

УДК 666.94:005.21  
№ держреєстрації № 0113U008155  
Інв. №

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
65082, м. Одеса, вул. Преображенська, 8  
тел. (048) 777-89-25; (048) 723-05-89

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Ректор ОНЕУ, д.е.н., проф.  
Зверяков М.І.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2013 р.

**ЗВІТ  
ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ  
«РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ  
ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ»**

(заключний)

Науковий керівник  
к.е.н., доцент

А.Л. Сабадирьова

2013

Рукопис закінчено «31» грудня 2013 р.

## СПИСОК ВИКОНАВЦІВ

К.е.н., доцент	Сабадирьова А. Л.	Науковий керівник (Вступ, висновки, 2.1, 2.2, 2.3, )
Аспірант	Салавеліс Д. Е.	Мол. наук. співроб. (1.1, 2.3, 2.4, 3.1, 3.2, 3.3, 4.2, 4.3)
К.е.н., ст. наук. співроб.	Корольова Т. С.	Ст. наук. співроб. (3.4)

У науковому дослідженні приймали участь аспіранти Бойко О.С.(2.5), Коваленко Л.А. (4.1), Нестеренко О.С. (1.2), Ноженко С.В. (4.4), Шевченко-Перепьолкіна Р.І. (1.3), Фіалковська А.А. (3.4).

У науковому дослідженні приймали участь студенти факультету економіки та управління виробництвом Егизарян С.С. (59 гр.), Леник О.О. (59 гр.), Чеховський І. В. (гр.59).

## РЕФЕРАТ

Обсяг звіту – 173 с., розділів – 4, рисунків – 38, таблиць – 37, кількість літературних джерел – 57.

Об'єктом наукового дослідження є підприємства переробної галузі, як складові господарського комплексу Одеського регіону.

Предметом дослідження є наукові і методичні підходи до розробки стратегії ефективного використання потенціалу підприємства за метою забезпечення його конкурентоспроможності.

Мета роботи полягає у використанні наукових підходів і розробці методичних основ забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

У процесі підготовки роботи використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез (при дослідженні потенціалу підприємства); порівняння (при аналізі ефективності потенціалу підприємства переробної галузі); економіко-математичні (при розробці методики оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства переробної галузі), логічне узагальнення (у програмі щодо забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства переробної галузі).

Основним науковим результатом дослідження є практичні положення щодо стратегічного підходу до ефективного використання потенціалу підприємства, які доведені до конкретних методик та рекомендацій щодо програми підприємства переробної галузі.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробці рекомендації щодо формування основних напрямів стратегічного плану і бізнес-плану адаптивної реструктуризації підприємства переробної галузі, які діють в програмі забезпечення конкурентоспроможності і слугують основою удосконалення управління економічним розвитком.

Використання результатів роботи дозволить впроваджувати на підприємствах переробної галузі обґрунтовану стратегію адаптивної реструктуризації.

Ключові слова: галузь, підприємство, стратегія, потенціал, реструктуризація, конкурентоспроможність.

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	6
1. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ І ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ.	8
1.1. Аналітична характеристика цементної промисловості .....	8
1.2. Сучасні тенденції переробної галузі України на прикладі виноробства ...	16
1.3. Модель оцінки малого бізнесу для угоди злиття і поглинання підприємств.....	27
2. СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	42
2.1. Програмно-цільова модель стратегії розвитку корпоративного потенціалу.....	42
2.2. Система потенціалу підприємства переробної галузі.....	49
2.3. Стратегія потенціалу підприємства переробної галузі.....	53
2.4. Стратегія адаптивної реструктуризації підприємства переробної галузі....	58
2.5. Стратегія модернізації підприємств переробної галузі та процес її формування.....	65
3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ.....	76
3.1. Концепція оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства ....	76
3.2. Прогнозування потенціалу підприємства переробної галузі.....	91
3.3. Оптимізація структури потенціалу підприємства переробної галузі.....	99
3.4. Комплексний механізм реструктуризації підприємств переробної галузі..	106
4. МОНІТОРИНГ ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ.....	118
4.1. Оцінка ефективності фінансової діяльності підприємства переробної галузі.....	118
4.2. Програма забезпечення конкурентоспроможності потенціалу	

підприємства переробної галузі.....	122
4.3. Оцінка ефективності потенціалу підприємства переробної галузі.....	130
ВИСНОВКИ.....	136
4.4. Використання положень сценарного планування в стратегічних цілях розвитку підприємств.....	146
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	152
ДОДАТКИ.....	158

## ВСТУП

Зміни у економіці стають глобальними, а конкуренція вимагає отримувати знання, що стають ресурсом підприємства, коли нові технології визначають процеси інтеграції науки, виробництва і підприємництва. Перспективи розвитку потенціалу організації визначає концентрація капіталу в велике виробництво і технологічно розвинені корпоративні структури.

В стратегічному управлінні потенціалом підприємства необхідні ефективні інструменти оцінки конкурентоспроможності в стратегіях власної поведінки на ринку. Досягнення стратегічної відповідності за планом дій та встановленими цілями необхідно здійснювати за стратегією ефективного використання потенціалу підприємства, яка визначає довгостроковий курс розвитку економіки, заснованої на знаннях, необхідних для конкурентоспроможності організації. В економіці знань зростання потенціалу підприємства визначається науково-технологічним прогресом. Використання наукових підходів до розробки стратегії ефективного використання потенціалу підприємства викликано характером змін зовнішнього середовища і демонструється завдяки стратегічному науковому підходу.

Стратегія ефективного використання потенціалу підприємства розглядається як система процесів, що спрямовані на генерацію, підтримку, реалізацію загальних і локальних механізмів організації потенціалу в досягненні головної мети системи в конкурентних умовах сучасного ринку.

Стратегія ефективного використання потенціалу підприємства ґрунтується на знаннях, якими володіє організація, та характеризується стратегічним набором з нормативно-методичними, ресурсним і правовим забезпеченням системи.

Стратегія ефективного використання потенціалу підприємства на підставі інновацій, впровадження нових технологій спрямовує на результати ефективного виробництва за рахунок економії ресурсів, зменшення питомої ваги витрат ресурсів в виробництві на одиницю продукції з урахуванням економічних, соціальних та інших обмежень. Під результатом стратегії ефективного використання потенціалу підприємства розуміється ефект, що дає зростання прибутку. Показники ефекту за

стратегією ефективного використання потенціалу підприємства є величинами з урахуванням синергійного ефекту, що виникає.

Ресурсозберігаюче виробництво отримує все більше значення, а стратегія ефективного використання потенціалу підприємства встановлює довгостроковий курс на поліпшення показників продуктивності і прибутковості на основі науково-технічного прогресу. Маємо визнати, що більша ефективність стратегії ефективного використання потенціалу забезпечує економічну безпеку підприємства і людини.

У написанні звіту взяли участь: канд. екон. наук, доцент Сабадирьова А. Л. (вступ, висновки, п. 2.1; 2.2;2.3), канд. екон. наук, старший науковий співробітник Корольова Т.С. (п. 3.4) аспірант Бойко О.С. (п. 2.5), аспірант Коваленко Л.А. (п. 4.1), аспірант Нестеренко О.С. (п. 1.2), аспірант Ноженко С.В. (п. 4.4), аспірант Салавеліс Д. Е. (п. 1.1; 2.3; 2.4; 3.1; 3.2; 3.3; 4.2; 4.3), аспірант Шевченко-Перепьолкіна Р.І. (п. 1.3), аспірант Фіалковська А.А. (п. 3.4), студенти факультету економіки та управління виробництвом: Егизарян С.С. (59 гр.), Леник О.О. (59 гр.), Чеховський І. В. (гр.59).

## 1. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ І ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

### 1.1. Аналітична характеристика цементної промисловості

Моніторинг здійснення стратегії розвитку показує необхідність оптимального стану між ресурсами і потенціалом підприємства, з одного боку, та задоволенням ринку – з іншого. Це пов'язано з оцінкою потенціалу підприємства в ресурсному, інвестиційному, маркетинговому, організаційному, інноваційному та виробничому ракурсі.

Сукупні якості можливостей ресурсів підприємства називається потенціалом, якій формується за дією виробничих факторів. Вплив цих факторів забезпечує конкурентоспроможність потенціалу підприємства, тому з позиції ефективності має вирішальне значення те, як вони будуть використані в стратегіях розвитку. Багато що залежить від масштабів виробництва, матеріальної і технологічної бази, рівня кваліфікації працівників підприємства. Послідовність процесу вироблення стратегії розвитку виконується поетапно:

- 1 етап – аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища;
- 2 етап – розробка місії і цілей підприємства;
- 3 етап – вибір стратегії розвитку підприємства;
- 4 етап – реалізація стратегії розвитку підприємства .

Спочатку аналізується зовнішнє середовище, позиція на ринку, динаміка розвитку, поведінка конкурентів, стан економіки підприємства. Аналіз умов макро- і мікросередовища, стратегічних зон господарювання і стратегічного потенціалу підприємства переробної галузі виконано на основі даних підприємства переробної галузі ТОВ з П «Дикергофф-Україна» [1]

Забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємств України тісно пов'язане з тенденціями розвитку, як світового, так і українського ринку. Цементне і бетонне виробництво входить в галузь будівельних матеріалів, яка має ключове значення в економіці. Особливість організації бетонного виробництва в галузі будівельних матеріалів полягає в тісному взаємозв'язку з цементним виробництвом, яке впливає на конкурентоспроможність потенціалу підприємств.



У дослідженні Personal Analytical Unit (PAU) на тему «Український ринок бетону і ЖБК: 2007-2017 рр.» , проведеному в 2013 р., обсяг ринку бетону в Україні в 2012 р. склав 20,8 млн. тонн. У 2012 р. обсяг ринку виріс на +1 % порівняно з 2011 р. У цілому ж ринок бетону, після падіння в 2009 році, демонструє помірний темп зростання, в середньому на 12 % на рік. Ємність українського ринку бетону в 2013 р. оцінюється в розмірі 9,1 млрд. грн. без ПДВ. Ринок бетону представлений основними сегментами: бетон, залізобетонні конструкції і вироби, вогнетривкі бетони. Конкуренція на українському ринку бетону має низький або середній рівень концентрації, що дозволяє формувати економічно обґрунтовані ціни на товарну продукцію в умовах превалювання п'яти основних тенденцій:

- укрупнення бізнесу;
- розвиток сервісу та комерційних пропозицій для корпоративного замовника і приватного забудовника, в т.ч. «Індустріальні котеджі»;
- модернізація виробництв по переходу на ресурсозберігаючі технології;
- розвиток суміжних і високорентабельних виробництв тротуарної плитки і декоративні бетонні цегли;
- збільшення частки експорту в структурі збуту.

Стратегічний аналіз показав стан українського ринку бетону, що має потенціал зростання +200 %. На ринку існує інвестиційний попит на бетонні підприємства біля великих міст або такі підприємства, що поставляють продукцію на зовнішні ринки. Незважаючи на появу нових матеріалів, виробництво цементу і бетону зростає щорічно. Особливості таких процесів можна простежити на прикладі країн світу.

Головним виробником світової цементної промисловості є Китай, що є найбільшим ринком, на частку якого припадає половина споживання і виробництва цементу (53 %). Розвиток інфраструктури та урбанізація населення в Китаї, стимульовані державою, виступають найважливішим фактором збільшення попиту на цемент. Цементна промисловість характеризується фрагментарністю і роздробленістю. Число виробників цементу в Китаї перевищує 3000, а на 10 найбільших виробників припадає 25 % китайського ринку. Саме тому в число провідних транснаціональних цементних корпорацій не включені китайські. Приріст

потужностей цементних підприємств в Китаї здійснюється швидкими темпами і становить 10 % на рік. Загальний обсяг цементних потужностей до кінця 2012 р. досяг 2245 млн. т. Завдяки введенню нових потужностей в ціни на цемент в Китаї були на низькому рівні: 45 дол. США за тонну в умовах попиту. Китай експортує незначні обсяги цементу (в 2010 р. експорт склав 17 млн. т). Однак, внаслідок уповільнення зростання попиту (до 6 % на рік) і щорічного введення потужностей в розмірі 150-180 млн. т, може виникнути перевиробництво цементу, що відкриє нові можливості для експорту цементу. Аналіз показав вірогідний надлишок потужностей в розмірі 200 млн. тонн на рік і зростання експорту до 60 млн. тонн в 2012 р. Китай експортує цемент в США, Західну Європу і на Близький Схід. Виробничі потужності дозволяють Китаю експортувати цемент в регіони світу.

Китай сьогодні країна, якій вдається протягом десяти років утримувати темпи зростання ВВП на рівні 8% на рік. Китай є лідером у світовому виробництві цементу. Така ситуація на світовому ринку виробників цементу спостерігається починаючи з 1985 року, коли Китай остаточно і беззастережно посів перше місце в світі за обсягами виробництва. Частка китайських виробників цементу в світовому виробництві становить 50 %, причому обсяги внутрішнього виробництва цементної галузі Китаю демонструють стабільну динаміку зростання. Світовий лідер виробляє великі обсяги цементу, але використовує застарілі технології та забруднюють навколишнє середовище. Стратегія розвитку промисловості Китаю спрямована на скорочення нерентабельних цементних підприємств. Експерти Асоціації виробників цементу відзначають, що, незважаючи на вжиті заходи, обсяг виробництва цементу в Китаї буде рости. І сприяти цій тенденції буде освоєння нових технологій, удосконалення виробничої бази та розвиток будівельної галузі. Економіка країни підтверджує, що ця ситуація на ринку цементу зберігатиметься ще тривалий час.

Індія посідає друге місце з виробництва цементу у світі. У цементній промисловості Індії зростає рівень технологічного оновлення та масштабів виробництва. За період з 2000 р. виробництво цементу досягло 220 млн. т., частка у світовому виробництві цементу перевищила 6%. Цементна промисловість Індії представлена великими підприємствами (потужність печі 7500 т на добу) і малими

підприємствами (потужність печі 10 т на добу). На великих підприємствах країни виробляється 85% цементу, їх потужність більше 1 млн. т на рік. У країні працюють 124 великих підприємства і 365 міні-заводів. Цементні підприємства Індії використовують місцеву сировину і джерела енергії, тому 50 % цементу виробляють в південних районах країни. У 2001-2010 рр. темпи приросту попиту на цемент в Індії склали в середньому 9,1 % , темпи приросту ВВП – 7,3 %. Якщо споживання цементу в Індії в 2010 р. досягло 220 млн. т , то виробничі потужності – 245 млн. т на рік ( у 2001 р. – 115 млн. т на рік). Більше 60 % попиту на цемент в Індії припадає на житлове будівництво; 20% – на інфраструктуру, 13% – на комерційне будівництво та 4% – на промислове будівництво. Індія і є одним з найбільших цементних ринків світу.

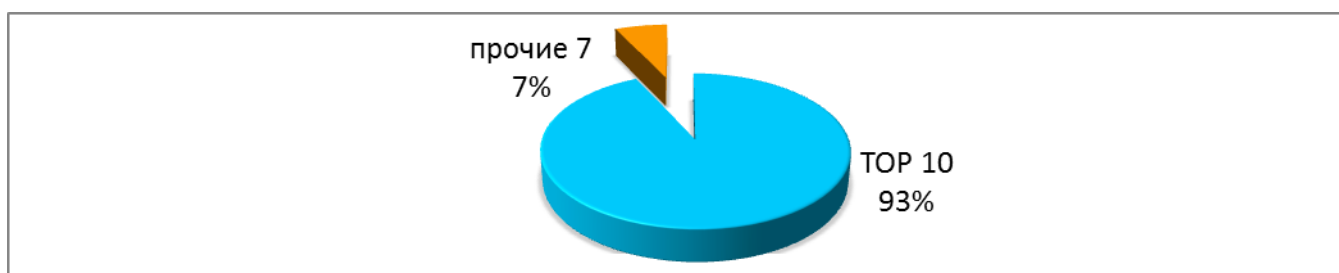
США є найбільшим світовим імпортером цементу. Загальний обсяг реалізації будівельних матеріалів США становить 75 млрд. дол. США і 60 % припадає на цемент і бетон. Більшість потужностей з виробництва цементу в США належить зарубіжним компаніям Holcim (Швейцарія, Сетех (Мексика), Buzzi Unicem (Італія) і Lafarge (Франція). Цементна промисловість США представлена 120 цементними компаніями, сотнями місцевими виробниками піску, гравію та бетону. Крім того, 130 компаній управляє цегляними заводами, 500 компаній виробляє асфальт, 200 компаній виробляють продукцію з гіпсу, 1000 компаній виробляють бетонні блоки і труби. Перевагою цементних компаній є випуск продукції за новою технологією. У 2010 р. по США було вироблено 92 млн. т цементу, в тому числі портландцементу на 113 цементних заводах , розташованих в 37 штатах країни. При цьому відбулося зниження частки США з 5% в 2000 р. до 4 % в 2005 р. і 2,7 % в 2010 р. Споживання цементу в країні значно зменшилося. За даними PCA Economic Research споживання портландцементу в США знизилося на 10% унаслідок високих цін на паливо і кризи іпотечного кредитування в економіці.

Росія займає велику частку в світовому виробництві цементу і увійшла до п'ятірки виробників цементу. У Росії відбувається відродження будівельної індустрії. У середньому за 2005-2010 рр. виробництво цементу збільшилося на 2,1 % і викликало попит на цемент у житловому будівництві , яке споживає 50% усього

виробленого цементу. У 2010 р. обсяг виробництва цементу в Росії оцінювався 49 млн. т. У 2011-2012 рр. обсяг введення потужностей з виробництва цементу в Росії оцінюється на рівні 25 млн. т. Виробничі потужності можуть зрости на 16%. Незважаючи на кризу 2008-2009 рр. модернізація цементного виробництва в Росії триває. У 2015 р. планується ввести у виробництво 14 підприємств потужністю 24,8 млн. т. У період 2011-2015 р. виробничі потужності в Росії з урахуванням амортизації планується збільшити до 97,3 млн. т цементу на рік.

Цементне виробництво в Україні є основною ланкою будівельного комплексу і забезпечує внутрішній ринок. Цементна промисловість України представлена 13 підприємствами (8 власників). Виробничий потенціал з випуску клінкеру становить 18 млн. тонн / рік, у тому числі по сухому способу – 5 млн. т на рік або 27%, по мокрому способу 13 млн. т на рік або 73%. З 44 печей, всього в галузі 5 печей по сухому способу виробництва і 39 – по мокрому. У цілому по галузі рівень використання виробничих потужностей з виробництва клінкеру в 2012 р. склав 34,2%. Випущено 6 млн. 279 тис. т клінкеру. Середньорічна потужність виробництва цементу в 2012 р. склала 22 млн. т на рік. Фактично випущено 9 млн. 773 тис. т цементу. Використання виробничих потужностей у 2012 році склало 44 %.

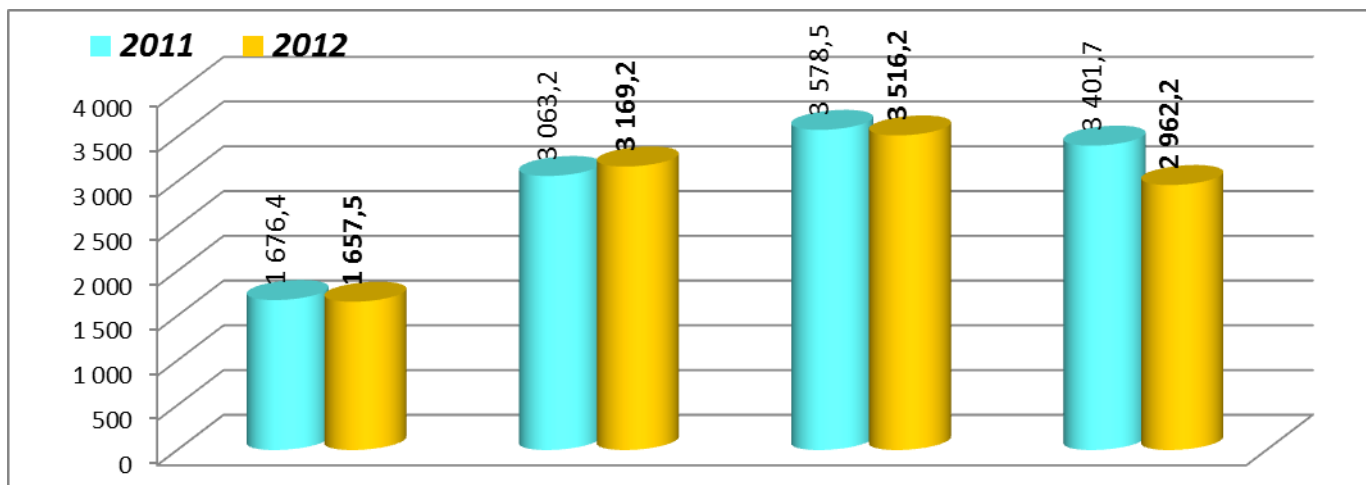
Слід враховувати, що основний обсяг виробництва цементу припадає на ТОП-10 заводів – це 93% виробництва цементу по Україні. На всі інші заводи припадає 7% (рис.1.1).



Джерело: дані корпоративної статистики Української асоціації підприємств і організацій цементної промисловості «Укрцемент»

Рис.1.1. Питома вага ТОП-10 підприємств в обсязі випуску цементу в 2012р.

Аналіз показав, що виробництво бетонних сумішей в Україні в 2012р. Зменшилось на 414,7 тис. т (3,5%) і склало 2,96 млн. т. Найбільший спад обсягів виробництва бетонних сумішей в Україні стався в IV кварталі 2012 р., в якому темпи зниження склали 87,1%. (рис.1.2).

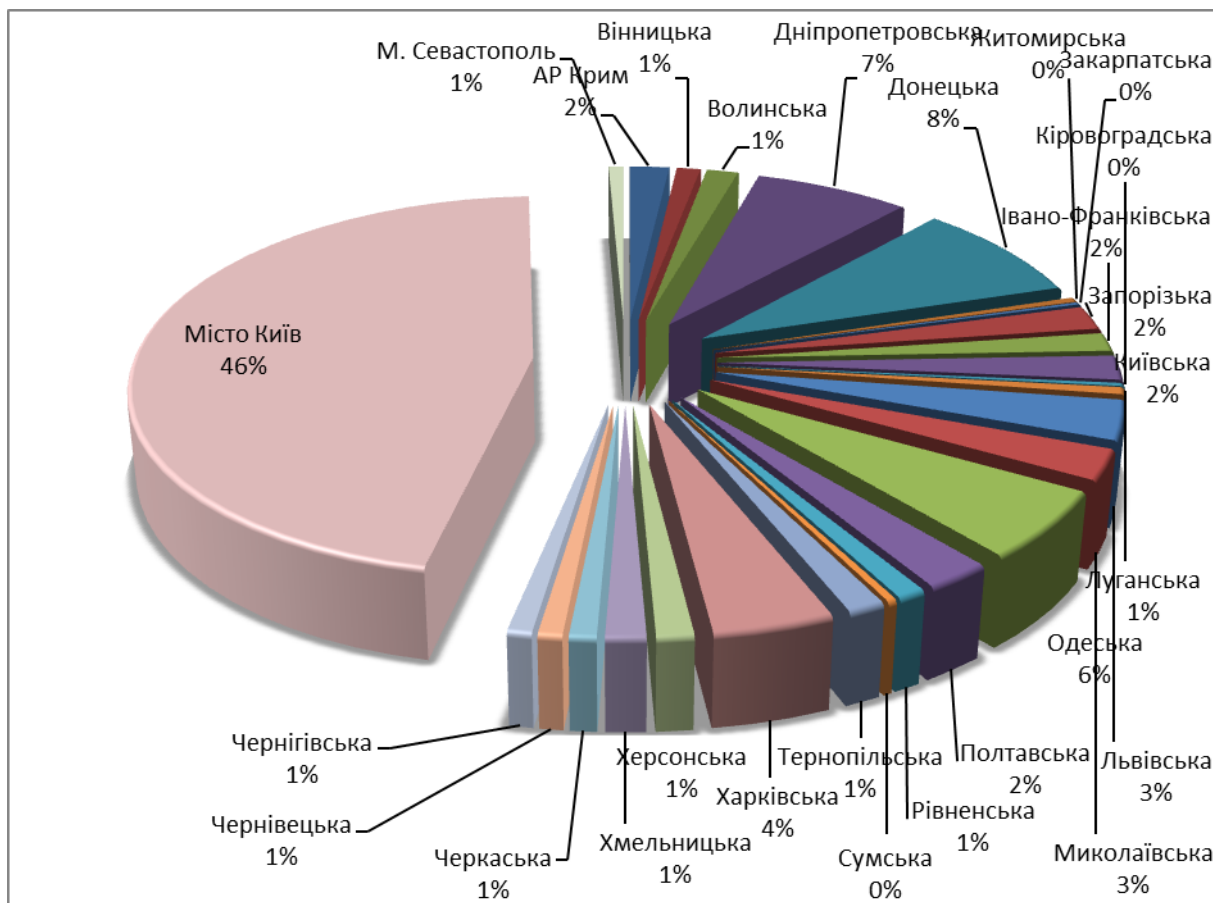


Джерело: дані корпоративної статистики Української асоціації підприємств і організацій цементної промисловості «Укрцемент»

Рис.1.2. Динаміка виробництва бетонних сумішей в 2011-2012р., тис. т

Основні причини – це істотне зниження будівельної активності, пов'язане із завершенням Євро-2012 та інвестицій в житлове будівництво. Підсумки роботи цементної галузі за 2012 р. порівняно з минулим роком показують зниження обсягів виробництва видів продукції. Обсяги виробництва цементу у порівнянні з 2011р. зменшилися. Обсяг виробництва цементу за 12 місяців 2012р. знижений порівняно з минулим роком. Всього по галузі вироблено 9 млн. 773 тис. тонн цементу. У порівнянні з минулим 2011 роком, темпи виробництва цементу впали на 7 %.

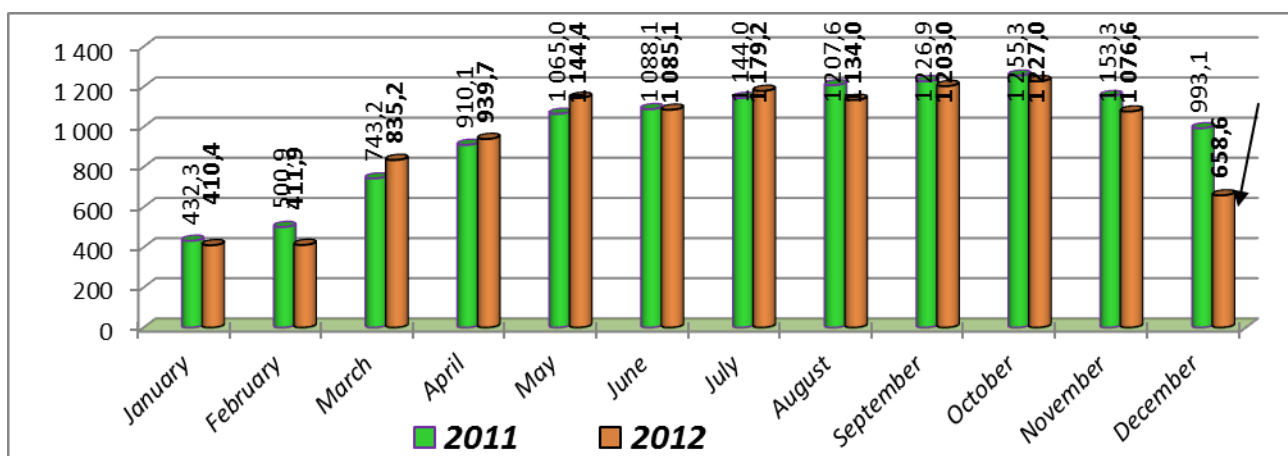
За даними «Укрцемент» загальний обсяг випуску бетону в 2012 р. склав 11303,1 тис. тонн, що на 3,5 % менше попереднього року. Бетон виробляється на 285 підприємствах у всіх регіонах України ( рис.1.3 ).



Джерело: дані корпоративної статистики Української асоціації підприємств і організацій цементної промисловості «Укрцемент»

Рис.1.3. Виробництво бетону в Україні, тис. т.

Оцінюючи виробництво бетонних сумішей в територіальному розрізі, можна стверджувати, що основне виробництво зосереджено в м. Київ – 46%, Донецький регіон виробляє 8% сукупного виробництва, Одеський регіон – 6%. В цілому в 2012 р. виробництво бетонних сумішей в Україні знизилося на 334,5 тис. т. (рис.1.4).



