CB}}^{\text{AO}} \in (0,33 \div 0,66)$ $\hat{E}_{\text{CB}}^{\text{O}} \in (0,33 \div 0,66)$ $\hat{E}_{\text{CB}}^{\text{I}} \in (0,33 \div 0,66)$	Недостатньо збалансований розвиток	Існування суттєвих порушень пропорцій зміни у часі найбільш значущих бізнес-процесів функціонування підприємства, що призводить до появи дисбалансів рівнів їхнього розвитку; досягнення стратегічних пріоритетів розвитку є неможливим
$\hat{E}_{\text{CB}} \in (0,00 \div 0,33)$ $\hat{E}_{\text{CB}}^{\text{AO}} \in (0,00 \div 0,33)$ $\hat{E}_{\text{CB}}^{\text{O}} \in (0,00 \div 0,33)$ $\hat{E}_{\text{CB}}^{\text{I}} \in (0,00 \div 0,33)$	Незбалансований розвиток	Наявність систематичних дисбалансів рівнів розвитку найбільш значущих бізнес-процесів функціонування підприємства; досягнення стратегічних пріоритетів розвитку є неможливим

\hat{E}_{CB} – інтегральний коефіцієнт збалансованості розвитку виноробного підприємства за всіма видами бізнес-процесів;

$\hat{E}_{\text{CB}}^{\text{AO}}, \hat{E}_{\text{CB}}^{\text{O}}, \hat{E}_{\text{CB}}^{\text{I}}$ – коефіцієнти збалансованості розвитку відповідно виробничо-технологічних, фінансових та маркетингових бізнес-процесів виноробного підприємства.

		РІВЕНЬ ЗБАЛАНСОВАНOSTІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА			
		Збалансований	Достатньо збалансований	Недостатньо збалансований	Незбалансований
СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	Зростання	${}^2_{\zeta D} = 1,00$ іде $\left\{ \begin{matrix} {}^2_{\zeta D}^{\Delta \delta} = 1,00 \\ {}^2_{\zeta D}^{\delta} = 1,00 \\ {}^2_{\zeta D}^I = 1,00 \end{matrix} \right\}$	${}^2_{\zeta D} \in (0,66 \div 1,00)$ іде $\left\{ \begin{matrix} {}^2_{\zeta D}^{\Delta \delta} \in (0,66 \div 1,00) \\ {}^2_{\zeta D}^{\delta} \in (0,66 \div 1,00) \\ {}^2_{\zeta D}^I \in (0,66 \div 1,00) \end{matrix} \right\}$		
	Стабілізація		${}^2_{\zeta D} \in (0,66 \div 1,00)$ іде $\left\{ \begin{matrix} {}^2_{\zeta D}^{\Delta \delta} \notin (0,66 \div 1,00) \\ {}^2_{\zeta D}^{\delta} \notin (0,66 \div 1,00) \\ {}^2_{\zeta D}^I \notin (0,66 \div 1,00) \end{matrix} \right\}$	${}^2_{\zeta D} \in (0,33 \div 0,66)$ іде $\left\{ \begin{matrix} {}^2_{\zeta D}^{\Delta \delta} \in (0,33 \div 0,66) \\ {}^2_{\zeta D}^{\delta} \in (0,33 \div 0,66) \\ {}^2_{\zeta D}^I \in (0,33 \div 0,66) \end{matrix} \right\}$	
	Скорочення			${}^2_{\zeta D} \in (0,33 \div 0,66)$ іде $\left\{ \begin{matrix} {}^2_{\zeta D}^{\Delta \delta} \notin (0,33 \div 1,00) \\ {}^2_{\zeta D}^{\delta} \notin (0,33 \div 1,00) \\ {}^2_{\zeta D}^I \notin (0,33 \div 1,00) \end{matrix} \right\}$	${}^2_{\zeta D} \in (0,00 \div 0,33)$ іде $\left\{ \begin{matrix} {}^2_{\zeta D}^{\Delta \delta} \in (0,00 \div 0,33) \\ {}^2_{\zeta D}^{\delta} \in (0,00 \div 0,33) \\ {}^2_{\zeta D}^I \in (0,00 \div 0,33) \end{matrix} \right\}$

Рисунок 4 – Відповідність стратегічного напрямку розвитку виноробних підприємств досягнутому рівню збалансованості їхнього розвитку

Стратегія зростання є виправданою у випадках, коли на підприємстві спостерігається пропорційна зміна основних показників розвитку підприємства за всіма видами бізнес-процесів, яка забезпечує отримання в майбутньому кращих порівняно з минулим періодом результатів. Тобто цьому стратегічному напрямку відповідає збалансований та достатньо збалансований рівень розвитку виноробних підприємств.

