

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

ДЕМКІВ ІРИНА ОЛЕГІВНА

УДК 65.014.1: 663.5

**УПРАВЛІННЯ ГНУЧКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СПИРТОВОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ**

Спеціальність: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація
на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор
Тарнавська Наталія Петрівна

Тернопіль – 2015

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ГНУЧКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	11
1.1. Гнучкість підприємства в системі економічних категорій ринкової економіки	11
1.2. Управління гнучкістю підприємств на стратегічному і тактичному рівнях менеджменту	29
1.3. Методичний інструментарій оцінювання та управління гнучкістю підприємства	45
Висновки до розділу 1	67
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ І ВИЯВЛЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СПИРТОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ	70
2.1. Аналіз динаміки ринкового середовища та передумови гнучкості підприємств спиртової промисловості	70
2.2. Комплексне оцінювання гнучкості підприємств	86
2.3. Аналіз організаційного забезпечення гнучкості підприємств	104
Висновки до розділу 2	115
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ГНУЧКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	121
3.1. Концептуальна модель управління гнучкістю підприємства	121
3.2. Методичний підхід до обґрунтування стратегії спорідненої диверсифікації підприємства	138
3.3. Удосконалення організаційного забезпечення управління гнучкістю підприємств	154
Висновки до розділу 3	168
ВИСНОВКИ	171
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	175
ДОДАТКИ	199

ВСТУП

Актуальність теми. Впровадження інноваційної моделі розвитку на підприємствах України передбачає докорінну перебудову їх виробничої і господарської діяльності на засадах новітньої управлінської парадигми, що потребує імплементації до бізнес-моделі управлінських технологій оперативної і превентивної реакції на трансформацію умов функціонування. Високий рівень турбулентності ринкового середовища спонукає підприємства до побудови конкурентних переваг на засадах управління їх гнучкістю, оскільки традиційні управлінські інструменти не забезпечують бажаного ринкового успіху і конкурентного захисту. Зростання актуальності теоретичного обґрунтування і методичного забезпечення технологій управління гнучкістю підприємств зумовлюється також процесами трансформації конвергентного розвитку суб'єктів ринку в дискретний, що потребує додаткових досліджень хаотичного розвитку та самоорганізації систем.

Проблематика управління гнучкістю набуває особливої гостроти для підприємств спиртової промисловості, оскільки через традиційний погляд на галузь як монопродуктову з обмеженим потенціалом гнучкості вона тривалий час залишається поза увагою науковців. Однак зміна можливостей і перспектив розвитку спиртової промисловості (участь у вирішенні продовольчої та енергетичної проблем, задоволення нових потреб та можливість різнопланового використання продукції, імплементація завдань енергозбереження, імпортозаміщення і безвідходності виробництва в стратегію розвитку галузі, використання нових ринкових можливостей у межах СОТ) зумовлюють доцільність визначення спиртової промисловості як мультипродуктової, що потребує формування для її підприємств портфеля інноваційних технологій управління їх гнучкістю.

Найвідомішими дослідженнями проблематики управління гнучкістю підприємств у зарубіжній науковій думці є праці Д. Аакера, І. Ансоффа, Р. Акоффа, А. Баклі, М. Брайніса, В. Васильєва, А. Гамба, А. Градова,

К. Гронхага, А. Дамодарана, Б. Дрейера, Дж. Еванса, Д. Келлога, У. Клеверлі, В. Самочкіна, Р. Санчеса, А. Тріантіса, Р. Фатхутдінова, П. Фернандеза, Г. Хемела та багатьох інших. Вагомий внесок у вирішення означених питань здійснили вітчизняні науковці, зокрема: І. Бланк, Т. Божидарнік, О. Грачов, В. Гончаров, В. Гриньова, М. Дороніна, В. Забродський, М. Кизим, В. Козловський, С. Комаринець, Т. Лепейко, З. Митрофанова, Л. Мачкур, М. Пантелєєв, В. Петров, В. Пономаренко, І. Отенко, Н. Тарнавська, О. Тридід, О. Шатілова, Н. Шматько. Поряд з тим, проблему управління гнучкістю підприємств, особливо її економічний аспект, недостатньо висвітлено в наукових джерелах. Наявність прогалів у науковому підґрунті та відсутність надійного інструментарію управління гнучкістю підприємств дозволили зробити висновок про необхідність продовження таких досліджень з позицій міждисциплінарного підходу, використовуючи новітні досягнення теорії управління, інноватики та конкурентних переваг.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертацію виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт Тернопільського національного економічного університету в межах держбюджетного прикладного дослідження на тему «Концептуальна модель створення міжнародного логістичного центру» (державний реєстраційний номер 0112U000076), в межах якої автором виконано підрозділ «Управління гнучкістю підприємств-партнерів логістичного центру», а також науково-дослідної роботи «Методологія і методика формування конкурентних переваг на макро- і мікроекономічному рівнях» (державний реєстраційний номер 0110U001137) при виконанні розділу «Інноваційні методи розроблення і впровадження конкурентних переваг підприємств спиртової галузі».

Мета і завдання дослідження. Метою дисертації є формування теоретичних засад і методичних підходів до побудови системи управління гнучкістю підприємств, а також обґрунтування практичних заходів забезпечення конкурентоспроможності підприємств інноваційними методами управління гнучкістю.

Реалізація мети зумовила необхідність виконання таких завдань:

– систематизувати наукові підходи до виявлення сутнісних характеристик гнучкості підприємства задля побудови теоретичного підґрунтя системи управління цією гнучкістю;

– розкрити сутність управління гнучкістю підприємства для формування системного бачення цього процесу та побудови взаємопов'язаних підсистем такого управління;

– виявити характерні риси сучасних концепцій оцінювання та управління гнучкістю підприємства і запропонувати гіпотезу для подальшого формування концептуальної моделі управління гнучкістю;

– здійснити аналіз ринкового середовища підприємств спиртової промисловості для виявлення можливостей і меж гнучкості таких підприємств;

– оцінити гнучкість підприємств на основі розробленого методичного підходу для формування інноваційного підґрунтя управління нею;

– вивчити організаційне забезпечення управління гнучкістю підприємств спиртової промисловості задля виявлення бар'єрів і штучних перешкод оперативного реагування на ринкові зміни;

– побудувати концептуальну модель управління гнучкістю підприємства для розвитку наукових основ виявлення готовності підприємств до змін;

– обґрунтувати економічну доцільність переходу підприємств спиртової промисловості від стратегії спеціалізації до спорідненої диверсифікації для розширення їх можливостей у динамічному середовищі;

– сформувати методичний базис трансформації організаційного механізму управління гнучкістю підприємств спиртової промисловості для розширення їх ринкових можливостей.

Об'єктом дослідження є процес управління гнучкістю підприємств у нестабільному ринковому середовищі.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління гнучкістю підприємств спиртової промисловості.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою

дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, інноватики, конкурентних переваг, низка концептів теорії хаосу та самоорганізації систем, синергетики, викладені у працях вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців-практиків з питань управління гнучкістю підприємств.

У дисертаційній роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: теоретичного узагальнення, дедуктивного та індуктивного методів, аналізу та синтезу, системного аналізу, групування, порівняння (для формування концептуальної моделі управління гнучкістю підприємства); галузевого стратегічного аналізу (для виявлення можливостей і меж гнучкості суб'єктів спиртової промисловості), статистичного групування та порівняльного аналізу, інтерв'ю та експертних оцінок (для вибору груп показників гнучкості підприємств спиртової промисловості, анкетування провідних фахівців); економіко-математичного моделювання (для розроблення багатофакторної моделі для визначення асортиментної, фінансової, виробничої та управлінської гнучкості підприємств; виявлення готовності підприємств спиртової промисловості до змін; обґрунтування переходу таких підприємств від стратегії спеціалізації до стратегії спорідненої диверсифікації); фактологічного аналізу (для аналізу складових гнучкості підприємств; виявлення бар'єрів і штучних перешкод оперативного реагування підприємств на зміни).

Інформаційну базу дослідження склали наукові праці зарубіжних і українських науковців, присвячені питанням управління гнучкістю підприємств. Джерелом нормативної, аналітичної і статистичної інформації є закони України, укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України, матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України, Антимонопольного комітету України, Державної служби статистики України, Головного управління агропромислового розвитку в Тернопільській області, сайти періодичних видань, дані підприємств спиртової промисловості.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що на основі аналізу і узагальнення теоретико-методологічних положень та прикладних

аспектів управління гнучкістю підприємств сформовано концептуальні засади і обґрунтовано методичні підходи щодо управління гнучкістю підприємств спиртової промисловості з використанням сучасних управлінських технологій. Основні положення дисертації, що визначають її наукову новизну і виносяться на захист, полягають у такому:

вперше:

– запропоновано концептуальну модель управління гнучкістю підприємства як впорядковану сукупність положень новітньої парадигми управління з комплексом модифікованих елементів гнучкості підприємств, що базується на принципово новій сутності змін умов і способів господарювання. Новизна сформованої ідеології полягає у виявленні ступеня готовності підприємства до сприйняття змін і формування адекватної моделі реагування на них з подальшим формуванням стратегічного набору видів діяльності;

удосконалено:

– методичний підхід до оцінювання гнучкості підприємств спиртової промисловості, відмінністю якого є використання чотирьох груп часткових показників гнучкості (фінансова, асортиментна, виробнича та управлінська гнучкість) з подальшим їх агрегуванням до комплексного показника на основі модифікованої формули Евклідової віддалі, доповненої науково обґрунтованою системою коефіцієнтів вагомості при поєднанні кількісних і експертних методів оцінювання;

– трактування сутності управління гнучкістю підприємства, яке, на відміну від усталеного, визначає це управління як цілеспрямований превентивний вплив на зростання ринкової вартості підприємства в умовах змін, що передбачає трансформацію бізнес-процесу через механізми власної ідентифікації, саморозвитку та інтегративності за всіма складовими гнучкості з використанням портфеля інноваційних управлінських технологій;

– структурно-логічну схему дослідження процесів управління гнучкістю підприємств з використанням управлінських інновацій на основі запропонованої гіпотези, яка передбачає використання міждисциплінарного підходу та

орієнтацію системи управління гнучкістю на реалізацію обраної бізнес-моделі та зростання ринкової вартості підприємств. Відмінністю підходу є доведення можливості й доцільності побудови нових і розвитку існуючих конкурентних переваг при акцентуванні уваги на проблематиці управління гнучкістю;

– науково-методичний підхід до обґрунтування доцільності переходу підприємств спиртової промисловості від стратегії спеціалізації до спорідненої диверсифікації, який, на відміну від усталеного бачення, розглядає такі підприємства як потенційно мультипродуктові і зводиться до виявлення готовності підприємства до змін на основі функції Кобба–Дугласа з використанням сформованих чотирьох груп показників гнучкості. Реалізація такого підходу дозволяє розширювати їх продуктивний портфель, стимулювати ринкову активність, формувати нові сегменти ринку та розвивати попит, а також забезпечувати стійке положення на ринку;

– трактування гнучкості підприємства на засадах новітніх тенденцій теорії управління та стратегічних орієнтирів систем менеджменту, яке, на відміну від інших теоретичних і прикладних конструкцій, окреслює сутність гнучкості як властивість маневрувати ресурсами і змінювати тип ринкової поведінки залежно від передбачених змін середовища функціонування задля підвищення конкурентоспроможності та зростання вартості бізнесу;

набули подальшого розвитку:

– наукове підґрунтя для сприйняття спиртових підприємств як потенційно мультипродуктових шляхом трансформації емпіричних даних у синтезовані висновки про можливості і межі гнучкості цих підприємств; особливістю такого підходу є окреслення перспектив зростання ринкової активності та вартості проаналізованих суб'єктів ринку;

– методичний підхід до оцінювання організаційного забезпечення гнучкості спиртових підприємств, який, на відміну від відомих схем, формує передумови для обґрунтування напрямів децентралізації управління та перерозподілу управлінських впливів між рівнями менеджменту;

– організаційна модель забезпечення гнучкості підприємств спиртової

промисловості, яка, на відміну від традиційних уявлень, передбачає реалізацію принципу субсидіарності, розподіл і перерозподіл управлінських функцій, використання управлінського інструментарію і формування структур управління, зважаючи на виявлені тенденції розвитку спиртового виробництва, подолання монополізму, розвиток приватизаційних процесів, урахування інтересів виробників та імплементацію заходів антикризового управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що їх використання на підприємствах спиртової промисловості України та підприємствах інших видів економічної діяльності сприятиме розвитку стратегічного управління, що підвищить рівень їх гнучкості та конкурентоспроможності.

Пропозиції, сформульовані у дисертації, використано у діяльності Козлівського МПД ДП «Укрспирт» (довідка № 48 від 23.02.2015 р.), Хоростківського МПД ДП «Укрспирт» (довідка № 03.12-14 від 06.06.2014 р.), Кобилівсько-Козлівського МПД ДП «Укрспирт» (довідка № 322 від 16.08.2014 р.). Практичне значення дисертаційної роботи підтвердив Департамент агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації (довідка № 01-87414.7 від 13.06.2014 р.), Департамент економічного розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації (довідка № 02/5.551 від 17.06.2014 р.). Окремі результати дослідження використовуються у навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету (довідка № 126-15/514 від 06.03.2015 р.).

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, висновки і рекомендації, викладені в дисертації, належать особисто автору. Опубліковані наукові статті є самостійними розробками і відображають основний зміст дисертаційної роботи.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і висновки дисертаційної роботи обговорювалися та отримали схвалення на 9 міжнародних науково-практичних конференціях, у т. ч.: «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації»

(Тернопіль, 2009; 2010; 2011; 2013); «Удосконалення обліку, аналізу, аудиту і звітності в сучасних умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці» (Ужгород, 2010); «Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика» (Луцьк, 2011); «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки» (Рівне, 2012); «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні» (Київ, 2013); «Управлінські інновації: теорія та практика» (Тернопіль–Ялта, 2013) та Всеукраїнській науково-практичній конференції «Управлінські інновації: теорія та практика» (Тернопіль, 2011).

Публікації. Основні положення і результати дослідження опубліковано у 16 наукових одноосібних працях, у т. ч. 6 статей – у фахових виданнях України (3,1 друк. арк.), з яких одна стаття – у виданні, включеному до реєстру міжнародних наукометричних баз, 10 праць апробаційного характеру (1,3 друк. арк.). Загальний обсяг публікацій становить 4,4 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Дисертація, повним обсягом 220 сторінок машинописного тексту, складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 237 найменувань (на 24 сторінках), 8 додатків (на 22 сторінках). Робота містить 11 таблиць на 8 сторінках, 18 рисунків на 12 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ГНУЧКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Гнучкість підприємства в системі економічних категорій ринкової економіки

Сучасні тенденції розвитку української економіки та об'єктивні глобалізаційні прояви світової економіки вимагають від суб'єктів господарювання виробляти функціональні механізми управління як єдину передумову їх виживання на ринку, що будуються на засадах інноваційної моделі розвитку і впровадження в практику господарювання управлінських інновацій.

Враховуючи це, стає очевидним, що сучасна економічна система ринкового типу в розрізі окремих господарюючих суб'єктів не відповідає за основними постулатами жодній із економічних теорій. Динамічність розвитку суспільно-економічних відносин із циклічними коливаннями пріоритетності пропозиції чи попиту на окремих етапах розвитку або в окремих секторах економіки не дозволяють застосовувати в базовому вигляді ні класичні, ні кейнсіанські закони щодо повного підпорядкування діяльності підприємства макро- чи мікроекономічним теоріям.

У цьому аспекті зазначимо, що управління сучасними підприємствами базується на концепції їх розвитку як відкритої соціально-економічної системи та виокремлює підхід, згідно з яким вся внутрішня побудова системи управління підприємством є відповіддю на різноманітні за своєю природою впливи з боку зовнішнього і внутрішнього його середовищ. Організація діяльності будь-якого підприємства у своїй фундаментальній основі базується на системі таких принципів: принципів цілепокладання (первинності цілей,

дерева цілей, цільової адаптації, безперервності цілей, стратегічного планування); принципів форми (системності, толерантності, конструктивності, ієрархічності, універсальності); принципів змісту (провідної ланки, необхідної різноманітності, необхідності та достатності, резервування і дублювання, єдності форми і змісту); принципів взаємозв'язку (лінійності та функціональності, паралельності та послідовності, розподілу та спеціалізації, оптимальної кількості ланок, зворотного зв'язку); принципів взаємодії (оперативності та гнучкості, безперервності та ритмічності, розподілу та кооперації функцій, адекватності дії).

Багатополярність дії зазначених принципів діяльності організації зумовлює необхідність її пристосування до зовнішнього середовища, оскільки кожна організація розглядається як складна система, оскільки включає багато елементів, а також є частиною ще більшої системи, що зазнає існування впливу зовнішніх факторів.

Враховуючи і те, що саме розвиток підприємства як результат дії екстенсивно-інтенсивних параметрів його діяльності у процесі вирішення протиріч між внутрішнім і зовнішнім середовищами його функціонування, вимагає від нього інструментально узгоджувати свої ендогенні параметри у відповідність до змін екзогенних умов, а гнучкість підприємства набуває пріоритетного значення в сучасних умовах функціонування підприємства.

Необхідність підвищення гнучкості підприємства як відкритої економічної системи зумовлена наростанням інтенсивності конкуренції і прагненням забезпечити собі стійке положення на ринку, а досягнення високого рівня гнучкості можливе за рахунок формування і використання узгоджених управлінських технологій та інновацій: перегляду (адаптації) корпоративних і конкурентних стратегій через механізми передбачення змін, оновлення (оптимізації) асортименту продукції на основі моніторингу конкурентного середовища і узгодження життєвих циклів продукції, формування системи ризикозахищеності підприємства, оптимізації структури капіталу і

забезпечення платоспроможності та ліквідності підприємства, побудови взаємовигідних відносин партнерства з постачальниками, споживачами та інституціями ринкової інфраструктури, організаційних перетворень тощо.

Традиційно підприємство (організацію) розглядають як систему, що має впорядковану внутрішню структуру та узгоджені багатогранні зовнішні зв'язки і людські стосунки, або як комплекс взаємопов'язаних елементів з особливими формами єдності із зовнішнім оточенням, для яких характерна цілеспрямованість функціонування і розвитку. Б. З. Мільнер вказує, що «організація – це свідомо координоване соціальне утворення з певними межами, що функціонує на постійній основі для досягнення спільної мети» [116, с. 53]. Р. Х. Холл акцентує увагу на наявності в організаціях багатьох цілей, які часто суперечать одна одній, та дає таке визначення: «Організація – колектив з відносно ідентифікованими межами, нормативним порядком (статутом), ранжуванням влади (ієрархією), системами комунікацій і координації членства (процедури); цей колектив існує на відносно постійній основі в навколишньому середовищі і займається діяльністю, пов'язаною з набором цілей; діяльність має результати для членів організації, для самої організації і для суспільства» [177, с. 58].

Сьогодні ці традиційні тлумачення піддаються критиці. Класичні постулати менеджменту не витримують «парадоксів» економіки XXI століття. Ще у 1994 р. П. Друкер зазначав, що у XXI столітті зміняться принципові основи діяльності підприємств – від тих організацій, які побудовані на раціональній основі, до таких, що базуватимуться на інформації та знаннях.

Особливості функціонування сучасних підприємств дають змогу окреслити його інтеграційну властивість.

Для успішного функціонування в умовах високого рівня непередбачуваності середовища система управління підприємством повинна мати в своєму арсеналі не меншу кількість різноманітних засобів, реакцій і умінь передбачення подій, ніж можлива кількість негативних змін, які можуть

виникати у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Отже, об'єктивно необхідною передумовою та водночас природним засобом пристосування підприємства до мінливого та складного ринкового середовища є його гнучкість. Першочерговою причиною необхідності гнучкості підприємства є досягнення його конкурентоспроможності як цілісності конкурентних переваг, що будуть визначати його здатність приймати безпосередню участь в конкурентній боротьбі на ринку в певному виді господарської діяльності.

Поняття «гнучкість підприємства» в економічній науці трактується по-різному. Систематизація всього масиву тлумачень гнучкості підприємства уможливила окреслення чотирьох груп її визначень, а саме: гнучкість як параметр; як інструмент впливу; як спроможність чи можливість; як властивість підприємства. Критичний аналіз цих груп дефініцій дозволив виявити основну відмінність між ними, яка вбачається, на наш погляд, у глибині проникнення у сутнісні аспекти гнучкості підприємства, від трактування її як форми (набору характеристик) до суті цієї дефініції.

Надалі ми будемо характеризувати ці групи визначень у порядку, що визначає рівень проникнення формулювань до сутнісних ознак гнучкості підприємства.

Отже, до першої групи визначень гнучкості підприємства – гнучкість як параметр – ми віднесли трактування В. Мортікова, який вважає, що гнучкість – це параметр сприйнятливості підприємства до змін, адаптації до них [113, с. 39]. Схожим до цього визначення є тлумачення гнучкості підприємства Т. Божидарніком як параметра цілеспрямованих змін елементів підприємства як економіко-виробничої системи відповідно до змін попиту [13, с. 167].

В сучасному економічному словнику гнучкість трактують як параметр, що характеризує організаційні властивості системи управління, її ієрархічного рівня управління, які проявляються в швидкій структурній перебудові, адаптації до ринкового середовища [155].

Звичайно, такі визначення мають право на існування, оскільки у кінцевому результаті гнучкість підприємства визначається (оцінюється) певними набором чи інтегрованою системою показників, однак їх доцільно розглядати як форму прояву гнучкості, а не сутність гнучкості.

Другу групу охоплюють визначення, які трактують гнучкість як інструмент впливу. О. В. Шатілова визначає гнучкість як інструмент впливу, виявлення готовності до стратегічного передбачення та пристосування до глибоких, малопомітних змін, які можуть в решті решт становити загрозу для існування основного бізнесу підприємства і відіграє все більшу роль у визначені конкурентних переваг [182, с. 135].

Р. Чейз, Н. Еквілайн вважають, що гнучкість є інструментом впливу на споживачів, пропонуючи їм широкий вибір товарів, що залежить від часу, який необхідний для їх розроблення та перетворення виробничих процесів для їх випуску [179, с. 37]. Д. Хізер, Б. Ренде дотримуються позиції, що одним із інструментів впливу на організацію є гнучкість, яка дозволяє вчасно реагувати на попит з мінімальними витратами часу і ресурсів, створюючи при цьому споживчу вартість [208, с. 35].

І. П. Отенко та О. С. Даневич вважають гнучкість тим інструментом впливу, що надає динамічного характеру стратегічному потенціалу підприємства та відображає здатність до змін (у структурі, процесах, функціях, якісному та кількісному складі працівників) у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі для реалізації обраної стратегії, збереження конкурентних позицій та створення умов для довгострокової ефективності [121].

За нашим переконанням, гнучкість не можна розглядати як інструмент впливу на діяльність підприємства, оскільки вона є результатом діяльності, а інструменти впливу (технології, інновації) розробляються в межах системи управління гнучкістю.

Третя група дефініцій об'єднує визначення науковців, які трактують гнучкість як спроможність чи можливість підприємства до адаптації чи впливу

на ринок. В. В. Гармаш визначає гнучкість підприємства як здатність відкритої соціально-економічної системи оптимізувати свою структуру відповідно до швидких непередбачуваних змін, забезпечуючи при цьому прибутковість, конкурентоспроможність і постійне зростання доданої вартості. На нашу думку, науковець дещо звужує поняття гнучкості, адже у будь-якого підприємства є на меті досягнення різноманітних цілей [23].

В. Стівенсон трактує гнучкість як здатність швидко адаптуватися до змін попиту, через відповідні зміни в асортименті, дизайні виробів та є одним із базових факторів конкурентоспроможності підприємства [156, с. 48]. Подібне трактування наводить у своїх працях В. Г. Валіулін, який зазначає, що гнучкість підприємства до потреб ринку – це своєчасний перехід на виробництво нових або покращення якісних характеристик вже освоєних видів продукції з мінімальними витратами, а гнучкість до нововведень – це здатність до сприйняття науково-технічних розробок з метою підвищення якісних параметрів виробничого потенціалу і продукції, що виробляється [19].

Т. Хілл визначає гнучкість як здатність організації виробляти широкий асортимент продукції у відповідно до вимог споживачів, освоювати виробництво нової продукції та реагувати на сезонні зміни попиту [210]. О. В. Грачов трактує гнучкість як спроможність суб'єкта господарювання оновлювати номенклатуру продукції через організаційно-технологічні зміни у виробництві й управлінні для забезпечення прибутковості й конкурентоспроможності діяльності [34]. Автор вважає, що гнучкість підприємства проявляється тільки у спроможності до оновлення номенклатури продукції. Ми вважаємо таке визначення спрощеним, оскільки гнучкість підприємства не зводиться лише до оновлення продукції; вона може мати за мету й розширення асортименту продукції. Особливо це стосується підприємств, які тривалий час вважалися монопродуктовими, а сьогодні, з появою нових потреб і можливостей, для досягнення стійких конкурентних позицій розширюють асортимент і виходять на нові ринки.

М. О. Кіпа виокремлює організаційну гнучкість, під якою розуміє здатність оперативного реагування на рикові зміни шляхом перетворення організаційної структури підприємства, системи управління, організаційної культури з метою збереження та підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та ринкової вартості підприємства. Автор досліджує організаційну гнучкість для необхідності здійснення ефективних змін і формування ефективних умов розвитку підприємства [74, с. 86]. В цілому таке визначення є традиційним, однак цінним у ньому є орієнтація на нові тенденції розвитку управлінської думки, а саме – акцент та зростанні ринкової вартості підприємства.

С. О. Комаринець вважає, що гнучкість підприємства – це його здатність реагувати або змінюватись у відповідь на мінливість середовища шляхом створення нових можливостей без надмірних витрат, втрат часу і продуктивності. На нашу думку таке трактування є загальним для підприємства, яке характеризує економічну, технічну та технологічну гнучкість [80, с. 87]. С. О. Комаринець акцентує увагу на організаційній гнучкості і трактує її як можливість підприємства задовольнити різноманітні потреби споживачів, засіб вступу на нові ринки, інструмент примноження конкурентних переваг і покращення фінансових перспектив, дає змогу адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, з одного боку, та активно впливати на його зміни або спричиняти їх, з іншого [78]. Це уточнення з позицій організаційної гнучкості, є суттєвим і значною мірою розширює сутнісний аспект гнучкості підприємства.

Т. І. Лепейко та Н. М. Шматько пропонують визначати гнучкість як спроможність оперативно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищах шляхом оборотного переходу у відповідний стан для забезпечення реалізації цілей його діяльності [92]. Т. І. Лепейко у співавторстві з М. С. Пантелеєвим трактують гнучкість як здатність швидко пристосуватись до змін (від гнучкості залежить попит на продукцію, підприємства, рівень

конкурентоспроможності та ефективності, а отже, і життєдіяльність підприємства) [94].

Й. М. Петрович вважає, що гнучкість – це здатність потенціалу підприємства реагувати на зміну параметрів вихідних сировини і матеріалів, на зміну конструктивно-технологічних характеристик продукції і обсягів її виробництва [127, с. 3]. У цьому визначенні використовується термін «потенціал підприємства», що ускладнює розуміння гнучкості, оскільки ці терміни є доволі складними для трактування.

В. М. Самочкін, науковець з найпотужнішим, на наш погляд, доробком у сфері оцінювання й управління гнучкістю підприємств, вважає, що гнучкість – це можливість переорієнтації виробничої системи без докорінної зміни її матеріально-технічної бази. Таке визначення на нашу думку є доречним, адже гнучкість підприємства пов'язується з досягненням його цілей [145]. Аналогічної точки зору дотримується й Н. П. Тарнавська, яка під гнучкістю розуміє здатність підприємства як відкритої економічної системи успішно функціонувати в конкурентному середовищі на основі підтримування стану відносної динамічної рівноваги, впроваджуючи продуктивні, технологічні, фінансові й управлінські інновації, що не передбачають зміни організаційного статусу цього суб'єкта господарювання [158].

Як бачимо, визначення третьої групи є найпоширенішими у вітчизняних і зарубіжних джерелах, однак останнім часом з'являються дослідження, у яких відслідковується й інший аспект досліджень – а саме – розгляд гнучкості підприємства як його властивості. Тому у своєму дослідженні ми виокремили четверту групу визначень і віднесли до таких досліджень праці Н. Г. Калюжної, яка визначає гнучкість як властивість органів апарату управління змінювати відповідно до виникаючих завдань свою роль у процесі прийняття рішень і налагоджувати нові зв'язки, не порушуючи властивої даній структурі впорядкованості відносин [12, с. 199]. Б. З. Мільнер гнучкість вважає властивістю органів апарату управління змінювати відповідно до завдань, що

виникають, свою роль у процесі прийняття рішень та налагоджувати нові зв'язки, не порушуючи властиву даній структурі упорядкованості відносин [110]. Р. Чейз, Н. Еквілайн гнучкість трактують як властивість організації пропонувати споживачам широкий вибір товарів, що залежить від часу, який необхідний для їх розроблення і перетворення виробничих процесів для їх випуску [179, с. 37].

Б. М. Жуков вважає, що гнучкість – це не статична, а динамічна властивість підприємства, яка досягається і втрачається під впливом чинників ринкового середовища і внутрішніх можливостей самого підприємства. Ми погоджуємось з думкою Б. М. Жукова в тому, що гнучкість підприємства може проявлятися не лише в реакції на зміни зовнішніх умов, але і внутрішніх [65, с. 15].

Дослідження специфіки кожного з означених підходів дозволило виявити тенденцію у розумінні гнучкості підприємства: від кількісно-якісних параметрів та прикладних аспектів до сутнісних ознак – властивостей маневреності та інтегративності при формуванні нової природи змін. Критичний аналіз окреслених груп визначень, а також виявлення причинно-наслідкових зв'язків основних дефініцій, що описують сутність управління гнучкістю підприємств, дозволили удосконалити трактування цього поняття.

Критичний аналіз окреслених груп визначень, а також виявлення причинно-наслідкових зв'язків основних дефініцій, що описують сутність управління гнучкістю підприємств, дозволили удосконалити трактування цього поняття. Ми трактуємо гнучкість підприємства як його властивість маневрувати і змінювати тип ринкової поведінки залежно від передбачених змін середовища функціонування задля підвищення конкурентоспроможності та зростання вартості бізнесу (рис. 1.1).

Враховуючи процеси глобалізації економічного зростання, коли внаслідок інтенсифікації конкурентних змагань між підприємствами значно ускладнюється механізм формування і використання конкурентних переваг,

базою для реалізації конкурентоспроможності стають гнучкість та стійкість підприємства через функціонування адаптивних і підтримуючих механізмів.

Адаптивні механізми налаштовують підприємство до змін, створюють напругу, однак і спонукають до активної реакції на зовнішні та внутрішні виклики, створюючи всі умови для ефективного функціонування підприємства.

Підтримуючі механізми, навпаки, стримують підприємство від швидких змін, які спроможні вивести його зі стану рівноваги. Підтримуючі механізми можуть провокувати застій і гальмувати зростання підприємства.

Згідно класичних підходів менеджменту, стійкість підприємства розглядається як здатність нівелювати наслідки здійсненого на нього впливу, зберігаючи власну цілісність і структурну збалансованість.

Стійкість підприємства проявляється у збалансованому використанні ресурсів, сталому розвитку підприємства на основі зростання прибутковості, підвищення платоспроможності та зміцнення конкурентних позицій з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. Отже, для забезпечення стійкості підприємства необхідною є побудова такого механізму управління, при якому б зменшувався ступінь впливу зовнішніх факторів на умови і параметри діяльності з дотриманням принципів ефективності діяльності. У такому випадку стійкість і гнучкість підприємства виступатимуть індикативними параметрами ефективності діяльності підприємства.

За функціональною спрямованістю найбільш близькою до гнучкості підприємства є його адаптивність як здатність операційної, фінансової, інвестиційної систем та організаційної структури підприємства пристосовуватися й реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. За цим підходом частина науковців розглядає адаптивність як тенденцію функціонування цілеспрямованої системи, що визначається відповідністю між її цілями, досягається в процесі діяльності результатами та виражається в узгодженні цілей і результатів [7]. Однак, на наш погляд, такий підхід дещо розширено тлумачить поняття адаптивності, вкладаючи в її зміст можливості

розвитку систем підприємства в перспективному для нього напрямку.

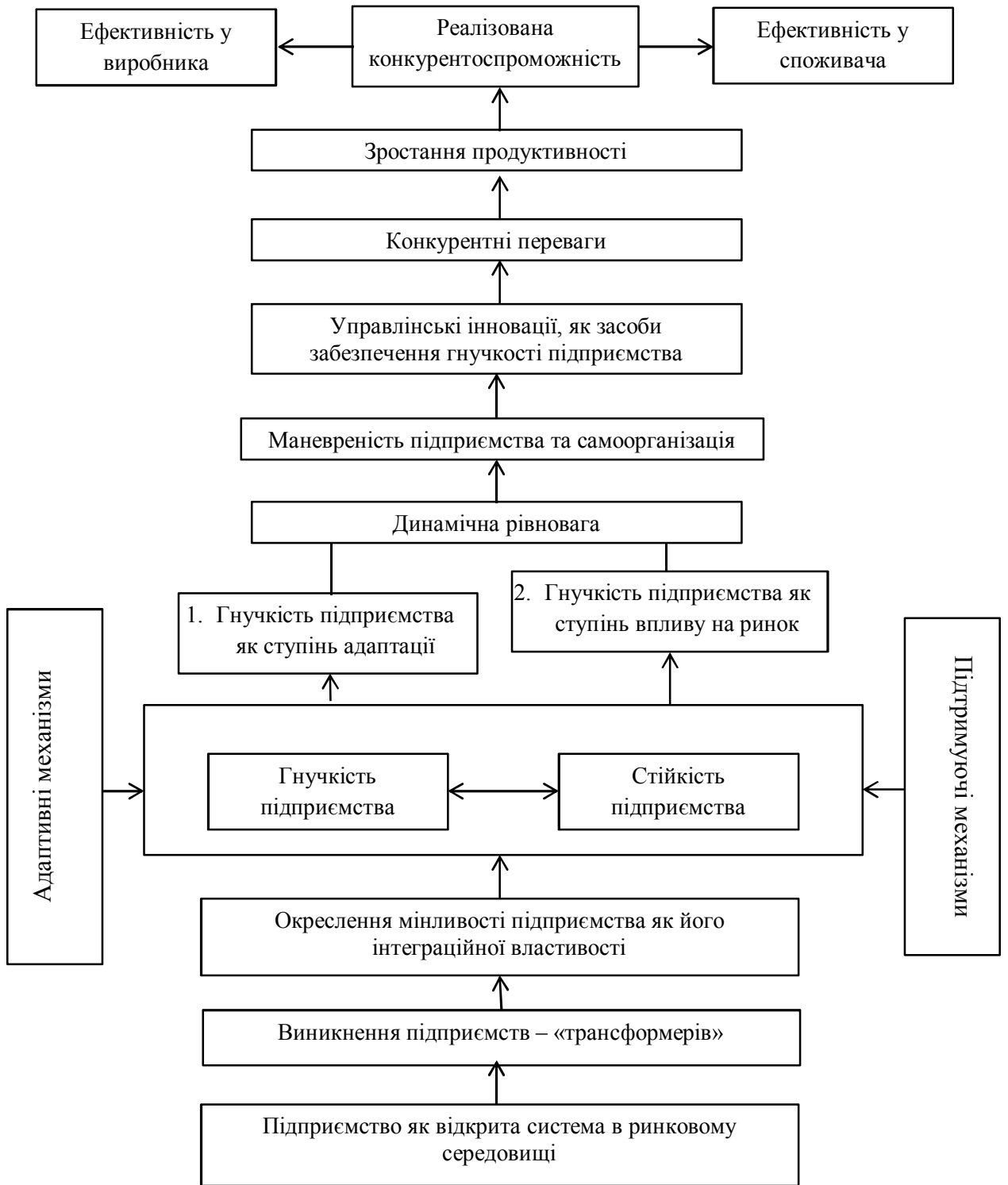


Рис. 1.1. Взаємозв'язок основних і споріднених дефініцій гнучкості підприємств

Джерело: розроблено автором

Інша частина науковців дотримується позиції, що адаптація є процесом приведення можливостей підприємства у відповідність до змін бізнес-середовища з метою забезпечення ефективності життєдіяльності і сталого розвитку у майбутньому, реалізації очікувань його власників відносно зростання ринкової вартості бізнесу та постійного підвищення якості життя його працівників [8]. Так, на думку В. М. Гончарова, адаптація підприємства є процесом цілеспрямованої зміни параметрів структури, властивостей, організації і управління виробництвом для компенсації збуреного впливу зовнішніх умов і чинників з метою зберігання або поліпшення показників виробничо-господарської діяльності [32]. На наш погляд, адаптивність підприємства є скоріше результатом, властивістю, кінцевою здатністю до зміни форми підприємства в організаційному і функціональному забезпеченні своєї діяльності. Адаптивність, на наш погляд, є поняттям вужчим і є ієрархії понять знаходиться на нижчому рівні, що й показано на рис. 1.1.

Ми поділяємо думку, згідно якої підприємство має здатність до трансформацій будь-якого типу на основі реалізації своєї основної властивості в динамічному середовищі – мінливості, а джерелом ресурсів для таких перетворень є внутрішнє і зовнішнє середовище [158]. З цієї позиції гнучкість підприємства значною мірою визначається його спроможністю успішно функціонувати в конкурентному середовищі, підтримуючи стан динамічної рівноваги на основі впровадження продуктових, технологічних, управлінських, фінансових інновацій.

За логікою нашого дослідження, динамічну рівновагу можна забезпечити за допомогою управлінських інновацій. Ми поділяємо думку, що управлінські інновації створюють базу для продукування інших інновацій. У процесі продукування управлінських інновацій відбувається зміщення центрів значущості: від класичних, типових технологій до новаторства і творчості в управлінні, що дасть змогу сформувати ексклюзивні конкурентні переваги на основі виявлення додаткових зовнішніх і внутрішніх можливостей, а також

мобілізації організаційних ресурсів. Вони можуть проявлятися у таких формах:

- управління гнучкістю суб'єкта господарювання (гармонізація виробничого, інвестиційного та фінансового планування, страхування ризиків, можливості припинення проектів, перенесення їх термінів тощо);
- якість формування і оптимізація портфеля, обґрунтування і вибір часу диверсифікації;
- інновації у бізнес-процесі;
- пошук альтернативних джерел сировини (вигідний варіант доступу до сировини);
- формування дієвого мотиваційного середовища, в першу чергу для інноваційної діяльності.

Отже, створення і швидке використання конкурентних переваг передбачає акцентування уваги на гнучкості суб'єкта господарювання як економічної системи, і при цьому актуалізуються нові аспекти гнучкості, а саме – поєднання механізмів асортиментної, фінансової, виробничої та управлінської гнучкості.

Аналізуючи позиції різних авторів щодо змісту гнучкості в системі виробничих та управлінських процесів підприємства, стають очевидними такі характерні тенденції економічної думки до її тлумачення:

- гнучкість є властивістю організації, яка набувається нею внаслідок змін середовища її функціонування, а, отже, її можна набувати, коригувати сфери її застосування, що тим самим передбачає необхідність управління нею,
- гнучкість передбачає оптимальне використання наявних ресурсів та визначає значущість наявності організаційно-технологічних передумов для її створення чи розвитку;
- гнучкість є засобом пристосування до мінливих потреб споживачів. Отже, в основі гнучкості здебільшого лежить кейнсіанський підхід до формування поведінки організації на ринку, де об'єктивно необхідною передумовою її функціонування є пристосування до попиту.

Отже, гнучкість підприємства передбачає набуття ним стану динамічної

рівноваги для успішного функціонування в конкурентному середовищі, впроваджуючи продуктивні, технологічні, управлінські, фінансові інновації, спрямованих на набуття, підтримку та розвиток гнучкості залежно від певних умов функціонування підприємства. Цей підхід реалізується через постійне маневрування усіма задіяними в процесі виробничої й управлінської діяльності ресурсами для забезпечення адекватного реагування на зміни вимог елементів зовнішнього середовища, які мають принципове значення для ефективного його функціонування.

Для набуття гнучкості підприємства необхідно, щоб усі елементи асортиментної, виробничої, фінансової та управлінської системи були гнучкими та у поєднанні давали синергетичний ефект. Як правило, базові елементи виробничої системи підприємства, виробничі приміщення, транспортні засоби є гнучкими та мають високий ступінь індиферентності до виду, дизайну, асортименту продукції, що випускається. Однак частина елементів виробничої системи підприємства на етапі набуття гнучкості підприємством вимагає підвищення універсальності чи розширення меж застосування. Більш потенційно здатними до набуття та розвитку гнучкості є ті елементи внутрішнього середовища підприємства, які безпосередньо виступають об'єктами керівних впливів з боку управлінської системи. У цьому сенсі маємо, насамперед, на увазі фінансові і людські ресурси

Викладене вище обумовлює необхідність дослідження гнучкості потенціалу підприємства як сумарної властивості елементів його виробничої та управлінської підсистем переходити з одного функціонального стану в інший для виконання тих завдань, що продукуються елементами зовнішнього середовища його функціонування.

Аналіз праць науковців, що займалися проблематикою гнучкості підприємства, дозволив виявити чіткі часові періоди щодо зміни економічних поглядів на ознаки видів гнучкості. Очевидно, що до 90-х рр. ХХ ст. в основі критеріальних ознак видів гнучкості підприємства була її спрямованість на

активізацію виробничого процесу через підвищення ефективності операційного рівня управління, тому пріоритетами розглядалися:

технологічна гнучкість (можливість зміни всієї виробничої системи або окремих частин при збереженні її саморегульованості);

економічна гнучкість (спроможність виробничої системи до багаторазової зміни номенклатури продукції при збереженні основного технологічного обладнання);

структура гнучкість (властивість елементів підприємства змінювати свою внутрішню структуру і властивості її компонентів без принципових змін загальної структури).

На відміну від першого періоду, на сьогоднішньому етапі розвитку економічної думки в основі класифікаційних ознак гнучкості лежать об'єктні критерії, які виокремлюють види гнучкості за напрямками діяльності підприємства:

технологія виробництва, що перебудовується (використовується устаткування при заміні окремих його компонентів чи зміні компонування може використовуватися для виготовлення нового виробу чи чітко фіксованої групи виробів);

переналагоджувані технологічні процеси (використовується відповідне устаткування, призначене для одночасного випуску групи деталей);

гнучка технологія виробництва (використовується устаткування, що пристосоване для високого рівня автоматизації);

функціональна гнучкість (передбачає мобільність і здатність працівників виконувати виробничі завдання, що змінюються);

гнучкість чисельності працівників (використовується для відображення здатності керівництва варіювати кількістю працівників залежно від змін попиту на продукцію організації);

гнучкість за часом роботи (впроваджується через різні розклади робочого дня, з метою синхронізації виробництва з коливаннями попиту ринку);

фінансова гнучкість (впроваджується через використання прогресивних систем оплати праці й участь працівників у розподілі прибутку й акціонерного капіталу).

Сучасні науковці при дослідженні видів гнучкості притримуються концепції багатокритеріальності та неоднорідності поняття гнучкості підприємства залежно від завдань, що вирішуються нею на певному етапі свого розвитку. В основі таких поглядів – неможливість сформулювати сталі ознаки видів гнучкості, враховуючи розмаїття технологічних, виробничих та управлінських завдань, які можуть бути вирішені лише за рахунок використання гнучкості практично всіх елементів організаційного та функціонального забезпечення діяльності підприємства.

На наш погляд, основою класифікаційних ознак гнучкості підприємства повинна стати їх функціональна спрямованість, тобто використання її видів повинно бути спрямованим на досягнення кінцевої мети – конкурентоспроможності підприємства. Зважаючи на це, види гнучкості підприємства доцільно розглядати як комплексну систему взаємопов'язаних та взаємозалежних її видів, застосування яких відбувається у різних сферах функціонування підприємства з метою реалізації його властивості – гнучкості. Іншими словами, види гнучкості відображають різні комбінації елементів внутрішнього середовища підприємства з метою ефективного пристосування до зовнішньої сфери функціонування (виробнича, технологічна, маркетингова, проектна, кадрова, інформаційна, збутова, розподільча, фінансова, інвестиційна, асортиментна тощо).

Для реалізації різноманітних видів гнучкості в діяльності підприємства необхідним є моніторинг короткострокових та довгострокових змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах з метою їх комплексного використання для досягнення синергізму. Аналіз мікро- та макрооточення підприємства дає змогу розробляти комплекс відповідних заходів, спрямованих на формування конкурентної позиції підприємства та його

конкурентоспроможності в коротко- та довгострокових перспективах при умові адекватного маніпулювання екзогенними та ендogenous чинниками гнучкості.

Для ширшого розуміння категоріального апарату гнучкості підприємства доцільно розрізняти її зовнішні та внутрішні прояви. Зовнішня гнучкість підприємства проявляється як його вміння оптимізувати поведінку в стратегічній зоні господарювання з метою повної реалізації своїх конкурентних переваг. Зовнішня гнучкість синтезує використання управлінського інструментарію щодо реалізації ресурсної, інвестиційної, збутової гнучкості. Внутрішня гнучкість відображає здатність внутрішнього організаційного, виробничого та управлінського механізму підприємств та адаптуватися до коливань у зовнішньому оточенні його функціонування.

Отже, можемо констатувати, що суттєвим індикатором конкурентоспроможності підприємства на ринку є його гнучкість і конкурентні переваги, оскільки вони забезпечують можливість пропонувати споживачеві товар, цінний для нього, та зберігати його прихильність до продукції даного підприємства упродовж тривалого проміжку часу.

Відповідно до логіки нашого дослідження (див. рис. 1.1), гнучкість підприємства суттєво впливає на його конкурентоспроможність, тому наведемо кілька трактувань останньої, ще проявляються фрагменти гнучкості підприємства. Зокрема, О. Є. Кузьмін і Н. І. Горбаль стверджують, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність працювати в обраній сфері бізнесу, забезпечувати захист своїх інвестицій, отримувати доходи від них і забезпечувати робочі місця в майбутньому [85, с. 153]. На відміну від інших, це визначення дозволяє передбачити актуалізацію питань управління конкурентоспроможністю підприємства з позицій забезпечення його гнучкості з використанням сучасних управлінських технологій.

І. З. Должанський і Т. О. Загорна визначають конкурентоспроможність підприємства як здатність виробляти і реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати у достатній кількості при високому технологічному рівні

обслуговування [56]. Ці науковці розширюють своє визначення (доповнюють) внесенням до нього важливого аспекту – можливостей ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, а також тим, що конкурентоспроможність підприємства є результатом його конкурентних переваг за всіма аспектами проблем управління. Згадані доповнення спонукають до окреслення нових аспектів гнучкості підприємства як чинника формування його конкурентоспроможності, зокрема – управління фінансовою гнучкістю.

Н. П. Тарнавська підкреслює, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення принадливого для нього продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів. Відтак, гнучкість є одним з вирішальних критеріїв якості управління за умови наростання турбулентності конкурентного оточення і чинником досягнення успіху в конкурентній боротьбі, особливо у боротьбі за інтелектуальне лідерство, де чинник часу є визначальним [158, с. 144].

На думку вітчизняних вчених, в Україні ще не створено дієвого конкурентного середовища, здатного стимулювати стабільні темпи економічного зростання і забезпечити гарантовані рівноправні умови функціонування суб'єктів господарювання [158]. Це значно актуалізує необхідність дослідження теоретико-методичних засад гнучкості з подальшим вивченням можливостей її застосування для забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Використовуючи обрану логіку, у подальших підрозділах розглянемо аспекти управління гнучкістю підприємств та обґрунтуємо гіпотезу дослідження.

1.2. Управління гнучкістю підприємств на стратегічному і тактичному рівнях менеджменту

Один з найважливіших напрямів програми реформ у нашій країні – перебудова систем управління підприємством. Особливе значення ця проблема набуває для тих підприємств, кон'юнктура середовища яких у ринковій економіці повністю змінюється. Коли підприємство стає економічно самостійним об'єктом товарно-грошових відносин, необхідним є формування такої системи управління, яка б забезпечила йому ефективність діяльності з стійким становищем на ринку.

Традиційно підприємство розглядають як відкриту систему, яка має здатність до трансформацій будь-якого типу, щоб зберегти гнучку динамічну рівновагу на основі адаптації або формування нових потреб і, відповідно, нових сегментів ринку. Дослідження генезису та змістового наповнення гнучкості підприємства в системі економічних дефініцій ринкової економіки дозволяє стверджувати, що на даний час ефективним напрямом подальшого розвитку підприємств буде підвищення рівня гнучкості підприємства, їх пристосування до потреб ринку.

Необхідність підвищення гнучкості підприємства як відкритої економічної системи зумовлена інтенсифікацією зовнішніх факторів середовища їх функціонування, що, зокрема, проявляється у наростанні інтенсивності конкуренції, прагненні забезпечити собі стійке положення на ринку. З іншого боку, творче опрацювання новітніх напрямів розвитку теорії управління дозволяє стверджувати, що в нинішніх економічних умовах, коли цільовим орієнтиром діяльності підприємств є зростання вартості бізнесу, система управління підприємством скеровується й на ендогенні чинники розвитку.

Отже, зважаючи на такі обставини, досягнення гнучкості можливе за рахунок формування і використання комплексу узгоджених управлінських засобів і технологій, першочерговими з яких є перегляд корпоративних і

конкурентних стратегій через механізми передбачення змін, оптимізації асортименту продукції на основі моніторингу конкурентного середовища, узгодження життєвих циклів продукції, формування системи ризикозахищеності підприємства, раціоналізації структури капіталу для забезпечення платоспроможності та ліквідності підприємства, побудови взаємовигідних відносин партнерства з постачальниками, споживачами та інституціями ринкової інфраструктури, організаційних перетворень тощо.

Зрозуміло, що для успішного функціонування підприємства в умовах високого рівня непередбачуваності середовища система управління ним в своєму арсеналі повинна мати значну кількість різноманітних методів прогнозування і реакції на події, ніж теоретично можлива кількість негативних змін, які можуть виникати у внутрішньому і зовнішньому середовищах.

Створення концепції гнучкого підприємства є відповідною реакцією на фактори зовнішнього і внутрішнього середовищ та проявляється в гнучкому менеджменті асортименту продукції, персоналу, маркетингу, управління інвестиційними, фінансовими та матеріальними ресурсами. При цьому управління гнучкістю передбачає оперативну і превентивну реакцію підприємства на зміни ринкової ситуації і швидкий перехід на випуск нової продукції, у т. ч. за рахунок диверсифікації виробництва, яка дозволяє зменшити залежність підприємства від вузької товарної номенклатури. Підприємства, які в динамічному конкурентному середовищі зосереджені на одному виді бізнесу, мають шанс забезпечити свою гнучкість через споріднену диверсифікацію на основі взаємопов'язаного аналізу двох ключових критеріїв: темпів зростання ринку і конкурентної позиції даного підприємства. Пошук конкурентних переваг спорідненої диверсифікації у конкретних ситуаціях, як правило, передбачає розгляд низки альтернатив щодо використання стратегічних можливостей:

- при високих темпах зростання ринку і сильній конкурентній позиції – для задоволення нових потреб ринкового середовища, забезпечення

перенесення у споріднений бізнес набутого досвіду і власного іміджу, а також розподілу ризику (особливо за умови, коли зростання ринку сповільнюється);

- при високих темпах зростання ринку і слабкій конкурентній позиції – для забезпечення успішного функціонування і розподілу ризику (за наявності достатніх фінансових ресурсів);

- при повільних темпах зростання ринку і сильній конкурентній позиції – для експансії та формування нових потреб і відповідних ринків;

- при повільних темпах зростання ринку і слабкій конкурентній позиції – для забезпечення виживання підприємства через злиття (поглинання) з успішним підприємством для покращення конкурентної позиції [10].

На сьогоднішньому етапі розвитку економічних відносин стає очевидним, що базовою умовою ефективного функціонування підприємства є володіння ним конкурентними перевагами, а передумовами розвитку конкурентних переваг підприємства є зовнішні та внутрішні фактори середовищ підприємства. Тут логічним є висновок про те, що з метою забезпечення успішного функціонування і досягнення поставлених цілей, підприємства повинні ефективно пристосовуватись до змін (і бажано – впливати на них) для досягнення ринкового успіху.

Загалом на гнучкість підприємства впливають такі групи факторів:

- зовнішні – визначають умови функціонування підприємства за рахунок дії інших організаційних систем;

- внутрішні – утворюються всередині підприємства в процесі його функціонування;

- екзогенні - частина зовнішніх передумов розвитку підприємства;

- ендогенні – визначальні внутрішні передумови розвитку підприємства;

- екстенсивні – за рахунок кількісних змінних зумовлюють чи стримують гнучкість підприємства;

- інтенсивні - втілюються у якісному перетворенні процесів підприємства;

- стримуючі – в коротко- чи довготривалому часовому горизонті

перешкоджають досягненню конкурентоспроможності підприємства;

- стимулюючі – створюють можливості поступального розвитку підприємства;
- прямого впливу – безпосередньо взаємодіють з підприємством у процесі його діяльності;
- непрямого впливу – визначають умови функціонування та розвитку підприємства.

Аналіз наукових праць щодо виокремлення факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, і, як наслідок, ефективність його діяльності, дозволяє відзначити, що найбільш використовуваною є класифікація факторів за джерелами їх виникнення, поділ на зовнішні та внутрішні [5; 6]. Зовнішні фактори не залежать від зміни факторів внутрішнього середовища, тоді як під впливом зовнішнього середовища формується внутрішнє середовище. З іншого боку, окремі фактори внутрішнього середовища підприємства (цілі, стратегія, персонал, техніка) можуть змінюватись, що потребуватиме змін у інших елементах підприємства, а це, в свою чергу, вимагає гнучкості підприємства.

Виокремлюючи внутрішні фактори з низки інших детермінант розвитку підприємства, виділимо ті, вплив яких об'єктивно вимагатиме застосування інструментарію управління гнучкістю:

- номенклатура продукції, що виробляється підприємством;
- стан ресурсного потенціалу підприємства (технологічна, технічна, фінансова, інформаційна, трудова складові);
- вартість ресурсів, що передбачає можливості застосування гнучких умов оплати за постачання порівняно з ринковими цінами;
- використання основних і оборотних коштів підприємства, виробничих потужностей, через аналіз технічних можливостей розширення потужностей чи швидкого продажу основних засобів;
- кадровий потенціал, який, зокрема, зумовлює гнучку систему

підвищення кваліфікації працівників, що полегшує можливість працівників адаптуватись до нових умов праці, визначає частку співробітників, що працюють згідно гнучкого графіка, гнучкість зарплати визначає якість виконання робіт, означених у всіх попередніх пунктах.

Також у напрямку означення впливу внутрішніх факторів середовища на гнучкість підприємства можна застосувати їх поділ на матеріально-технологічну, фінансово-економічну, соціально-психологічну підсистеми.

Матеріально-технологічна підсистема складається з матеріально-технічної, інформаційно-комунікативної, організаційно-управлінської, вплив яких трансформується через наявність, властивості ресурсів, які можна використати для різноманітних модифікацій їх складу. У цьому аспекті зазначимо, що саме організаційно-управлінська підсистема, використовуючи певні управлінські важелі, справляє безпосередній вплив на матеріально-технічну, інформаційно-комунікативну підсистеми. Тому її дієвість значною мірою визначає результативність управління гнучкістю підприємства загалом.

Склад інформаційно-комунікативної підсистеми формують такі складові: комунікаційні мережі, інформаційні технології (технології обробки, передачі, зберігання інформації, програмне забезпечення), інформаційні системи, діловодство та документообіг. Її вплив проявляється у швидкості, надійності та достовірності результату, який вона створює в процесі трансформації управлінської інформації та комунікацій.

Особливе місце у функціонуванні підприємства як господарюючого суб'єкта, діяльність котрого спрямовується на зростання його ринкової вартості, є фінансово-економічна підсистема, яка є комплексом економічних відносин всередині підприємства, що визначають рух фінансових ресурсів, спрямованих на реалізацію функцій і завдань організації в умовах нестабільності і мінливості зовнішнього середовища. Фінансово-економічна підсистема характеризує систему фінансово-економічних відносин щодо надходження, формування, перерозподілу, використання фінансово-

економічних ресурсів для забезпечення ефективного функціонування підприємства в цілому та певною мірою створює можливості для впровадження окремих видів гнучкості або їх подальший розвиток.

