

УДК 663.4(477)

П. Даніалі

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПИВОВАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

У статті узагальнено стратегії розвитку пивоварних підприємств, запропоновано алгоритм побудови їх логістичної системи та способи реалізації логістичних стратегій у контексті забезпечення ефективності діяльності господарюючих суб'єктів.

The breweries development strategies are generalized in the article. The scheme of logistic system and the ways of logistic strategies implement for the purposes of providing the efficiency of economic activity agents are offered.

Ключові слова: пивоварні підприємства, ефективність, управління, стратегія, логістика, логістичні стратегії, технологія.

Важливим напрямом підвищення ефективності підприємств із виробництва пива є досягнення відповідності якості продукції і корпоративного менеджменту стандартам, прийнятим в об'єднаній Європі. Українські виробники здатні ефективно розвиватися і працювати за міжнародними стандартами. Сертифікація відповідності системи менеджменту якості пивоварних підприємств ISO припускає щорічну інспекцію ефективності процесів планування виробництва і збуту продукції, рівня контролю якості, «можливості стабільного випуску продукції запланованої якості у встановлені терміни в необхідних об'ємах, у керованих умовах» [6].

Метою статті є узагальнення стратегій розвитку пивоварних підприємств та теоретичне обґрунтування вибору однієї з них та способу реалізації з огляду на необхідність забезпечення ефективності управління підприємством.

Основні теоретичні та методичні положення, пов'язані з реалізацією стратегії підприємств, здійсненням стратегічного управління підприємствами, систематизацією підходів до розробки стратегії викладені у працях зарубіжних та вітчизняних вчених: Дєєвої К.А., Довбні С.Б., Мінцберга Г., Найдовської А.О., Раєвнєвої О.В., Погорєлова Ю.С., Хитько М.М.

Водночас недостатня розробленість багатьох аспектів методичного і практичного характеру в галузі реалізації стратегії розвитку пивоварних підприємств потребують подальших досліджень щодо її вибору та способу реалізації.

Підкреслюючи роль управління в здійсненні заходів щодо підвищення ефективності розвитку пивоварних підприємств, необхідно відзначити, що чимало з них можуть бути реалізованими без залучення значних фінансових коштів, оскільки вимагають в основному вдосконалення методів управління і організації виробництва. Найчастіше вони полягають у необхідності встановлення і підтримки балансу між різними складовими: розвитком організаційної структури і систем управління, оновленням устаткування, впровадженню нових видів продукції, збільшенням обсягів виручки, нарощуванням ринкової частки і прискоренням темпів розвитку суспільства, посиленям мотивації працівників і підвищенням їх кваліфікаційного рівня, уточненні стратегії розвитку [1; 5].

За структурою і змістом управління підприємствами, орієнтоване на ефективність розвитку, можна представити як взаємообумовлену єдність трьох складових: конкурентоспроможності управлінських рішень, що враховує організаційний, ресурсний та інтелектуальний потенціали підприємств; наявність розробок за визначенням, створенням і впровадженню необхідних новацій, а також постійне відстежування змін на ринку й усередині підприємства; формування іміджу і культури трудових відносин [7, с. 256].

Необхідно виокремити основні властивості управлінських рішень, що здійснюють особливий вплив на ефективність розвитку: наукова новизна; практичне втілення; облік взаємозв'язку психологічного клімату і продуктивності праці; дія на вдосконалення соціальної політики підприємства (скорочення втрат робочого часу; підвищення кваліфікації працівників); розвиток творчої активності кадрів; підвищення соціальної захищеності працівників; підвищення продуктивності праці; реалізація потенційних можливостей кадрового складу підприємства на основі вдосконалення мотиваційного механізму.