Підприємства, розвиток яких відповідає критеріям збалансованості за кожним видом бізнес-процесів (виробничо-технологічних, фінансових, маркетингових) та напрямками їхньої оцінки, можуть використати всі існуючі різновиди внутрішнього та зовнішнього зростання [3; 4; 9; 12-15]: концентрованого, інтегрованого та диверсифікованого.

Виноробні підприємства з достатнім рівнем збалансованості розвитку також можуть розраховувати на зростання. Однак у їхньому розпорядженні існує дещо обмежений перелік стратегій зростання. У діяльності цих підприємств іс-

нують деякі порушення пропорцій зміни показників основних бізнес-процесів, тому пріоритет стратегічного розвитку має віддаватися стратегіям інтенсивного зростання (глибоке проникнення на ринок, розвиток продукту, розвиток ринку або розширення кордонів ринку), інтеграції в систему розподілу або постачання продукції (прогресивна та регресивна інтеграція), освоєнню нових виробництв та ринків збуту (центрована та горизонтальна диверсифікація).

Стратегія стабілізації або обмеженого зростання є продовженням стратегії прискореного зростання підприємства та передбачає встановлення короткострокових і довгострокових цілей розвитку від досягнутого [3; 4; 9; 12-15]. Вибір цієї стратегії пояснюється уповільненням темпів зростання обсягів виробництва та частки ринку підприємства, рентабельності операційної діяльності, а отже, і можливостей реінвестування коштів у збільшення капіталу і активів.

Стратегія стабілізації діяльності є базовою для виноробних підприємств з достатнім рівнем збалансованості розвитку, в діяльності яких виявлено суттєві порушення пропорцій зміни окремих бізнес-процесів функціонування (виробничо-технологічних, фінансових, маркетингових), а також для підприємств, розвиток яких оцінено як недостатньо збалансований. Подальший розвиток цих підприємств має ґрунтуватися на використанні потенціалу існуючих товарів, ринкових сегментів і ніш, захисті або підтримці власного становища на ринку, раціоналізації стратегічних зон господарювання, короткостроковій реструктуризації діяльності за рахунок реалізації програм скорочення витрат тощо.

Стратегія скорочення або «останнього засобу» є виправданою у випадку, коли виноробне підприємство повністю вичерпало можливості внутрішнього і зовнішнього зростання. Вона передбачає встановлення цілей розвитку на рівні, нижчому за досягнутий у попередньому періоді [3; 4; 9; 12-15]. Використання стратегії «останнього засобу» продиктовано скороченням основних показників діяльності виноробного підприємства: падінням обсягів виробництва та реалізації продукції, зменшенням частки ринку, зниженням або взагалі відсутністю операційного прибутку, скороченням власного капіталу та зростанням фінансового ризику. Підставою для запланованого скорочення діяльності є незбалансований розвиток підприємства або окремих його бізнес-процесів, що проявляється у порушенні необхідних для нормального функціонування пропорцій зміни показників діяльності та унеможливорює подальше досягнення стратегічних пріоритетів розвитку.

За стратегії скорочення основні способи досягнення короткострокових та довгострокових цілей підприємства пов'язані із переорієнтацією або раціоналізацією видів діяльності, бізнес-процесів та ринків. Стратегічні альтернативи розвитку підприємств мають бути спрямовані на підтримку досягнутого рівня проникнення в ринкові ніші, пошук можливостей скорочення витрат, консервацію потужностей та відмову від неперспективних у довгостроковому періоді виробництв задля отримання поточних вигід тощо. Найбільш радикальним заходом є ліквідація бізнесу через процедуру санації або банкрутства.

Таким чином, з урахуванням розглянутих базових (корпоративних) стратегій розвитку виноробних підприємств, яким відповідають визначені рівні збалансованості розвитку їхніх бізнес-процесів, сформовано набори стратегічних

альтернатив для підприємств виноробної галузі, детальну характеристику яких наведено в таблиці 2.