Соціально-психологічна підсистема підприємства включає колектив, формальні та неформальні групи, організаційну культуру, соціально-психологічний клімат та імідж підприємства. Вплив даних компонент на гнучкість підприємства зумовлюється їх потенційною природною чи набутою здатністю до гнучкості та функціонуванні з гнучкими параметрами діяльності.

Спільність базових елементів виробничого потенціалу та потенціалу гнучкості дозволяє стверджувати, що гнучкість підприємства досягається за рахунок повного використання потенціалу підприємства, оскільки за умови недостатнього розвитку потенціалу, він не дає можливості розвивати гнучкість підприємства в достатній мірі.

До факторів зовнішнього середовища, що мають опосередкований вплив на підприємство, належать політична, макроекономічна, демографічна ситуації, законотворча та адміністративна діяльність державних органів влади, культура, традиції, загальний стан економіки країни. Хоча ці фактори не мають специфічного характеру впливу щодо окремо взятого підприємства, важіль їх впливу на окремі господарюючі суб'єкти є різноманітним. У свою чергу, факторами зовнішнього середовища прямого впливу є споживачі продукції, постачальники ресурсів, поведінка посередників та конкурентів.

Звичайно, споживач значною мірою визначає попит на товар, стаючи все вимогливішими, а термін життя продукції скорочується в силу її постійного оновлення. Отже, якщо підприємство не буде гнучким у відносинах зі своїми споживачами, то може їх втратити. Іншими словами, саме конкуренція диктує умови виробникам і постачальникам ресурсів достатньою мірою задовольняти їх потреби, розширювати виробництво, оновлювати номенклатуру продукції, тобто застосовувати певні інструменти управління гнучкістю.

Тривалий час в економічній теорії та практиці панувала методологія

дослідження безпосереднього оточення, яку запропонував М. Портер. Він вважав, що здатність організації реалізувати свою перевагу залежить не лише від конкуренції між товаровиробниками, але й є результатом взаємодії чотирьох чинників: потенційні конкуренти, товари – замітники, покупці, постачальники. Саме взаємодія цих п'яти учасників ринку, за класичною теорією конкуренції, визначає потенціал безпосереднього оточення підприємства [143]. Однак останні напрацювання науковців і практиків менеджменту в цілому і взаємовідносин конкурентів на ринку зокрема засвідчують про переорієнтацію підприємств з прагнення знищити конкурента до наростання вартості власного бізнесу, що суттєво впливає на принципи побудови системи управління гнучкістю підприємств.

Отже, фактори зовнішнього середовища функціонування підприємства, які доцільно розглядати в контексті його гнучкості, характеризуються:

- об'єктивністю виникнення і впливу, тобто умови виникають незалежно від діяльності підприємства і впливають на нього,
- взаємозалежністю факторів, а саме: сила, з якою змінність одного фактора впливає на інші фактори,
- складністю, кількістю факторів,
- динамічністю, тобто швидкістю змінності середовища,
- невизначеністю через відносну кількість інформації про середовище та ступінь її ймовірності.

Для деталізації проведення моніторингу сил впливу елементів зовнішнього середовища на функціонування підприємства його також доцільно розглядати як складову трьох блоків, перший з яких включає чинники зовнішнього середовища, що прямо впливають на діяльність підприємства і вимагають застосування інструментів управління його гнучкістю; другий включає низку можливих з прогнозованих чинників, можливість настання яких у майбутньому вимагатиме застосування інструментів управління гнучкістю; третій блок, що виокремлює ті чинники, які не мають принципового впливу на діяльність

підприємства, не зумовлюють необхідності в його адаптації залежно від їх зміни і сили впливу, однак можуть мати суттєве значення при настанні форс-мажорних обставин.

Зважаючи на наведені аргументи, внутріорганізаційний механізм управління підприємством повинен включати заходи щодо оптимізації своїх виробничих потужностей, фінансових ресурсів, асортиментної політики, щоб якомога ефективніше пристосовуватися до умов господарювання. Самостійний вихід підприємств на ринки збуту робить проблему конкурентоспроможності продукції життєво важливим для них питанням, а це, в свою чергу, вимагає проведення комплексної, технічної та організаційно-управлінської реструктуризації виробництва. Отже, кінцевою метою застосування інструментарію управління гнучкістю підприємства є створення виробничих та управлінських систем, що працюватимуть на інноваційних засадах. Векторальним алгоритмом впровадження таких дій є:

- постійне впровадження у виробництво нових, досконаліших технологій, матеріалів, методів виробництва;
- зменшення всіх видів витрат на виробництво продукції;
- підвищення якісних характеристик продукції при одночасному зниженні цін на неї.

Враховуючи викладене вище, зміст функціональних принципів управління гнучкістю підприємства нами вбачається у такому:

- диференціація та фіксування функцій окремими елементами управління підприємством;
- сумісність та концентрація функцій для досягнення конкурентоспроможності підприємства, що зумовлює надання елементам управління відповідних ресурсів для забезпечення гнучкості підприємства;
- комбінування, що спрямовується на те, щоб інструменти управління мали потенційну можливість до варіативності їх використання залежно від вимог середовища функціонування підприємства;

- достатня різноманітність, яка вимагає відповідності засобів управління гнучкістю за кількістю та якістю умовам забезпечення конкурентоспроможності підприємства; відповідність управлінських дій реальним потребам середовища функціонування підприємства;

- орієнтації діяльності підприємства на проекти, що забезпечують підтримку існуючих або одержання нових конкурентних переваг;

- оперативності та своєчасності застосування для нівелювання ризиків діяльності;

- забезпеченні конкурентоспроможності підприємства через застосування синергетичного потенціалу елементів управління.

Отже, підприємствам, які намагаються бути гнучкими до умов господарювання, необхідний спеціальний економічний механізм, який зможе забезпечити адекватну реакцію на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищах. Реалізація економічного механізму управління гнучкістю підприємства формує внутрішнє середовище відповідно до вимог ринку, що забезпечує йому як суб'єкту ринкових відносин низку переваг, зокрема – своєчасну та ефективну реакцію на зміни; здатність прогнозування ризиків; можливість раціонального використання активів підприємства; здатність до диверсифікації виробництва з метою розширення номенклатури та поліпшення якості продукції, що випускається; підвищення рівня конкурентоспроможності та зміцнення існуючих позицій на ринку та їх розширення.

Однак, як і будь-яка діяльність, управління гнучкістю підприємства може бути сферою багатьох ризиків, а враховуючи можливість негативного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників середовища функціонування підприємства, їх поява є логічно обумовленою. З іншого боку, цільова спрямованість використання інструментів управління гнучкістю власне й спрямована на мінімізацію ризиків діяльності з метою утримання своїх конкурентних переваг. З огляду на це, можемо констатувати взаємообумовленість та залежність ризиків функціонування підприємства та ризики управління його

гнучкістю, що вимагає виокремлення останніх в окрему категорійну групу. Юридичний ризик проявлятиметься в потенційній неузгодженості локальних правових актів підприємства з юридично визначеними сферами діяльності (ліцензування діяльності, необхідність змін в статуті); ризик ринку – у важкопрогнозованій зміні ринкової кон'юнктури; технологічний ризик – у швидкій появі більш досконалої техніки і технологій, ніж тієї, на базі якої було перепрофільовано виробничий процес підприємства; інформаційний ризик – у отриманні збитків через недостовірну чи неточну інформацію; соціально-психологічний ризик – в опорі змінам членами колективу підприємства та напруженості через використання різних схем внутріорганізаційного управління.

В різні часові періоди діяльності підприємства ймовірність виникнення окремих видів ризиків є різною, тому управління гнучкістю на різних етапах життєвого циклу суб'єкта господарювання є диференційованою.

Враховуючи окремі стадії зрілості підприємства, ймовірності реалізації ризиків в його діяльності через особливості конкурентного та внутрішнього середовищ поведінка його керуючої та керованої підсистем щодо забезпечення гнучкості також принципово відрізняється.

Диференційований підхід до переважного використання окремих видів гнучкості залежно від стадії життєвого циклу підприємства обумовлює необхідність застосування різних за силою впливу інструментів управління гнучкістю. Залежно від стадії життєвого циклу підприємства складність застосування управлінського інструментарію управління його гнучкістю змінюється, оскільки новостворені підприємства мають більшу варіативність своєї діяльності через можливості застосування різноманітних схем менеджменту, але, як правило, незначний ресурсний потенціал для впровадження таких змін. І навпаки, в процесі свого розвитку підприємство нарощує потенціал гнучкості, але значно ускладнюється процес його адаптації до нових умов господарювання, а, отже, певною мірою знижується його

гнучкість.

Засобами щодо зниження ризиків управління гнучкістю підприємства виступають, як правило, активні управлінські дії, що, насамперед, проявляються у застосуванні організаційно-економічних інструментів забезпечення гнучкості (продуктових, процесних, маркетингових та інших інновацій), варіантів диверсифікації, нарощуванні капіталізації діяльності та сучасних комплексних механізмах управління підприємством, зокрема реструктуризації та реінжинірингу, активного впровадження фінансових інновацій.

Диверсифікація як засіб забезпечення гнучкості підприємства та спосіб страхування від ризику є доволі поширеною серед підприємств, особливо зважаючи на динамічність ринкового середовища. Однак, з огляду на те, що варіант стратегії неспорідненої (чистої) диверсифікації використовується підприємствами рідко через складність отримання ефекту синергії, розглянемо детальніше стратегію спорідненої диверсифікації. Цей варіант діяльності проявляється у розподілі капіталу за кількома об'єктами з метою зниження впливу однієї негативної події на ефективність всієї господарської діяльності підприємства. З метою нівелювання впливу ризиків диверсифікація може здійснюватися через орієнтацію на кількох споживачів продукції, організацію збуту на різних локальних ринках або регіонах, використання обладнання різних типів. У цьому напрямку диверсифікація виступає основним засобом зниження несистематичного ризику та водночас є формою забезпечення гнучкості діяльності організації.

Зростання капіталізації передбачає зміну спрямування методології фінансового менеджменту підприємства від максимізації грошового потоку до постулатів управління ринковою вартістю підприємства через перехід від акценту на вартості ресурсів, що використовуються, до їх вартості для обміну зовнішнього середовища функціонування. При цьому гнучкість досягається через зміну номенклатури продукції та прибутковості її асортименту, зміну

взаємовідносин між акціонерами й кредиторами та підтримку постійних комунікаційних процесів з інфраструктурою зовнішнього оточення.

Комплексним функціональним механізмом управління гнучкістю підприємства, який націлюється як на набуття гнучкості, так і її розвиток, є реструктуризація. Узагальнюючи позиції науковців, резюмуємо, що реструктуризація організації діяльності підприємства обумовлюється необхідністю адаптації внутрішнього середовища організації до якісно нових умов зовнішнього середовища і їх життєдіяльності. При аналізі проекту реструктуризації з метою забезпечення гнучкості підприємства на ринку та зменшення ризиків його діяльності особливу увагу необхідно приділяти аналізу економічного стану підприємства, який впливає на вибір напрямку реструктуризації і на масштаби її проведення. Визначення можливості підприємства щодо фінансування проекту цілком може обумовити постановку короткострокових цілей і стати необхідною передумовою забезпечення ефективності його діяльності в майбутньому.

Економічна ефективність реструктуризації в сучасних умовах забезпечення гнучкості суб'єкта ринку залежить від трьох груп факторів. До першої групи належать фактори, що відображають економічний стан підприємства на момент початку перетворень, до другої – фактори, що залежать від часового лагу проведення реструктуризації, до третьої – фактори, що відображають масштаби охоплення і глибину змін, що проводяться.

У процесі забезпечення гнучкості підприємства програма реструктуризації підприємства містить цілі та напрями реструктуризації; порядок та критерії прийняття рішень про реструктуризацію; способи реструктуризації; кошти, необхідні для проведення реструктуризації та механізм фінансування; терміни реструктуризації; заходи щодо стимулювання реструктуризації підприємства; заходи, що забезпечують соціальний захист працівників підприємств; порядок взаємодії з місцевими органами влади в ході реструктуризації та перелік нормативно-правових документів, що забезпечують спосіб реструктуризації.

Спрямованість реструктуризації на забезпечення гнучкості підприємства проявляється у механізмі її стратегічного управління як системі заходів, що засновані на використанні моделей підтримки прискореного економічного зростання підприємства. Це відбувається через оцінювання темпів зростання вартості підприємства відповідно з координуванням плану реструктуризації. Мета цього механізму вважається досягнутою, якщо в результаті підвищення темпів економічного розвитку підприємства забезпечується відповідне зростання його ринкової вартості в довгостроковій перспективі, тобто забезпечується зростання його капіталу на ринку, а отже, і гнучкість підприємства.

Отже, з метою виживання в конкурентній боротьбі підприємствам необхідно проводити реструктуризацію, використовувати альтернативні варіанти адаптування до ринкового механізму господарювання та гнучко реагувати на мінливі ринкові умови. Залежно від мети та стану розвитку, підприємства самостійно обирають той чи інший вид реструктуризації як варіант глибоких перетворень виробництва, що визначається необхідністю технологічного оновлення виробничого процесу і його пристосування до мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища. Практичними проявами реструктуризації як комплексного механізму управління гнучкістю є реорганізація виробництва шляхом ліквідації неефективних ланок та перерозподілу управлінських функцій, заміни застарілих засобів виробництва, впровадження технологічних нововведень, випуску сучасної продукції, яка відповідає потребам ринку. Тому можемо стверджувати, що потужним засобом подолання негативного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів та водночас підвищення гнучкості підприємств є реструктуризація, однак не як разовий захід, а як перманентний процес.

Одним із комплексних механізмів управління гнучкістю підприємства є реінжиніринг, впровадження якого на підприємствах пов'язують з перебудовою бізнес-процесів для зменшення собівартості продукції, підвищення якості

продукції, зростання ефективності виробничої, фінансової, маркетингової діяльності. Взаємозв'язок управління гнучкістю та реінжинірингом бізнес-процесів проявляється в їх спільній меті – забезпеченні раціональної схеми протікання виробничих, управлінських процесів на підприємстві, які були б гнучкими до зміни базових чи поточних умов його діяльності. Функціонально і процесно реінжиніринг і управління гнучкістю мають спільну мету та алгоритми реалізації. В управлінні гнучкістю підприємства застосовують такі види реінжинірингу:

разові поліпшення – зміна та підвищення гнучкості локальних процесів в межах 1-2 структурних підрозділів у вигляді ланцюжків послідовно виконуваних операцій;

кляптикове документування – зміна окремих ключових процесів і процедур підприємства у напрямі стандартизації їх виконання;

тотальне моделювання – пристосування більшої частини наскрізних бізнес-процесів підприємства з метою забезпечення їх гнучкості, оптимізації, регламентації та наступної їх автоматизації;

комплексне впорядкування діяльності – регламентація діяльності структурних підрозділів підприємства через налагодження взаємодії між підрозділами за принципом «клієнт-постачальник» з метою впровадження гнучкого процесного управління.

Активною формою зменшення ризиків в управлінні гнучкістю підприємства також є хеджування як сукупність інструментів закріплення договірних умов у взаємовідносинах партнерів протягом певного періоду з метою їх страхування від негативних змін у кон'юктурі ринку в майбутньому. У цьому випадку гнучкість проявляється у змісті окремих положень договорів, що коригують умови їх виконання залежно від зміни ситуації на ринку.

Отже, управління гнучкістю підприємства можна розглядати як сукупність інноваційних інструментів управлінського впливу, взаємодія яких проявляється в окремих функціональних механізмах діяльності підприємства з метою

адаптації до зовнішніх і внутрішніх умов його функціонування, або ж на формування нових потреб (формування нових сегментів ринку) та спрямована на забезпечення конкурентоспроможності підприємства в коротко – та довгостроковій перспективах.

Система управління гнучкістю підприємства оперує низкою засобів стратегічної, тактичної та оперативної гнучкості, які доповнюють одна одну на різних рівнях управління підприємством.

Найчастіше мету управління стратегічною гнучкістю підприємства пов'язують з досягненням оптимального рівня ефективності й конкурентоспроможності товарів та організації в цілому, а в системі управління стратегічною гнучкістю пріоритетним блоком вважають перспективне планування розвитку підприємства в умовах конкуренції та нестабільності. Так коригування ресурсного портфелю для збільшення диверсифікаційних можливостей підприємства через створення раціонального організаційного забезпечення управління гнучкістю підприємства реалізується через засоби стратегічної гнучкості.

В той час, коли рівень динаміки середовища нижчий, але коливання чи зміни на ринку сигналізують про необхідність модифікації продукту або продуктового набору, підприємство застосовує тактичну гнучкість [24; с. 90]. Тактична гнучкість підприємства передбачає розроблення заходів для реалізації стратегічних цілей і охоплює проблематику адаптації до «кризи платежів», короткотермінових коливань попиту, дефіциту робочої сили і сировини тощо.

Оперативна гнучкість стосується організаційної спроможності вирішувати проблеми поточної заборгованості, усунення відхилень технологічного процесу від запланованого графіку, вирішення конфліктних питань з партнерами.

Отже, управління гнучкістю підприємства спрямовується на розвиток його здатності своєчасно та адекватно реагувати на зміни у своєму середовищі через комплекс заходів, що водночас реалізують стратегію розвитку підприємства, формування конкурентних переваг та підвищення його

конкурентоспроможності (рис. 1.2).

Зважаючи на наведену аргументацію, вважаємо за доцільне дати власне визначення управління гнучкістю підприємства, під яким ми розуміємо ціле-

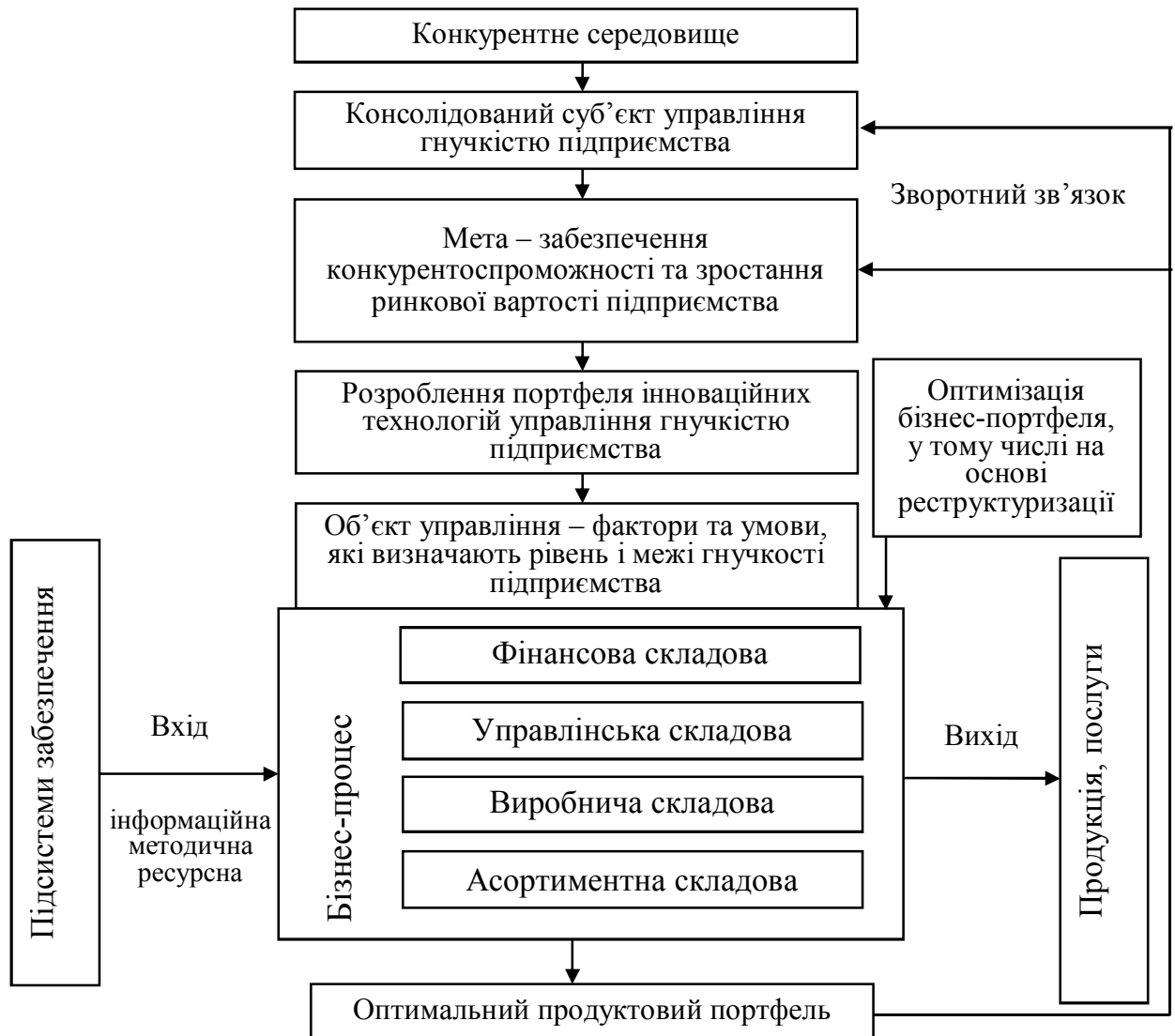


Рис. 1.2 Система управління гнучкістю підприємства

Джерело: розроблено автором

спрямований превентивний вплив на зростання вартості цього підприємства в умовах змін, що передбачає трансформації бізнес-процесу через механізми власної ідентифікації, саморозвитку та інтегративності на всіх рівнях управління гнучкістю (фінансовою, асортиментною, управлінською, виробничою) з використанням відповідних управлінських інновацій.

Для успішної реалізації системного управління гнучкістю підприємства

необхідно побудувати модель оцінювання об'єкта управління – гнучкості підприємства, використання якої в управлінській практиці дозволить сформулювати дієві інноваційні заходи управління. Вирішення цього завдання передбачає вивчення відомого методичного інструментарію оцінювання, результати якого подано у наступному підрозділі, а авторські розробки з цього питання містяться у розділах 2 і 3.

1.3. Методичний інструментарій оцінювання та управління гнучкістю підприємства

Взаємопов'язаність гнучкості підприємства з низкою інших характеристик та властивостей його діяльності, результативність яких визначається ефективністю управління ними, зумовлює необхідність систематизації підходів, інструментарію організаційного та функціонального забезпечення управління. Хоча окремі методологічні розробки щодо дослідження методичного інструментарію знайшли своє відображення у працях М.Х. Блехермана, В. Н. Васильєва, Ю. П. Коробецького, А. В. Проскуракова, В. М. Самочкіна та інших, у комплексі не визначено й не сформовано єдиної сукупності прийомів, принципів застосування інструментарію управління гнучкістю та не сформовано цілісної системи їх взаємодії.

Характерною особливістю дослідження методичних підвалин щодо використання інструментарію управління гнучкістю підприємств є те, що воно відбувається на емпірико-теоретичному рівні, оскільки спрямоване на практичну базу існуючих способів та методів управління. Узагальнюючи існуючі підходи до діагностики гнучкості підприємства, можна умовно звести їх до елементного, структурного, функціонального, інтегративного.

Елементний підхід до діагностики гнучкості підприємства полягає у виявленні елементів, які входять у досліджувану систему управління,

визначенні рівня їх розвитку і спільності.

Структурний підхід до діагностики гнучкості підприємства передбачає здійснення аналізу структурних характеристик, кількісно-якісних взаємозалежностей між його стратегічними цілями та елементами організаційної структури управління. За цим підходом визначається ступінь досягнення цілей діяльності підприємства – технічної, виробничої, економічної та соціальної – його окремими структурними ланками. З цією метою здійснюється ранжування, оцінювання цілей діяльності підприємств, наприклад досягнення конкурентоспроможності, укріплення ринкового потенціалу з швидкістю та адекватністю реакції кожного елемента системи управління і виробництва.

Функціональний підхід до діагностики гнучкості підприємства базований на визначенні ступеня гнучкості підсистем виробничої та управлінської діяльності підприємства та включає низку засобів щодо їх відповідності стратегічним цілям діяльності підприємства та вимогам середовища функціонування.

Розгляд діючих підходів до діагностики гнучкості підприємства дозволяє виокремити й інтегративний підхід до реалізації мети управління його гнучкістю:

- визначення системи часткових показників, які відображають поточний фінансово-економічний стан функціонування підприємства;
- визначення індикаторів потенційних передумов до застосування різних видів гнучкості;
- підрахунок інтегральної оцінки фактичної та потенційної гнучкості підприємства за її видами.

Функціональне забезпечення управління гнучкістю підприємства базується на низці передумов його побудови:

- виділення ключової управлінської та виробничої ланок забезпечення гнучкості підприємства;

- проведення системних перетворень на основі організаційного інжинірингу і дизайну, оптимізації ресурсної бази та її використання;
- розроблення і розвиток критеріїв перетворень, оцінок результатів діяльності підприємства порівняно з досягнутим попереднім станом та відносно основних конкурентів.

Оскільки здатність системи підприємства бути гнучкою залежить не тільки від наявних, але й від майбутніх загроз середовища, перед ним постає завдання щодо створення системи функціонального забезпечення управління гнучкістю підприємства, спрямованої на аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз і розроблення комплексу заходів захисту та мінімізації витрат, викликаних ними. Основними завданнями такої системи є моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; діагностика кризових сфер функціонування підприємства; виявлення домінантних ризиків та загроз; оцінка сили впливу загроз та можливостей варіантів гнучкості підприємства щодо їх нівелювання.

Проведення моніторингу системою функціонального забезпечення управління гнучкістю підприємства полягає у систематичному зборі та обробці інформації, котра слугує сигналом для прийняття рішень щодо застосування інструментів підвищення гнучкості в певних функціональних сферах менеджменту підприємства. При цьому моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства виконує організаційні функції, зокрема через виявлення стану критичних або передкритичних змін середовища свого функціонування, відносно яких буде забезпечено застосування певного виду гнучкості чи їх сукупності.

Діагностика сфер функціонування підприємства включає ідентифікацію стану об'єкта через реалізацію комплексу дослідницьких процедур, що спрямовуються на виявлення домінантних факторів такого стану, симптомів та причин виникнення проблеми або можливих ускладнень, оцінку можливостей підприємства реалізувати стратегічні і тактичні цілі, підготовку необхідної інформаційної бази для прийняття рішення.

У напрямі забезпечення гнучкості підприємства завдання етапу діагностики полягає у здатності оперативно розпізнавати дестабілізуючі фактори та процеси на підприємстві, забезпечувати прийняття випереджуючих управлінських заходів, реалізація яких безпосередньо втілюється у використанні інструментарію управління гнучкістю з метою запобігання виникнення проблем у розвитку організації та підвищення ефективності системи управління в цілому.

Відправною точкою діагностики є результати моніторингу виробничої та управлінської діяльності підприємства, оскільки результативність цих двох сфер є результатом взаємодії всіх елементів системи відносин підприємства і характеризується системою показників, які відображають наявність, розміщення і використання усіх видів ресурсів, які доцільно застосовувати до гнучкості підприємства в цілому або в окремих функціональних сферах.

У цьому напрямі з метою отримання індикаторів необхідності розвитку гнучкості окремих елементів системи в діяльності підприємства використовуються:

- економічна діагностика – для визначення необхідної зміни чи трансформації пріоритетів виробничої діяльності підприємства;
- фінансова діагностика – для прийняття обґрунтованих рішень щодо удосконалення фінансово-господарської діяльності підприємства;
- діагностика господарської діяльності – для аналізу потреби технічного переозброєння підприємства;
- фундаментальна діагностика – для конкретизації напрямків трансформації форм і методів управлінської та виробничої діяльності підприємства;
- експрес-діагностика – для вчасного виявлення ознак хиткого розвитку підприємства та швидкого реагування на зміну умов його середовища.

На наш погляд, принципово важливим питанням є забезпечення комплексності у підході до розроблення та впровадження системи діагностики

необхідності впровадження засобів гнучкості в елементах підприємства, тобто дослідження за допомогою агностичного апарату як статичного стану об'єкта, так і його розвитку у часі. Вихідною інформацією для такого типу діагностики є інформація, що надходить із внутрішнього та зовнішнього середовищ об'єкта дослідження, а також інформація минулих періодів. Вимогами до вихідної інформації, отриманої з попереднього етапу моніторингу є своєчасність, повнота, вірогідність, репрезентативність, цінність та доступність. Результатом даної системи стає формування аналітичної бази для прийняття управлінських рішень стосовно використання управлінських інструментів та виробничих дій щодо розвитку гнучкості підприємства.

Основними етапами вибору управлінських дій щодо побудови раціонального алгоритму управління гнучкістю підприємства є:

формування множини технічних та організаційно допустимих варіантів взаємодії структури елементів його системи;

аналіз якісних та кількісних характеристик кожного із окреслених варіантів;

визначення з підмножини допустимих варіантів розвитку підприємства оптимальної моделі з кінцевою максимальною віддачею ресурсів, що залучені для його реалізації.

У цьому напрямі підкреслимо, що значна частина сучасних наукових розробок у цієї проблематики обґрунтовує доцільність організації планування гнучкості підприємства на основі спадного планування і декомпозиції планів. Спадне планування передбачає наявність на кожному рівні ієрархії управління закінченого плану при переході від змісту адаптивної реакції підприємства до планів внесення змін у діяльність виробничих, обслуговуючих і управлінських підрозділів підприємства.

Викладене вище значно актуалізує необхідність постійної підтримки гнучкості підприємства з боку її функціонального забезпечення через перспективне довгострокове управління розвитком технічних, технологічних,

інформаційних, людських ресурсів підприємства, тому розвиток гнучкості підприємства повинен бути взаємоузгоджений із загальним планом діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

З цією метою в напрямі реалізації функціонального забезпечення гнучкості підприємства його керуюча система періодично здійснює аналіз відповідності якісних та кількісних параметрів розвитку окремих елементів виробничої та управлінської структури визначеним напрямам розвитку гнучкості підприємства за її видами. З цією метою необхідною передумовою дієвості функціонування функціонального забезпечення управління гнучкістю підприємства в розширенні в оптимальних межах інформаційної бази управління, що гарантує своєчасне і повне отримання інформаційного забезпечення у вигляді обробленої вхідної, вихідної, нормативної, інструктивної інформації. Повна та якісна інформаційна база управління гнучкістю підприємства дозволяє уникнути ризиків при модифікаціях виробничої та управлінської підсистем в напрямі забезпечення їх гнучкості та розробляти оптимальні управлінські рішення щодо їх змін та пристосування до середовища функціонування. Отже, комунікаційна складова управління гнучкістю підприємства визначає об'єм інформації, що необхідна для виробничої та управлінської діяльності підприємства та процес її застосування.

Синтезуючи зміст діючих підходів до діагностики гнучкості підприємства, можна сформулювати цілісний алгоритм її реалізації як поетапну систему взаємопов'язаних аналітичних блоків. Методика застосування такого підходу реалізується через описову форму, однак базується на кількісних співвідношеннях показників та індикаторів розвитку блоків управлінської та виробничої підсистеми підприємства.

Організаційне забезпечення управління гнучкістю підприємства передбачає створення гнучкої структури управління та гнучкої організаційної структури підприємства. У цьому аспекті зазначимо, що безпосереднім механізмом реалізації механізму гнучкості підприємства як організаційної

системи є організування, що передбачає формування структури організації.

Зважаючи на важливість організаційних аспектів забезпечення гнучкості підприємств у нашому подальшому дослідженні, розглянемо це питання детальніше. Як відомо, завданням організаційної структури управління підприємством є забезпечення внутрішньої єдності структурних підрозділів, цілісності і стійкості системи управління щодо зовнішніх впливів і внутрішніх збурювань. Вони мають свою внутрішню організацію і складаються з взаємозалежних між собою елементів, що включають виробничо-господарські одиниці, а також комплекс установлених між ними взаємозв'язків і організаційних відносин. З метою забезпечення гнучкості організаційна структура підприємства може характеризуватися різними рівнями інтеграції, що характеризує взаємодію між структурними підрозділами підприємства та забезпечує досягнення цілей його діяльності у межах вимог з боку зовнішнього середовища. Основними формами координаційних зв'язків між елементами організаційної структури управління підприємства, що забезпечують певний рівень інтеграції і, як наслідок, гнучкість в реагуванні на виклики середовища його функціонування, є прямиий контакт керівників в процесі вирішення спільних питань, створення тимчасових цільових груп за участю декількох підрозділів, зв'язок між підрозділами з приводу вирішення основних функціонально-проблемних питань, створення координаційних інтегрованих органів управління.

Процес коригування організаційного забезпечення управління гнучкістю підприємства супроводжується, як правило, комплексним аналізом його функціонування та вивченням середовища, що його оточує, з метою виявлення проблемних зон. Залежно від конкретних обставин зміни в структурі підприємства можуть бути частковими або радикальними. У цьому контексті зазначимо, що, зокрема, ситуаційний погляд на коригування організаційного забезпечення управління гнучкістю підприємства спирається на тезу, що вибір оптимального проекту змін для окремого підприємства залежить від низки

чинників, які визначають ситуацію, в якій воно функціонує в кожний момент часу. До таких чинників належать технології, зовнішнє середовище, масштаб діяльності, етап життєвого циклу та стратегія розвитку. Звичайно, залежно від технологій, які використовує підприємство, виникають специфічні вимоги до організаційного забезпечення гнучкості організації, однак в кінцевому випадку саме зовнішнє середовище є основним чинником, що визначає перебіг процесу управління гнучкістю підприємства. На думку ряду науковців, в стабільному зовнішньому оточенні доцільним є формування бюрократичної моделі організаційного забезпечення діяльності загалом, а при нестабільному – його гнучка форма.

Науковий аналіз і систематизація методичного інструментарію оцінювання й управління гнучкістю підприємств дозволили констатувати, що фахівцями не вироблено єдиного загальновизнаного підходу до оцінювання цієї важливої складової управлінської діяльності в умовах нестабільного та агресивного ринкового середовища. Нами встановлено, що гнучкість підприємства найчастіше оцінюється з позицій здатності суб'єкта господарювання до оновлення продукції на основі підвищення рівня механізації й автоматизації виробництва, впровадження гнучких виробничих систем та удосконалення організації виробництва з орієнтацією на широку номенклатуру продукції. Спеціалізовані ж підприємства, як правило, не є об'єктами подібних досліджень, що значною мірою обмежує портфель управлінських технологій, спрямованих на пошук можливостей обґрунтування шляхів їх виживання й успішного функціонування в нестабільному ринковому середовищі. Поряд з тим, вивчення останніх методичних розробок з досліджуваної проблематики засвідчує, що у даний час актуалізується значущість фінансової складової гнучкості, однаково важливої і для моно-, і для багатноменклатурного виробництва.

Зважаючи на відсутність усталених підходів до оцінювання й управління гнучкістю підприємств та з метою формування власної концепції управління

гнучкістю суб'єктів господарювання, на основі узагальнення монографічних джерел та довідкової інформації, нами обрано широкий спектр методів, що можуть використовуватися у цій сфері наукових розвідок. Зокрема, серед загальнонаукових нами виокремлено такі методи:

- формування гіпотези як науково обґрунтованої системи умовиводів, через яку на основі низки чинників формуються висновки про існування зв'язків або причини явища. Застосовується для пояснення сутності гнучкості підприємства, що базується на міждисциплінарному погляді на проблему, передбачає отримання позитивного результату при поєднанні і перетині теорії управління з новітніми досягненнями теорії інноватики і конкурентних переваг;

- формалізація, яка використовується для вивчення об'єктів, при якому закономірності явищ і процесів відображаються за допомогою формул, або спеціальних символів. Застосовується для структурно-динамічного аналізу показників гнучкості підприємства;

- аналіз (у першу чергу – логічний і статистичний), який застосовується при вивченні об'єкта за допомогою його розчленування на складові елементи. Застосовується для виявлення характеру впливу гнучкості підприємства на основні складових його успіху, обґрунтування зв'язку між ступенем мінливості середовища й необхідним рівнем гнучкості підприємства, аналізу переваг і недоліків, обґрунтування доцільності застосування існуючих підходів до оцінювання гнучкості підприємства;

- абстрагування – для виявлення суттєвих, найістотніших ознак предметів, явищ об'єктивної дійсності з неістотних, випадкових, другорядних їх ознак. У контексті нашого дослідження передбачає виокремлення найважливіших досліджень в проблематиці управління гнучкістю підприємства;

- моделювання, яке використовується для заміни реального процесу певною конструкцією, що відтворює основні, найістотніші риси процесу, абстрагуючись від другорядних. Використовується для побудови моделі оцінювання гнучкості підприємства та готовності його до змін;

- системний аналіз для вивчення об'єкта дослідження як сукупності елементів, що утворюють систему. У контексті нашого дослідження реалізується для здійснення аналізу й оцінювання системи показників управління гнучкістю підприємств;

- монографічний метод – для дослідження змісту категорій «гнучкість підприємства», «управління гнучкістю підприємства»;

- метод експертних оцінок – для виявлення факторів гнучкості досліджуваних підприємств шляхом опитування їх керівних працівників і провідних фахівців.

Крім означених основних методів, нами використовується цілий спектр конкретних підходів до вивчення обраного предмета дослідження, а схему структурування і пізнання основних закономірностей його розвитку та отримання результатів від імплементації запропонованих розробок в систему управління підприємствами подано на рис. 1.3.

Результати аналізу наукових розробок засвідчують про проблеми оцінювання та управління гнучкістю підприємств. Зважаючи на багатогранність і комплексність об'єкту дослідження, що пов'язується з необхідністю вироблення нових підходів до оцінювання та управління гнучкістю підприємств, на цьому етапі дослідження ми формуватимемо припущення щодо отримання очікуваних результатів, а також побудуємо систему пізнавальних прийомів, засобів та методів дослідження з метою уникнення однобічності вивчення обраного об'єкта.

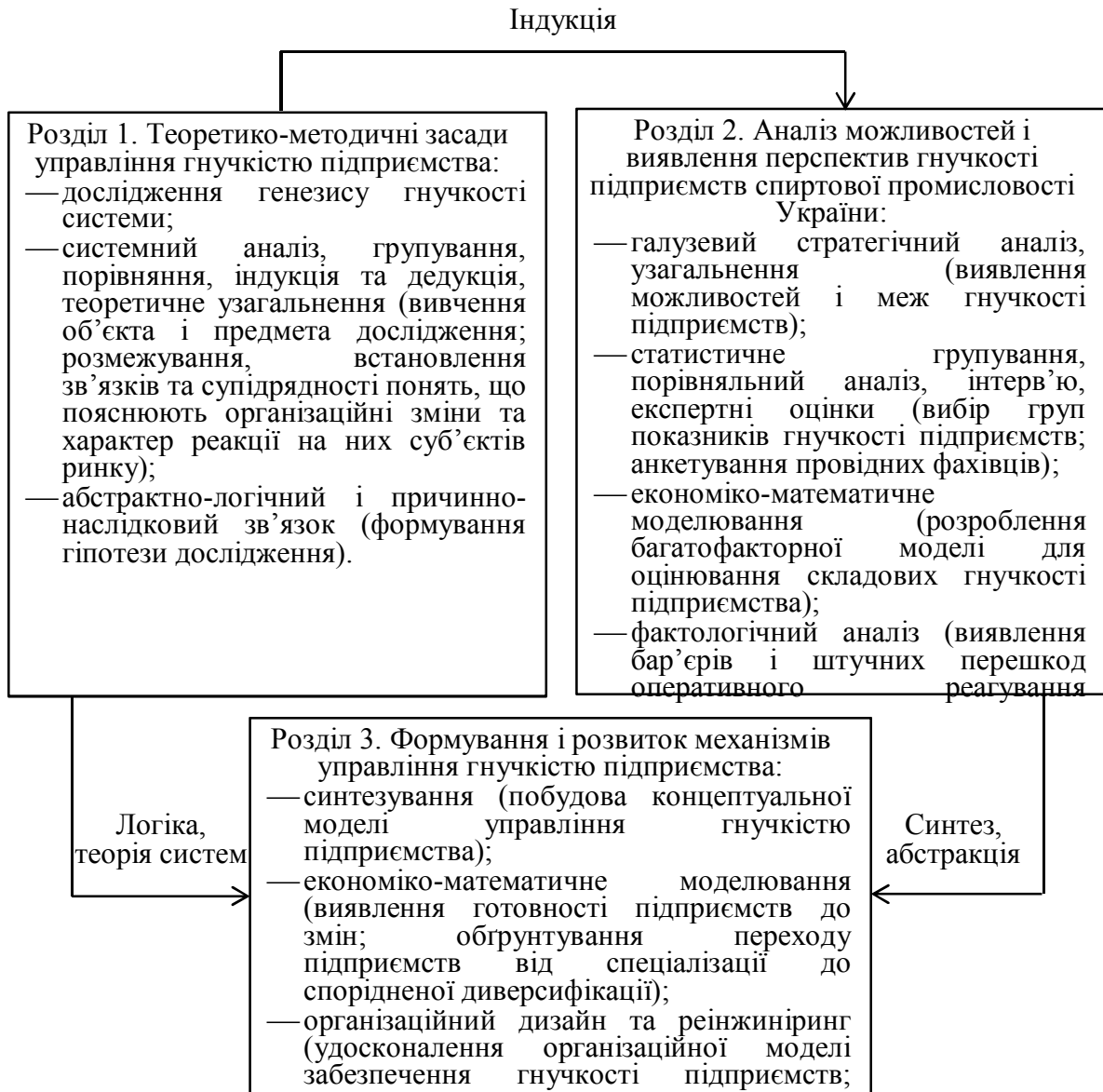


Рис. 1.3. Методологічна схема дослідження питань управління гнучкістю підприємства

Джерело: розроблено автором

Загальновідомо, що якість управлінського впливу на фактори гнучкості підприємства, доцільність і можливість використання оптимального набору методів та важелів менеджменту в конкретній ситуації та при певному наборі обставин залежить від рівня наукової обґрунтованості й об'єктивності методів оцінювання об'єкта управління – гнучкості підприємства. Зважаючи на це, нами проаналізовано відомі методичні підходи до оцінювання гнучкості підприємств, на основі чого сформовано п'ять їх основних груп, окреслених за

певними ознаками:

- перша група об'єднує технології оцінювання гнучкості підприємства на основі інтегрального показника, який акумулює вплив часткових або узагальнених індикаторів за різноманітними критеріями (В. М. Васильєв, О. В. Грачов, В. А. Козловський, Л. А. Мачкур, Р. А. Сатановський);

- друга група охоплює методичні підходи, які об'єднуються баченням гнучкості підприємств з позицій оцінювання їх фінансової гнучкості (або вартості гнучкості) як пріоритетної у загальній системі видів гнучкості (А. Гамб, К. Гронхаг, А. Дамодаран, Б. Дрейер, У. О. Клеверлі, С. О. Комаринець, А. Тріантіс, П. Фернандез);

- третя група методичних підходів до оцінювання гнучкості підприємств акцентує увагу на побудові мультиплікативних моделей інтегрального показника гнучкості підприємств з обов'язковим виокремленням блоку фінансового забезпечення їх гнучкості (В. М. Самочкін, Д. Ш. Яруліна);

- четверта група управлінських технологій оцінювання гнучкості підприємств орієнтує на розгляд цієї проблеми з позицій бізнес-процесу як єдиного цілого, що забезпечує комплексний аналіз усіх його складових і реалізує новітні управлінські технології, орієнтовані на оптимізацію бізнес-процесів (Т. І. Лепейко, І. П. Отенко, М. С. Пантелєєв, Н. М. Шматько);

- п'ята група методичних підходів до оцінювання гнучкості підприємств охоплює блок питань, пов'язаних з багатофакторним оцінюванням гнучкості на основі кореляційно-регресійного аналізу та побудови регресійних моделей залежності результуючого показника від факторів-аргументів (О. В. Грачов, С. О. Комаринець, Н. В. Хлістунова, О. В. Шатілова).

Типовим представником технологій оцінювання гнучкості підприємств першої групи є методичний підхід, запропонований Л. А. Мачкур, яка для розрахунку інтегрального показника гнучкості підприємства використовує емпіричну формулу, де часткові показники попередньо згруповані у три групи – внутрішньої гнучкості, зовнішньої оборонної гнучкості та зовнішньої

наступальної гнучкості [103, с. 11]:

$$FI = W_1(w_{11} \cdot K_{11} + w_{12} \cdot K_{12} + \dots + w_{1n} \cdot K_{1n}) + W_2(w_{21} \cdot K_{21} + w_{22} \cdot K_{22} + \dots + w_{2n} \cdot K_{2n}) + W_3(w_{31} \cdot K_{31} + w_{32} \cdot K_{32} + \dots + w_{3n} \cdot K_{3n}), \quad (1.1)$$

де : FI – інтегральний показник гнучкості діяльності підприємства;

W_1 – комплексний ваговий коефіцієнт (КВК) для групи показників внутрішньої гнучкості; w_{11}, w_{12}, w_{1n} – часткові вагові коефіцієнти (ЧВК) для показників внутрішньої гнучкості;

W_2 – КВК для групи показників зовнішньої оборонної гнучкості; w_{21}, w_{22}, w_{2n} – ЧВК для показників зовнішньої оборонної гнучкості;

W_3 – КВК для групи показників зовнішньої наступальної гнучкості; w_{31}, w_{32}, w_{3n} – ЧВК для показників зовнішньої наступальної гнучкості;

$K_{11}, K_{12}, \dots, K_{1n}$ – показники внутрішньої гнучкості;

$K_{21}, K_{22}, \dots, K_{2n}$ – показники зовнішньої оборонної гнучкості;

$K_{31}, K_{32}, \dots, K_{3n}$ – показники зовнішньої наступальної гнучкості.

Комплексний ваговий коефіцієнт груп показників гнучкості (W_i) отримують, знаючи власні значення кожного виділеного в результаті аналізу основних компонент фактора. На думку автора цього методичного підходу, залежно від значення інтегрального показника гнучкості можна прогнозувати тенденцію розвитку підприємства при здійсненні обраної стратегії і на цій основі формулювати шляхи її удосконалення.

О. В. Грачов, використовуючи виявлені чинники управління розвитком гнучкості підприємства, пропонує розраховувати комплексний показник її оцінювання (Γ_{nj}), який розраховується як геометрична середня оцінки фінансової спроможності підприємства до оновлення продукції (K_{fsj}) і оцінки наявності організаційно-технологічних передумов створення гнучкого виробництва (K_{3oj}) [36]:

$$\Gamma_{nj} = \sqrt{K_{fsj} * K_{3oj}} \quad (1.2)$$

Вибір методу геометричної середньої О. В. Грачов обґрунтовує такими

перевагами: чітка межа виміру показника від 0 до 1; простота пояснення отриманого результату значення комплексного показника; урахування ступеня впливу часткових показників на зміну результативного показника.

Оцінюючи позитивно ідею автора розглянутого підходу щодо визначення рівня гнучкості підприємства, особливо з урахуванням його фінансової спроможності, відзначимо як негативний аспект трансформацію часткових показників у набір індикаторів, серед яких частина лише наближено характеризує гнучкість підприємства (коефіцієнт виконання норм часу; місячний фонд часу робітника при роботі в одну зміну; сумарна трудомісткість програми випуску виробів).

В. М. Васильєв [20], В. А. Козловський [77], Р. А. Сатановський [147] обґрунтовують свій підхід до оцінювання гнучкості підприємств з пріоритетним використанням критерію ступеня механізації й автоматизації виробничих процесів. З цим не можна не погодитися, оскільки швидко оновити номенклатуру й випускати високоякісну продукцію можна лише на високотехнологічному обладнанні, яке не потребує тривалого переналагодження. Розбіжності у підходах до оцінювання гнучкості підприємств (виробництв) у цій ситуації вбачаються в акцентуванні уваги на виробничих системах, віднесених до категорії цілком або частково автоматизованих. На жаль, цей підхід оцінювання гнучкості підприємств орієнтований лише на внутрішнє середовище менеджменту.

Б. М. Жуков, орієнтуючи механізм оцінювання гнучкості підприємств на побудову узагальнюючого показника, пропонує визначати його як функцію чотирьох факторів [65]:

- сукупність факторів виробництва, необхідних для виробництва кінцевого продукту (у грошовому виразі);
- втрати (втрачені можливості підприємства);
- величина кінцевого продукту;
- величина доданої вартості, отриманої за рахунок використання

інноваційних інструментів.

Загальною позитивною характеристикою розглянутих методів є відбір і використання необхідного і достатнього числа часткових (одиничних) показників, які характеризують різні аспекти гнучкості підприємств (виробничої, управлінської, кадрової, фінансової, асортиментної) з подальшим їх агрегуванням за допомогою методів сум, геометричної середньої, бального оцінювання. Отримані результати потребують певних узагальнень та абстрагувань у процесі інтерпретації отриманих результатів, а також виявлення пріоритетних напрямів управління гнучкістю, у першу чергу – фінансового та інвестиційного її забезпечення, що особливо актуально в нинішніх умовах господарювання.

Другу групу методичних підходів до оцінювання гнучкості підприємств охоплюють рекомендації науковців, які вбачають пріоритетним аспектом дослідження гнучкості суб'єктів господарювання фінансову складову. Вивчення сутнісних характеристик таких методів дозволило дійти висновку, що вони повною мірою не відображають усіх аспектів гнучкості і чинників, що її визначають, хоча можуть вважатися, за нашим переконанням, пріоритетними в управлінні гнучкістю: вони є базою (передумовою) реалізації усіх новацій в системі управління гнучкістю. Так, індекс фінансової гнучкості, запропонований У. О. Клеверлі, охоплює сім показників, що характеризують загальний фінансовий стан суб'єкта господарювання (операційна рентабельність, прибутковість, грошовий потік, стан необоротних активів, структуру капіталу) і розраховується як їх середнє арифметичне [75]. Подібної точки зору щодо джерел формування фінансової гнучкості і їх оцінювання дотримується й С. О. Комаринець. Нею запропонований коефіцієнтний підхід до оцінювання гнучкості, який охоплює розрахунки показників майнового стану суб'єктів господарювання, ділової активності, рентабельності, фінансової стійкості і ліквідності [78]. При цьому введено припущення, що питома вага кожної з названих груп показників для розрахунку показника фінансової

гнучкості однакова, а сам показник гнучкості є результатом суми оцінок цих груп. Б. Дрейером і К. Гронхагом приводяться дещо інші показники, здатні, на їх думку, оцінити фінансову гнучкість підприємства (показник чистої балансової ліквідності, коефіцієнт ризику інвестування) [206].

Недолік розглянутих підходів полягає в урахуванні лише внутрішніх резервів формування гнучкості підприємства, що перешкоджає прояву характеристик гнучкості за рахунок зовнішніх можливостей. Розглянуті підходи до оцінювання фінансової гнучкості підприємств не враховують зовнішніх чинників, що визначаються станом економіки і фазою ділового циклу, у якій вона перебуває. Існуючі мінуси даних методик певним чином нівелюються в працях А. Гамба і А. Тріантіса, які доводять, що вартість фінансової гнучкості визначається не тільки внутрішніми, але й зовнішніми чинниками: доступністю зовнішнього фінансування, ставками оподаткування тощо [203]. Варто також вказати на наявність великої кількості підходів, заснованих на використанні прийомів і методів теорії реальних опціонів [2; 12; 14]. При цьому, фінансова гнучкість ототожнюється з опціоном як із вбудованою можливістю коректувати управлінські рішення в процесі їх виконання. Так, А. Дамодаран, оцінюючи фінансову гнучкість суб'єкта господарювання, розглядає її як опціон на прийняття в майбутньому рішень щодо фінансування нових прибуткових проектів [39]. При цьому оцінювання даних опціонів пропонується проводити з використанням формули Блека-Шоулза або біноміальної моделі [2; 14].

Розглянуті вище підходи до оцінювання фінансової гнучкості підприємств на основі реальних опціонів не дають змоги оцінити рівень гнучкості з метою подальшого управління нею, а лише визначають її цінність, тобто ефективність її реалізації на конкретний момент часу і залежно від обставин, що склались. Більше того, наведені вище підходи не враховують різних видів гнучкості й стадію економічного циклу, на якій перебуває в певний час національна економіка.

Як ми вже зазначали, третя група методичних підходів до оцінювання гнучкості підприємств акцентує увагу на побудові мультиплікативної моделі інтегрального показника гнучкості підприємств як добутка декількох факторних показників з обов'язковим виокремленням блоку фінансового забезпечення їх гнучкості. Найвідомішими дослідженнями у цій групі є праці В. М. Самочкіна [145; 146], які отримали широке розповсюдження й розвиток на всьому пострадянському просторі. Розглядаючи гнучкість підприємства як функцію величини засобів, що скеровуються на передпроектну підготовку, проектування й освоєння виробництва нової продукції з урахуванням кількості виробів, що освоюються виробництвом, В. М. Самочкін пропонує розраховувати згадану суму витрат, використавши такі ключові фактори, як рентабельність продажів, оборотність активів, фінансовий важіль і норму прибутку на оновлення. Узагальнену формулу оцінювання гнучкості підприємства на основі запропонованого підходу скомпонував О. В. Грачов [36]:

$$\tilde{A} = f(\dot{O}_{ii}, \tilde{N}_{ii}) = \left[\frac{\times \dot{I}}{\dot{D}\dot{I}} \frac{\dot{A}}{\dot{A}} \frac{\dot{I}\dot{I}}{\dot{A}\dot{A}} \cdot \frac{T_{on}}{\dot{O}_{i\delta}} n \right] = \left[(R_n \cdot O \cdot \dot{O}\dot{A} \cdot \dot{I}) / (\dot{E}_i n) \right] = f[\dot{O}_{ii}, N], \quad (1.3)$$

де: Γ – показник оцінки гнучкості підприємства; U_{on} – стійкість підприємства до оновлення (економічний потенціал); $C_{on}(N)$ – здатність підприємства до оновлення (розрахункове число виробів, що перебувають в освоєнні); $ЧП$ – чистий прибуток; $РП$ – обсяг реалізованої продукції; A – середнє за розрахунковий період значення активів; BA – середнє за розрахунковий період значення власних активів; $ПО$ – прибуток на оновлення; T_{on} – період розроблення й освоєння виробів; $T_{пр}$ – період виробництва виробів; n – номенклатура виробів, вироблених підприємством; R_n – рентабельність продажів; O – оборотність активів; $ФВ$ – фінансовий важіль; H – норма прибутку на оновлення; K_o – коефіцієнт оновлення.

Особливістю запропонованого методичного підходу до оцінювання гнучкості підприємства, як видно з формули (1.3), є виокремлення пріоритетної

ролі фінансового забезпечення гнучкості підприємств, що набирає особливої актуальності в умовах ринкової нестабільності, а також порівняння нормативних (з урахуванням інфляції) і фактичних значень складових гнучкості підприємства. Ці фрагменти рекомендацій В. М. Самочкіна буде розвинуто нами у формуванні власного методичного підходу до оцінювання гнучкості підприємств у розділі 2.

До недоліків і проблемних (неоднозначних) фрагментів методичного підходу В. М. Самочкіна можна віднести:

- громіздкість розрахунків і складність інтерпретації результатів;
- неоднозначність трактування гнучкості підприємства як співвідношення прибутку, спрямованого на оновлення виробництва, до власних активів підприємства;
- некоректність визначення спроможності підприємства до оновлення через показники існуючої номенклатури продукції і тривалості періоду виробництва продукції;
- відсутність обґрунтування доцільності і можливості використання аутсорсингу (у частині виконання конструкторських і проектних робіт).

Спорідненість підходу до оцінювання гнучкості підприємств, на наш погляд, характерна для рекомендацій Д. Ш. Яруліної, яка пропонує оцінювати гнучкість підприємства за такою формулою [190, с. 274]:

$$\Gamma_3 = f(N_i; \Gamma_i; dF_i; dCC_i), \quad (1.4)$$

де Γ_3 – показник гнучкості підприємства з урахуванням гнучкості системи; N_i – здатність підприємства до оновлення в i -ому циклі; Γ_i – гнучкість підприємства в i -ому циклі; dF_i – фактори, що визначають готовність підприємства до умов нестабільності; dCC_i – значення слабких і сильних сигналів.

Орієнтація на урахування умов нестабільності та «слабких» сигналів є безумовною позитивною рисою підходу Д. Ш. Яруліної, оскільки дозволяє

адаптувати його до використання підприємствами в нинішніх умовах господарювання.

Четверта група управлінських технологій оцінювання гнучкості підприємств, як ми вже зазначали, орієнтує на розгляд цієї проблеми з позицій бізнес-процесу як єдиного цілого. Таке бачення забезпечує комплексний аналіз усіх складових бізнес-процесу і реалізує новітні управлінські технології, орієнтовані на оптимізацію бізнес-процесів.