Джерело: дані корпоративної статистики Української асоціації підприємств і організацій цементної промисловості «Укрцемент»

Рис.1.4. Динаміка виробництва бетонних сумішей в Україні, тис. т

Оцінюючи виробництво бетонних сумішей в Одеському регіоні можна зробити висновок про зниження обсягів виробництва з 728 тис. т в 2011р. до 644 тис. т в 2012р., що становить 84 тис. т, тобто 25% від загального зниження виробництва бетонних сумішей по Україні (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

## Виробництво бетонних сумішей в Україні та Одеському регіоні, тис. т

Назва	2012 г.						Кількість підприємств	В % 2012/2011р.	2011р.
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	2012г.	питома вага %			
Україна	1 657	3 169	3 516	2 962	11 305	100	285	-3,5%	11 720
Одеський регіон	70	161	205	207	644	6	25	-11,5%	728

Джерело: дані корпоративної статистики Української асоціації підприємств і організацій цементної промисловості «Укрцемент»

В Одеському регіоні існують 40 виробників товарного бетону. Незважаючи на те, що підприємства випускають обмежений асортимент продукції, кожне з них відрізняється матеріально-технічною базою, технологією виробництва, ціновою політикою на даному ринку, рівнем рекламної діяльності.

Бетонний бізнес – це складна і багатокомпонентна структура, успішна робота якої заснована на злагодженій роботі інших галузей: цементної, металопрокатної. В даний час спостерігається вихід на ринок іноземних компаній, що призвело до посилення конкурентної боротьби на ринку бетону та ЖБК. З'явилося багато нових підприємств, на ринок активно проникли лідери світового виробництва цементу, що виявили зацікавленість до виробництва бетону на Україні. Вся цементна галузь України належить іноземним компаніям: німецьким, французьким, російським, португальським, ірландським, які підсилюють конкуренцію в умовах Європейських норм оцінки якості цементу.

З питання переходу на Європейські норми оцінки якості цементу зроблені такі висновки:

- Цементна промисловість на 80-90% готова до переходу на Європейські норми оцінки якості цементу.
- Будівельники, в тому числі базові НДІ і атестовані лабораторії не готові до випробувань цементу за Європейським нормам і за діючими вітчизняним стандартам.
- Для впровадження Європейських норм оцінки якості цементу в Україні необхідно встановити кількісні залежності взаємозв'язку міцності за діючими стандартами і новим нормам, організувати масові навчання працівників галузі.
- Перехід на Європейські норми не означає копіювання та ігнорування результатів вітчизняних досліджень в області властивостей цементу і бетону.

Перехід на Європейські норми оцінки якості цементу в Україні забезпечує конкурентоспроможність потенціалу підприємства переробної галузі на засадах стратегії реструктуризації завдяки оптимізації потенціалу в умовах конкурентного ринку і визначення позиції конкурентів.

## **1.2. Сучасні тенденції переробної галузі України на прикладі виноробства**

Сучасна виноробна галузь є найбільш перспективною в економіці України. Для розвитку виноградарсько-виноробного комплексу в Україні існують сприятливі ґрунтово-кліматичні умови і забезпеченість ресурсами Проте, на сьогодні стабільній та ефективній роботі виноробних підприємств перешкоджають численні проблеми, серед яких кризовий стан економіки, низька забезпеченість сировиною переробних заводів, порушення паритетних взаємовідносин виробників сировини та виноробних підприємств, конкуренція, незахищеність виробника, відсутність підтримки з боку держави, низька якість виробленої продукції.

Дослідженням стану проблем виноробства займалися вітчизняні учені: Авідзба А.М., Бузні А.Н., Власов В.В., Гаркуша О.М., Горбачов В.С., Гульчак А.Б., Дудник М.О., Літвінов П.І., Мармуль Л.О., Матчина І.Г., Рибінцев В.А., Саблук П.Т., Червен І.І.

Вино можна вважати одним з найперших алкогольних напоїв, а виноробство – найдревнішою галуззю. Згадки про виникнення вина та розвиток виноробства



містяться в чисельних легендах греків, римлян, персів, сирійців. Виноградарство та виноробство в Україні є важливою галуззю агропромислового комплексу. Займаючи незначну питому вагу в площі сільськогосподарських угідь, галузь суттєво впливає на рівень соціально-економічного розвитку регіонів. Історія виноградарства та виноробства в Україні бере початок з глибокої давнини. Про те, що виноградарство та виноробство було одним із важливих занять, свідчать зображення виноградних грон на деяких монетах III і II ст. до н. е. міста Тіра. Протягом двох з половиною тисячоліть періоди розквіту чергувалися зі спадами або загибеллю виноградарства та виноробства з причин або військових дій, або недооцінки цієї високоприбуткової і такої необхідної галузі господарства. Греки, які заснували свої колонії у Криму, в регіоні Дону, Дніпра, Бугу, Дністра та Дунаю, завозили сюди свої сорти винограду, вирощували його і займалися виноробством. Звідси виноградарство розповсюдилося на інші райони України та Молдови, які мають сприятливі умови для культивування винограду.

Виноградарство та виноробство у Криму було добре розвинутим наприкінці VI століття до н. е. Знайдено обладнання та резервуари, що свідчать про інтенсивний розвиток цих культур і технологій у Херсонесі, Пантикапеї, Тиритапі, а також в Ольвії, на березі Бурського лиману та в інших містах півдня України. Історичні відомості підтверджують, що до XI—XII столітті н. е. виноградарство та виноробство розвивалося й на території північної України, де велика частина виноградників належала монастирям, здебільшого Києво-Печерському монастирю. У XIX столітті виноградно-виноробна промисловість у сучасних кордонах України не була розвинена, але на початку XX століття почалося піднесення виноградарства та виноробства, освоєння нових земель під виноградники. В Ялтинському районі наприкінці XIX століття було засноване виноробне господарство «Массандра» з винзаводом і підвалами, яке потім перейшло до Удільного відомства. Великий внесок у розвиток галузі зробив основоположник вітчизняного виноробства князь Л.С. Голіцин, який у своєму маєтку «Новий Світ» біля Судака освоїв виробництво шампанського класичним пляшковим способом [2].

Виноградні вина — це напої, одержані шляхом зброджування виноградного соку або соку з м'язгою з додаванням або без додавання спирту та інших компонентів, передбачених технологічною схемою. Основними виноробними районами України є Крим, Закарпаття і південні області. Асортимент виноградних вин дуже широкий і його класифікують за різними ознаками.

Таблиця 1.2

## Класифікація виноградних вин

Класифікаційна ознака				
<i>За призначенням:</i>	<i>За кольором:</i>	<i>За смаком:</i>	<i>За технологією:</i>	<i>За часом:</i>
Столові, десертні	Білі, червоні рожеві, жовті	Сухі, напівсухі, напівсолодкі, солодкі, лікерні, міцні	Сортові, купажні, ароматизовані	Ординарні, марочні, колекційні

За складом сировини вина поділяють на сортові, вироблені з одного сорту винограду (допускається до 15% винограду інших сортів) і купажні – із суміші сортів. За ступенем насиченості вуглекислотою виноградні вина бувають тихі і такі, що містять надлишок вуглекислоти. Залежно від технології приготування вина ділять на такі групи: столові, кріплені, ароматизовані, ігристі і шипучі. Столові вина за вмістом цукру (г/100 см<sup>3</sup>) мають підгрупи: сухі – до 0,3; напівсухі – 0,5-2,5; напівсолодкі – 3-5. Кріплені вина за вмістом спирту і цукру бувають: міцні, десертні солодкі і десертні лікерні. В них міститься відповідно спирту, % об. і цукру, г/100 см<sup>3</sup>: 14-20 і 0,2-11; 16-17 і 12-19; 12-17 і 20-30. За забарвленням виділяють вина білі, рожеві і червоні, що враховують при формуванні їх типів. Залежно від якості і строків витримки тихі вина бувають ординарними, марочними і колекційними.

Ординарні вина реалізують з 1 січня наступного за урожаєм винограду року. Марочні вина виробляють з кращих сортів винограду у суворо регламентованих районах за відповідною технологією. Їх витримують у дубовій тарі не менше 1,5 року і вони характеризуються постійністю якості. Марочні вина високої якості, додатково витримані не менше трьох років у пляшках, називають колекційними.

За площами виноградників Україна посідала в колишньому СРСР третє місце, а за виробництвом вина – друге місце. Споживання вина виноградного на душу населення в Україні на рік становило у 1980 р. – 16,9 л./чол., у 1997 р. – 1 л/чол. За останні 20 років площі виноградників в Україні знизилися в 1,6 рази, випуск виноградного вина – у 5,6 рази, споживання вина на душу населення – у 16 разів. В Україні найбільші площі виноградних насаджень були у 1971 р. (188 тис. гектарів) За цим показником Україна посідала четверте місце серед колишніх радянських республік. Площі виноградників з 1971 р. скоротилися на 50 %. Умовно цей період можна розділити на три етапи:

- переведення виноградників на щеплену культуру (1971—1984)
- період антиалкогольної кампанії (1985—1988)
- період перебудови (1988—1991)

Найбільших збитків виноробній галузі завдала саме антиалкогольна кампанія, коли вирубали значну частину виноградників Криму. До початку 90-х р. виноробство України було одним зі значних джерел поповнення бюджету держави. На різноманітних міжнародних конкурсах вин, коньяків і шампанського, марочна продукція СРСР незмінно завойовувала кубки Гран-прі, золоті та срібні медалі.

Різке падіння доходів населення знизило попит на винопродукцію, що не є предметом першої необхідності. Обсяги виробництва виноградного вина у 1998 р. скоротилися порівняно з 1990 р. на 73 %. Виноградарство та виноробство України було тісно пов'язане з іншими республіками Радянського Союзу. Так, виноробне устаткування виготовлялося та поставлялося в Україну з Грузії, Росії, Молдови. Вивіз українського вина проводився значною мірою до Росії. З розпадом СРСР ці зв'язки були порушені і всі питання виноробного виробництва Україна тепер повинна вирішувати самостійно. Невтішна тенденція спостерігається і в даний момент, площі насаджень лози та площі виноградників у плодоносному віці в Україні зменшуються, дані приведені на рис.1.5 [3].

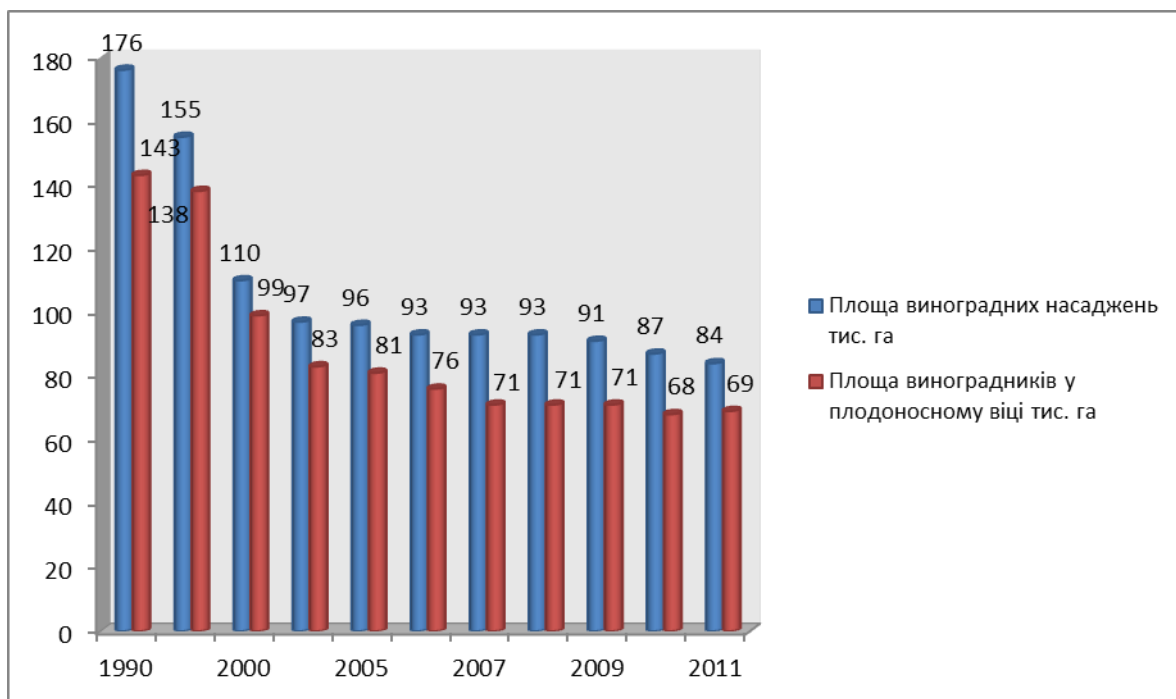


Рис. 1.5. Площі насаджень виноградної лози 1990 – 2011 роки.

Обсяг насаджень у 2011 році зменшився на 107 тис га по відношенню до 1990 року, а також площа винограднику зменшилась у 2011 по відношенню до 1990 року на 74 тис. га, та спостерігається подальше зменшення площ. Статистика показує негативні тенденції в розвитку галузі, оскільки зменшення обсягів площі приводить до зменшення врожаю, зменшує кількість виробництва вина з натуральної сировини, збільшує імпорт сировини та, що являється самим гіршим, українське вино втрачає свою ідентичність, та за висновками експертів вже більше ніж 30% вина вироблено з порошку. Проте сучасний стан виноградно-виноробної галузі характеризується не тільки скороченням площі насаджень, а й валового збору винограду (табл.1.3.)

Таблиця 1.3.

Динаміка основних показників виноградарства в Україні  
за 2000 – 2011 роки [3]

Показники	Роки									2011р. у % до 2000р.
	2000	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Валовий збір (тис. т.)	514	374	443	301	360	415	469	408	22	101,6
Урожайність ц/га	51,7	45,2	54,9	39,7	50,5	58,6	66,0	60,3	75,5	143,0

Дані таблиці 1 свідчать, що валовий збір, починаючи з 2011 р. зростає та по відношенню до 2000 р. збільшується на 1,6%, також врожайність винограду має позитивну динаміку і у 2011 р. у порівнянні з 2000р. збільшилась на 43,0%. В Україні склалася певна виноробна спеціалізація: Південний берег Криму виробляє марочні, десертні та кріплені вина; Херсонська, Миколаївська, Одеська області та Закарпаття – столові білі і червоні вина. Таким чином, сьогодні в Україні існують три основні центри виноробства – Крим, Причорномор'я (Одеська, Херсонська, Миколаївська області) і Закарпаття, що зумовлено відповідним місце розташуванням та кліматичними умовами (рис.1.6.)



Рис.1.6. Обсяг виробництва винограду за регіонами у 2011 році [4].

Виноробна галузь є однією з найважливіших галузей економічного розвитку Одеського регіону, в якому виробляється 43,9% загальних обсягів виробництва виноградних вин України, що більше ніж у Криму, Миколаївській області та інших регіонах. Стабільне функціонування галузі сприяє зайнятості населення, зростанню надходжень до бюджетів, посиленню конкурентоспроможних позицій вітчизняних підприємств. Підвищення ефективності роботи виноробних заводів повинно бути одним з пріоритетних напрямків розвитку економіки, як і країни в цілому, так і по областях.

Також невтішна ситуація спостерігається і у виробництві виноградних вин. У таблиці 1.4. представлені дані про фактичні обсяги виробництва виноматеріалів для подальшого випуску готової продукції виноробства за 2005-2011 роки [4].

## Обсяг виробництва спиртних напоїв у 2005–2011 рр.

Вид напою	Роки										
	2005р.		2009р.		2009р. у % до 2005р.	2010р.		2010р. у % до 2005р.	2011р.		2011 р. у % до 2005 р.
	млн. дал.	%	млн. дал.	%	%	млн. дал.	%	%	млн. дал.	%	%
Горілка та інші спиртові напої	5,1	0,3	42,3	1,0	120,5	42,5	10,6	121,1	33,4	8,9	95,2
Лікери солодкі наливки, спиртові настоянки, інші спиртові настоянки	3,1	6,8	13,1	3,4	56,7	11,7	2,9	50,6	12,0	3,2	51,9
Вино виноградне	6,4	4,8	23,1	6,0	140,8	29,6	7,4	180,5	16,8	4,5	102,4
Вино «Шампанське»	4,4	1,3	4,2	1,1	95,4	4,2	1,0	95,4	3,7	1,0	84,1
Коньяк	2,4	0,7	3,1	0,8	129,2	3,6	0,9	150,0	4,7	,2	95,8
Пиво	58,0	6,0	300,0	7,8	116,3	310,0	77,2	120,1	306,0	1,3	18,6
Всього	39,4	100,0	385,8	100,0	113,7	401,6	100,0	118,3	376,6	100,0	110,9

Як видно у 2011 році збільшився обсяг виробництва вина по відношенню до 2005 року на 2,44%. У 2011 р. по відношенню до 2010 р. значно зменшився обсяг виробництва виноградного вина, що негативно вплинуло на розвиток галузі. Як свідчить неофіційні джерела на прилавках магазинів знаходиться від 30-50% фальсифікованого вина, що також негативно впливає не тільки на рівень економіки в країні, а й на світовий імідж. Також доцільним є розгляд переробки винограду на виноматеріали у 2012 р. за регіонами (табл.1.5.).

## Переробка винограду на виноматеріали за регіонами у 2012 році

Області	Фактично перероблено винограду на виноматеріали			У тому числі		Середня ціна закупівлі 1 т винограду, грн.
	Всього	у % до загального підсумку	2012 р. у % до 2011 р.	власно-вирощений	закуплений	
Україна	329629,7	100,0	93,1	92245,5	235130,8	3829,3
Автономна Республіка Крим	73151,6	22,2	84,7	32901,7	40249,9	5594,4
Закарпатська	9469,0	2,9	145,4	1075,3	8393,7	2542,8
Миколаївська	53928,0	16,4	91,8	4105,8	49822,2	3673,9
Одеська	146452,5	44,4	111,4	32816,3	113636,2	3419,2
Херсонська	29663,6	9,0	63,0	6894,6	22769,0	3567,8
м. Севастополь	16965,0	5,1	71,2	14451,8	259,8	4033,8

У 2012р. збільшили переробку винограду підприємства Одеський на 11% та Закарпатський на 45% області. На 37% зменшилися обсяги переробки у Херсонській області, на 29% – у м. Севастополі. На підприємствах Одещини припадало 44% загального обсягу переробленого винограду, Автономної Республіки Крим – 22%, Миколаївської області – 16%. У 2012р. 28% від загального обсягу переробленого винограду складала власна сировина (у 2011р. – 34%). Найменше використовували власний виноград підприємства Миколаївської (7,6%) та Закарпатської (11,4%) областей. Середня ціна закупівлі винограду для переробки зросла з 3361 грн. за 1 т у 2011р. до 3829 грн. у 2012р. (на 14%). Це відбулося за рахунок підвищення цін на виноград у Миколаївській – з 2661 до 3674 грн. за 1 т (на 38%) та Одеській – з 3059 до 3419 грн. (на 12%) областях, Автономній Республіці Крим – з 4870 до 5594 грн. (на 15%). У решті регіонів спостерігалось незначне зниження цін [4]. Структура реалізації розподілу винограду у 2011 р. представлена на рис. 1.7.

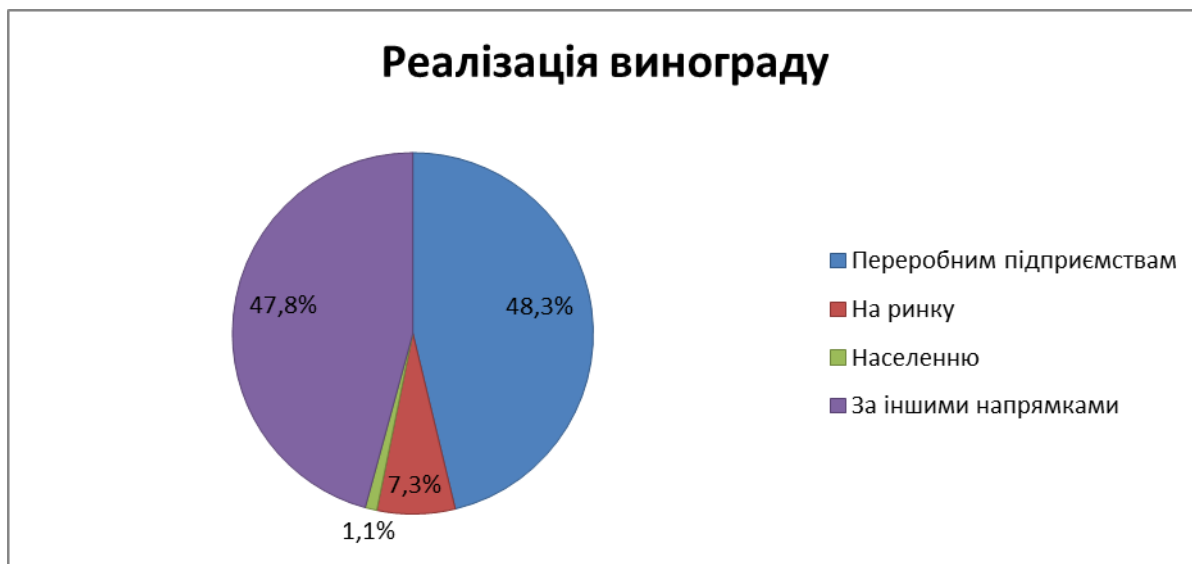


Рис. 1.7. Структура реалізації розподілу винограду у 2011 році

Ліва частина реалізації у 2011 р. припадає на переробні підприємства та за іншими напрямками, що негативно впливає на розвиток виноробної промисловості, оскільки саме 47,8% реалізації винограду не потрапляє виноробним підприємствам у вигляді сировини. Підприємства не в достатній мірі забезпечені сировиною, а тому і страждає якість виготовленої продукції. Основою стабільної роботи виноробної галузі є виробництво сировини. У сучасних умовах кризової економіки, на шляху забезпечення необхідних сировинних зон для переробної промисловості постають різні проблеми економічного, організаційного, правового, техніко-технологічного характеру.

Сучасна структура розподілу сортів винограду, які вирощуються на території України подана у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6.

Переробка виноматеріалів по сортам (т.)

Найменування сортів	Фактично перероблено на виноматеріали ,т.		
	2010 р.	у % до загального підсумку	2010р. у % до 2009р.
Алігоне	48470,0	11,5	88,0
Бастардо магарацький	6183,8	1,4	79,5
Каберне Совіньон	26315,4	6,2	83,3
Кокур білий	5481,9	1,3	91,0
Мерло	8444,3	2,0	75,1
Мускат	24229,8	5,	107,0
Одеський чорний	8163,6	1,9	106,0



Піно	9414,9	2,2	90,9
Рислінг	14952,8	3,5	84,2
Ркацителі	45021,5	10,7	80,3
Сапераві північний	10523,6	2,5	116,5
Совінйон	17736,9	4,2	65,2
Сухоліманське	9012,6	2,1	116,6
Трамінар рожевий	4686,9	1,1	90,7
Фетяска	5537,1	1,3	66,1
Шардоне	20402,7	4,8	177,6
Інші	153111,2	36,4	134,1
Всього	419699,0	100,0	

Найбільш поширеними сортами винограду для переробки є «Аліготе» та «Ркацителі», що займають питому вагу, відповідно, 11,6 і 10,8% у загальному обсязі переробленого винограду.

На сьогодні стан сировинних зон виноробної промисловості характеризується скороченням площ виноградників, особливо тих, що знаходяться у плодоносному віці, та їхнім повільним оновленням; високою зношеністю та застарілістю наявних площ виноградників; низьким рівнем врожайності, особливо у порівнянні з іншими країнами; скороченням виробництва сировини; відсутністю вкладень у виробників для стабільного розвитку галузі. Необхідно відзначити невідповідність сортового складу для ефективності виноградарсько-виноробного комплексу. Використання якісних сортів винограду, які мають належні показники цукристості, кислотності та інші ознаки, забезпечують виробництво якісної та конкурентоспроможної готової виноробної продукції. Важливим аналіз рентабельності вирощування винограду у сільськогосподарських підприємствах (рис 1.7.)



Рис. 1.7. Рентабельність вирощування винограду у 1990-2011 роках

Рентабельність вирощування винограду має позитивне значення у 2007-2010 р. і поступово збільшувалась, проте у 2011 р. зменшилась у двічі та становить 57,1%.

На нашу думку на виноробну галузь впливає експорт та імпорт продукції. На рис. 1.8. представлений експорт та імпорт виноробної продукції за 2007-2011 р. в тис. умовних одиниць.

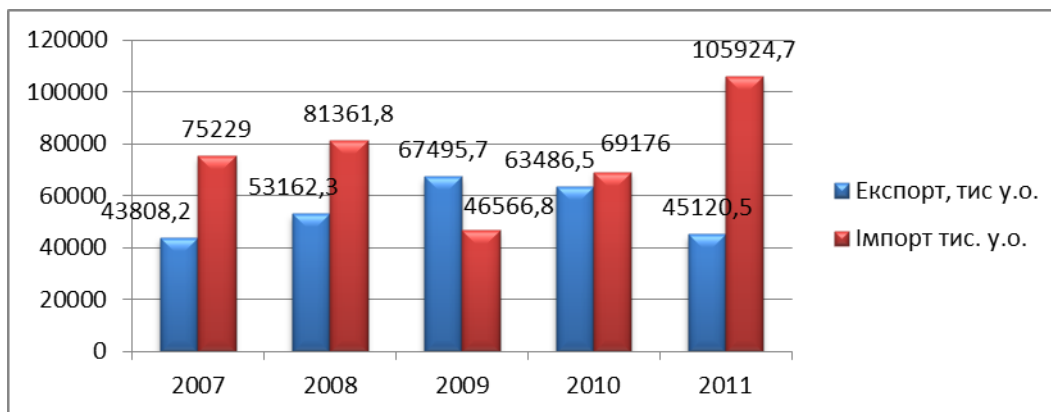


Рис. 1.8. Обсяг експорту та імпорту вина у 2007-2011 роках [4].

Експорт вина з 2009 по 2011 р. невпинно зменшується, що негативно впливає на всю виноробну галузь, та на економіку країни в цілому. Структура країн, в які українські виробники експортують продукцію у 2011 році представлена на рис.1.9.

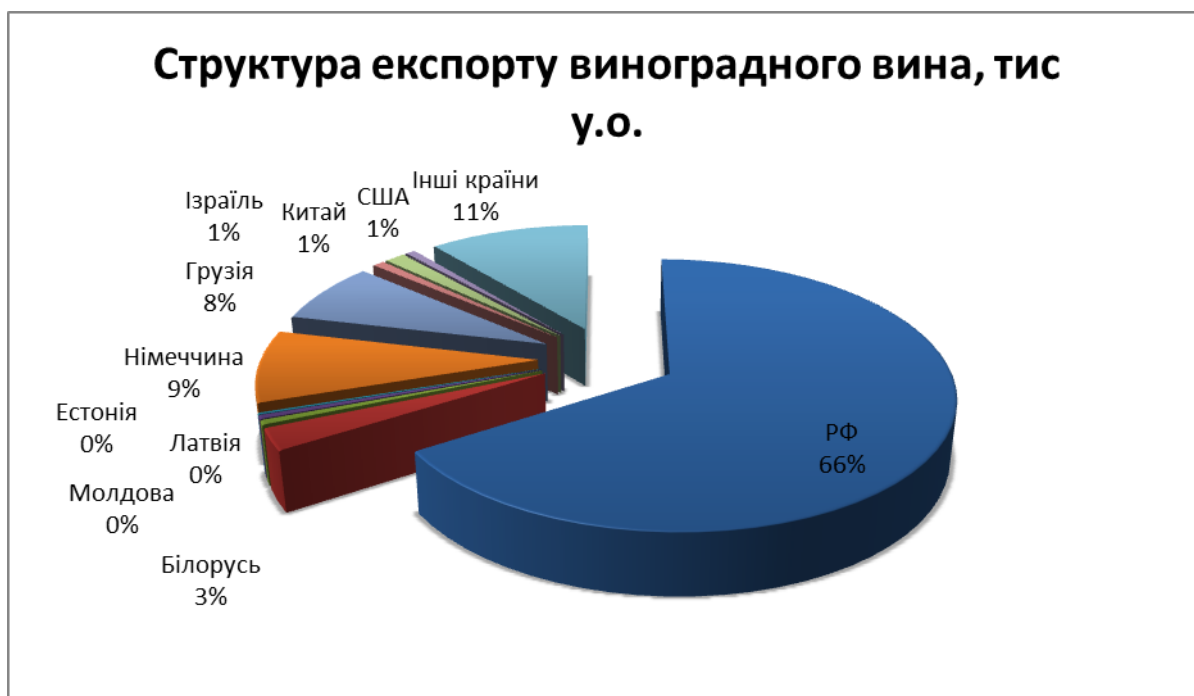


Рис.1.9. Структура експорту виноградного вина у країни світу за 2011 рік.