Таблиця 2 – Рекомендовані стратегії розвитку виноробних підприємств згідно із стратегічним напрямком розвитку

Рівень збалансованості розвитку	Інтервали значень коефіцієнтів збалансованості розвитку	Базова стратегія розвитку	Рекомендовані стратегічні альтернативи розвитку
Збалансований	${}^2_{CD} = 1,00$ ${}^{(A\partial, O, I)}_{CD} = 1,00$	Зростання	– стратегії інтенсивного зростання (всі різновиди); – стратегії інтегрованого зростання (всі різновиди); – стратегії диверсифікованого зростання (всі різновиди)
Достатньо збалансований	${}^2_{CD} \in (0,66 \div 1,00)$ і $\left\{ \begin{array}{l} {}^{2A\partial}_{CD} \in (0,66 \div 1,00) \\ {}^{2O}_{CD} \in (0,66 \div 1,00) \\ {}^{2I}_{CD} \in (0,66 \div 1,00) \end{array} \right\}$		– стратегії інтенсивного зростання (всі різновиди); – стратегії інтегрованого зростання (прогресивна, реінтеграція); – стратегії диверсифікованого зростання (стратегія центрованої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації)
Недостатньо збалансований	${}^2_{CD} \in (0,66 \div 1,00)$ і $\left\{ \begin{array}{l} {}^{2A\partial}_{CD} \notin (0,66 \div 1,00) \\ {}^{2O}_{CD} \notin (0,66 \div 1,00) \\ {}^{2I}_{CD} \notin (0,66 \div 1,00) \end{array} \right\}$	Стабілізація (обмежене зростання)	– стратегії інтенсивного зростання (стратегії проникнення на ринок, стратегії розвитку продукції); – стратегія захисту становища на ринку (підтримка досягнутого рівня проникнення на ринок); – стратегія раціоналізації ринку (реорганізація стратегічних зон господарювання, що обслуговуються)
	${}^2_{CD} \in (0,33 \div 0,66)$ і $\left\{ \begin{array}{l} {}^{2A\partial}_{CD} \in (0,33 \div 0,66) \\ {}^{2O}_{CD} \in (0,33 \div 0,66) \\ {}^{2I}_{CD} \in (0,33 \div 0,66) \end{array} \right\}$	Скорочення	– стратегії інтенсивного зростання (стратегії проникнення на ринок); – стратегія захисту становища на ринку (підтримка досягнутого рівня проникнення на ринок); – стратегія раціоналізації ринку (реорганізація стратегічних зон господарювання, що обслуговуються)
	${}^2_{CD} \in (0,33 \div 0,66)$ і $\left\{ \begin{array}{l} {}^{2A\partial}_{CD} \notin (0,33 \div 1,00) \\ {}^{2O}_{CD} \notin (0,33 \div 1,00) \\ {}^{2I}_{CD} \notin (0,33 \div 1,00) \end{array} \right\}$		– стратегія захисту становища на ринку (підтримка досягнутого рівня проникнення на ринок); – стратегія раціоналізації ринку (реорганізація стратегічних зон господарювання, що обслуговуються); – стратегії скорочення (стратегія «збору врожаю», «відсікання зайвого», скорочення витрат)
Незбалансований	${}^2_{CD} \in (0,00 \div 0,33)$ і $\left\{ \begin{array}{l} {}^{2A\partial}_{CD} \in (0,00 \div 0,33) \\ {}^{2O}_{CD} \in (0,00 \div 0,33) \\ {}^{2I}_{CD} \in (0,00 \div 0,33) \end{array} \right\}$	Скорочення	– стратегії скорочення (стратегія «збору врожаю», «відсікання зайвого», скорочення витрат); – стратегії ліквідації (санація, продаж підприємства, банкрутство)

Базова (корпоративна) стратегія – це лише генеральний напрямок розвитку, якого підприємство має дотримуватися задля досягнення встановлених довгострокових цілей. Тобто це стратегія найвищого рівня ієрархії, яка, у свою чергу, виступає стратегічним завданням для стратегій нижчих рівнів [3; 4; 9; 12-15].

Тому обґрунтований вибір стратегії розвитку підприємства із низки існуючих альтернатив залежить від грамотно встановлених стратегічних цілей і тактичних завдань з управління розвитком, визначених з урахуванням вузьких місць у діяльності підприємства, які підвищують ризик втрати конкурентних переваг та зниження конкурентоспроможності.

Для реалізації обраних стратегічних альтернатив та переведення їх у площину конкретних розрахунків показників розвитку рекомендовано визначати стратегічні цілі та тактичні завдання з управління розвитком виноробних підприємств на підставі розрахованих коефіцієнтів проблемності розвитку окремих видів бізнес-процесів [16; 17].

Таким чином, запропонований науковий підхід, ґрунтуючись на результатах оцінки рівня збалансованості розвитку, дозволяє виноробним підприємствам здійснювати обґрунтований вибір стратегічних альтернатив розвитку в межах трьох базових (корпоративних) стратегій, а також встановлювати стратегічні цілі та тактичні завдання з управління розвитком з урахуванням виявлених проблем функціонування окремих видів бізнес-процесів підприємств.