До четвертої групи відносимо методики таких науковців, як Т. І. Лепейко, Н. М. Шматько, І. П. Отенко, М. С. Пантелєєв. Зважаючи на те, що підприємство є складною соціально-економічною системою, його гнучкість залежить і від гнучкості його складових, і від характеру зв'язків між ними. Як складові підприємства сьогодні все частіше розглядаються бізнес-процеси, а процесний підхід до управління підприємством набуває пріоритетного використання в управлінській теорії і на практиці. Застосування процесного підходу є також доцільним і при управлінні гнучкістю підприємства. У такому разі гнучкість підприємства є функцією гнучкості його бізнес-процесів, а також гнучкості їх складу і структури.

Такий чинник гнучкості підприємства, як рівень гнучкості складу та структури його бізнес-процесів, може бути розглянутий як загальносистемна характеристика, що не є складовою окремих елементів системи (бізнес-процесів). З іншого боку, згаданий чинник є організаційною характеристикою підприємства і може бути розглянутий як такий, що визначається функцією організації, яка є однією зі складових системи управління підприємством. У свою чергу, при розгляді підприємства як сукупності (мережі) бізнес-процесів функція організації на рівні підприємства в цілому може бути віднесена до складу функцій бізнес-процесу управління. В такому разі гнучкість підприємства може бути виражена як функція гнучкості його бізнес-процесів, а формула (1.5) буде розглядатися наступним чином:

$$Гм = \sqrt{Ку * Км * Ксг}, \quad (1.5)$$

де K_u – коефіцієнт універсальності бізнес-процесу;

K_m – коефіцієнт мобільності бізнес-процесу;

$K_{сг}$ – коефіцієнт, який враховує спроможність і готовність бізнес-процесу і його персоналу реагувати на зміни потреб клієнтів.

Якщо розглядати гнучкість підприємства як його спроможність оперативно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі шляхом оборотного переходу до відповідного стану для забезпечення реалізації цілей його діяльності, то серед складових, що визначають рівень гнучкості підприємства, доцільно виділити кількість станів системи (підсистеми), гнучкість якої оцінюється, та тривалість переходу з одного стану до іншого. Розвиток цих аспектів управління гнучкістю підприємства як таких, що є пріоритетними для менеджменту, ми розглядатимемо в процесі подальшого дослідження при обґрунтуванні готовності підприємств до змін і тривалості цих змін.

П'ята група методичних підходів до оцінювання гнучкості підприємств охоплює блок питань, пов'язаних з багатофакторним оцінюванням гнучкості на основі кореляційно-регресійного аналізу та побудови регресійних моделей залежності результуючого показника від факторів-аргументів. Сформовані регресійні моделі дозволяють здійснити комплексний аналіз і на його основі побудувати прогноз результуючих значень показників для кожного виду гнучкості, що використовуються при розрахунку загального показника. Так, С. О. Комаринець для побудови регресійної моделі організаційної гнучкості результуючим визначила рівень продуктивності (рентабельність операційної діяльності). Запропонована модель відображає залежність змінної величини від сукупності незалежних змінних та дає змогу виявити характер і напрям впливу рівнів невизначеності, динаміки та складності зовнішнього економічного середовища, а також загального ступеня організаційної гнучкості підприємства на рівень його продуктивності. О. В. Грачов при побудові регресійної моделі результуючим фактором вважає рентабельність продукції підприємства, а

чинниками (змінними) – часткові показники фінансового стану підприємств. Запропонована автором регресійна модель слугуватиме для відбору показників оцінки фінансової спроможності підприємств до оновлення продукції. О. В. Шатілова, використовуючи регресійний аналіз для побудови моделі, результуючим показником пропонує використовувати обсяг ринку нової продукції. Дана модель дозволить виявити тенденції розвитку ринку. Н. В. Хлістунова в своїх дослідженнях використовує регресійну модель для відбору найбільш значимих факторів щодо оцінювання стратегічної гнучкості підприємств. Автор вважає, що дана модель дає змогу підвищити якість управлінських рішень.

Отже, можемо зробити висновок, що в процесі оцінювання гнучкості підприємств регресійні моделі використовуються для:

- виконання допоміжної (супутньої) функції – оцінювання рівня рентабельності операційної діяльності, обсягу ринку нової продукції та інших цільових показників діяльності в процесі управління гнучкістю підприємства;
- охоплення значного масиву інформації у ретроспективі для підвищення об'єктивності оцінок і уникнення хибних висновків через недостатній рівень повноти і достатності інформації.

Розглядаючи гнучкість підприємства як синергетичне поєднання здатності управління використовувати відповідні методи й інструменти управління у відповідь на зміну умов зовнішнього середовища підприємства задля забезпечення цілісності підприємства як системи і ефективності його функціонування цими методами та інструментами, ми ставимо собі завдання розробити методичний підхід до оцінювання гнучкості підприємства на основі поєднання новітніх досягнень теорії управління, інноватики і конкурентних переваг з використанням загальнонаукових і конкретних методів дослідження.

У зв'язку з цим нами пропонується гіпотеза, що висувається для нового пояснення сутності гнучкості підприємства та базується на міждисциплінарному погляді на проблему, наскрізною ідеєю якої повинна

статися теза про безальтернативність реалізації інноваційної моделі розвитку на основі розроблення і впровадження інновацій у царині управління гнучкістю підприємства (рис.1.4).



Рис.1.4. Гіпотеза формування системи управління гнучкістю підприємства

Джерело: розроблено автором

Отже, класичні постулати і новітні досягнення економічної думки стали підставою для обґрунтування гіпотези формування систем управління

гнучкістю підприємств. У роботі висунуто припущення, що на основі міждисциплінарного підходу можливо виявити готовність підприємства до змін з подальшим обранням варіанта його ринкової поведінки (адаптація до змін, вплив на ринок, формування нових потреб) з орієнтацією системи управління гнучкістю на реалізацію обраної бізнес-моделі та зростання ринкової вартості бізнесу. В подальшому у дослідженні запропоновано пакет класичних та новітніх технологій управління, які забезпечать надійний інформаційний базис для обґрунтування інноваційних засобів управління гнучкістю підприємств.

Висновки до розділу 1

Систематизація основних положень, на основі яких формуються теоретичні підвалини побудови й імплементації до системи менеджменту підприємства механізмів управління гнучкістю підприємства та забезпечується їх розвиток, дозволила сформулювати такі висновки:

1. Необхідність підвищення гнучкості підприємства як відкритої економічної системи зумовлена наростанням інтенсивності конкуренції і прагненням забезпечити собі стійке положення на ринку, а досягнення високого рівня гнучкості можливе за рахунок формування і використання узгоджених управлінських технологій та інновацій: перегляду (адаптації) корпоративних і конкурентних стратегій через механізми передбачення змін, оновлення (оптимізації) асортименту продукції на основі моніторингу конкурентного середовища і узгодження життєвих циклів продукції, оптимізації структури капіталу і забезпечення платоспроможності та ліквідності підприємства, побудови взаємовигідних відносин партнерства з постачальниками, споживачами та інституціями ринкової інфраструктури, організаційних перетворень тощо.

2. Систематизація масиву тлумачень гнучкості підприємства уможливила

окреслення чотирьох груп її визначень, а саме: гнучкість як параметр; як інструмент впливу; як спроможність чи можливість; як властивість підприємства. Дослідження специфіки кожного з означених підходів дозволило виявити тенденцію у розумінні гнучкості підприємства: від кількісно-якісних параметрів та прикладних аспектів до сутнісних ознак – властивостей маневреності та інтегративності при формуванні нової природи змін.

3. В роботі доведено, що підприємство як відкрита система, прагнучи до забезпечення конкурентоспроможності і зростання ринкової вартості підприємства, повинно за своєю сутністю сприйматися як «трансформер» з окресленням інтегративної ознаки – мінливості. У свою чергу, прояви цієї сутності є передумовою формування відповідного рівня гнучкості підприємства, яка через створення умов динамічної рівноваги забезпечує його стійкість. Гнучкість і стійкість підприємства в авторському розумінні є корельованими й однопорядковими поняттями у процесі побудови логіки трактування сутності гнучкості як властивості підприємства. Зважаючи на такі теоретичні викладки, гнучкість підприємства в дисертації розглядається як його властивість маневрувати і змінювати тип ринкової поведінки залежно від передбачених змін середовища функціонування задля підвищення конкурентоспроможності та зростання вартості бізнесу.

4. Бажана маневреність підприємства та нарощування потенціалу його самоорганізації в умовах дискретного розвитку потребує імплементації до системи менеджменту підприємства управлінських інновацій, спрямованих на забезпечення його гнучкості. Вирішення цього завдання є компетенцією системи управління гнучкістю цього суб'єкта господарювання, а саме управління запропоновано розглядати як цілеспрямований превентивний вплив на зростання ринкової вартості підприємства в умовах змін, що передбачає трансформацію бізнес-процесу через механізми самоідентифікації, саморозвитку та інтегративності за всіма складовими гнучкості з використанням портфеля інноваційних управлінських технологій.

5. В дисертації, зважаючи на узагальнення наукових джерел з проблематики управління гнучкістю підприємства, виокремлено чотири основні її складові – асортиментна, виробнича, фінансова, управлінська, які у взаємозв'язку характеризують рівень гнучкості підприємства і в результаті трансформації теоретичних положень на рівень прикладних розробок дозволять сформулювати кількісно-якісні характеристики підприємства як відкритої системи з певним рівнем гнучкості.

6. Класичні постулати і новітні тенденції теорії управління, пов'язані з трансформацією конвергентного розвитку економічних систем у дискретний, стали підставою для обґрунтування гіпотези формування систем управління гнучкістю підприємств. У роботі висунуто припущення, що на основі міждисциплінарного підходу можливо виявити готовність підприємства до змін з подальшим обранням варіанта його ринкової поведінки (адаптація до змін, вплив на ринок, формування нових потреб) з орієнтацією системи управління гнучкістю на реалізацію обраної бізнес-моделі та зростання ринкової вартості бізнесу.

7. В дослідженні запропоновано використовувати структурно-логічну схему вивчення процесів і механізмів управління гнучкістю підприємств, яка передбачає вибір методичного підходу до оцінювання гнучкості з виокремлених п'яти груп методів, а також охоплює пакет класичних та новітніх технологій управління, які забезпечать створення надійного інформаційного базису для обґрунтування інноваційних засобів управління гнучкістю підприємств.

Основні результати досліджень, які подано у розділі 1, опубліковано в наукових працях автора [45, 49, 50, 52, 54].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ І ВИЯВЛЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СПИРТОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

2.1. Аналіз динаміки ринкового середовища та передумови гнучкості підприємств спиртової промисловості

Сучасний стан розвитку економіки України характеризується постійною зміною умов функціонування суб'єктів господарювання, що орієнтує підприємства на підвищення гнучкості й швидку реакцію на зміни, що відбуваються. Значущість управління змінами в мінливому конкурентному середовищі та визначальна роль цього процесу в підтримуванні конкурентного статусу підприємств підкреслюється твердженням Г. Мінцберга про те, що стратегічне управління підприємством доцільно розглядати як управління змінами [111, с. 155]. Поряд з тим варто відзначити, що однією з головних причин управлінських невдач в діяльності українських підприємств є їхня низька спроможність оперативно, в межах наявного ресурсного потенціалу реагувати на зміни, що відбуваються на ринку.

Нестабільність ринкового середовища, зумовлена економічною кризою, призводить до необхідності перегляду цільових орієнтирів діяльності підприємств, використання новітніх методів управління, а також розгорнутого аналізу впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ на конкурентоспроможність підприємств і досягнення ними стратегічного успіху. За таких умов основними критеріями оцінювання якості управління суб'єктами господарювання на мікрорівні є: уміння підприємства розпізнавати загрози для свого існування у мінливому ринковому середовищі; уміння підприємства реалізувати ідеї антикризового менеджменту і бути гнучким та стійким до раптових змін у ринковому оточенні; уміння виявити нові ринкові можливості,

а також уміння отримати вигоди з виявлених можливостей [158, с. 153]. Окреслення таких критеріїв передбачає приділення особливої уваги проблематиці управління гнучкістю підприємства як відкритої економічної системи, що має потенціал реагування на позитивні й негативні виклики оточення. Ці питання повинні вирішуватися у контексті використання моделей і механізмів стратегічного аналізу, основним завданням якого є визначення привабливості галузі й окремих її товарних ринків на основі дослідження структури і динаміки галузі, характерних для неї можливостей та існуючих загроз, визначення ключових чинників успіху, що дозволяє виробити стратегію поведінки підприємства на ринку. Вирішення цих питань і є передумовою формування й успішного функціонування системи управління гнучкістю підприємств.

Значне коло невирішених питань управління гнучкістю підприємств накопичилося у спиртовій галузі України. У розвиток цієї тези необхідно підкреслити, що управління гнучкістю підприємств є новою для даної галузі проблемою, яка залишається поза увагою науковців, зважаючи на традиційний погляд на галузь як монопродуктову. Однак дослідження, проведені нами упродовж останніх років, дозволило дійти висновку, що спиртову галузь необхідно розглядати як мультипродуктову, орієнтуючись на появу нових потреб та можливостей різнопланового використання продукції галузі.

У зв'язку з цим постає питання дослідження динамічних змін ринкового середовища підприємств спиртової галузі для виявлення можливостей і меж гнучкості згаданих суб'єктів господарювання в умовах ринкової нестабільності та перетворення галузі з монопродуктової в мультипродуктову.

В сучасних умовах господарювання гнучкість підприємств є функцією взаємодії факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, що потребує використання новітніх методик збалансованого їх дослідження.

В умовах нестабільності ринкового середовища конкурентоспроможність і стійкість підприємства забезпечуються методами управління гнучкістю –

здатністю реагувати на непередбачувані дії, уникаючи при цьому повної структурної перебудови або руйнування системи. Саме гнучкість є одним з дієвих засобів формування конкурентних переваг підприємства як відкритої економічної системи. Стосовно гнучкості підприємства Р. Акофф відзначив: «Якщо зміни параметрів системи перевищують можливості її адаптивного розвитку, відбувається втрата стійкості. При цьому, якщо після втрати стійкості встановлюється мінливий періодичний режим, говорять про м'яку втрату стійкості. Якщо ж система переходить на інший режим руху стрибком – про тверду втрату стійкості» [2].

Для успішного функціонування підприємств в умовах нестабільності система управління повинна мати в своєму арсеналі не меншу кількість різноманітних реакцій, ніж можлива кількість негативних змін, які можуть виникнути у середовищі, яке його оточує. Погоджуючись з такими твердженнями, а також враховуючи споріднені точки зору зарубіжних та вітчизняних науковців щодо визначення сутності управління гнучкістю, можемо виокремити декілька положень, які повинні бути притаманними кожному підприємству:

- будь-яка виробнича система має бути орієнтована на пристосування до умов зовнішнього середовища, при цьому процес переорієнтації системи повинен орієнтуватися на прогностичні оцінки зміни середовища;
- прогнозування зовнішнього середовища і управління гнучкістю підприємства повинні мати неперервний характер;
- кожне підприємство повинно мати в своєму портфелі управлінських технологій такі актуальні засоби досліджень, як інноваційні методи стратегічного аналізу і прогнозування, управління бізнес-портфелем, реінжинірингу бізнес-процесів, ощадного виробництва та ряд інших.

Необхідною умовою стійкого функціонування підприємства в умовах конкуренції є гнучкість потреб до ринку. Поступова втрата цієї переваги і наближення цін на продукцію вітчизняних підприємств до світового рівня

зумовлює необхідність розроблення нових продуктів і подолання технологічного відриву від передових економік. Підприємства з потенціалом гнучкості можуть постійно переглядати асортимент продукції, зважаючи на виклики зовнішнього оточення, хоча деякі з них, враховуючи світові інноваційні процеси, технологічні прориви, а також галузеву специфіку, мають значні обмеження у формуванні широкого ринкового портфелю. Основним їх завданням стає вибір найбільш перспективних продуктів і напрямів діяльності для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Зазначені аспекти дослідження гнучкості підприємств будуть використовуватися нами при побудові систем управління сучасними підприємствами, однак першочерговим завданням є проведення ґрунтовного стратегічного аналізу конкурентного середовища підприємств галузі.

Узагальнення наукових джерел, присвячених проблематиці управління гнучкістю підприємств, дозволило виокремити ряд важливих передумов, виявлення яких дозволить створити надійне підґрунтя для прийняття управлінських рішень на мікроекономічному рівні. Серед них – ємність ринку та рівень коливання попиту, стадія життєвого циклу галузі та потенціал її зростання, рушійні сили галузі та їхній вплив на учасника ринку, висновки про тенденції галузевої структури, потенціал і бар'єри для входження в галузь, потреба в капіталі, технологічні та інноваційні чинники в галузі, галузеві можливості і загрози, а також правові, політичні й соціальні впливи.

У спиртовій галузі вирішення означених завдань має свою специфіку, що й зумовило спрямування нашого наукового пошуку на вибір такого, невластивого для традиційної проблематики управління гнучкістю підприємств, об'єкта і предмета дослідження. Зокрема, надзвичайно важливим аспектом стратегічного аналізу згаданої галузі є визначення можливостей і меж гнучкості підприємств в умовах невизначеності ринкової ситуації, що і є передумовою вироблення альтернатив управління гнучкістю підприємств.

Узагальнення наукових джерел, а також успішного досвіду і невдач

реалізації програм розвитку та реорганізації галузі та окремих її суб'єктів господарювання дозволило нам сформулювати базові можливості та межі гнучкості підприємств спиртової галузі. Так, базові можливості гнучкості згаданих підприємств ми сформулювали у такій редакції:

- поява нових потреб і закономірна трансформація галузі з моно- в мультипродуктову;
- достатній рівень сировинної бази;
- висока привабливість галузі як потенційно високорентабельної та бюджетоутворюючої;
- потенціал імпортозаміщення в енергетичній сфері.

Зважаючи на принципову роль означених тлумачень у формуванні можливостей гнучкості підприємств спиртової промисловості, розглянемо кожну з позицій детальніше.

Так, однією з базових можливостей розвитку гнучкості спиртових підприємств є поява нових потреб і закономірна трансформація галузі з моно- в мультипродуктову. Спиртова промисловість відіграє провідну роль у виробництві спиртних напоїв, а також при виробництві продукції у фармацевтичній, мікробіологічній, медичній галузях, агропромисловому та паливно-енергетичному комплексах. Аналізуючи ринок споживачів спиртової промисловості, слід зазначити, що у розвинутих країнах світу 15% спирту використовують для виробництва спиртних напоїв, ще 15% – в хімічній і лакофарбовій промисловості, а 70% – для виробництва палива. Аналізуючи структуру споживання спирту в Україні, можемо спостерігати іншу тенденцію: понад 70% етилового спирту використовується при виготовленні лікеро-горілчаних виробів. Крім того, хімічна промисловість України використовує спирт для виробництва синтетичного каучуку, оцтової кислоти, барвників, есенцій, фотоплівки, пластмас.

Поряд з тим варто підкреслити, що у зв'язку із загостренням енергетичних проблем для економіки України нагальною є проблема перепрофілювання

частини підприємств спиртової галузі на виробництво біоетанолу. Цей аспект актуалізується ще й тому, що значна частка підприємств галузі не повною мірою використовують виробничий потенціал, що негативно впливає на кінцеві результати діяльності галузі. Зокрема, «Державна програма активізації розвитку економіки на 2013-2014 роки» передбачала перепрофілювання 29 спиртових заводів на виробництво біоетанолу [57], при цьому щорічно планувалося виробляти близько 360 тис. тонн продукції. Такий стратегічний захід міг істотно підвищити рівень енергетичної незалежності держави та зменшити імпорт енергоносіїв, насамперед, світлих нафтопродуктів. Крім того, виробництво біоетанолу сприяло б забезпеченню виконання нормативно-технічних документів щодо додавання біокомпонентів до бензину.

Другою складовою базових можливостей гнучкості підприємств спиртової промисловості ми визначили достатній рівень сировинної бази. Спиртова галузь України має доволі розвинену сировинну базу для виробництва спирту. На спирт переробляють будь-яке зерно, у тому числі й непридатне для харчових і кормових цілей. Щорічний обсяг переробки складає (у %): пшениці – 50 (переважно дефектної), ячменю – 20, жита – 12, кукурудзи – 8, проса – 5, вівса – 2 і технічних культур (гречка, горох, рис та ін.) – 3. Для приготування ж солоду використовують кондиційне високоякісне зерно [166].

Зважаючи на високі показники виробництва й експорту зерна в Україні упродовж останніх років, спиртова галузь має можливості виробництва біопалива на підприємствах, потужності яких використовуються недостатньо. Так, у 2012-2013 маркетинговому році Україна поставила на зовнішні ринки 12 млн. т кукурудзи, 6,56 млн. т пшениці (у т. ч. 5,66 млн. т продовольчої), більш як 2 млн. т ячменю. Всього експорт зерна з України з початку 2012-2013 маркетингового року станом на 7 травня 2013 року становив 21 млн. т, що на 14,3% перевищує показники аналогічного попереднього періоду [170]. Враховуючи необхідність проведення структурних перетворень економіки та переорієнтацію вітчизняного виробництва й експорту на продукцію з високою

доданою вартістю, доцільно переглянути пріоритети використання сировинних ресурсів, у першу чергу – зернових: експорт зерна чи виробництво дефіцитного палива та інших затребуваних товарів, що виробляються із зернових. На наш погляд, раціональне внутрішнє використання ресурсів зернових культур дозволило б значно підвищити кінцеві результати діяльності українських суб'єктів господарювання та удосконалити структуру експорту держави.

Третьою важливою складовою розширення можливостей гнучкості підприємств спиртової промисловості є висока привабливість галузі як високорентабельної та бюджетоутворюючої. Незважаючи на кризу, яка має ознаки комплексного економічного явища, спиртова галузь залишається привабливою з точки зору вкладання інвестицій і має всі шанси бути одним із головних лідерів харчової промисловості України завдяки високій рентабельності продукції і потенціалом підвищення її якості. Поряд з тим, вагомою перешкодою для інвесторів у спиртову галузь є проведена у 2010 році реорганізація та створення Державного підприємства спиртової та лікеро-горілчаної промисловості «Укрспирт» (ДП «Укрспирт»). На думку фахівців Міністерства аграрної політики та продовольства України, створити приплив інвестицій та забезпечити різноманітні потреби споживачів на основі процесів спорідненої диверсифікації і вертикальної інтеграції зможе лише приватизація спиртових заводів. Про приватизацію спиртових заводів в Україні говорять давно: 2006 року в уряді заявляли, що частину заводів приватизують; у 2008 – 2009 роках пропозиції з їх продажу розглядав парламент, але безрезультатно, а вже на початку 2011 року тодішній концерн «Укрспирт» було включено до списку об'єктів, що не підлягають приватизації. Такі організаційні перетворення призвели до негативних наслідків: «Програму розвитку спиртової галузі на 2007-2011 роки» [137] не було реалізовано. Негативний досвід функціонування галузі засвідчує, що належність до державної власності обмежує розвиток спиртової галузі через брак фінансування, згортає ініціативу і можливості задоволення потреб теперішніх і потенційних клієнтів на

регіональному і місцевому рівнях.

Четвертою складовою блоку можливостей розширення гнучкості підприємств спиртової промисловості ми визначили наявність потенціалу імпортозаміщення в енергетичній сфері. Аналітики зазначають, що політика імпортозаміщення на ринку продукції харчової промисловості має бути пріоритетно спрямована на розвиток напрямів діяльності, які мають високий потенціал виробництва інноваційної продукції глибокої переробки, сировинну й технологічну базу для виробництва та високий експортний потенціал. Як показують наші дослідження, потенціал імпортозаміщення існує у тих виробництвах, які технологічно можуть скласти конкуренцію імпортним товарам на внутрішньому ринку (наприклад, виробництво багатьох марок алкогольних напоїв), або ж виробництво і використання біопалива як заміника енергетичних ресурсів, зважаючи на енергозалежність економіки України.

Отже, розвиток імпортозамінних виробництв надає такі вигоди:

- сприяє перегляду стандартів якості на вітчизняну продукцію і прискореному їх доведенню до міжнародного рівня;
- забезпечує підвищення ефективності інноваційної діяльності через реалізацію інноваційно-інвестиційних проєктів щодо використання продуктових та процесових інновацій;
- обмежує імпорт продукції, яка може вироблятися в Україні.

Незважаючи на очевидні переваги і наявність реальних можливостей розвитку процесів імпортозаміщення, в Україні останнім часом спостерігається зміна структури ринку спирту за рахунок значного збільшення його імпорту. Так, за даними Державної служби статистики України, за 11 місяців 2014 р. в Україну імпортовано 174,9 тис. дал денатурованого спирту, що майже в 4 рази більше, ніж у 2013 р. Поряд з тим, внутрішнє виробництво спирту за цей період скоротилося на 6 млн. дал. Як бачимо, на ринку склалася ситуація, коли імпортувати спирт вигідніше, ніж купувати на внутрішньому ринку. Отже, через високу собівартість і, відповідно, високу ціну на етиловий денатурований

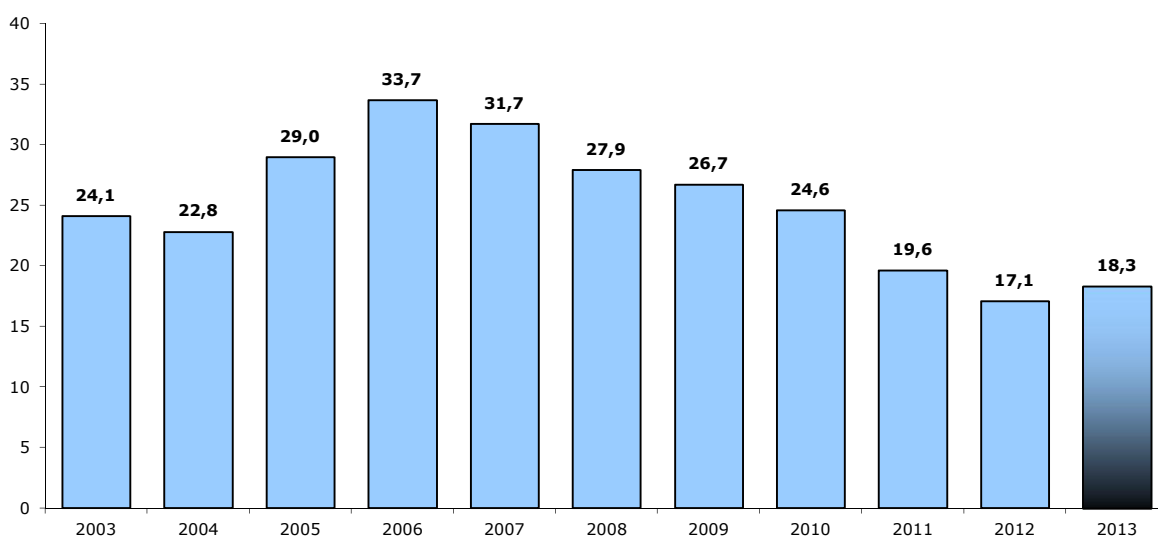
спирт, а також недостатній рівень функціональних характеристик такої продукції вітчизняних спиртозаводів доводиться констатувати, що конкурентоспроможність вітчизняної продукції не відповідає світовим стандартам, тому розвивати актуальні питання імпортозаміщення у даний час доводиться на рівні теоретичних умовиводів, а не практичних розробок. У цьому контексті експерти звертають увагу на наведені факти як один з доказів неефективного державного управління монопольною галуззю, адже збільшення попиту на ринку призвело не до збільшення власного виробництва спирту у 2014 р., а до збільшення імпорту цього продукту [7].

Крім виявлення можливостей гнучкості підприємств спиртової галузі в умовах ринкової нестабільності та перетворенні галузі з монопродуктової в мультипродуктову важливим завданням є окреслення меж гнучкості означених підприємств. Узагальнення наукових джерел, а також значного масиву фактологічного матеріалу, присвячених проблемам ефективності функціонування підприємств спиртової промисловості, дозволило окреслити ці межі у такому формулюванні:

- наявність фіксованого внутрішнього попиту, який повністю задовольняється;
- низький рівень економічної свободи через високий рівень концентрації управління;
- високі бар'єри входження в галузь;
- обмеженість державного фінансування.

Отже, першим обмеженням гнучкості підприємств ми виокремили наявність фіксованого внутрішнього попиту, який повністю задовольняється. За експертними даними, спиртова галузь України здатна задовольнити потреби країни в спирті при рівні завантаження потужностей лише на 50%. Сьогодні виробничий потенціал спиртової галузі України складає приблизно 70 млн. декалітрів спирту на рік, але ринок збуту становить тільки 22 млн. декалітрів спирту. За даними ДП «Укрспирт», у 2013 році підприємство

реалізувало 15,3 млн. декалітрів спирту, що на 14,2% менше, ніж у 2012 році. Зокрема, обсяги продажу спирту на внутрішньому ринку скоротилися на 13,2% – до 15,1 млн. дал. Падіння обсягів продажу відбулося через скорочення попиту виробників алкогольних напоїв, на яких припадає понад 80% реалізації етилового спирту в країні [169]. Обсяги виробництва етилового спирту в Україні упродовж десяти років засвідчують їх невідповідність реальним потребам внутрішнього ринку (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Динаміка виробництва етилового спирту в Україні
впродовж 2003-2013 рр., млн. дал.**

Джерело: складено автором на основі даних ДП «Укрспирт»

Узагальнення об'єктивних і суб'єктивних причин падіння виробництва етилового спирту дозволило експертам галузі сформулювати їх у такій редакції:

- відсутність кредитних ресурсів, які б дали змогу купувати місцеву сировину й забезпечувати функціонування підприємств до нового урожаю;
- відсутність ринків збуту продукції;
- несвоєчасне повернення податку на додану вартість при експорті спирту, що призводить до вимивання обігових коштів спиртозаводів;
- постійне зростання розмірів акцизного збору на різні види спирту та

алкогольні напої, що призводить до подорожчання алкогольної продукції.

Важливим чинником ефективності діяльності підприємств спиртової промисловості і зростання можливостей реалізації ними продукції є цінова політика. Як показав аналіз ринку спирту в Україні, зростання цін на етиловий спирт відбувається переважно в результаті подорожчання сировини. У 2011 році середні оптово-відпускні ціни на етиловий спирт вищої зернової очистки «Екстра» і «Люкс» зросли упродовж першого півріччя на 14-25%, а в другому півріччі залишились стабільними (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Середні оптово-відпускні ціни на етиловий спирт в Україні
у розрізі кварталів 2011-2013 рр., грн./дал.**

Період	Спирт етиловий вищої очистки мелясний	Спирт етиловий вищої очистки зерновий	Спирт етиловий «Екстра»	Спирт етиловий «Люкс»
2011 рік				
I квартал	38,3	45,5	45,9	47,5
II квартал	40,0	48,9	49,6	50,4
III квартал	41,5	51,4	52	52,4
IV квартал	42,5	55,85	61,5	63
2012 рік				
I квартал	47	61,1	61,6	63,5
II квартал	51,3	70	70,4	71,8
III-IV квартал	56,2	70	70,4	71,8
2013 рік				
I квартал	61,5	67,6	70,1	72,1
II квартал	62	68	70,0	71,3
III квартал	61,2	67,8	70,3	71,9
IV квартал	60,9	66,8	70,3	73,0

Джерело: складено автором за даними Міністерства аграрної політики та продовольства України

Підвищення відпускної ціни ДП «Укрспирт» пояснюється істотним зростанням цін на фуражну пшеницю та енергоносії: частка сировини (зернових) у структурі собівартості харчового спирту становить близько 50-60%, енергоносіїв – 18-25%. Слід зазначити, що етиловий спирт, основними споживачами якого є виробники горілки, виробляється з фуражної пшениці і

ячменю. Окрім цього, більшість виробничих потужностей галузі потребують масштабної модернізації і реорганізації.

Другим за вагомістю фактором, що формує певні межі гнучкості підприємств спиртової промисловості, є, на наш погляд, низький рівень економічної свободи підприємств через високий рівень централізації управління. Спиртова галузь України до 28 липня 2010 року була представлена концерном «Укрспирт», створеним відповідно до постанови Кабінету Міністрів України (КМУ) від 29 червня 1996 року «Про вдосконалення управління підприємствами спиртової й лікєро-горілчаної промисловості», до якого входило 76 державних спиртових заводів, що забезпечували 95% виробництва спирту в Україні. Внаслідок здійснення процесів реорганізації та реструктуризації галузі з липня 2010 року усі підприємства спиртової галузі увійшли до складу ДП «Укрспирт» та отримали статус «місце провадження діяльності» (МПД)¹. Такий високий рівень централізації управління повністю обмежив всі колишні підприємства спиртової галузі у прояві будь-якої стратегічної ініціативи та розвитку елементів ринкової гнучкості. Нині ДП «Укрспирт» є монополістом на українському ринку спирту, а основних виробників етилового спирту в Україні подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні виробники етилового спирту в Україні за 2013 рік
(в натуральному виразі), %**

№ з/п	Основні виробники спирту в Україні	Частка, %
1	Марилівський спиртовий завод	9,8
2	Немирівський спиртовий завод	7,1
3	Залучанський спиртовий завод	4,8
4	Ковалівський спиртовий завод	4,2
5	Новосілківський спиртовий завод	4,0
6	Інші	70,1

Джерело: [101]

¹ Надалі у своєму дослідженні ми використовуватимемо термін «спиртовий завод», оскільки в рамках діловодства Міністерства аграрної політики і продовольства України оперують саме такою термінологією. Як і спиртові заводи, МПД є самостійними майновими і господарськими комплексами з повним технологічним циклом, однак позбавленими статусу юридичної особи.

Так, однією із резонансних справ, розглянутих Антимонопольним комітетом України (АМКУ) у 2012 році, є справа про порушення законодавства про захист економічної конкуренції у вигляді зловживання монопольним становищем на ринку етилового спирту. В ході розслідування вивчалася діяльність ДП «Укрспирт» як правонаступника Державного концерну «Укрспирт». У 2010-2011 роках спиртові підприємства були єдиним суб'єктом господарювання, який мав право на торгівлю етиловим спиртом на внутрішньому ринку України. Як встановив АМКУ, у 2010 році концерном було видано наказ, яким без обґрунтувань майже в 3 рази було збільшено розмір щоквартальних відрахувань на утримання апарату управління з 1,4% до 4% від чистого доходу виробників етилового спирту. У свою чергу, ДП «Укрспирт» також встановило без обґрунтувань в умовах договорів комісії на продаж етилового спирту комісійну винагороду в розмірі 15%. У результаті неправомірних дій підприємств відбулося економічно необґрунтоване зростання оптово-відпускних цін на етиловий спирт [66].

Детальніше цю проблему розглянемо на прикладі Тернопільської області, де зосереджено 30% виробництва спирту в Україні. У результаті створення ДП «Укрспирт» було ліквідовано обласне об'єднання «Тернопільспирт», і на базі потужностей 7 самостійних державних заводів створено МПД без права юридичної особи. Вказана реорганізація і концентрація на центральному рівні поставок готової продукції на внутрішній і зовнішній ринки негативно вплинула на діяльність підприємств, спричинила погіршення їх виробничих показників, призвела до виникнення проблем соціально-економічного розвитку регіону.

За даними Департаменту агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації, у 2010 році обсяги виробництва спирту в області скоротилися на 14,1% і на 19% зменшилися обсяги реалізації спирту. У 2011 році заводами було вироблено 5,56 млн. декалітрів спирту, що на 27% менше, ніж у 2009 році, а у 2012 році на 20%. За 10 місяців 2013 року обсяги

виробництва спирту проти відповідного періоду 2012 року зменшились на 362 тис. дал, або на 7,6% (Додаток А).

Дослідження ефективності діяльності спиртових підприємств області, проведене нами після їх реорганізації, показали, що з початку 2013 року практично не працював Мишковицький спиртозавод (90,3% до 10 місяців 2012 року), на 19% зменшив обсяги виробництва Новосілківський спиртозавод, на 8% Марилівський завод. Крім того, Бучацький мальтозний завод, Зарубинський і Ковалівський спиртові заводи, які перебувають у процедурі банкрутства, не реформовані і тривалий час не здійснюють виробничої діяльності. Кредиторська заборгованість кожного з них перевищує 19 млн. грн. і не погашається внаслідок відсутності виробництва і коштів, що призвело до звільнення працівників Бучацького і Зарубинського заводів. Працівникам ДП «Ковалівський спиртовий завод» заборговано понад 737 тис. грн. заробітної плати.

Причиною такого становища є, за нашим переконанням, позбавлення підприємств можливості самостійно вирішувати виробничі, фінансові й господарські питання. У результаті втрати поступлень до державного бюджету становлять близько 40 млн. грн. на рік, у тому числі з податку на прибуток понад 10 млн. грн., податку на додану вартість – до 13 млн. грн., акцизного збору – більше 5 млн. грн. За нашими розрахунками, у 2012 році надходження до зведеного бюджету області порівняно з 2009 роком скоротились в 5 разів та склали 9,5 млн. грн.

Вивчення питань взаємодії суб'єктів господарювання з органами влади дозволило встановити, що Тернопільська обласна державна адміністрація (ОДА) неодноразово зверталася до центральних державних структур щодо відновлення вертикалі управління спиртовими заводами, повернення їм статусу самостійних юридичних осіб. Це могло б забезпечити зростання поступлень до державного і місцевих бюджетів і створити передумови для інтенсифікації соціально-економічного розвитку регіонів, однак ці питання було вирішено

лише частково. Зокрема, підприємствам – банкрутам на погашення заборгованості із заробітної платні та платежів до соціальних фондів у 2010 – 2013 роках надано фінансову допомогу в сумі 7,5 млн. грн., у IV кварталі 2012 року відновлено роботу і запущено в дію проект з виробництва біоетанолу на Хоростківському спиртозаводі.

Третьою за значущістю межею гнучкості спиртозаводів, на наш погляд, варто вважати високі бар'єри входження. Зважаючи на існування в галузі єдиного державного підприємства-монополіста та високого рівня централізації управління, єдиним стратегічним шляхом розвитку галузі, що забезпечить її виживання, є експансія діяльності ДП «Укрспирт». Саме менеджмент цього підприємства обирає шляхи розвитку і формує портфель завдань для колишніх підприємств, а нині – місць провадження діяльності. Розвиток за рахунок інших джерел (наприклад, приватної ініціативи) практично неможливий.

До бар'єрів входження як перепон для організації бізнесу і успішної конкуренції в досліджуваній галузі належать:

- прихильність покупців до торговельної марки (виробники горілчаних виробів);
- тотальний контроль над каналами збуту;
- політика уряду, спрямована на захист галузі (через вимоги ліцензування, запровадження імпортного мита, обмеження доступу до джерел сировини).

Четвертою межею розвитку гнучкості підприємств спиртової галузі є обмеженість державного фінансування. Вирішення проблеми реорганізації галузі, ефективного використання виробничого потенціалу підприємств, розв'язання питань банкрутства багатьох із них та перепрофілювання на виробництво інших видів продукції потребує радикальних економічних реформ. У ситуації, що склалася в економіці України в цілому, і в спиртовій галузі зокрема, вирішення усіх згаданих проблем залежить від розмірів державного фінансування. Так, у жовтні 2007 року було затверджено

«Програму розвитку спиртової галузі на 2007-2011 роки», спрямовану на відновлення ефективності роботи галузі. Метою даної Програми було збереження виробничого потенціалу спиртової галузі та створення умов для її ефективної роботи за рахунок перепрофілювання частини надлишкових потужностей на виробництво технічного спирту, продукції технічного призначення, біоетанолу, біопалив, організації виробництва біогазу, кормових продуктів на основі реструктуризації неперспективних підприємств [137]. Вивчення змісту і структури цієї Програми дозволяє зробити висновок про доволі високий рівень її обґрунтування, однак відсутність державного фінансування загальмувала реалізацію основних цілей і впровадження заходів цього важливого документа, що мав стратегічну спрямованість.

У 2000 році було затверджено Програму «Етанол», метою якої визначено створення сприятливих умов для виробництва продукції з використанням біологічних відновних джерел сировини та енергії, а також організація нових для України та переорієнтація існуючих виробництв на використання продуктів переробки сільськогосподарської сировини. Як і попередня Програма, цей документ теж не був реалізований через брак фінансування.

Дослідження можливостей державного фінансування розвитку галузі на регіональному рівні (Тернопільська область) дозволило встановити, що Зарубинський і Ковалівський спиртові заводи, а також Хоростківський спиртозавод включені до заходів «Державної програми активізації розвитку економіки на 2013 – 2014 роки», затвердженої постановою КМУ України від 27 лютого 2013 року № 187. У 2014 році ДП «Укрспирт» передбачало проведення реконструкції згаданих спиртових підприємств, на що планувалося скерувати 44 млн. грн. Необхідно підкреслити, що виконання запланованих Мінагрополітики України заходів з реконструкції і перепрофілювання зазначених суб'єктів можливе за умови їх фінансування з ДП «Укрспирт», де розроблявся інвестиційний проект з реконструкції ряду підприємств України, в тому числі й перелічених заводів Тернопільської області, а також вирішувалося

питання отримання кредитів в «Укрексімбанку» для проведення робіт.

Ці приклади засвідчують неспроможність суб'єкта державної форми власності в межах високого рівня централізації управління та обмеження економічної свободи МПД забезпечити розвиток, адекватний динамічним ринковим умовам.

2.2. Комплексне оцінювання асортиментної, фінансової, виробничої та управлінської гнучкості підприємств

У сучасній конкурентній боротьбі між товаровиробниками за свою нішу на ринку, основний критерієм досягнення конкурентоспроможності є не лише досягнення ефективної виробничої діяльності, а й ступінь задоволення потреб споживачів. Важливим фактором у досягненні конкурентних переваг і зайняття позиції лідера на ринку виступає товар, його асортимент, гнучка ціна, його переваги над іншими товарами. Звідси, особливої актуальності набуває проблема формування перспективного гнучкого асортименту продукції, його оновлення, розширення, гнучкість цін.

Основним оцінювачем конкурентоспроможної продукції є споживач. В мінливих ринкових умовах запити споживачів стають ще більше вимогливими до продукції, при цьому основним конкурентним критерієм, окрім якості та ціни є його новизна.

Отже, одним із найефективніших методів підвищення конкурентоспроможності підприємства є формування гнучкого товарного асортименту. Від своєчасної асортиментної гнучкості підприємства залежить ступінь задоволення попиту, і відповідно – ефективна господарська діяльність підприємства. Відсутність належної асортиментної гнучкості на підприємстві створює незадоволений попит, а відтак, і втрату споживачів.

Підприємство, займаючи лідируюче положення на ринку повинно

випереджати своїх конкурентів в усіх нововведеннях. Головним інструментом досягнення високого рівня конкурентоспроможності є використання інновацій.

Управління асортиментною гнучкістю передбачає взаємодію проектної і науково-технічної діяльності, комплексного дослідження ринку, організації збуту, сервісу, стимулювання попиту.

За сучасних умов функціонування підприємств основним постулатом їх асортиментної політики повинен бути принцип виробляти те, що продається, а не намагатись реалізувати те, що вироблено. Виходячи з цього, основні задачі асортиментної політики полягають: у задоволенні потреб споживачів; оптимізації фінансових ресурсів та використання технологічних знань; дотриманні принципів гнучкості за рахунок диверсифікації сфер діяльності підприємств спиртової галузі. Враховуючи те, що потужності спиртових заводів України завантажені лише на третину, одним з головних завдань спиртової галузі є розширення асортименту продукції у відповідності до потреб ринку.

Асортимент продукції, що випускається підприємствами спиртової галузі має велике значення як для споживачів, так і для підприємства. Підприємства, що не враховують цього, не мають перспектив на ринку. Своєчасне оновлення асортименту через модернізацію технологічних процесів та обладнання, впровадження нових видів продукції тощо, є необхідною умовою для підтримання конкурентоздатності підприємств, розширення ринків реалізації продукції.

Сутність формування асортименту полягає в плануванні діяльності, спрямованої на відбір продуктів для майбутнього виробництва та реалізації на ринку, на доведення характеристики цих продуктів у відповідність до вимог споживачів. Формування на основі планування асортименту продукції – це неперервний процес, що відбувається протягом всього життєвого циклу продукту, починаючи з моменту його створення та закінчуючи вилученням з продовольчої програми.

Управління асортиментом передбачає координацію взаємопов'язаних видів діяльності – науково-технічної, проектної, маркетингової, реалізаційної (збутової мережі) тощо. Найбільший вплив на формування асортименту має маркетингова складова, основною функцією якої є спостереження ринку в широкому аспекті.

Дослідивши організаційну структуру підприємств спиртової галузі Тернопільської області, встановлено, що переважна більшість підприємств не приділяє достатньої уваги маркетинговим дослідженням чи створенню маркетингової служби. На деяких з них асортимент формувався випадковим методом чи на інтуїтивній основі та залишається незмінним впродовж багатьох років (навіть з часів планової економіки). Основним резервами, на основі яких повинна базуватись якісна і ефективна асортиментна політика є: формування системи управління асортиментом на підприємствах та роботи з персоналом, який займається розробкою асортименту продукції, впровадження сучасних новітніх методик, що використовуються при розробці товарного асортименту за критерієм мінімуму ризику.

Створення найбільш оптимального переліку продукції, що виробляється дозволить при мінімальних витратах максимізувати прибуток за рахунок зниження оновленої продукції. До того ж реалізація активної асортиментної політики дозволить отримати довгостроковий економічний ефект за рахунок постійного моніторингу сегментів ринку

Фундаментом конкурентоспроможності підприємства є його конкурентоздатна продукція. Не маючи цього фундаменту, не можливо створити її. Саме на підприємстві під час виробничого процесу створюються ті якісні характеристики продукту, які формують його споживчу цінність і тільки тоді підприємство визначає стратегію і тактику просування і реалізації продукції.

Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається спільною взаємодією низки факторів, які можуть бути подані у вигляді системи.

Фактори конкурентоспроможності підприємства взаємозв'язані і взаємозалежні, вони діють одночасно і подекуди в різних напрямках, підсилюючи або послаблюючи загальний результат. Але разом з тим, в загальному ланцюгу причинно-наслідкового зв'язку є ті базові, найбільш важливі елементи, які визначають той чи інший рівень конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз діяльності спиртових заводів Тернопільської області, свідчить про недостатній рівень асортиментної, фінансової, виробничої та управлінської гнучкостей. Основним важелем, що потребує докорінної перебудови управління є зниження обсягу реалізації продукції. Адже основним продуктом, що випускають спиртові заводи є спирт. Асортимент спирту є невеликий, залежно від початкової сировини спирт поділяється на харчовий і технічний. У свою чергу харчовий спирт може вироблятися з зернової сировини і картоплі, цукрової меляси та інших відходів цукрового виробництва, плодів. В залежності від ступеню очистки, він поділяється на спирт першого сорту, сорт вищої очистки, екстра, люкс та альфа. Технічний спирт виробляють з рослинної сировини з високим вмістом клітковини. В свою чергу він поділяється на гідролізний, синтетичний та спирт з деревини.

За результатами 2013 року 96,9% обсягу виробництва етилового спирту в Україні займав етиловий спирт неденатурований з концентрацією спирту 80% об. і більше [101].

Структуру ринку етилового спирту в Україні за 2013 рік в залежності від сорту спирту (в натуральних показниках), представлено в таблиці 2.3:

Найбільш питому вагу складає спирт етиловий (харчовий). В Україні основними споживачами цього спирту є виробники алкогольної продукції, вони є прямими і найбільшими споживачами вітчизняної продукції. Більша половина виробленого спирту відвантажувалась за кордон. Але на сьогоднішній день, усі потужності спиртових заводів не використовуються навіть на половину. Виникає питання щодо актуальності використання надлишкових потужностей,

а відтак збиткове виробництво не покращує ситуацію в галузі.

Таблиця 2.3

Структура ринку спирту етилового в Україні за 2013 рік, в залежності від сорту спирту (в натуральних показниках), %

№ з/п	Сорт спирту	Частка, %
1	Люкс	63,97
2	Екстра	4,58
3	Вищої очистки (із зерна)	16,60
4	Вищої очистки (із меляси)	11,29
5	Технічний	3,26
6	Інші	0,31

Джерело: [101]

Асортиментна гнучкість підприємства визначається необхідністю підтримувати, розвивати, оновлювати асортимент продукції на основі моніторингу середовища із використанням технологій маркетингових досліджень для передбачення можливих змін споживацького попиту і появи нових потреб у ринковому середовищі.

Гнучкість підприємства повинна забезпечувати швидку, адекватну і ефективну реакцію підприємства на будь-які ринкові виклики, що досягається:

1) гнучкістю керівництва і, в першу чергу, його активністю і здатністю використовувати відповідно до кожної ситуації адекватні методи і інструменти управління, вирішувати незнайомі проблеми;

2) гнучкістю системи управління і організаційної структури підприємства, їх здатністю адекватно реагувати на будь-які зміни оточуючого середовища;

3) гнучкістю виробництва, здатністю персоналу до перекваліфікації і ліквідністю матеріальних ресурсів.

Розглядаючи гнучкість підприємства, як синергетичне поєднання здатності управління використовувати відповідні методи і інструменти управління у

відповідь на зміну умов зовнішнього середовища підприємства задля забезпечення цілісності підприємства як системи, і ефективності його функціонування, з власне, цими методами і інструментами, ми ставимо собі завдання розробки методичного підходу до оцінювання гнучкості підприємства на основі поєднання кількісних та експертних методів оцінювання управління підприємством.

Декілька авторів, серед яких і С. Н. Глаголев [29], пропонують проводити комплексну оцінку гнучкості підприємства, використовуючи формулу Евклідової віддалі за формулою:

$$КП_{гнучкості} = \sqrt{l_1^2 + l_2^2 + \dots + l_n^2}, \quad (2.1)$$

де l_i - відношення фактичного та нормативного i -го відповідного показника;

$$l_i = \frac{\alpha_i^{факт}}{\alpha_i^{норм}}, \quad (2.2)$$

де $\alpha_i^{факт}$ - нормативний відповідний показник гнучкості;

$\alpha_i^{норм}$ - фактичний відповідний показник гнучкості.

Не можна повністю погодитись з даними судженнями, оскільки фактично виходить, що чим більше показників гнучкості використовується при розрахунку комплексної гнучкості підприємства, тим вона буде вищою. Тим більше, в даній формулі не враховано відносну значимість різних показників, які далеко не завжди є рівноцінними.

Формула (2.2) зможе використовуватись лише для порівняння гнучкості різних підприємств на базі рівнозначимих однакових показників.

Пропонуємо використовувати таку формулу:

$$КП_{гнучкості} = \frac{1}{n} \sqrt{l_1^2 + l_2^2 + \dots + l_n^2}, \quad (2.3)$$

З урахуванням вагомості (значимості) показників дана формула матиме вигляд:

$$КП_{гнучкості} = \sqrt{\beta_1 l_1^2 + \beta_2 l_2^2 + \dots + \beta_n l_n^2}, \quad (2.4)$$

де β_1 - коефіцієнти вагомості вказаних показників.

Для повного і достовірного комплексного аналізу гнучкості підприємства потрібно використати якомога більше показників гнучкості, вагомість яких визначається експертним методом. Встановлено, що експертна оцінка значимості показників при їх кількості більше шести не зовсім реально відображає реальний стан. В науковій літературі не наведена класифікація показників гнучкості підприємств (особливо підприємств спиртової галузі, які мають свої характерні особливості), тому нами пропонується виконати групування вказаних показників за характером впливу. В цьому випадку формула (2.4) матиме вигляд:

$$КП_{гнучкості} = \frac{1}{m} \sqrt{\chi_1 k_1^2 + \chi_2 k_2^2 + \dots + \chi_m k_m^2}, \quad (2.5)$$

де k_i - узагальнений показник гнучкості підприємства за певним характеру впливу;

χ_i - відносна вага узагальненого показника гнучкості підприємства за певним характеру впливу.

Відповідно k_i визначається за формулою:

$$k_i = \sqrt{l_1^2 + l_2^2 + \dots + l_n^2}, \quad (2.6)$$

де l_i - відношення фактичного та нормативного показника, які входять до даної групи за характером впливу.

Для підприємств спиртової галузі нами пропонується групування показників гнучкості, подане у табл.2.4.

Нормативні показники приймалися на рівні відповідних показників передових підприємств спиртової галузі України, а саме: Марилівський, Козлівський, Немирівський, Новосілівський, Залучанський, Ковалівський, Наумівський, Довжицький спиртові заводи.

Для визначення відносної вагомості показників гнучкості підприємства

спиртової галузі в червні - серпні 2013 року опитано групу з 10 експертів. До цієї групи увійшли провідні менеджери, економісти та технологи спиртових

Таблиця 2.4

Класифікація показників гнучкості підприємств спиртової галузі

№	Найменування показника	Порядок розрахунку відносних показників	Ваговий коефіцієнт гнучкості
Показники фінансової гнучкості (k_1)			
1	Показник чистої балансової ліквідності	$l_1^{k1} = \frac{\alpha_{\text{чистої балансової ліквідності}}^{\text{факт}}}{\alpha_{\text{чистої балансової ліквідності}}^{\text{норм}}}$ приймається рівним значенню на провідних підприємствах галузі, зокрема на Марилівському спиртовому заводі, де він становить 0,26	0,26
2	Коефіцієнт ділової активності	$l_2^{k1} = \frac{\alpha_{\text{RISK}}^{\text{факт}}}{\alpha_{\text{RISK}}^{\text{норм}}}$ приймається рівним значенню на провідних підприємствах галузі, зокрема Козлівському спиртовому заводі, де він становить 0,35	0,25
3	Частка активної частини основних засобів	$l_3^{k1} = \frac{\alpha_{\text{ЧАСТКА ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ}}^{\text{факт}}}{\alpha_{\text{ЧАСТКА ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ}}^{\text{норм}}}$ приймається рівним значенню на провідних підприємствах галузі, зокрема Немирівському спиртовому заводі, де він становить 0,50	0,17
4	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	$l_4^{k1} = \frac{\alpha_{\text{ВІДНОВЛЕННЯ}}^{\text{факт}}}{\alpha_{\text{ВІДНОВЛЕННЯ}}^{\text{норм}}}$ приймається рівним значенню на провідних підприємствах галузі, зокрема Новосілівському спиртовому заводі, де він становить 0,39	0,12

Продовження табл. 2.4

5	Коефіцієнт загальної платоспроможності	$l_5^{k1} = \frac{\alpha_{\text{ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ}}^{\text{факт}}}{\alpha_{\text{ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ}}^{\text{норм}}}$ приймається рівним значенню на провідних підприємствах галузі, зокрема на Марилівському спиртовому заводі, де він становить 0,26	0,20
Показники асортиментної гнучкості (k_2)			
1	Частка часу на переналагоджування лінії для випуску нової продукції	$l_1^{k2} = \frac{\alpha_{\text{Переналагоджування}}^{\text{факт}}}{\alpha_{\text{Переналагоджування}}^{\text{норм}}}$ приймається рівним 0,08	0,23
2	Частка матеріальних витрат на переналагоджування лінії для випуску нової продукції	$l_2^{k2} = \frac{\alpha_{\text{М В на переналагоджування}}^{\text{факт}}}{\alpha_{\text{М В на переналагоджування}}^{\text{норм}}}$ приймається рівним 8,5	0,17
3	Частка не основної продукції у валовому доході підприємства	$l_3^{k2} = \frac{\alpha_{\text{Неосновної продукції}}^{\text{факт}}}{\alpha_{\text{Неосновної продукції}}^{\text{норм}}}$ приймається рівним значенню на провідних підприємствах галузі, зокрема Залучанському спиртовому заводі, де він становить 0,22	0,15
4	Частка прибутку, отриманого від реалізації не основної продукції у загальному прибутку підприємства	$l_3^{k2} = \frac{\alpha_{\text{Неосновної продукції}}^{\text{факт}}}{\alpha_{\text{Неосновної продукції}}^{\text{норм}}}$ приймається рівним значенню на провідних підприємствах галузі, зокрема Наумівському спиртовому заводі, де він становить 0,18	0,25
5	Відношення балансової вартості універсального обладнання, здатного випускати декілька видів продукції до балансової вартості всього обладнання	$k_2^5 = \frac{\alpha_{\text{Універсального обладнання}}^{\text{факт}}}{\alpha_{\text{Універсального обладнання}}^{\text{норм}}}$ приймається рівним значенню на провідних підприємствах галузі, зокрема Довжицькому спиртовому заводі, де він становить 0,74	0,20

Показники виробничої гнучкості (k_3)			
1	Відношення загального фонду витрат робочого часу до сумарного часу вимушених простоїв та відпусток, викликаних зменшенням обсягів виробництва	$l_1^{k3} = \frac{\alpha_{\text{Вимушених простоїв}}^{\text{факт}}}{\alpha_{\text{Вимушених простоїв}}^{\text{норм}}} \text{ приймається рівним } 32,3$	0,13
2	Відношення фонду оплати праці виробничих робітників до додаткових витрат на понаднормову оплату праці, викликану збільшенням обсягів виробництва	$k_2^{k3} = \frac{\alpha_{\text{Понаднормова оплата праці}}^{\text{факт}}}{\alpha_{\text{Понаднормова оплата праці}}^{\text{норм}}} \text{ приймається рівним } 24,5$	0,3
3	Відношення всіх виробничих витрат до витрат на складське зберігання продукції, викликане збільшенням випуском продукції відповідно до попиту	$k_3^{k3} = \frac{\alpha_{\text{Складських витрат}}^{\text{факт}}}{\alpha_{\text{Складських витрат}}^{\text{норм}}} \text{ приймається рівним } 7,5$	0,07
4	Відношення недоотриманого доходу внаслідок відсутності продукції на складі підприємства до валового доходу підприємства	$l_4^{k3} = \frac{\alpha_{\text{Відсутності продукції}}^{\text{факт}}}{\alpha_{\text{Відсутності продукції}}^{\text{норм}}} \text{ приймається рівним } 60,0$	0,08
5	Відношення фонду оплати праці виробничих робітників до витрат, пов'язаних з організацією найму та звільнення робочої сили, пов'язаних із зміною обсягів виробництва	$l_5^{k3} = \frac{\alpha_{\text{Організація найму та звільнення}}^{\text{факт}}}{\alpha_{\text{Організація найму та звільнення}}^{\text{норм}}} \text{ приймається рівним } 15,0$	0,25

6	Відношення витрат, пов'язаних з додатковим обслуговуванням обладнання, пов'язаних із зміною обсягів виробництва до сумарних виробничих витрат	$I_6^{k3} = \frac{\alpha_{\text{Обслуговування обладнання}}^{\text{факт}}}{\alpha_{\text{Обслуговування обладнання}}^{\text{норм}}}$ приймається рівним 10,0	0,17
Показники управлінської гнучкості (k_5)			
1	Відношення виплачених преміальних за ефективну організацію праці до фонду заробітної плати	$I_1^{k5} = \frac{\alpha_{\text{Преміальних}}^{\text{факт}}}{\alpha_{\text{Преміальних}}^{\text{норм}}}$ приймається рівним значенню на провідних підприємствах галузі, зокрема Ковалівському спиртовому заводі, де він становить 0,14	0,33
2	Відношення планованого терміну реалізації інвестиційних проектів підприємства до фактичного	$I_2^{k5} = \frac{\alpha_{\text{Час реалізації проекту}}^{\text{факт}}}{\alpha_{\text{Час реалізації проекту}}^{\text{норм}}}$ приймається рівним 1,0	0,24
3	Відношення вартості валового випуску продукції до вартості бракованої продукції	$I_3^{k5} = \frac{\alpha_{\text{Бракованої продукції}}^{\text{факт}}}{\alpha_{\text{Бракованої продукції}}^{\text{норм}}}$ приймається рівним 66,7	0,2
4	Відношення фактичного показника ефективності бізнес-процесів підприємства до нормативного	$I_4^{k5} = \frac{\alpha_{\text{Бракованої продукції}}^{\text{факт}}}{\alpha_{\text{Бракованої продукції}}^{\text{норм}}}$ приймається рівним 1,0	0,23

Джерело: розроблено автором

заводів галузі. На основі опитування розраховано середні вагові коефіцієнти, які представлені в табл. 2.4.