Головна проблема українського вина – це те, що виробники намагаються отримати високий прибуток будь-якими методами, тобто використовують не якісну первинну сировину, додають цукор та ароматизатори у технологічному процесі виготовлення вина. При цьому українське вино втрачає автентичність та конкурентоспроможність на ринку.

Для того, щоб поліпшити використання потенціалу виноробних підприємств, на нашу думку, необхідні ефективні заходи за такими напрямками:

- збільшення обсягу насаджень виноградної лози на тих площах, де є відповідні умови вирощування лози.
- вирощування сортового винограду та його використання у виробництві, що буде відображатись на якості кінцевої продукції виноробства.
- орієнтація на випуск витриманих вин, які формують імідж виноробства нашої держави.
- збільшення завантаженості виробничих потужностей виноробних заводів.
- збереження автентичності вина шляхом вирощування своїх власних сортів.
- створення власної історії, як це вже зробило більшість європейських країн.

Негативна ситуація, що склалася у виноробстві, пов'язана з загальним кризовим станом економіки, диспропорційним розвитком галузей та промислових переробних підприємств. Необхідні напрацювання у взаєминах між сільськогосподарськими товаровиробниками та виноробними заводами, що поновлюють або створюють нові інтеграційні зв'язки між ними. Це забезпечить перелив капіталів із галузі в галузь та підвищить ефективність виноградарсько-виноробного комплексу.

### **1.3. Модель оцінки малого бізнесу для угоди злиття і поглинання підприємств**

Для моделі оцінки малого бізнесу для угоди злиття і поглинання підприємств, були взяті два підприємства хлібопекарської промисловості (наприклад: ПП1 і ПП2). Переговори із підприємцями дали змогу виявити перспективним поглинання ПП1 і ПП2. Головним пріоритетом для ПП1 є забезпечення якості продукції. Якість же кінцевого продукту забезпечується якістю сировини, що використовується при

виготовленні продукту. Першочергово нами були запропоновані результати SWOT-аналізу поглинання і окреслені перспективи, що з нього випливають (табл.1.7.)

Таблиця 1.7.

## SWOT-аналіз поглинання ПП 1 ПП 2

	Сильні сторони для поглинання	Слабкі сторони для поглинання
ПП 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність борошномельного цеху;</li> <li>- втрата ПП Орлова позицій на ринку у порівнянні з конкурентами;</li> <li>- недостатність маркетингових заходів для поліпшення якості та просування продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатня кількість власного транспорту;</li> <li>- застаріле обладнання хлібопекарні</li> </ul>
ПП 2		
Загрози	Поле СиЗ	Поле СлЗ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- опір колективу підприємства поглинанню;</li> <li>- сімейний бізнес (перейшов від покоління до покоління), який навряд чи можна буде купити за низькою ціною</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення соціальних гарантій, преміювання працівників;</li> <li>- переговори щодо занепаду бізнесу та необхідності достойного виходу з нього та розпочатку нового</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- орієнтація колективу підприємства на зростання бізнесу та відповідне підвищення матеріального та соціального забезпечення</li> </ul>
Можливості	Поле СиМ	Поле СлМ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ціна покупки буде нижча за ринкову;</li> <li>- можливе перепрофілювання виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- придбання бізнесу за менші кошти, ніж створення подібного;</li> <li>- вертикальне розширення виробництва;</li> <li>- підвищення якості продукції, що виробляється завдяки контролю якості «від та до»;</li> <li>- горизонтальне розширення виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- продаж хлібопекарського та іншого зайвого обладнання та перепрофілювання виробництва;</li> </ul>

Розуміючи майбутню необхідність у додаткових фінансових ресурсах, був проведений моніторинг банківських послуг щодо фінансування подібних угод. Як вже відзначалося, на сьогодні лише декотрі з банків пропонують фінансування придбання існуючого бізнесу. До того ж, серед тих небагатьох банків, відсотки за

подібне кредитування залишаються високим або пропонуються плаваючі ставки. Для порівняльної пропозиції ПП 1 нами було обрано три банки, які надають послуги малому бізнесу з LBO-фінансування: ОТП Банк, УкрСоцбанк та УкрСиббанк. Слід зауважити, що навіть обрані нами банки надають кредити під заставу бізнесу, що придбається у рамках інвестиційного фінансування або кредитування придбання комерційної нерухомості лише в індивідуальному порядку.

Усі банки пропонують кредитування строком до 5 років та з першим внеском 30-40 відсотків. Однак відсоткові ставки запропонованих банків різняться, так ОТП Банк пропонує плаваючу ставку LIBOR/EURIBOR + маржа, УкрСоцбанк – 21 %, УкрСиббанк – 17,5 %.

Між ПП 1 та ПП 2 був підписаний договір про наміри щодо придбання бізнесу. Із підприємцями були укладені договори щодо нерозголошення комерційної таємниці, до якої зокрема належать і результати фінансової діяльності. Тому подальші розрахунки будуть наведені з урахуванням інтересів підприємців.

Нами оцінювалися право власності на будинки, споруди й обладнання, а також право постійного (безстрокового) користування земельною ділянкою.

Оцінка виконана з метою встановлення прийнятної для продавця та покупця ринкової вартості зазначеного об'єкта.

Розрахунки ґрунтувалися на основі інформації, отриманої в результаті дослідження ринку, інтерв'ю з фахівцями різних організацій, на основі наданої нам технічної, бухгалтерської та іншої документації, а також на основі результатів безпосереднього огляду об'єкта оцінки.

Стандартно для оцінки бізнесу застосовуються три підходи: витратний, дохідний і порівняльний. Специфіка підходів для потреб малого бізнесу висвітлена у Додатку 1. Суть зазначених підходів не викликає сумнівів, проблеми виникають у процесі практичного застосування відомих оцінних підходів до даного об'єкта. Дійсно, для об'єктів подібних досліджуваному виробничому комплексу існують деякі особливості застосування традиційних оцінних підходів, тому що регулярний ринок (особливо регіональний) продажу й оренди подібних комплексів по суті відсутній.

Витратний підхід – це сукупність методів оцінки вартості об'єкта оцінки, заснованих на визначенні витрат, необхідних для відновлення або заміщення об'єкта оцінки, з урахуванням його зносу. Даний підхід виходить із того, що розсудливий інвестор не заплатить за об'єкт більше тієї суми, у яку обійдеться одержання ділянки під забудову й зведення на ній аналогічного за призначенням і якістю об'єкта в доступний для огляду період.

Використовувати підхід для оцінки розглянутого об'єкта можна, але фактична доцільність його застосування у більшості випадків сумнівна.

Так, наприклад, при будівництві подібних комплексів багато часу витрачається на зведення, налагодження обладнання, встановлення підприємницьких зв'язків, це час не отриманих прибутків, тому в багатьох випадках купівля існуючого бізнесу, який відразу буде приносити прибуток, вважається більш доцільною.

Відомо, що витрати на зведення великого кола побудованих у часи планової витратної економіки об'єктів, у першу чергу, виробничих, з погляду сьогоденної ринкової економіки не виправдані. Інакше кажучи, у сьогоденній економічній ситуації ніхто не став би нести подібні витрати через економічну неефективність таких проектів.

В нашому же варіанті побудова аналогічного об'єкту мала би доцільність, якщо б підприємець володів би власними коштами, та зведення об'єкту розміщувалося б біля діючої пекарні, що в реальних умовах опинилося неможливим.

Дохідний підхід – це сукупність методів оцінки вартості об'єкта, заснованих на визначенні очікуваних доходів від об'єкта оцінки. Підхід заснований на капіталізації доходу й виходить із того, що покупець здобуває майно чекаючи одержання майбутніх вигід. При цьому, вартість об'єкта визначається поточною вартістю чистих рентних доходів і доходу від його продажу наприкінці періоду володіння, одержання яких очікується в майбутньому від володіння об'єктом.

Застосувати даний підхід до оцінки розглянутого об'єкта трудомістке та має дуже приблизний характер прогнозування. Визначення ставки дисконтування для подібних підприємств має свої особливості, наприклад, застосування моделі WACC та методу дисконтування потоку дивідендів є неприйнятним для малого

підприємництва через переважну закритість малих підприємств та відсутність акціонерного капіталу як такого.

Порівняльний підхід – це сукупність методів оцінки вартості об'єкта, заснованих на порівнянні об'єкта оцінки з аналогічними об'єктами, у відношенні яких є інформація про ціни угод з ними. Підхід виходить з положення, що суб'єкти на ринку нерухомості здійснюють угоди купівлі-продажу, використовуючи інформацію про аналогічні угоди, і виходить із того, що розсудливий покупець за виставлений на продаж об'єкт не заплатить більше тієї суми, за яку можна придбати аналогічний за якістю й придатності об'єкт.

Разом із тим ринковий підхід має і ряд істотних недоліків:

- абсолютно ідентичних компаній не існує;
- не дозволяє виявити потенційні джерела синергії;
- неможливо застосувати даний підхід до непублічних компаній [6, с.112].

Застосувати даний підхід до оцінки розглянутого об'єкта досить складно. Дійсно, підхід працює тільки при оцінці об'єктів, для яких є досить розвинений ринок продажів з доступною інформацією про параметри. Малі ж борошномельні комплекси по переробці зерна є одиничними об'єктами з різними потужностями, складом обладнання та іншими порівнювальними показниками, професійна оцінка яких здебільшого відсутня, а ціни на які формуються під впливом різноманітних зовнішніх факторів, інформація про які відсутня.

Усі підходи вимірюють ту саму величину. Вони виходять із варіантів поведінки інвестора, який оцінює економічну доцільність будівництва, оренди або покупки необхідного об'єкта. На рівноважному ринку всі варіанти економічно порівнянні, у силу чого остаточне судження про вартість об'єкта робиться на підставі узгодження результатів усіх підходів. Погоджена вартість є зваженою величиною, при цьому результатам підходу надають вагу залежно від його передбачуваної надійності й точності.

У рамках майнового підходу нами був застосований метод вартості чистих активів. Розрахунок методом вартості чистих активів включає кілька етапів:

1. Оцінюється нерухоме майно підприємства з ринкової вартості.

2. Визначається ринкова вартість машин та обладнання.
3. Виявляються та оцінюються нематеріальні активи.
4. Визначається ринкова вартість фінансових вкладень, як довгострокових, так і короткострокових.
5. Товарно-матеріальні запаси переводяться в поточну вартість.
6. Оцінюється дебіторська заборгованість.
7. Оцінюються витрати майбутніх періодів.
8. Зобов'язання підприємства переводяться в поточну вартість.
9. Визначається вартість власного капіталу шляхом вирахування з ринкової вартості суми активів поточної вартості всіх зобов'язань.

За Методикою оцінки майна, затвердженою Постановою Кабінету Міністрів України від 10 грудня 2003 р. №1891 [5], чиста вартість цілісного майнового комплексу підприємства визначається за формулою:

$$ЧВ = (Н + О + Вмп) - (З + Д + П), \quad (1.1.)$$

Де: Н – вартість необоротних активів;

О – вартість оборотних активів;

Вмп – вартість витрат майбутніх періодів;

З – вартість забезпечень наступних виплат і платежів;

Д – вартість довгострокових зобов'язань;

П – вартість поточних зобов'язань.

Логіка побудови цього показника полягає у зменшенні вартості активів на вартість зобов'язань, що відповідає міжнародним стандартам оцінки.

За станом на кінець 2012 року (Додаток 2, Баланс 2012) ПП 2 має наступні ненульові активи<sup>1</sup>:

- основні засоби: 886462,00 грн.
- запаси: 6259,00 грн.
- готова продукція: 4110,00 грн.
- грошові засоби: 473,00 грн.
- разом оборотні активи: 10842,00 грн.

<sup>1</sup> Розрахунки були проведені на прикладі малих підприємств хлібопекарської промисловості



Ненульові пасиви представлені:

- довгострокові зобов'язання: 86750 грн.
- короткострокові зобов'язання: 317750 грн.

Тому за даними балансу, вартість підприємства складає:

$$\text{ЧВ} = (886462,00 + 10842,00) - (86750 + 317750) = 492804,00 \text{ грн.}$$

ПП 1 має власну стратегію розвитку бізнесу, яка не передбачає подальшої основної діяльності ПП 2, а саме, виробництво хлібобулочних виробів. За стратегією підприємство, що поглинається буде перепрофільоване на виробництво борошна, як для власних потреб, так і для продажу.

Тому у рамках визначення ціни покупки за умов доходного підходу врахування минулих доходів ПП 2 не відповідатиме майбутнім прибуткам. Ми ж повинні оцінити вартість підприємства з урахуванням перепрофільування.

Для реалізації обраної стратегії ПП 1 має:

- реалізувати зайве обладнання для виробництва хлібобулочних виробів;
- придбати обладнання для виробництва макаронних виробів.

Обладнання для перепрофільування виробництва складає:

- універсальний комплекс для виробництва спагеті та короткорізних макарон вартістю 315388 грн.
- автомат фасувально-пакувальний вартістю 24550.

Загальна вартість обладнання складає 339938 грн. Обладнання, яке може бути реалізоване за рахунок устаткування ПП2 складає:

- тістомісильну машину;
- тісторозподільувальну машину;
- шафи попередньої рас стойки;
- піч;
- хліборізуючу машину;
- автомобіль;
- інше допоміжне обладнання.

Загальна сума з урахуванням зносу, за інвентаризаційними розрахунками та попитом ринку хлібовиробничого обладнання має скласти 301 000 грн.

Розрахунки виконані на основі визначення чистого грошового потоку для інвестованого капіталу:

$$\text{ГП} = \text{ЧП} + \text{Ам} - \text{Кап. вкл.} + (-) \text{приріст ВОК} + (-) \text{приріст ДЗ} + \text{приріст ВЗ}, \quad (1.2.)$$

Де: ГП – грошовий потік;

ЧП – чистий прибуток;

Ам – амортизація;

Кап. вкл. – капітальні вкладення;

приріст ВОК – приріст власного обігового капіталу;

приріст ДЗ – приріст довгострокової заборгованості;

приріст ВЗ – приріст % по заборгованості.

Відповідно до національного стандарту оцінки № 1 «грошовий потік» – це сума прогнозованих або фактичних надходжень від діяльності об'єкта оцінки. Іншими словами, грошовий потік являє собою грошові надходження підприємства за вирахуванням його грошових виплат за певний період.

Прогнозами передбачається, що перепрофілювання виробництва підвищить ефективність діяльності підприємства, призведе до сталого розвитку та підвищення прибутковості. Оскільки сучасні умови українського ринку інвестицій відрізняються високим рівнем ризику, ми будемо дотримуватися підходів авторів, які вважають оптимальним для вітчизняної економіки термін довжиною у три роки. Прогноз після інтеграційних потреб борошна для власного виробництва та продажу борошна на виробів наведено в табл.1.8.

Таблиця 1.8.

Прогноз борошна для власного виробництва та продажу борошна на виробів

Потужність млина	виробницт во хліба	виробницт во макаронів	борош но
Власні потреби на рік у борошні (т)	766	35	801
Реалізація (т)	1 042	33	48

Стратегія поглинання ПП 2 передбачає перепрофілювання виробництва, отже, прогнози будуть будуватися на передбаченнях розвитку нового підприємства та

галузі регіону. Основними видами діяльності підприємства-цілі після поглинання стає виробництво муки та макаронних виробів.

Наведемо деякі пояснення для прогнозованих величин. Ринок хлібобулочних виробів ПП 1 освоєний лише у межах м. регіону. Загальна місткість ринку становить 6100 т. на рік. Частка, яку займає ПП 1 складає 9,6%, при поглинанні ПП 2, маємо прогнозувати збільшення частки на ринку до 17%, що у натуральних величинах складатиме 1042 т. хлібобулочних виробів на рік. Витрати борошна на 1000 кг. хліба залежать від сорту борошна: на 1 т. хліба витрачається 734,7 кг борошна першого сорту, 731 кг другого сорту та 736,4 кг третього сорту. За розрахунків для власних потреб на виробництво хлібобулочних виробів візьмемо середню величину:

$$P_{\text{м сер.}} = (734,7 + 731 + 736,4) / 3 \approx 735 \text{ кг.} = 0,735 \text{ т.}$$

Для виробництва 1042 т. хлібобулочних виробів на рік необхідно 766 т. борошна. Прогнозування виробництва борошна можна провести лише укрупнено, адже ціни на ринку зерна значно коливаються, якість (сортність) зерна знаходиться у великій залежності від погодних умов. Устаткування дозволяє виробляти борошно різного сорту. Для спрощення розрахунків передбачимо, що із продажем ПП 2 ПП 1 виробництва, обсяги реалізації у перший рік будуть на тому ж рівні, адже ринок передбачає укладання довгострокових контрактів на покупку та у подальші роки буде підвищуватися завдяки розробленню ефективної маркетингової політики. За основу розрахунків беремо середні показники собівартості та ціни продукції.

Прогнозований прибуток від реалізації борошна і макаронних виробів наведено в табл.1.9. -1.11. Структурний поділ собівартості у виробництві борошна полягає в наступному: вартість зерна становить приблизно 81% від загальної вартості борошна, далі йдуть вартість електроенергії (6,5%), вартість робочої сили (4%), а також витратні матеріали та інші витрати (8,5%).

Підприємство виходить на ринок макаронних виробів, тому першочергово не може перевищити 10 % місткості. У подальші роки підприємство буде нарощувати виробництво та реалізацію щорічно на 10 %. Вартість оцінюваного підприємства визначається з урахуванням припущення, що бізнес здатний приносити дохід по закінченню прогнозного періоду.

## Прогнозований прибуток від реалізації борошна

<i>Борошно</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
Місткість (т)	24	44	64
Середня ціна за т.(грн.)	2700	2700	2700
Собівартість за т.(грн.)	1915	1915	1915
Вартість зерна (грн.)	1550	1550	1550
Виробничі витрати (грн.)	365	365	365
Собівартість (грн.)	45960	84260	122560
Вартість реалізації (грн.)	648000	118800	172800
Балансовий прибуток (грн.)	18840	34540	50240
Прибуток (грн.)	14130	25905	37680

Таблиця 1.10.

## Прогнозований прибуток від реалізації макаронних виробів

<i>Макаронні вироби</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
Потужність (т)	33	36	39
Середня ціна за т. (грн.)	5000	5000	5000
Собівартість за т. (грн.)	2825	2825	2825
Реалізація (грн.)	165 000	180 000	195 000
Собівартість реалізації (грн.)	93 225	101 700	110 175
Балансовий прибуток (грн.)	71 775	78 300	84 825
Прибуток (грн.)	53 831	58 725	63 618,75

Таблиця 1.11.

## Калькуляція витрат на 1 тону макаронних виробів

Статті витрат	Одиниці виміру	Ціна, грн.	Норма витрат	Собівартість виробу, грн.
Борошно	кг/т	1,915	1055,00	2020,32
Вода	куб. м	3,70	2,00	7,40
Повернуті відходи	кг/т	0,17	8,00	1,36
Допоміжні матеріали:				
Клей ПВА	кг/т	20,0	1,80	36,72
Пакети	шт./т	0,03	80,00	2,3
Коробки	шт./т	0,16	1750,00	280,00
Стрічки клейові	шт./т	2,82	1,33	3,75
Тара	шт./т	1,26	70,00	88,2
Паливо	грн.	-	-	66,31
Електроенергія	грн.	-	-	72,43
Основна заробітна платня	грн.	-	-	54,79
Відрахування	грн.	-	-	20,55
Витрати на вміст устаткування	грн.	-	-	106,30
Загальнозаводські витрати	грн.	-	-	64,66
Виробнича собівартість	грн.	-	-	2825,00

Очікується, що після закінчення прогнозного періоду доходи стабілізуються і будуть мати місце стабільні довгострокові темпи росту або рівномірні доходи.

Для прогнозування чистого грошового потоку передбачаються щорічні амортизаційні відрахування 25 000 грн., врахування у першому році придбання обладнання на суму 339938 грн., а також, відсотків за кредиторської заборгованості відповідно за 2014-2016 рр. у сумі – 41639,15, 27759,43, 13878,14 та скорочення довгострокової заборгованості. Грошові потоки на три роки становитимуть:

$$\text{ГП (2014)} = 14130,00 + 53831,25 + 25000,00 + 339938,00 - 120951,82 + 301000,00 = 612947,43$$

$$\text{ГП (2015)} = 25905,00 + 58725,00 + 25000,00 - 107081,10 = 2548,90$$

$$\text{ГП (2016)} = 37680,00 + 63618,75 + 25000,00 - 93181,80 = 33116,95$$

Наступний етап – це визначення ставки дисконтування. Визначаючи ставку дисконтування звернемося до роботи російського вченого Тарасевича Є.І. [7], який на прикладі нерухомості обґрунтовує доцільність її меж. Вважаємо, таке порівняння допустимим, адже оцінка ринкової вартості борошномельного комплексу може бути порівняна з оцінкою нерухомості. Оцінюючи подібний комплекс як єдине ціле, можна говорити лише про дохід від його виробничої експлуатації, що до речі не суперечить концепції дохідного підходу. Адже задача в оренду капітальних об'єктів також є ні що інше як деякий бізнес. Так Є.І. Тарасевич доходить у своїй роботі висновку, що ризик інвестицій в окремі сегменти ринку нерухомості нижче, ніж прибутковість інвестицій в облігації держави, надійність яких умовна. У кожному разі прибутковість до погашення облігацій, номінованих в іноземній валюті, за умови відносної стабільності вітчизняної економіки, може служити орієнтиром для визначення нижньої границі ставки дисконтування.

Верхня межа ставки дисконтування обумовлена тим, що довгострокові інвестиції в об'єкт нерухомості не припускають ймовірності неотримання доходу вище 30%. Призначення ставки дисконтування вище 30% буде означати відсутність конкуренції й попиту на нерухомість, як об'єкт доходу. З огляду на те, що ризик інвестицій у виробництво борошна невисокий, можна припустити, що ставка дисконтування для розглянутого майна не перевищує 20%, однак свідомо підемо на

збільшення ставки з метою посилення доказовості результату й зупинимося на величині ставки 23%. Розрахунок вартості у постпрогнозний період (реверсію) знаходимо за моделлю Гордона. Розрахункова формула визначення вартості підприємства в постпрогнозний період має вигляд:

$$FV = \text{ГП} (n) / (r - g) \quad (1.3.)$$

Де: FV – сумарне значення грошового потоку в постпрогнозний період;

ГП(n) – грошовий потік в останній прогнозований рік;

g – очікувані довгострокові середньорічні темпи зростання доходів у постпрогнозний період;

r – ставка дисконтування.

Отримана в такий спосіб залишкова вартість підприємства в постпрогнозний період визначена на момент закінчення прогнозного періоду. Грошовий потік в останній прогнозований рік за нашими розрахунками становив ГП (2016) = 33116,95 грн. Очікувані довгострокові середньорічні темпи зростання доходів у постпрогнозний період за нашими передбаченнями буде дорівнювати 2%.

$$FV = 33116,95 / (0,23 - 0,02) = 157699,76$$

За методом дисконтованого грошового потоку, з урахуванням прогнозного періоду у три роки, поточна вартість підприємства розраховується за формулою:

$$PV = \frac{\text{ГП}_1}{1+r} + \frac{\text{ГП}_2}{(1+r)^2} + \frac{\text{ГП}_3}{(1+r)^3} + \frac{FV}{(1+r)^3} \quad (1.4.)$$

Де: PV – поточна вартість;

ГП<sub>i</sub> – грошовий потік чергового року прогнозного періоду;

FV – ціна реверсії (розрахунки величини вартості майна підприємства в постпрогнозний період);

r – ставка дисконтування;

n – загальна кількість років прогнозного періоду

$$PV = 612947,43 + 2548,90 + 33116,95 + 84745,32 = 602557,85$$

Отже, вартість ПП 2 за застосування доходного підходу становить 602 558 грн.

У рамках порівняльного підходу нами був проведений моніторинг пропозицій в пресі та в Інтернет. У додатку 3 наведений перелік об'єктів, які були використані

для оцінки у рамках порівняльного підходу. Як видно із наведених пропозицій, порівняти їх між собою практично неможливо у силу наявності різних земельних ділянок, різного типу приміщень, обладнання, додаткових умов.

Орієнтовна порівняльність об'єктів досягнута приведенням ціни у відповідність до потужності комплексу, тобто розрахунку ціни на кожен тону потужності.

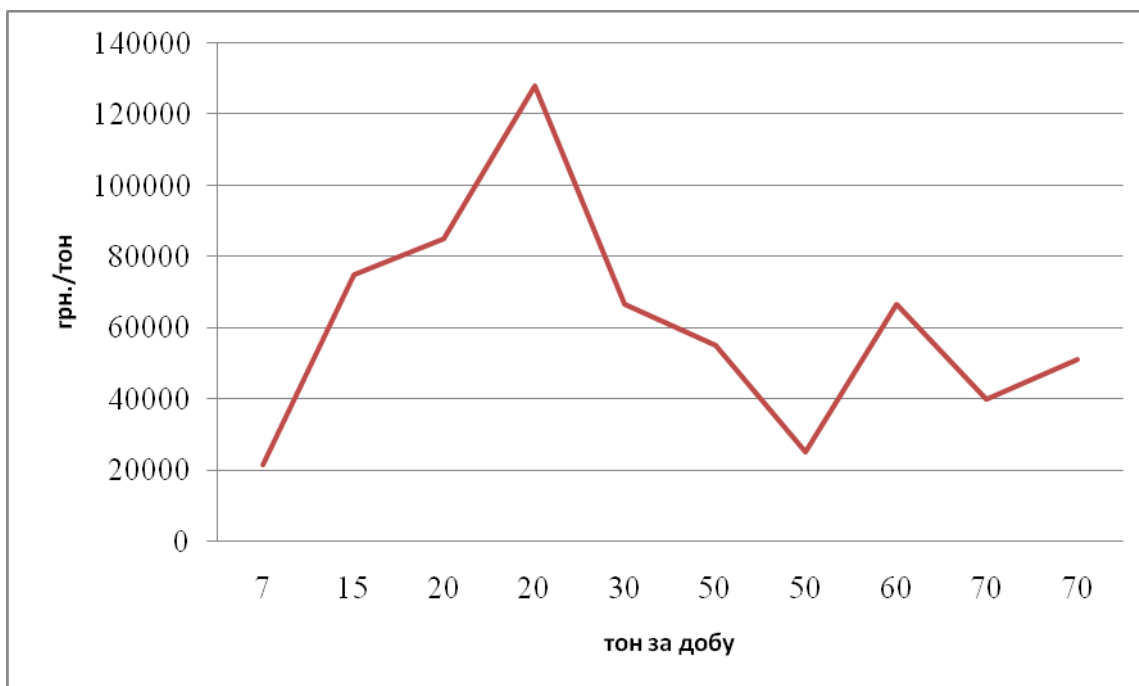


Рис. 1.10. Ціни об'єктів порівняння за тону потужності

Із побудованого графіку на рис. 1.10. маємо зробити висновок, що найбільша вартість припадає на діапазон потужності борошномельного комплексу 15-30 тонн за добу. Потужність об'єкта, що оцінюється – 15 т на добу.

Для розрахунку середньої ціни на тону потужності були відкинуті найменше та найбільше значення та знайдене середнє значення, яке дорівнює 58012,5. Таким чином, вартість борошномельного комплексу потужністю 15 т на добу на основі порівняльного підходу дорівнює 870187 грн.

Оцінка отримана шляхом порівняльного підходу дещо завищена, адже при розрахунках бралися ціни не реальних угод, а ціни пропозиції. На практиці ж продавець здебільшого знижує ціну, отже більш реальною ціною можна вважати ціну на 10-15 відсотків меншу за розраховану та буде дорівнювати 783168 грн.

Оцінка за різних підходів дала різні результати (рис. 1.11.)