У подальшому запропонований науковий підхід буде використано для обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємств галузі виробництва ігристих і шампанських вин України.

Список літератури / References:

1. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підруч. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
Sayenko, M.H. (2006), *Stratehiia pidpryyemstva* [Strategy of enterprise], Ekonomichna dumka, Ternopil, Ukraine.
2. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2006. – 928 с.
Tompson, A.A. and Strickland, A.J. (2006), *Strategicheskiiy menedzhment: kontseptsii i situatsii dlia analiza* [Strategic management: concepts and cases for analysis], Translated from engl., 12 th ed., Izdat. dom “Vilyams”, Moscow, Russia.
3. Шеховцева Л.С. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Л.С. Шеховцева. – Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2006. – 153 с.
Shekhovtseva, L.S. (2006), *Strategicheskiiy menedzhment* [Strategic management], tutorial, Izd-vo RGU im. I. Kanta, Kaliningrad, Russia.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
Vikhanskiy, O.S. (1998), *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management], 2 nd ed., Gardarika, Moscow, Russia.
5. Булах І.В. Вибір конкурентної стратегії підприємства: методичний підхід / І.В. Булах // Економіка і організація управління. – 2010. – Вип. 2 (8). – С. 25-32.

- Bulakh, I.V. (2010), "Choice of competitive strategy of enterprise: methodological approach", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, Issue 2 (8), pp. 25-32.
6. Портер Э. Майкл. Конкурентная стратегия / Майкл Э. Портер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2006. – 608 с.
Porter, E.M. (2006), *Konkurentnaya strategiya* [Competitive strategy], Translated from engl., Izd. dom "Vilyams", Moscow, Russia.
7. Портер Э. Майкл. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
Porter, E.M. (2005), *Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive strategy: analysis of industries and competitors], Translated from engl., Alpina Biznes Buks, Moscow, Russia.
8. Бакунов О.О. Управління інноваційним розвитком торговельного підприємства: монографія / О.О. Бакунов, М.С. Зашук. – Донецьк: Східний видавничий дім, 2012. – 212 с.
Bakunov, O.O. and Zashchuk, M.S. (2012), *Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom torhovelnoho pidpriemstva* [Management or innovative development of commercial enterprise], Skhidnyi vydavnychiy dim, Donetsk, Ukraine.
9. Бакунов О.О. Концептуальні основи управління економічною стійкістю торговельного підприємства: монографія / О.О. Бакунов, О.В. Сергєєва. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 232 с.
Bakunov, O.O. and Serheieva, O.V. (2010), *Kontseptualni osnovy upravlinnia ekonomichnoiu stiikistiu torhovelnoho pidpriemstva* [Conceptual foundations of economic sustainability of commercial enterprise], DonNUET, Donetsk, Ukraine.
10. Гліненко Л.К. Матричні технології формування стратегій підприємства / Л.К. Гліненко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3, т. 1. – С. 143-149.
Hlinenko, L.K. (2011), "Matrix technology formation strategies of enterprise", *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 3, Vol. 1, pp. 143-149.
11. Кроф Г. Три стратегии для управления быстрым ростом [Электронный ресурс] / Г. Кроф, М. Кусумано. – Режим доступа: <<http://www.management.com.ua/strategy/str014.html>>.
Krof, G. and Kusumano, M. "Three strategies to manage the rapid growth", available at: www.management.com.ua/strategy/str014.html.
12. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. – М.: Вильямс, 2003. – 1200 с.
Kotler, F., Armstrong, G., Sonders, J. and Vong, V. (2003), *Osnovy marketinga* [Basic of marketing], Vilyams, Moscow, Russia.
13. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; пер. с англ. В.Б. Боброва. – М.: Прогресс, 1991. – 733 с.
Kotler, F. (1991), *Osnovy marketinga* [Basic of marketing], Translated from engl. by Bobrov, V.B., Progress, Moscow, Russia.
14. Мескон М. Основы менеджмента / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1999. – 800 с.