Перетворення виробничої та організаційної структури пивоварних підприємств повинно відбуватися на базі єдиної логістичної стратегії, що дозволяє поліпшити забезпечення матеріально-сировинними ресурсами, оптимізувати запаси, побудувати систему дистрибуції, що відповідає вимогам ринку [3; 4]. Організація корпоративної логістичної системи (ЛС) має базуватися на певній ієрархічній структурі. На її верхньому рівні знаходиться місія і корпоративна стратегія фірми, на підставі яких послідовно вибираються: логістична концепція — місія — стратегія — технологія — підсистема. Логістична місія ґрунтується, з одного боку, на корпоративній місії, а з

іншого — на логістичній концепції, відповідній конкурентним стратегіям підприємств і їх конкурентному статусу. Найбільш сучасною і такою, що нині бурхливо прогресує, є бізнес-концепція інтегрованої логістики, яку використовують багато передових компаній світу. З числа інших логістичних концепцій можна вказати маркетингову, інформаційну, концепції «логістики доданої вартості», «логістики в реальному часі».

Суть концепції інтегрованої логістики полягає в розгляді логістики як синтетичного інструменту менеджменту, інтегруючого матеріальні потоки для досягнення цілей. Дана концепція відображає нове розуміння бізнесу, де окремі фірми, організації, системи аналізуються як деякі центри логістичної активності, прямо або побічно зв'язані в єдиному інтегральному процесі управління основними й супутніми потоками для найповнішого та якіснішого задоволення покупців відповідно до їх специфічних потреб і цілей бізнесу.

Інтегрований підхід у логістиці вимагає об'єднання різних функціональних галузей та їх учасників у рамках єдиної ЛС для її оптимізації. Такий підхід розповсюджується як на мікроекономічний рівень підприємства, так і на його оточення. При вирішенні проблеми оптимізації управління на мікрорівні, в межах пивоварного підприємства — «господаря» логістичного процесу, необхідно виходити з умов оптимізації ЛС в цілому. Прагнення до об'єднання постачання, виробництва, реалізація викладеного підходу є єдиною перспективою у вирішенні питань досягнення цілей у межах ЛС.

Пропонуємо використовувати такий алгоритм побудови логістичної системи пивоварних підприємств:

- вибір логістичних стратегій і способів їх реалізації;
- визначення логістичних технологій і базових підсистем;
- організація управління логістичними бізнес-процесами;
- визначення комплексу логістичних функцій і операцій.

Під логістичною стратегією розуміють довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку логістики, що стосується форм і засобів її реалізації у фірмі, міжфункціональної та міжорганізаційної координації та інтеграції, що сформульоване вищим менеджментом підприємства відповідно до його цілей. Серед великої кількості логістичних стратегій можна виділити декілька базових, вживаних при побудові ЛС (табл. 1).

Логістичні стратегії зазвичай будуються на основі оптимізації одного ключового показника, наприклад, загальних логістичних витрат, якості сервісу, продуктивності, повернення на інвестиції в логістичну інфраструктуру тощо. Проте при цьому необхідно, як для більшості завдань однокритеріальної оптимізації, ввести обмеження на інші, істотні з погляду стратегії підприємства показники. Для стратегії мінімізації загальних логістичних витрат таким показником буде якість логістичного сервісу. У загальному випадку, чим вище за вимогу споживачів рівень якості логістичного сервісу, тим вищими повинні бути логістичні витрати, що забезпечують цей рівень. Природним обмеженням стратегії мінімізації є норматив компанії на базовий рівень якості споживчого сервісу. У ряді випадків стратегія мінімізації загальних логістичних витрат може бути трансформована в стратегію максимізації відношення: рівень якості сервісу / загальні логістичні витрати. Проблема реалізації логістичної стратегії мінімі-

зації загальних логістичних витрат ускладнюється слабкою формалізацією параметрів якості логістичного сервісу та суб'єктивністю оцінки якості сервісу з боку споживачів.

Бажання врахувати найбільше число ключових чинників сформованою підприємством логістичною стратегією з очевидністю призводить до необхідності застосування методології багатокритерійної оптимізації. Проте донині застосування цього підходу стримується низкою причин, пов'язаних, в основному, з недостатньою розробленістю методів і інформаційно-програмної підтримки такої оптимізації, а також високим рівнем невизначеності в ЛС і стохастичності її параметрів [2, с.182; 8, с. 486].