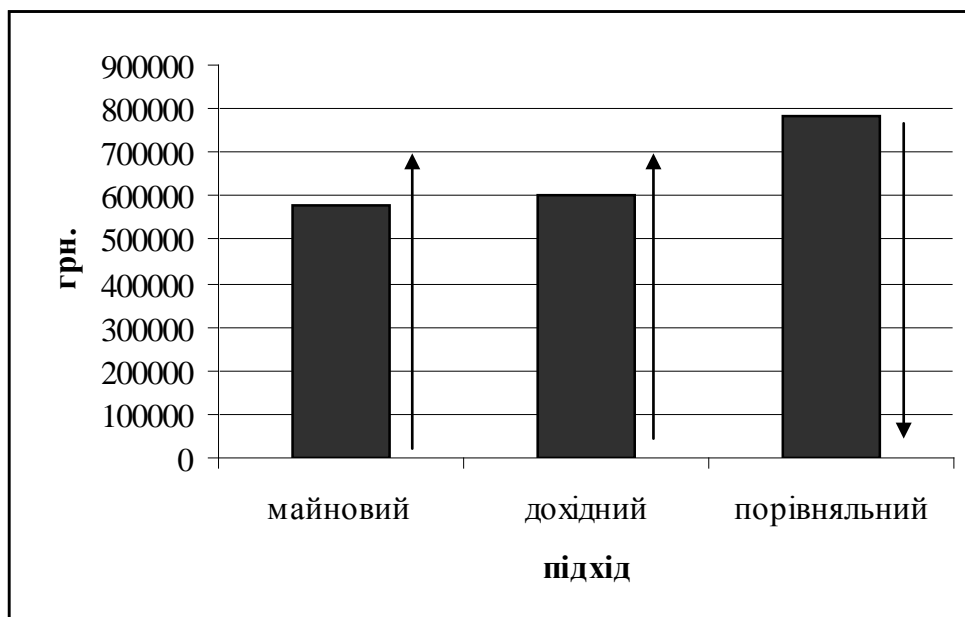


Рис. 1.11. Результати оцінки з використанням різних підходів

Результати оцінки за методичними підходами з урахуванням відзначених особливостей та припущень, можна звести до наступного:

- оцінка за майновим підходом, на наш погляд, дещо занижена, адже специфіка малого бізнесу в умовах вітчизняної економіки можлива наклала свій відбиток на відображення у звітності фінансових результатів;
- оцінка за дохідним підходом також занижена, адже при розрахунках брався дійсний дохід, а не прогнозований, а також використанні потужності комплексу 80%. Дохід може бути у рази вищим, до того ж була обрана максимальна ставка дисконтування;
- оцінка у рамках порівняльного підходу може опинитися завищеною, адже до розрахунків бралися ціни пропозиції та застосовувалася методика приведення до порівнянності виробничих комплексів.

Теоретичний висновок полягає в тому, що оптимальною ціною для обох сторін угоди буде сума у рамках 650-700 тис. грн.

Для визначення остаточної вартості бізнесу теоретиками та практиками з оцінки бізнесу пропонується розрахунок вагових коефіцієнтів за формулою:

$$V = \sum_{i=1}^n V_i \times Z_i \quad (1.5.)$$

Де:



$V_i$  – оцінка вартості підприємства (бізнесу)  $i$ -м методом;

$i = 1, \dots, n$  – безліч застосованих у цьому випадку методів оцінки;

$Z_i$  – вагові коефіцієнти методу номер  $i$ .

Очевидно, що виставлення коефіцієнтів  $Z_i$  є одним з головних свідчень достатньої кваліфікованості оцінювача бізнесу.

Загальний теоретичний висновок полягає в тому, що оптимальною ціною для обох сторін угоди буде сума у рамках 650000-700000 грн. Проведення зваження підходів узагальнимо у вигляді таблиці 1.12.

Таблиця 1.12.

Підсумкові значення ваги кожного з підходів оцінки  
борошномельного комплексу

№	Найменування критерію	Вага фактору	Витратний підхід	Дохідний підхід	Ринковий підхід
1	Адекватність підходу меті оцінки	20 %	6,30%	30,40%	70%
2	Наявність необхідної і достовірної інформації	20 %	50,00%	58,40%	20%
3	Врахування ринкової ситуації	20 %	5,10%	50,00%	50%
4	Реальне збільшення доходів від прогнозного значення	20 %	40,00%	70,10%	24%
5	Врахування ризиків	20 %	5,50%	77,20%	25%

Таким чином за формулою (1.5.):

$$492804 * 0,18 + 602558 * 0,48 + 870187 * 0,33 = 88704,72 + 289227,84 + 287161,71 = 665094,27$$

Остаточна вартість підприємства з урахуванням вагових коефіцієнтів становитиме 665094,27 грн., що відповідає теоретичним передбаченням та конкретизує угоду.

Між підприємцями досягнута угода на продаж бізнесу за 665100,00 грн. Отже, запропонована модель оцінки малого бізнесу з метою поглинання одержала ефективність та може бути рекомендована для застосування у сфері малого бізнесу.

## **2. СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **2.1. Програмно-цільова модель стратегії розвитку корпоративного потенціалу**

Структурні перетворення економіки України залежать від стратегії ефективного використання потенціалу підприємства. Суттєво ускладнюється корпоратизація промисловості, як ринковий процес світової економіки. Корпорації з корпоративною системою управління інноваційно-технологічним розвитком ініціюють відтворення потенціалу. В Україні на сьогодні практично відсутні узагальнені дослідження стану вертикальної та горизонтальної інтеграції промислових підприємств. У цілому можна відмітити, що така інтеграція ще не відбулася в масовому масштабі і не спостерігається й передумов для формування внутрішньофірмового (тим більше міжнародного) ринку робочої сили [8, с.395]. Протидія негативним для української промисловості процесам і збереження її конкурентоспроможності можуть бути успішними тільки у разі стратегічного планування економічної концентрації і створення українських корпорацій, що відповідали б світовим стандартам і, отже, могли б протистояти агресивній політиці транснаціональних корпорацій на світовому ринку [9, с.545]. Залучення корпорацій до організації високотехнологічного виробництва є досить складною теоретичною і практичною проблемою, рішення якої має бути підкріплено наявністю відповідного потенціалу. Відновлення виробництва за умовами поєднання комерційних інтересів учасників корпорації здійснюється в процесі делегування окремих повноважень централізованого регулювання органам корпоративного управління.

Корпоративні структури є лідерами ринку, приваблюють інвестиційні ресурси, створюють умови для економіки знань. Конкурентні переваги за умов економіки знань є успішними у разі стратегії розвитку корпоративного потенціалу за вимогами її програмно-цільової моделі на промисловому підприємстві.

Промислове підприємство у складі корпорації здійснює своє індивідуальне відтворення, організовує виробництво і робочу силу, використовує матеріальні й нематеріальні ресурси, сплачує за це кошти і реалізовує товарну продукцію. Як

суб'єкт корпорації промислове підприємство володіє потенціалом і самостійністю в одержанні прибутку.

Програмно-цільова модель стратегії розвитку корпоративного потенціалу на промисловому підприємстві є відкритою системою, що відображує найважливіші зв'язки функціональних стратегій за умов конкурентного ринку. Програмно-цільова модель побудована на засадах принципів системного підходу (рис. 2.1).

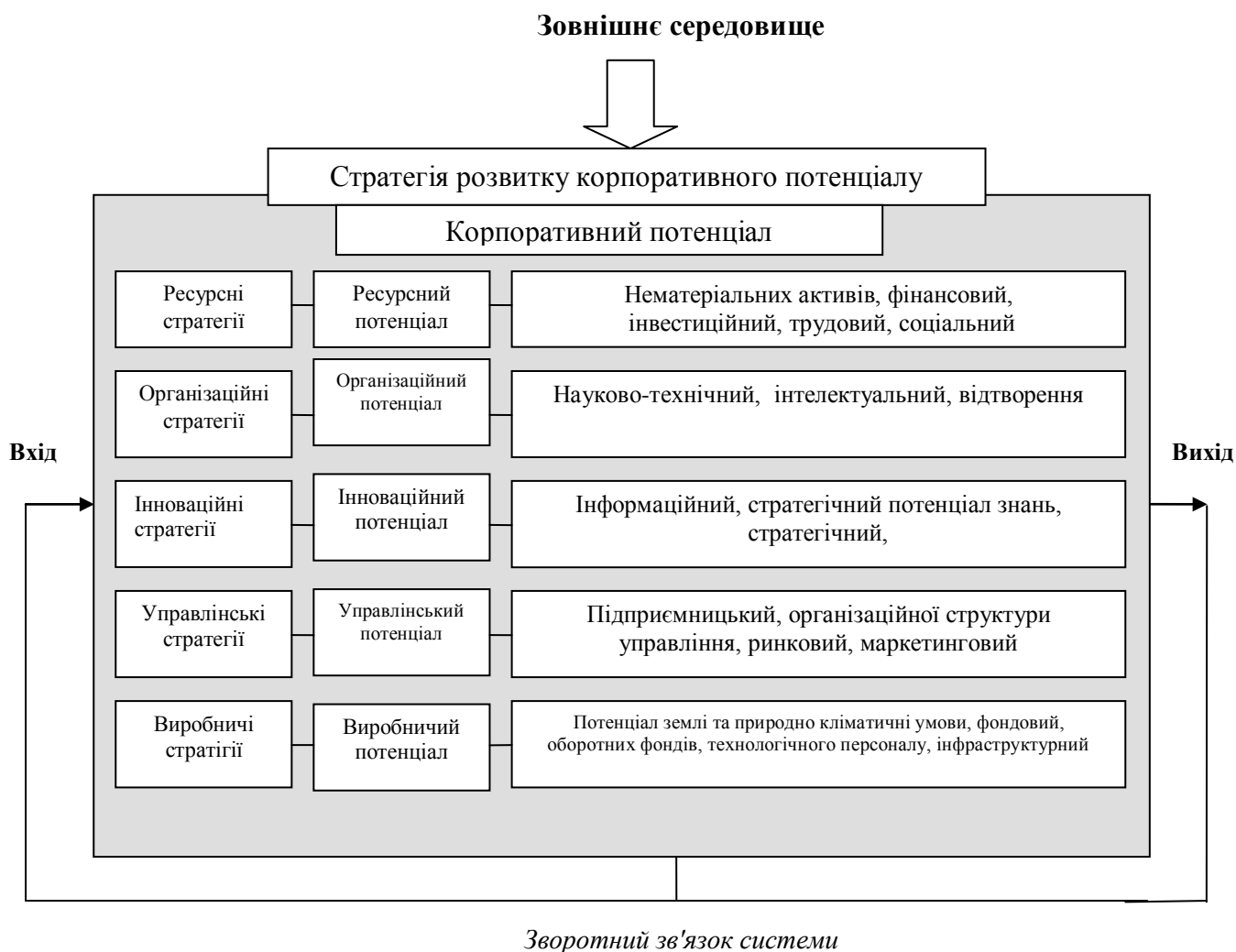


Рис. 2.1. Програмно-цільова модель стратегії розвитку корпоративного потенціалу на промисловому підприємстві

Головною метою програмно-цільової моделі є декомпозиція потенціалу за умов функціональних стратегій промислового підприємства. Програмно-цільова модель побудована на основі послідовного, прямого і зворотного зв'язку системи, являє структуру корпоративного потенціалу на промисловому підприємстві, яка може змінювати склад компонентів за умовами взаємозв'язку всіх підсистем. Самостійні

підсистеми умовно показують «критичні точки», що пояснюють твердження: які цілі в стратегічному наборі, така структура потенціалу промислового підприємства.

Корпоративний потенціал – це сукупність якостей системи можливостей корпоративних ресурсів за умов їх мобілізації в стратегічному управлінні соціально-економічним розвитком з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

В зовнішньому середовищі виникають різні процеси концентрації капіталу, диверсифікації виробництва, консолідації зусиль між учасниками корпоративного процесу, спрямованого на масштабну інтеграцію в світове господарство. Зовнішнє середовище складається з компонентів, що базуються на принципах інформаційної економіки, її прямих і непрямих зв'язках.

Програмно-цільова модель має всі переваги різних типів структури потенціалу промислового підприємства, має головну мету і завдання в реалізації її системи.

Головна мета програмно-цільової моделі стратегії розвитку корпоративного потенціалу на промисловому підприємстві – удосконалення цільового підходу до організації потенціалу промислового підприємства.

Завдання програмно-цільової моделі стратегії розвитку корпоративного потенціалу на промисловому підприємстві – оцінка потенціалу в умовах досягнення стратегічних цілей.

Види потенціалу промислового підприємства в програмно-цільовій моделі стратегії розвитку корпоративного потенціалу визначаються на базі функціональних стратегій:

- ресурсні стратегії визначають ресурсний потенціал, у тому числі: потенціал нематеріальних активів, фінансовий, інвестиційний, трудовий, соціальний;
- організаційні стратегії визначають організаційний потенціал, у тому числі: науково-технічний, інтелектуальний і відтворення);
- інноваційні стратегії визначають інноваційний потенціал, у тому числі: інформаційний, стратегічний потенціал знань і стратегічний;
- управлінські стратегії визначають управлінський потенціал, у тому числі: підприємницький, організаційної структури управління, ринковий, маркетинговий;

– виробничі стратегії визначають виробничий потенціал, у тому числі: потенціал землі і природно-кліматичні умови, фондовий, оборотних фондів, технологічного персоналу, інфраструктурний.

Класифікація видів потенціалу в програмно-цільовій моделі стратегії розвитку корпоративного потенціалу на промисловому підприємстві представлена в табл.2.1.

Таблиця 2.1.

## Класифікація видів потенціалу промислового підприємства

Види потенціалу	Сутність поняття
Корпоративний потенціал	Сукупність якостей системи можливостей корпоративних ресурсів за умов їх мобілізації в стратегічному управлінні соціально-економічним розвитком промислового підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища
Ресурсний потенціал	Сукупність якостей системи можливостей ресурсів, що представлені основними факторами виробництва за умов їх мобілізації в комерційному процесі щодо досягнення конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища
Потенціал нематеріальних активів	Сукупність можливостей підприємства використовувати права на нові чи наявні продукти інтелектуальної праці в господарському процесі з метою реалізації корпоративних інтересів на засаді задоволення суспільних потреб [10, с.16]
Фінансовий потенціал	Обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, що ними воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат [10, с.16]
Інвестиційний потенціал	Наявні та приховані можливості підприємства для здійснення простого і розширеного відтворення [10, с.16]
Трудовий потенціал	Існуючі та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства [10, с.197]
Соціальний потенціал	Сукупність двох взаємозв'язаних компонентів: адміністративної (умови формування і розвитку соціального потенціалу) і особової (інтелектуальний, адаптаційний, моральний, фізичний, психічний потенціали працівника)[11, с.68]

Організаційний потенціал	Сукупність якостей системи можливостей унікальних організаційних ресурсів в організаційному процесі щодо розвитку науково-технічного прогресу, знань, освіти, науки за умовами використання інтелектуального, людського і соціального капіталу з урахуванням зовнішнього середовища
Науково-технічний потенціал	Сукупність якостей системи можливостей всіх ресурсів в умовах мобілізації науково-технічного прогресу щодо досягнення конкурентних переваг підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища
Інтелектуальний потенціал	Сукупність якостей системи можливостей інтелектуальних ресурсів, як елемента інтелектуального капіталу і компетенцій щодо забезпечення конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища
Потенціал відтворення	Сукупність якостей системи можливостей ресурсів, що визначають основні фактори виробництва за умов їх мобілізації в процесі простого і розширеного відтворення щодо досягнення конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища
Інноваційний потенціал	Сукупність якостей системи можливостей видів ресурсів за умов їх мобілізації в процесі генерації, сприйняття, впровадження нових ідей в інноваційному процесі щодо досягнення конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища
Інформаційний потенціал	Сукупність якостей системи інформаційних ресурсів і технологічних можливостей в інформаційному процесі щодо використання, впровадження, експортування інформаційних технологій, досягнення конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища
Стратегічний потенціал	Сукупність якостей системи можливостей всіх ресурсів за умовами їх мобілізації в процесі стратегічного управління щодо досягнення конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища
Стратегічний потенціал знань	Можливість використання формалізованих та неформалізованих знань для генерації нових знань та створення інтелектуальних активів організації в майбутньому [9, с.331 ]
Управлінський потенціал	Сукупність якостей системи можливостей ресурсів, що забезпечують менеджмент організації за умовами їх мобілізації в управлінському процесі щодо досягнення конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища

Підприємницький потенціал	Сукупність ресурсів, навичок і можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу щодо виробництва товарів, здійснення послуг, отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства [10, с.7]
Потенціал організаційної структури управління	Узагальнений корпоративний управлінський механізм функціонування підприємства, який втілює в собі рівень організації функціональних елементів системи та характер взаємозв'язків між ними [10, с.18]
Ринковий потенціал	Сукупність засобів і можливостей підприємства в реалізації ринкової діяльності [12, с.41]
Маркетинговий потенціал	Сукупність якостей системи можливостей ресурсів, що планомірно спрямовують на задоволення потреб ринків збуту щодо досягнення конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища
Виробничий потенціал	Сукупність якостей системи можливостей ресурсів за основними факторами виробництва в умовах мобілізації в виробничому процесі щодо досягнення конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища
Потенціал землі та природно-кліматичні умови	Можливості підприємства використовувати сукупні природні багатства у господарській діяльності [10, с.14 ]
Фондовий потенціал	Наявні та скриті можливості основних фондів, які формують техніко-технологічний базис виробничої потужності підприємства [10, с.14 ]
Потенціал оборотних фондів	Частина виробничого капіталу підприємства у вигляді певної сукупності предметів праці, які перебувають у виробничих запасах, незавершеному виробництві, напівфабрикатах власного виготовлення і витратах майбутніх періодів [10, с.16 ]
Потенціал технологічного персоналу	Здатність робітників виробляти різні продукти, надавати послуги чи виконувати роботи [10, с.16 ]
Інфраструктурний потенціал	Збалансовані з вимогами виробництва можливості цехів, господарств і служб забезпечити необхідні умови для діяльності основних підрозділів підприємства та задоволення соціальних потреб його персоналу [10, с.19 ]

Джерело: розроблено автором за результатами публікацій [9,10, 11, 12].

Дерево цілей в стратегічному наборі промислового підприємства виникає на засадах реалізації нормативно-методичного, ресурсного і правового забезпечення корпоративного потенціалу.

Нормативно-методичне забезпечення стратегії корпоративного потенціалу на промисловому підприємстві міститься у нормативній базі, що дає можливість ефективного використання потенціалу.

Ресурсне забезпечення стратегії корпоративного потенціалу на промисловому підприємстві є необхідним для фінансово-господарської діяльності і визначається ефективним використанням матеріальних й нематеріальних ресурсів.

Правове забезпечення стратегії корпоративного потенціалу на промисловому підприємстві засновано на законодавчих і нормативних актах, що приймаються на різних ієрархічних рівнях управління.

В програмно-цільовій моделі реалізована стратегія розвитку корпоративного потенціалу, яка може змінювати структуру потенціалу промислового підприємства в умовах стратегічного управління.

Стратегію розвитку корпоративного потенціалу можливо оцінювати з точки зору економіки знань. Система знань є найбільш важливим ресурсом, а здатність промислового підприємства отримувати, інтегрувати, накопичувати, зберігати та застосовувати їх є способом створення конкурентних переваг. Знання, що отримані в результаті специфічного досвіду фірми, є складними для імітації фірмами-послідовниками, оскільки для отримання схожих знань конкуренти повинні мати аналогічний досвід [9, с.38].

Стратегія розвитку корпоративного потенціалу діє на підставі впровадження інформаційних технологій і орієнтує на ефективність на засадах ресурсозбереження і зменшення витрат на одиницю продукції. В стратегії розвитку корпоративного потенціалу на промисловому підприємстві забезпечується синергія потенціалу.

Ефективність стратегії розвитку корпоративного потенціалу на промисловому підприємстві визначається в абсолютному і відносному виразі і характеризує певні співвідношення досягнутого ефекту і здійснених витрат.



Слід враховувати, що сукупний потенціал промислового підприємства, як цілісна система реалізовує можливості сукупних ресурсів. Тому, на відміну від видів потенціалу, сукупний потенціал має мету – отримати сукупний економічний ефект у виді прибутку промислового підприємства.

В умовах ринкової економіки корпоративні структури потужно впливають на науково-технологічний прогрес і мобілізують економіку знань у корпоративному потенціалі на промисловому підприємстві. Основою взаємодії корпорацій слугують закінчені ефективні і масштабні інвестиційні проекти в програмно-цільовій моделі розвитку корпоративного потенціалу.

## **2.2. Система потенціалу підприємства переробної галузі**

За умови економіки на шляху соціально-економічного розвитку визначається місія підприємства і стратегічні орієнтири забезпечення конкурентоспроможності потенціалу. Теорії потенціалу відображає складний, інтеграційний процес розвитку, що має багаторічну історію, характеризується широким спектром наукових підходів, становить ідеї різних економічних концепцій, в котрих є спільні риси та відмінності. Теоретичні концепції підкреслюють досягнення і переваги потенціалу підприємства та визначають підходи до унікального джерела наявних, прихованих, виробничих, ринкових та інших можливостей підприємств, з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів сучасного виробництва.

У розвитку уявлень потенціалу підприємства можна виділити прихильників, що вважають потенціал сукупністю видів ресурсів, необхідних для функціонування системи, головним чином економічних, що зв'язані з функціонуванням виробництва і науково-технічним прогресом. Прихильники напрямку представляють потенціал, як здатність ресурсів вирішувати різні завдання. Різноманіття тлумачення сутності потенціалу підприємства та поглядів на його структуру дає уявлення про складність категорії, тому спираючись на попередні наукові розробки, спробуємо визначити свою позицію відносно цієї економічної категорії.

Потенціал підприємства є сукупністю якостей системи можливостей ресурсів за умовами мобілізації в досягненні стратегічних цілей підприємства і конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

За метою позитивних зрушень у національній економіці виникає необхідність системного підходу до системної перебудови підприємств згідно до нових тенденцій на ринках. Теорія та методологія системного підходу представлена в літературі, а термінологічний апарат має практичну цінність.

Система економічного потенціалу – це цілісний комплекс компонентів. Тому, дослідження впливу окремої складової потенціалу на величину економічного потенціалу в цілому можливо тільки з урахуванням спільної дії потенціалів одного рівня. Наприклад, коли необхідно оцінити як зміниться економічний потенціал системи, якщо зменшиться або збільшиться кількість чи якість трудових ресурсів, потрібно попередньо виконати оцінку змін у величині чи якості інших економічних ресурсів (природних, інвестиційних, інноваційних) і з урахуванням цих змін оцінити новий стан економічного потенціалу [13, с.145]. В науковому дослідженні в області стратегічного управління адміністративними і виробничими системами пропонують підходи на основі комплексного показника економічний потенціал. Структурована система потенціалу підприємства та методологія його оцінки комплексно розкриті на базі багатющого досвіду науковців.

Потенціал підприємства – це складна, динамічна, полі структурна система [10, с.12]. Класифікація видів потенціалу підприємства складається за ознаками: рівнем абстрагованості, галузевою оцінкою, елементним складом, сектором урахованих можливостей, функціональною сферою виникнення тощо [10, с.10].

Система потенціалу підприємства складається з певної кількості компонентів, що необхідні для досягнення її цілей, а зв'язки в системі існують між компонентами і зовнішнім середовищем. Система потенціалу упорядкована за метою досягнення головної мети підприємства.

Результату взаємодії компонентів потенціалу підприємства в системі властиві характеристики:

- система потенціалу визначається такими властивостями, на основі яких його можливо відрізнити від потенціалів інших підприємств;
- система потенціалу існує в зовнішньому оточенні, яке не входить до системи, але істотно впливають на неї;
- система потенціалу відображає мету, цілі, завдання потенціалу підприємства.

Теоретичні аспекти системи потенціалу підприємства побудовані на засадах системних принципів що містять різноманітні аспекти, де товаришують економічні стимули та обмеження, інтелектуальний ресурс та наукова творчість, методичний інструментарій і управлінська складові. Важливіші принципи системного підходу до потенціалу підприємства знайшли своє відображення в цілісності, структурованості, взаємозв'язку структури та середі, ієрархічності і в принципі «чорного ящика».

Системний підхід забезпечує процес управління знаннями при формуванні потенціалу підприємства та опрацьовує ефективну стратегію їх реалізації. Потенціал підприємства за системним підходом – це організаційний механізм поєднання видів потенціалів, зв'язків між ресурсним, організаційним, інноваційним, управлінським і виробничим потенціалом та зовнішнім середовищем. Структурування потенціалу підприємства характеризує організаційну структуру процесів, а саме: комерційного, методичного забезпечення, інноваційного, управлінського, виробничого за умовою переробки «входу» системи в «вихід» для досягнення головної мети організації.

На підставі системного підходу одночасно відбуваються процеси, різні як за своїм потенціалом, так і за основними характеристиками: комерційні, методичного забезпечення, інноваційні, управлінські, виробничі. Закон синергії, що проявляється переважно в цих процесах стверджує, що сума властивостей організаційного цілого не дорівнюється сумі властивостей кожного з його компонентів відокремлено і тому потенціал підприємства завжди був більшим, ніж проста сума видів потенціалів, що входять до системи або суттєво меншим.

Потенціал підприємства характеризує процеси, які перероблюють ресурси, що входять до системи, перетворюючи їх в готовий продукт. Модель системи процесів потенціалу підприємства побудована на базі принципу «чорного ящика» (рис.2.2.).

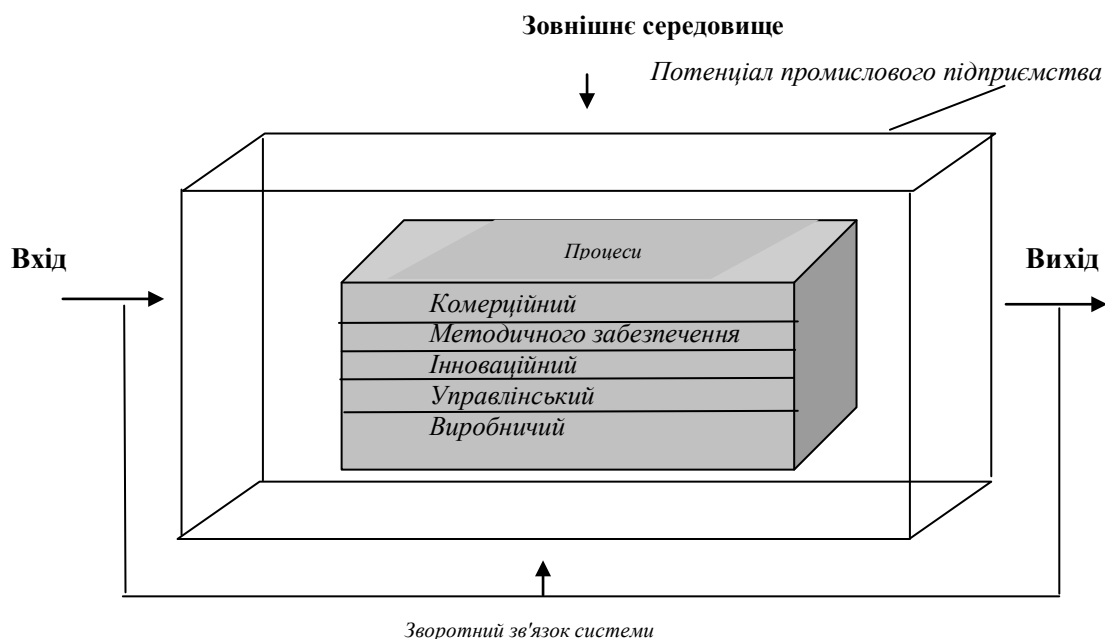


Рис.2.2. Система процесів потенціалу підприємства

«Вхід» системи процесів потенціалу підприємства створюють сукупні ресурси за основними факторами виробництва – земля, труд, капітал, підприємництво – які висвітлюють ринковий попит організації на ресурси для виробництва. На «виході» системи потенціалу підприємства валовий дохід від реалізації виробленої продукції. Якщо сукупні ресурси підприємства є якісним «входом» і відповідають вимогам конкуренції в зовнішньому середовищі, то і якість процесів виробництва переробки «входу» у «вихід» у системі процесів потенціалу підприємства має бути високою.

Процеси на підприємстві досить різноманітні, відображують організаційні аспекти комерційної, методичного забезпечення, інноваційної, управлінської й виробничої діяльності. Інтеграція цих процесів в зовнішньому середовищі системи потенціалу підприємства потребує формування параметрів її «виходу», що характеризуються валовим доходом від реалізації виробленої продукції, тобто результатом основної діяльності, що забезпечує прибуток.

Система потенціалу підприємства розроблена за різними видовими ознаками. Структурна організація видів потенціалу підприємства – це складний механізм, де поєднуються стимули та обмеження, жорстка технологія, інновації, вільна творчість і вимоги. Якщо характеристики структурних компонентів потенціалу підприємства

конкурентоспроможні вимогам зовнішнього середовища, то зростають показники ефективності господарсько-фінансової діяльності.

В систему потенціалу підприємства включається ресурсний, організаційний, інноваційний, управлінський і виробничий потенціали та компоненти зовнішнього оточення (рис.2.3).