Оцінка вагомості кожного показника відповідної групи проводилась експертами за 10-ти бальною шкалою. Вагомість кожного показника визначалась як частка його суми балів всіх експертів до суми балів всіх показників даної групи. Аналогічно визначались ваги груп показників.

На основі вагових коефіцієнтів і поданих даних розраховано показники фінансової, асортиментної, управлінської та виробничої гнучкості основних спиртових заводів галузі, на основі яких визначено комплексний показник гнучкості.

Результати оцінювання показано на рисунках 2.2 - 2.5.

З рисунків можна зробити висновок, що серед чотирьох аналізованих підприємств найвищою гнучкістю характеризується Марилівський спиртзавод (0,72 і 0,71 у 2008 р. і 2013 р. відповідно) за пріоритетності її фінансової складової (рис. 2.2). Отже, можна стверджувати, що саме завдяки ефективному управлінню та задовільного фінансового стану підприємство ефективно працює, реагує на зміни зовнішнього середовища, що, власне і забезпечує його високу гнучкість.

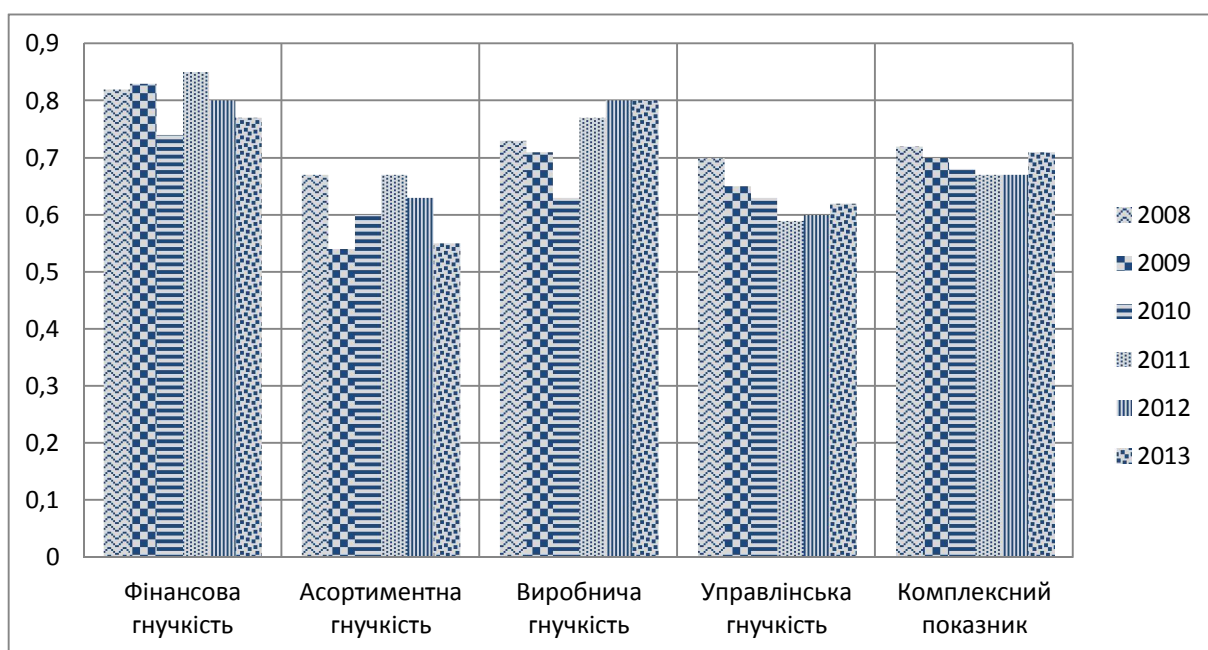


Рис. 2.2. Показники гнучкості для Марилівського спиртзаводу за 2008-2013 рр.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Логічним і закономірним видається пріоритет фінансової гнучкості і при визначенні комплексного показника гнучкості для двох інших спиртових заводів – Новосілівського і Козлівського, оскільки саме ця складова гнучкості

може реалізувати найширший спектр компетенцій менеджменту підприємств спиртової промисловості.

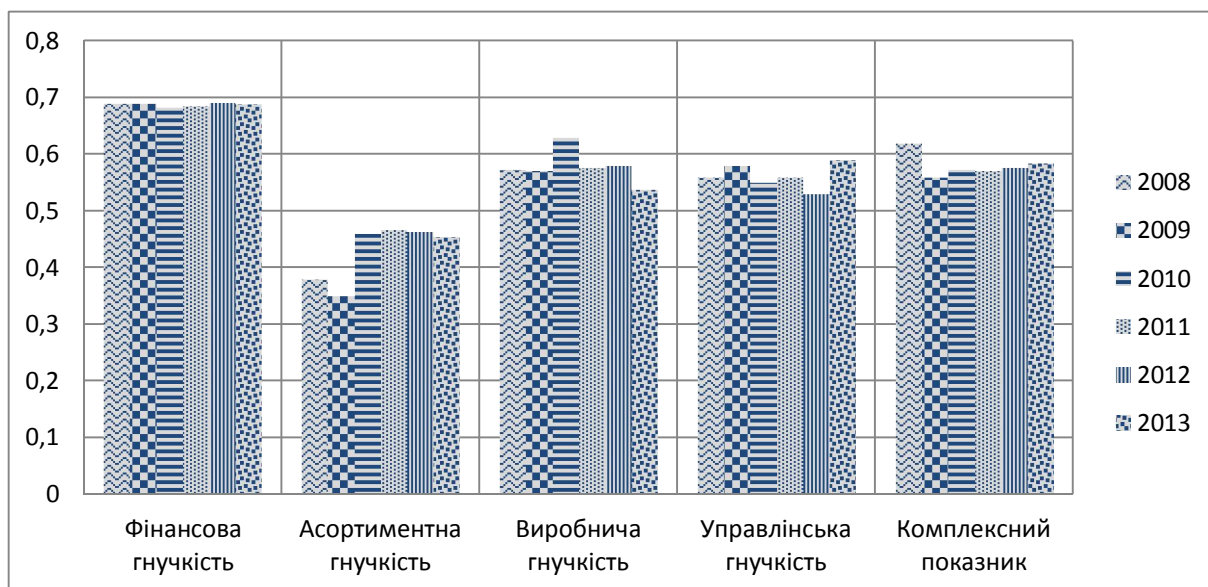


Рис. 2.3. Показники гнучкості для Новосілкiвського спиртзаводу за 2008-2013 рр.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

На Новосілкiвському спиртзаводі один з найнижчих серед спиртових заводів області показник управлінської гнучкості (від 0,56 до 0,59) та особливо асортиментної гнучкості (від 0,38 до 0,46), хоча показник фінансової гнучкості досить високий (рис. 2.3). Можна стверджувати, що для успішного функціонування даного підприємства потрібні зміни в управлінні, маркетинговій політиці підприємства.

Прикладом типового «середняка» є Козлівський спиртзавод (рис. 2.4). Підприємство характеризується відносно низьким показником управлінської гнучкості (0,55 - 0,53), та не відзначається особливо високими показниками та ефективністю виробництва. На думку автора, причини слід шукати в низькій асортиментній гнучкості. Підприємство за попередні періоди накопичило певний обсяг кредиторської заборгованості, і причиною низької гнучкості є неспроможність підприємства до ефективного реагування на зміни зовнішнього середовища через недостатні фінансові можливості, викликані значними витратами на обслуговування кредитних зобов'язань (банківських відсотків).

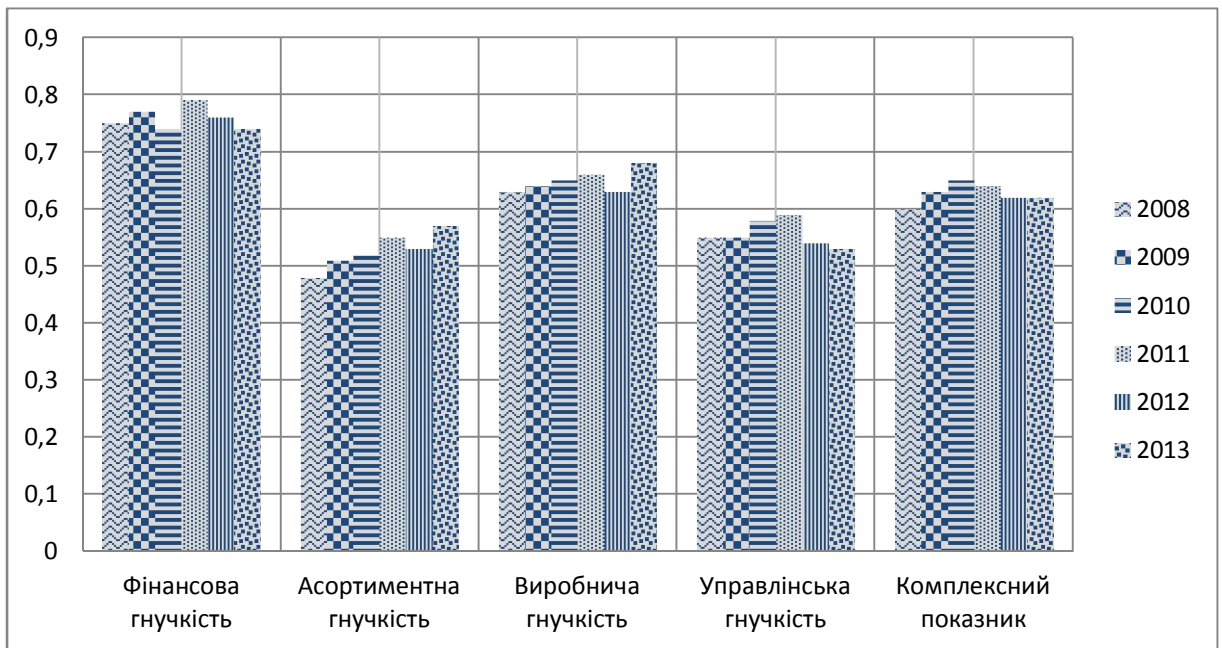


Рис. 2.4. Показники гнучкості для Козлівського спиртозаводу за 2008-2013 рр.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Для Хоростківського спиртозаводу пріоритетною виявилася управлінська гнучкість, що теж вважається позитивною ознакою системи управління цього підприємства (рис. 2.5).

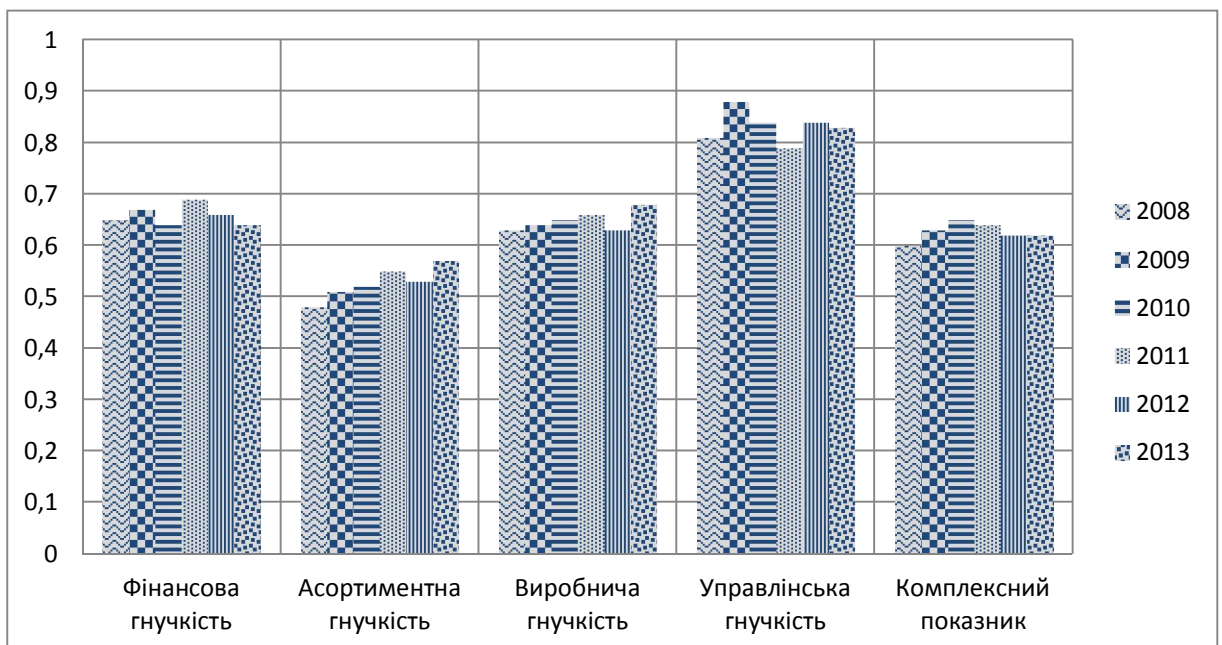


Рис. 2.5. Показники гнучкості для Хоростківського спиртозаводу за 2008-2013 рр.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

За умови існування державної форми власності всі підприємства обмежені у можливостях маневреності фінансами, однак навіть на рівні ДП «Укрспирт» такі можливості більші, ніж у сфері маневреності асортиментом (через існування об'єктивних меж).

Необхідною умовою діяльності підприємства є достатній обсяг фінансових ресурсів, що забезпечують можливість задоволення виникаючих потреб підприємства. Власні фінансові ресурси підприємства є важливим джерелом фінансування його поточної, інвестиційної і фінансової діяльності, забезпечують фінансову стійкість підприємства, його ліквідність і платоспроможність. Одним із основних показників, що характеризують фінансову стійкість підприємства є його ліквідність та платоспроможність.

Суб'єкт господарювання вважається ліквідним при наявності у нього оборотних активів у розмірі теоретично достатньому для погашення короткотермінових зобов'язань, хоча б з порушенням строків виплати, передбачених контрактами. Керівники підприємств повинні володіти достовірною інформацією про наявність коштів, необхідних для розрахунків з постачальниками, персоналом, платежами до бюджету тощо. В оцінці платоспроможності зацікавлені також і банківські установи при визначенні кредитоспроможності клієнта, підприємства-партнери, які надають комерційний кредит або відтермінування платежів. Під ліквідністю активів розуміють їх здатність перетворюватись на грошові кошти без відчутних втрат їх ринкової вартості, а рівень ліквідності визначається тривалістю часу, впродовж якого це перетворення можливе. В залежності від того, які види оборотних активів приймаються для оцінки ліквідності підприємства використовують показники абсолютної, проміжної та загальної ліквідності.

Аналізуючи показники досліджуваних підприємств за даними таблиці 2.5 можна побачити, що станом на 2013 рік Новосілівський спиртзавод ДП «Укрспирт» спроможний погасити всі свої поточні зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів, грошових коштів та коштів у розрахунках. Коефіцієнт

абсолютної ліквідності показує, яка частина короткострокових позикових зобов'язань може бути при необхідності погашена негайно. Так, величина даного коефіцієнта на Новосілівському спиртзаводі ДП «Укрспирт», Хоростківському спиртзаводі ДП «Укрспирт» свідчить про те, що за рахунок власних активів суб'єкти господарювання зможуть покрити поточну заборгованість. На Марилівському спиртзаводі ДП «Укрспирт» коефіцієнт абсолютної ліквідності нижче нормативного, хоча спостерігається невисока тенденція до зростання від 0,04 до 0,09. Це свідчить про те, що підприємство активно використовує кошти, не тримаючи їх замороженими.

Щодо показників рентабельності досліджуваних підприємств, то їх можна охарактеризувати наступним чином. Коефіцієнт рентабельності активів характеризує загальний рівень прибутку, що створюється всіма активами. На Марилівському спиртзаводі ДП «Укрспирт», Козлівському спиртзаводі ДП «Укрспирт» та Хоростківському спиртзаводі ДП «Укрспирт» спостерігається негативна тенденція, що свідчить про погіршення ефективності використання активів.

Стосовно коефіцієнта рентабельності операційної діяльності, то на Новосілівському спиртзаводі ДП «Укрспирт» спостерігається поступове зниження цього коефіцієнта на 2 %, Козлівському спиртзаводі ДП «Укрспирт» – 5 %. Найбільше зниження величини коефіцієнта рентабельності операційної діяльності прослідковується на Хоростківському спиртзаводі ДП «Укрспирт» (10%). Основною причиною таких тенденцій є зростання операційних витрат. Рентабельність власного капіталу характеризує рівень прибутку, що створюється власним капіталом. Найнижчі показники цього коефіцієнта прослідковуються на Козлівському спиртзаводі ДП «Укрспирт», так у 2008 р. цей коефіцієнт становив 0,18, а в 2013 р. 0,10. Отже, ефективність вкладення коштів у дане підприємство знизилось. Більш ефективно використовують свій капітал Марилівський спиртзавод ДП «Укрспирт», Новосілівський спиртзавод ДП «Укрспирт» та Хоростківський спиртзавод ДП

«Укрспирт».

Здійснюючи аналіз показників ділової активності, варто зазначити, що позитивна динаміка прослідковується щодо коефіцієнта оборотності власного капіталу на Новосілківському спиртзаводі ДП «Укрспирт», Козлівському спиртзаводі ДП «Укрспирт» та Хоростківському спиртзаводі ДП «Укрспирт». Такі значення свідчать про підвищення ефективності використання коштів власників. На Марилівському спиртзаводі ДП «Укрспирт» спостерігається зменшення величини коефіцієнта оборотності активів та коефіцієнта оборотності власного капіталу. Така ситуація свідчить про залежність суб'єкта господарювання від зовнішніх джерел фінансування. Для зростання показників ділової активності на Марилівському спиртзаводі ДП «Укрспирт» доцільно залучити додаткові джерела фінансування для утримання конкурентних позицій.

Аналіз показників фінансової стійкості дозволив зробити висновок, що коефіцієнт автономії за досліджуваний період на Марилівському спиртзаводі ДП «Укрспирт», Козлівському спиртзаводі ДП «Укрспирт», Хоростківському спиртзаводі ДП «Укрспирт» та Новосілківському спиртзаводі ДП «Укрспирт» має значення більше нормативного, що свідчить про фінансову незалежність та низький ризик фінансових ускладнень в майбутні періоди. Коефіцієнт маневреності показує, яка частина власних коштів підприємства знаходиться в мобільній формі та дозволяє відносно вільно маневрувати цими коштами.

Значення коефіцієнта маневрування позитивно характеризує фінансовий стан Новосілківського спиртзаводу ДП «Укрспирт» і Козлівського спиртзаводу ДП «Укрспирт». Даний коефіцієнт становить 0,18. На досліджуваних Марилівському спиртзаводі ДП «Укрспирт» та Хоростківському спиртзаводі ДП «Укрспирт» спостерігається тенденція до зменшення величини даного коефіцієнта, що показує недостатню мобільність капіталу.

Таблиця 2.5

**Показники фінансового стану спиртових підприємств ДП «Укрспирт» Тернопільської області
за 2008 і 2013 роки**

Показники	Нормативне значення	Марилівський спиртзавод		Новосілквський спиртзавод		Козлівський Спиртзавод		Хоростківський Спиртзавод	
		2008	2013	2008	2013	2008	2013	2008	2013
Показники платоспроможності (ліквідності)									
Коефіцієнт покриття	в межах 1,0-3,0	0,88	0,95	1,44	1,81	1,08	0,85	1,70	0,40
Коефіцієнт швидкої ліквідності	в межах 0,5-1,0	0,38	0,45	0,97	1,43	0,45	0,20	1,51	0,28
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	не менше 0,2-0,25	0,04	0,09	0,67	0,66	0,34	0,07	1,02	0,20
Показники рентабельності									
Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільшення	0,08	0,04	0,14	0,14	0,11	0,06	0,16	0,08
Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	>0, збільшення	0,03	0,05	0,14	0,12	0,09	0,04	0,15	0,05
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільшення	0,29	0,22	0,22	0,20	0,18	0,10	0,22	0,14
Показники ділової активності									
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	2,27	1,09	0,95	0,16	1,30	1,38	1,07	1,54
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	8,75	4,12	1,54	1,61	2,06	2,25	1,40	2,79
Показник фінансової стійкості									
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	>0,5	0,83	0,78	0,74	0,73	0,68	0,63	0,57	0,48
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	>0,1	-0,14	-0,35	0,31	0,45	0,04	-0,10	0,41	-1,51
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0	-0,17	-0,49	0,13	0,18	0,18	0,18	0,18	-0,43

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємств

Щодо коефіцієнту забезпечення власними оборотними коштами, то Новосілівський спиртзавод ДП «Укрспирт» не має потреби в залученні позикових коштів, так як спостерігається зростання величини коефіцієнта і в 2013 році становить 0,45 при нормативному значенні більше 0,1.

Проведений аналіз фінансових показників досліджуваних підприємств свідчить про негативну тенденцію, яка склалась в галузі. Постійний значний розмір дебіторської заборгованості на підприємстві знижує ліквідність і фінансову стійкість підприємства та підвищує ризик фінансових збитків підприємств.

Основними причинами зменшення виробництва спирту вважають:

- відсутність ринків збуту готової продукції;
- відсутність кредитних ресурсів, які б дали змогу закуповувати місцеву сировину й забезпечити роботу галузі до нового врожаю;
- постійне збільшення розміру акцизного збору на різні види спирту та алкогольні напої, що призводять до подорожчання алкогольної продукції;
- несвоєчасне повернення ПДВ при експорті спирту за межі України, що призводить до вимивання обігових коштів спиртових заводів.

Фінансову гнучкість на спиртових підприємствах за нашим переконанням, доцільно розглядати двояко – як базис до забезпечення асортиментної та технологічної гнучкості і як основний критерій гнучкості який забезпечує ринкову гнучкість спиртових підприємств.

2.3. Аналіз організаційного забезпечення гнучкості підприємства

Аналіз результатів функціонування підприємств спиртової промисловості України та механізмів управління їх гнучкістю показав, що в результаті останніх організаційних трансформацій галузь перетворилася в інерційне утворення з мінімальним числом елементів гнучкості. Це означає наявність слабого потенціалу змін в умовах високого рівня турбулентності ринкового

середовища. ДП «Укрспирт» як єдиний представник галузі на ринку України і, відповідно, монополіст у виробництві основних видів її продукції, диктує умови і формує перспективи розвитку усіх підприємств з позицій власного бачення, тим самим гальмуючи реалізацію креативних ідей низових ланок управління щодо забезпечення конкурентоспроможності ДП «Укрспирт» на всіх рівнях управління.

Кризовий стан, в якому знаходиться сьогодні вітчизняна спиртова галузь, вимагає здійснення суттєвих реформ у спиртовому виробництві. Так, потребує серйозного перегляду питання державної монополії на виробництво та реалізацію спирту етилового; низький рівень якості менеджменту та маркетингу керівників спиртових заводів; розвиток сировинної бази для виробництва спирту та багато інших. Обмеженість внутрішнього ринку харчового спирту висуває на перший план завдання пошуку нових альтернативних можливостей застосування етилового спирту. Одним з основних напрямків розвитку спиртової галузі є переорієнтація частини виробничих потужностей на виробництво біопалива.

Така ситуація дозволяє констатувати порушення важливого для ринкової економіки принципу субсидіарності, відповідно до якого важливі для підприємств питання стратегічного і тактичного характеру повинні вирішуватися на низовому рівні, який віддалений від центру і забезпечує ефективне їх виконання з орієнтацією на передбачені ринкові зміни й продуктивне використання наявного потенціалу.

Відповідно до основних положень теорії управління, проблеми менеджменту як об'єкт управлінського впливу потребують у числі пріоритетних реалізацію саме принципу субсидіарності, що забезпечує розвиток ініціативи, самостійності й відповідальності підприємств за своє майбутнє в конкурентному середовищі.

Організаційні зміни з відповідною їх пролангацією на механізм управління гнучкістю підприємств спиртової промисловості регламентуються відповідними документами. Згідно Постанови КМУ від 28 липня 2010 року

№ 672, з метою підвищення ефективності функціонування підприємств спиртової промисловості, було ліквідовано Державний концерн спиртової та лікєро-горілочаної промисловості та утворено Державне підприємство спиртової та лікєро-горілочаної промисловості «Укрспирт», а також визначено ряд спиртових заводів, які реорганізовано, згідно наказу Міністерства аграрної політики № 543 від 06.09.2010 року, у місця провадження діяльності (МПД). Результатом імплементації положень цієї постанови 46 підприємств і об'єднань галузі було реорганізовано шляхом приєднання до ДП «Укрспирт», а 32 підприємства підлягали реорганізації шляхом виділу майна, з використанням якого виготовляється підакцизна продукція, і передачі такого майна до ДП «Укрспирт».

Такі зміни викликали неоднозначну реакцію і породили низку слушних запитань: проведені організаційні зміни у спиртовій промисловості України – це засіб забезпечення державних пріоритетів і захисту її інтересів чи конфлікт зацікавлених бізнес-груп.

У зазначеному контексті постає питання: в чому перевага (конкурентна перевага) зміни правового (юридичного) статусу підприємств та надання їм статусу місця провадження діяльності. По-перше, з позицій менеджменту ДП «Укрспирт», очевидною є його зацікавленість у зміні напрямку руху податкових платежів на основі перетворення спиртових підприємств на структурні підрозділи згаданого державного підприємства. Імплементація такого підходу суперечить актуальній нині концепції децентралізації управління і доцільності переорієнтації фінансових потоків на рівень місцевих бюджетів з метою надання місцевим органам управління реальних можливостей вирішення конкретних економічних і соціальних проблем. З іншого боку, варто звернутися до Господарського кодексу України (ГКУ), де у ст.74 зазначено, що державне унітарне комерційне підприємство (а саме такими й були усі спиртові підприємства згідно діючого в Україні законодавства) може бути перетворене у корпоратизоване підприємство (державне акціонерне товариство). Як висновок, зазначають експерти, «спиртовий завод може бути перетворений законно тільки

в державне акціонерне товариство, або іншими словами – у юридичну особу. Отже, спиртовий завод не може бути перетворений у філію, відокремлений виробничий підрозділ, цех ...» [33]. Крім того, проведені нами дослідження показують, що слабе обґрунтування механізмів і процедур організаційних змін зумовило довготривалість цього процесу, і розпочата у вересні 2010 р. реорганізація спиртової галузі не завершена дотепер.

Спрямованість означених організаційних змін на невластиві для ринкового господарства концентрацію і централізацію управління негативно впливають на кінцеві показники діяльності галузі і породжують нові проблеми соціально-економічного розвитку регіонів.

Організаційні зміни, пов'язані з переглядом пріоритетів в системі управління галуззю, розпочалися раніше, і пов'язані вони з ліквідацією обласних об'єднань спиртової промисловості відповідно до Постанови КМУ від 27.12.2008 р. № 1127. Метою такого організаційного перетворення було створення єдиного державного оператора для представлення інтересів України на зарубіжних ринках, оскільки розпорошення повноважень щодо експорту спирту між сімома суб'єктами – обласними спиртовими об'єднаннями, на думку керівництва галузі, призвело до негативних наслідків: у 2008 р. падіння експорту спирту склало 40 % (Україна продала 5,3 млн. декалітрів, тоді як у 2007 р. – 9,2 млн. декалітрів [62]). Звичайно ж, причин для ліквідації обласних спиртових об'єднань було достатньо, однак пояснювати такий організаційний захід проблемами недосконалої експортної політики було недоречним кроком, адже цілком зрозуміло: невдачі семи спеціально уповноважених урядом на право здійснення експорту спирту державних операторів пояснюється відсутністю у них навичок і досвіду конкурентної боротьби на агресивних зовнішніх ринках, де основними їх опонентами були представники Бразилії і США.

Як показали результати аналізу, проведеного нами упродовж останніх років, організаційні перетворення в галузі сприймаються неоднозначно, оскільки крім окремих позитивних аспектів, призвели до формування цілого

ряду негативних тенденцій, у першу чергу – на мікрорівні. Це стосується, у першу чергу, втрат місцевих бюджетів з низкою негативних чинників.

Так, за даними Тернопільської обласної державної адміністрації (ОДА), до 2010 р. спиртові підприємства області виробляли щороку товарної продукції на суму 450 млн. грн. (15 % товарного виробництва області), реалізуючи на ринку понад 33 % загальноукраїнських обсягів спирту.

Керівники Департаменту агропромислового розвитку Тернопільської ОДА підкреслюють, що результати діяльності спиртових заводів суттєво впливали на підтримування позитивних тенденцій соціально-економічного розвитку районів, а також на формування податкової бази регіону. У 2009 р. від галузі до зведеного бюджету області поступило майже 50 млн. грн., з них 42 млн. грн. – до державного та 8 млн. грн. – до місцевого бюджету. Як показують результати аналізу процесів реорганізації галузі, вже у 2010 р. обсяги виробництва спирту в області скоротилися на 14,1 %, а обсяги реалізації – на 19 %. Упродовж наступних років негативні тенденції продовжили розвиватися: у 2011 р. заводами області було вироблено на 27 % менше, ніж у 2009 р., а у 2012 р. – на 20 %.

За даними Тернопільської обласної державної адміністрації, втрати поступлень до державного бюджету становлять близько 40 млн. грн. на рік, у тому числі з податку на прибуток – понад 10 млн. грн., податку на додану вартість – до 13 млн. грн., акцизного збору – понад 5 млн. грн. У 2012 р. надходження до зведеного бюджету області порівняно з 2009 р. скоротилися у 5 разів і склали 9,5 млн. грн.

Спиртова галузь Тернопільщині займала пріоритетне місце в економічному потенціалі регіону, мала визначальний вплив на створення регіонального продукту, щороку виробляючи товарної продукції на суму до 500 млн. гривень, або близько 15% товарного виробництва області та більше 25 відсотків харчової продукції регіону.

Заводи області виробляли понад третину українського спирту та експортувала до 48% зернового спирту з України.

Щороку у сільськогосподарських товаровиробників регіону галузь закупувала до 200 тисяч тон зерна та 30 тис. тонн меляси, що гарантувало стабільні ринки збуту зернових, вирощених господарствами.

Обсяги щорічних грошових надходжень в аграрний сектор економіки області лише від реалізації зерна на спиртові заводи становили понад 225 млн. гривень, значна частка яких надавалась сільгоспвиробникам на засадах форвардного фінансування.

Через невідповідність та непродуманість процесу реформування ДП «Укрспирт» підприємства області на тривалий час вибули з внутрішнього та зовнішнього ринків спирту, який переорієнтувався на виробників з інших держав і регіонів.

Аналіз результатів функціонування спиртової галузі України та чинників формування основних показників її виробничо-господарської діяльності показав, що в результаті останніх організаційних трансформацій галузь перетворилася в інерційне утворення з мінімальним числом елементів гнучкості її суб'єктів як дієвого засобу виживання й успішного функціонування в нинішніх умовах господарювання. Це означає наявність слабкого потенціалу стратегічних і тактичних змін в умовах високого рівня турбулентності ринкового середовища. Державне підприємство (ДП) «Укрспирт» як єдиний представник галузі на ринку України і, відповідно, монополіст у виробництві основних видів її продукції, диктує умови і формує перспективи розвитку галузі з позицій власного бачення, тим самим гальмуючи реалізацію креативних ідей низових ланок управління щодо забезпечення конкурентоспроможності ДП «Укрспирт» на всіх рівнях управління.

У 2009 році до зведеного бюджету області надійшло 46,3 млн. гривень, в 2013 році – 0,7 млн. гривень (табл. 2.6).

Обсяг виробництва спирту етилового денатурованого із вмістом спирту не менше 80% впродовж 2007–2013 років зменшився на 29% .

В 2013 році сплачено до зведеного бюджету 1,5% від обсягу виплат в 2009 році. Перспективним для розвитку підприємств є перероблення спирту в біоетанол,

що входить до складу бензину.

Таблиця 2.6.

Надходження до зведеного бюджету Тернопільської області, тис.грн.

№ з/п	Назва підприємства	2009 рік	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік
1	ДП «Бучацький мальтозний завод»	-358,9	-147,3	0,0	0,0	0
2	Борщівське МПД ДП «Укрспирт»	451,5	0	0	0	0
3	Хоростківське МПД ДП «Укрспирт»	822	-431,1	158,9	169,3	68,2
4	ДП «Зарубинський спиртовий завод»	71,4	-82,5	111,6	89,3	45,2
5	Залозецьке МПД ДП «Укрспирт»	8115,4	4901,9	1490,2	63,9	0
6	Козлівське МПД ДП «Укрспирт»	5969,2	2509,9	1913,6	227	91,3
7	ДП «Ковалівський спиртовий завод»	134,6	53,3	198,1	27,3	425,4
8	Новосілівське МПД ДП «Укрспирт»	10516,8	5336,4	2086	131	16,6
9	Кобилівське МПД ДП «Укрспирт»	6209,3	3372,4	463	78,4	24,1
10	Мишковицьке МПД ДП «Укрспирт»	-1272,4	-2739,3	100,3	32,4	20
11	Марилівське МПД ДП «Укрспирт»	15644,3	13202,9	8273,6	2,7	0
ВСЬОГО		46303,2	25976,6	14795,3	821,3	690,8

Джерело: складено автором на основі інформації Департаменту агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації

В січні 2014 року не здійснювали виробничої діяльності Мишковицьке,

Залозецьке, Новосілківське МПД ДП «Укрспирт», із них у лютому розпочало виробництво спирту Новосілківське МПД ДП «Укрспирт», яким вироблено 66,5 тис. дал. продукції, що менше показника 2013 року в даному періоді на 8,3%.

Наслідки проведеного реформування вкрай негативно вплинули на роботу колись успішної галузі області. Обсяги виробництва протягом останніх років постійно скорочуються. У 2010 році, в порівнянні з 2009 роком, виробництво спирту зменшилось на 14,1%, у 2011 і 2012 роках на 27% і 20% відповідно.

У 2013 році вироблено 5,7 млн. дал. спирту, що на 0,5 млн дал, або 7% менше, ніж за 2012 рік. Практично не працювало Мишковицьке МПД, Козлівське МПД розпочало роботу лише в серпні, на 17% зменшило обсяги Новосілківське МПД, на 7% - Марилівське МПД.

За січень – червень 2014 року 6 працюючими підприємствами галузі в загальному вироблено 2 млн 133,4 тис. декалітрів етилового спирту на суму 285,1 млн. гривень, що на 321,9 тис. дал (108,6 млн. грн.), або на 13,1% менше, в порівнянні з першим півріччям 2013 року.

Скорочення обсягів виробництва в порівнянні з першим півріччям 2013 року допустили :

Борщівське МПД ДП «Укрспирт» - потужність з переробки зерна - 22 тис. тонн на рік; з виробництва спирту – 854 тис. дал. на рік.

З початку року виробило 161,4 тис. дал спирту на суму 22,6 млн. гривень, що на 243,8 тис. дал. (32,4 млн. грн.), або в 2,5 рази менше, ніж за 6 місяців 2013 року.

З березня по даний час підприємство не працює. Залишок нереалізованої продукції на початок липня – мінімальний і становить 1,7 тис. декалітрів.

- Залозецьке МПД (Зборівський р-н) - потужність з переробки зерна - 24,6 тис. тонн на рік; з виробництва спирту - 990 тис. дал на рік. Через відсутність дозволу на пуск - не працює з початку року і дотепер.

В порівнянні з 2013 роком зменшення виробництва спирту склало 301,7 тис. дал, втрати товарної продукції становлять 43,5 млн. грн. Залишки продукції на підприємстві - відсутні.

Новосілківське МПД (Підволочиський р-н) - потужність з переробки зерна - 27,0 тис. тонн на рік; з виробництва спирту - 1060 тис. дал на рік.

З початку року виробило 343,6 тис. дал спирту на суму 46,3 млн. грн., що на 45,6 тис. дал (6,1 млн. грн.), або 11,7% менше минулорічного.

З них в травні заводом вироблено 93,8 тис. дал, в червні – 89,6 тис. дал спирту. Залишки нереалізованої продукції на 1.07.2014 р. мінімальні і складають 3,8 тис. декалітрів.

- Кобилівське МПД (Теребовлянський р-н) - потужність з переробки зерна - 20,5 тис. тонн на рік; з виробництва спирту - 800 тис. дал на рік.

За 6 місяців поточного року виробило 367,7 тис. дал спирту на суму 44,9 млн. гривень, що на 18,0 тис. дал (2,2 млн. грн.), або на 4,7% менше, ніж за 6 місяців 2013 року. Скорочення виробництва в першому півріччі 2014 року серед заводів області було найменшим.

З них в травні заводом вироблено 70,9 тис. дал, в червні – 63,9 тис. дал спирту. Залишки нереалізованої продукції на 1.07.2014 р. мінімальні і складають 2,2 тис. декалітрів.

- Марилівське МПД (Чортківський р-н) – найпотужніше підприємство в області: потужність з переробки зерна - 65,0 тис. тонн на рік; з виробництва спирту - 2196,0 тис. дал на рік.

З початку року виробило 784,9 тис. дал спирту на суму 106 млн. гривень, що на 180,6 тис. дал (24,4 млн. грн.), або на 18,7% менше минулорічних 6 місяців.

З них в травні заводом вироблено 139,2 тис. дал, в червні – 194,6 тис. дал спирту.

Залишки нереалізованої продукції на 1.07.2014 р. складають 17,0 тис. декалітрів.

- Козлівське МПД (Козівський р-н) - потужність з переробки зерна - 28,0 тис. тонн на рік; з виробництва спирту - 1120 тис. дал на рік.

З початку поточного року вироблено 175,8 тис. дал спирту на суму 65,3 млн. гривень (на 175,8 тис. дал (+ 65,3 млн. грн.) більше минулорічного, так як

у 1 півріччі 2013 р. завод не працював).

З них в травні вироблено 90,8 тис. дал спирту, в червні – 115,1 тис. дал. Залишки нереалізованої продукції на 1.07.2014 р. складають 29,4 тис. дал.

Крім цього спеціалізований виробник біоетанолу (зневодненого спирту для виготовлення сумішевих бензинів) – Хоростківське МПД (Гусятинський р-н) потужністю з переробки 50,0 тис. тонн меляси на рік і виробництва 1500 тис. дал мелясного спирту на рік, в першому півріччі виробив 605,4 тис. дал (4,8 тис. тонн) біоетанолу на суму 59,3 млн. гривень, що на 737,1 тис. дал (72,2 млн. грн.), або 6,0 тис. тонн менше, ніж за 6 місяців попереднього 2013 року.

В другому кварталі поточного року, через відсутність сировини (меляси), підприємство не працювало, не працює і в даний час. Залишки готової продукції - відсутні.

Вже практично 3 роки не працюють нереформовані державні спиртові заводи – банкрути, які відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 28 липня 2010 року № 672 підлягають реорганізації шляхом виділення майна, з використанням якого виготовляється підакцизна продукція, а саме:

- ДП «Зарубинський спиртовий завод» Збараського району
- ДП «Ковалівський спиртовий завод» Монастириського району
- ДП «Бучацький мальтозний завод» Бучацького району

Зарубинський спиртовий завод потужністю з переробки 16,5 тис. тонн зерна і виробництва 620 тис. дал спирту на рік, не працює з січня 2011 року. Зареєстрована заборгованість перед кредиторами - понад 20 млн. гривень.

ДП «Ковалівський спиртовий завод» потужністю з переробки 14,5 тис. тонн зерна і виробництва 650 тис. дал спирту на рік не працює з серпня 2011 року. Заборгованість підприємства перед кредиторами - понад 20 млн. гривень.

ДП «Бучацький мальтозний завод» потужністю переробки 14,3 тис. тонн зерна і виробництва 550 тис. дал спирту на рік, не працює з січня 2010 року. На підприємстві відсутні керівництво і працівники, охорона майна заводу покладена на Борщівське МПД. Залишок непогашеної заборгованості

підприємства по заробітній платі – 23,4 тис. грн., заборгованість перед кредиторами перевищує 12 млн. грн.

Вказані підприємства – банкрути перебувають в розпорядженні арбітражних керуючих – розпорядників майна, призначених ухвалами Господарського суду в області.

Керівництво виробничою і фінансовою діяльністю місць провадження діяльності (МПД) і нереформованих державних спиртових заводів-банкрутів здійснює виключно ДП «Укрспирт».

З метою зменшення залежності України від імпорту енергоносіїв, виконання вимог Кіотського протоколу щодо зменшення викидів в атмосферу, вкрай актуальним на сьогоднішній час є впровадження альтернативних видів палива. На ДП Хоростківський спиртовий завод спільно з компанією «ГК «Техінсервіс» в 2009 році завершено спорудження установки з виробництва біоетанолу потужністю 20 тис. декалітрів на добу, що в умовах перевиробництва харчового спирту, яке має місце в Україні, дозволить спиртовій галузі області вирішити проблему завантаження існуючих потужностей, виробляючи спирт-сирець для переробки на біоетанол. Реалізація вказаного проекту позитивно відобразиться на послабленні конкуренції на ринку етилового спирту, забезпечивши повну реалізацію виробленої продукції, гарантуватиме ритмічну роботу заводів, покращить співпрацю з сільськогосподарськими товаровиробниками області.

Разом з тим, успішне впровадження та функціонування цього вкрай перспективного для області і держави проекту, стримується відсутністю належної нормативної бази, зокрема Закону, щодо обов'язкового використання біоетанолу у виробництві сумішевих моторних бензинів. Відповідний законопроект вже тривалий час без розгляду знаходиться у Верховній Раді України.

При виробництві зернового спирту щороку на кожному спиртовому заводі області утворюється близько 85 тис. куб. метрів зернової барди - цінної кормового ресурсу для відгодівлі худоби.

Скорочення поголів'я, яке має місце в останні роки, спричинило погіршення насичення внутрішнього ринку держави м'ясною продукцією вітчизняного виробництва, і використання наявних ресурсів барди шляхом інвестування у розвиток промислових тваринницьких комплексів при спиртових заводах є реальним шляхом вирішення цієї проблеми.

Крім цього на роботу спиртової галузі негативно впливає нестача фінансових ресурсів для закупівлі сировини та забезпечення виробничої діяльності. Нестача власних обігових коштів викликає потребу додаткового залучення кредитних ресурсів в банках, яка ускладнена необхідністю застави державного майна підприємств та вкрай високими кредитними ставками і викликає необхідність відновлення цільового пільгового кредитування заводів.

Досвід багаторічного дослідження і закономірного спілкування з керівниками і провідними фахівцями підприємств спиртової галузі дозволяє констатувати формування атмосфери байдужості, втрати творчості в роботі.

Організаційні зміни в галузі переплітаються з процесами банкрутства і відповідними процедурами. Як показали дослідження, процеси банкрутства стали чинником гальмування організаційних перетворень в галузі, оскільки ліквідація концерну «Укрспирт» розтягнула у часі процедуру передачі майна спиртових заводів, що входили до складу концерну, на баланс ДП «Укрспирт».

Для усунення означеної проблеми на рівні Тернопільської області (за інформацією ОДА) держава використовує такі механізми:

- підприємствам-банкрутам на погашення заборгованості із заробітної плати та платежів до соціальних фондів у 2010-2013 рр. надано фінансову допомогу в сумі 7,5 млн. грн.;
- у IV кварталі 2012 р. відновлено роботу і запущено в дію проект з виробництва біоетанолу на Хоростківському МПД;
- державні підприємства «Зарубинський спиртовий завод», «Ковалівський спиртовий завод» і Хоростківське МПД Міністерством аграрної політики та продовольства України включені до заходів «Державної програми активізації

розвитку економіки на 2013-2014 рр, затвердженої Постановою КМУ від 27 лютого 2013 р. № 187.

У світлі усунення означених недоліків очевидною постає проблема реструктуризації галузі, децентралізації управління та приватизації місць провадження діяльності для реалізації їх підприємницької ініціативи на основі управління гнучкістю підприємств, їх перманентної адаптації до ринкових трансформацій та забезпечення, у кінцевому результаті, ефективної діяльності та конкурентоспроможності.

Можливості використання оригінальних схем діяльності, зокрема – на засадах давальницької сировини (механізм толінгу). Приклад – Бучач – Чортків (масштаби давальницької сировини). Ці та інші факти й тенденції дозволяють зробити висновок про існування конфлікту інтересів окремих груп.

За усіма ознаками галузь практично реалізує стратегію вертикальної інтеграції, тому важливо встановити, наприклад, як узгоджуються інтереси спиртових і горілчаних заводів.

Небажання адаптувати механізм приватизації до специфіки галузі і запускати його в дію через існування і нинішніх умовах можливості маніпулювати бюджетними коштами і тим самим зменшувати доходи державного бюджету на свою користь. З іншого боку, недостатньо обґрунтований процес різкої централізації управління в галузі наводить на думку про формування зацікавленими кланами потенціалу швидкої (і одночасної) приватизації практично всієї галузі за умови розвитку певної економічної й політичної ситуацій з відповідним набором факторів та механізмом їх взаємодії. Одночасно можна констатувати, що існування можливості лобіювання власних інтересів в системі державного бюджету достатньою мірою не мотивує зацікавлені групи до активізації процесів приватизації в галузі.

Нами встановлено ряд сучасних тенденцій розвитку галузі, які мають глобальний характер і дозволяють суттєво розширити межі гнучкості підприємств спиртової галузі:

- імплементація проблем енергозбереження в стратегію розвитку галузі: спиртова галузь має нестабільні темпи зростання, що зумовлені падіння обсягів виробництва, неадекватною політикою держави. Виробничі потужності, які має спиртова галузь можна використати для вирішення енергетичної проблеми держави та зменшити імпорт енергоресурсів, завдяки перепрофілюванню частини спиртових заводів на виробництво біопалива. Зазначимо, що виробництво біоетанолу на підприємствах спиртової галузі в Україні в січні-квітні 2013 року становило 15,2 тис. тонн, що в 9 разів більше, ніж за 4 місяці 2012 року. Це в свою чергу призведе до стабілізації галузі, зростання темпів росту;

- розширення можливостей підприємств щодо участі в одночасному вирішенні продовольчої та енергетичної проблеми: спиртова галузь належить до агропромислового комплексу і покликана розв'язувати ряд питань, пов'язаних з продовольчою безпекою. Як вже зазначалося вище перетворення галузі з монопродуктової в мультифункціональну галузь, дозволяє вирішувати низку нетрадиційних завдань, а саме – виробництво декілька десятків видів продукції. Вирішення такої двоєдиної проблеми дозволить в повній мірі використовувати людські, земельні, виробничі та природні ресурси та всі складові стратегічного потенціалу галузі;

- розвиток основ гнучкості підприємств у поєднанні із забезпеченням безвідходності виробництва. В зв'язку з реорганізацією галузі, ДП «Укрспирт» стало диверсифікованим підприємством, що об'єднало більшість спиртових заводів, які отримали назву місць провадження діяльності. К. Прахалад і Г. Хемел відзначають: «Диверсифіковані компанії подібні до дерева, стовбур і найбільші гілки якого – ключові продукти, інші гілки – підрозділи, а листя, квіти і плоди – кінцеві товари. Кореневу систему, яка забезпечує живлення, підтримку і стійкість дерева, утворюють ключові компетенції. Аналізуючи товари, що виробляються конкурентами, не упустіть з поля зору сили, які стоять за ними. Так, крона – окраса дерева. Але не варто забувати і про корені» [178]. Однак, така диверсифікація виявилась доволі штучною, оскільки

взаємодія існуючих стратегічних одиниць бізнесу не завжди створює ефект синергії. Нині актуальним для спиртової галузі є розширення використання варіантів диверсифікації та вертикальної інтеграції, що потребує додаткових досліджень.

Висновки до розділу 2

Узагальнення досліджень, представлених у другому розділі, дозволяє сформулювати такі висновки:

1. Окреслення нових критеріїв оцінювання якості менеджменту передбачає приділення особливої уваги проблематиці управління гнучкістю підприємства як відкритої економічної системи, що має потенціал реагування на позитивні й негативні виклики оточення. Ці питання повинні вирішуватися у контексті використання моделей і механізмів стратегічного аналізу, основним завданням якого є визначення привабливості галузі й окремих її товарних ринків на основі дослідження структури і динаміки галузі, характерних для неї можливостей та існуючих загроз, визначення ключових чинників успіху, що дозволяє виробити стратегію поведінки підприємства на ринку. Вирішення цих питань і є передумовою формування й успішного функціонування системи управління гнучкістю підприємств.

2. Управління гнучкістю підприємств є новою для спиртової галузі проблемою, яка залишається поза увагою науковців, зважаючи на традиційний погляд на галузь як монопродуктову. Однак дослідження, проведені нами упродовж останніх років, дозволило дійти висновку, що спиртову галузь необхідно розглядати як мультипродуктову, орієнтуючись на появу нових потреб та можливостей різнопланового використання продукції галузі.

3. Необхідною умовою стійкого функціонування підприємства в умовах конкуренції є гнучкість потреб до ринку. Поступова втрата цієї переваги і наближення цін на продукцію вітчизняних підприємств до світового рівня

зумовлює необхідність розроблення нових продуктів і подолання технологічного відриву від передових економік. Підприємства з потенціалом гнучкості можуть постійно переглядати асортимент продукції, зважаючи на виклики зовнішнього оточення, хоча деякі з них, враховуючи світові інноваційні процеси, технологічні прориви, а також галузеву специфіку, мають значні обмеження у формуванні широкого ринкового портфелю. Основним їх завданням стає вибір найбільш перспективних продуктів і напрямів діяльності для підвищення своєї конкурентоспроможності.

4. У спиртовій галузі вирішення означених завдань має свою специфіку, що й зумовило спрямування нашого наукового пошуку на вибір такого, невластивого для традиційної проблематики управління гнучкістю підприємств, об'єкта і предмета дослідження. Зокрема, надзвичайно важливим аспектом стратегічного аналізу згаданої галузі є визначення можливостей і меж гнучкості підприємств в умовах невизначеності ринкової ситуації, що і є передумовою вироблення альтернатив управління гнучкістю підприємств.

5. В сучасних трансформаційних умовах суб'єкти господарювання можуть успішно функціонувати і утримувати високий конкурентний статус, якщо орієнтують управлінську діяльність на формування засобів забезпечення своєї гнучкості. Використання елементів стратегічного аналізу при дослідженні середовища функціонування суб'єктів господарювання на ринку спирту і спорідненої продукції дало змогу на основі синтезу емпіричних даних встановити тенденцію трансформації спиртової галузі з моно- в мультипродуктову.

6. Розширення можливостей гнучкості означених підприємств пояснюється: появою нових ринкових потреб, достатнім рівнем сировинної бази, високою привабливістю галузі, а також можливостями імпортозаміщення в енергетичній сфері. Межі гнучкості підприємств спиртової промисловості, яка традиційно сприймалася як монопродуктова, сформульовано у такій редакції: наявність фіксованого попиту, рівень економічної свободи, високі бар'єри входження, обсяг державного фінансування.

7. Для підприємств спиртової промисловості України фінансову гнучкість доцільно розглядати двояко: як критерій оцінювання ринкової гнучкості підприємства, зважаючи на найбільший потенціал їх мобільності саме у фінансовій сфері, і як базис для забезпечення та розвитку асортиментної і виробничої гнучкості. Зважаючи на належність досліджуваних підприємств до державної форми власності, дослідження аспектів їх фінансової гнучкості здійснювалося у контексті ефективності управління фінансами в централізованій структурі ДП «Укрспирт». Аналіз результатів функціонування спиртової промисловості України та чинників формування основних показників її виробничо-господарської діяльності показав, що в результаті останніх організаційних трансформацій галузь перетворилася в інерційне утворення з мінімальним числом елементів гнучкості.

8. В процесі дослідження виявлено ряд сучасних тенденцій розвитку галузі, які мають глобальний характер. Організаційні зміни з їх пролонгацією на механізм управління гнучкістю підприємств сприймаються неоднозначно, оскільки, крім окремих позитивних аспектів, призвели до формування низки негативних тенденцій, а саме: втрати джерел фінансування місцевих бюджетів; заморожування кризового стану значної частки підприємств; формування атмосфери байдужості, втрати творчості в менеджменті.

Основні результати досліджень, які подано у розділі 2 опубліковано в наукових працях автора [40, 41, 42, 43, 46, 53, 55].

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ГНУЧКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Концептуальна модель управління гнучкістю підприємства

Сучасна парадигма управління орієнтується на зростання ринкової вартості бізнесу на противагу концептуальним засадам менеджменту кінця ХХ ст. Свого часу професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер у фундаментальній праці «Стратегія конкуренції» зазначав, що головним завданням менеджменту є усталення влади компанії над своїми постачальниками і клієнтами і пошук способів близько не підпускати до свого бізнесу існуючих і потенційних конкурентів для того, щоб захистити стратегічні переваги фірми і витягти з них максимальну вигоду [134, с. 15]. Отже, головним завданням управлінців, зважаючи на таку позицію, було зосередження уваги на найкращих методах захоплення будь-якої вартості, що створюється в її межах.

З іншого боку, аналіз багатолітнього досвіду функціонування суб'єктів ринку у сформованих умовах господарювання дозволив С. Гошал зробити висновок про те, що за таких умов інтереси компанії виявляються несумісними з інтересами суспільства [106, с. 197], що не сприяє його гармонійному розвитку.