Як було вказано вище, вибрана логістична стратегія повинна, з одного боку, відповідати конкурентній стратегії, з іншого — ґрунтуватися на певній концепції логістики.

При застосуванні пивоварними підприємствами стратегії концентрованого зростання за рахунок розширення географії ринків збуту, як логістична стратегія може бути вибрана, наприклад, стратегія мінімізації інвестицій у логістичну інфраструктуру з децентралізацією розподілу товарних потоків і логістичного менеджменту. Основні напрями реалізації такої стратегії полягатимуть у використанні логістичних посередників у дистрибуції, створенні мережі регіональних розподільних центрів, децентралізованого управління логістикою у виділених регіонах збуту і створенні розподіленої інформаційної системи, що підтримує логістику.

Таблиця 1

Основні логістичні стратегії і способи їх реалізації (удосконалено автором)

| Логістична стратегія | Способи реалізації |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегія мінімізації загальних логістичних витрат | Скорочення (оптимізація) операційних логістичних витрат в окремих логістичних функціях; оптимізація рівнів запасів у ЛС; вибір оптимальних варіантів «складування — транспортування» (перемикання з однієї логістичної функції на альтернативну); оптимізація рішень в окремих функціональних галузях і / або логістичних функціях за критерієм мінімуму логістичних витрат; використання 3PL підходу тощо. |
| Стратегія поліпшення якості логістичного сервісу | Поліпшення якості виконання логістичних операцій і функцій (транспортування, складування, вантажопереробки, упаковки тощо); логістична підтримка передпродажного і післяпродажного сервісу; логістичний сервіс із доданою вартістю; використання логістичних технологій підтримки функціонального життєвого циклу продукту; створення системи управління якістю логістичного сервісу; сертифікація системи управління якістю відповідно до національних і міжнародних стандартів і процедур, зокрема ISO 9000; використання процедури бенчмаркінга і так далі. |
| Стратегія мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру | Оптимізація конфігурації логістичної мережі; використання логістичної технології «точно в строк»; пряма доставка товарів споживачам, минувши складування; використання складів загального користування; використання логістичних посередників у транспортуванні, складуванні, вантажопереробці; оптимізація дислокації об'єктів логістичної інфраструктури та ін. |
| Стратегія логістичного аутсорсинга | Зосередження компанії на своїх ключових компетенціях, 3 PL підхід для виконання неключових функцій; пошук оптимальної дислокації виробничих потужностей і об'єктів логістичної інфраструктури; оптимізація вибору джерел зовнішніх ресурсів; використання інвестицій та інновацій постачальників; оптимізація кількості логістичних посередників і закріплюваних за ними функцій. |

Якщо підприємства з виробництва пива використовують маркетингову стратегію мінімізації ціни товарів на конкретному сегменті ринку, то природним вибором для компанії є застосування стратегії мінімізації загальних логістичних витрат. Обидві приведені як приклад стратегії повинні ґрунтуватися на концепції інтегрованої логістики.

Чимало провідних світових компаній роблять акцент на стратегічну логістику, щоб мати можливість охопити постачальників, посередників і замовників. Стратегічна логістика визначається як використання логістичної компетентності і багатоканальних партнерських відносин для досягнення конкурентних переваг. Досягнення розвитку і підтримки міжорганізаційних логістичних союзів, які є межами ЛС, є достатньо складною задачею. Підприємство доручає здійснення логістичних обов'язків контрагентам, виконує свої власні дії з більшою точністю. Ефективна стратегічна логістика вимагає об'єднання дій компанії із ключовими постачальниками товарів і послуг у масштабі всієї галузі.