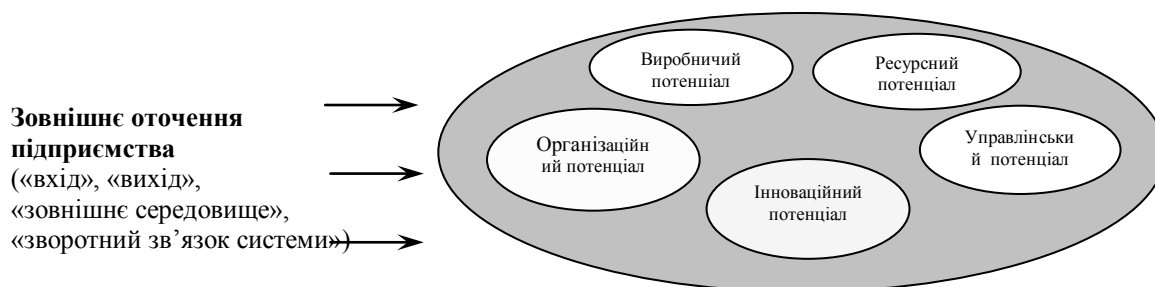


Рис. 2.3. Система видів потенціалу підприємства

Система видів потенціалу підприємства на засадах системних принципів дає уявлення про структурну організацію системи і відносини із зовнішнім оточенням.

В умовах інформаційних процесів виникає необхідність системного підходу в вирішуваних практичних проблемах підприємств відповідно до нових тенденцій на глобальних ринках. При розробці концепції організації потенціалу підприємства отримали подальший розвиток ресурсний, стратегічний, процесний, маркетинговий, структурований та інші наукові підходи, що обґрунтовані в науковій теорії. Разом вони удосконалюють теоретичні основи організації потенціалу підприємства, проте результативним за методологією дослідження, є системний підхід, що обґрунтовує структурованість і динамічність системи.

### 2.3. Стратегія потенціалу підприємства переробної галузі

У методології і практиці стратегічного управління, як на пряму менеджменту, обґрунтовано стратегічний підхід до потенціалу підприємства у стратегії розвитку. В літературі широко представлені дослідження І. Ансоффа, А.П. Наливайко, І.П. Отенко, М. Портера, Р.А. Фатхутдінова, З.Е. Шершневої та інших вчених, в яких стратегічний підхід використовується в системі стратегічного управління.

В основі бачення стратегічного підходу, на нашу думку, лежить концепція М. Портера, в якій для вибору стратегії рекомендується дослідити ланцюжок створення фірмою споживчих цінностей. Ключовими М. Портер називає ланки, які створюють конкурентні переваги. Цю концепцію критикували з точки зору вирішення проблем, як упорядкувати процеси розробки стратегії, як реалізувати потенціал підприємства у вигляді стратегічного завдання менеджменту. Критики визначали, що успішні фірми, в тому числі японські, поряд з мінімізацією диференціюють витрати і, як основні недоліки традиційної моделі М. Портера, виділяли: статичність підходу до структуризації зовнішнього середовища; визначеність вибору джерела додаткової вартості фірми – або структурні переваги галузі; необхідність фокусування зусиль менеджерів тільки на одній зі стратегій фірми [14, с.9]. Концепція щодо стратегічного підходу в системі стратегічного управління М. Портера, розвивалася і, поряд з критикою, представляє важливий внесок у теорію стратегічного управління в частині формування стратегій стійких конкурентних переваг.

Стратегічний підхід є методологічною основою і практичним способом дії в стратегічному управлінні в епоху загострення конкурентної боротьби. Тому, учений І. Ансофф показує чотири групи правил у прийнятті стратегічного рішення, які визначають стратегічний підхід фірми в плануванні стратегічних позицій [15, с.70].

Стратегічний підхід в стратегії підприємства розроблено А.П. Наливайко, який виділяє базове поняття «загальна стратегія», що представлена, як установлений набір напрямків діяльності, що переглядається (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості» [16, с.11]. В основних положеннях А.П. Наливайко виділяє поняття стратегії, конкурентних переваг і стратегічного потенціалу, основну мету стратегічного підходу – в забезпеченні потенціалу для цілей підприємства.

Сутність, методи, термінологічний апарат теорії стратегічного менеджменту та застосування стратегічного підходу реалізовані Р.А. Фатхутдіновим в стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. У розвитку конкурентних переваг Р.А. Фатхутдінов показав підходи до управління об'єктами в конкурентоспроможній економіці. Застосування стратегічного підходу передбачає проведення системного

аналізу об'єкта і зовнішнього середовища, прогнозування із зміною стратегічної інформації ситуацій, розробку нормативів стратегічної конкурентоспроможності об'єктів на вході [17, с.88]. Зокрема, системний підхід у проведенні системного аналізу ґрунтується на принципах цілісності, структурності, залежності структури і середовища, ієрархічності, множинності опису системи і «чорного ящика». Принцип «чорного ящика» необхідний для умовної характеристики системи і показує «вхід», «вихід», процес, зовнішнє середовище і зворотний зв'язок. У практиці реформування України склалися нові системи, які забезпечують синергію шляхом оновлення економіки. Якщо структурні компоненти системи адоптовані в умовах зовнішнього середовища, то їх конкурентоспроможність неухильно зростає.

А.І. Ковальов пропонує використовувати стратегічний підхід в стратегічному управлінні з реструктуризацією промислового підприємства [18, с.60]. Основні правила стратегічного підходу представлені в стратегії реструктуризації щодо забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства. У концепції А.І. Ковальова стратегічний підхід ураховує результати практичних перетворень щодо реструктуризації промислового підприємства в умовах стратегічного управління і розвитку на основі стратегічного плану.

**Стратегічний підхід** – це науковий підхід у стратегії за метою забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства, полягає в його перетворенні за умов стратегічного управління, аналізу, вибору альтернативи розвитку та розробки стратегічного плану і програми підприємства.

Досягнення стратегічної відповідності за планом дій та встановленими цілями, тобто альтернативний розвиток, виконується на засадах стратегічного підходу за стратегією потенціалу, яка визначає довгостроковий курс розвитку підприємства, необхідний для зростання конкурентоспроможності. В економіці знань зростання потенціалу підприємства характеризує вплив науково-технічного прогресу. Знання можуть бути найбільш важливим ресурсом, а здатність отримувати, інтегрувати, накопичувати, зберігати та застосовувати їх є найбільш важливим способом створення конкурентних переваг [9, с.38].

Стратегічна модернізація економіки на засадах науково-технічного прогресу перетворює потенціал підприємства за головною метою стратегії потенціалу щодо здобуття конкурентних переваг і адекватного реагування на зовнішнє середовище. Стратегія потенціалу спрямована на реалізацію механізму організації потенціалу підприємства в досягненні цілей. При системному підході в стратегії потенціалу, що є напрямом дослідження, на «вході» її системи реалізується головна мета стратегії з конкретизацією цілей у діючих стратегіях щодо конкурентних переваг підприємства та отримання прибутку.

Головна мета стратегії потенціалу підприємства визначається залежно від об'єкта і забезпечує його конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі.

Об'єкт стратегії потенціалу – це підприємство з конкурентними перевагами результатів господарської діяльності.

Стратегія потенціалу підприємства визначається за основними етапами:

- перший етап – побудова «дерева цілей» підприємства;
- другий етап – побудова стратегічного набору підприємства;
- третій етап – оцінка потенціалу підприємства;
- четвертий етап – оцінка оптимального потенціалу;
- п'ятий етап – оцінка стратегії потенціалу підприємства.

Стратегічний процес підприємства відображує «дерево цілей» за умов взаємозалежності цілей і безперервного процесу їх оновлення. Стовбур «дерева цілей» характеризує головну мету потенціалу підприємства, великі гілки пояснюють стратегічні цілі, що розділяються на підцілі. Нижчий рівень цілей визначає потенціали ланок підприємства. «Дерево цілей» показує взаємозв'язки портфельних стратегій, а його побудова дає змогу обґрунтувати місію підприємства. Різні цілі стратегії визначають пріоритетні види потенціалу на тактичному рівні розв'язання стратегічних завдань за умовою твердження: які цілі в стратегічному наборі – такою має бути видова структура потенціалу підприємства.

Цільова оцінка потенціалу підприємства – це якісна характеристика, що дає змогу оцінити можливості ресурсів в стратегічному потенціалі.



«Вхід» системи стратегічного потенціалу визначається за стратегічним набором, що відбиває особливості ресурсів підприємства. На «виході» системи відображається обсяг продукції, що визначає валовий дохід підприємства. Зовнішнє середовище стратегічного потенціалу підприємства визначають різноманітні фактори: економічні, політичні, соціально-демографічні, технологічні, географічні та конкуренція. Зворотний зв'язок системи стратегічного потенціалу створюють комунікації від споживачів до виробника і постачальників.

Відповідність стратегічного рівня цілей підприємства в системі стратегічного потенціалу визначається на базі ланцюга: стратегічний рівень цілей → тактичний рівень цілей → оперативний рівень цілей → стратегічний набір → потенціал підприємства → оптимальний потенціал підприємства → стратегічний потенціал підприємства.

Стратегія потенціалу підприємства спрямовує на ефект виробництва за рахунок економії ресурсів, їх раціонального використання, зменшення витрат у виробництві з урахуванням економічних, соціальних та інших обмежень. Ефектом стратегії потенціалу підприємства є результат, що визначає вибір альтернативного розвитку. Показники ефекту визначаються з урахуванням синергії, що виникає. Ефект, що утримується сукупно з синергійним ефектом у стратегії потенціалу визначається на базі залучення ресурсів у господарську практику підприємства при збільшенні масштабів виробництва. Ефект стратегії потенціалу підприємства поліпшує його економічну безпеку.

У стратегії потенціалу при виборі альтернативного розвитку підприємства доцільно використовувати технології оптимізації структури. Оптимізація структури потенціалу підприємства потребує комплексного аналізу й оцінки структури потенціалу; складання вимог до оптимального потенціалу і змісту його структури; розробки заходів з оптимізації структури потенціалу.

Оптимальний потенціал підприємства характеризує структуру компонентів, адаптованих до перетворень в умовах конкурентного ринка. Оптимальний потенціал визначається на базі системи показників ресурсного, організаційного, інноваційного, управлінського, виробничого потенціалів.

Оцінка показників оптимального потенціалу підприємства виконується за принципом «від часткового до загального» за обраними критеріями оптимізації. Ефективність оптимального потенціалу підприємства характеризує співвідношення ефекту і витрат. За умов оптимізації потенціалу неминучим наслідком оптимізації є підвищення продуктивності та інтенсивності праці персоналу підприємства.

Стратегія потенціалу підприємства на підставі інновацій, впровадження нових та інформаційних технологій спрямовує на результати ефективного виробництва за рахунок економії ресурсів, їх раціонального використання, зменшення питомої ваги витрат ресурсів в виробництві на одиницю продукції з урахуванням економічних, соціальних та інших обмежень.

Ефективність стратегії потенціалу підприємства характеризує співвідношення ефекту і витрат. Показники ефективності розрізняються за підсистемами показників продуктивності і прибутковості. Досягнення більшого ефекту в стратегії потенціалу поліпшує ефективність при умові забезпечення економічної безпеки підприємства, людини.

#### **2.4. Стратегія адаптивної реструктуризації підприємства переробної галузі**

Глобалізація суб'єктів господарювання в країнах світу прогресує внаслідок зростання транскордонних переміщень товарів, експорту капіталів, обміну інформацією, новими технологіями та міграції робочої сили. По суті, глобалізація логічно висловлює інтернаціоналізацію виробництва і впливає на рівень індикаторів конкурентоспроможності, що характеризують рівень потенціалу, а в кількісному виразі можуть бути представлені, як відношення зовнішньоторговельного обороту і ВВП, сума прямих інвестицій в економіку, потік платежів роялті.

Глобалізація впливає на конкурентоспроможність потенціалу підприємства в країні по відношенню до конкурентоспроможності конкурента і створює переваги науково-технічного прогресу шляхом координації стратегій в країнах активності підприємств. У таких умовах велике значення надається просуванню стратегічного управління в практику роботи суб'єктів господарювання. У стратегії ефективного

використання потенціалу підприємства активізуються процеси забезпечення його конкурентоспроможності на макро- і макrorівні.

Глобалізація робить важливий вплив на стратегію ефективного використання потенціалу підприємства. Сучасні темпи концентрації капіталу підприємств України недостатні і прискорюються при активізації інвестицій, націлених на прибуткове виробництво. Інвестування є ваговою умовою стратегії ефективного використання потенціалу підприємства з іноземними інвестиціями за метою забезпечення його конкурентоспроможності шляхом впровадження нових технологій, створення нових робочих місць. Основні завдання інвестиційних операцій спрямовані на залучення інвестицій для виробництва, впровадження знань і технологій, підвищення рівня зайнятості, а також стимулювання інвестиційних контрактів і відповідальності інвесторів, захисту їх інтересів і впровадження інформаційного забезпечення. Інвестиції - це види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід), досягається соціальний ефект [19]. В цих умовах підприємства з іноземними інвестиціями переробної галузі України керуються такими принципами формування стратегії ефективного використання потенціалу підприємства:

- взаємозв'язок прибутку або доходу з результатами господарської діяльності;
- участь в управлінні інвестиціями і розподілі прибутку;
- розподіл ризиків, пов'язаних з інвестиціями й одержанням прибутку;
- участь у бізнесі партнерів з різною державної приналежністю за метою одержання прибутку або доходу за рахунок використання інвестицій .

Стратегія ефективного використання потенціалу підприємства з іноземними інвестиціями забезпечує конкурентоспроможність потенціалу в умовах глобальних процесів.

Ключовою стратегією ефективного використання потенціалу підприємства з іноземними інвестиціями в перманентному процесі стратегічного управління обрана стратегія адаптивної реструктуризації, як комплекс заходів, що забезпечують зміну внутрішнього середовища та адаптацію до змін зовнішнього оточення підприємства

без кардинальних і витратних перетворень. Стратегія адаптивної реструктуризації підприємства проводиться в чотири етапи:

На першому етапі виконуються заходи що забезпечують:

- 1) з'ясування місії і цілей стратегії адаптивної реструктуризації підприємства за умов ресурсного, інвестиційного, маркетингового, організаційного, інноваційного та виробничого потенціалу;
- 2) доведення цілей до співробітників та їх залучення в реалізацію стратегії адаптивної реструктуризації.

На другому етапі виконуються заходи що забезпечують:

- 1) оцінку потенціалу підприємства;
- 2) оцінку конкурентоспроможності потенціалу підприємства;
- 3) прогноз потенціалу підприємства;
- 4) оптимізацію потенціалу підприємства;
- 5) конкурентний бенчмаркінг потенціалу підприємства.

На третьому етапі виконуються заходи що забезпечують:

- 1) обґрунтування прогнозного сценарію варіантів адаптивної реструктуризації підприємства;
- 2) розробку бізнес-плану в стратегії адаптивної реструктуризації підприємства.

На четвертому етапі виконуються заходи що забезпечують:

- 1) програму забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Особливості стратегію ефективного використання потенціалу підприємства з іноземними інвестиціями ТОВ з П «Дікергофф-Україна» в умовах виходу фірми на український ринок розкриті у взаємозв'язку стратегічного підходу в забезпеченні конкурентоспроможності потенціалу з ефективністю адаптивної реструктуризації (рис. 2.4).

Теоретичні основи стратегії адаптивної реструктуризації підприємства ТОВ з П «Дікергофф-Україна» ґрунтуються на дослідженні формування конкурентних сил на ринку будівельних матеріалів в Одеському регіоні.

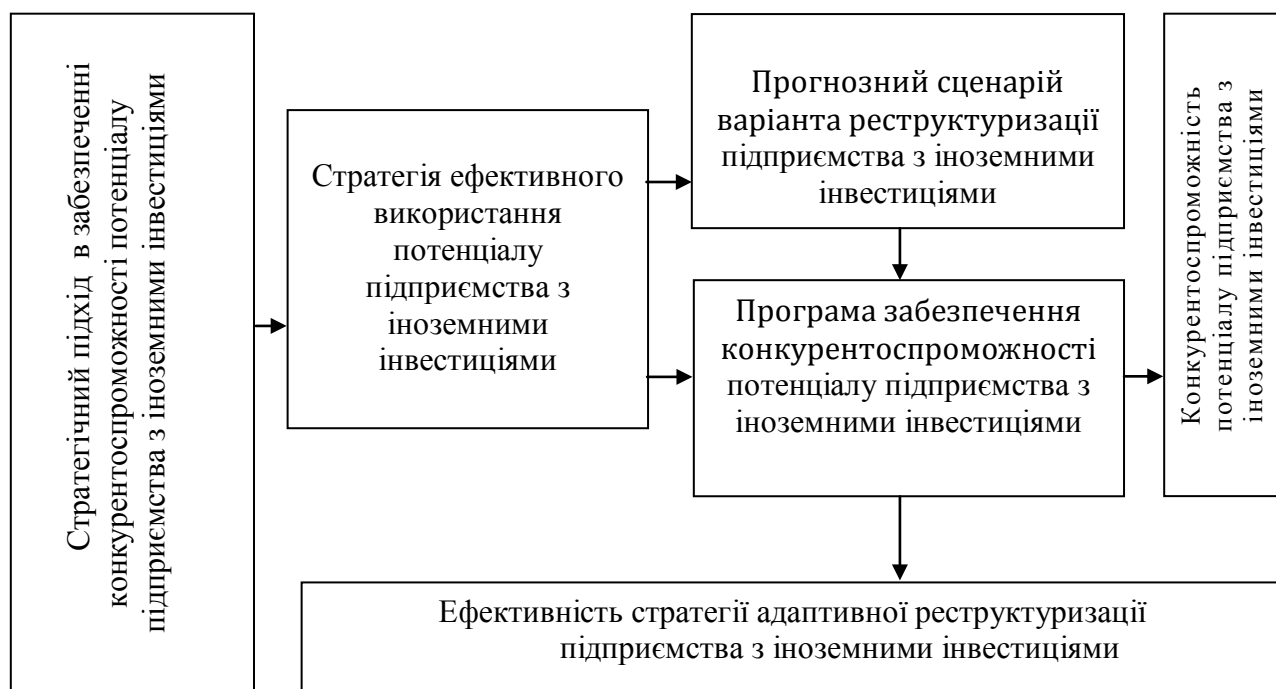


Рис.2.4. Схема взаємозв'язку стратегічного підходу з ефективністю адаптивної реструктуризації потенціалу підприємства

Конкурентна сила «поява нових конкурентів» характеризує, що висота «бар'єра входу» на ринок підприємства з іноземними інвестиціями ТОВ з П «Дікергофф-Україна» визначається за факторами:

- «Економія масштабів» впливає на збутову діяльність підприємства при великих витратах і меншого масштабах виробництва. Ефект фактора – це отримання меншої прибутку при рівності ринкових цін.
- «Звичність марки товару» впливає на збут при вході на ринок конкурента, якому необхідно зробити популярним свій товар серед споживачів. Ефект фактора – прибуток від товару звичних марок.
- «Постійні витрати» враховують галузевий вплив в частині стандартизації, сертифікації якості та іншим умов. Ефект фактора – це економія витрат.
- «Витрати на відновлення фондів» впливає на освоєння нової техніки. Ефект фактора – це зниження собівартості продукції .

- «Організація поставок» впливає на поставки і рух товару на підприємстві і в галузі. Ефект фактора – це здешевлення поставок в системі руху товару і орієнтація споживача на договір поставок.
- «Досвід виробництва нової продукції» впливає на витрати на нову продукцію. Ефект фактора – це зниження собівартості на нову продукцію.
- «Інтервенція нових товарів» впливає на пропозицію таких нових товарів, які задовольняють ту саму потребу, але створені по новим технологіям. Ефект фактора – це конкурентний рівень ціни на нові товари.

Сукупний ефект факторів, що впливають на висоту «бар'єра входу» на ринок ТОВ з П «Дікергофф-Україна» показує переваги, що визначають **першу** особливість стратегії адаптивної реструктуризації підприємства з іноземними інвестиціями.

Конкурентна сила «інтервенція нових товарів» ТОВ з П « Дікергофф - Україна» показує інноваційну складову стратегії адаптивної реструктуризації підприємства, що залежить від ринкових конкурентів, які реалізують свій інноваційний потенціал і впроваджують нову техніку за умов конкуренції на ринку в Одеському регіоні. Інноваційні технології виробництва цементу «сухим» способом і нова рецептура бетонних сумішей знижують витрати підприємства ТОВ з П «Дікергофф - Україна» в умовах ринку і, тим самим, покращують його конкурентні позиції.

Впровадження нових технологій виробництва продукції ТОВ з П «Дікергофф-Україна» показує переваги, що визначають **другу** особливість стратегії адаптивної реструктуризації підприємства з іноземними інвестиціями.

Конкурентна сила «позиція постачальників» ТОВ з П «Дікергофф-Україна» визначає тип ринку, на якому діють постачальники підприємства з іноземними інвестиціями. На підприємстві при постачанні сировини в бетонне виробництво використовують цемент власного виготовлення і, тим самим знижують витрати за умов здобуття конкурентних переваг в процесі завоювання ринку збуту товарного бетону.

Розширення цементного виробництва і збільшення поставок власного цементу в бетонне виробництво із збільшенням частки ринку товарного бетону ТОВ з П

«Дікергофф-Україна» показує переваги, що визначають **третю** особливість стратегії адаптивної реструктуризації підприємства з іноземними інвестиціями.

Конкурентна сила «позиції покупців» підприємства з іноземними інвестиціями залежить від збутової діяльності конкурентів.

Збільшення обсягів поставок товарного бетону за рахунок якості та зниження собівартості цементу і ціни продажу бетону ТОВ з П «Дікергофф-Україна» дають переваги, що показують **четверту** особливість стратегії адаптивної реструктуризації підприємства з іноземними інвестиціями.

Конкурентна сила «конкуренції серед виробників галузі» в Одеському регіоні підвищує рентабельність, якість продукції та знижує витрати виробництва цементу і бетону. На ринку товарного бетону в Одеському регіоні беруть участь підприємства ТОВ «Комфорт ЛВ», ТОВ з П «Дікергофф-Україна», ТОВ «Будіндустрія», ТОВ «Дорсервіс», ТОВ «Вестт», ТОВ «Група компаній Главстрой». Ринковим лідером за обсягом реалізації продукції з найбільшою ринковою часткою є підприємство ТОВ «Комфорт ЛВ».

ТОВ з П «Дікергофф-Україна» являє собою підприємство з іноземними інвестиціями і представляє ринкового претендента, який збільшує свою ринкову частку. Виробничі потужності ТОВ з П «Дікергофф-Україна» дозволяють виробляти конкурентоспроможний бетон в різних регіонах України. На підприємстві ТОВ з П

«Дікергофф-Україна» в Одеському регіоні технологічний вузол автоматизує процес виробництва. Продуктивність заводу має забезпечувати велике будівництво, що потребує великі обсяги цементу і бетону високої якості за графіком поставок. У бетонному виробництві укладаються договори з кар'єрами інертних матеріалів. ТОВ з П «Дікергофф-Україна» залучає великі інвестиції та наближається до лідера ринку.

До ринкового послідовника належить ТОВ «ВЕСТТ», що проходить за лідером, охороняє свою ринкову частку, не беручи ризикованих рішень.

Виробники Одеського регіону реалізували 1000 тис. м3 бетону в 2012 р. і кожне підприємство мало територіальні переваги. По розташуванню такі підприємства, як ТОВ «Комфорт ЛВ» і ТОВ «ВЕСТТ» мають територіальні переваги в центральних районах м. Одеси. Підприємство ТОВ з П «Дікергофф-Україна» має територіальну

перевагу на півдні м. Одеси. Підприємство ТОВ «Група компаній Главстрой », ТОВ «Будіндустрія», ТОВ «Дорсервіс» мають територіальні переваги на півночі і заході м. Одеси.

Територіальна перевага в конкурентній боротьбі та збільшення ринкової частки на базі мінімуму споживання цементу сторонніх організацій ТОВ з П «Дікергофф-Україна» дають ті переваги, що визначають п'яту особливість стратегії адаптивної реструктуризації підприємства з іноземними інвестиціями.

В умовах конкурентного ринку реалізації цементу і бетону в Одеському регіоні діють такі конкурентні сили, які визначають п'ять особливостей стратегії адаптивної реструктуризації підприємства ТОВ з П «Дікергофф-Україна» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Особливості стратегії адаптивної реструктуризації підприємства  
ТОВ з П «Дікергофф-Україна»

Конкурентні сили	Особливості стратегії
Поява нових конкурентів	Ефект впливу факторів на висоту «бар'єра входу» на ринок підприємства
Інтервенція нових товарів	Впровадження нових технологій виробництва продукції
Сила позиції постачальників	Розширення цементного виробництва і збільшення поставок власного цементу в бетонне виробництво
Сила позиції покупців	Збільшення обсягів поставок товарного бетону за рахунок збільшення якості та зниження собівартості цементу і зниження ціни продажу
Конкуренція серед виробників галузі	Територіальна перевага і програма збільшення ринку на базі споживання цементу власного виробництва



## 2.5. Стратегія модернізації підприємств переробної галузі та процес її формування

Загострення конкуренції на ринках потребує від переробних підприємств розробки стратегій їх розвитку, впровадження сучасного технологічного обладнання, інноваційних технологій та методів управління. Тобто перед підприємствами в умовах конкуренції гостро постає питання проведення їх модернізації.

Практика діяльності олійнопереробних підприємств показує, що системна модернізація здійснюється у порівняно вузьких сегментах олійно-жирової промисловості, які орієнтовані переважно на забезпечення потреб експорту олії. Однією з причин такого становища є відсутність сприятливих організаційно-економічних умов модернізаційних процесів, відсутність методичних розробок щодо процедури стратегічного планування модернізації.

Вирішення проблеми бачиться в обґрунтуванні цілісної системи стратегічного планування модернізаційного розвитку українських олійнопереробних підприємств.

Модернізація підприємства, являє собою комплексний системний процес перетворень економічної, організаційної та виробничої системи підприємства. Зміни, які відбуваються у процесі модернізації, торкаються усіх аспектів життєдіяльності підприємства, а саме - технології, обладнання, продукції, кадрів підприємства, системи управління, і тому вони мають бути передбачуваними заздалегідь. Це означає, що процес модернізаційних перетворень потребує стратегічного планування.

Поняття «стратегічне планування» найчастіше розглядається як процес визначення того, у якому напрямку підприємство буде рухатися у майбутнє на протязі, як правило, 3-5 років. За визначенням Г. Мінтцберга, визнаного спеціаліста у цій сфері, «стратегічне планування є створення стратегії» [1]. Сама ж стратегія, на його думку, це «повністю усвідомлений та контрольований розумовий процес, який знаходить своє матеріальне втілення у системі планів».

Стратегічне планування на підприємстві має бути направлено на його розвиток. При цьому розвиток розуміється як процес, у якому збільшуються можливості підприємства задовольняти свої бажання та потреби споживачів.

Таким чином, стратегічне планування визначає те, куди буде рухатися підприємство протягом наступних декількох років, а також те, яким чином підприємство туди потрапить. Стратегічне планування модернізації покликано забезпечити необхідне економічне зростання та бажаний розвиток підприємства на попередній період. Воно є інструментом руху підприємства у майбутнє [5]

Зазвичай на підприємстві, яке регулярно та серйозно займається стратегічним плануванням, розробляється і, відповідно, реалізується декілька стратегій (генеральна, робочі, спеціальні). Генеральна стратегія розкриває спосіб здійснення місії підприємства. Спеціальні стратегії розробляються для окремих особливих випадків, наприклад, стратегія запобігання банкрутству. Робочі стратегії відбивають шляхи досягнення специфічних цілей підприємства, їх називають також функціональними. До функціональних відноситься і стратегія модернізації підприємства.

Будь-яка стратегія має бути:

- реальною, оскільки її неправильне визначення приведе підприємство до негативних наслідків;
- етичною, тобто складатися з правильних кроків;
- внутрішньо цілісною;
- сполученою з середовищем;
- збалансованою по ресурсах;
- у міру ризикованою;
- органічно сполучати довгострокові та короткострокові цілі.

Важливим сегментом дослідження процесу стратегічного планування модернізаційних перетворень олійнопереробних підприємств є розробка алгоритму формування стратегії модернізації, тобто загальної схеми, згідно якої підприємства, що обирають шлях модернізаційного розвитку, отримують можливість розробити власну програму модернізації.

Аналіз наукових досліджень процесу стратегічного планування [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7] дозволили запропонувати удосконалений алгоритм формування стратегії модернізації.