Реалії сучасного суспільства стали передумовою перегляду основних положень усталеної парадигми менеджменту, у результаті чого новітні тенденції розвитку управлінської думки пов'язуються з формуванням критеріїв оцінювання якості менеджменту у контексті зростання вартості бізнесу. Ця дефініція обґрунтовує необхідність визначення поточної вартості майбутніх благ від володіння бізнесом, суму дисконтованих грошових потоків, що генеруються підприємством. За допомогою показника вартості бізнесу

визначають загальний стан підприємства у довгостроковій перспективі, що достатньою мірою узгоджується з нинішніми ціннісними орієнтирами суспільства.

Як показує аналіз наукових джерел і практики господарювання успішних і збанкрутілих підприємств, ті з них, які «будувалися на віки», стали завчасно запрограмованими на невдачу і поразку. Р. Фостер і С. Каплан наводять такі дані: «Перший фондовий індекс рейтингової агенції «Standart & Poor's» було розраховано у 1920-і роки на основі акцій 90 провідних американських корпорацій. Учасники цього списку залишалися в ньому в середньому упродовж 65 років. У 1998 р. термін перебування у розширеному переліку «Standart & Poor's» 500 скоротився до 10 років. Якщо ця тенденція збережеться, то можна припустити, що за чверть віку не більше третини нинішніх найбільших корпорацій залишаться економічно впливовими суб'єктами» [175, с. 151].

Аналогічну інформацію подають й інші авторитетні джерела. Так, зі ста найбільших компаній США, що існували на початку 90-х років ХХ ст., до кінця десятиліття залишилося лише шістнадцять. За той самий період у списку журналу «Fortune Magazine» з 500 найбільших компаній лише 29 зберегли свої позиції, а список оновився на 46% [67]. Ця інформація стосується лідерів світового бізнесу.

На основі наведеної інформації можемо констатувати, що умови бізнесу сьогодні більшою мірою, аніж будь-коли, вимагають нового мислення – дискретного замість конвергентного.

Пояснити ці трансформації можна принципово новою сутністю змін в нинішніх умовах господарювання, що супроводжуються складністю передбачення економічних процесів і їх різноманітністю. Така ситуація дозволила П. Друкерові назвати цей період розвитку економіки «епохою без закономірностей». Як зазначає Н. С. Алексєєв, у даний час зміни почали слідувати одна за одною безперервно і навіть накладатися одна на одну; вони тісно пов'язані і кожна з них ланцюговою реакцією може спричинити серію

нових змін, що розгортаються у внутрішньому середовищі з наростаючою швидкістю [3].

Зважаючи на такі трансформації ринкового середовища і зміну критеріїв оцінювання менеджменту підприємств, надзвичайно актуалізувалася проблематика управління гнучкістю суб'єктів господарювання, у тому числі для виробництв, які традиційно вважалися монопродуктовими і тому такими, що не мають можливостей маневрування через об'єктивну обмеженість асортиментної гнучкості.

Значущість питань управління гнучкістю підприємств у нинішніх умовах господарювання підтверджується їх піднесенням до рангу пріоритетних критеріїв оцінювання якості менеджменту і ключових факторів успіху підприємств. Так, у доповіді «Корпоративні стратегії 100 компаній майбутнього у Великобританії» перераховано шість ключових факторів успіху організацій, які більшою чи меншою мірою пов'язані з проблематикою їх гнучкості [86, с. 49]:

- структурна гнучкість;
- кадри;
- інноваційний потенціал;
- зростаючі ринки;
- міжнародна орієнтація;
- якість менеджменту.

Визначальну роль гнучкості підприємств у досягненні цілей корпоративного рівня відзначав і Р. Шонбергер, виокремлюючи такі критерії оцінювання [229, с. 205]:

- витрати споживача;
- виграш часу;
- якість продукції;
- гнучкість.

Зважаючи на результати дослідження нинішніх реалій господарювання і

прогнозування трансформації процесів розвитку економічних систем, нами запропоновано концептуальну модель управління гнучкістю підприємства як впорядковану сукупність положень новітньої парадигми управління з комплексом модифікованих елементів гнучкості підприємств, що базується на принципово новій сутності змін умов. Пояснення цих трансформацій потребує урахування принципово нового бачення таких змін і закономірну складність передбачення економічних процесів та їх різноманітність.

Специфіка дослідження передбачає розвиток і активізацію процесів «творчого руйнування» (за Й. Шумпетером) та пов'язане з ним становлення нового мислення управлінців, зумовлене змінами середовища функціонування підприємств, а саме – переходом від стану конвергентності до дискретного розвитку. Новизна сформованої ідеології полягає у виявленні ступеня готовності підприємства до сприйняття змін і формування адекватної моделі реагування на них з подальшим формуванням стратегічного набору видів діяльності.

Урахування зміни управлінської парадигми у процесі побудови і реінжинірингу організацій та їх структур управління, у т. ч. управління гнучкістю підприємства, на наш погляд, потребує використання теоретичних підвалин, основні концепти яких ґрунтуються на теоріях, поданих на рис. 3.1.

Наші дослідження показали, що трансформація конвергентного розвитку економічних систем у дискретний пов'язується з формуванням нового типу розвитку, що актуалізує проблематику теорії хаосу як базису новітніх підходів при дослідженні ринкових явищ і процесів. Хаос визначають як крайню непередбачуваність постійного нелінійного і нерегулярного складного явища, що виникає в динамічній системі [165]. Теорія гласить, що хаос не випадковий і має свої закономірності, особливим способом впорядковуючи рух. Відповідно до цієї теорії, в умовах стрімких змін середовища функціонування неможливо врахувати всі фактори і умови, що зумовлюють необхідність управління гнучкістю підприємства та використання адекватних управлінських технологій, тому майбутнє передбачати важко. Крім того, існує проблема вибору надійних

методів оцінювання та прогнозування теперішніх і майбутніх змін, що формує поле невизначеності при обґрунтуванні управлінських рішень.

Розгляд хаотичних процесів в економіці, у т.ч. на підприємстві, неможливий без вивчення ентропії як міри безладу (або невизначеності) чи хаосу. Розглядаючи у роботі підприємство як відкриту систему, тобто таку, що обмінюється матеріальними, енергетичними, інформаційними та іншими потоками із зовнішнім середовищем, ми зважаємо на те, що рівень ефективності його діяльності залежить від ступеня впорядкованості процесів і зв'язків, для яких характерна ентропія.

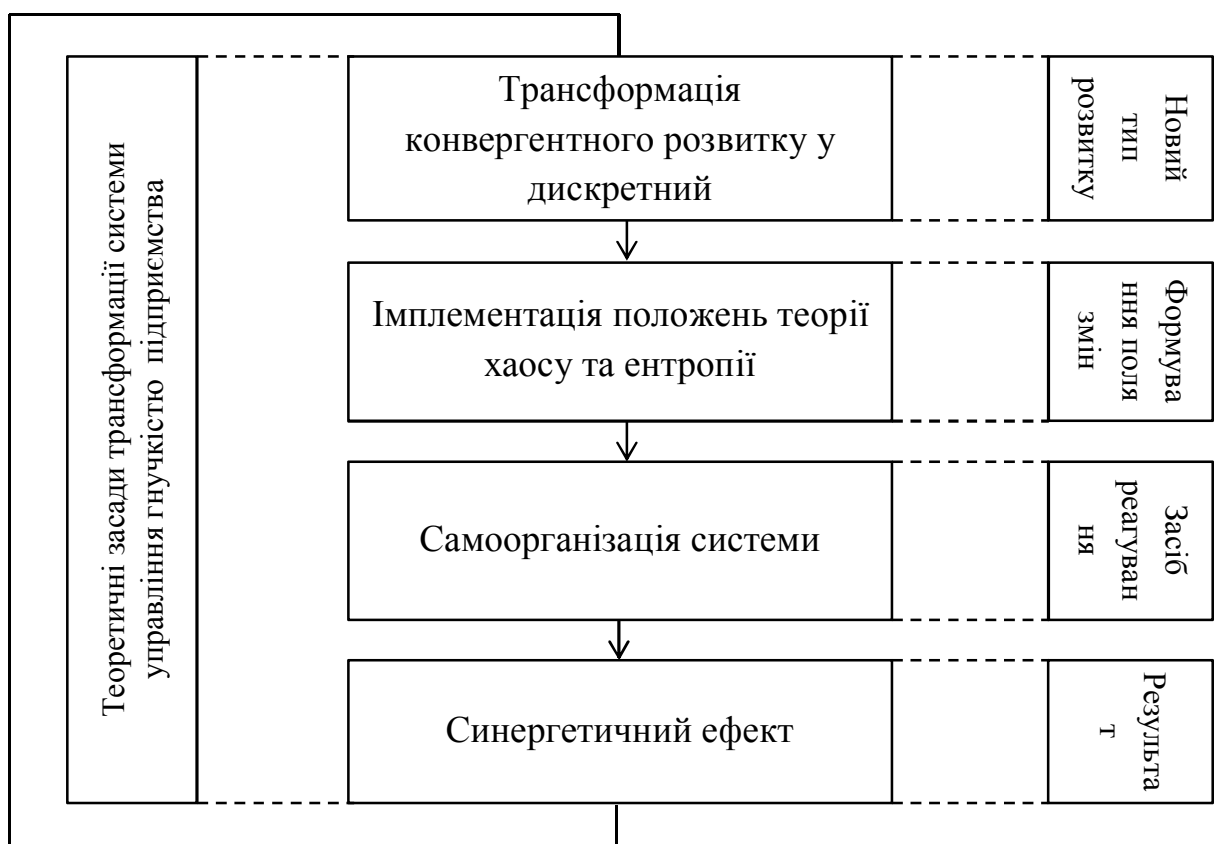


Рис. 3.1. Трансформація теоретичних основ концепції управління гнучкістю підприємства

Джерело: розроблено автором

В наукових дослідженнях ентропію найчастіше використовують у трьох значеннях: міра невизначеності, нестача інформації, міра неупорядкованості системи. В теорії управління ентропію визначають як міру невизначеності

стану або поведінки системи в конкретних умовах. Не ставлячи за мету дати характеристику всім тлумаченням ентропії, звернемо увагу на її визначення Б. А. Райзбергом, Л. Ш. Лозовським і Е. Б. Стародубцевою: «Ентропія – це величина, зворотна рівню організації системи» [139]. Заслугує на увагу й визначення Г. А. Краснова, В. В. Виноградова і А. А. Краснова, відповідно до якого ентропія – міра внутрішньої неупорядкованості системи. Ентропія збільшується при хаотичному розподілі інформаційних ресурсів і зменшується при їх впорядкуванні [84]. Однак таке визначення є певною мірою обмеженим, оскільки зосереджується лише на інформаційних ресурсах, як і багато інших тлумачень. На наш погляд, у цьому контексті варто розглядати й інші ресурси: природні, людські, фінансові та інші.

Найбільш вдалим видається трактування ентропії В. Ф. Ісламутдіновим, згідно якого рівень ентропії – загальний показник, який відображає стан будь-якої системи і динаміку її розвитку [68].

На наш погляд, рівень ентропії як міра хаосу формує «поле змін», а результат управління гнучкістю підприємства, який визначає його конкурентний статус у ринковому середовищі, розглядається з позицій внутрішнього середовища (ендогенний, зумовлений внутрішніми чинниками).

З позицій ентропії підприємству притаманні такі характеристики [18]:

- система є динамічною, стохастичною;
- використовуючи певний алгоритм управління, керуюча структура подає на входи керованої підсистеми відповідні керуючі сигнали; при цьому будь-який управлінський акт передбачає вибір кращого керуючого впливу, оскільки метою управління є можливість вибору оптимального режиму функціонування об'єкта управління;
- керована система видає вихідні сигнали у вигляді готової продукції, інновацій, екологічного забруднення, економічного ефекту, соціального ефекту;
- поведінка системи у будь-який момент часу імовірнісним чином визначається вихідними сигналами, її внутрішніми попередніми станами і в даний момент часу; в свою чергу, зміна вихідних сигналів імовірнісним чином

викликається зміною вхідних сигналів, а також внутрішніх станів системи, що стосуються даного моменту часу;

- рух системи відбувається за певною траєкторією, кінцева точка якої називається метою управління.

У цьому контексті С. Чоудхарі звертає увагу на важливість і необхідність системного бачення сил, що формують глибокі зміни: «...Якщо лідери розуміють системні взаємозв'язки, які надають форми цим силам, вони можуть не чекати, коли ці проблеми виникнуть і доведеться їм протистояти. Вони можуть завчасно їх передбачити тому, що розуміють дію всередині процесів змін. Вони можуть підготуватися до труднощів і будуть мати можливість прийняти превентивні заходи. Це і є той самий «танок змін», який інтуїтивно виконують вправні лідери, що працюють у безперервній взаємодії з силами-визначниками форми змін» [106, с. 334].

Згідно логіки нашого дослідження, засобом реагування на процеси хаосу та ентропії на підприємствах є використання ідей самоорганізації та синергетики (див. рис.3.1).

Найчастіше самоорганізацію розглядають як процес створення, відтворення чи удосконалення організації складної динамічної системи, у т. ч. підприємства як відкритої системи. При цьому розвиток і зміна форм її існування залежить від дієвості механізмів управління гнучкістю такої системи.

Найбільш загальне визначення синергетики подає її як міждисциплінарну науку, що вивчає процеси самоорганізації і виникнення, підтримки стійкості і розпаду структур (систем) різної природи. Синергетика – це теорія самоорганізації, яка досліджує явища і процеси, у результаті чого в системі можуть з'явитися властивості, якими не володіє жодна з її частин [150]. Таке розуміння синергетики повною мірою узгоджується з виробленою нами гіпотезою дослідження (розгляд гнучкості підприємства як його властивості; міждисциплінарний підхід при побудові системи управління гнучкістю підприємства).

У процесі самоорганізації спостерігається постійне руйнування старих і

поява принципово нових структур, які мають інші, неповторні властивості в результаті активізації процесів біфуркації, у тому числі й стосовно ознак гнучкості підприємств. З іншого боку, відбуваються універсальні процеси об'єднання, кооперування на усіх рівнях суспільства, у т. ч. й підприємств. Дієвість означених процесів забезпечується функціонуванням так званих «механізмів складання», у результаті чого виникають нові утворення з новими властивостями [81].

Взаємозв'язок і співвідношення самоорганізації і синергетики трактується нині по-різному, а відповідно до нашого бачення ефективна самоорганізація як засіб реагування на зміни передбачає отримання синергетичного ефекту.

Зважаючи на побудову теоретичної конструкції, яка дозволяє певною мірою переосмислити засади управління гнучкістю підприємства, нами побудовано відповідну концептуальну модель такого управління, яку подано на рис. 3.2. На цьому етапі логіка нашого дослідження передбачає перехід від теоретичних концептів на прикладний рівень, де враховується, з одного боку, вплив на підприємства спиртової промисловості процесів глобалізації, членство України в СОТ та інші мега- і макропроцеси, а з іншого – реалії розвитку цих підприємств. Визначені нами у підрозділі 2.1 можливості і межі гнучкості підприємств є стратегічним орієнтиром для оцінювання перспектив їх гнучкості як засобу забезпечення конкурентоспроможності з позицій розгляду галузі як мультипродуктової незалежно від існування державної чи приватної форми власності.

Формування пакету стратегічних альтернатив розвитку підприємства як результат використання технологій управління гнучкістю та вибір на його основі єдиного варіанту стратегії потребує оцінювання характеру змін. Він є функцією взаємовпливу макрооточення (набору можливостей і меж гнучкості конкретного підприємства) та інтегрованого результату стратегічної сегментації, що охоплює традиційні ринки та інноваційні перспективи, на перетині яких і варто виявляти доцільні для підприємства види діяльності (див. рис. 3.2).

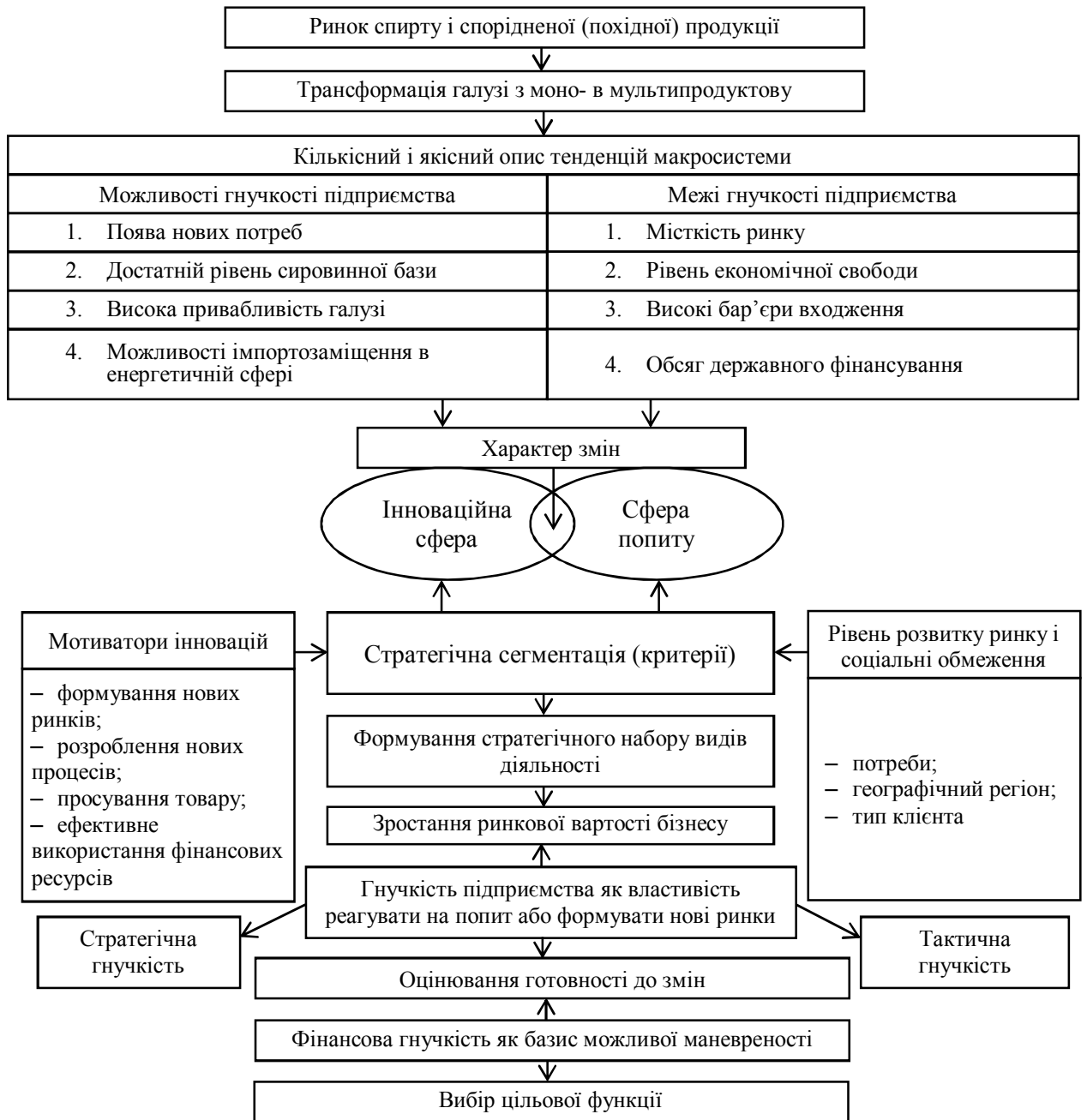


Рис. 3.2. Концептуальна модель управління гнучкістю підприємства

Джерело: розроблено автором

Підприємства спиртової промисловості, будучи спеціалізованими, тривалий час реалізують стратегію вертикальної інтеграції як об'єктивно задану з послідовним виконанням процесів закупівлі сировини, виробництва етилового чи технічного спиртів з наступною їх переробкою: першого – переважно для виробництва лікєро-горілчаних виробів чи продуктів для

медицини і фармацевтики, другого – для виробництва біопалива. Однак трансформація ринку, поява нових потреб і можливостей зумовлюють перегляд управлінських підходів щодо досягнення високих кінцевих результатів за рахунок управління гнучкістю підприємства, а саме – у напрямі доцільності реалізації стратегій спорідненої диверсифікації на підприємствах спиртової промисловості.

Отже, наріжним моментом запропонованої концептуальної моделі управління гнучкістю підприємств є поєднання процесів інтегрування технологічних переділів «вгору» або «назад» з обґрунтуванням доцільності розширення номенклатури продукції на засадах спорідненої диверсифікації.

Як було доведено у підрозділі 2.1, підприємства спиртової промисловості України мають достатній потенціал для розширення номенклатури продукції, який сьогодні не реалізується, хоча лише спирт – основний її продукт використовується більш як у 150 галузях промисловості. У найсприятливіші роки за обсягами виробництва спирту Україна посідала третє місце у світі (після Бразилії та Росії), однак у даний час значна частка спиртових підприємств простоює, перебуває на стадії банкрутства тощо. Дослідження, проведені нами упродовж останніх років, показали, що встановлені потужності з виробництва спирту в Україні у теперішній час втричі перевищують потребу ринку в спирті, яка становить близько 16 млн. дал на рік.

За даними ДП «Укрспирт», в Україні функціонує понад 80 ліцензованих спиртозаводів, які мають потужності з перероблення 900 тис. т зерна щорічно з можливим отриманням 32 млн. дал зернового спирту. Їх річна потреба в буряковій мелясі – 1,1 млн. т, з якої можливо виробити ще 30 млн. дал спирту [233].

У 2013 році в Україні реалізовано 15,3 млн. дал етилового спирту, що на 14,2% менше, ніж у 2012 році. Зокрема, обсяги продажу спирту на внутрішньому ринку скоротилися на 13,2% – до 15,1 млн. дал, на експорт – удвічі, до 0,2 млн. дал. При цьому виробництво спирту у 2013 році збільшилося на 4,3% – до 18,2 млн. дал. Падіння обсягів продажу спирту ДП «Укрспирт»

зумовлене скороченням попиту з боку виробників алкогольних напоїв, на яких припадає понад 80% реалізації етилового спирту в країні.

За оцінками фахівців ДП «Укрспирт», зокрема, ринок горілки за останній рік скоротився 18 – 20%. Це, у свою чергу, пов'язано зі зростанням ставок акцизного податку, а також зростанням мінімальної роздрібної ціни на горілку. Так, з 1 квітня 2012 року ставка акцизу на спирт збільшилася до 458,7 грн./дал (з 421,2 грн./дал), з 1 квітня 2013 року – до 494,9 грн./дал [234].

За умови несприятливої ситуації на внутрішньому ринку, логічним маркетинговим кроком міг би стати пошук зовнішніх ринків збуту. Однак вивчення цінової політики на світових ринках спирту дозволило зробити висновок про низьку конкурентоспроможність вітчизняного продукту, оскільки за якісними і ціновими параметрами він не відповідає світовим взірцям (рис. 3.3).

Зважаючи, з одного боку, на проблеми у збутовій політиці спиртових підприємств України, а з іншого – потенційну мультипродуктовість спиртової промисловості, підкреслимо можливість виробництва на її підприємствах біопалива при наявності недовантажених споріднених потужностей з виробництва спирту. Гострота проблеми підвищується тим, що Україна щорічно споживає біля 200 млн. т паливно – енергетичних ресурсів і належить до групи енергодефіцитних країн, оскільки покриває свої потреби в енергоспоживанні приблизно на 53% й імпортує 75% необхідного обсягу природного газу та 85% сирової нафти і нафтопродуктів.

Фахівці зазначають, що така структура паливно – енергетичного комплексу є економічно недоцільною, породжує залежність економіки України від країн – експортерів нафти та газу і є загрозливою для її енергетичної та національної безпеки [104, с. 17]. Виходом із ситуації є використання поновлювальних видів сировини для виробництва біопалива.

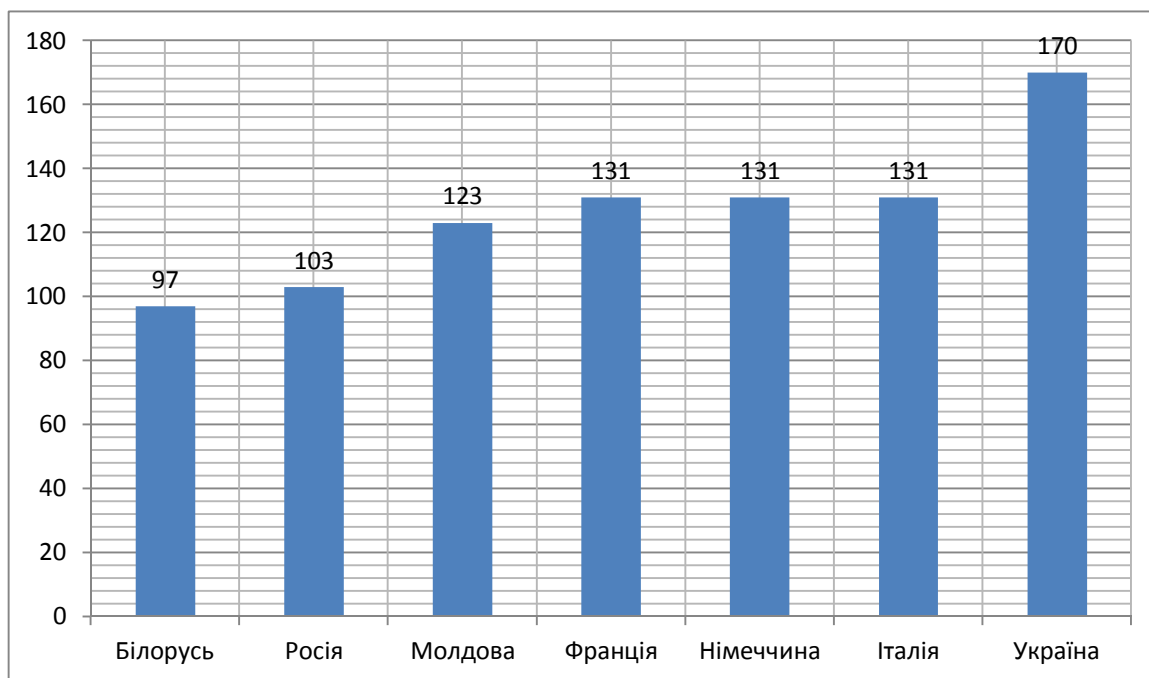


Рис. 3.3. Порівняння цін на етиловий спирт в країнах Європи, 2014 р., грн.

Джерело: [234]

Дослідження зарубіжного досвіду забезпечення енергетичних програм дозволяє констатувати, що очікуваний обсяг виробництва біоетанолу в світі у 2020 р. за оптимістичним прогнозом буде складати 281,5 млрд. л, за песимістичним – 187,5 млрд. л, а обсяг його світової торгівлі становитиме близько 10% від загального світового обсягу виробництва [102]. Основною сировиною для виробництва біоетанолу у світі є: цукрова тростина, кукурудза, цукрові буряки, а ефективність виробництва біоетанолу із різних видів біосировини подано у табл. 3.1.

На противагу активізації світових тенденцій виробництва і використання біоетанолу, його виробництво в Україні (за даними ДП «Укрспирт») у 2014 р. складало 150 тис. т на рік, що не задовольняє потреб держави у цьому продукті.

Незважаючи на те, що сьогодні понад 50 країн світу законодавчо підтримують розвиток відновлюваних джерел енергії, в Україні цьому аспекту діяльності підприємств спиртової промисловості приділяється недостатньо уваги.

Таблиця 3.1

Ефективність виробництва біоетанолу із різних видів біосировини

Біоенергетична культура	Врожайність, т/га	Вихід біоетанолу, т/га	Вихід очищеного біоетанолу з 1 т продукції, т	Ціна реалізації 1 т біоетанолу (з ПДВ), грн.
Сорго	7,0	2,03	0,29	7642,2
Картопля	18	1,76	0,098	31913,3
Кукурудза	6,0	1,38	0,23	12122,8
Цукровий буряк	50	4,015	0,0803	5783,7

Джерело: [102]

Так, «Концепцією Державної цільової науково-технічної програми розвитку виробництва і використання біологічних видів палива», схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 лютого 2009 р. № 276-р, передбачалося упродовж 2010-2014 рр. збільшити частку біопалива в загальному енергетичному балансі до 5-7%, підвищити рівень екологічної безпеки у 2 рази за рахунок багатьох заходів, у т. ч. зменшення обсягів викидів чадного газу в 2 рази шляхом використання біоетанолу як моторного палива [102]. Важливість наведених пунктів Концепції є очевидною, однак її не було реалізовано (у т. ч. й стосовно виробництва біоетанолу) через брак коштів державного і місцевих бюджетів, нестачі інвестицій та інших джерел фінансування.

Розширення виробництва біоетанолу на підприємствах спиртової промисловості передбачалося й іншими державними документами, зокрема, доцільність перепрофілювання 12 спиртових заводів на виробництво біоетанолу передбачалося «Програмою розвитку спиртової галузі на 2007-2011 роки», затвердженою наказом Міністерства аграрної політики України від

16. 10. 2007 р. № 736 [137]. Постановою КМУ «Про затвердження Державної програми активізації розвитку економіки на 2013-2014 роки» від 27 лютого 2013 р. № 187 [138] передбачено організацію виробництва біоетанолу на потужностях спиртових та цукрових заводів, однак у цьому документі не означено будь-яких конкретних стратегічних чи тактичних кроків щодо термінів і обсягів виробництва згаданого виду продукції. Характеристики сировинної бази виробництва біоетанолу в Україні подано у табл.3.2.

ДП «Укрспирт», незважаючи на критичні зауваження нафтотрейдерів, заявляє про готовність виробляти достатню кількість біоетанолу, до виробництва якого сьогодні готові лише 15 спиртових заводів [136], тоді як, відповідно до закону України «Про внесення змін до деяких законів України про виробництво моторних палив з вмістом біокомпонентів», у 2014-2015 рр. всі реалізовані в Україні бензини повинні містити не менше 5% біоетанолу. З 2016 року обов'язкова частка біоетанолу в бензинах повинна збільшитися до 7% [136].

Таблиця 3.2

Використання сировинних ресурсів на виробництво біоетанолу

Біоенергетична сировина	2011 р.	2015 р. (прогноз), млн. т	Вироблено біоетанолу, тис. т	% до споживання світлих нафтопродуктів
Цукровий буряк	—	10*	803,0	14,6
Кукурудза	—	5	1150,0	20,9
Сорго	—	0,2	58,0	1,1

* згідно розробленої у НААН галузевої програми «Цукрові буряки – 2011-2015 рр.»

З початком повномасштабного виробництва біоетанолу ДП «Укрспирт» планує налагодити експорт цього продукту, однак наші дослідження показують,

що продукція вітчизняних спиртових підприємств не має достатнього рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Зокрема, порівняння витрат на виробництво біоетанолу у світовому масштабі показало, що найдешевшим цей продукт є у Бразилії (через державні субсидії) і США, тоді як найдорожчий біоетанол виробляє Німеччина (табл. 3.3).

Крім того, функціональні параметри вітчизняного біоетанолу також не відповідають кращим світовим взірцям, що потребує додаткових інвестицій для модернізації виробничих процесів.

Отже, проведені дослідження дозволяють встановити низку тенденцій розвитку спиртової промисловості, а також невирішених проблем, які переважно корелюють між собою, впливаючи на формування «поля стратегій» для кожного з підприємств (рис. 3.4). Зокрема, до основних галузевих тенденцій нами віднесено:

- скорочення обсягів виробництва етилового спирту;
- зменшення обсягів експорту етилового спирту;
- падіння рівня використання виробничих потужностей.

Таблиця 3.3

Порівняльна собівартість біоетанолу на світовому ринку, 2012 р.

Країна-виробник	Собівартість біоетанолу, €/100 л
США (кукурудза)	39,47
Німеччина (пшениця)	54,97
Німеччина (цукровий буряк)	59,57
Бразилія (цукрова тростина)	14,48
Україна (цукровий буряк)	57,84

Джерело: [102]

Серед проблем, що виникли упродовж останніх років у спиртовій промисловості України, нами виділено:

- відсутність нових ринків збуту продукції;

- наявність «чорного» сегмента ринку, високий рівень тінізації і криміналізації;
- високий рівень фальсифікації продукції;
- низький рівень конкурентоспроможності продукції на міжнародних ринках;
- падіння екологічної захищеності середовища.

Означені тенденції і проблеми є взаємопов'язаними; вони можуть слугувати підставою для формулювання висновку про наростання процесів стагнації в галузі.

Зважаючи на сформовані тенденції та виявлені проблеми, серед перспектив розвитку спиртових підприємств на основі актуалізації завдань забезпечення їх гнучкості, нами сформульовано перспективні сфери управління такими підприємствами за рахунок впровадження інноваційних технологій:

- пошук нових ринків збуту, зважаючи на використання механізмів гнучкої цінової політики;
- реалізація інноваційно-інвестиційних проектів для забезпечення відповідності функціональних характеристик продукції світовому рівню;
- формування нових потреб і відповідних ринків, виробництво нової продукції;
- перехід до стратегій спорідненої диверсифікації для ефективного використання потужностей для ефективного використання потужностей.

Перехресне дослідження та узгодження основних тенденцій, проблем та перспективних шляхів розвитку спиртової промисловості України дозволяють побудувати «поле стратегій», яке є підставою для формування оригінального, властивого кожному окремому підприємству як специфічному суб'єкту ринку, набору видів діяльності.

Найпоширенішими видами діяльності для спиртових підприємств, зважаючи на існуючі процеси вертикальної інтеграції та можливі варіанти спорідненої диверсифікації, є (див. рис. 3.4):



Рис. 3.4. Схема «поля стратегій» для вибору видів діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором

- випуск спирту для виробництва біопалива (сумішевих бензинів) – біоетанол;
- харчовий спирт лише для виробництва лікєро-горілочаних виробів;
- виробництво спирту для технічних цілей (хімічна промисловість, машинобудування, автомобільні засоби тощо);
- харчовий спирт для забезпечення діяльності промислових підприємств (медицина, парфумерія, кондитерські підприємства, виноробство).

Аналіз «поля стратегій» дозволяє менеджменту підприємства обрати адекватний варіант стратегії, реалізація якого методами і засобами гнучкості забезпечить стійке становище підприємства на ринку.

3.2. Методичний підхід до обґрунтування стратегії спорідненої диверсифікації підприємства

Поєднуючи ресурсний і маркетинговий підходи при побудові авторського бачення вирішення завдання управління гнучкістю підприємства, підкреслимо необхідність використання й інших актуальних наукових напрямів, які дозволяють доповнити й поглибити запропонований концептуальний підхід. До таких теоретичних підвалин ми відносимо:

- управління змінами;
- управління знаннями;
- управління ключовими компетенціями.

Управління змінами – важлива складова сучасної парадигми управління, яка передбачає орієнтацію систем менеджменту підприємства на визначення й запровадження сучасних цінностей, норм діяльності. Такий підхід передбачає пошук нових способів забезпечення ефективного функціонування підприємств через збалансування людських, фінансових, матеріально-технічних ресурсів та подолання опору змінам.

Логічно пов'язаними з управління змінами є проблеми управління знаннями. Цей блок сучасного стратегічного менеджменту охоплює процеси створення, зберігання, розподілу і застосування знань, необхідних для досягнення мети діяльності підприємства. Управління знаннями також має превентивний характер і спрямовується на перетворення підприємств в організацію, що самонавчається, тобто таку організацію, що розвивається, навчається і вдосконалюється за рахунок власних внутрішніх резервів.

Управління на основі компетенцій – відносно новий напрям менеджменту, що передбачає інтеграцію планування потреб та розподілу людських ресурсів з бізнес-плануванням і дає змогу організаціям оцінити поточну цінність підприємства на основі його компетенцій, який необхідний для досягнення місії та стратегічних цілей організації.

Логічним продовженням формування теоретичного підґрунтя пропонуваної нами концепції є використання підходу «навчання упродовж життя».

Найбільш ефективний напрямок розвитку і підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств спиртової промисловості – це необхідність забезпечення ефективного управління їх гнучкістю в умовах нестабільної ринкової економіки України.

Виходячи з цього, оцінювання рівня гнучкості підприємства є одним з основних етапів процесу управління гнучкістю підприємства, тому виникає необхідність у розробці концептуальної моделі управління гнучкістю вітчизняних підприємств, яка дасть змогу врахувати вагу усіх основних складових гнучкості підприємства і визначити рівень зовнішньої та внутрішньої гнучкості підприємства в коротко- та довгостроковій перспективі. Важливими для моделювання процесу оцінювання гнучкості підприємств спиртової промисловості, є особливості взаємодії стратегічних зон господарювання під впливом зовнішніх чи внутрішніх змін несподіваного характеру. При цьому, залишається основним аналіз рівня впливу змін на кожну стратегічну зону господарювання.

Обрані підприємством стратегічні зони господарювання повинні оцінюватися не тільки кожна окремо, але й у комплексі. Підсумовуючи викладене в підрозділі 2.2, можна стверджувати, що модель підвищення гнучкості підприємства матиме вигляд:

$$\hat{E}\tilde{I}_{\alpha \hat{\sigma} \hat{\epsilon} \hat{\tau} \hat{\eta} \hat{\delta}} = \sqrt{\beta_1 l_1^2 + \beta_2 l_2^2 + \dots + \beta_n l_n^2} \rightarrow \max, \quad (3.1)$$

або ж в розгорнутому вигляді:

$$\hat{E}\tilde{I}_{\alpha \hat{\sigma} \hat{\epsilon} \hat{\tau} \hat{\eta} \hat{\delta}} = \sqrt{\beta_1 (l_1^{k_1} \gamma_1^{k_1} + l_2^{k_1} \gamma_2^{k_1} + l_3^{k_1} \gamma_{31}^{k_1} + l_4^{k_1} \gamma_{41}^{k_1}) + \beta_2 (l_1^{k_2} \gamma_1^{k_2} + l_2^{k_2} \gamma_2^{k_2} + l_3^{k_2} \gamma_3^{k_2} + l_3^{k_2} \gamma_3^{k_2} + l_4^{k_2} \gamma_4^{k_2} + l_5^{k_2} \gamma_5^{k_2} + l_6^{k_2} \gamma_6^{k_2}) + \beta_3 (l_1^{k_3} \gamma_1^{k_3} + l_2^{k_3} \gamma_2^{k_3} + l_3^{k_3} \gamma_3^{k_3} + l_3^{k_3} \gamma_3^{k_3} + l_4^{k_3} \gamma_4^{k_3} + l_5^{k_3} \gamma_5^{k_3} + l_6^{k_3} \gamma_6^{k_3}) + \beta_4 (l_1^{k_4} \gamma_1^{k_4} + l_2^{k_4} \gamma_2^{k_4} + l_3^{k_4} \gamma_3^{k_4} + l_3^{k_4} \gamma_3^{k_4}) + \beta_5 (l_1^{k_5} \gamma_1^{k_5} + l_2^{k_5} \gamma_2^{k_5} + l_3^{k_5} \gamma_3^{k_5} + l_3^{k_5} \gamma_3^{k_5})} \rightarrow \max, \quad (3.2)$$

Для забезпечення гнучкості підприємства необхідно систематично оновлювати виробничий апарат. В умовах ринкової економіки для забезпечення

потреб споживачів закон конкуренції невблаганно змушує підприємців замінювати застаріле обладнання на нове, або ж проводити переналаштування під вимоги споживачів.

У нашій країні масове переозброєння виробництва проводилося під час індустріалізації і в післявоєнний період, потім нове обладнання встановлювалося на нових підприємствах і на підприємствах оборонного комплексу, в той час як старі підприємства, в тому числі спиртової галузі, відносно рідко піддавалися реконструкції та переоснащенню.

Необхідність в переналаштуванні виникає тоді, коли подальше виробництво попередньої продукції є недоцільним. У моделі спочатку діє тільки старий (спеціалізований) спосіб виробництва, потім у виробничому процесі співіснують старий (спеціалізований) і новий (диверсифікований) способи до того часу, поки не стане домінуючим новий (диверсифікований) спосіб. У реальній економіці ці процеси в різних виробничих осередках і підсистемах можуть проходити асинхронно, тому чітка, але незграбна картина, що дається моделлю, стане більш розмитою і згладженою. Нехай задані ВФ Кобба-Дугласа спеціалізованого і диверсифікованого способів:

$$F_0(K, L) = A_0 K_0^{\alpha_0} L_0^{1-\alpha_0}, F_1(K, L) = A_1 K_1^{\alpha_1} L_1^{1-\alpha_1} \quad (3.3)$$

причому при тих же витратах випуск нового способу істотно більший за попередній, тобто:

$$F_1(K, L) \gg F_0(K, L) \quad (3.4)$$

Деякі вихідні передумови виберемо таким чином, щоб побічні ефекти не затінювали основний предмет моделі – переозброєння чи переналаштування. Так, будемо вважати, що коефіцієнти вибуття однакові для старого і нового способів, тобто $\mu_0 = \mu_1 = \mu$. Крім того, приймемо, що трудові ресурси постійні, тобто $L(t) = L = const$, а лаги капіталовкладень відсутні всередині кожного способу.

Оскільки старий спосіб вичерпав себе, то до початку переналаштування він

вже перебував у стаціонарному режимі, отже:

$$k_0 = \left(\frac{A_0 \rho_0}{\mu_0} \right)^{\frac{1}{1-\alpha_0}}, x_0 = A_0 (k_0)^{\alpha_0}, i_0 = \rho_0 x_0, c_0 = (1 - \rho_0) x_0,$$

(3.5)

де

X - загальний продукт;

C - фонд невиробничого споживання;

I - інвестиції;

L - число зайнятих;

K - фонди;

μ - частка активної частини основних засобів;

ρ - відношення накопиченого прибутку до накопичених інвестицій;

k - фондоозброєність;

\mathcal{X} - балансова ліквідність підприємства;

$i = \frac{I}{L}$ - питомі інвестиції (на одного зайнятого).

Будемо вважати, що інвестиції старого способу у створення нового способу відбуваються з фіксованим лагом τ . Крім того, вважаємо, що переналаштування здійснюється цілком за рахунок внутрішніх коштів, тому його єдиним первинним джерелом служить старий спосіб, а оскільки інвестиції i_0 на підтримку старого способу не використовують (інакше почнеться обвальне падіння виробництва), то це єдине початкове джерело – невиробниче споживання (на початок переозброєння питома споживання встановилося на рівні c_0).

Перехідний період $0 < t < T$ розкладається на три етапи (нижче сумарні показники старого і нового способів вживаються без індексів).

Етап накопичення ($0 < t < \tau$).

Накопичення відбувається за рахунок скорочення питомого споживання до мінімально допустимого рівня \underline{c} , віддачі від вкладень в новий спосіб ще немає,

тому діє тільки старий:

$$k(t) = k_0, \quad x(t) = x_0, \quad c(t) = \underline{c}, \quad i(t) = c_0 - \underline{c}, \quad I(t) = (c_0 - \underline{c})Lt, \quad V(t) = 0$$

(3.6)

Етап віддачі накопичень ($\tau < t < 2\tau$).

Нагромадження старого способу в новий починають давати віддачу, старий спосіб припиняє накопичення для нового, тому $c_0(t) = c_0$, Крім того, новий спосіб здійснює накопичення для себе (без лага):

$$k(t) = \theta_0 k_0 + \theta_1 k_1, \quad x(t) = \theta_1 k_1 + \theta_1 A_1 k_1^{\alpha_1}, \quad (3.6)$$

$$c(t) = \theta_0 c_0 + \theta_1 (1 - \rho_1) A_1 k_1^{\alpha_1}, \quad (3.7)$$

де k_1 - прийнята на перехідний період фондоозброєність нового способу,

$k_0 \leq k_1 \leq k_1^0, k_1^0 = \left[\frac{\rho_1 A_1}{\mu} \right]^{\frac{1}{1-\alpha_1}}$ - стаціонарна фондоозброєність нового способу при

нормі накопичення ρ_1 ;

$\theta_i = \frac{L_i}{L}, i = 0, 1$, - частка i -го способу у використанні трудових ресурсів.

Фонди нового способу задовольняють диференціальне рівняння:

$$\frac{dK_1}{dt} = -\mu K_1 + \rho_1 A_1 K_1^{\alpha_1} L_1^{1-\alpha_1} + (c_0 - \underline{c})L, \quad K_1(\tau) = 0. \quad (3.8)$$

Оскільки $K_1 = k_1 L_1$, то рівняння (3.8) переходить в рівняння:

$$\frac{dL_1}{dt} = -\mu L_1 + \rho_1 A_1 k_1^{\alpha_1} L_1 + \frac{(c_0 - \underline{c})L}{k_1}, \quad L_1(\tau) = 0, \quad (3.9),$$

або

$$\frac{dL_1}{dt} = bL_1 + d, \quad L_1(\tau) = 0, \quad (3.10)$$

Де $b = \mu \left[\left(\frac{k_1^0}{k_1} \right)^{1-\alpha_1} - 1 \right]$, $d = \frac{(c_0 - \underline{c})L}{k_1}$.

Рівняння (3.10) має наступне рішення:

$$L_1(t) = d \frac{e^{b(t-\tau)} - 1}{b} = \frac{(c_0 - \underline{c})L[e^{b(t-\tau)} - 1]}{\mu k_1 \left[\left(\frac{k_1^0}{k_1} \right)^{1-\alpha_1} - 1 \right]}, \quad (3.11)$$

звідки

$$\theta_1 = \frac{(c_0 - \underline{c})[e^{b(t-\tau)} - 1]}{\mu k_1 \left[\left(\frac{k_1^0}{k_1} \right)^{1-\alpha_1} - 1 \right]}, \quad \theta_0(t) = 1 - \theta_1(t). \quad (3.12)$$

Таким чином, частка нового способу у використанні трудових ресурсів L експотенційно зростає, починаючи з $\theta_1(\tau) = 0$.

Момент закінчення перехідного процесу T визначається з рівняння:

$$\theta_1(T) = 1, \quad (3.13)$$

яке означає закінчення передачі трудових ресурсів у новий спосіб.

При $T < 2\tau$ має місце прискорений перехідний процес, який закінчується вже на другому етапі, при цьому рівняння (3.13) матиме вигляд:

$$\frac{(c_0 - \underline{c})[e^{b(T-\tau)} - 1]}{\mu k_1 \left[\left(\frac{k_1^0}{k_1} \right)^{1-\alpha_1} - 1 \right]} = 1, \quad (3.14)$$

звідки

$$T = \tau + \frac{\ln \left\{ 1 + \frac{\mu k_1 \left[\left(\frac{k_1^0}{k_1} \right)^{1-\alpha_1} - 1 \right]}{c_0 - \underline{c}} \right\}}{\mu \left[\left(\frac{k_1^0}{k_1} \right)^{1-\alpha_1} - 1 \right]}. \quad (3.15)$$

Оскільки рівняння (3.15) вірне при $T < 2\tau$, то умова прискореного перехідного процесу полягає у виконанні нерівності.

$$\ln \left\{ 1 + \frac{\mu k_1 \left[\left(\frac{k_1^0}{k_1} \right)^{1-\alpha_1} - 1 \right]}{c_0 - \underline{c}} \right\} < \mu \left[\left(\frac{k_1^0}{k_1} \right)^{1-\alpha_1} - 1 \right]. \quad (3.16)$$

Якщо фондоозброєність k_1 близька до k_1^0 , або різниця між початковим і мінімально допустимим питомим споживанням $c_0 - \underline{c}$ досить велика, то умова (3.17) матиме вигляд:

$$k_1 < \tau(c_0 - \underline{c}). \quad (3.17)$$

Якщо ж нерівність (3.17) не виконано, то має місце уповільнений перехідний процес, який закінчується при $T > 2\tau$, тобто завершується на третьому етапі.

Етап завершення перехідного процесу ($2\tau < t < T$)

При $T > 2\tau$ до моменту $t = 2\tau$ повністю закінчене введення фондів нового способу за рахунок накопичення старого способу. Новий спосіб розвивається за рахунок власних інвестицій. Перехідний процес закінчується, як тільки фонди нового способу зможуть при фондоозброєності k_1 поглинути всі трудові ресурси L .

Питомі показники записуються аналогічно, як і на другому етапі.

Рівняння для фондів в цьому випадку набуде вигляду:

$$\frac{dK_1}{dt} = -\mu K_1 + \rho_1 A_1 K_1^{\alpha_1} L_1^{1-\alpha_1}, \quad K_1(2\tau) = dk_1 \frac{e^{b\tau} - 1}{b}, \quad (3.18)$$

або для трудових ресурсів нового способу:

$$\frac{dL_1}{dt} = bL_1, \quad L_1(2\tau) = d \frac{e^{b\tau} - 1}{b}. \quad (3.19)$$

Рівняння (3.19) має таке рішення:

$$L_1(t) = d \frac{e^{bt} - 1}{b} e^{b(t-2\tau)} = \frac{(c_0 - \underline{c})L(e^{b\tau} - 1)e^{b(t-2\tau)}}{\mu k_1 \left[\left(\frac{k_1^0}{k_1} \right)^{1-\alpha_1} - 1 \right]}, \quad (3.20)$$

$$\text{звідки } \theta_1(t) = \frac{(c_0 - \underline{c})(e^{b\tau} - 1)}{\mu k_1 \left[\left(\frac{k_1^0}{k_1} \right)^{1-\alpha_1} - 1 \right]} e^{b(t-2\tau)}.$$

Умова $\theta_1(T) = 1$ дає такий вираз для часу закінчення перехідного процесу:

$$T = 2\tau + \frac{1}{b} \ln \left\{ \frac{\mu k_1 \left[\left(\frac{k_1^0}{k_1} \right)^{1-\alpha_1} - 1 \right]}{(c_0 - \underline{c})(e^{b\tau} - 1)} \right\}. \quad (3.21)$$

Після повного витіснення старого способу з моменту $t = T$ починається звичайний перехідний процес в моделі Солоу для нового способу від фондоозброєності $k_1(T) = k_1$ до стаціонарної фондоозброєності k_1^0 .

1. Опис програмного забезпечення

Розглянемо використання моделі на прикладі Кобиловолоцького МПД ДП «Укрспирт». Керівництво підприємства розглядає проект з реконструкції діючого виробництва з заміною фізично і морально застарілого обладнання. Продукція має стійкий ринок збуту по території України.

В результаті досліджень, проведених на підприємствах, були отримані такі дані:

$$\mu = 0.2$$

$$\rho_1 = 0.3$$

$$A_1 = 0.931$$

$$\alpha_1 = 0.539$$

$$\tau = 1 \text{ рік.}$$

$$k_1 = 1.059$$

$$c_0 - \underline{c} = 1 \text{ тис.}$$

Дана модель швидкості зміни функції готовності підприємства до змін програмно реалізована (Додаток Б). Алгоритм має наступний вигляд (Додаток В, рис. В.1.)

Запустивши на виконання дану програму, ми отримуємо такий результат (Додаток В, рис. В.2.).

Далі шукаємо період функції готовності підприємства до змін при заданих

параметрах за допомогою формул:

$$k_1^0 = \left[\frac{\rho_1 A_1}{\mu} \right]^{\frac{1}{1-\alpha_1}} = 2.075$$

$$b = \mu \left[\left(\frac{k_1^0}{k_1} \right)^{1-\alpha_1} - 1 \right] = 0.073.$$

Нерівність $k_1 < \tau(c_0 - \underline{c}) \Rightarrow 1.059 < 1.1 \text{ тис.}$ не виконується, отже, тривалість періоду функції готовності підприємства до змін знаходимо за формулою:

$$(3.21): T = 2\tau + \frac{1}{b} \ln \left\{ \frac{\mu k_1 \left[\left(\frac{k_1^0}{k_1} \right)^{1-\alpha_1} - 1 \right]}{(c_0 - \underline{c})(e^{b\tau} - 1)} \right\} = 2 \cdot 1 + \frac{1}{0.073} \ln \left\{ \frac{0.073 \cdot 1.059}{1 \cdot (e^{0.073 \cdot 1} - 1)} \right\} \approx 2 \text{ місяці 4 дні.}$$

Таким чином, при сталих параметрах ми бачимо, що на Кобиловолоцькому МПД ДП «Укрспирт» технологічний процес буде змінений за 2 місяці 4 дні, без зупинки виробництва.

Основною нашою метою є визначення зміни технологічного процесу. Для цього потрібно побудувати нелінійну функцію залежності готовності підприємства до змін від її вхідних параметрів (Додаток Г, рис. Г.3.).

В даному додатку ми отримали нелінійну функцію з сімома змінними. Нижче буде зображено частину коду з кожною змінною і діапазоном її зміни.

Першою змінною яку ми описуємо є частка вибулих за рік основних фондів(μ). Даний алгоритм представлений в Додатку В, рис В.4.

Частка вибулих за рік основних виробничих фондів змінюється від 0.01 до 0,4 з кроком 0,05. Далі ми виводимо графік залежності періоду функції готовності підприємства до змін від нашого параметра, підписуємо осі та зберігаємо графіки в двох форматах jpg та .fig.

Друга змінна – норма нагромадження диверсифікованого виробництва (ρ_1). Алгоритм зміни значення даної змінної подано в Додатку В, рис. В.5.

З даного Додатку Г ми бачимо, що норма нагромадження диверсифікованого виробництва змінюється від 0,2 до 0,4 з кроком 0,05. Далі

ми виводимо графік залежності функції готовності підприємства до змін від нашого параметра, підписуємо осі та зберігаємо графіки.

Третя змінна – технологічний коефіцієнт диверсифікованого виробництва (A_1). Алгоритм зміни значення даної змінної подано в Додатку В, рис. В.6.

Технологічний коефіцієнт диверсифікованого виробництва змінюється від 0,731 до 1,131 з кроком 0,05. Далі ми виводимо графік залежності функції готовності підприємства до змін від нашого параметра, підписуємо осі та зберігаємо графіки.

Четверта змінна – коефіцієнт еластичності по праці диверсифікованого виробництва (α_1). Алгоритм зміни значення даної змінної подано в додатку В, рис. В.7.

Коефіцієнт еластичності з праці диверсифікованого виробництва змінюється від 0,339 до 0,739 з кроком 0,05. Далі ми виводимо графік залежності періоду зміни технічного укладу від нашого параметра, підписуємо осі та зберігаємо графіки.

П'ята змінна – фіксований лаг, за період якого інвестиції спеціалізованого способу вкладаються в новий (τ). Алгоритм зміни значення даної змінної подано в Додатку В, рис. В.8.

Фіксований лаг, за період якого інвестиції спеціалізованого способу вкладаються в новий, змінюється від 0 до 1,2 з кроком 0,05. Далі ми виводимо графік залежності функції готовності підприємства до змін від нашого параметра, підписуємо осі та зберігаємо графіки.

Шоста змінна – прийнята на перехідний період фондоозброєність нового способу (k_1). Алгоритм зміни значення даної змінної подано в додатку В, рис. В.9.

Фондоозброєність нового способу змінюється від 0,859 до 1,259 з кроком 0,05. Далі ми виводимо графік залежності функції готовності підприємства до змін від нашого параметра, підписуємо осі та зберігаємо графіки.

Сьома змінна – різниця між початковим і мінімально допустимим питомим

споживання ($c_0 - c$). Алгоритм зміни значення даної змінної представлено в додатку В, рис. В.10.

З Додатку Г ми бачимо, що різниця між початковим і мінімально допустимим питомим споживанням змінюється від 0 до 1,2 з кроком 0,05. Далі ми виводимо графік залежності функції готовності підприємства до змін від нашого параметра, підписуємо осі та зберігаємо графіки.

Таким чином наша програма проводить обчислення періоду зміни функції готовності підприємства до змін та факторний аналіз даної нелінійної функції. Графіки та результати роботи програми подані у наступному пункті нашої роботи.

2. Обчислювальний експеримент з моделлю на прикладі спиртових заводів Тернопільської області.

В даному пункті ми будемо розглядати результати факторного аналізу роботи програми. Таким чином у нас є 5 графіків залежності функції готовності підприємства до змін від кожного з факторів впливу на нелінійну функцію, проаналізувавши які, можна оптимізувати перехід від спеціалізованого способу до диверсифікованого виробництва.

Перший фактор, який ми розглядаємо це μ . Згідно з нашою умовою він рівний 0.2. Проаналізуємо вплив даного фактора на графіку (рис.3.5.):

Результати програмної реалізації моделі (Марилівського МПД ДП «Укрспирт», Новосілівського МПД ДП «Укрспирт», Хоростківського МПД ДП «Укрспирт») відображено в додатку Г.