- Meskon, M., Albert, M. and Hedouri, F. (1999), *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of management], Translated from engl., Delo, Moscow, Russia.
15. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підруч. / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
Shershniova, Z.Ye. (2004), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], 2 nd ed., KNEU, Kiev, Ukraine.
16. Примостка Л. Сукупний ризик банку: методика оцінки на основі нормативно-індексної моделі / Л. Примостка, О. Лисенок // Вісник Національного банку України. – 2008. – № 5. – С. 34-38.
Prymostka, L. and Lysenok, O. (2008), “The aggregate risk of the Bank: the method of estimation based on normative-index model”, *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy*, no. 5, pp. 34-38.
17. Тонких А.С. Финансовые аспекты управления корпоративными ресурсами: монография / А.С. Тонких. – Екатеринбург-Ижевск: ИЭ УрО РАН, 2005. – 94 с.
Tonkikh, A.S. (2005), *Finansovyye aspekty upravleniya korporativnymi resursami* [Financial management enterprise of resources], IE UrO RAN, Yekaterinburg, Russia.

Цель. Целью данного исследования является усовершенствование научного подхода к обоснованию стратегии развития винодельческих предприятий на основании комплексной оценки уровня сбалансированности их развития.

Методика. Исследования основывается на методах построения динамических нормативов (для нормативного упорядочения показателей развития винодельческих предприятий по видам бизнес-процессов), многомерного статистического анализа, теории матриц и ранговой корреляции (для расчета коэффициентов сбалансированности развития винодельческих предприятий по видам бизнес-процессов).

Результаты. На основе проведенного исследования предложен научный подход к обоснованию стратегии развития винодельческих предприятий, который позволяет осуществить выбор стратегических альтернатив развития в пределах трех базовых стратегий, а также установит стратегические цели и тактические задачи развития с учетом выявленных проблем функционирования бизнес-процессов предприятий.

Научная новизна. Статья содержит характеристику научного подхода к обоснованию стратегии развития винодельческих предприятий, который основывается на использовании структурно-динамических моделей нормативного упорядочения показателей развития по видам бизнес-процессов, отражающих ключевые отраслевые особенности хозяйственной деятельности предприятий винодельческой отрасли.

Практическая значимость. Предложенные в работе методические разработки и рекомендации по обоснованному выбору стратегии развития винодельческих предприятий направлены на оптимизацию механизмов управления их развитием.

Ключевые слова: развитие, стратегия, сбалансированность, динамический норматив, оценка, показатели, стратегические альтернативы.

Цель. Целью данного исследования является усовершенствование научного подхода к обоснованию стратегии развития винодельческих предприятий на основании комплексной оценки уровня сбалансированности их развития.

Методика. Исследования основывается на методах построения динамических нормативов (для нормативного упорядочения показателей развития винодельческих предприятий по видам бизнес-процессов), многомерного статистического анализа, теории матриц

и ранговой корреляции (для расчета коэффициентов сбалансированности развития винодельческих предприятий по видам бизнес-процессов).

Результаты. На основе проведенного исследования предложен научный подход к обоснованию стратегии развития винодельческих предприятий, который позволяет осуществить выбор стратегических альтернатив развития в пределах трех базовых стратегий, а также установить стратегические цели и тактические задачи развития с учетом выявленных проблем функционирования бизнес-процессов предприятий.

Научная новизна. Статья содержит характеристику научно подхода к обоснованию стратегии развития винодельческих предприятий, который основывается на использовании структурно-динамических моделей нормативного упорядочения показателей развития по видам бизнес-процессов, отражающих ключевые отраслевые особенности хозяйственной деятельности предприятий винодельческой отрасли.

Практическая значимость. Предложенные в работе методические разработки и рекомендации по обоснованному выбору стратегии развития винодельческих предприятий направлены на оптимизацию механизмов управления их развитием.

Ключевые слова: развитие, стратегия, сбалансированность, динамический норматив, оценка, показатели, стратегические альтернативы.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Фроловою О.В. Дата надходження рукопису 02.10.2013 р.

УДК 332.025.12

Лариса Лутай, д-р екон. наук, проф.

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Донецьк, Україна, e-mail: Lutay2012@yandex.ua

КОНЦЕПЦІЯ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

Larisa Lutay, Dr. Sc. (Econ.), Prof.

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky, Donetsk, Ukraine, e-mail: Lutay2012@yandex.ua

THE CONCEPT OF SOCIAL PERSONNEL MANAGEMENT ON THE BASIS OF THE SYSTEM APPROACH

Мета. Мета статті полягає в розвитку концептуальних основ соціального управління персоналом на основі системного підходу, що визначає конкурентоспроможність та ефективність сучасного підприємства, забезпечення ефективного використання персоналу відповідно до цілей підприємства.

Методика. У процесі дослідження використано: методи теоретичного узагальнення і порівняння, аналізу і синтезу (для уточнення змісту поняття «система соціального управління персоналом» – ССУП), методи контент-аналізу (для дослідження базових категорій