У наукових дослідженнях з проблем модернізаційних перетворень підприємств зустрічаються різні пропозиції щодо процесу стратегічного планування. Так, Т.А. Максимов пропонує розглядати чотири етапи – систематизацію причин прийняття рішення про модернізацію, оцінку джерел фінансування модернізації, аналіз виробничих та ринкових можливостей проведення модернізації підприємства і формування базового сценарію модернізації підприємства [4, с.25]. Не принижуючи значення перелічених етапів, вважаємо за необхідне додати й інші, не менш важливі.

Виходячи з того, що підприємства повинні об'єктивно оцінювати свій існуючий стан та розуміти необхідність модернізаційних перетворень, вважаємо, що вихідним етапом планування модернізаційного розвитку є, безумовно, аналіз стану та динаміки розвитку підприємства. Слід зазначити, що для цього найчастіше використовуються загальновідомі методи діагностики та методики аналізу динаміки обсягів виробництва, стану основних фондів підприємства та використання виробничих потужностей.

Наступний за вихідним етап повинен дати відповідь на питання: чому підприємству необхідна модернізація, тобто з'ясувати мотивацію цього процесу. Передумови необхідності розробки та впровадження на підприємстві стратегічних програм модернізаційних перетворень створюють чинники, які можна поділити на внутрішні та зовнішні. Це означає, що причини, за яких підприємство приймає рішення про модернізацію, включають внутрішні та зовнішні. Внутрішні причини охоплюють основні функціональні сфери підприємства і обумовлюють (з точки зору підприємства) необхідність прийняття рішення про модернізацію. Вони, на нашу думку, можуть бути згруповані у дві групи: організаційно-економічні та техніко-технологічні. Як показує аналіз внутрішніх причин модернізації олійнопереробних підприємств, головними серед них виступають: прагнення підвищити доходи підприємства, у т.ч. за рахунок зростання долі на ринку і зниження витрат,

прагнення оптимізувати витрати підприємства та підвищити техніко-технологічний рівень виробництва.

Зовнішні причини – це мотиви, які, з одного боку, обумовлюють необхідність модернізації, а з іншого - її можливість. На нашу думку, вони можуть бути згруповані у 3 групи: економічні, науково-технічні та інституціональні. Між причинами усіх трьох груп простежуються певні зв'язки.

Зовнішні економічні причини мотивують необхідність модернізаційних перетворень. Вони обумовлені станом ринку, на якому присутнє підприємство. Очевидно саме тому Ю.А. Ковальчук у своєму дослідженні називає такі причини ринковими [2, с.92]. Як показує дослідження, на олійнопереробних підприємствах найбільш впливовими серед економічних причин є загострення конкуренції, підвищення вимог споживачів до якості продукції, зміна споживчих потреб і купівельної спроможності споживачів.

Група науково-технічних причин включає: появу нових прогресивних технологій, появу нового прогресивного обладнання, появу сировинних заміників та ін. Вони, з одного боку, відкривають підприємствам можливість модернізаційних процесів, а з урахуванням причини «підвищення рівня конкуренції на ринку» - диктують необхідність модернізації.

До інституціональних причин відносяться фактори, що мотивують проведення модернізаційних перетворень інституціональними змінами на галузевому, регіональному та державному рівні. Такими є: проведення державної політики модернізації, удосконалення інноваційно-інвестиційного законодавства, підвищення стандартів, регіональні рішення щодо сприяння інноваційно-модернізаційного розвитку підприємств в регіоні, галузеві програми розвитку.

Як показує аналіз, необхідність модернізаційного розвитку олійно-переробних підприємств у теперішній час зумовлена зовнішніми причинами трьох груп - економічними, науково-технічними та інституціональними. При цьому найбільш мотивованими зовнішніми причинами є загострення конкуренції на ринку олії і підвищення вимог споживачів до якості олії та олійної продукції (економічні причини), наявність на світовому ринку нового прогресивного обладнання для

олійнопереробних підприємств та наявність прогресивних технологій виробництва олійної продукції (науково-технічні причини). Тобто необхідність у модернізаційному оновленні підприємств олійно-жирової галузі існує, а що до можливості, то це потребує всебічної її оцінки. Але перед тим має бути визначена концепція модернізаційних перетворень на підприємстві.

Стратегія модернізації не може бути реальним відображенням очікуваного процесу модернізаційного розвитку без оцінки модернізаційного потенціалу підприємства. Тому в якості третього етапу алгоритму розробки стратегії модернізації ми пропонуємо саме оцінку модернізаційного потенціалу підприємства.

Ключовим моментом у даному блоці є процес оцінки виробничого потенціалу, оскільки з точки зору технологічного розвитку підприємств виробничий потенціал є основою їх модернізації. Саме оцінка виробничого потенціалу дає змогу визначити спроможність підприємства до здійснення модернізаційних процесів. За цих обставин важливим завданням у процесі формування стратегії модернізації постає розрахунок значень основних параметрів виробничого потенціалу.

Виробничий потенціал промислового підприємства включає чотири складові: технологічну, науково-технічну, кадрову організаційно-управлінську. При цьому в залежності від виду економічної діяльності одна з них є профілюючою. Інші складові підпорядковуються профілюючій та забезпечують в сукупності реалізацію виробничого потенціалу підприємства. Комплексний підхід до розгляду виробничого потенціалу промислового підприємства свідчить, що технологічна складова, як правило, є профілюючою.

Зв'язок складових взаємний. Так, науково-технічна складова впливає на технологічну, та вони обидві визначають кадровий потенціал, який в свою чергу формується організаційно-управлінським. Подібних взаємозв'язків між складовими існує деяка множина. Для розвитку виробничого потенціалу з урахуванням профілюючої складової необхідно збалансовано впливати на усі чотири. Таким чином, для оцінки виробничого потенціалу промислового підприємства необхідно

визначити систему показників, яка характеризує технологічну, кадрову, науково-технічну та організаційно-управлінську складові.

Кожна складова виробничого потенціалу повинна мати числове значення, яке впливає як на загальний показник потенціалу, так і на значення інших складових.

Гострою проблемою модернізації промислових підприємств в умовах інноваційного вектору розвитку є її фінансування. Тому оцінка можливих джерел фінансування модернізації - це п'ятий етап у пропонованому алгоритмі. Як відомо, головним джерелом фінансування розвитку українських підприємств є власні кошти підприємств, тобто отриманий ними прибуток. Але власних фінансових коштів все частіше стає недостатньо для проведення олійнопереробними підприємствами інноваційної модернізації. Це обумовлено як скороченням прибутків підприємств за останні 5 років, так і високими цінами на сучасні технології та сучасне технологічне обладнання, яке, як правило, виробляється іноземними фірмами. Шляхом вирішення проблеми залучення інвестицій для проведення модернізації може бути, на наш погляд, об'єднання на паритетних засадах зусиль підприємства з іншими учасниками ринку та з державою - на принципах державно-приватного партнерства.

Надзвичайно відповідальним етапом стратегічного планування модернізаційних перетворень підприємства є правильний вибір виду модернізації, оскільки саме обраний вид модернізації обумовлює майбутній успіх підприємства. Зазначимо, що питання щодо видів модернізації у рамках даної наукової статті не розглядається, воно є окремим напрямом наукового дослідження автора.

Розробці сценарію стратегії передуює визначення життєвого циклу та етапів модернізації. Для визначення життєвого циклу модернізації Т.А. Максимов, наприклад, пропонує графічний аналіз, в основу якого, на його думку, мають бути покладені наступні методологічні принципи [4]: 1) заходи з модернізації оцінюються по тривалості їх реалізації та витратах на їх реалізацію; 2) оцінка модернізаційних заходів здійснюється експертним шляхом та з використанням даних бухгалтерського обліку; 3) витрати на модернізацію оцінюються експертним шляхом за п'ятибальною шкалою; 4) для спрощення моделі розподіл витрат по роках приймається рівномірним. Не відкидаючи взагалі можливості використання

пропонованої методики, на нашу думку, навряд чи можна погодитися з принципом рівномірного розподілу витрат по роках. Його використання в даній методиці мотивується спрощенням моделі. Це, на наш погляд, не припустимо оскільки не відповідає реаліям складного модернізаційного процесу. Модель не може бути спрощена із-за мети отримання бажаного результату.

Важливим етапом процесу стратегічного планування є формування базового сценарію модернізації. Він формується на підставі ресурсного потенціалу підприємства та з урахуванням потенціального набору ресурсів, що є доступними у ринковому середовищі. При цьому вартісний критерій не повинен бути пріоритетним при виборі ресурсів. Вибір техніко-технологічних ресурсів має здійснюватися за критерієм прогресивності. Слід зазначити, що у дослідженні вже названого вище Т.А. Максимова етап формування базового сценарію модернізації визначений як завершальний. Але погодитися з цим неможливо, оскільки стратегія не може бути прийнята без прогнозу очікуваних від її реалізації результатів та прогнозової оцінки ефективності модернізаційних перетворень. Необхідність таких прогнозних оцінок передбачена методичними вказівками щодо формування регіональних стратегій розвитку.

Вважаємо, що для оцінки прогнозних очікуваних результатів реалізації стратегії модернізації доцільно використовувати наступні індикатори: зростання обсягу виробництва продукції, зростання долі підприємства на відповідному ринку, зростання чистого доходу підприємства.

Ефективність же стратегії, тобто передбачуваних нею заходів, має бути оцінена на підставі двох груп показників - ефективності використання виробничих ресурсів підприємства та ефективності інвестиційної пропозиції щодо модернізації. Це обумовлено тим, що інтегрований результат ефективності є слідством комплексної дії уособлених результатів - ефективності використання виробничих ресурсів.

До першої групи показників ефективності ми пропонуємо включити: зниження витрат на виробництво, зростання фондівіддачі, продуктивності праці та дохідності виробництва. Група показників ефективності інвестиційної пропозиції

має включати: чисту приведену вартість, дисконтований період окупності інвестицій, індекс прибутковості та рентабельність інвестицій.

Стратегія модернізації забезпечують реалізацію цілей розвитку підприємства у межах можливостей підприємства з рівнем ризику, що є припустимим. Це означає, що важливою складовою (елементом) розробки стратегії розвитку підприємства є оцінка ризиків. В.І. Ляско у [3] етап називає стратегічним аналізом ризиків, що виникають при розвитку підприємства.

Як відомо, бізнесу без ризику не існує. Тому на усіх етапах стратегічного планування необхідно передбачити ідентифікацію та визначення впливу ризиків на результат, що має бути отриманий.

Концепція розробки стратегії розвитку припускає, що майбутні результати можливо визначити, оцінити чи виміряти. Якщо припуститися ситуації, за якої ми можемо мати повну інформацію по усіх економічних процесах, явищах та факторах, то у такому разі можливо прорахувати та визначити майбутнє. Якщо такої можливості немає, то при прийнятті управлінського рішення необхідно враховувати фактори невизначеності. Невизначеність рішення, що приймається, та результату обумовлена: достатньо довгим часовим інтервалом між розробкою стратегії та результатом, що дотримається від її реалізації; ступінню контрольованості процесу управління; ступінню інформованості про змінних, що впливають на розроблену стратегію, і характер взаємозв'язків; відсутністю опиту в області прийняття управлінських рішень; суб'єктивним підходом до прийняття управлінських рішень. У зв'язку з цим вибір тої чи іншої стратегії розвитку підприємства повинен здійснюватися з урахуванням усвідомленого відношення до ідентифікованих ризиків. Причому необхідно не тільки ідентифікувати ризики, але й визначити ступінь чутливості до них. Крім того, у процесі розробки стратегії розвитку підприємств слід враховувати, що час настання та сила впливу несприятливих подій є погано прогнозованими величинами і передбачуваними бути не можуть.

Слід визнати, що процес стратегічного вибору завжди здійснюється в умовах багатоваріантності альтернатив, кожній з яких притаманний той чи інший вид ризику. Відтак, процес розробки стратегій та їх реалізації є безперервним і потребує постійного



прийняття певних рішень на різних її стадіях (етапах). Цей процес складається з формулювання цілі, формалізації результату, що планується, визначення способу його досягнення та критеріїв оцінки ризиків.

Для побудови моделі врахування ризиків у стратегічному плануванні необхідно для усіх учасників реалізації стратегії підприємства чітко й точно визначити ризики, що їх очікують.

Множина ризиків, різна ступінню їх впливу на розвиток підприємства та різна ступінь його чутливості до ризиків обумовили відсутність загальноприйнятого визначення ризику.

Г.Б. Клейнер стосовно прийняття стратегічних рішень наводить наступне визначення: «ризик – це можливість таких наслідків стратегічних рішень, за яких поставлені цілі частково або повністю не досягаються» [5].

Нам уявляється, що у стратегічному плануванні модернізаційного розвитку підприємства під ризиком слід розуміти можливість недосягнення у процесі реалізації стратегії значення оціночних показників (критеріїв).

Схема проведення стратегічного аналізу ризиків при модернізації підприємства наведена на рис. 1.

Повнота дослідження факторів ризику, їх оцінка та визначення рівня ризику залежать від інформаційної бази, ступінню чутливості виду діяльності до ризиків, відношення до ризику стейкхолдерів підприємства.

Стратегічний аналіз ризиків передбачає дослідження процесу розробки та реалізації стратегій спільно з аналізом усіх факторів, що визначають та впливають на результат, який планується. Тому стратегічний аналіз ризиків є процесом, що дозволяє оптимізувати ступінь впливу ризиків.

З ціллю зменшення рівня ризику необхідно намагатися досягти компромісу порозуміння заданих меж оптимальних значень по встановленому та узгодженому набору базових показників стратегії, що дозволить у майбутньому уникнути ризику від неузгоджених дій стейкхолдерів.

Ризики, що виникають при розробці стратегій розвитку підприємства, є наслідком недостатньої інформації про обраний напрямок розвитку підприємства і суб'єктивності

учасників, що обґрунтовують ті формулюють цілі розвитку підприємства. Тому на стадії формулювання цілей стратегічного плану розвитку підприємства необхідно зібрати якомога більше надійної та достовірної інформації для вибору найбільш оптимального рішення.

Таким чином, при стратегічному плануванні розвитку підприємства вже на стадії цілеполягання необхідно досягати певного компромісу розуміння ризику та визначати межі його припустимого рівня.

Сформована в результаті проведеного дослідження схема розробки стратегії модернізації підприємства дозволить, на наш погляд, підвищити результативність стратегічного планування та уникнути прорахунків на шляху модернізаційних перетворень підприємств.

Використання на підприємстві сучасних інноваційних стратегій, вирішення питання фінансування модернізаційних процесів та підтримка з боку держави дозволять модернізувати українську олійнопереробну промисловість, забезпечити зростання ефективності виробництва і конкурентоспроможності підприємства.

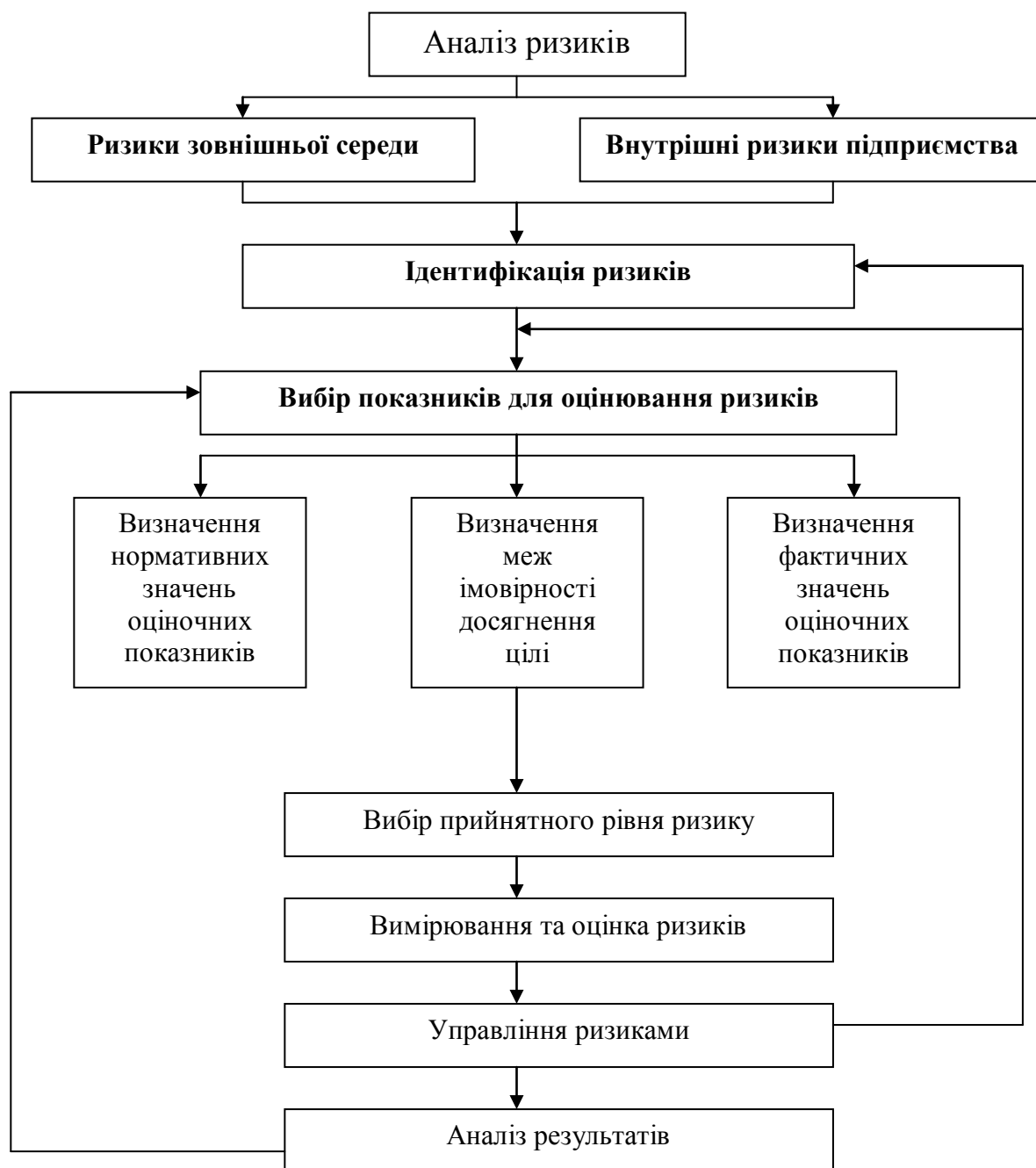


Рис. 1. Схема процесу стратегічного аналізу ризиків [3].

### **3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ**

#### **3.1. Концепція оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства**

Програми забезпечення конкурентоспроможності потенціалу оберігають від інфляційних процесів щодо зменшення вартості капіталу підприємств. Інвестиції розглядають як ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства в умовах трансформації економіки з метою отримання економічних і соціальних результатів.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства базується на досягненнях інноваційно-технологічного розвитку та використанні інформаційних ресурсів. На жаль, у технологічній частині капітальних вкладень домінує 3-й технологічний уклад. Це надзвичайно загрозлива картина, бо в даний час закладається майбутня структура випуску продукції, в якій домінуватиме саме цей технологічний уклад [27, с.287]. В епоху конкурентного поширення світових ринків виникають проблеми оцінки конкурентоспроможності потенціалу цементного підприємства за умовами розвитку виробництва, заснованого на нових технологіях і знаннях.

Дослідження з проблем формування конкурентоспроможності потенціалу підприємства представлені в наукових працях. Сутність, механізм формування та методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства комплексно розглянуті в сучасній учбово-методичній літературі. З огляду на зазначені вище теоретичні розробки конкурентоспроможність потенціалу підприємства, зокрема цементної галузі, визначається за факторами, що є рушійною силою ринку. Сутність поняття конкурентоспроможності потенціалу підприємства в теоретичному аспекті обґрунтована І.М. Рєпіною, Н.С. Краснокутською, О.К. Добикіною, В.Н. Гавва [28; 29; 30; 31]. Особливості формування конкурентоспроможності в умовах нової економіки сформульовані Хом'яковим В.І. [32].

Відмінності теоретичних підходів до формування конкурентоспроможності потенціалу підприємства у науковців пов'язані з удосконаленням економічної теорії та поглядів. В літературі відсутнє одностайне трактування конкурентоспроможності

потенціалу. Удосконалення теоретичних засад сутності конкурентоспроможності потенціалу підприємства за умов глобального середовища викликає необхідність подальшого системного наукового дослідження. Головною метою за цих умов є обґрунтування концепції оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства в трансформаційних умовах сучасної економіки в ринковому середовищі.

Особливу методологію мислення в економічній теорії визначає системний підхід. Системне уявлення сутності оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства являє собою прогресивний напрямок дослідження у сферах діяльності. Застосування системного підходу до оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства дає змогу розширити уявлення про сутність його відкритої системи. Підставою для цієї точки зору є розуміння, що конкурентоспроможність потенціалу підприємства є утворенням взаємопов'язаних компонентів, що надають порівняльну характеристику та відображають рівень переваги результативних показників оцінки стану системи відносно аналогічного потенціалу конкурентів на ринку.

Концепція оцінки конкурентоспроможності (КОК) потенціалу підприємства побудована за методологією дослідження об'єктів як системи, що характеризується зовнішнім середовищем і внутрішньою структурою.

Внутрішня структура КОК потенціалу підприємства визначається сукупністю упорядкованих компонентів системи. «Вхід» системи КОК виконують такі фактори забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства, що впливають на посилення конкурентоспроможності ресурсного, інвестиційного, маркетингового організаційного, інноваційного та виробничого виду потенціалу. На «виході» КОК сформована методика оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства за умов ринку. До зовнішнього середовища КОК потенціалу підприємства відносяться фактори мікро- та макросередовища, які впливають на конкурентоспроможність згідно з галузевою приналежністю підприємства, масштабами, типом виробництва і сприяють конкурентоспроможності з метою заходів для зміцнення конкурентних позицій. Зворотний зв'язок КОК потенціалу підприємства – це комунікаційний канал в системі від «виходу», тобто методики оцінки конкурентоспроможності потенціалу до «входу», що визначається факторами її забезпечення.

Система КОК потенціалу підприємства побудовано на основі використання нових знань, інформації та стратегічного підходу в оцінці конкурентоспроможності в галузях економіки (рис.3.1).

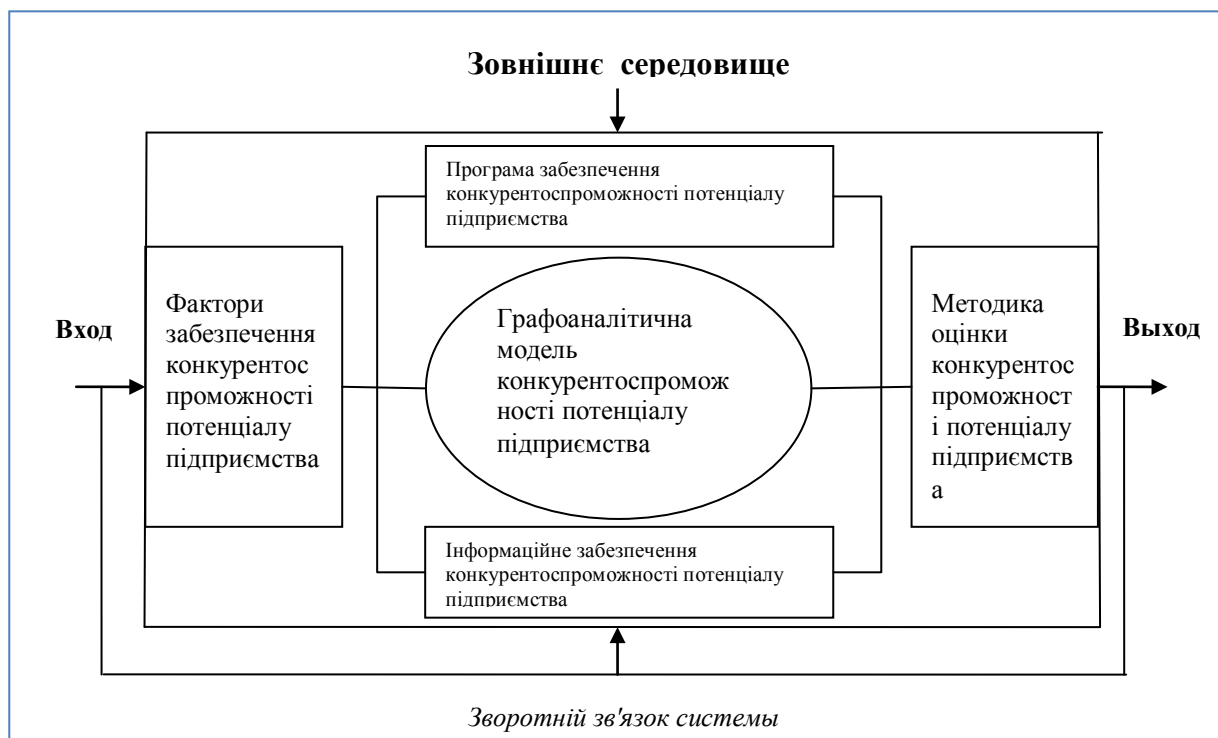


Рис. 3.1. Система концепції оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

*Перший* компонент КОК потенціалу підприємства – це «Фактори забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства», тобто «причинні фактори» за термінологією в діаграмі К. Ісікави, які показують причини виконання оціночних процедур в умовах ринку. За дією факторів забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства виконується кількісна оцінка ресурсного, інвестиційного, маркетингового, організаційного, інноваційного і виробничого потенціалу. Фактори забезпечення конкурентоспроможності потенціалу в реструктуризації підприємства включені в методичний інструментарій управління конкурентоспроможністю.

*Другий* компонент КОК потенціалу підприємства визначає «Графоаналітичну модель конкурентоспроможності потенціалу підприємства», яка показує методичні засади вирішення задачі оптимізації потенціалу в стратегії розвитку підприємства. І.

Н. Рєпіна обґрунтувала графоаналітичний метод діагностики потенціалу підприємства, названий «Квадрат потенціалу». Метод встановлює кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень конкурентоспроможності і реалізує управлінські рішення щодо підвищення ефективності підприємства. Метод має кілька теоретичних аспектів, які необхідно врахувати в управлінських рішеннях. У загальному вигляді графічна модель потенціалу використовується в діагностиці підприємства і має форму сфери. Така форма представляє всі напрямки діяльності підприємства і тим самим розкриває діалектику його потенціалу. Але на практиці важко використовувати сферичну форму в оцінці потенціалу підприємства. Тому пропонується спростити графічну модель до форми кола чи іншої фігури залежно від напрямків діагностики потенційних можливостей підприємства [28, с.20].

Графічні методи визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства використовують у побудові і порівнянні «багатокутників конкурентоспроможності» підприємства і конкурентів.

За метою дослідження конкурентоспроможності потенціалу обрано шість напрямків формування показників оцінки рівня конкурентних переваг підприємств переробної галузі ( рис.3.2) .

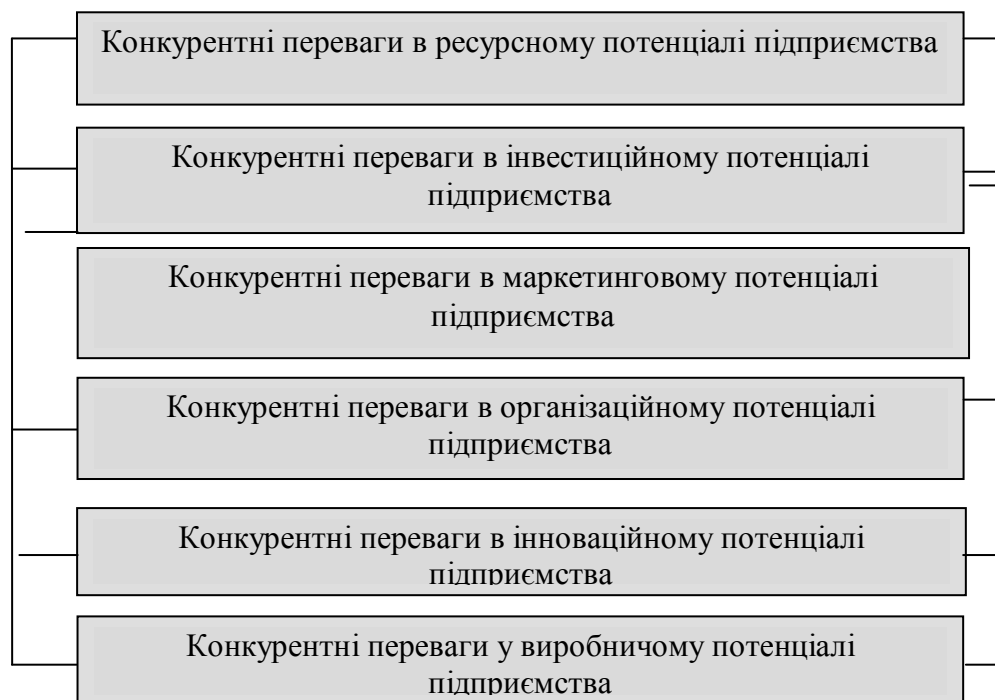


Рис.3.2. Індикатори конкурентних переваг підприємства переробної галузі

Шестикутник конкурентоспроможності потенціалу підприємства, який показує графічну модель конкурентоспроможності у вигляді векторів-вісей, а їх порівняння визначає рівень індикаторів конкурентних переваг. Оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства та її відображення у графіку виконується за методикою оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства .

*Третій* компонент КОК потенціалу підприємства «Інформаційне забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства» показує різні підходи в умовах інформаційної економіки і є новою системою в оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Інформація та знання являють найважливіший важіль розвитку економіки. Світ вступив у нову стадію розвитку, яка визначається, як інформаційна епоха сучасні інформаційні та комунікаційні технології стали грати роль в інфраструктурі суспільства. Сьогодні сфера ІКТ концентрується навколо нової економіки, Інтернету, електронної комерції та електронного бізнесу. Необхідно констатувати, що протягом останніх років продовжувалося стійке зростання світової і, особливо, європейської індустрії ІКТ, навіть незважаючи на відомі потрясіння на ринках високих технологій, що мали місце в 2000-2002 р. у США та інших країнах світу [33, с.423]. В економіці виникають нові галузі, пов'язані з інформаційним забезпеченням і інформацією, яка впливає на рішення, забезпечує конкурентоспроможність потенціалу підприємства. Значення інформації зростає на ринку. Зараз цінності створюються за рахунок підвищення продуктивності та використання нововведень, застосування знання на практиці. Економічне зростання все більше залежить від здатності отримувати нові знання й застосовувати їх у житті [9, с.8]. Знання – це інформаційні ресурси, які формують інформаційний потенціал з метою конкурентної переваги підприємства на ринку.

*Четвертий* компонент КОК потенціалу підприємства «Програма забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства» представляє структурований підхід до вирішення задачі оптимізації потенціалу підприємства з метою досягнення конкурентоспроможності. Програма входить до стратегічного плану підприємства і представляє шість взаємозв'язаних планів:

- 1 . Організаційно-технологічний план.



- 2 . Організаційно-управлінський план.
- 3 . План формування права і відповідальність підрозділів підприємства.
- 4 . План зміни структури активів підприємства.
- 5 . План зміна структури колективу підприємства.
- 6 . План автономної реструктуризації.

Програма забезпечення конкурентоспроможності потенціалу розробляється, коли вже вибрана стратегія адаптивної реструктуризації підприємства, дано аналіз рівня індикаторів конкурентних переваг, прогностні показники і оптимальний рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

*П'ятий* компонент КОК представляє методику оцінки конкурентоспроможності потенціалу, базується на графоаналітичному методі діагностики потенціалу і являє собою алгоритм проведення розрахунків з оцінки рівня конкурентоспроможності.

Алгоритм методики оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства включає розрахунки виконується по схемі (рис.3.3).

Конкурентні переваги оцінюються на основі ключових показників ресурсного, інвестиційного, маркетингового, організаційного, інноваційного і виробничого виду потенціалу підприємства.

Ранг підприємства визначається залежно від рейтингу показника ресурсного, інвестиційного, маркетингового, організаційного, інноваційного и виробничого виду потенціалу.

Розрахунок індикатора – це визначення конкурентних переваг підприємств по видам потенціалу: ресурсному, інвестиційному, маркетинговому, організаційному, інноваційному та виробничому.

Побудова графоаналітичної моделі потенціалу підприємства показує графічну інтерпретацію потенціалу підприємства з метою його подальшої діагностики.

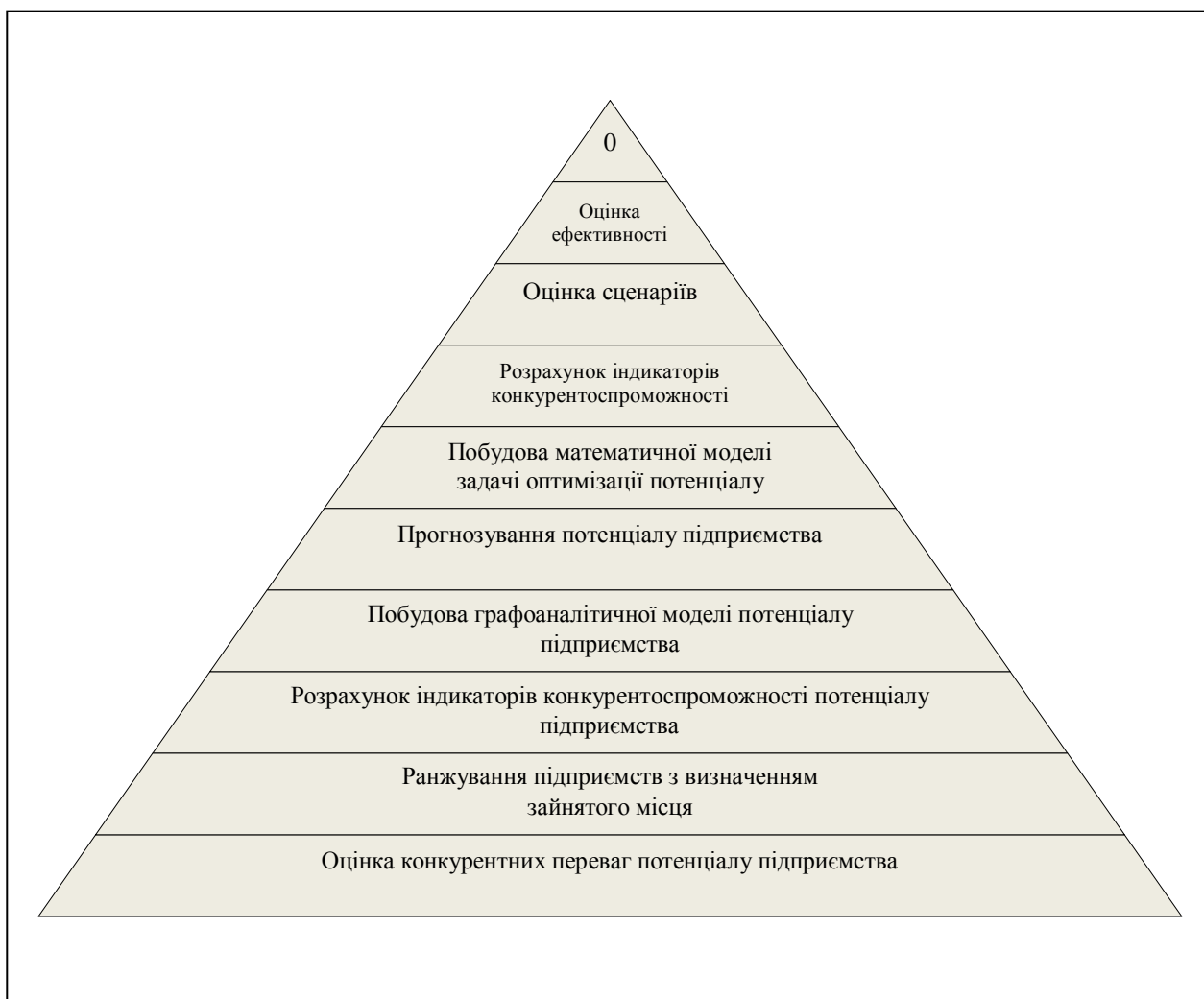


Рис.3.3. Схема алгоритму методика оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Прогнозування потенціалу підприємства на базі ARIMA моделі дозволяє дати прогноз індикаторів його конкурентоспроможності на перспективу. Головною метою прогнозування потенціалу в умовах конкуренції є отримання сценаріїв розвитку .

Побудова математичної моделі оптимізації потенціалу дає можливість вибору рішення за критерієм оптимізації , найбільш ефективного з усіх існуючих варіантів щодо забезпечення рівня конкурентоспроможності.

Розрахунок конкурентоспроможності оптимального потенціалу підприємства показує рівень індикаторів видів потенціалу в стратегії адаптивної реструктуризації.

Оцінка сценаріїв конкурентоспроможності потенціалу підприємства визначає її оптимістичні і песимістичні варіанти.

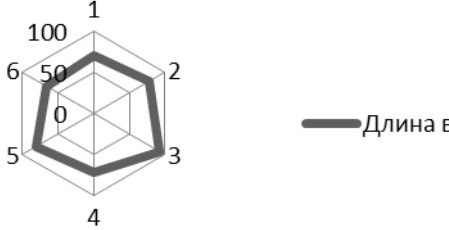
Ефективність оптимізації потенціалу підприємства розраховують в відносному виразі в коефіцієнтах ефективності.

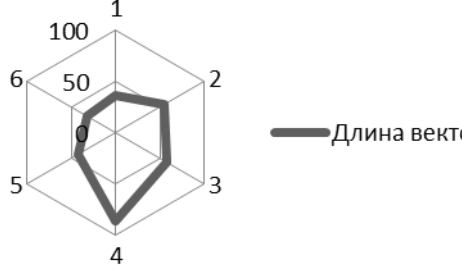
У концепції оцінки конкурентоспроможності (КОК) потенціалу підприємства переробної галузі реалізована методика оцінки конкурентоспроможності «Гексаген потенціалу» (табл.3.1).

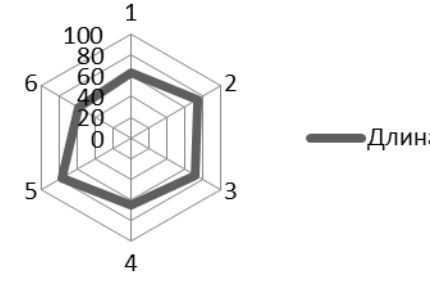
Таблиця 3.1.

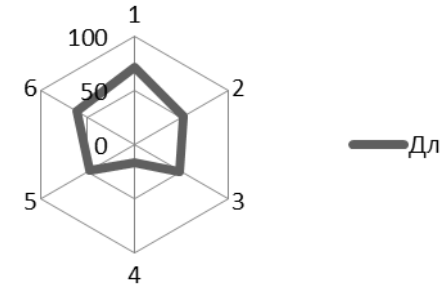
## Методика «Гексоген потенціалу» підприємства переробної галузі

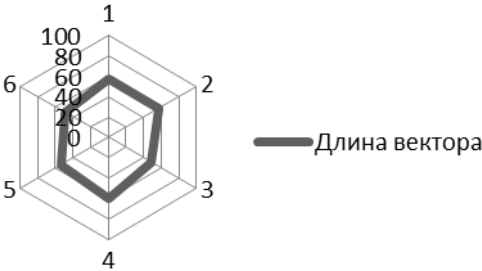
Назва етапу	Сутність і характеристика етапу
Ранжування підприємств з визначенням зайнятого місця	У ранжуванні підприємств переробної галузі беруть участь шість організацій, які займають велику частку ринку будівельних матеріалів в Одеському регіоні: – ТОВ «Комфорт»; – ТОВ з П «Дікергофф-Україна»; – ТОВ «Стройіндустрія»; – ТОВ «Дорсервіс»; – ТОВ «Вестт»; – ТОВ «Група компаній Главстрой»
Розрахунок суми місць ТОВ «Комфорт»  $P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} * k_r$	Сума місць в блоці ресурсного потенціалу підприємства: $P_1 = 19,65$ Сума місць в блоці інвестиційного потенціалу підприємства: $P_2 = 17,10$ Сума місць в блоці маркетингового потенціалу підприємства: $P_3 = 11,30$ Сума місць в блоці організаційного потенціалу підприємства: $P_4 = 17,15$ Сума місць в блоці інноваційного потенціалу підприємства: $P_5 = 18,00$ Сума місць в блоці виробничого потенціалу підприємства: $P_6 = 24,50$
Розрахунок довжини вектора ТОВ «Комфорт» за показниками: $V_1$ – ресурсного;	$V_1 = 100 - (19,65 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 29,125 = 70,87$ $V_2 = 100 - (17,1 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 22,75 = 77,25$

<p> <math>V_2</math> – інвестиційного;  <math>V_3</math> – маркетингового;  <math>V_4</math> – організаційного;  <math>V_5</math> – інноваційного;  <math>V_6</math> – виробничого.  <math display="block">V_k = 100 - (P_j - \Sigma k_r) * \frac{100}{\Sigma k_r(m-1)}</math> </p>	$V_2 = 100 - (11,3 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 8,25 = 91,75$ $V_3 = 100 - (17,15 - 7) * \frac{100}{7 * 5} = 100 - 29 = 71,00$ $V_4 = 100 - (18 - 9) * \frac{100}{9 * 5} = 100 - 20 = 80,00$ $V_5 = 100 - (24,5 - 9) * \frac{100}{9 * 5} = 100 - 34,44 = 65,56$
<p>Побудова графоаналітичної моделі потенціалу ТОВ «Комфорт»:</p> <p>1 - ресурсного;  2 - інвестиційного;  3 - маркетингового;  4 - організаційного;  5 - інноваційного;  6 - виробничого</p>	 <p>Рис. 1.X. «Гексаген потенціалу» ТОВ Комфорт</p>
<p>Розрахунок суми місць ТОВ з П «Дікергофф-Україна»:</p> $P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} * k_r$	<p>Сума місць в блоці ресурсного потенціалу підприємства:  <math>P_1 = 33,45</math></p> <p>Сума місць в блоці інвестиційного потенціалу підприємства:  <math>P_2 = 26,10</math></p> <p>Сума місць в блоці маркетингового потенціалу підприємства:  <math>P_3 = 24,95</math></p> <p>Сума місць в блоці організаційного потенціалу підприємства:  <math>P_4 = 11,80</math></p> <p>Сума місць в блоці інноваційного потенціалу підприємства:  <math>P_5 = 35,00</math></p> <p>Сума місць в блоці виробничого потенціалу підприємства:  <math>P_6 = 39,65</math></p>
<p>Розрахунок довжини вектора ТОВ з П «Дікергофф-Україна» за показниками:</p> <p> <math>V_1</math> – ресурсного;  <math>V_2</math> – інвестиційного;  <math>V_3</math> – маркетингового;  <math>V_4</math> – організаційного; </p>	$V_1 = 100 - (33,45 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 63,625 = 36,37$ $V_2 = 100 - (26,1 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 45,25 = 54,75$ $V_3 = 100 - (24,95 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 42,375 = 57,62$

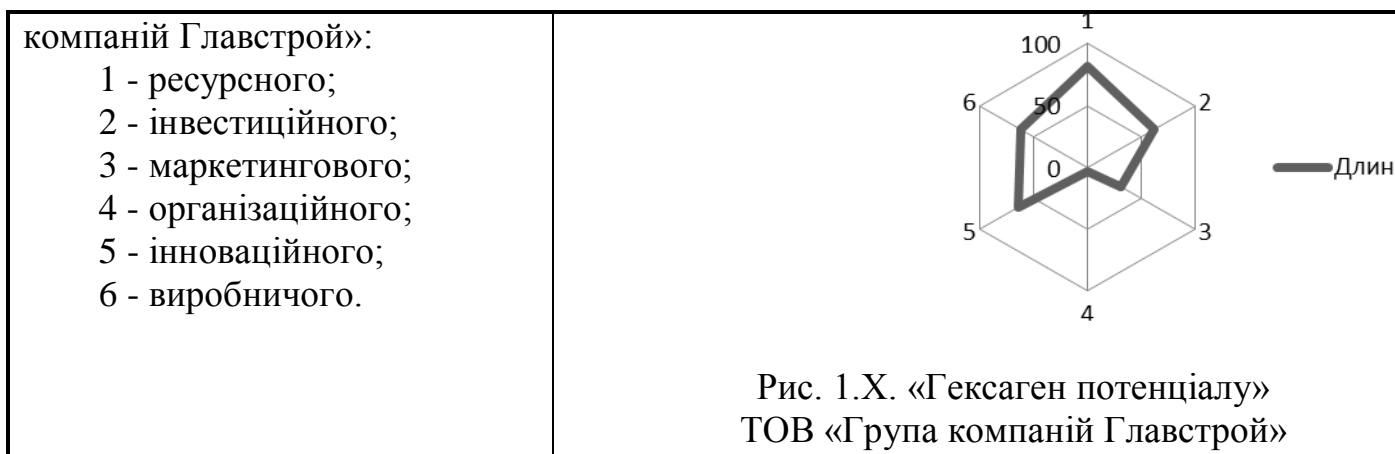
<p><math>V_5</math> – інноваційного;  <math>V_6</math> – виробничого  <math>V_k = 100 - (P_j - \Sigma k_r) * \frac{100}{\Sigma k_r(m - 1)}</math></p>	$V_4 = 100 - (11,8 - 7) * \frac{100}{7 * 5} = 100 - 13,71 = 86,29$ $V_5 = 100 - (35 - 9) * \frac{100}{9 * 5} = 100 - 57,78 = 42,22$ $V_6 = 100 - (39,65 - 9) * \frac{100}{9 * 5} = 100 - 68,11 = 31,89$
<p>Побудова графоаналітичної моделі потенціалу ТОВ з П «Дікергофф-Україна»:  1 - ресурсного;  2 - інвестиційного;  3 - маркетингового;  4 - організаційного;  5 - інноваційного;  6 - виробничого.</p>	 <p>Рис. 1.Х. «Гексоген потенціалу» ТОВ з П «Дікергофф-Україна»</p>
<p>Розрахунок суми місць ТОВ «Стройіндустрія»:  <math display="block">P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} * k_r</math></p>	<p>Сума місць в блоці ресурсного потенціалу підприємства:  <math>P_1 = 33,45</math>  Сума місць в блоці інвестиційного потенціалу підприємства:  <math>P_2 = 26,10</math>  Сума місць в блоці маркетингового потенціалу підприємства:  <math>P_3 = 24,95</math>  Сума місць в блоці організаційного потенціалу підприємства:  <math>P_4 = 11,80</math>  Сума місць в блоці інноваційного потенціалу підприємства:  <math>P_5 = 35,00</math>  Сума місць в блоці виробничого потенціалу підприємства:  <math>P_6 = 39,65</math></p>
<p>Розрахунок довжини вектора ТОВ «Стройіндустрія» за показниками:  <math>V_1</math> – ресурсного;  <math>V_2</math> – інвестиційного;  <math>V_3</math> – маркетингового;  <math>V_4</math> – організаційного;  <math>V_5</math> – інноваційного;  <math>V_6</math> – виробничого.  <math display="block">V_k = 100 - (P_j - \Sigma k_r) * \frac{100}{\Sigma k_r(m - 1)}</math></p>	$V_1 = 100 - (22,75 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 36,875 = 63,12$ $V_2 = 100 - (18,05 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 25,125 = 74,87$ $V_3 = 100 - (19,2 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 28 = 72,00$ $V_4 = 100 - (19,2 - 7) * \frac{100}{7 * 5} = 100 - 34,86 = 65,14$ $V_5 = 100 - (19,25 - 9) * \frac{100}{9 * 5} = 100 - 22,78 = 77,22$

	$B_6 = 100 - (27,9 - 9) * \frac{100}{9 * 5} = 100 - 42 = 58,00$
<p>Побудова графоаналітичної моделі потенціалу ТОВ «Стройіндустрія»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 - ресурсного;</li> <li>2 - інвестиційного;</li> <li>3 - маркетингового;</li> <li>4 - організаційного;</li> <li>5 - інноваційного;</li> <li>6 - виробничого.</li> </ul>	 <p style="text-align: center;">Рис. 1.Х. «Гексоген потенціалу» ТОВ «Стройіндустрія»</p>
<p>Розрахунок суми місць ТОВ «Дорсервіс»:</p> $P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} * k_r$	<p>Сума місць в блоці ресурсного потенціалу підприємства: P1 = 19,35</p> <p>Сума місць в блоці інвестиційного потенціалу підприємства: P2 = 27,20</p> <p>Сума місць в блоці маркетингового потенціалу підприємства: P3 = 28,50</p> <p>Сума місць в блоці організаційного потенціалу підприємства: P4 = 36,20</p> <p>Сума місць в блоці інноваційного потенціалу підприємства: P5 = 32,60</p> <p>Сума місць в блоці виробничого потенціалу підприємства: P6 = 26,10</p>
<p>Розрахунок довжини вектора ТОВ «Дорсервіс» за показниками:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><math>B_1</math> – ресурсного;</li> <li><math>B_2</math> – інвестиційного;</li> <li><math>B_3</math> – маркетингового;</li> <li><math>B_4</math> – організаційного;</li> <li><math>B_5</math> – інноваційного;</li> <li><math>B_6</math> – виробничого.</li> </ul> $B_x = 100 - (P_j - \sum k_r) * \frac{100}{\sum k_r(m - 1)}$	$B_1 = 100 - (19,35 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 28,38 = 71,62$ $B_2 = 100 - (27,2 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 48 = 52,00$ $B_3 = 100 - (28,5 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 51,25 = 48,75$ $B_4 = 100 - (36,2 - 7) * \frac{100}{7 * 5} = 100 - 83,43 = 16,57$ $B_5 = 100 - (32,6 - 9) * \frac{100}{9 * 5} = 100 - 52,44 = 47,56$ $B_6 = 100 - (26,1 - 9) * \frac{100}{9 * 5} = 100 - 38 = 62,00$

<p>Побудова графоаналітичної моделі потенціалу ТОВ «Дорсервіс»:</p> <p>1 - ресурсного;  2 - інвестиційного;  3 - маркетингового;  4 - організаційного;  5 - інноваційного;  6 - виробничого.</p>	 <p>Рис. 1.Х. «Гексоген потенціалу» ТОВ «Дорсервіс»</p>
<p>Розрахунок суми місць ТОВ «ВестТ»:</p> $P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} * k_r$	<p>Сума місць в блоці ресурсного потенціалу підприємства:  <math>P_1 = 25,20</math>  Сума місць в блоці інвестиційного потенціалу підприємства:  <math>P_2 = 25,15</math>  Сума місць в блоці маркетингового потенціалу підприємства:  <math>P_3 = 28,45</math>  Сума місць в блоці організаційного потенціалу підприємства:  <math>P_4 = 21,05</math>  Сума місць в блоці інноваційного потенціалу підприємства:  <math>P_5 = 29,75</math>  Сума місць в блоці виробничого потенціалу підприємства:  <math>P_6 = 32,00</math></p>
<p>Розрахунок довжини вектора ТОВ «ВестТ» за показниками:</p> <p><math>V_1</math> – ресурсного;  <math>V_2</math> – інвестиційного;  <math>V_3</math> – маркетингового;  <math>V_4</math> – організаційного;  <math>V_5</math> – інноваційного;  <math>V_6</math> – виробничого</p> $V_k = 100 - (P_j - \sum k_r) * \frac{100}{\sum k_r(m-1)}$	$V_1 = 100 - (25,2 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 43 = 57$ $V_2 = 100 - (25,15 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 42,88 = 57,12$ $V_3 = 100 - (28,45 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 51,125 = 48,875$ $V_4 = 100 - (21,05 - 7) * \frac{100}{7 * 5} = 100 - 40,14 = 59,86$ $V_5 = 100 - (29,75 - 9) * \frac{100}{9 * 5} = 100 - 46,11 = 53,89$ $V_6 = 100 - (32 - 9) * \frac{100}{9 * 5} = 100 - 51,11 = 48,89$

<p>Побудова графоаналітичної моделі потенціалу ТОВ «Вестт»:</p> <p>«Вестт»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 - ресурсного;</li> <li>2 - інвестиційного;</li> <li>3 - маркетингового;</li> <li>4 - організаційного;</li> <li>5 - інноваційного;</li> <li>6 - виробничого.</li> </ul>	 <p>Рис. 1.Х. «Гексаген потенціалу» ТОВ «Вестт»</p>
<p>Розрахунок суми місць ТОВ «Група компаній Главстрой»</p> $P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} * k_r$	<p>Сума місць в блоці ресурсного потенціалу підприємства: P1 = 15,20</p> <p>Сума місць в блоці інвестиційного потенціалу підприємства: P2 = 23,10</p> <p>Сума місць в блоці маркетингового потенціалу підприємства: P3 = 35,35</p> <p>Сума місць в блоці організаційного потенціалу підприємства: P4 = 39,60</p> <p>Сума місць в блоці інноваційного потенціалу підприємства: P5 = 24,80</p> <p>Сума місць в блоці виробничого потенціалу підприємства: P6 = 26,15</p>
<p>Розрахунок довжини вектора ТОВ «Група компаній Главстрой» за показниками:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><math>V_1</math> – ресурсного;</li> <li><math>V_2</math> – інвестиційного;</li> <li><math>V_3</math> – маркетингового;</li> <li><math>V_4</math> – організаційного;</li> <li><math>V_5</math> – інноваційного;</li> <li><math>V_6</math> – виробничого.</li> </ul> $V_k = 100 - (P_j - \sum k_r) * \frac{100}{\sum k_r(m - 1)}$	$V_1 = 100 - (15,2 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 18 = 82,00$ $V_2 = 100 - (23,1 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 37,75 = 62,25$ $V_3 = 100 - (35,35 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 68,375 = 31,62$ $V_4 = 100 - (39,6 - 7) * \frac{100}{7 * 5} = 100 - 93,14 = 2,86$ $V_5 = 100 - (24,8 - 9) * \frac{100}{9 * 5} = 100 - 35,11 = 64,89$ $V_6 = 100 - (26,15 - 9) * \frac{100}{9 * 5} = 100 - 38,11 = 61,89$
<p>Побудова графоаналітичної моделі потенціалу ТОВ «Група</p>	





Інтерпретація конкурентоспроможності потенціалу підприємств в Одеському регіоні показує поточний стан їхнього потенціалу у переробній галузі в 2012 р. (рис. 3.4).

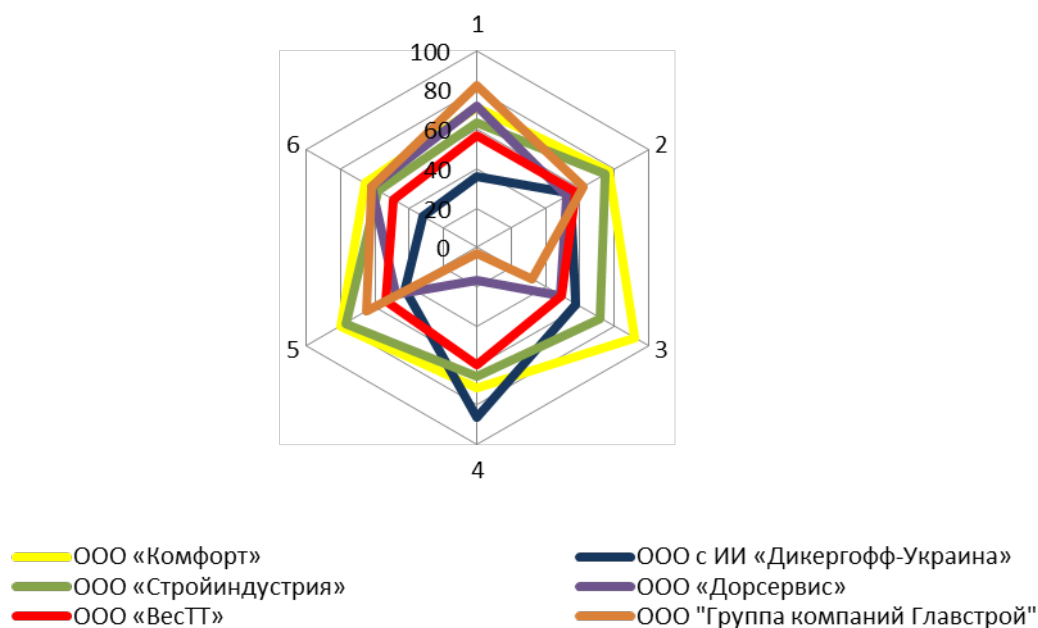


Рис. 3.4. «Гексоген потенціалу» підприємств переробної галузі

Аналіз показав, що потенціал підприємств переробної галузі характеризується неправильною формою і незбалансованим управлінням. Потенціали підприємств переробної галузі в 2012 р. були середніми за розміром. Проте, всі потенціали були недовикористаними і не забезпечили конкурентні переваги підприємств. Рейтинг індикаторів конкурентоспроможності потенціалу підприємств у 2012 р. показано в табл.3.2.