Аналізуючи рис. 3.5, ми бачимо, що частка активної частини основних засобів впливає на період зміни функції готовності підприємства до змін. Стрибок, який ми спостерігаємо на графіку вказує на специфіку підприємств спиртової галузі, де досить значна питома вага неактивної частини основних засобів (будівель, споруд, земельних ділянок тощо). В цілому, на графіку ми спостерігаємо пряму залежність, зі збільшенням нашого параметра, зростає період зміни функції готовності підприємства до змін.

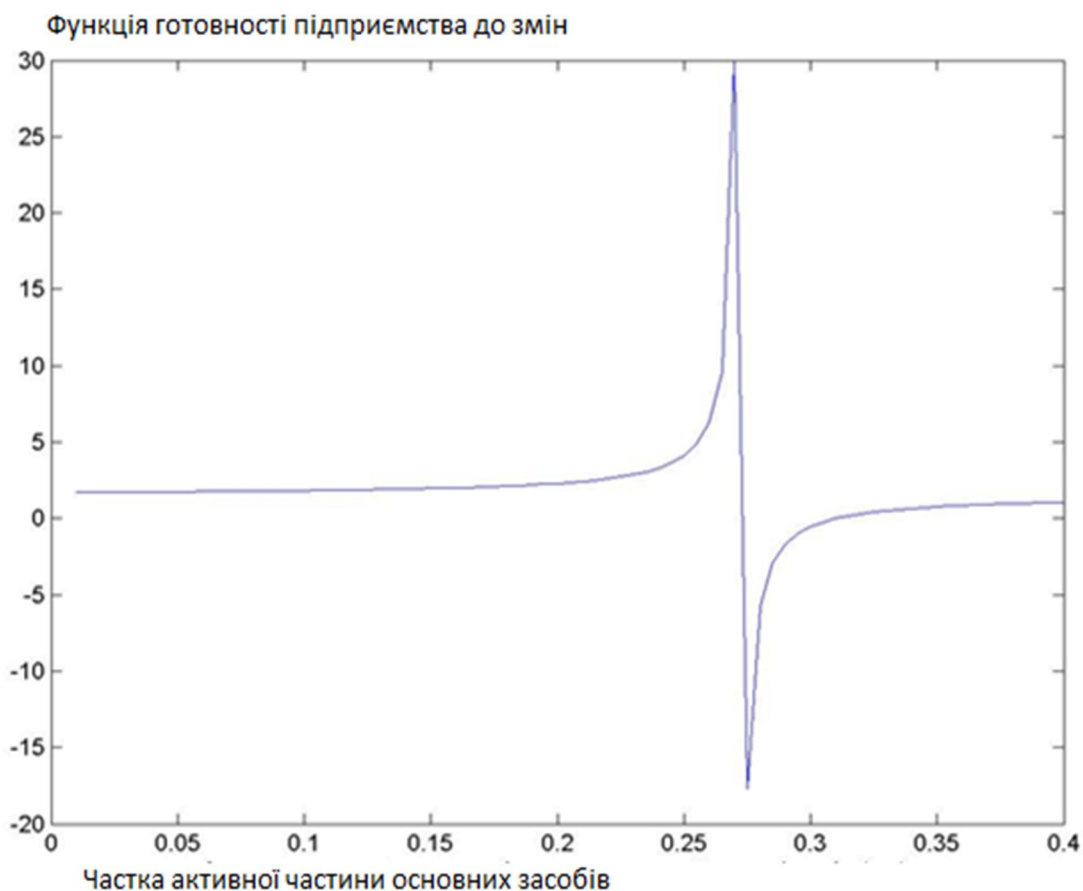


Рис. 3.5. Залежність швидкості зміни функції готовності підприємства до змін від частки активної частини основних засобів на Козлівському МПД ДП «Укрспирт»

Джерело: розроблено автором на основі моделі та програмної реалізації

Другий фактор, який ми аналізуємо – це ρ_1 . Згідно з нашою умовою він рівний 0.3. Проаналізуємо вплив даного фактора на рисунку 3.6.:

Результати програмної реалізації моделі (Козлівського МПД ДП «Укрспирт», Новосілівського МПД ДП «Укрспирт», Хоростківського МПД ДП «Укрспирт») відображено в Додатку Д.

Аналізуючи даний графік, ми бачимо тенденцію до змін. При зміні значення нашого параметра від 0,22 до 0,25 відбувається різкий приріст періоду

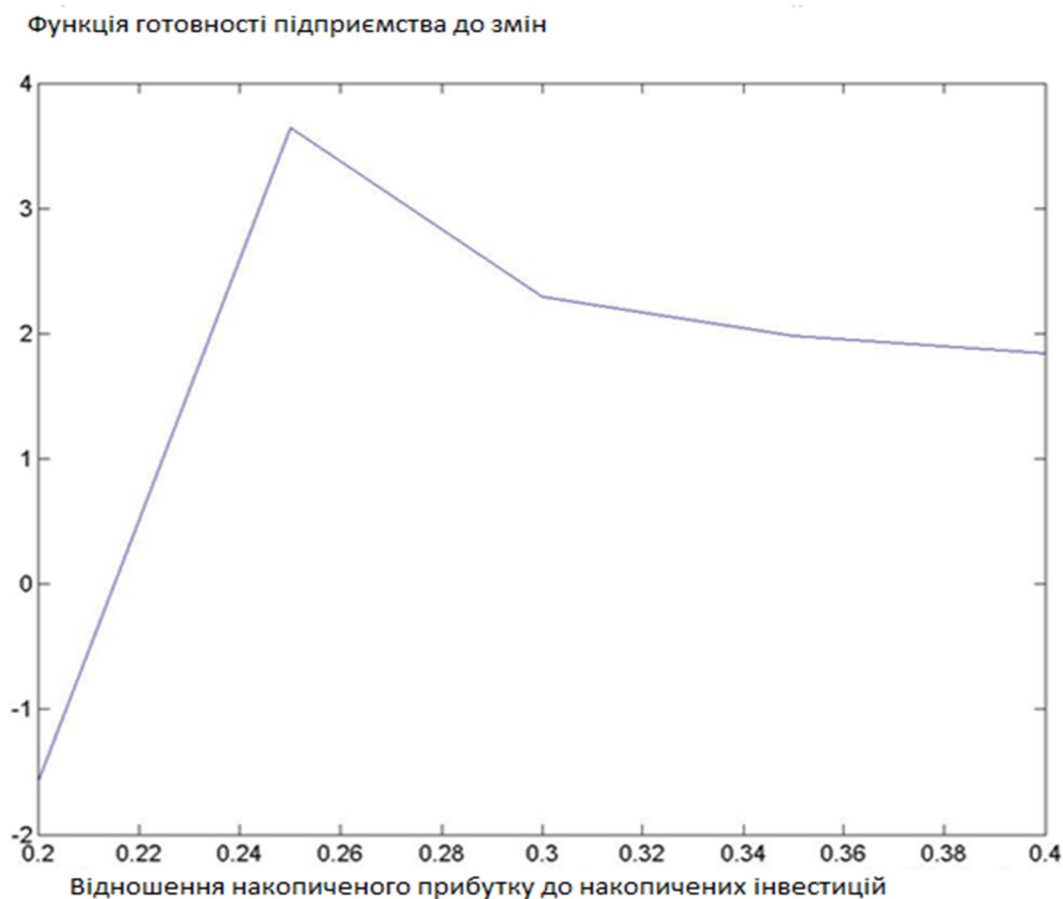


Рис. 3.6. Залежність швидкості зміни функції готовності підприємства до змін від відношення накопиченого прибутку до накопичених інвестицій для Марилівського МПД ДП «Укрспирт»

Джерело: розроблено автором на основі моделі та програмної реалізації

зміни функції готовності підприємства до змін, в точці 0,25 він досягає максимуму. Після цієї точки графік починає плавно спадати. Можна зробити висновок, що в даному випадку підібраний оптимальний параметр $\rho_1 = 0.3$, також можна одержати аналогічний період зміни функції готовності підприємства до змін, застосувавши параметр $\rho_1 = 0.239$. Такий спад зумовлений тим, що в сучасних умовах господарювання зростання відношення накопиченого прибутку до загальних інвестицій відбувається не за рахунок зростання прибутку, а за рахунок зменшення інвестицій, що негативно позначиться на гнучкості підприємства та його готовності до змін.

Третій фактор, який ми розглядаємо це – A_1 . Проаналізуємо вплив даного

фактора на графіку (рис. 3.7.):

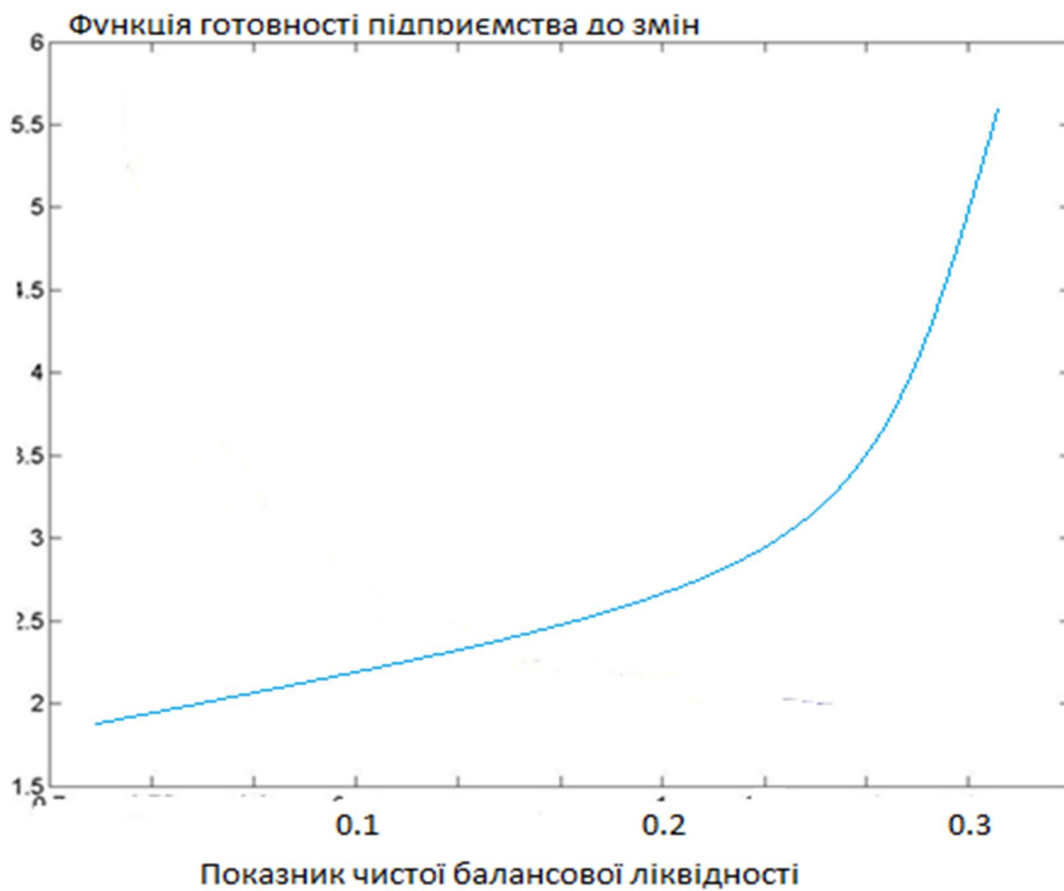


Рис. 3.7. Залежність швидкості зміни функції готовності підприємства до змін від показника чистої балансової ліквідності для Новосілківського МПД ДП «Укрспирт»

Джерело: розроблено автором на основі моделі та програмної реалізації

Результати програмної реалізації моделі (Козлівського МПД ДП «Укрспирт», Марилівського МПД ДП «Укрспирт», Хоростківського МПД ДП «Укрспирт») відображено в Додатку Е.

Даний коефіцієнт дозволяє нам регулювати період зміни функції готовності підприємства до змін, змінюючи коефіцієнт від 0,1 до 0,35. На даному графіку ми бачимо експоненціальну залежність. Збільшення частки грошових коштів в загальних активах підприємства дозволяє швидше та ефективніше реагувати на зміни зовнішнього середовища підприємства.

Четвертий фактор, який ми розглядаємо це – коефіцієнт автономії

(фінансової незалежності). Проаналізуємо вплив даного фактора на графіку (рис. 3.8):

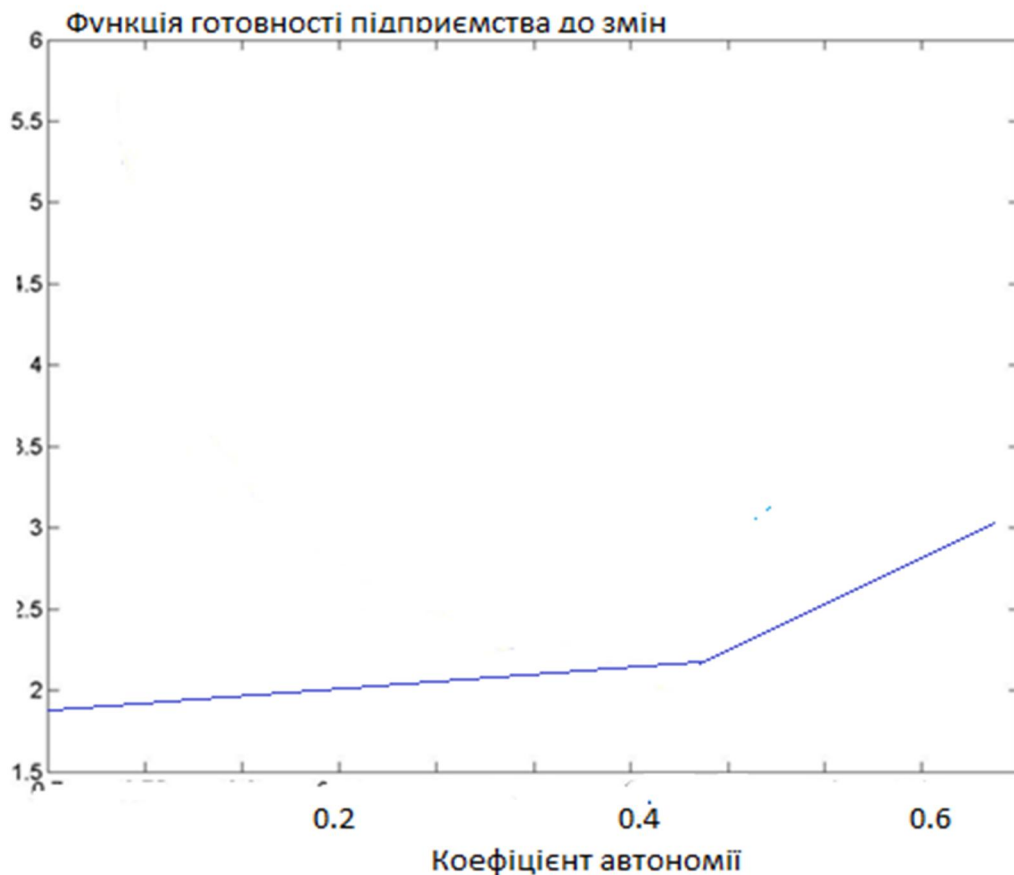


Рис. 3.8. Залежність швидкості зміни функції готовності підприємства до змін від коефіцієнта автономії для Хоростківського МПД ДП «Укрспирт»

Джерело: розроблено автором на основі моделі та програмної реалізації

Результати програмної реалізації моделі (Козлівського МПД ДП «Укрспирт», Марилівського МПД ДП «Укрспирт», Новосілівського МПД ДП «Укрспирт») відображено в Додатку Ж.

Аналізуючи даний графік, можна зробити висновок, що коефіцієнт автономії має пряму залежність з періодом зміни функції готовності підприємства до змін. Зі збільшенням коефіцієнта, збільшується дана функція. Функція готовності підприємства до змін починає зростати після досягнення коефіцієнтом автономії значення 0,46 (оптимальним коефіцієнт автономії

вважається більшим за 0,59).

П'ятий фактор, який ми розглядаємо це коефіцієнт загальної платоспроможності. Проаналізуємо вплив даного фактора на графіку (рис. 3.9.):

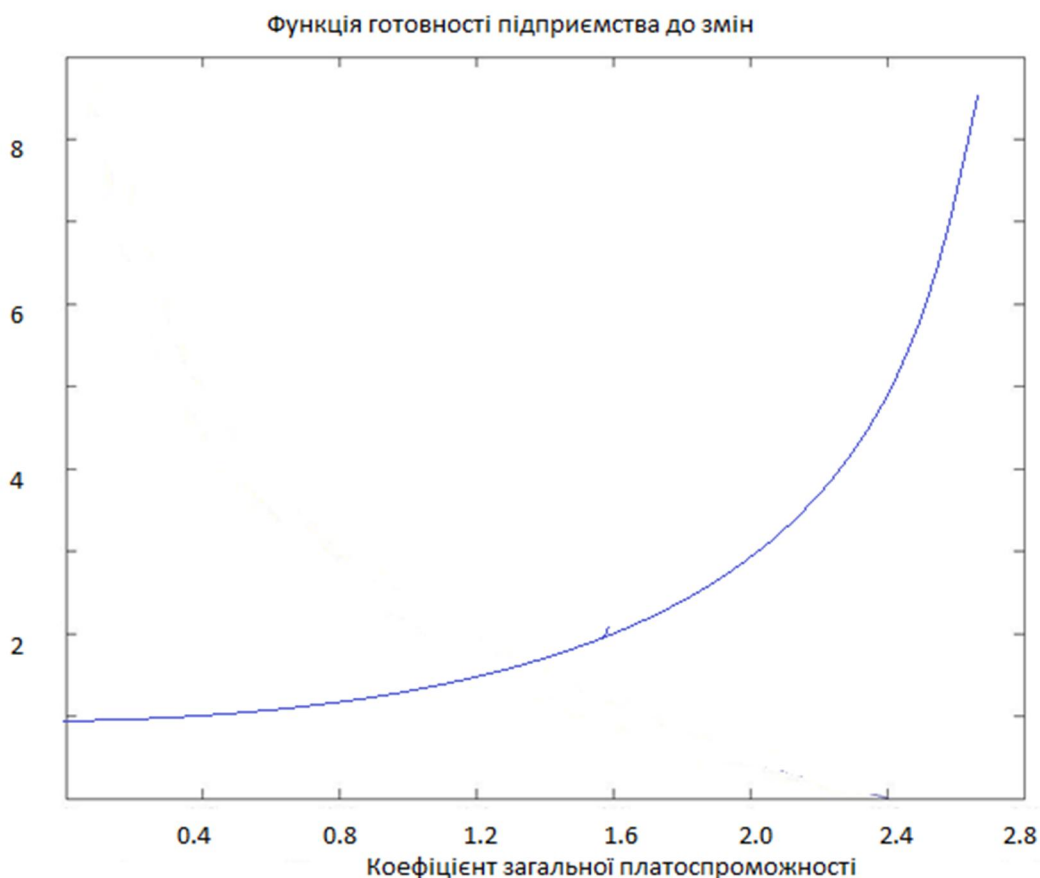


Рис. 3.9. Залежність швидкості зміни функції готовності підприємства до змін від коефіцієнту загальної платоспроможності для Козлівського МПД ДП «Укрспирт»

Джерело: розроблено автором на основі моделі та програмної реалізації

Результати програмної реалізації моделі (Хоростківського МПД ДП «Укрспирт», Марилівського МПД ДП «Укрспирт», Новосілівського МПД ДП «Укрспирт») відображено в Додатку 3.

Даний коефіцієнт дозволяє нам регулювати період зміни функції готовності підприємства до змін, змінюючи коефіцієнт від 0,2 до 2,8, звідси можна зробити висновок, що вплив даного коефіцієнта є значним. З незначною зміною коефіцієнта ми спостерігаємо значну зміну періоду зміни функції

готовності підприємства до змін. На даному графіку ми бачимо експоненціальну залежність.

Таким чином, проведений аналіз усіх факторів свідчить про те, що для проведення ефективної зміни функції готовності підприємства до змін потрібно збільшити коефіцієнт загальної платоспроможності та показник балансової ліквідності, що в свою чергу призведе до зростання власного капіталу та оборотних активів.

3.3. Удосконалення організаційного забезпечення управління гнучкістю підприємств

За останні роки Україна стрімко втрачає свої позиції в глобальному технологічному просторі і на світовому ринку. Для подолання цього необхідно реалізувати стратегію інноваційний прориву.

Важливо закріпити перехід української економіки до етапу стабілізації за рахунок ефективного використання наявних виробничих потужностей в тій їх частині, яка може забезпечити випуск конкурентоспроможної продукції. Важливу роль виконує стимулювання інвестицій у високоефективні і конкурентоспроможні виробництва. Це дозволить зберегти вже накопичений науково-технічний потенціал і зробити кроки в напрямку переходу до стадії зростання економіки, якій властиве масове впровадження інновацій.

У момент переходу від депресії до пожвавлення на ринку з'являється велика чисельність різних нововведень: товарів, послуг, технологій, ресурсів, нових ринків збуту. Та частина інновацій, яка успішно освоюється, стає ринковим орієнтиром для масового підприємця і викликає хвилю підйому спочатку в галузях, пов'язаних з інноваціями, а потім у всій економіці. Інновації можуть безпосередньо впливати на взаємопов'язані галузі як з боку попиту на виробничі ресурси, так і їх покращенню завдяки частковому проникненню нових технічних рішень в цих галузях. Таким чином, інновації, визначаючи

напрямок розвитку підприємств, створюють ринок спочатку для інвестиційних товарів, послуг і капіталу, а потім і для інноваційних.

Визнаючи пріоритетність інновацій у визначенні напрямку та інтенсивності розвитку, основним завданням інноваційної політики держави є поліпшення інноваційного клімату та збереження інноваційного потенціалу України.

Незважаючи на особливості виробничих процесів спиртової галузі та монополію держави – підприємства повинні розвиватись підвищуючи як кількісні так і якісні показники своєї діяльності. Важливим чинником розвитку підприємств спиртової галузі є запровадження інноваційних змін.

Однією з найважливіших ознак запроваджених організаційних перетворень ми визначили зміну напрямів і механізмів руху фіскальних платежів. Як показали результати аналізу, проведеного нами упродовж останніх років, організаційні перетворення в галузі сприймаються неоднозначно, оскільки крім окремих позитивних аспектів, вони призвели до формування цілого ряду негативних тенденцій, у першу чергу – на регіональному і мікроекономічному рівнях. За нашим переконанням, переорієнтація фінансових потоків з рівня місцевих бюджетів на рівень ДП «Укрспирт» суперечить новітнім тенденціям розвитку управлінської науки і актуальним нині прикладним питанням децентралізації управління.

Виявлені недоліки організаційного забезпечення гнучкості підприємств спиртової промисловості слугували відправним пунктом для модернізації існуючої організаційної моделі, яка передбачає розподіл і перерозподіл управлінських функцій, використання управлінського інструментарію і формування структур управління, зважаючи на виявлені перспективи і тенденції розвитку спиртового виробництва, подолання монополізму, розвиток приватизаційних процесів, урахування інтересів виробників та імплементацію заходів антикризового управління.

Організаційне забезпечення гнучкості спиртової галузі регламентується відповідними документами. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів

України від 28 липня 2012 року, з метою підвищення ефективності функціонування підприємств спиртової промисловості було ліквідовано Державний концерн спиртової та лікєро-горілкової промисловості та утворено Державне підприємство спиртової та лікєро-горілкової промисловості «Укрспирт», а також визначено ряд спиртових заводів, які реорганізовано у місця провадження діяльності. А відтак, 46 підприємств і об'єднань спиртової і лікєро-горілкової галузі реорганізовано шляхом приєднання до ДП «Укрспирт», 32 підприємства підлягають реорганізації шляхом виділення майна.

Організаційна гнучкість пов'язана з можливостями використання сучасних технологій реструктуризації та реорганізації підприємств як засобів їх виживання, побудови адаптивних структур управління, створення стратегічних альянсів. В нинішніх умовах господарювання сформувалася тенденція до активного розвитку інтеграційних процесів між підприємствами, а також формування мереж підприємств. Така ситуація зумовлює пошук нових організаційних форм, що є додатковим поштовхом до актуалізації проблеми організаційної гнучкості.

Реалізація нової стратегії підприємства завжди пов'язана із проведенням організаційних змін. Якщо ж цією стратегією є диверсифікація, то зміни необхідні в організаційній структурі, у здійсненні управління персоналом, а також в організації виробничого процесу.

Зважаючи на сформульовані нами у підрозділі 2.1 можливості і межі гнучкості підприємств спиртової галузі, а також виявлені можливості розширення меж їхньої гнучкості у контексті інтенсифікації процесів глобалізації, вважаємо за доцільне обґрунтувати необхідність розвитку окремих варіантів спорідненої диверсифікації продукції.

Україна є енергозалежною державою, тому активізація виробництва біоетанолу як спорідненого до спирту продукту (за критеріями єдності сировини), з одного боку, дозволить зменшити напругу у забезпеченні економіки паливом, а з іншого – стабілізувати розвиток галузі і підвищити

рівень її прибутковості. Тому можна стверджувати, що виробництво біоетанолу є перспективним напрямом розвитку спиртової галузі, що вирішує двоєдине завдання – забезпечення потреб економіки і відродження згаданої галузі: виробництво та використання біоетанолу є потужним резервом зменшення залежності держави від імпорту світлих нафтопродуктів, стимулювати розвиток прогресивних виробництв, а також покращити стан довкілля.

Нині Україна певною мірою готова до виробництва біоетанолу, оскільки існує виробнича база, необхідна сировина і попит. Більш того, це виробництво вже здійснювалося спирто заводами відповідно до програми «Етанол», затвердженої постановою КМУ від 4.07.2000 р. № 1044, коли підприємства виробляли високооктанову кисневмісну добавку до бензинів (ВКД). Так, у 2000 р. було вироблено 4623 т цієї продукції. Згодом виробництво призупинилося, оскільки нафтове лобі виявилось надто міцним. Тут варто підкреслити, що упродовж останніх чотирнадцяти років в Україні, крім згаданої програми, існує ряд інших програм, законів України щодо стимулювання розвитку ринку біопалива, але реального виробництва, у тому числі й біоетанолу, в Україні немає [62].

Значна роль у вирішенні цієї проблеми відводилася закону України «Про внесення змін в деякі закони України відносно стимулювання виробництва бензинів моторних сумішевих» № 3502-IV від 23.02.2006 року. В механізмі впровадження закону була передбачена квота в 500 тис. тонн бензинів з біоетанолом для контролю за сплатою зменшеного акцизного податку. Україна мала можливість вперше розпочати виробництво бензинів з вмістом біоетанолу, проте цей закон так і не почав діяти. Можна погодитися з фахівцями, які зазначали, що аргументи нафтових кіл виявились більш вагомими [62].

Черговою спробою вирішити важливу для держави проблему стало прийняття закону України «Про внесення змін в деякі закони України про виробництво і використання моторних палив з вмістом біокомпонентів» № 4966-VI від 19.06.2012 року. Відповідно до цього закону, вміст біоетанолу в бензинах моторних у 2013 році рекомендувалося забезпечити у розмірі, не

меншому від 5 % (об'ємних), а з 2016 року його обов'язковий вміст має досягти не менше 7 % (об'ємних). Це дасть можливість розпочати перехід на використання найбільш розповсюджених у світі бензинових сумішей з низьким вмістом етанолу – E-5, E-7, та E-10. Така концентрація біоетанолу в бензинах, як відомо, не потребує переобладнання паливних систем автомобілів [62].

За даними П. О. Антонюк і А. М. Дейнеко, існуючий резерв потужностей спиртових заводів оцінюється в 37 млн. дал., або 295 тис. т, чого достатньо для забезпечення виробництва бензинів з вмістом біоетанолу до 7 %. Сировиною для виробництва біоетанолу використовується побічна продукція цукрового виробництва – меляса, що має перероблятися на спеціалізованих мелясних спиртозаводах. Ресурси меляси, за результатами роботи цукрових заводів у 2011/2012 МР, склали 676 тис. т, переробка якої може дати близько 160 тис. т біоетанолу [62].

Для повного завантаження існуючого резерву потужностей в 135 тис. т біоетанолу необхідно переробити на спеціалізованих зернових спиртових заводах 473 тис. т кукурудзи. Ці параметри слід розглядати як перший етап в розвитку виробництва біоетанолу в Україні, головними рисами якого є наявність необхідних потужностей, сировини та попиту.

Другий етап в розвитку виробництва біоетанолу пов'язується з переходом на використання бензинів E-10, що збільшує потребу в біоетанолі і зумовлює дефіцит виробничих потужностей спиртових заводів в 145 тис. т, або 18,2 млн. дал. Нарощування потужностей з переробки зерна на біоетанол можливе за рахунок реконструкції старих спиртових заводів і будівництва нових, потужних підприємств з орієнтацією на експорт.

Для залучення інвестицій необхідно переглянути державну монополію на виробництво етанолу, приватизувати спиртозаводи, які будуть виробляти цю продукцію, доручити це виробництво аграрному бізнесу і не інвестувати державні кошти. Аграрний та енергетичний бізнес готові вкласти більше 1 млрд. грн., щоб налагодити виробництво біоетанолу в Україні.

Останнім часом Україна нарощує виробництво і експорт зернових

культур, в т. ч. й кукурудзи. Так, в 2011/2012 МР (липень 2011 – червень 2012 рр.) було експортовано 21,8 млн. т зернових, з них 13,86 млн. т кукурудзи. Настав час змінити політику агроекспорту в бік просування на зовнішній ринок продукції з високою доданою вартістю, в даному випадку – біоетанолу. Експертами розраховано ефективність використання зерна кукурудзи при поставці на експорт і при переробці на біоетанол на вітчизняних спиртозаводах (табл.3.4).

Аналізуючи дані табл. 3.4, можна констатувати, що навіть без урахування вартості вуглекислоти, що може бути отримана в умовах комплексної переробки кукурудзи, загальна виручка на 33,3 млн. дол. США, або на 25,9 % більша порівняно з експортним варіантом використання зерна. Крім того, в процесі виробництва можуть бути задіяні десятки спиртових заводів, а це – створення тисяч робочих місць, заробітна плата та надходження податків до бюджету.

Таблиця 3.4

Ефективність використання зерна кукурудзи

Експорт		Переробка на біоетанол	
1. Кількість реалізованої сировини, тис. тонн	473	1. Кількість переробленої сировини, тис. т	473
2. Ціна реалізації, дол. США/т	272	2. Вироблено біоетанолу (при витратах зерна 3,5 т на 1 т продукції, тис. т	135,1
3. Вартість реалізованої продукції, млн. дол. США	128,6	3. Ціна 1 т біоетанолу, дол. США	1076,0
		4. Кількість одержаних кормів, тис. т	166
		5. Ціна 1 т кормів, дол. США	100
		6. Загальна вартість отриманого прибутку, млрд. дол. США	161,9

Джерело: складено автором на основі [62].

Світова практика засвідчує, що біопаливо не в змозі повною мірою

замінити нафту, однак беззаперечним є те, що використання біопалива, в т. ч. біоетанолу, зменшує масштаби використання нафти та продуктів її переробки. Україна має реальні можливості досягти високого рівня самозабезпеченості моторними паливами за рахунок розвитку власного біоетанольного виробництва. Перехід на паливо з вмістом біоетанолу значною мірою зменшує енергозалежність нашої держави від світової кон'юнктури та політичного тиску:

- спиртозаводи з виробництвом 440 тис. т біоетанолу можуть забезпечувати бензинами марки Е-10;
- цукрові заводи можуть експортувати біоетанол, або ця продукція буде використовуватися для виробництва європейських палив Е-95-40 (суміш бензину і 40 % біоетанолу) та Е-85 (85 % етанолу) на вітчизняних заводах.

Для здійснення цього необхідно створити сприятливе правове поле, зокрема – розробити реальну програму стимулювання виробництва та використання біопалива, яка включає:

- пільгове кредитування реконструкції спиртових заводів для розширення потужностей і зменшення споживання пари при виготовленні біоетанолу;
- ефективно залучати передбачені Кіотським протоколом кошти в біоетанольну галузь, оскільки споживання біоетанолу зменшує викиди СО в атмосферу;
- стимулювання утилізації застарілого парку автомобілей і стимулювання споживачів до купівлі нових моделей машин, розрахованих на використання палива з вмістом етанолу більше 10 %.

Отже, для України як енергозалежної держави очевидною є необхідність розвивати власне виробництво палива з вітчизняних ресурсів. Одним з видів такого палива є біоетанол, використання якого може зменшити потребу в імпортованих нафтопродуктах і покращити екологічний стан довкілля. Потреба в біоетанолі, що визначене законом України № 4966-VI від 19.06.2012 року, може бути забезпечена через використання потужностей спиртових і цукрових

заводів, які не працюють з причин відсутності достатнього попиту на їх основну продукцію. Як сировину спиртозаводи використовують мелясу, а також кукурудзу, переробка якої на біоетанол ефективніша, ніж при поставках на експорт. Експерти засвідчують, що за певних умов Україна не тільки в змозі задовольнити власні потреби в біоетанолі, але й здійснювати експортні поставки. Для успішного розвитку біоетанольного виробництва потрібна державна програма стимулювання як виробництва, так і споживання біопалива.

Поряд з тим, аналіз практики господарювання у спиртовій промисловості показує, що плани інноваційного розвитку галузі не реалізуються за переважаючою часткою позицій, «Програму розвитку спиртової галузі на 2007-2011 рр.» не виконано, значне число інноваційно-інвестиційних проектів не реалізовано.

У цьому контексті нами розглянуто проект з виробництва біопалива (біоетанолу) на Хоростківському спиртовому заводі ДП «Укрспирт», реалізацію якого передбачено згаданою Програмою. Як ми вже зазначали, відповідно до постанови КМУ від 28 липня 2010 р. № 672 «Про утворення Державного підприємства спиртової та лікєро-горілочної промисловості», Хоростківський спиртовий завод, усупереч сучасним тенденціям розвитку управлінської думки, реорганізовано у місце провадження діяльності, тому подальша реалізація вказаного проекту з виробництва біоетанолу залежить виключно від рішень ДП «Укрспирт» і Міністерства аграрної політики та продовольства України.

Відповідно до проекту, у 2008-2009 роках на Хоростківський спиртовий завод було поставлено та змонтовано установку з виробництва біоетанолу (зневодненого етанолу) потужністю 20 тисяч декалітрів, або 160 тонн на добу, та завершено комплекс робіт з її налагодження і пуску.

Основні параметри проекту подано у табл. 3.5.

Отже, реалізація розглянутого проекту повинна була дати такі позитивні результати:

- послаблення конкуренції на ринку етилового спирту;
- забезпечення потреб ринку;
- підвищення рівня ритмічності діяльності спиртових заводів.

Таблиця 3.5

Характеристики проекту з виробництва біоетанолу на Хоростківському спиртовому заводі ДП «Укрспирт»

Характеристики проекту	Пояснення
1. Загальний обсяг капіталовкладень, у т. ч. прямих інвестицій	60 млн. грн. 60 млн. грн.
2. Інвестор (договори спільної діяльності з ТОВ «ГК «Техінсервіс» погоджено з Міністерством аграрної політики України)	Товариство «Група компаній «Теінсервіс» (м. Київ)
3. Потужність	20 тисяч декалітрів (160 тонн) на добу
4. Щорічне виробництво на Хоростківському спиртзаводі	1,65 млн. декалітрів, або 13,7 тис. тонн спирту - сирцю
5. Щорічне виробництво на інших спиртових заводах області, залучених до проекту, для подальшої його переробки на біоетанол	4,5 млн. декалітрів, або 37,5 тис. тонн спирту-сирцю
6. Щорічне виробництво біоетанолу всіма учасниками проекту після його реалізації	6,15млн. декалітрів, або 51,2 тис. тонн

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємств

Однак аналіз практики діяльності згаданих у проекті суб'єктів господарювання дозволяє констатувати, що втілення в життя ці проекти не були.

У спиртовій промисловості виробництво продукції має важливе значення в економічному відношенні, яке володіє наступними перевагами:

- 1) економним використанням матеріалу і порівняно невеликими відходами;
- 2) досить високою продуктивністю обладнання, із застосуванням механізації та автоматизації виробничих процесів;
- 3) низькою вартістю виготовленої продукції.

Найбільший ефект від виробництва спирту може бути забезпечений при комплексному вирішенні технічних питань на всіх стадіях підготовки виробництва, для чого необхідно:

- 1) створити раціональні і технологічні способи виробництва, що допускають економічне їх виготовлення;
- 2) застосовувати сировину або матеріал, що володіє необхідними для даної технології виробництва властивостями;
- 3) розробити і застосовувати технічно правильний і економічно доцільний технологічний процес виробництва, що забезпечує отримання необхідних товарів і відповідний масштаб виробництва;
- 4) розробити правильну технологію виробництва, що забезпечує виготовлення продукції необхідної якості і властивостей, а також високу продуктивність і загальну гнучкість виробництва;
- 5) раціонально вибрати і використовувати тип і потужність обладнання;
- 6) правильно організувати робоче місце відповідно до характеру виробів і масштабом виробництва.

З метою покращення виробничої діяльності спиртових заводів Тернопільської області, вдосконалення системи управління підприємствами, збільшення відрахувань до державного бюджету України автором запропоновано:

- перегляд цінової політики ДП «Укрспирт». Нагальною проблемою, що потребує першочергового вирішення за умови збереження державної форми власності у спиртовій промисловості, є перегляд принципів побудови цінової політики для підприємств на засадах гнучкості. Метою цінової політики, на наш погляд, повинно стати доведення (зниження) цін на ринку спирту до

європейського рівня, що дозволить усунути низку проблем і передумов отримання негативних ефектів і для окремих підприємств, і для галузі в цілому:

- уникнення ризиків скорочення виробничих потужностей завдяки відмові від поставок аналогічної, однак дешевшої, імпортової продукції;

- ліквідація передумов переміщення виробництва лікєро-горілочної продукції за кордон;

- запобігання нелегальному імпорту алкогольної продукції;

- підтримка вітчизняних виробників біопалива та недопущення наростання його імпорту при виконанні затверджених норм вмісту біоетанолу у бензині;

- скорочення обсягів фальсифікованої продукції на внутрішньому ринку;

- зменшення рівня тінізації та послаблення корупційних схем у спиртовій промисловості;

- повернути заводам статус самостійних юридичних осіб з правом самостійної закупівлі сировини, реалізації продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках, що забезпечить в області ріст надходжень до державного і місцевих бюджетів, вирішить низку питань, які впливають на соціально-економічний розвиток регіону та співпрацю з місцевими сільгоспвиробниками; крім цього, вважається доцільним відновити представництво ДП «Укрспирт» в області, яке забезпечувало б координацію і контроль господарської та фінансової діяльності спиртових заводів. Це б дозволило області відновити надходження до державного бюджету від спиртової галузі в сумі близько 40 млн. гривень на рік;

- включити державні підприємства Ковалівський спиртовий завод, Зарубинський спиртовий завод і Бучацький мальтозний завод, які перебувають у процедурі банкрутства і у 2011-2012 роках не здійснювали виробничої діяльності, до переліку підприємств спиртової промисловості України – виробників біоетанолу, затверджуваний постановою Кабінету Міністрів України. Після перепрофілювання вказані підприємства могли б виробляти для

Хоростківського спиртового заводу до 1,7 млн. декалітрів спирту- сирцю на рік, або самостійно виробляти приблизно такі ж обсяги біопалива після проведення реконструкції наявних виробничих потужностей;

- після отримання самостійності і повноцінного права суб'єктів господарювання, спиртовим заводам необхідно відновити присутність і реалізацію готової продукції на внутрішньому ринку України; на традиційних зовнішніх і освоєних нових, в першу чергу європейських, ринків збуту спирту: за даними проведеного моніторингу, в 2013 році країни СНД імпортували 59 тис. тонн спирту і спиртових напоїв.

Ефективними організаційними напрямами розвитку підприємств спиртової промисловості:

- інжиніринг інноваційних технологій виробництва основних видів продукції галузі;

- часткове або повне перепрофілювання виробничих потужностей (як мінімум – надлишкових) на виробництво біопалива та іншої продукції технологічного призначення;

- організація виробництва біогазу із використанням відходів спиртового виробництва як вторинних сировинних ресурсів (забезпечення безвідходності);

- вирішення питань енергозбереження у виробництві спирту через використання відходів спиртового виробництва – мелясної та зернової барди.

З метою повного задоволення потреб ринку в продукції галузі та вирішення взаємопов'язаних проблем продовольчої безпеки, енергозбереження, імпортозаміщення і безвідходності виробництва запропоновано: здійснити додаткові обґрунтування доцільності існування монополіста ДП «Укрспирт» чи реалізації альтернативного варіанта – приватизації підприємств спиртової промисловості; за умови існування державної власності – забезпечити реалізацію принципу субсидіарності, перерозподіливши завдання і функції менеджменту між ДП «Укрспирт» і низовим рівнем управління (як варіант – функціонування ДП «Укрспирт» як мережевої структури з ідеологією

аутсорсингу). Використання інструментів аутсорсингу, як дієвого механізму передачі непрофільних бізнес-процесів стороннім вузькоспеціалізованим провайдером специфічних послуг, за умови розукрупненої приватизації, дозволить підприємствам галузі сконцентруватися на забезпеченні стратегічного розвитку основних видів діяльності, опираючись на зовнішню підтримку у сфері ключових компетенцій.

З огляду на тривалий період концентрації частини управлінських, представницьких та лобіюючих функцій у єдиному загальнодержавному органі галузевого управління (ДП «Укрспирт»), який володіє значним кадровим управлінським потенціалом та здатний виконувати такі функції на комерційних основах, створюючи значний синергетичний ефект, одним із напрямів реорганізації галузі доцільно розглядати створення існуючими підприємствами спеціалізованої аутсорсингової агенції. Така агенція, на нашу думку, має створюватися у вигляді публічного акціонерного товариства та передбачати можливість приєднання новостворених суб'єктів галузі. На відміну від модернізації галузевої асоціації (з огляду на диверсифікацію ринків збуту, створення декількох асоціацій) створення такого підприємства може стати основою мережевої структури, що об'єднає майбутніх конкурентів з урахуванням новітньої концепції конкуренції – «співпраця на протистоянні».

У практичній реалізації такого бачення пропонується галузева аутсорсингова агенція може надавати спеціалізовані послуги таких видів:

- імплементація в управління підприємствами положень Закону України «Про державно-приватне партнерство», яка з огляду на кількість існуючих та потенційних робочих місць, а також специфіки оподаткування продукції галузі, може сприяти значній державній підтримці, принаймні у частині дерегуляції та формування прозорої конкурентної політики і сировинної бази виробництв;
- створення на основі існуючих дослідних підрозділів інноваційно-венчурного центру розвитку галузі, здатного, за рахунок спільного фонду,

здійснювати управління венчурними ризиками;

- формування пакету послуг з управління ланцюгами поставок (у тому числі управління відносинами з учасниками суміжних галузей і ринків та створення власних логістичних провайдерів з надання комплексних логістичних послуг) з метою досягнення синергетичного ефекту на внутрішніх ринках галузі та формування стійких конкурентних переваг на глобальних ринках;
- здійснення маркетингових досліджень та формування спільно з галузевою (чи галузевими) асоціаціями стійкого конкурентного статусу та гнучкої конкурентної політики суб'єктів галузі на глобальних ринках;
- формування, спільно зі спеціальними освітніми закладами, сучасної освітньо-тренінгової бази підбору, підготовки та підвищення кваліфікації персоналу підприємств галузі;
- надання, адаптованих до специфіки галузі, управлінських, юридичних, технологічних та аудиторських послуг;
- пошук додаткових можливостей вироблення схем фінансування та інвестування, прогнозування наслідків припинення чи відтермінування проектів, обґрунтування доцільності варіювання обсягів виробництва.

Одним із варіантів виходу підприємств з кризового стану є реорганізація галузі через ліквідацію або перепрофілювання збиткових підприємств, а також сформувати структуру управління, у т. ч. ціноутворення, яка б створила передумови для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної продукції, гармонізувати розміри акцизів, податків, митних процедур; для повноти обґрунтування інвестиційних проектів використовувати технології фінансового інжинірингу, зокрема реального опціону інвестиційного проекту, що створює додаткові можливості вироблення схем фінансування та інвестування, прогнозування наслідків припинення чи відтермінування проектів, доцільності варіювання обсягів виробництва.

Висновки до розділу 3

Систематизація основних положень, на основі яких формуються механізми управління гнучкістю підприємства та забезпечується їх розвиток, дозволила сформулювати такі висновки:

1. Зважаючи на трансформацію ринкового середовища і зміну критеріїв оцінювання менеджменту підприємств, актуалізувалася проблематика концептуального обґрунтування управління гнучкістю підприємств, у т. ч. для виробництв, які традиційно вважалися монопродуктовими і тому такими, що не мають можливостей маневрування через об'єктивну обмеженість асортиментної гнучкості. Значущість питань управління гнучкістю підприємств у нинішніх умовах господарювання підтверджується їх піднесенням до рангу пріоритетних критеріїв оцінювання якості менеджменту і ключових факторів успіху підприємств.

2. Дослідження нинішніх реалій господарювання і прогнозування трансформації процесів розвитку економічних систем дозволило запропонувати концептуальну модель управління гнучкістю підприємства спиртової промисловості як впорядковану сукупність положень новітньої парадигми управління з комплексом модифікованих елементів гнучкості підприємств, що базується на принципово новій сутності зміни умов господарювання. Пояснення цих трансформацій потребує урахування принципово нового бачення таких змін і закономірну складність передбачення економічних процесів та їх різноманітність. Специфіка дослідження передбачає розвиток і активізацію процесів «творчого руйнування» (за Й. Шумпетером) та пов'язане з ним становлення нового мислення управлінців, зумовлене змінами середовища функціонування підприємств, а саме – переходом від стану конвергентності до дискретного розвитку.

3. Концептуально зміну управлінської парадигми у процесі побудови та реінжинірингу систем управління гнучкістю підприємства спиртової

промисловості в роботі подано з використанням основних положень теорії хаосу та ентропії, самоорганізації та синергетики. Перехід від теоретичних концептів на прикладний рівень передбачає урахування впливу на підприємства процесів глобалізації, членства України в СОТ та інших мега- і макропроцесів, а також реалій розвитку цих підприємств. Визначені можливості і межі гнучкості підприємств є стратегічним орієнтиром для оцінювання їхніх перспектив з позицій розгляду галузі як мультипродуктової незалежно від існування державної чи приватної форми власності.

4. Відповідно до ідеології сформованої концепції, оцінювання й прогнозування характеру змін є передумовою виявлення ступеня готовності підприємства до їх сприйняття і формування моделі адекватного реагування з подальшим формуванням стратегічного набору видів діяльності. Зростання ринкової вартості бізнесу як стратегічна мета забезпечується імплементацією в систему управління інновацій, які спрямовані на розширення маневреності підприємств у можливостях адаптації до ринку чи впливу на нього. Трансформація ринку, поява нових потреб і можливостей зумовлюють перегляд управлінських підходів щодо управління гнучкістю підприємств, а саме – у напрямі доцільності реалізації стратегій спорідненої диверсифікації на підприємствах спиртової промисловості.

5. Синтезування та систематизація емпіричних даних дозволили встановити низку тенденцій розвитку спиртової промисловості, а також невирішених проблем та перспектив розвитку управлінської діяльності на спиртових підприємствах за рахунок впровадження інноваційних технологій. Перехресне їх дослідження дозволить побудувати «поле стратегій», яке є підставою для формування оригінального, властивого кожному окремому підприємству як специфічному суб'єкту ринку, набору видів діяльності.

6. Формування пакету стратегічних альтернатив розвитку підприємства як результат використання технологій управління гнучкістю та вибір на його основі єдиного варіанту стратегії є функцією взаємовпливу макрооточення

(набору можливостей і меж гнучкості конкретного підприємства) та інтегрованого результату стратегічної сегментації, що охоплює традиційні ринки та інноваційні перспективи. Новизна сформованої ідеології полягає у виявленні ступеня готовності підприємства до сприйняття змін і формування адекватної моделі реагування на них.

Основні результати досліджень, які подано у розділі 3, опубліковано в наукових працях автора [44, 47, 51].

ВИСНОВКИ

У дисертації на основі систематизації теоретичних здобутків і прикладних аспектів управління гнучкістю підприємств з використанням новітніх тенденцій управлінської науки вирішено актуальне наукове завдання, яке полягає у розробленні концептуальних засад, обґрунтуванні методичних і практичних рекомендацій щодо побудови і розвитку систем управління гнучкістю підприємств інноваційними методами менеджменту. Узагальнення результатів дослідження дозволило сформулювати такі висновки:

1. Зважаючи на актуалізацію проблем виживання й забезпечення успішного функціонування підприємств у турбулентному ринковому середовищі, зміну управлінської парадигми при трансформації конвергентного розвитку підприємств у дискретний, а також враховуючи перехід підприємств на інноваційну модель розвитку, сутність гнучкості підприємства визначено як його властивість маневрувати і змінювати тип ринкової поведінки залежно від передбачених змін середовища функціонування задля підвищення конкурентоспроможності та зростання ринкової вартості бізнесу.

2. Вивчення досвіду успішних підприємств і стратегічних невдач аутсайдерів ринку показало, що гнучкість підприємства стала актуальним об'єктом управлінського впливу, а досягнення високого рівня маневреності підприємства і його здатності до трансформацій за принципово нової сутності змін потребує імплементації до системи менеджменту підприємства інноваційних технологій забезпечення його гнучкості. Це завдання вирішується в межах системи управління гнучкістю підприємства, яку подано як комплекс заходів цілеспрямованого превентивного впливу на зростання ринкової вартості підприємства в умовах змін, що передбачає трансформацію бізнес-процесу через механізми власної ідентифікації, саморозвитку та інтегративності за всіма складовими гнучкості.

3. Необхідність оперативного і превентивного формування портфеля

технологій та інструментів управління гнучкістю підприємств зумовила побудову гіпотези розроблення і розвитку системи управління їх гнучкістю. Ідеологією такої гіпотези є міждисциплінарний підхід, використання якого забезпечить зростання ринкової вартості підприємства через реалізацію обраної бізнес-моделі шляхом виявлення готовності підприємства до змін з подальшим обранням варіанта його ринкової поведінки (адаптація до змін, вплив на ринок, формування нових потреб). В процесі дослідження удосконалено структурно-логічну схему вивчення механізмів управління гнучкістю підприємства з метою вироблення надійного і достатнього інформаційного забезпечення для формування портфеля інноваційних технологій управління гнучкістю підприємств.

4. Кількісний і якісний опис специфіки спиртової промисловості як макросистеми з використанням елементів стратегічного аналізу створив підґрунтя для окреслення середовища побудови систем управління гнучкістю підприємств на ринку спирту і спорідненої продукції. Синтезування фактологічних даних, а також вивчення прогнозних оцінок глобальних і регіональних ринків продовольства, енергоресурсів, фармації та інших дозволило встановити тенденцію трансформації спиртової галузі з моно- в мультипродуктову і виявити можливості й межі гнучкості таких підприємств. Основною ознакою ринкового середовища спиртової промисловості є низький рівень економічної свободи підприємств через високий рівень централізації управління.

5. Методичний підхід до оцінювання гнучкості підприємств реалізовано через побудову її комплексного показника з використанням чотирьох груп часткових показників (фінансова, асортиментна, виробнича та управлінська гнучкість), які інтегруються за технологією модифікованої формули Евклідової віддалі, доповненої науково обґрунтованою системою коефіцієнтів вагомості на основі поєднання кількісних і експертних методів оцінювання. Для підприємств спиртової промисловості України фінансова складова гнучкості є пріоритетною

і її доцільно розглядати двояко: як критерій оцінювання ринкової гнучкості підприємства, зважаючи на найбільший потенціал їх мобільності саме у фінансовій сфері, та як базис для розвитку (забезпечення) асортиментної і виробничої гнучкості.

6. Рівень гнучкості підприємств спиртової промисловості і середовище їх гнучкості залежать від організаційних умов, які створюють або обмежують можливості маневреності в рамках кожної зі складових гнучкості. Дослідження показали, що в результаті останніх організаційних трансформацій галузь перетворилася в інерційне утворення з мінімальним числом елементів гнучкості. Це означає наявність слабкого потенціалу змін в умовах високого рівня турбулентності ринкового середовища, оскільки ДП «Укрспирт» як монополіст диктує умови і формує перспективи розвитку галузі з позицій власного бачення, тим самим гальмуючи реалізацію креативних ідей низових ланок управління. Це призвело до втрати джерел фінансування місцевих бюджетів; заморожування кризового стану значної частки підприємств; формування атмосфери байдужості, втрати творчості в менеджменті.

7. Систематизація новітніх наукових розробок з теорії управління, інноватики, конкурентних переваг, окремих концептів теорії хаосу та самоорганізації систем, синергетики, а також опрацювання масиву емпіричних даних, отриманих у процесі дослідження ринку спирту і спорідненої (похідної) продукції, слугували підставою для формування концептуальної моделі управління гнучкістю підприємства. Основні положення моделі базуються на принципово новому поясненні природи змін, що зумовлюються складністю передбачення процесів економічного розвитку, їх різноманітністю і зводяться до переходу від стану конвергентності до дискретного розвитку. Оцінювання й прогнозування характеру змін є передумовою виявлення ступеня готовності підприємства до їх сприйняття і формування моделі адекватного реагування з подальшим формуванням стратегічного набору видів діяльності.

8. Основним блоком концептуальної моделі управління гнучкістю

підприємств спиртової промисловості є оцінювання готовності підприємства до змін, яка розглядається як стан усвідомлення менеджментом зовнішньої потреби в новій продукції, а також можливості внутрішнього середовища підприємства трансформуватися для її виробництва за умови залучення прогнозованої суми інвестицій (реалізації інвестиційного проекту). Рівень готовності до змін є функцією швидкості реалізації інвестиційного проекту. Зміна вважається реалізованою, коли інвестиції в переобладнання виробництва починають давати віддачу. Реалізація такого підходу дозволяє розширювати продуктивний портфель підприємства, стимулювати його ринкову активність, формувати нові сегменти ринку та розвивати попит, а також забезпечувати гнучкість підприємства на ринку.

9. Усунення недоліків системи організаційного забезпечення гнучкості підприємств спиртової промисловості зумовило розроблення організаційної моделі, яка реалізується на засадах субсидіарності і спрямовується на вирішення проблеми реструктуризації галузі, децентралізації управління та приватизації підприємств для активізації їх підприємницької ініціативи на основі управління гнучкістю підприємств, а також їх превентивної адаптації до ринкових трансформацій через використання інноваційних управлінських технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери ; [пер. с англ. под ред. И. А. Ушакова]. – М. : Сов. радио, 1974. – 272 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф ; под общ. ред. В. И. Данилова-Данильяна. – М. : Прогресс, 1985. – 328 с.
3. Алексеев Н. С. Проектирование организаций «эпохи без закономерностей» / Н. С. Алексеев?
4. Андерсен Б. Бизнес процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление/ науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
7. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства/ О. В. Ареф'єва // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №7. – С. 71 – 76.
8. Бизнес-процессы [Электронный ресурс] // Сайт intalev.ru. – Режим доступа : <http://www.intalev.ru>.
9. Біла І. П. Організаційно-економічний механізм управління гнучкістю виробничих систем : дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03 / І. П. Біла. – Донецьк : Донец. нац. ун-т, 2006. – 185 с.
10. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент : уч. курс / И. А. Бланк. – [2-е изд., перераб. и допол.]. – К., 2006. – 552 с.
11. Бланк И. А. Финансовый менеджмент / И. А. Бланк. – [2-е изд., перераб. и допол.]. – К. : Эльга : Ника-Центр, 2004. – 656 с.
12. Блехерман М. Х. Гибкие производственные системы / М. Х. Блехерман. – М. : Экономика, 1988. – С. 19.
13. Божидарнік Т. В. Економічний механізм управління сталим

розвитком підприємств в перехідній економіці / Т. В. Божидарнік // Теоретичні та практичні питання економіки : зб. наук. праць. Вип. 1 / за заг. ред. д. е. н., проф. А. В. Шегди. – К. : ТОВ «Кадри», 2002. – С. 167 – 174.

14. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – [5-е изд., допол. и перераб.]. – М. : Ин-т новой экон., 2002. – 1280 с.

15. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2001. – 895 с.

16. Брег С. Настольная книга финансового директора / Стивен М. Брег. – [2-е изд., испр. и допол.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 536 с.

17. Буднік М. М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / М. М. Буднік. – Харків, 2002. – 20 с.

18. Буднікова Ю. В. Ентропія як економічна категорія / Ю. В. Буднікова?