Наступним етапом побудови ЛС є вибір відповідних логістичних технологій і стандартних логістичних підсистем. Передові компанії світу успішно застосовують у своїй діяльності апробовані на практиці логістичні технології, що дозволяє їм оптимізувати ресурси, пов'язані з управлінням матеріальними (товарними) або інформаційними потоками. Серед цих технологій необхідно відзначити, перш за все, такі, як «Just-in-time» (Точно в строк), «Requirements / resource planning» (Планування потреб / ресурсів), «Demand-driven Logistics» (Логістика, орієнтована на попит), «Supply Chain Management» (Управління логістичним ланцюгом). Вказаним технологіям відповідають стандартні логістичні підсистеми та інформаційно-програмні модулі, які, як правило, підтримуються корпоративною інформаційною системою, що реалізує, наприклад, ідеологію управління ресурсами підприємства Enterprise Resource Planning (ERP).

Сучасна практика менеджменту характеризується все більш інтенсивним переходом від управління окремими логістичними функціями або операціями до управління бізнес-процесами, як найбільш адекватним об'єктом впровадження концепції інтегрованої логістики. При цьому під логістичним бізнес-процесом розуміють взаємозв'язану сукупність операцій і функцій, що переводять ресурси підприємства при управлінні товарними і супутніми потоками в результат, що задається логістичною стратегією. Цей результат зазвичай визначається відповідно до ключових чинників логістики: загальними витратами, часом виконання замовлення, якістю споживчого сервісу тощо. Управління логістичними бізнес-процесами вимагає достатньо високого ступеня організації менеджменту компанії і стимулюється наявними корпоративними інтегрованими інформаційними системами.

Базисну платформу ієрархічної структури ЛС компанії складають логістичні функції і операції, набір яких є достатньо великим та індивідуальним для кожної фірми. Кожна операція, що виділяється, або функція повинні враховуватися і контролюватися в системі логістичного моніторингу підприємства з позицій витрат, трудомісткості, часу виконання і повинна бути закріплена за відповідним персоналом логістичного менеджменту.

Раціонально вибрані і побудовані логістичні стратегія і технології повинні бути здатні зв'язати воєдино і поліпшити взаємодію між базисними функціональними сферами підприємства. До того ж, логістичний менеджмент може забезпечити ефективну підтримку конкурентної стратегії, згладжуючи внутрішньофірмові суперечності між

закупівлями, виробництвом, маркетингом, фінансами і продажами, оптимізуючи між-організаційні взаємини з логістичними посередниками.

Збільшення ступеня реагування на змінні ринкові умови і поліпшення зв'язку з контрагентами сприяють зростанню частки ринку, обороту і прибутку. Вирішальними для досягнення цих результатів є такі основні напрями: єдине орієнтоване на процес підвищення ефективності розвитку планування і управління всіма потоками: інформаційними, товарними і фінансовими уздовж ланцюжка створення вартості; інтеграція всіх партнерів у вирішення цих завдань; усунення інформаційних бар'єрів між узгодженими галузями планування і управління, створення сучасних інформаційних і комунікаційних технологій, які забезпечать безперебійний і кризний рух інформації відповідно до потреб.

1. *Багратян Г.А.* Світова криза та Україна: проблеми й нові підходи до фінансового регулювання / Г.А. Багратян, І.С. Кравченко // *Фінанси України*. — 2009. — № 4 (161). — С. 33–41;
2. *Воронкова А.Е.* Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія / А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко. — Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. — 427 с.;
3. *Глухов Г.В.* Економіка малого підприємства / Г.В. Глухов. — С.-Пб.: «Спеціальна література», 1997. — 80 с.;
4. *Малое предпринимательство: организация, управление, экономика: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент орг.»* / [В.Я. Горфинкель, С.В. Земляк, О.М. Маркова и др.]. — М.: Вузовский учебник, : ИНФРА-М, 2010. — 347 с.;
5. *Силивончик А.* Живительная влага. Тенденции. Рынок пива / А. Силивончик // *Бизнес*. — 2010. — № 36. — С. 60–61;
6. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління: [навчальний посібник] / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. — К.: КНЕУ, 2005. — 412 с.;
7. *О'Шонесси Дж.* Конкурентный маркетинг: стратегический поход / Пер. с англ.; под ред. Д.О. Ямпольской. — С.-Пб.: Питер, — 2002. — 864 с.