19. Валиулин В. Г. Категория экономической адаптации и ее содержание [Электронный ресурс] / В. Г. Валиулин. – Режим доступе : http://www.lib.csu.ru/vch/8/2001_01/01/016.pdf.

20. Васильев В. Н. Организационно-экономические основы гибкого производства : уч. пособ. [для машиностр. спец. вузов] / В. Н. Васильев, Т. Г. Садовская. – М. : Высшая шк., 1988. – 272 с.

21. Воронкова А. Е. Управ лінські рішення в забезпеченні конкурентності підприємства: організаційний аспект : моногр. / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжная, В. І. Отенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008 – 512 с.

22. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : моногр. / А. Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во Вост.-укр. нац. ун-та, 2000. – 315 с.

23. Гармаш В. В. Особенности управления гибкостью предприятия : материалы докладов XIV Междунар. конф. студ., аспирантов и молодых

ученых «Ломоносов» [Электронный ресурс] / В. В. Гармаш ; [отв. ред. И. А. Алешковский, П. Н. Костылев]. – М. : Изд. центр ф-та журналистики МГУ им. М. В. Ломоносова, 2007. – Режим доступа : 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

24. Гармаш В. В. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [/lomonosov.msu.ru/.../shadov_v@hotmail.com](http://lomonosov.msu.ru/.../shadov_v@hotmail.com).

25. Геєць В. Становлення інвестиційної моделі економічного зростання / В. Геєць // Урядовий кур'єр. – 2004. – № 25. – С. 5 – 6

26. Гибкие производственные системы Японии / под ред. Л. Ю. Лишинского ; пер. с яп. А. Л. Семенова. – М. : Машиностроение, 1987. – 233 с.

27. Гибкое развитие предприятия в условиях рынка: проблемы, закономерности и пути реформирования / под ред. В. Н Самочкина. – Тула : ТГУ, 1997. – 122 с.

28. Гибкость и приспособляемость, резина или пластилин / текст А. Е. Лузина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.elitarium.ru.

29. Глаголев С. Н. Формирование экономического механизма гибкого развития промышленного предприятия : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / С. Н. Глаголев. – Белгород, 2002. – 180 с.

30. Голенищев Э. П. Информационное обеспечение систем управления / Э. П. Голинищев, И. В. Клименко. – М. : Высшее образование, 2003. – 352 с.

31. Голенко Д. И. Моделирование в технико-экономических системах / Д. И. Голенко, А. И. Дакелин, С. Е. Лившиц. – Л. : Изд-во Лен. ун-та, 1975. – 197 с.

32. Гончаров В. Н. Анализ влияния внешнего и внутреннего риска на экономическую устойчивость предприятия / В. Н. Гончаров, В. Л. Иванов, А. А. Кузнецов // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В.

Даля. – 2005. – № 2, ч. 1. – С. 42 – 50.

33. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 р. / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради. – 2003. – № 18, № 19–20, № 21–22. – Ст. 144.

34. Грачев А. В. Теоретические предпосылки развития гибкости предприятия / А. В. Грачев // Управління розвитком. – 2005. – № 1. – С. 101 – 106.

35. Грачов О. В. Інформаційне забезпечення управління гнучкістю підприємства / О. В. Грачов // Економіка розвитку. – 2005. – № 4 (36). – С. 69 – 72.

36. Грачов О. В. Управління розвитком гнучкості підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / О. В. Грачов. – Х., 2006. – 23 с.

37. Грэттон Л. Деморатическое предприятие: Раскрепощение бизнеса благодаря свободе, гибкости и приверженности / Л. Грэттон ; пер. с англ. И. Трифонова. – СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 290 с.

38. Дафт Р. Организации : учеб. [для психологов и экономистов] / Р. Дафт. – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2003. – 480 с.

39. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: инструменты и техника оценки любых активов / А. Дамодаран [пер. с англ. Д. Липинский, И. Розмаинский и др.]. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 1342 с.

40. Демків І. О. Аналіз можливостей і меж гнучкості підприємств спиртової галузі в умовах ринкової нестабільності / І. О. Демків // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2014. – Вип. 1. – С. 130 – 139.

41. Демків І. О. Асортиментна гнучкість як засіб досягнення стратегічного успіху підприємства / І. О. Демків // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні : матеріали. VII Міжнар. наук.-практ. конф., 17 трав. 2013 р. – К., 2013 – С. 122 – 124.

42. Демків І. О. Гнучкість підприємства як засіб досягнення його конкурентоспроможності / І. О. Демків // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 6 (51), ч. 2. – С. 164 – 168. – (Серія «Економічні науки»).

43. Демків І. О. Гнучкість як засіб досягнення стратегічного успіху підприємства / І. О. Демків // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації : Сьома міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, 25–26 лют. 2010 р. – Тернопіль : Екон. думка, 2010. – С. 171 – 174.

44. Демків І. О. Зміна стратегічних пріоритетів розвитку підприємств спиртової галузі / І. О. Демків // Управлінські інновації: теорія та практика : Міжнар. наук.-практ. конф., 30 верес. – 6 жовт. 2013 р. – Тернопіль – Ялта, 2013 – С. 71–72.

45. Демків І. О. Методичні підходи до побудови системи діагностики гнучкості підприємства / І. О. Демків // Управлінські інновації: теорія та практика : Всеукр. наук.-практ. конф., 10 – 12 трав. 2011 р. – Тернопіль : ТНЕУ, 2011. – С. 110 – 112.

46. Демків І. О. Можливості та перспективи розвитку мультипрофільності підприємств спиртової промисловості / І. О. Демків // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2012. – Вип. 1, т. 3. – С. 218 – 223.

47. Демків І. О. Організаційні трансформації у спиртовій промисловості: зовнішні загрози і можливості для підприємств / І. О. Демків // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації : Дев'ята міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, 21–23 лют. 2012 р. – Тернопіль : Екон. думка, 2012. – С. 183 – 185.

48. Демків І. О. Основні методи оцінки ефективності інвестиційної діяльності та напрями її активізації / І. О. Демків // Економічний і соціальний

розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації : Шоста міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, 26 – 27 лют. 2009 р. – Тернопіль: Екон. думка, 2009. – С. 377 – 380.

49. Демків І. О. Розвиток понятійного апарату управління гнучкістю підприємства / І. О. Демків // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 5. – С. 80 – 83.

50. Демків І. О. Система функціонального забезпечення управління гнучкістю підприємства / І. О. Демків // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації : Восьма міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, 25–26 лют. 2011 р. – Тернопіль : Екон. думка, 2011. – С. 182–183.

51. Демків І. О. Споріднена диверсифікація як засіб управління гнучкістю підприємства / І. О. Демків // Удосконалення обліку, аналізу, аудиту і звітності в сучасних умовах глобалізаційних процесів у світовій економіці : матеріали Першої міжнар. наук.-практ. конф., 26–28 квіт. 2010 р. –Ужгород, 2010. – С. 84–86.

52. Демків І. О. Сутність та види гнучкості підприємства / І. О. Демків // Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки : I Міжнар. наук.-практ. конф. молодих науковців, аспірантів та студентів : зб. тез доп., 26 – 27 квіт. 2012 р. – Рівне, 2012. – С. 77–80.

53. Демків І. О. Тенденції розвитку спиртової галузі України: можливості і межі гнучкості суб'єктів господарювання / І. О. Демків // Економічний аналіз. – 2014. – № 2, т. 17. – С. 18 – 24.

54. Демків І. О. Теоретичні засади гнучкості підприємства як засобу забезпечення його конкурентоспроможності: виробничо-управлінський аспект / І. О. Демків // Наука молода. – 2010. – Вип. 14. – С. 20 – 25.

55. Демків І. О. Управління гнучкістю в системі конкурентних переваг підприємства / І. О. Демків // Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : XVI Міжнар. наук.-практ. конф., 25–26 трав. 2011 р. –

Луцьк, 2011. – С. 121–122.

56. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкуренентоспроможність підприємства: навч. посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – С. 28

57. Державна програма активізації розвитку економіки на 2013–2014 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.

58. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

59. Дороніна М. С. Управління бізнес-процесами підприємства / М. С. Дороніна // Вісник ХДЕУ. – 2001. – № 2. – С. 64–70.

60. Економіка підприємства : підруч. / за ред. С. Ф. Покропивного. – [Вид. 2-ге, перероб. та допов.]. – К. : КДЕУ, 2000. – 528 с.

61. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 1/ редкол. : С. В. Мочерний (відпов. ред.) та ін. – К. : Вид. центр «Академія», 2000. – 864 с.

62. Експорт спирту переходить до «Укрспирту» / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.epravda.com.ua/news/2009/01/23/178619/view_print/

63. Епіфанов А. О. Обґрунтування фінансового механізму підприємства / А. О. Епіфанов // Фінанси України. – 2004. – №1. – С. 3–11.

64. Ерфорт І. Ю. Формування гнучкого цінового механізму підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / І. Ю. Ерфорт. – Донецьк, 2005. – 20 с.

65. Жуков Б. М. Инновационное обеспечение гибкого развития промышленных предприятий: теория, инструментарий, реализация : автореф. дис. на соискание науч. степени докт. экон. наук : спец. 08.00.05 / Б. М. Жуков. – Краснодар, 2007. – 53 с.

66. Звіт Антимонопольного комітету України за 2010 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.amc.gov.ua>

67. Идрисов А. Сценарий для России. Дезориентированная нация

[Электронный ресурс] / А. Идрисов. – Режим доступа : http://www.naco.ru/mir_op/publik/dez_nac.shtml.

68. Исламутдинов В. Ф. Универсальный подход к оценке эффективности и отбору инновационных проектов [Электронный ресурс] / В. Ф. Исламутдинов // Евразийский международный научно-аналитический журнал. – № 3 (27). – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2062>.

69. Іванісов О. В. Управління розвитком діяльності промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01/ О. В. Іванісов. – Х., 2005. – 18 с.

70. Інформаційні системи в економіці / за ред. В. С. Пономаренко. – К. : Академія, 2002. – 542 с.

71. К вопросу о гибкости организаций органического типа [Электронный ресурс] / текст М. Белого. – Режим доступа : http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/13_4_98.htm.

72. Келлог Д. Гибкие предприятия и бизнес-процессы в XXI веке / Д. Келлог // Корпоративные системы. – 2003. – №6. – С. 19.

73. Кизим М. О. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства : моногр. / М. О. Кизим, В. А. Забродський, В. А. Зінченко. – Х. : Вид. дім «Інжек», 2003. – 144с.

74. Кіпа М. О. Визначення організаційної гнучкості підприємства / М. О. Кіпа // Економіка розвитку. – 2010. – № 1 (53). – С. 86–88.

75. Клевнин А. И. Организация гармоничного производства (теория и практика) : уч. пособ. / А. И. Клевнин. – М. : Омега-Л, 2003. – 360 с.

76. Ковальчук К. Ф. Интеллектуальная поддержка принятия экономических решений : моногр. / К. Ф. Ковальчук ; отв. ред. О. П. Суслов. – Донецк : НЭП НАН Украины, 1996. – 224 с.

77. Козловский В. А. Эффективность переналаживаемых роботизированных производств / В. А. Козловский. – Л. : Машиностроение,

1985. – 224 с.

78. Комаринець С. О. Взаємодія між організаційною гнучкістю та мінливістю середовища вздовж ланцюга створення вартості / С. О. Комаринець // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.2 – С. 219–225.

79. Комаринець С. О. Гнучкість організації як передумова її успішної діяльності / С. О. Комаринець // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2006. – № 567. – С. 256–260.

80. Комаринець С. О. Зміст поняття гнучкості організації та її класифікація / С. О. Комаринець // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – № 594. – С. 87 – 93.

81. Концепция самоорганизации. Синергетика [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://spkurdyumov.ru/what/konceptsiya-samoorganizacii-sinergetikaobshhie-polozheniya/>.

82. Концепція Державної цільової науково-технічної програми розвитку виробництва і використання біологічних видів палива, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 276-р від 12 лютого 2009 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/276-2009-%D1%80>.

83. Коробецький Ю. П. Імітаційні моделі у гнучкому виробництві : моногр. / Ю. П. Коробецький, С. К. Рамазанов. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2003. – 280 с.

84. Краснов Г. А. Условие возникновения синергетического эффекта при интеграции экономических систем / Г. А. Краснов, В. В. Виноградов, А. А. Краснов // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – 2009. – № 4. – С. 219–222.

85. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – С. 35

86. Кук П. Креатив приносит деньги / Питер Кук ; перев. с англ.

С. С. Гуринович. – Минск : Гревцов Паблішер, 2007. – 384 с.

87. Лайкер Д. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с.

88. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж. Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 326 с.

89. Латфуллин Г. Р. Теория организации : учеб. [для вузов] / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – СПб. : Питер, 2005. – 395 с.

90. Лепа Р. Н. Мониторинг процесса реализации управленческих решений [Электронный ресурс] / Р. Н. Лепа. – Режим доступа : http://dspace.nbuv.gov.ua:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/2802/st_33_16.pdf?sequence=1 – ISSN 1562-109X.

91. Лепа Р. Н. Особенности принятия решений в управлении экономическими объектами : моногр. / Р. Н. Лепа, Е. Л. Петрачкова, О. В. Буткевич. – Донецк : Юго-Восток, 2004. – 108 с. – ISBN 966-02-3899-1.

92. Лепейко Т. І. Ідентифікація та порівняння окремих факторів гнучкості бізнес-процесів підприємства / Т. І. Лепейко, Н. М. Шматько // Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. – 2010. – Вип. 7 (26), ч. 2. – Луцьк, 2010. – С. 164 – 174. – (Серія : Економіка та менеджмент).

93. Лепейко Т. І. Стан та перспективи вирішення проблем управління гнучкістю підприємства / Т. І. Лепейко, Н. М. Шматько // Стратегія розвитку економіки та актуальні проблеми менеджменту бізнес-освіти : матеріали Міжнарод. наук.-практ. конф., (20 – 24 квіт. 2009 р.). – Луцьк, 2009. – С. 195–197.

94. Лепейко Т. І. Розрахунок індексів гнучкості бізнес-процесів промислових підприємств / Т. І. Лепейко, М. С. Пантелеев // Бізнес-інформ. – 2012. – № 12. – С. 180 – 183.

95. Лопатников Л. И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки / Л. И. Лопатников. – [5-е изд., перераб. и допол.]. – М. : Дело, 2003. – 520 с.

96. Лысенко Ю. Г. Экономика и кибернетика предприятия.

Современные инструменты управления : моногр. / Ю. Г. Лысенко ; Донецк. нац. ун-т. – Донецк : Юго-Восток, 2006. – 355 с. – ISBN 966-374-097-3.

97. Лысенко Ю. Г. Имитационное моделирование экономических систем: прикладные аспекты : кол. моногр. / Ю. Г. Лысенко, Д. В. Беленко, В. Н. Кравченко ; под ред. Ю. Г. Лысенко. – Донецк : Ноулидж, 2013. – 359 с.

98. Макконнелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 974 (XXXIV) с.

99. Малярець Л. М. Статистичний аналіз елементарних ознак розвитку підприємства / Л. М. Малярець // Економіка розвитку. – 2004. – № 4(32). – С. 71–79.

100. Малярець Л. М. Шкали у вимірюванні величин ознак об'єктів в економіці. / Л. М. Малярець // Розвиток економіки в трансформаційний період: глобальний та національний аспекти : матеріали Міжнар. наук.-прак. конф. Т. V. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2005. – С. 35 – 45.

101. Маркетингова компанія «Сінергія» // Обзор рынка спирта Украины 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.infokluch.com.ua>.

102. Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції цукровиків України «Цукробурякове виробництво в умовах реформування національної економіки». – 2012. – № 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.sugarconf.com.

103. Мачкур Л. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного контролю діяльності підприємств в умовах трансформації економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.02.03/ Л. А. Мачкур. – Львів, 2003. – 20 с.

104. Мельничук О. І. Проблеми та перспективи розвитку спиртової галузі України в контексті виробництва біопалива / О. І. Мельничук // Економіка і держава. – 2012. – № 2. – С. 15 – 21.

105. Менеджмент процессов / под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина [и др.]. – М. : Эксмо, 2007. – 384 с.

106. Менеджмент XXI века / под ред. С. Чоудхари. – М. : ИНФРА-М, 2002. – XIV, 448 с.
107. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Х. Франкли. – М. : ДЕЛЮ, 1992. – 702 с.
108. Метод найменших квадратів – Знаймо [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://znaimo.com.ua/метод_найменших_квадратів.
109. Методология моделирования жизнеспособных систем в экономике : моногр. / Ю. Г. Лысенко, В. Н. Тимохин, Р. А. Руденский [и др.]. – Донецк : Юго-Восток, 2009. – 349 с. : ил. – (Жизнеспособные системы в экономике). – ISBN 978-966-374-431-5.
110. Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. / Б. З. Мильнер. – [4-е изд., перераб. и допол.]. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 648 с.
111. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Генрі Мінцберг. – К. : Вид-во Олексія Капусти, 2008. – 412 с.
112. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування : підруч. / В. М. Геєць, Т. С. Клебанова, Т. С. Черняк [та ін.]. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 396 с.
113. Мортіков В. Гнучкість підприємства в соціально-трудовах відносинах / В. Мортіков // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 7. – С. 39 – 43.
114. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. Т. 1 / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій ; за ред. С. В. Мочерного. – Львів : Світ, 2005. – 616 с.
115. Нагорний Є. В. Інноваційні напрями розвитку підприємств цукрової та спиртової галузей харчової промисловості / Є. В. Нагорний // Проблеми науки. – 2009. – № 1. – С. 37 – 40.
116. Непомнящий С. К. Формалізація розрахунків вартості активів підприємств / С. К. Непомнящий // Фінанси України. – 2003. – №5. – С. 59 – 64.
117. Організація і моделювання сучасного виробництва / В. М. Гончаров, А. М. Зінченко, Н. В. Зінченко [та ін.] ; під ред.

В. М. Гончарова. – Донецьк : ТОВ «Альматео», 2005.– 160 с.

118. Отенко І. П. Оцінка гнучкості підприємства для виявлення резервів його розвитку / І. П. Отенко, О. В. Грачев // Економіка розвитку. – 2005. – №3(35). – С. 77 – 80.

119. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия / И. П. Отенко. – Х. : Изд. ХНЕУ, 2004. – 216 с.

120. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства / І. П. Отенко, Л. М. Малярець, Г. А. Іващенко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 348 с.

121. Отенко І. П. Бізнес-інформ / І. П. Отенко, О. С. Даневич // Бізнес-інформ. – 2014. – № 9.

122. Павлова В. А. Конкуренстоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : моногр. / В. Павлова. – Д. : Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.

123. Пальчевський Б. О. Гнучка автоматизація пакувального виробництва / Б. О. Пальчевський // Пакувальне обладнання. Упаковка. – 2006. – №1. – С. 70–72.

124. Парсяк В. Н. Прогнозування розвитку підприємства в умовах економіки інноваційного типу / В. Н. Парсяк // Проблеми науки. – 2007. – №2. – С. 43 – 47.

125. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : моногр. / В. В. Пастухова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.

126. Петров В. А. Планирование гибких производственных систем / В. А. Петров. – Л. : Машиностроение, 1985. – 182 с.

127. Петрович Й. М. Гнучкість виробничого потенціалу машинобудівного підприємства та ефективність його використання в умовах трансформації / Й. М. Петрович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 640. – С. 3 – 8.

128. Писаревська Т. А. Інформаційні системи в обліку та аудиту / Т. А. Писаревська. – К. : КНЕУ, 2004. – 369 с.

129. Питерс С. В поисках эффективного управления / С. Питерс, Р. Уотермен. – М. : Прогресс, 1986. – 423 с.
130. Планирование технико-организационного развития предприятия / Коломиец Р. А., Кизим Н. А., Хмиль Т. М., Баранова Н. И ; под ред. Р. А. Коломиец. – Х. : Высшая шк., 1986. – 119 с.
131. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : моногр. / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : Вид. дім «Інжек», 2003. – 328 с.
132. Порохня В. М. Моделювання багатомірних фінансово-господарських потоків : моногр. / В. М. Порохня, Ю. О. Колісник. – Запоріжжя : ГУ «ЗІДМУ», 2007. – 192 с.: рис. – Бібліогр.: с. 163–172.
133. Портер М. Конкуренція / Майкл Э. Портер. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
134. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Майкл Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 1997. – 390 с.
135. Присяжнюк М. Спиртову галузь врятує тільки приватизація [Електронний ресурс] / Микола Присяжнюк // Дзеркало тижня. – 2010. – 06 лист. – Режим доступу : <http://news.dt.ua>.
136. Про внесення змін до деяких законів України про виробництво моторних палив з вмістом біокомпонентів : Закон України // Відомості Верховної Ради (ВВР). 2013. – № 19–20. – Ст. 177 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4970-17>.
137. Програма розвитку спиртової галузі на 2007–2011 роки, затверджена Наказом Міністерства аграрної політики України № 736 від 16. 10. 2007 р. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
138. Про затвердження Державної програми активізації розвитку економіки на 2013 – 2014 роки : Постанова Кабінету Міністрів України № 187 від 27 лютого 2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<http://www.rada.gov.ua>.

139. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Э. Б. Стародубцева. – [2-е изд., испр.]. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.

140. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с. – (Серия «Деловое совершенство»).

141. Репин В. В. Методика внедрения системы стратегического управления на основе показателей процессов (BSC). Версия 1.0 [Электронный ресурс] / В. В. Репин // Инфоportal «Finexpert.ru». – Режим доступа : <http://www.finexpert.ru>.

142. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с. – (Практический менеджмент).

143. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем / Т. Саати, К. Кернс. – М. : Радио и связь, 1991. – 224 с.

144. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. – М. : Радио и связь, 1993. – 320 с.

145. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование / В. Н. Самочкин. – [2-е изд.]. – М. : Дело, 2000. – 376 с.

146. Самочкин В. Н. Моделирование гибкого развития предприятия / В. Н. Самочкин // Российский экономический журнал. – 1997. – №11 – 12. – С. 69 – 74.

147. Сатановский Р. А. Анализ и планирование организационного уровня производства / Р. А. Сатановский. – М. : Экономика, 1982. – 152 с.

148. Сатановский Р. Л. Организационное обеспечение гибкости машиностроительного производства / Р. Л. Сатановский. – Л. : Машиностроение, 1987. – 96 с.

149. Сенге П. Пятая дисциплина: Искусство и практика

самообучаючої організації / П. Сенге. – М. : ОЛИМП-БИЗНЕС, 1999. – С. 236

150. Синергетика [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/>.

151. Ситницький М. В. Управління стратегічною гнучкістю підприємств машинобудівної галузі України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / М. В. Ситницький. – К. : Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка, 2009. – 20 с.

152. Ситницький М. В. Формування концепції стратегічної гнучкості на виробничих підприємствах / М. В. Ситницький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 1 (68). – С. 104 – 107.

153. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. 1–2 кн. // Антология экономической классики. Т. 1. – М. : Экономика, 1993.

154. Смоляк В. А. Алгоритмізація процедури оцінки ризику діяльності підприємств / В. А. Смоляк // Управління розвитком. – 2004. – Спецвип. №2. – С. 104 – 105.

155. Советский энциклопедический словарь / науч.-ред. совет : А. М. Прохоров (пред.). – М. : Сов. энцикл., 1981.– 1600 с.

156. Стивенсон В. Дж. Управление производством / В. Дж. Стивенсон. – М. : БИНОМ ; Лаборатория Базовых Знаний, 2002. – 928 с.

157. Таньков К. М. Концептуальні підходи до оцінки ефективності бізнес-процесу в системі логістичного управління промисловим підприємством / К. М. Таньков, О. М. Тридід // Економіка розвитку. – 2005. – № 2 (34). – С. 90–94.

158. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль : Екон. думка, 2008. – 570 с.

159. Тарнавська Н. Новітні прояви конкуренції в суспільстві, яке базується на знаннях / Н. Тарнавська // Економіка України. - 2008. - № 2. – С. 4 -16.

160. Тарнавська Н. Розвиток теорії конкурентних переваг в умовах експансії нововведень / Н. Тарнавська // Економіка України. – 2011. - № 4. – С. 16 – 27.

161. Тарнавська Н. Побудова концепції управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку / Н. Тарнавська // Економіст. – 2010. – № 9. – С. 30 – 41.

162. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку : автореф. дис. На здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / Н. П. Тарнавська. – Т, 2009. – 52 с.

163. Тарнавська Н. П. Управлінські інновації у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання України / Н. П. Тарнавська // Управлінські інновації. – 2012. – №1. – С. 42-43.

164. Тарнавська Н. П. Розвиток методології управління гнучкістю підприємства в турбулентному конкурентному середовищі / Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики: Монографія / Під ред. д. е. н., проф. Пономаренка В. С., д. е. н., проф. Кизима М. О., д. е. н., проф. Тищенко О. М. – Х: ФОП Павленко О. Г., вид. «ІНЖЕК», 2010, – С. 212-231.

165. Теория хаоса [Електронний ресурс] . – Режим доступу : <https://ru.wikipedia.org/wiki/>.

166. Технологія виробництва спирту із зернової сировини [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ua-referat.com>.

167. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : моногр. / О. М. Тридід. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с.

168. Тютюнник А. В. Реинжиниринг кредитных организаций. Управленческая аналитическая разработка / А. В. Тютюнник. – М. : Изд. группа «БДЦ-Пресс», 2001. – 154 с.

169. «Укрспирт» скоротив обсяги продажу спирту на 14,2% [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua/>

news/2014/02/5/418378/.

170. Україна збільшила експорт зерна на 14,3% [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrinform.ua/ukr/news>.

171. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / К. Уолш. – [2-е изд.]. – М. : Дело, 2001. – 360 с.

172. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.

173. Фатхудинов Р. А. Стратегический менеджмент : учеб. / Р. А. Фатхудинов. – [7-е изд., испр. и допол.]. – М. : Дело, 2005. – 448 с.

174. Фатхудинов Р. А. Стратегический менеджмент : учеб. [для студентов вузов, обучающихся по специальности и направлению «Менеджмент»] / Р. А. Фатхудинов ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации. – [4-е изд., перераб. и допол.]. – М. : Дело, 2001. – 445 с.

175. Фостер Р. Созидательное разрушение / Ричард Фостер, Сара Каплан // Новые тенденции в управлении. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 184 с. – (Серия «Дайджест McKinsey»).

176. Харрингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях / Дж. Харрингтон ; [пер. с англ., авт. вступ. ст. и науч. ред. Л. А. Конарева]. – М. : Экономика, 1990. – 272 с.

177. Холл Р. Организации : структуры, процессы, результаты / Ричард Холл ; пер. с англ. Е. Нестерова, Т. Принцева ; под общ. ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 509 с.

178. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с. : ил. – (Серия «Теория менеджмента»).

179. Чейз Р. Производственный и операционный менеджмент / Р. Чейз, Н. Эквилайн, Дж. Якобс, Ф. Роберт. – [10-е изд.]. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2007. – С. 37

180. Черноіванова Г. С. Форми організації інноваційної діяльності у

ринкових умовах України / Г. С. Черноіванова, Н. М. Шматько // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». – 2010. – № 8. – С. 191 – 198.

181. Шаблиста Л. Фінансова стійкість підприємства: сутність і методи оцінки / Л. Шаблиста // Економіка і прогнозування. – 2006. – №2. – С. 46 – 57.

182. Шатілова О. В. Механізм забезпечення стратегічної гнучкості підприємства / О. В. Шатілова // Науковий вісник НГУ. – 2013. – № 2. – С. 135 – 141.

183. Шатілова О. В. Модель формування бізнес-портфелю підприємства в контексті забезпечення стратегічної гнучкості / О. В. Шатілова // Бізнес-інформ. – 2014. – № 1. – С. 345 – 349.

184. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. / З. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і допов.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

185. Шикин Е. В. Математические методы и модели в управлении / Е. В. Шикин, А. Г. Чхартишвили. – М. : Дело, 2000. – 440 с. – ISBN 5-7749-0164-5.

186. Шматько Н. М. Алгоритм оцінки потенціалу гнучкості підприємства / Н. М. Шматько // Стратегії інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., (Харків, 06 – 09 квіт. 2011 р). – Х. : НТУ «ХПІ». – С. 389–391.

187. Шматько Н. М. Аналіз факторів формування гнучкості підприємства / Н. М. Шматько // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Чехія, 2010. – С. 29–32.

188. Шматько Н. М. Вимірювання рівня гнучкості підприємства і його бізнес-процесів / Н. М. Шматько // Наука та інновації – 2009 : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., (Пржемишль, 7 – 15 жовт. 2009 р.). – Przemysl : Nauka i Studia, 2009. – Т. 2 : Економічні науки. – С. 44 – 46.

189. Шматько Н. М. Концепція управління гнучкістю підприємства / Н. М. Шматько // Основні проблеми сучасної науки : матеріали VI Міжнар. наук.-

практ. конф., (Болгарія, Софія, 2010 р.). – Софія : «БялГРАД-БГ» ООД, 2010. – С. 57 – 60.

190. Ярулина Д.Ш. Оценка гибкости предприятия // Материалы научно-практической конференции аспирантов и студентов «Проблемы развития финансовой системы Украины». — Симферополь: ТНУ им. Вернадского, 2005. — С. 274.

191. Alcorta L. Flexible automation in developing countries: The impact on scale and scope and the implications for location of production / Ludovico Alcorta. – New York, NY : INTECH, Institute for New Technologies, UNU Press, 2005. – 464 (XXI) p.

192. Annual report 2009 : Renew [Электронный ресурс] / General Electric Company. – Режим доступа : <http://www.ge.com/ar2009/downloads.html>.

193. Boxwell R. Benchmarking for Competitive Advantage / R. Boxwell. – New York : McGraw-Hill, 1994. – 225 p.

194. Brandl D. Design patterns for flexible manufacturing / Dennis Brandl. – NC : ISA, 2007. – 208 (XXV) p.

195. Breyley M. SCOR SCM overview [Электронный ресурс] / Mark Breyley // SIRFroundtable. – 19 July 2005. – Режим доступа : <http://www.supply-chain.org>.

196. Building the strategically-responsive organization / Ed. by Howard Thomas, Don O'Neil, Rod White, David Hirst. – NY. : John Wiley and Sons, 1994. – 486 p.

197. Casual Model of Organizational Performance and Change (Причинно-следственная модель организационной деятельности и изменения) (Burke и Litwin) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.12manage.com/methods_burke_litwin_model_ru.html.

198. Cavanagh G. Ethical Dilemmas in the Modern Corporation / Gerald F. Cavanagh, Arthur F. McGovern. – Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1988. – 198 p.

199. Chambers D. *The Agile Manager's Guide To Writing To Get Action* / Dennis Chambers. – Bristol, VT : Velocity Business Publishing, Inc., 1998. – 96 p.
200. Champy J. *X-Engineering the Corporation: Reinventing Your Business in the Digital Age* / J. Champy. – LA : Business Plus, 2003. – 240 p.
201. Cobb C. W. *A Theory of Production* / C. W. Cobb, P. H. Douglas // *American Economic Review*. – 1928. – Vol. 18. – March. – P. 139–165.
202. Duening T. N. / *Essentials of business process outsourcing* / Thomas N. Duening, Rick L. Click. – Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, 2005. – 230 (X) p. – (Essentials series).
203. Gamba A. *The Value of Financial Flexibility* [Electronic resource] / A. Gamba, A. Triantis // *Journal of Finance*, Forthcoming AFA, 2006. — Mode of access: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=677086.
204. Gilmore D. A «Triple-A» Supply Chain. Is now the time to develop a «Triple-A» supply chain? [Электронный ресурс] / Dan Gilmore // *Supply Chain Digest*. – 2009. – April 23. – Режим доступа : <http://www.scdigest.com/assets/FirstThoughts/09-04-23.php?cid=2409&ctype=content>.
205. Gobillot E. *The connected leader: creating agile organizations for people, performance and profit* / Emmanuel Gobillot. – London and Philadelphia : Kogan Page, 2007. – 222 (XIV) p.
206. Grantham Charles E. *Corporate agility : a revolutionary new model for competing in a flat world* / Charles E. Grantham, James P. Ware, Cory Williamson. – New York : AMACOM, 2007. – 275 (XII) p.
207. *Handbook of research on business process modeling* / Ed. by Jorge Cardoso and Wil van der Aalst. – Hershey PA, London : Information Science Reference, 2009. – 607 (XXV) p.
208. Heizer J. *Operations management* / J. Heizer, B Render. – New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2006. – C. 35.
209. Highsmith J. *Agile Project Management: Creating Innovative Products* / Jim Highsmith. – NY : Addison Wesley, 2004. – 312 p.

210. Hill T. Operations management / T. Hill. – New York: Palgrave Macmillan, 2005. – С. 315
211. <http://www.cfin.ru/press/management/2000-4/04.shtml>
212. Hugos M. H. Business agility: sustainable prosperity in a relentlessly competitive world / Michael Hugos. – Hoboken, New Jersey : JohnWiley & Sons, Inc., 2009. – 162 p. – (Microsoft executive leadership series).
213. Jacobs D. Accelerating process improvement using agile techniques / Deb Jacobs. – Boca Raton, FL, New York : Auerbach Publications, Taylor & Francis Group, 2006. – 365 (XXI) p.
214. Joiner B. Leadership agility : five levels of mastery for anticipating and initiating change / Bill Joiner, Stephen Josephs. – San Francisco : Jossey-Bass, 2007. – 322 (XIV) p.
215. Kemsley S. Hidden costs of unstructured processes / Sandy Kemsley [Электронный ресурс] // Веб-сайт «Column 2. BPM, Enterprise 2.0 and technology trends in business». – Режим доступа : <http://www.column2.com/2009/10/hidden-costs-of-unstructured-processes-gartnerbpm>.
216. Krebs J. Agile Portfolio Management / Jochen Krebs. – Redmond, Washington : Microsoft Press, 2009. – 248 p.
217. Lee Hau L. AAA supply chain management: Agility, Adaptability and Alignment / Hau L. Lee. – NY : Global High Tech Summit, 2007. – 45 p.
218. Lee Hau L. The Triple-A Supply Chain / Hau L. Lee // Harvard Business Review. – 2004. – Vol. 82. – №6. – P. 102–112.
219. Managing the global supply chain / Tage Skjott-Larsen, Philip B. Schary, Juliana H. Mikkola, Herbert Kotzab. – 3rd edition. – Copenhagen : Copenhagen Business School Press, 2007. – 468 p.
220. Mitra A. Creating Agile Business Systems with Reusable Knowledge / A. Mitra and A. Gupta. – New York : Cambridge University Press, 2006. – 384 (XX) p.
221. Oxford business English dictionary / Ed. by D. Parkinson. – Oxford :

University press, 2005. – 616 p.

222. Pascall R. T. *Managing on the Edge* / Richard T. Pascall. – London : Viking Penguin, 1990. – Pp. 37 – 44.

223. Porter M. E. *How Information Gives You Competitive Advantage* / M. E. Porter, V. E. Millar // *Harvard Business Review*. – 1985. – №85 (July-August). – Pp. 149 – 160.

224. Project Management Institute. *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge : PMBOK Guide* / Project Management Institute. – 3rd edition. – October 31, 2004. – 568 p.

225. Shipline S. *Flexible and Virtual Working* / Steve Shipline. – Oxford : Capstone Publishing (a Wiley company), 2002. – 105 (VI) p.

226. Shivanand H. K. *Flexible manufacturing system* / H. K. Shivanand, M. M. Benal, V. Koti. – New Delhi : New Age International (P) Ltd., Publishers, 2006. – 144 (XX) p.

227. *Six Sigma + Lean Toolset: Executing Improvement Projects Successfully* / Ed. by Stephan Lunau; Translated by Astrid Schmitz. – Berlin : Springer-Verlag, 2008. – 315 (VIII) p.

228. Smith G. *Becoming agile... in an imperfect world* / Greg Smith, Ahmed Sitky. – Greenwich : Manning Publications Co., 2009. – 380 (XXVIII) p.

229. 7. Schonberger Richard J. *World Class Manufacturing. The Lessons of Simplicity Applies*. New York: Free Press, 1986.

230. State Statistics Committee of Ukraine (2014), «News of the alcohol industry», available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 3 March 2014)

231. *Strategic flexibility: managing in a turbulent environment* / edited by Gary Hamel, C. K. Prahalad, Howard Thomas, Don O'Neal. – Chichester : John Wiley & Sons, 1998. – 399 (XVI) p.

232. *Supply-Chain Operations Reference-model* : Booklet [Електронний ресурс] / Supply Chain Council. – Режим доступу : www.supply-chain.org.

233. The official site of Ukrspirt (2014), «News of the of the alcohol

industry», available at: <http://www.ukrspirt.com> (Accessed 7 February 2014).

234. The official site of objective news (2014), «Analysis of the effective work of the alcohol industry», available at: <http://www.news.meta.ua> (Accessed 9 February 2014).

235. Tipotsch C. 7M – 7m-Vorgehensmethodik für Geschäftsprozessdesign [Elektronный ресурс] / Chris Tipotsch // White Paper zum Vorgehen bei Prozessmanagement . – Режим доступа : <http://www.team4e.com/downloads/paper>.

236. Wellington C. Refactoring to Agility / Carol A. Wellington. – NY : Addison Wesley Professional, 2006. – 80 p.

237. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures / Mathias Weske. – Berlin, Heidelberg, New York : Springer, 2007. – 368 (XIII) p.

Додаток А

Таблиця А.1

Інформація про виробництво спирту в Тернопільській області в 2007 – 2014 роках в натуральних показниках

№ п/п	Назва підприємства	2007 рік тис. дал	2008 рік тис. дал	2009 рік тис. дал	2010 рік тис. дал	2011 рік тис. дал	2012 рік тис. дал	2013 рік тис. дал	січень- травень 20 14 року тис. дал
1	ДП «Бучацький мальтозний завод»	364,0	136,0	14,8	11,7	0,0	0,0	0	0
2	Борщівське МПД ДП «Укрспирт»	0,0	0,0	0,0	0,0	272,0	605,7	806,5	161,4
3	Хоростківське МПД ДП «Укрспирт»	797,0	388,0	355,3	98,1	0,0	1231,8*	3640,1*	605,4*
4	ДП «Зарубинський спиртовий завод»	344,0	121,0	34,1	25,5	22,9	0	0	0
5	Залозецьке МПД ДП «Укрспирт»	823,0	916,0	991,0	833,1	794,7	568,2	689,9	0
6	Козлівське МПД ДП «Укрспирт»	1204,0	1119,0	428,7	1024,0	834,0	938,5	532	360,7
7	ДП «Ковалівський спиртовий завод»	157,0	221,0	255,1	88,3	33,5	0,0	0	0
8	Новосілківське МПД ДП «Укрспирт»	1051,0	1101,0	1056,5	794,3	809,1	982,2	830,7	254,0
9	Кобиловолоцьке МПД ДП «Укрспирт»	803,0	725,0	809,5	722,8	636,5	675,1	778,8	303,8
10	Мишковицьке МПД ДП «Укрспирт»	721,0	660,0	4090	122,3	331,8	162,4	8,0	0
11	Марилівське МПД ДП «Укрспирт»	1808,0	2092,0	2624,6	2877,2	1823,0	2239,9	2074,4	590,3
	Всього з біоетанолом:	8072,0	7979,0	7678,6	6597,3	5557,5	7403,8	9360,4	2275,6
	Всього без біоетанолу	8072,0	7979,0	7678,6	6597,3	5557,5	6172,0	5720,3	1670,2

* – виробництво біоетанолу

Продовження додатку А

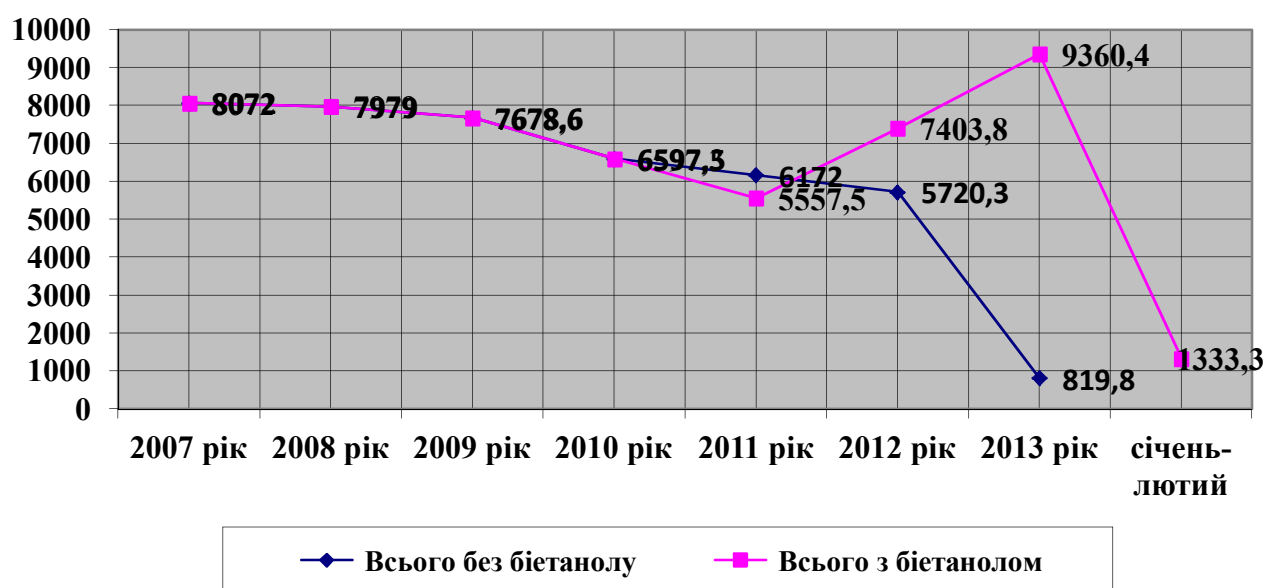


Рис. А.1. Виробництво спирту в області впродовж 2007-2014 рр. в натуральних показниках (тис. дал.)

Додаток Б

Текст програми AvtMod

```

*****
* Текст програми
*****

use Gr_vv
* ініціалізація змінних для зберігання граничних значень випадкових величин
Do While !Eof()
    mZm=Zm
    n=0
    Do While !Eof() and Zm=mZm
        n=n+1
        varN=ZM+Str(n,1) +"n"
        varV=ZM+Str(n,1) +"v"
        &varN=Ngr
        &varV=Vgr
        SKIP
    EndDo
EndDo
Go Top
*
If File("NastrPrc.mem")
    Restore From NastrPrc.mem ADDITIVE Else
    * Загальний продукт підприємства      ns_X
    * Фонд невиробничого споживання ns_S
    * Інвестиції ns_I
    * Кількість робітників на підприємстві в зміну ns_L
    * Фонди підприємства ns_K
    * Частка активної частини основних засобів ns_mu
    * Відношення накопиченого прибутку до накопичених інвестицій
    ns_ro
    * Фондоозброєність ns_ka
    * Балансова ліквідність підприємства ns_ksi
    * величина інвестицій на одного працівника ns i = I/L.
EndIf
Sele 0
use Pz_SA && початкові значення внутрішнього стану автоматів
Scan
    varAvt=IdVar
    &varAvt=ZnAvt
EndScan
Go Top

```

```
declare a1(4,2)
```

Продовження додатку Б

```
a1[1,1]="Gr_VV"
a1[1,2]='Граничні межі випадкових величин'
a1[2,1]="Procenty"
a1[2,2]='Настройка періодів'
a1[3,1]="NaschZn"
a1[3,2]='Ввід початкових значень вихідних даних'
a1[4,1]="Start"
                a1[4,2]='Обчислення вихідних даних автоматів'

wp=Len
For i=1 to alen(a1,1)
                wp=Max(wp,Len(a1[i,1]),Len(a1[i,2]) )
EndFor
set color to n/bg
@ 0,0,srow() -1,scol() -1 Box '-----'
@ 0,0 Say Padc color b/w*
h=Alen(a1,1) *2+7
w=wp+10
DEFINE WINDOW wzast ;
                FROM INT((SROW() -h) /2),INT((SCOL() -w) /2) ;
                TO INT((SROW() -h) /2) +h-1,INT((SCOL() -w) /2) +w-1 ;
                NOFLOAT NOCLOSE SHADOW NONE ;
                COLOR n/w,n/w,n/w,n/w,n/w

Procedure
    mX1=ns_X2
    mX2=ns_X2
    mS1=ns_S1
    mG2=ns_G2
    mI1=ns_I1
    mI2=ns_I2
    mL1=ns_L1
    mL2=ns_L2
    mK1=ns_K1
    mK2=ns_K2
    mmyu 1=ns_myu1
    mmyu 2=ns_myu2
    mro1=ns_ro1
    mro2=ns_ro2
    mka1=ns_ka1
    mka2=ns_ka2
    mksi=ns_ksim
    mksil=ns_ksil
```

```
DEFINE WINDOW wproc ;
```

Продовження додатку Б

```
FROM 0,0 TO 24,79 ;
```

```
TITLE " Налаштування відсотків та періодів за які виплачуються відсотки
```

```
";
```

```
FOOTER " Esc – Вихід " ;
```

```
NOFLOAT NOCLOSE NOMINIMIZE DOUBLE;
```

```
COLOR n/bg,n/w,gr+/bg,gr+/bg,gr+/bg,b/w*,,,w+/bg,w/bg
```

Procedure NaschZn

```
Activate Screen
```

```
Save Screen To mScr
```

```
DEFINE WINDOW W1 FROM 1, 0 TO SROWS() -2, SCOLS() -1 ;
```

```
Footer " Esc – Вихід " DOUBLE Title " Початкові значення стану  
автомата ";
```

```
color n/bg,b/w*,n/w,b/w,b/bg,b/w*,b/w*
```

```
DEFINE WINDOW W2 FROM 1, 0 TO SROWS() -2, SCOLS() -1 ;
```

```
Footer " Esc – Вихід " Title " Початкові значення стану автомата ";
```

```
color n/bg,b/w*,n/w,b/w,b/bg,b/w*,b/w*
```

```
ACTI WIND W1
```

```
Push Key Clear
```

```
Sele PZ_SA
```

```
Go Top
```

```
Brow Fields nam=Left(Name,63) :h="Опис стану  
автомата",ZnAvt:h="Значення";
```

```
When Whh() Title " Початкові значення стану автомата " ;
```

```
Freeze ZnAvt WINDOW W2 IN W1 Noappend Nodelete
```

```
Pop Key
```

```
RELEASE WINDOW W1, W2
```

```
Scan
```

```
varAvt=IdVar
```

```
&varAvt=ZnAvt
```

```
EndScan
```

```
Activate Screen
```

```
Restore Screen From mScr
```

```
Return
```

```
*
```

```
Procedure Start
```

```
Set Print on
```

```
Set Console Off
```

```
Set Device to Print
```

Set Printer To B1_B20.Txt
 * вивід результатів в файл
 ?

Продовження додатку Б

? "Внутрішній стан автоматів B1-B20 на кожному інтервалі часу."

?

? Replicate("-", SizT+1 + 4*(SizZ+1) + 2*(SizH+1) + 6*(SizSum+1) + 4*(SizO+1) + 4*(SizV+1) + 1)

st="|"+Padc("N п/п",SizT) + "|"+Padc("B1",SizZ) + "|"+Padc("B2",SizZ)

+ "|"+Padc("B3",SizZ) + "|"+Padc("B4",SizZ) + "|"+Padc("B5",SizH)

+ "|"+Padc("B6",SizH) + "|"

st=st+Padc("B7",SizSum) + "|"+Padc("B8",SizSum) + "|"+Padc("B9",SizSum)

+ "|"+Padc("B10",SizSum) + "|"+Padc("B11",SizSum) + "|"+Padc("B12",SizSum) + "|"

st=st+Padc("B13",SizO) + "|"+Padc("B14",SizV) + "|"+Padc("B15",SizO)

+ "|"+Padc("B16",SizV) + "|"+Padc("B17",SizO) + "|"+Padc("B18",SizV)

+ "|"+Padc("B19",SizO) + "|"+Padc("B20",SizV) + "|"

?st

? Replicate("-", SizT+1 + 4*(SizZ+1) + 2*(SizH+1) + 6*(SizSum+1) + 4*(SizO+1) + 4*(SizV+1) + 1)

Set Printer To

Set Printer To B21_B33.Txt

* вивід результатів в файл

?

? "Внутрішній стан автоматів B21-B33 на кожному інтервалі часу."

?

? Replicate("-", SizT+1 + 9*(SizP+1) + 5*(SizSum+1) + 1)

st="|"+Padc("N п/п",SizT) + "|"+Padc("B21",SizP) + "|"+Padc("B22",SizP)

+ "|"+Padc("B23",SizSum)

* визначаємо значення автомата B32

rab1=b11t+SIGN(MAX(0,b7t+b13t*x1t() -b14t*x2t()))

rab2=b13t*x1t() -b14t*x2t() +SIGN(MAX(0,b9t+b15t*x5t() -b16t*x6t()))

rab3=(1+ns_G1) *b15t*x5t() -b16t*x6t()

b32t=x30t() *MAX(0,rab1*rab2*rab3-ns_R1) +(1-x30t()) *MAX(0,b32t-b14t*x2t() -b16t*x6t())

* визначаємо значення автомата B33

rab1=b12t+SIGN(MAX(0,b8t+b17t*x3t() -b18t*x4t()))

rab2=b17t*x3t() -b18t*x4t() +SIGN(MAX(0,b10t+b19t*x6t() -b20t*x5t()))

rab3=(1+ns_G2) *b19t*x6t() -b20t*x5t()

b33t=x31t() *MAX(0,rab1*rab2*rab3-ns_R2) +(1-x31t()) *MAX(0,b33t-b18t*x4t() -b20t*x5t())

* виводимо значення b1t – b20t у файл B1_B20.Txt

```

st="|" + Str(i, SizT) + "|" + Str(b1t, SizZ) + "|" + Str(b2t, SizZ)
Set Printer To B1_B20.Txt Additive
?Replicate("-", SizT+1 + 4*(SizZ+1) + 2*(SizH+1) + 6*(SizSum+1) + 4*(SizO+1) +
4*(SizV+1) + 1)

```

Продовження додатку Б

```

Set Printer To B21_B33.Txt Additive
?Replicate("-", SizT+1 + 9*(SizP+1) + 5*(SizSum+1) + 1)
Set Printer To
Wait Wind "Імовірно-автоматичне моделювання роботи бану завершено" + CHR(13)
+"Результати вихідних сигналів в файлах B1_B20.Txt і B21_B33.Txt"
Return
*
Function x1t      Return IIF(b1t=1,1,0)
Function x2t      Return IIF(b5t=1,1,0)
Function x3t      Return IIF(b2t=1,1,0)
Function x4t      Return IIF(b6t=1,1,0)
Function x5t      Return IIF(b3t=1,1,0)
Function x6t      Return IIF(b4t=1,1,0)
Function x7t      Return IIF(b4t=1,1,0)
Function x8t      Return IIF(b3t=1,1,0)
Function x21t     Return IIF(b21t=1,1,0)
Function x22t     Return IIF(b22t=1,1,0)
Function x25t     Return IIF(b25t=1,1,0)
Function x26t     Return IIF(b26t=1,1,0)
Function x27t     Return IIF(b27t=0,0,1)
Function x30t     Return IIF(b30t=1,1,0)
Function x31t     Return IIF(b31t=1,1,0)
Function SLV
  Parameter Ngrn, Vgrn
  Return INT( Ngrn+(Vgrn-Ngrn+1) *RAND() )
Procedure Whh
  acti scre
  @ SROWS() -1,0 SAY Padr(Name,80) color b/g*
  Acti wind w1
  Return.T.

```

Додаток В

```

1 - clc;
2
3 - mu    = 0.2;    % Частка вибулих за рік основних засобів
4 - ro1   = 0.3;    % Норма нагромадження нового способу
5 - a1    = 0.931;  % Технологічний коефіцієнт нового способу
6 - alfa1 = 0.539;  % Коефіцієнт еластичності по праці нового способу
7 - tau   = 1;     % фіксований лаг, за період якого інвестиції старого способу вкладаються в новий
8 - k1    = 1.059;  % Прийнята на перехідний період фондоозброєність нового способу
9 - delta_c = 1.000; % Різниця між початковим і мінімально допустимим питомим споживанням
10
11 % Рахуємо стаціонарну фондоозброєність нового способу при нормі накопичення ro1:
12 - k10 = ((ro1 * a1)/mu)^(1/(1-alfa1));
13
14
15 - b    = mu*((k10/k1)^(1-alfa1)-1);
16
17 % Нерівність k1 < tau(delta_c) => 1.059 < 1*1 не виконується, значить
18 % тривалість зміни технологічного укладу знаходимо за формулою:
19 - aaa = k1*b;
20 - bbb = (delta_c*(exp(b*tau)-1));
21 - T   = 2*tau + (1/b)*log(aaa/bbb) % Шукана тривалість зміни технологічного укладу

```

Рис. В.1. Алгоритм обчислення індексу готовності підприємства до змін

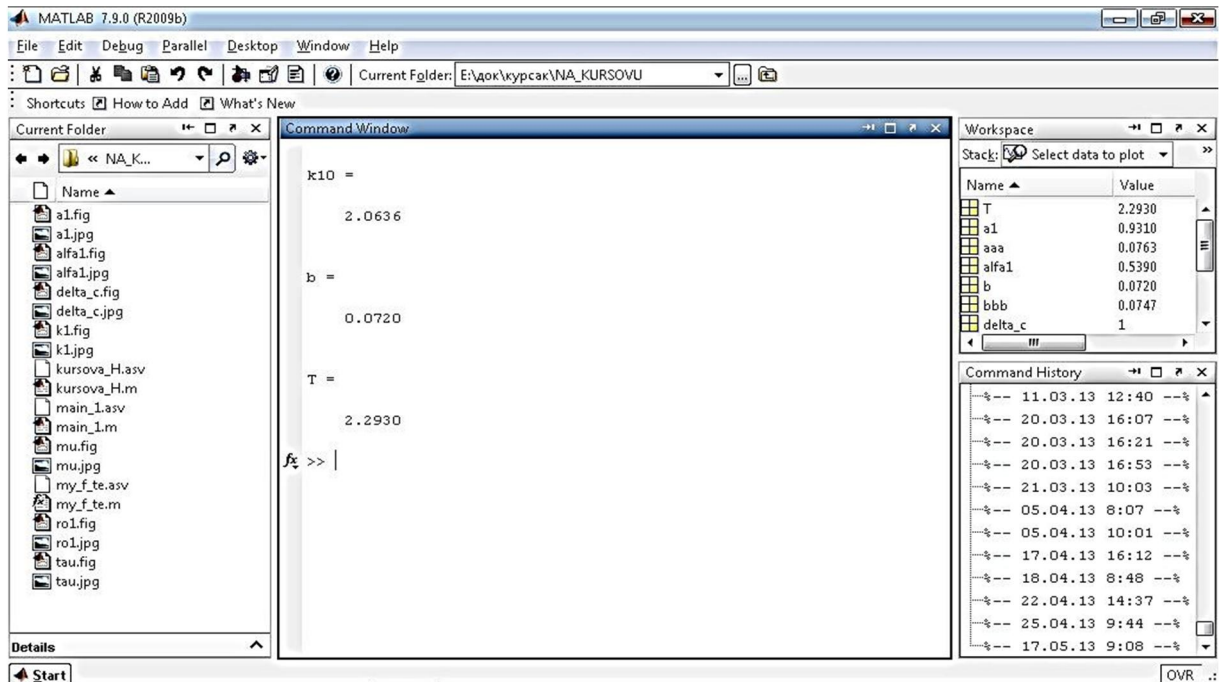


Рис. В.2. Результат обчислення програми

Продовження додатку В

```

1  function ret_I = my_f_te (mu      , ... % Частка вибулих за рік основних засобів
2                          ro1     , ... % Норма нагримдження нового способу
3                          a1      , ... % Технологічний коефіцієнт нового способу
4                          alfa1   , ... % Коефіцієнт еластичності по праці нового способу
5                          tau     , ... % фіксований лаг, за період якого інвест. старого способу вкладається в новий
6                          k1      , ... % Прийнята на перехідний період фондоозбросність нового способу
7                          delta_c) % Різниця між початковим і мінімально допустимим питомам споживанням
8
9
10 % Фахуемо стаціонарну фондоозбросність нового способу при нормі
11 % накопичення ro1
12 k10 = ((ro1 * a1)/mu)^(1/(1-alfa1));
13 b = mu*((k10/k1)^(1-alfa1)-1);
14
15 % Нерівність k1<tau(delta_c) => 1.059 < 1*1 не виконується, значить
16 % тривалість зміни технологічного укладу знаходимо за формулою:
17 aaa = k1*b;
18 bbb = (delta_c*(exp(b*tau)-1));
19 ret_I = 2*tau + (1/b)*log(aaa/bbb); % Шукана тривалість зміни технологічного укладу

```

Рис. В.3. Функція готовності підприємства до змін

```

11 %=====
12 % 1. Масив за mu
13 mu = (0.01 : 0.005 : 0.4)';
14
15 [mu_row, mu_col] = size(mu);
16 ttt = zeros(mu_row, mu_col);
17
18 % Залежність T(mu)
19 for iii = 1:1:mu_row
20     ttt(iii) = my_f_te(mu(iii), ro1, a1, alfa1, tau, k1, delta_c);
21 end
22
23
24 fff = figure;
25 plo = plot(mu, ttt);
26 set(plo(1), 'Color', [0 0 0], 'LineStyle', '-', 'LineWidth', 2);
27 title('Залежність швидкості зміни технологічного укладу від частки вибулих за рік основних засобів');
28 ylabel('Швидкість зміни технологічного укладу T(mu)');
29 xlabel('Масив частки вибулих за рік основних засобів');
30 saveas(fff, 'mu.jpg');
31 saveas(fff, 'mu.fig');
32 %=====

```

Рис. В.4. Масив частки вибулих за рік основних виробничих фондів

Продовження додатку В

```

35  %=====
36  % 2. Масив за r01                                     %
37 -  r01 = (0.2 : 0.05 : 0.4)';                          %
38 -  mu  = 0.2;                                         %
39                                             %
40 -  [r01_row, r01_col] = size(r01);                    %
41 -  ttt = zeros(r01_row, r01_col);                    %
42                                             %
43  % Залежність T(r01)                                  %
44 -  for iii = 1:1:r01_row                              %
45 -      ttt(iii) = my_f_te(mu, r01(iii), a1, alfa1, tau, k1, delta_c); %
46 -  end                                                %
47                                             %
48 -  plot(r01, ttt);                                    %
49 -  figure = plot(r01, ttt);                           %
50 -  title('Залежн. швидкості зміни техн. укладу від норми нагромадж. нового способу'); %
51 -  ylabel('Швидкість зміни технологічного укладу T(r01)'); %
52 -  xlabel('Масив норми нагромадження нового способу'); %
53 -  saveas(figure, 'r01.jpg');                         %
54 -  saveas(figure, 'r01.fig');                         %
55  %=====

```

Рис. В.5. Масив норми нагромадження диверсифікованого виробництва(частки валових інвестицій)

```

57  %=====
58  % 2. Масив за a1                                     %
59 -  a1 = (0.731 : 0.005 : 1.131)';                    %
60 -  r01 = 0.3;                                         %
61 -  mu  = 0.2;                                         %
62                                             %
63 -  [a1_row, a1_col] = size(a1);                      %
64 -  ttt = zeros(a1_row, a1_col);                      %
65                                             %
66  % Залежність T(a1)                                  %
67 -  for iii = 1:1:a1_row                              %
68 -      ttt(iii) = my_f_te(mu, r01, a1(iii), alfa1, tau, k1, delta_c); %
69 -  end                                                %
70                                             %
71 -  plot(a1, ttt);                                    %
72 -  figure = plot(a1, ttt);                           %
73 -  title('Залежність швидкості зміни технологічного укладу від технологічного коефіцієнту нового способу'); %
74 -  ylabel('Швидкість зміни технологічного укладу T(a1)'); %
75 -  xlabel('Масив технологічного коефіцієнту нового способу (a1)'); %
76 -  saveas(figure, 'a1.jpg');                         %
77 -  saveas(figure, 'a1.fig');                         %
78  %=====

```

Рис. В.6. Масив технологічного коефіцієнту диверсифікованого виробництва

Продовження додатку В

```

80  %=====
81  % 2. Массив за alfa1
82  alfa1 = (0.339 : 0.005 : 0.739)';
83  a1 = 0.931;
84  ro1 = 0.3;
85  mu = 0.2;
86
87  [alfa1_row, alfa1_col] = size(alfa1);
88  ttt = zeros(alfa1_row, alfa1_col);
89
90  % Залежність T(alfa1)
91  for iii = 1:1:alfa1_row
92      ttt(iii) = my_f_te(mu,ro1,a1,alfa1(iii),tau,k1,delta_c);
93  end
94
95  plot(alfa1, ttt);
96  figure = plot(alfa1, ttt);
97  title('Залежність швидкості зміни технологічного укладу від коефіцієнта еластичності по праці нового способу');%
98  ylabel('Швидкість зміни технологічного укладу T(alfa1)');
99  xlabel('Массив коефіцієнта еластичності по праці нового способу (alfa1)');%
100 saveas(figure, 'alfa1.jpg');
101 saveas(figure, 'alfa1.fig');
102 %=====

```

Рис. В.7. Массив коефіцієнта еластичності по праці диверсифікованого виробництва

```

104 %=====
105 % 2. Массив за tau
106 tau = (0 : 0.05 : 1.2)';
107 alfa1 = 0.539;
108 a1 = 0.931;
109 ro1 = 0.3;
110 mu = 0.2;
111
112 [tau_row, tau_col] = size(tau);
113 ttt = zeros(tau_row, tau_col);
114
115 % Залежність T(tau)
116 for iii = 1:1:tau_row
117     ttt(iii) = my_f_te(mu,ro1,a1,alfa1,tau(iii),k1,delta_c);
118 end
119
120 plot(tau, ttt);
121 figure = plot(tau, ttt);
122 title('Залежн. швидк. зміни технол. укладу від фікс. лагу, за період якого інвест. старого способу вклад. в новий');
123 ylabel('Швидкість зміни технологічного укладу T(tau)');
124 xlabel('Массив фіксованого лагу, за період якого інвестиції старого способу вкладаються в новий (tau)');%
125 saveas(figure, 'tau.jpg');
126 saveas(figure, 'tau.fig');
127 %=====

```

Рис. В.8. Массив фіксованого лагу, за період якого інвестиції спеціалізованого способу вкладаються в новий

Продовження додатку В

```

129 %=====
130 % 2. Массив за k1 %
131 - k1 = (0.859 : 0.05 : 1.259)'; %
132 - tau = 1; %
133 - alfa1 = 0.539; %
134 - a1 = 0.931; %
135 - ro1 = 0.3; %
136 - mu = 0.2; %
137 %
138 - [k1_row, k1_col] = size(k1); %
139 - ttt = zeros(k1_row, k1_col); %
140 %
141 % Залежність T( k1) %
142 - for iii = 1:1:k1_row %
143 -     ttt(iii) = my_f_te(mu,ro1,a1,alfa1,tau,k1(iii),delta_c); %
144 - end %
145 %
146 - plot(k1, ttt); %
147 - figure = plot(k1, ttt); %
148 - title('Залежн. швидкості зміни техн. укладу від прийнятої на перехідний період фондоозброєності нового способу');%
149 - ylabel('Швидкість зміни технологічного укладу T(k1)'); %
150 - xlabel('Массив прийнятої на перехідний період фондоозброєності нового способу (k1)');%
151 - saveas(figure, 'k1.jpg'); %
152 - saveas(figure, 'k1.fig'); %
153 %=====

```

Рис. В.9. Массив прийнятої на перехідний період фондоозброєності диверсифікованого виробництва

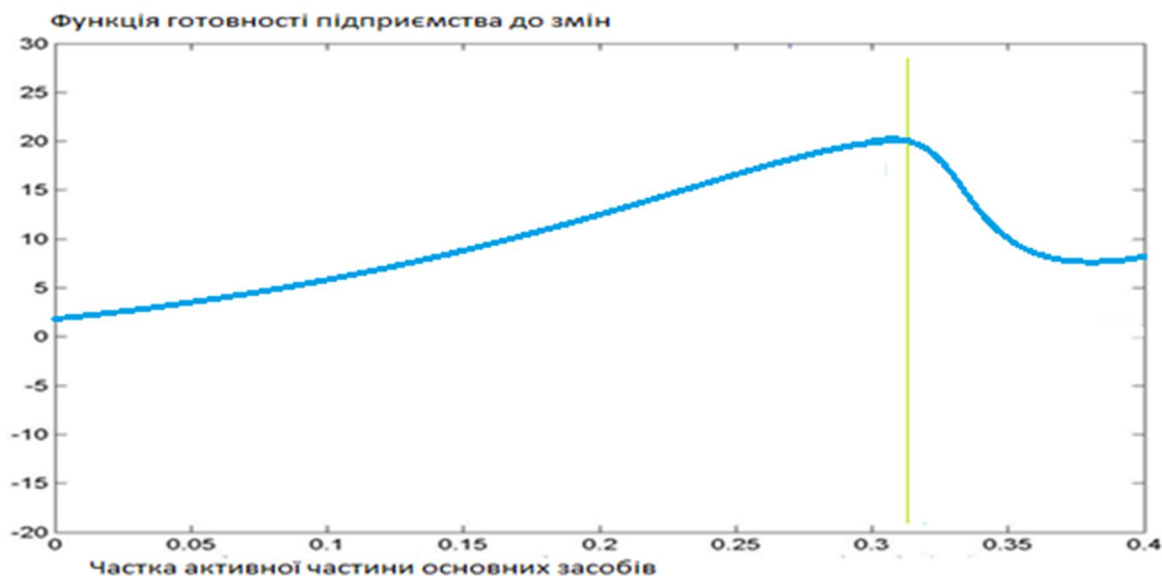
```

155 %=====
156 % 2. Массив за delta_c %
157 - delta_c = (0 : 0.05 : 1.2)'; %
158 - k1 = 1.059; %
159 - tau = 1; %
160 - alfa1 = 0.539; %
161 - a1 = 0.931; %
162 - ro1 = 0.3; %
163 - mu = 0.2; %
164 %
165 - [delta_c_row, delta_c_col] = size(delta_c); %
166 - ttt = zeros(delta_c_row, delta_c_col); %
167 %
168 % Залежність T(delta_c) %
169 - for iii = 1:1:delta_c_row %
170 -     ttt(iii) = my_f_te(mu,ro1,a1,alfa1,tau,k1,delta_c(iii)); %
171 - end %
172 %
173 - plot(delta_c, ttt); %
174 - figure = plot(delta_c, ttt); %
175 - title('Залежн. швидкості зміни техн. укладу від різниці між поч. і мінімально допустимим питомим споживанням');%
176 - ylabel('Швидкість зміни технологічного укладу T(delta_c)'); %
177 - xlabel('Массив різниці між початковим і мінімально допустимим питомим споживанням (delta_c)');%
178 - saveas(figure, 'delta_c.jpg'); %
179 - saveas(figure, 'delta_c.fig'); %
180 %=====

```

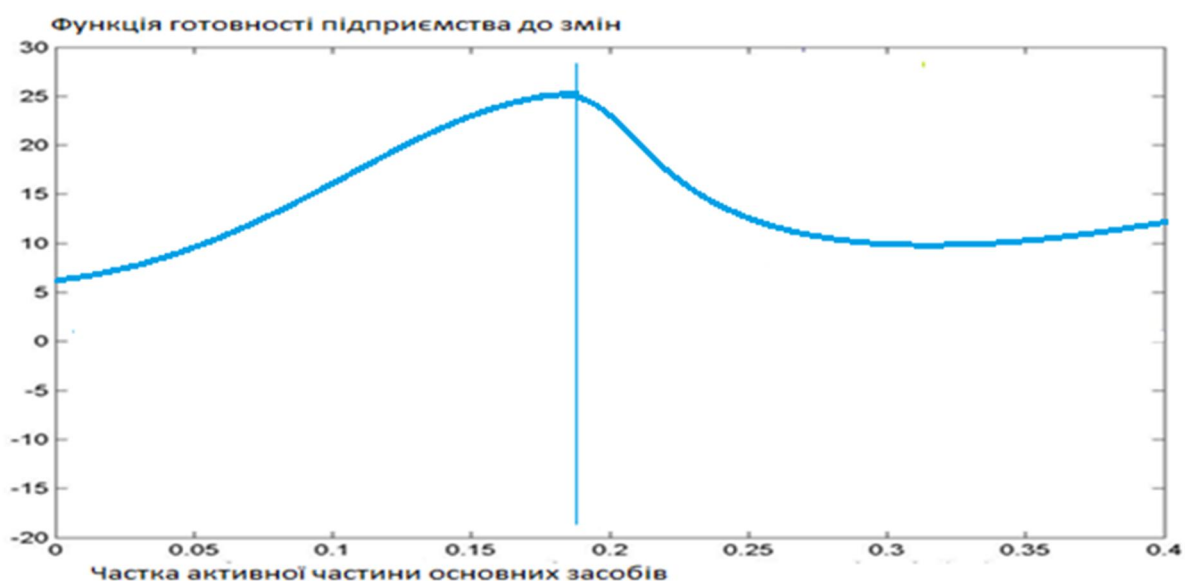
Рис. В.10. Массив різниці між початковим і мінімально допустимим питомим споживанням

Додаток Г



Джерело: розроблено автором на основі моделі та її програмної реалізації

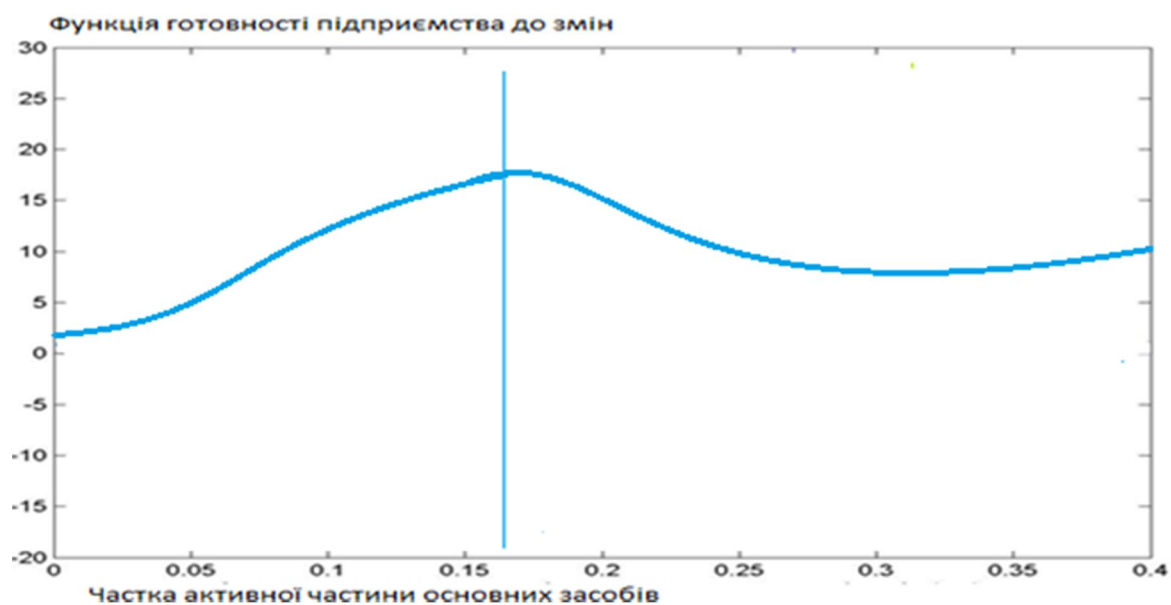
Рис. Г.1. Залежність швидкості зміни функції готовності підприємства до змін від частки активної частини основних засобів на Новосілівському спиртзаводі ДП «Укрспирт»



Джерело: розроблено автором на основі моделі та її програмної реалізації

Рис. Г.2. Залежність швидкості зміни функції готовності підприємства до змін від частки активної частини основних засобів на Марилівському спиртзаводі ДП «Укрспирт»

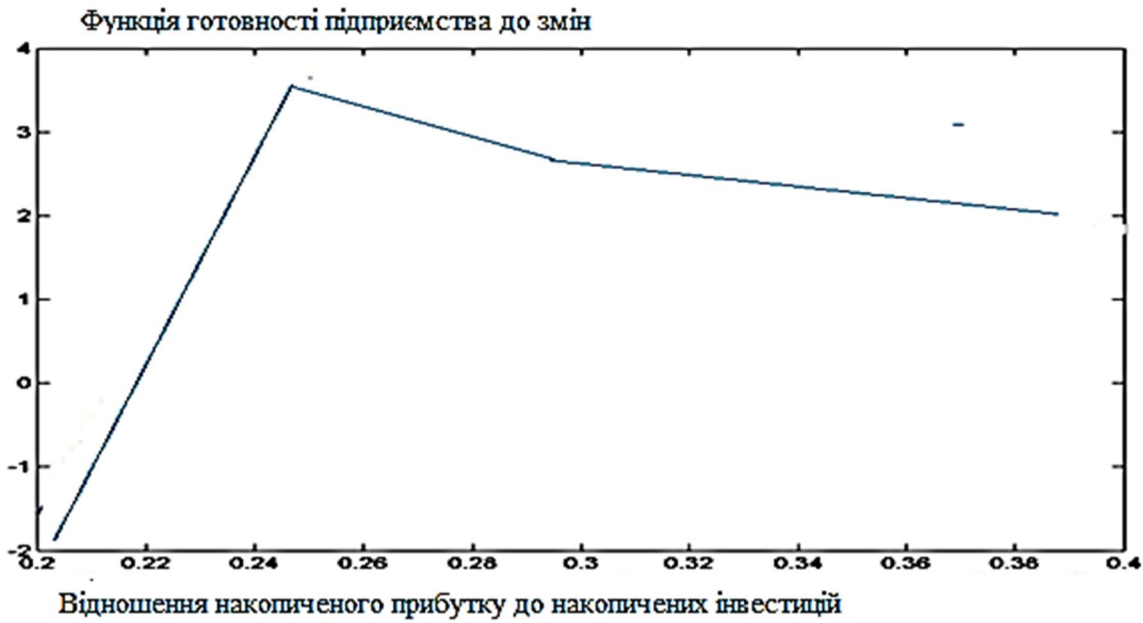
Продовження додатку Г



Джерело: розроблено автором на основі моделі та її програмної реалізації

Рис. Г.3. Залежність швидкості зміни функції готовності підприємства до змін від частки активної частини основних засобів на Хоростківському спиртзаводі ДП «Укрспирт»

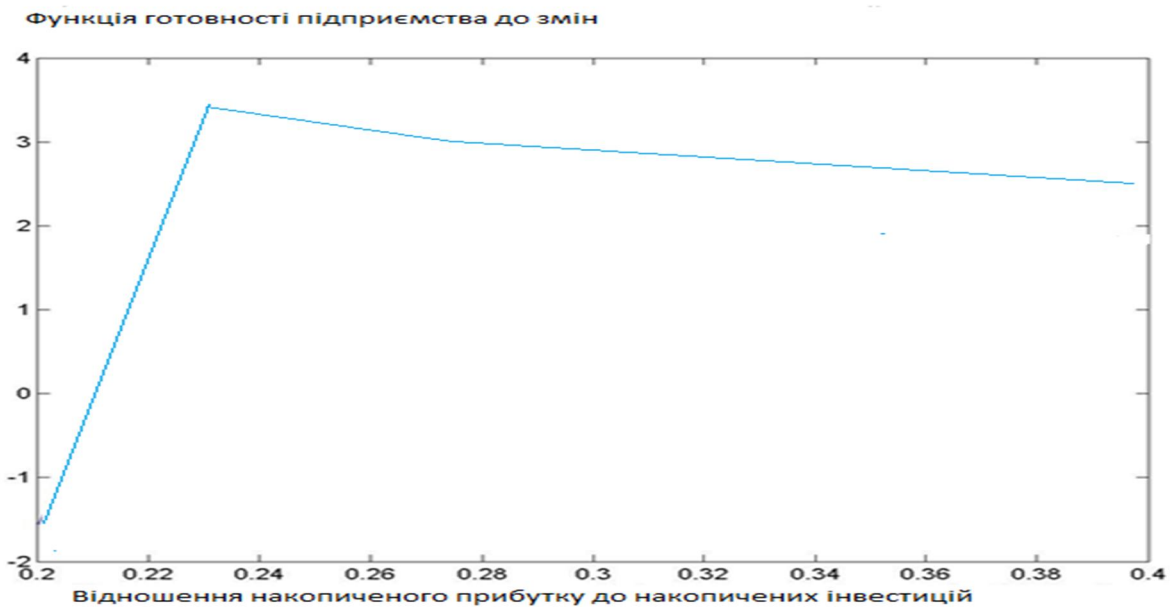
Додаток Д



Джерело:

розроблено автором на основі моделі та її програмної реалізації

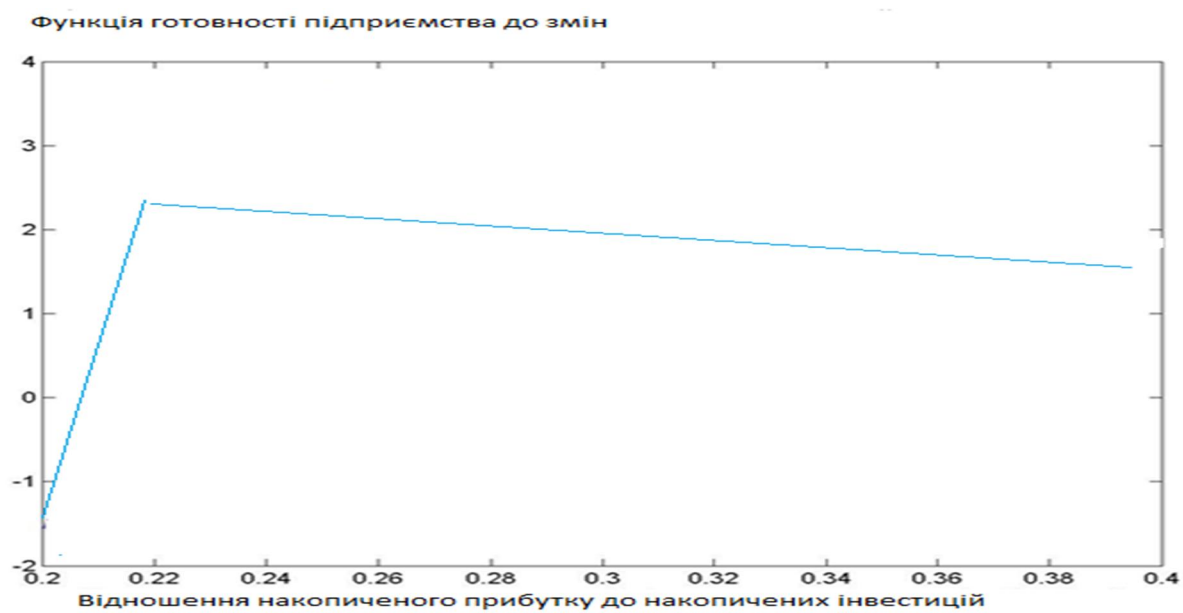
Рис. Д.1. Залежність швидкості зміни функції готовності підприємства до змін від відношення накопиченого прибутку до накопичених інвестицій для Козлівського спиртзаводу ДП «Укрспирт»



Джерело: *розроблено автором на основі моделі та її програмної реалізації*

Рис. Д.2. Залежність швидкості зміни функції готовності підприємства до змін від відношення накопиченого прибутку до накопичених інвестицій для Новосілівського спиртзаводу ДП «Укрспирт»

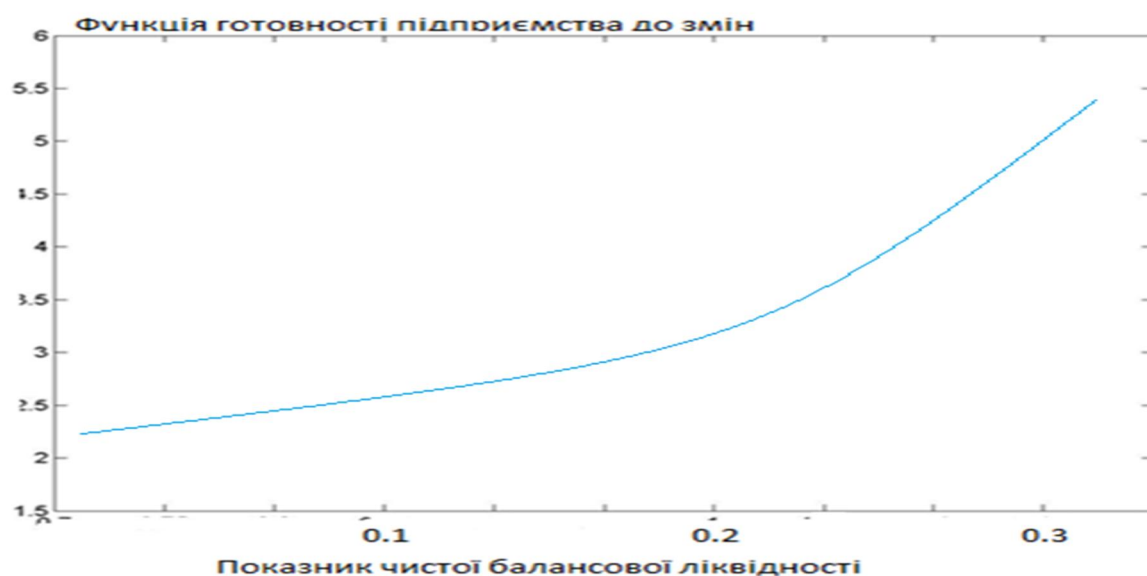
Продовження додатку Д



Джерело: розроблено автором на основі моделі та її програмної реалізації

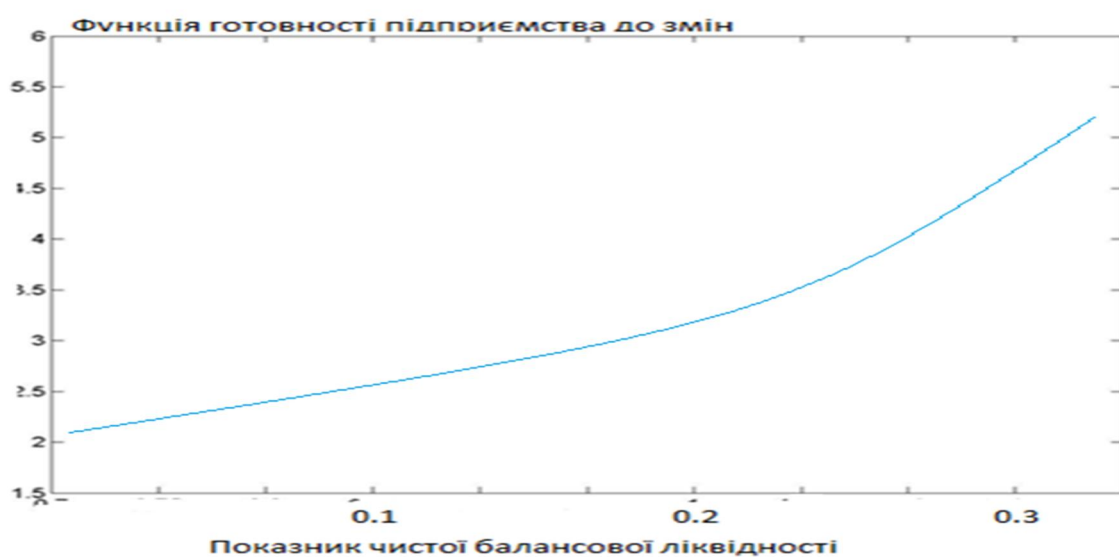
Рис. Д.3. Залежність швидкості зміни функції готовності підприємства до змін від відношення накопиченого прибутку до накопичених інвестицій для Хоростківського спиртзаводу ДП «Укрспирт»

Додаток Е



Джерело: розроблено автором на основі моделі та її програмної реалізації

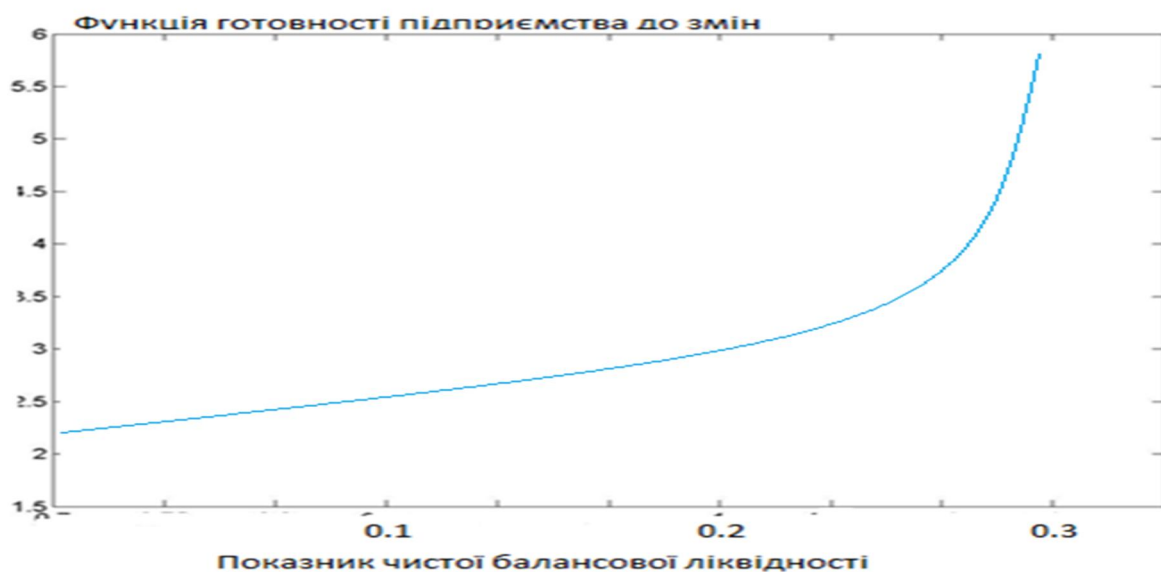
Рис. Е.1. Залежність швидкості зміни функції готовності підприємства до змін від показника чистої балансової ліквідності для Козлівського спиртзаводу ДП «Укрспирт»



Джерело: розроблено автором на основі моделі та її програмної реалізації

Рис. Е.2. Залежність швидкості зміни функції готовності підприємства до змін від показника чистої балансової ліквідності для Марилівського спиртзаводу ДП «Укрспирт»

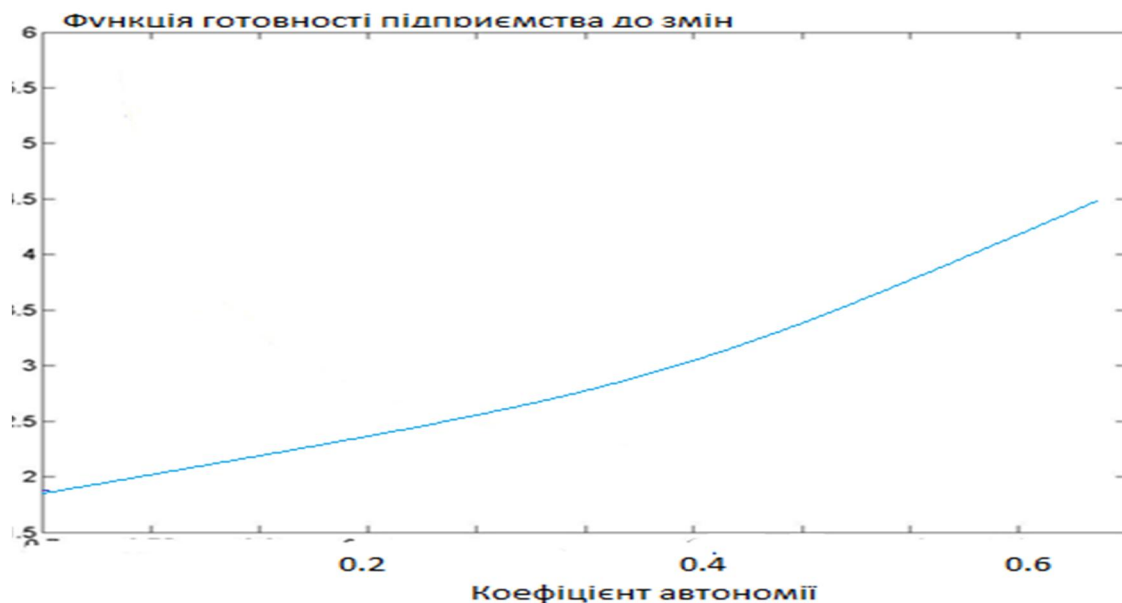
Продовження додатку Е



Джерело: розроблено автором на основі моделі та її програмної реалізації

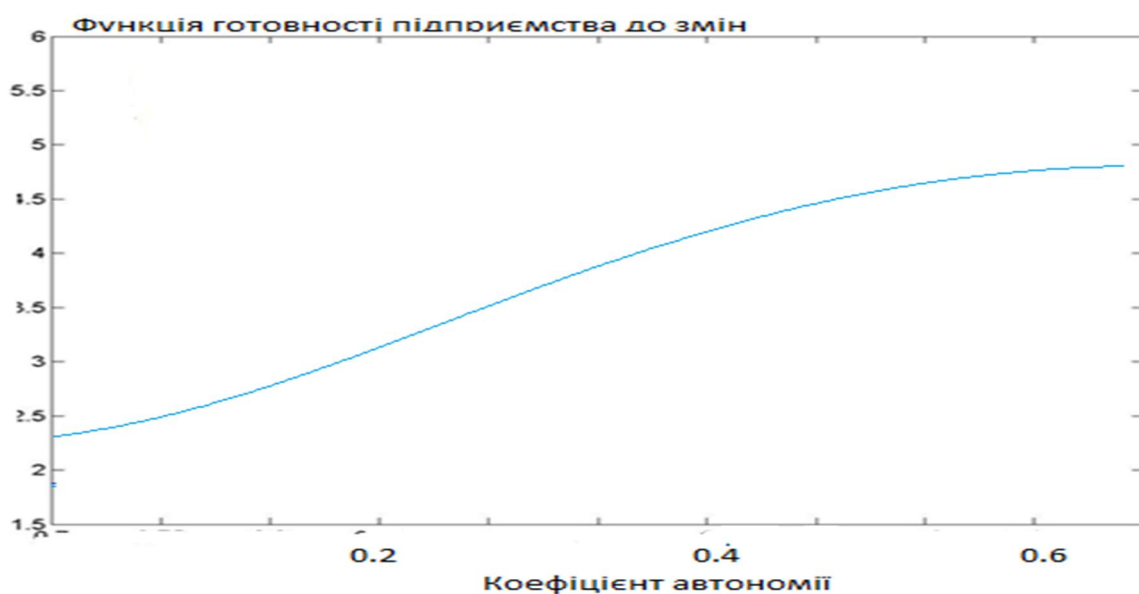
Рис. Е.3. Залежність швидкості зміни функції готовності підприємства до змін від показника чистої балансової ліквідності для Хоростківського спиртзаводу ДП «Укрспирт»

Додаток Ж



Джерело: розроблено автором на основі моделі та її програмної реалізації

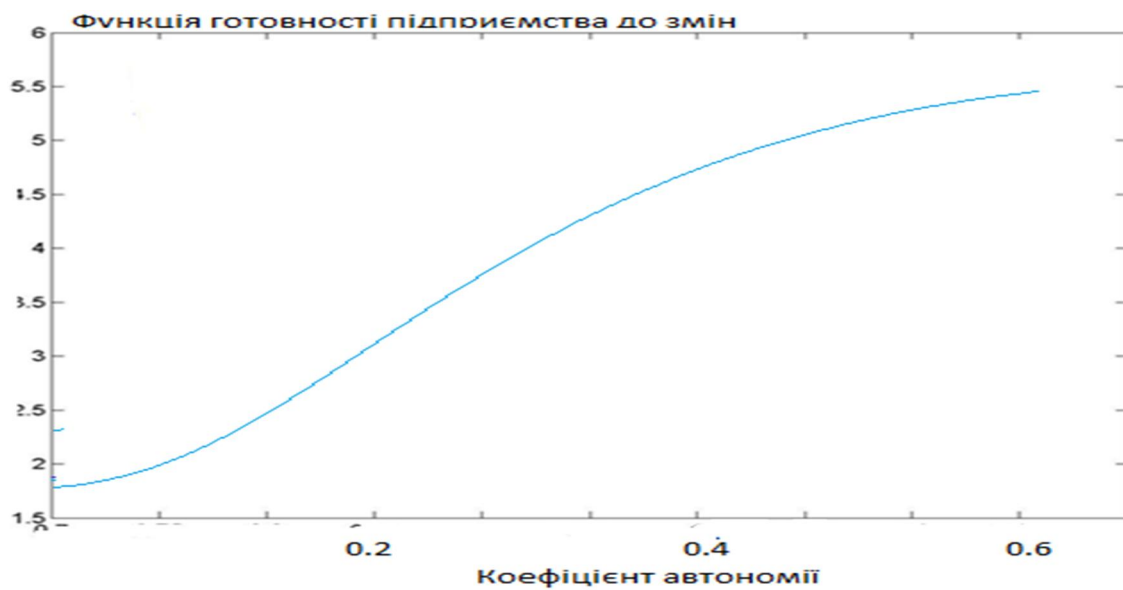
Рис. Ж.1. Залежність швидкості зміни функції готовності підприємства до змін від коефіцієнта автономії Марилівського спиртзаводу ДП «Укрспирт»



Джерело: розроблено автором на основі моделі та її програмної реалізації

Рис. Ж.2. Залежність швидкості зміни функції готовності підприємства до змін від коефіцієнта автономії Козлівського спиртзаводу ДП «Укрспирт»

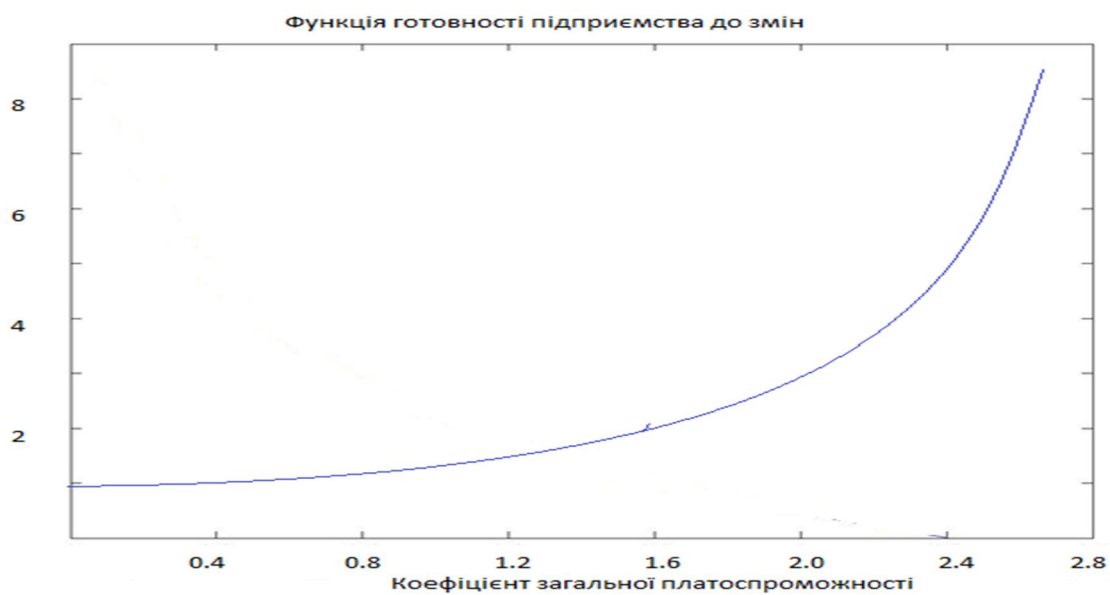
Продовження додатку Ж



Джерело: розроблено автором на основі моделі та її програмної реалізації

Рис. Ж.3. Залежність швидкості зміни функції готовності підприємства до змін від коефіцієнта автономії Новосілківського спиртзаводу ДП «Укрспирт»

Додаток З



Джерело: розроблено автором на основі моделі та її програмної реалізації

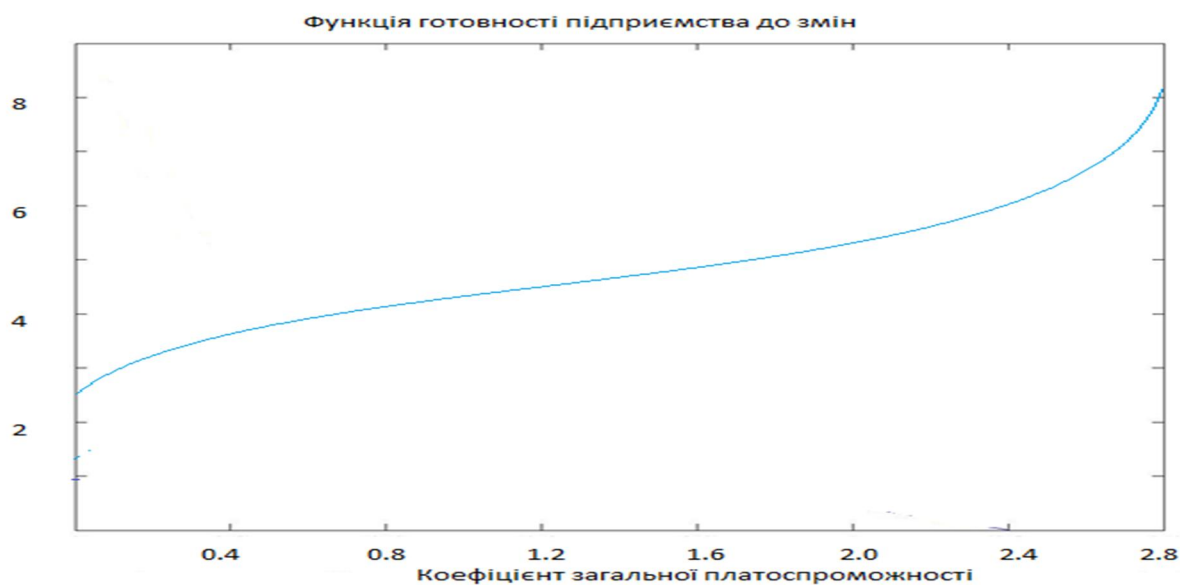
Рис. 3.1. Залежність швидкості зміни функції готовності підприємства до змін від коефіцієнту загальної платоспроможності для Хоростківського спиртзаводу ДП «Укрспирт»



Джерело: розроблено автором на основі моделі та її програмної реалізації

Рис. 3.2. Залежність швидкості зміни функції готовності підприємства до змін від коефіцієнту загальної платоспроможності для Марилівського спиртзаводу ДП «Укрспирт»

Продовження додатку 3



Джерело: розроблено автором на основі моделі та її програмної реалізації

Рис. 3.3. Залежність швидкості зміни функції готовності підприємства до змін від коефіцієнту загальної платоспроможності для Новосілківського спиртзаводу ДП «Укрспирт»



Тернопільський національний економічний університет
Ternopil National Economic University

Lvivska Str. 11, Ternopil, 46020, Ukraine
 Tel./Fax +380 (352) 47 50 51
 E-mail: academ@tneu.edu.ua
 http://www.tneu.edu.ua

вул. Львівська, 11, Тернопіль, 46020, Україна
 Тел./факс +380 (352) 47 50 51
 E-mail: academ@tneu.edu.ua
 http://www.tneu.edu.ua

№ 126-15/514

“06” 03 2015 р.

На № _____ від _____

Голові спеціалізованої вченої ради
 Д 58.082.03 за спеціальністю 08.00.04 –
 економіка та управління підприємствами
 (за видами економічної діяльності)
 професору Задорожному З. – М.В.

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Демків Ірини Олегівни

Науково-практичні результати дисертаційної роботи аспіранта кафедри менеджменту організацій та інноваційного підприємництва ТНЕУ Демків Ірини Олегівни на тему: «Управління гнучкістю підприємств спиртової промисловості» використовуються в навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету при викладанні дисциплін «Менеджмент», «Управління конкурентоспроможністю підприємства», «Менеджмент організації», «Стратегічне управління підприємством».

Перший проректор

**В. о. завідувача кафедри менеджменту
 організацій та інноваційного
 підприємництва**



М. І. Шинкарик

П. П. Микитюк

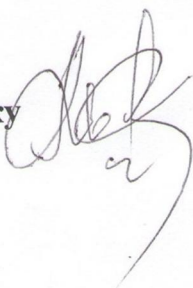
**Голові спеціалізованої вченої ради
Д 58.082.03 за спеціальністю 08.00.04 –
економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)
професору Задорожному З.-М. В.**

ДОВІДКА

Видана Демків Ірині Олегівні про те, що вона дійсно брала участь у виконанні держбюджетного прикладного дослідження на тему «Концептуальна модель створення міжнародного логістичного центру» (державний реєстраційний номер 0112U000076).

На даний час бере участь у виконанні науково-дослідної роботи на тему «Методологія і методика формування конкурентних переваг на макро- і мікроекономічному рівнях» (державний реєстраційний номер 0110U001137), яка виконується в межах основного робочого часу професорсько-викладацького складу кафедри менеджменту організацій та інноваційного підприємництва, зокрема в розробці розділів: «Концепція формування конкурентної політики держави на основі інноваційних пріоритетів розвитку» та «Інноваційні методи розробки і впровадження конкурентних переваг на рівні підприємств».

**Директор НДІ інноваційного розвитку
та державотворення, професор**



Г. Л. Монастирський

МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ
ТА ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ

Державне підприємство спиртової та лікєро-горілочної
промисловості "Укрспирт" (ДП "У К Р С П И Р Т")

Козлівське місце провадження діяльності

Юридична адреса: Україна, 07400, Київська область, м. Бровари, вул. Гагаріна, 16
Адреса для листування: Україна, 01001, м. Київ, вул. Б. Грінченка, 1; тел./факс (044) 278-58-02
E-mail: info@ukrspirt.com <http://www.ukrspirt.com>
Адреса розташування МПД: Україна, 47631, Тернопільська область, Козівський район,
смт. Козлів, вул. Заводська, 34; тел./факс (03547) 2-37-02; 2-36-04; E-mail: spirt@ko.te.ua

№ 48 дата 23.02.2015р

Голові спеціалізованої вченої ради
Д 58. 082. 03 за спеціальністю 08.00.04 –
економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)
професору Задорожному З.-М. В.

Довідка

про впровадження
результатів дисертаційної роботи
Демків Ірини Олегівни
на тему:

«Управління гнучкістю підприємств спиртової промисловості»

Необхідність дослідження гнучкості підприємств України, зокрема підприємств спиртової галузі, обумовлюється динамікою ринкового середовища та змінами організаційно-правових відносин між суб'єктами господарювання на ринку спирту. Означені обставини актуалізують тему дослідження І.О. Демків, результати якого мають вагомe наукове та прикладне значення.

Розробки автора використано при реорганізації системи управління Козлівського МПД ДП «Укрспирт», зокрема: елементи, запропонованої у дисертації методології диверсифікації впроваджено у систему стратегічного управління Козлівського МПД ДП «Укрспирт»; організаційні засоби управління гнучкістю застосовано для підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Керівник
Козлівського МПД ДП «Укрспирт»



(Handwritten signature)

Довгалюк Л.П.

МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ

Державне підприємство спиртової та лікєро-горілочаної
промисловості "Укрспирт" (ДП "Укрспирт")

Хоростківське місце провадження діяльності

Україна, 07400, Київська область, м. Бровари, вул. Гагаріна, 16; тел./факс (044) 278-58-02
Юридична адреса: Україна, 01001, м. Київ, вул. Б. Грінченка, 1
E-mail: info@ukrspirt.com <http://www.ukrspirt.com>
Фактична адреса: Україна, 48240, м. Хоростків, вул. Незалежності 21
Тел./факс (03557) 5-13-48, E-mail: horspirt.mpd@ukr.net

06.06.2014р.№ 03.12-14

Голові спеціалізованої вченої ради
Д 58. 082. 03 за спеціальністю 08.00.04 –
економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)
професору Задорожному З.-М. В.

Довідка

про впровадження
результатів дисертаційної роботи
Демків Ірини Олегівни
на тему:

«Управління гнучкістю підприємств спиртової промисловості»

Керівництво Хоростківського МПД ДП «Укрспирт» підтверджує апробацію результатів дисертаційної роботи аспірантки кафедри менеджменту організацій та інноваційного підприємництва Тернопільського національного економічного університету Демків Ірини Олегівни. Зокрема, основні положення дисертаційної роботи щодо управління гнучкістю підприємств були розглянуті керівництвом і провідними спеціалістами, схвалені та прийняті до впровадження.

Наукові доробки та прикладні рекомендації подані в дисертації, зокрема методологічний підхід до аналізу можливостей та меж різних видів гнучкості підприємств, а також методологія формування та реалізація стратегічних перспектив підприємств сприяє його стратегічному розвитку та розвитку підприємств суміжних галузей.

Імплементация запропонованої концептуальної моделі управління гнучкістю сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Керівник Хоростківського
МПД ДП «Укрспирт»



Задорожний В.А.

МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ
ТА ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ

Державне підприємство спиртової та лікєро-горілкової
промисловості "Укрспирт" (ДП "УКРСПИРТ")
Кобиліволоцьке місце провадження діяльності

Юридична адреса: Україна, 07400, Київська область, м. Бровари, вул. Гагаріна, 16
Адреса для листування: Україна, 01001, м. Київ, вул. Б. Грінченка, 1 тел. / факс (044) 278-58-02
E-mail: info@ukrspirt.com <http://www.ukrspirt.com>
Адреса розташування МПД: 48164 с. Кобиліволоки Терєбовлянський район, Тернопільська область,
тел. 03551 4-05-91, факс 03551 4-05-24, E-mail: zavod@kobspirt.tb.te.ua

«16» липня 2014 р.
№ 322

Голові спеціалізованої вченої ради
Д 58. 082. 03 за спеціальністю 08.00.04 –
економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)
професору Задорожному З.-М. В.

Довідка
про впровадження
результатів дисертаційної роботи
Демків Ірини Олегівни
на тему:

«Управління гнучкістю підприємств спиртової промисловості»

Практичні і методичні рекомендації, викладені у дисертаційній роботі Демків Ірини Олегівни, будуть використовуватися в управлінській діяльності ДП «Укрспирт» Кобиліволоцького МПД для підвищення ефективності господарської діяльності і досягнення максимальної гнучкості в стратегічній перспективі.

Заслужують на увагу рекомендації щодо проведення комплексної оцінки асортиментної, фінансової, виробничої та управлінської гнучкості підприємства, що забезпечить створення інформаційного підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень щодо повного завантаження потужностей та адаптації підприємства до зміни ринкових умов. Запропоновану автором концептуальну модель управління гнучкістю підприємства взято за основу для побудови управління ДП «Укрспирт» Кобиліволоцького МПД.

Впровадження викладених автором підходів буде сприяти підвищенню ефективності управління гнучкістю у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на ринку спирту.

Практичні рекомендації є досить універсальними і можуть бути використані й іншими підприємствами.

Керівник
Кобиліволоцького МПД ДП «Укрспирт»



Ю. В. Кулик



У К Р А Ї Н А

Тернопільська обласна державна адміністрація

ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ46021 м.Тернопіль, вул. Грушевського, 8, тел./факс (0352) 52-33-83. e-mail:admin@economy.gov.te.ua
Код ЄДРПОУ 0274155117.06.2014 № 02/5-551
на № _____ від _____**Ректору Тернопільського
національного економічного
університету професору
Крисоватому Андрію Ігоровичу****Довідка**

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Демків Ірини Олегівни

на тему:

«Управління гнучкістю підприємств спиртової промисловості»

Дисертація І. О. Демків «Управління гнучкістю підприємств спиртової промисловості» виконана на матеріалах спиртової промисловості, яка займає пріоритетне місце в економічному потенціалі Тернопільщини і упродовж тривалого часу справляла визначальний вплив на формування валового продукту та соціально-економічне становище в регіоні. Зважаючи на це, методичні розробки І. О. Демків викликають інтерес з боку органів державної влади Тернопільської області.

Особливої уваги заслуговують пропозиції автора щодо організаційного забезпечення гнучкості підприємств спиртової галузі Тернопільської області, які містять обґрунтування щодо необхідності децентралізації управління, приватизації нерентабельних підприємств та ряд інших. Загальновідомо, що в результаті створення Державного підприємства спиртової та лікєро-горілчаної промисловості «Укрспирт» у 2010 р. та надання спиртовим заводам області статусу «місце провадження діяльності» місцевий бюджет недоотримує значну частку надходжень. Виходячи з цього, розроблені пропозиції й рекомендації, що викладені в дисертації І. О. Демків, будуть використані нами для подальшої аргументації необхідності децентралізації управління в галузі. Заслужують на увагу методичні розробки автора дисертації щодо доцільності реалізації на ряді підприємств спиртової галузі стратегії спорідненої диверсифікації, пов'язаної, з переходом, у першу чергу, на виробництво біоетанолу. Реалізація такого підходу дозволить забезпечувати потреби економіки у паливі, а також повніше використовувати виробничий і трудовий потенціали підприємств.

**Директор департаменту, голова комісії
з припинення діяльності департаменту
економічного розвитку обласної
державної адміністрації**


Г. М.ВОЛЯНИК



УКРАЇНА

ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

ДЕПАРТАМЕНТ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ

вул. Кн. Острозького, 14, м. Тернопіль, 46001, тел. 52-00-92, факс 52-10-68, 52-46-00, 52-33-89
gusg_te_oda@ukr.net Код ЄДРПОУ 33866581

13. 06. 2014 № 09-874/4.7 на № _____ від _____

Ректору Тернопільського
національного економічного
університету професору
Крисоватому Андрію Ігоровичу

Довідка
про впровадження
результатів дисертаційної роботи
Демків Ірини Олегівни
на тему:

«Управління гнучкістю підприємств спиртової промисловості»

Департамент агропромислового розвитку обласної державної адміністрації підтверджує апробацію результатів дисертаційної роботи аспірантки кафедри менеджменту організацій та інноваційного підприємництва Тернопільського національного економічного університету Демків Ірини Олегівни. Використання прикладних розробок, поданих в дисертації, зокрема методичний підхід до аналізу асортиментної та фінансової гнучкості підприємств спиртової промисловості, дозволить створити інформаційну базу для прийняття оперативних рішень щодо адаптації суб'єктів господарювання до зміни ринкових умов, повного завантаження потужностей, переходу на виробництво іншої продукції тощо.

Особливої ваги та практичного значення набирають методичні положення, що стосуються інвестиційного аналізу проектів, у першу чергу – з використанням фінансових інновацій стосовно розрахунків щодо відтермінування реалізації таких проектів. Використання такого підходу дозволить уникнути значних втрат підприємств в умовах нестабільної економіки.

Директор департаменту агропромислового
розвитку обласної державної адміністрації



О.Р. НАПОРА

820100

МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ

Державне підприємство спиртової та лікєро-горілочної промисловості "Укрспирт" (ДП "Укрспирт")

Хоростківське місце провадження діяльності

Україна, 07400, Київська область, м. Бровари, вул. Гагаріна, 16; тел./факс (044) 278-58-02

Юридична адреса: Україна, 01001, м. Київ, вул. Б. Грінченка, 1

E-mail: info@ukrspirt.com <http://www.ukrspirt.com>

Фактична адреса: Україна, 48240, м. Хоростків, вул. Незалежності 21

Тел./факс (03557) 5-13-48, E-mail: horspirt.mpd@ukr.net

06.06.2014р.№ 03.12-14

Голові спеціалізованої вченої ради
Д 58. 082. 03 за спеціальністю 08.00.04 –
економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)
професору Задорожному З.-М. В.

Довідка

про впровадження
результатів дисертаційної роботи

Демків Ірини Олегівни

на тему:

«Управління гнучкістю підприємств спиртової промисловості»

Керівництво Хоростківського МПД ДП «Укрспирт» підтверджує апробацію результатів дисертаційної роботи аспірантки кафедри менеджменту організацій та інноваційного підприємництва Тернопільського національного економічного університету Демків Ірини Олегівни. Зокрема, основні положення дисертаційної роботи щодо управління гнучкістю підприємств були розглянуті керівництвом і провідними спеціалістами, схвалені та прийняті до впровадження.

Наукові доробки та прикладні рекомендації подані в дисертації, зокрема методологічний підхід до аналізу можливостей та меж різних видів гнучкості підприємств, а також методологія формування та реалізація стратегічних перспектив підприємств сприяє його стратегічному розвитку та розвитку підприємств суміжних галузей.

Імплементация запропонованої концептуальної моделі управління гнучкістю сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Керівник Хоростківського
МПД ДП «Укрспирт»



Задорожний В.А.