## Рейтинг індикаторів конкурентоспроможності потенціалу підприємств

№ п/п	Індикатор	ТОВ «Комфорт»	ТОВ з П «Дікергофф-Україна»	ТОВ «Стройіндустрія»	ТОВ «Дорсервіс»	ТОВ «ВестТ»	ТОВ «Група компаній Главстрой»
1	Ресурсний потенціал	3	6	4	2	5	1
2	Інвестиційний потенціал	1	5	2	6	4	3
3	Маркетинговий потенціал	1	3	2	5	4	6
4	Організаційний потенціал	2	1	3	5	4	6
5	Інноваційний потенціал	1	6	2	5	4	3
6	Виробничий потенціал	1	6	4	3	5	2

Аналізуючи рейтинг конкурентоспроможності потенціалу підприємств у 2012 р. на ринку будівельних матеріалів в Одеському регіоні обґрунтовано висновок, що лідера ринку – це ТОВ «Комфорт», а аутсайдер – ТОВ «Група компаній Главстрой» і ТОВ «Дорсервіс». Підприємство ТОВ з П «Дікергофф-Україна» – це послідовник лідера, має резерв потенціалу, але відстає від лідера. Оптимістичним виходить рейтинг конкурентоспроможності потенціалу ТОВ «Стройіндустрія» і ТОВ «ВестТ». Загальні тенденція забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства в 2012 р. – це випадковий рейтинг індикаторів стратегій розвитку.

*Методика оцінки конкурентоспроможності потенціалу «Гексоген потенціалу»* – це певний порядок розрахунку конкурентоспроможності потенціалу підприємств переробної галузі в діючих стратегіях і можливість вирішення задачі оптимізації потенціалу в стратегії адаптивної реструктуризації.

*Концепція оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства* визначає систему, компоненти якої являють новий механізм в стратегії розвитку потенціалу.

Зовнішні фактори системи концепції оцінки конкурентоспроможності потенціалу – це мікро- та макросередовище відкритої системи.

### 3.2. Прогнозування потенціалу підприємства переробної галузі

Використовуючи таблицю 3.3., побудуємо за допомогою пакету STATISTICA, прогноз показників кожного виду потенціалу ТОВ з П «Дікергофф-Україна» на 4 квартал 2013 року. Моделлю, що враховує при здійсненні прогнозу як трендові, так і сезонну, а також випадкову складові є модель ARIMA пакета STATISTICA. ARIMA є авторегресійною інтегрованою моделлю ковзної середньої. При цьому, в пакеті STATISTICA можна вибрати найкращі рівні автокореляції, інтегрованості і ковзної середньої, отримавши найкращу модель. Критерієм якості будемо брати найменше значення помилки прогнозу.

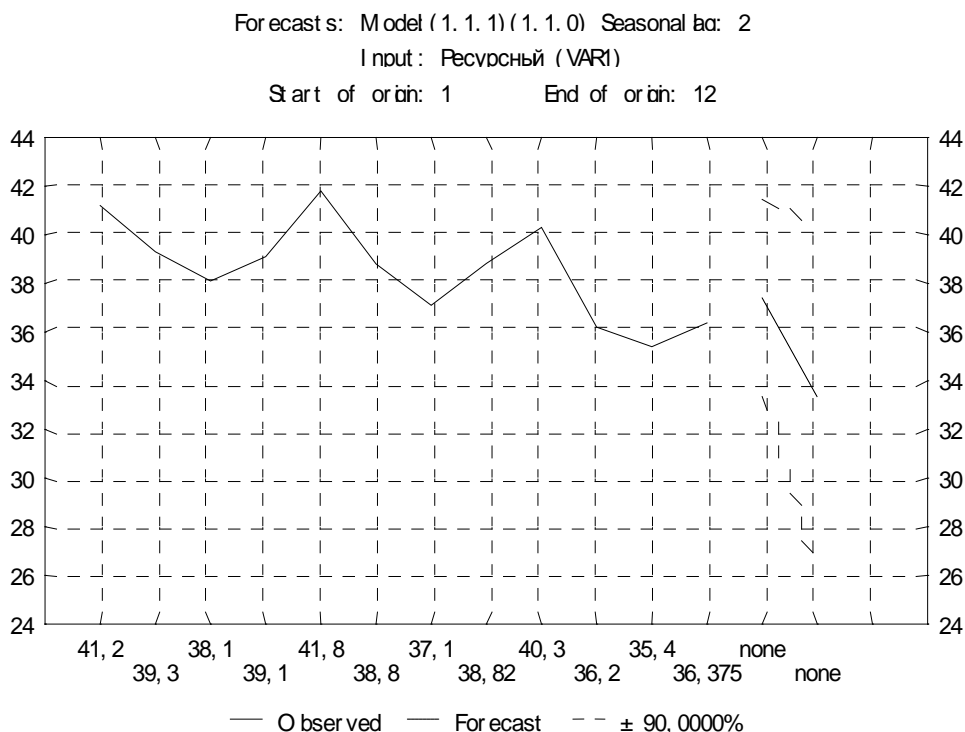
Таблиця 3.3.

Індикатори потенціалу ТОВ з П «Дікергофф-Україна»

Вид потенціалу	4 кв. 2010 г.	1 кв. 2011 г.	2 кв. 2011 г.	3 кв. 2011 г.	4 кв. 2011 г.	1 кв. 2012 г.	2 кв. 2012 г.	3 кв. 2012 г.	4 кв. 2012 г.	1 кв. 2013 г.	2 кв. 2013 г.	3 кв. 2013 г.
Ресурсний	41,2	39,3	38,1	39,1	41,8	38,8	37,1	38,82	40,3	36,2	35,4	36,375
Інвестиційний	50,8	51,9	53,0	52,2	52,3	52,07	53,4	52,13	53,1	53,8	55,8	54,75
Маркетинговий	51,8	54,3	54,9	54,7	52,8	54,6	55,6	54,71	54,6	55,0	58,9	57,625
Організаційний	81,2	81,9	83,1	82,3	82,3	85,1	86,7	85,2	84,1	86,1	87,3	86,25
Інноваційний	49,3	46,2	46,1	46,4	46,1	44,8	44,1	45,9	44,2	43,1	41,1	42,22
Виробничий	27,3	28,0	28,8	28,0	28,8	29,1	30,2	29,95	30,4	31,2	32,9	31,89

На графіку 1 побудований графік ARIMA моделі ресурсного потенціалу ТОВ з П «Дікергофф-Україна» за 2011-2012 рр. з лінією прогнозу і її граничними значеннями, оптимістичним і песимістичним прогнозом з рівнем надійності 90%. За допомогою ARIMA моделі в таблиці 3.4. отриманий прогноз ресурсного потенціалу на 4 квартал 2013 року: 37,54. При рівні надійності 90% інтервальний прогноз складе від 34,17 до 40,92.

Графік ресурсного потенціалу  
ТОВ з П «Дікергофф-Україна» за 2011 -2013 рр..  
і прогнозування з допомогою ARIMA моделі на 4 квартал 2013



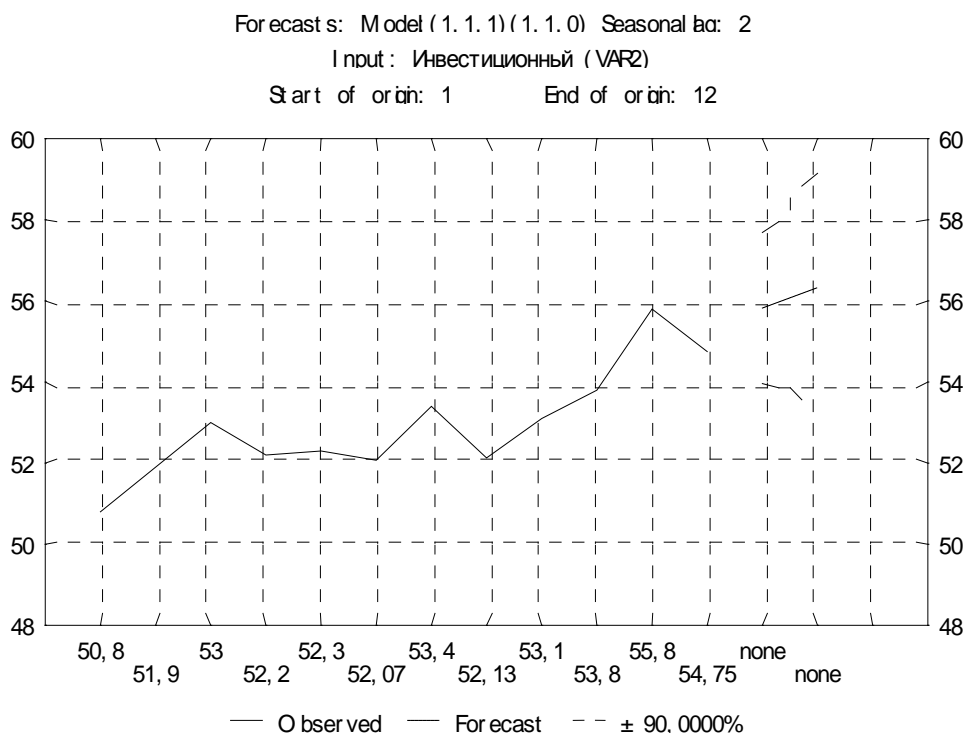
Таблиця 3.4.

Таблиця прогнозування ресурсного потенціалу підприємства

Forecasts; Model:(1,1,1)(1,1,0) Seasonal lag: 2 (Дікергофф) Input: VAR1 Start of origin: 1 End of origin: 12				
CaseNo.	Forecast	Lower 90,0000%	Upper 90,0000%	Std.Err.
13	37,54170	34,16739	40,91601	1,781034
14	34,12012	29,92146	38,31878	2,216144

На графіку 2 побудований графік ARIMA моделі інвестиційного потенціалу ТОВ з П «Дікергофф-Україна» за 2011-2012 рр.. з лінією прогнозу і її граничними значеннями, оптимістичним і песимістичним прогнозом з рівнем надійності 90%. За допомогою ARIMA моделі в таблиці 3.5. отриманий прогноз інвестиційного потенціалу на 4 квартал 2013 року: 55,83. При рівні надійності 90% інтервальний прогноз складе від 53,96 до 57,69.

Графік інвестиційного потенціалу  
ТОВ з П «Дікергофф-Україна » за 2011 -2013 рр..  
і прогнозування з допомогою ARIMA моделі на 4 квартал



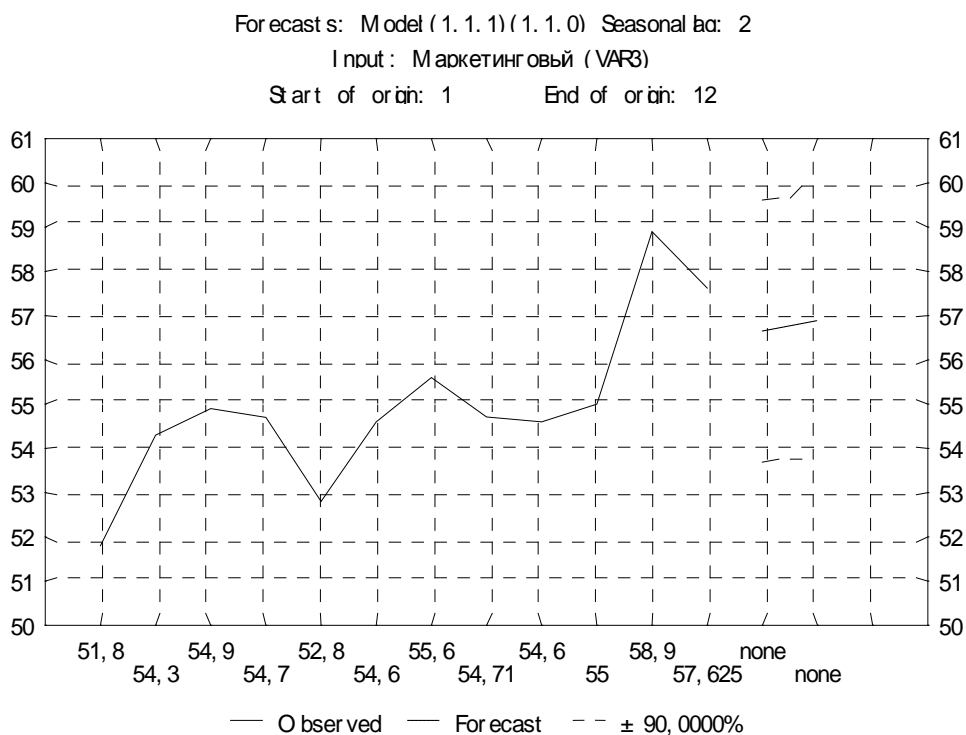
2013

Таблиця 3.5.  
Таблиця прогнозування інвестиційного потенціалу підприємства

Forecasts; Model:(1,1,1)(1,1,0) Seasonal lag: 2 (Дікергофф) Input: VAR2 Start of origin: 1 End of origin: 12				
CaseNo.	Forecast	Lower 90,0000	Upper 90,0000	Std.Err.
13	55,82562	53,96277	57,68847	0,983252
14	56,32763	53,51095	59,14432	1,486706

На графіку 3 побудований графік ARIMA моделі маркетингового потенціалу ТОВ з П «Дікергофф-Україна » за 2011-2012 рр. з лінією прогнозу і її граничними значеннями, оптимістичним і песимістичним прогнозом з рівнем надійності 90%. За допомогою ARIMA моделі в таблиці 3.6. отриманий прогноз маркетингового потенціалу на 4 квартал 2013 року: 56,65. При рівні надійності 90% інтервальний прогноз складе від 53,69 до 59,61.

Графік маркетингового потенціалу  
ТОВ з П «Дікергофф-Україна» за 2011 - 2013 рр..  
і прогнозування з допомогою ARIMA моделі на 4 квартал



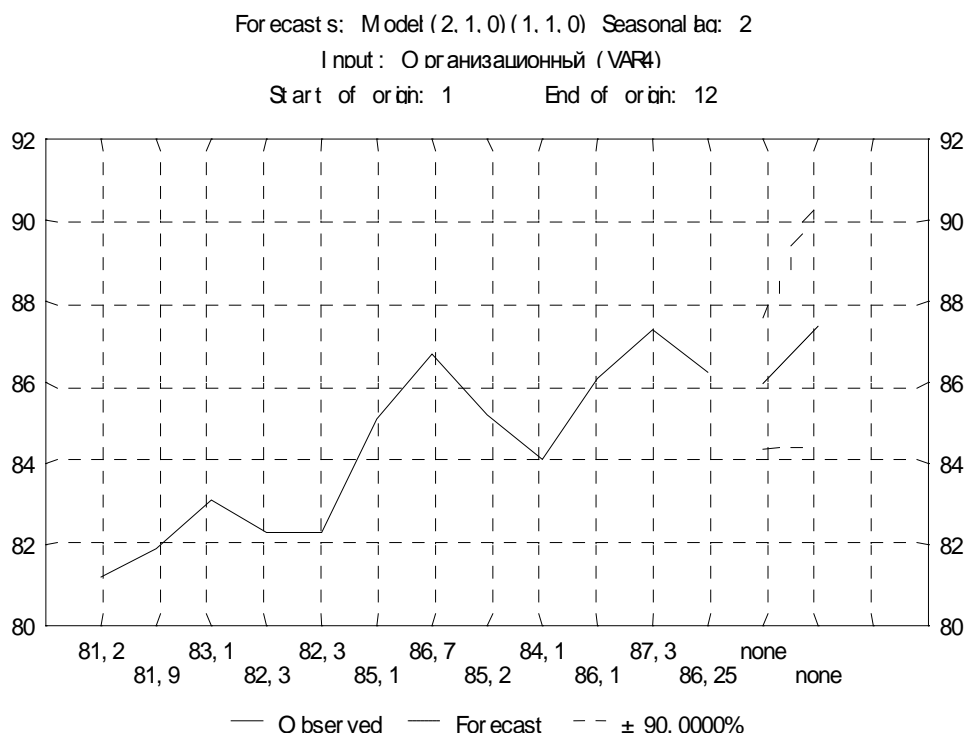
2013

Таблиця 3.6.  
Таблиця прогнозування маркетингового потенціалу підприємства.

Forecasts; Model:(1,1,1)(1,1,0) Seasonal lag: 2 (Дікергофф) Input: VAR3 Start of origin: 1 End of origin: 12				
CaseNo.	Forecast	Lower 90,0000	Upper 90,0000	Std.Err.
13	56,65242	53,69004	59,61481	1,563612
14	56,88940	53,85509	59,92371	1,601574

На графіку 4 побудований графік ARIMA моделі організаційного потенціалу ТОВ з П «Дікергофф-Україна» за 2011 - 2012 рр.. з лінією прогнозу і її граничними значеннями, оптимістичним і песимістичним прогнозом з рівнем надійності 90%. За допомогою ARIMA моделі в таблиці 3.7. отриманий прогноз організаційного потенціалу на 4 квартал 2013 року: 85,97. При рівні надійності 90% інтервальний прогноз складе від 84,35 до 87,59.

Графік організаційного потенціалу  
ТОВ з П «Дікергофф-Україна» за 2011 -2013 рр..  
і прогнозування з допомогою ARIMA моделі на 4 квартал 2013



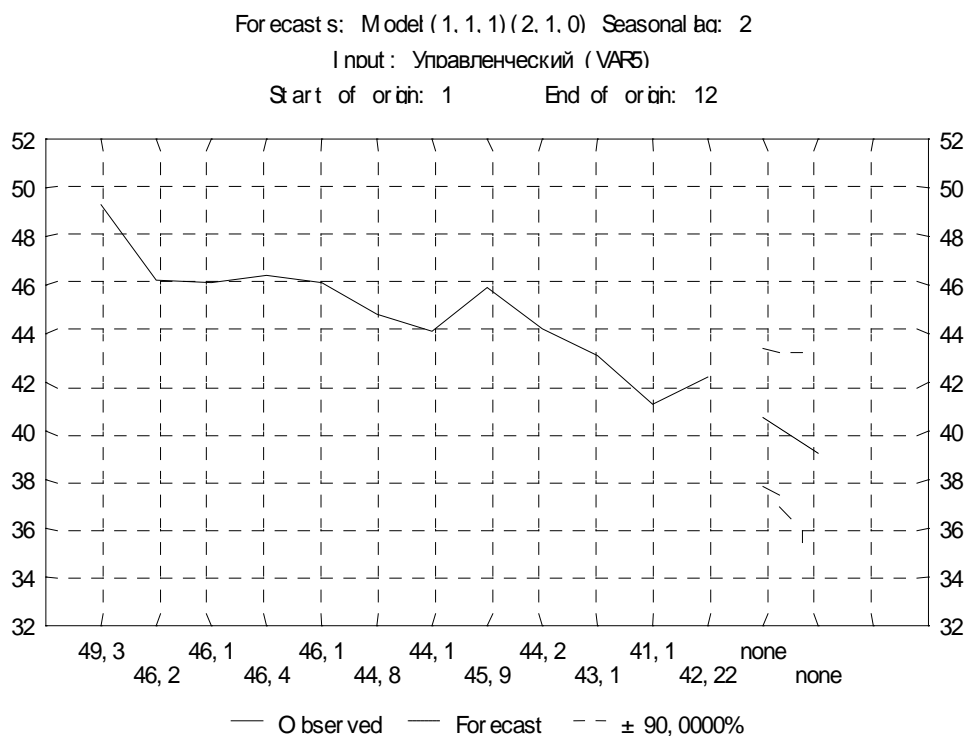
Таблиця 3.7.

Таблиця прогнозування організаційного потенціалу підприємства.

Forecasts; Model:(2,1,0)(1,1,0) Seasonal lag: 2 (Дікергофф)				
Input: VAR4				
Start of origin: 1 End of origin: 12				
CaseNo.	Forecast	Lower 90,0000	Upper 90,0000	Std.Err.
13	85,97271	84,35114	87,59429	0,855900
14	87,38675	84,24629	90,52721	1,657602

На графіку 5 побудований графік ARIMA моделі інноваційного потенціалу ТОВ з П «Дікергофф-Україна» за 2011-2012 рр. з лінією прогнозу і її граничними значеннями, оптимістичним і песимістичним прогнозом з рівнем надійності 90%. За допомогою ARIMA моделі в таблиці 3.8. отриманий прогноз інноваційного потенціалу на 4 квартал 2013 року: 40,56. При рівні надійності 90% інтервальний прогноз складе від 37,72 до 43,39.

Графік інноваційного потенціалу  
ТОВ з П «Дікергофф-Україна» за 2011 -2013 рр..  
і прогнозування з допомогою ARIMA моделі на 4 квартал 2013



Таблиця 3.8.

Таблиця прогнозування інноваційного потенціалу підприємства.

Forecasts; Model:(1,1,1)(2,1,0) Seasonal lag: 2 (Дікергофф-Україна) Input: VAR5 Start of origin: 1 End of origin: 12				
CaseNo.	Forecast	Lower 90,0000	Upper 90,0000	Std.Err.
13	40,55748	37,72168	43,39329	1,459361
14	39,08792	35,11875	43,05709	2,042615

На графіку 6 побудований графік ARIMA моделі виробничого потенціалу ТОВ з П «Дікергофф-Україна» за 2011 - 2012 рр.. з лінією прогнозу і її граничними значеннями, оптимістичним і песимістичним прогнозом з рівнем надійності 90%. За допомогою ARIMA моделі в таблиці 3.9. отриманий прогноз виробничого потенціалу на 4 квартал 2013 року: 32,03. При рівні надійності 90% інтервальний прогноз складе від 30,78 до 33,28.

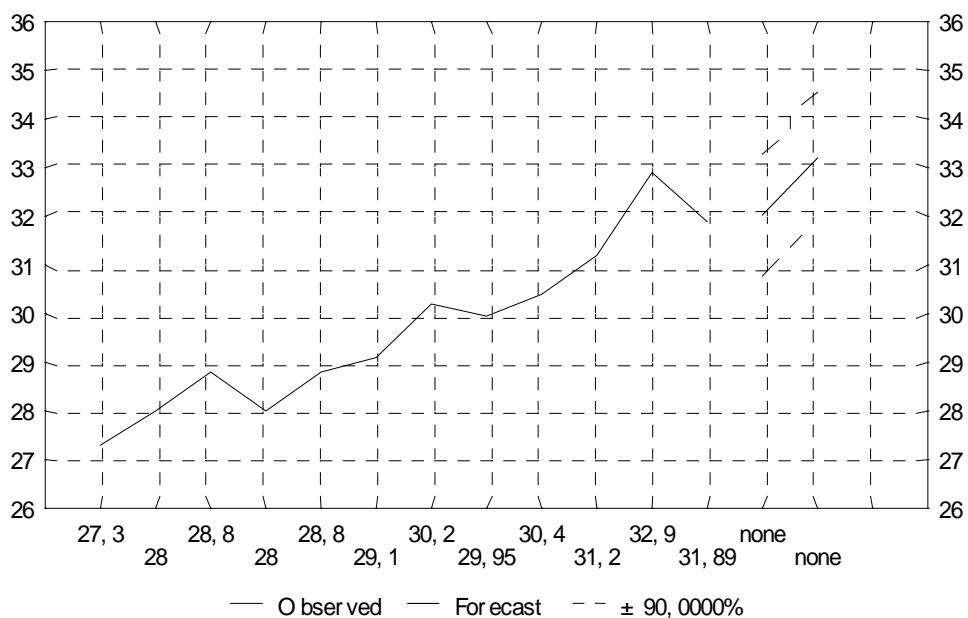


Графік виробничого потенціалу  
ТОВ з П «Дікергофф-Україна» за 2011 -2013 рр..  
і прогнозування з допомогою ARIMA моделі на 4 квартали

Forecast s: Model (1. 1. 1)(1. 1. 0) Seasonal lag: 2

Input: Производственный (VAR6)

Start of origin: 1 End of origin: 12



2013

Таблиця 3.9.

Таблиця прогнозування виробничого потенціалу підприємства

Forecasts; Model:(1,1,1)(1,1,0) Seasonal lag: 2 (Дікергофф) Input: VAR6 Start of origin: 1 End of origin: 12				
CaseNo.	Forecast	Lower 90,0000	Upper 90,0000	Std.Err.
13	32,02777	30,77545	33,28008	0,661000
14	33,19801	31,84725	34,54877	0,712961

Отримані прогнозовані значення індикаторів потенціалів ТОВ з П «Дікергофф-Україна» і їх граничні значення з рівнем надійності 90% зведемо в таблицю 3.10. Також в цій таблиці запишемо оптимальні значення потенціалів.

Таблиця 3.10.

Прогнозовані індикатори потенціалу ТОВ з П «Дікергофф-Україна»

Вид потенціалу	ARIMA модель			Оптимальне значення
	min	прогноз	max	
Ресурсний	34,17	37,54	40,92	30
Інвестиційний	53,96	55,83	57,69	30
Маркетинговий	53,69	56,65	59,61	30
Організаційний	84,35	85,97	87,59	63,76
Інноваційний	37,72	40,56	43,39	94,56
Виробничий	30,78	32,03	33,28	60,8

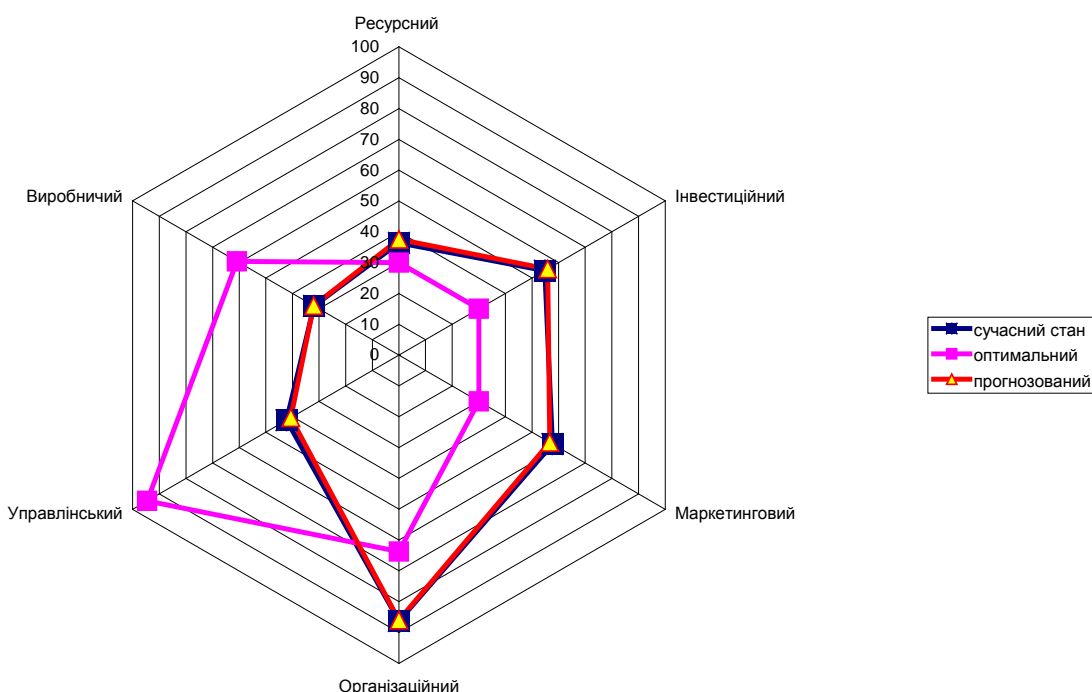


Рис. 3.5. Графік нинішнього стану, прогнозованого на квартал і оптимального індексів потенціалів ТОВ «Дікергофф-Україна»

Аналіз рівня індикаторів у прогнозних сценаріях пошуку резервів показав, що конкурентоспроможність потенціалу ТОВ з П «Дікергофф-Україна» дозволяє зберегти свою роль в конкурентній боротьбі на ринку будівельних матеріалів в Одеському регіоні. Лідер ринку – це ТОВ «Комфорт -ЛВ», а його послідовник ТОВ з П «Дікергофф-Україна». Пошук резервів забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства на ринку будівельних матеріалів в Одеському регіоні

виконується на основі оптимізації структури потенціалу та формування стратегії адаптивної реструктуризації з новою системою цілей.

### 3.3. Оптимізація структури потенціалу підприємства переробної галузі

Згідно графоаналітичного методу, запропонованого І. Репіною, для оптимізації потенціалу потрібно:

1) здійснити перетворення потенціалу кожного підприємства таким чином, щоб ліквідувати «хворобливі» вектори, тобто побудований шестикутник повинен бути наближеним до гексогену (правильного шестикутника);

2) кожен вектор повинен знаходитись у межах 30 – 100 умовних одиниць, тобто підприємства повинні мати середній або великий потенціал;

3) перетворення потенціалу кожного підприємства проводимо без зовнішніх інвестицій, тобто сума потенціалів на кожному підприємстві не збільшується, а лише перерозподіляється.

Оптимізувати потенціал будимо за індикаторами, обчисленими нами для шести підприємств. Вони наведені у таблиці 3.11:

Таблиця 3.11

Індикатори потенціалу підприємства переробної галузі

№	Індикатори	ТОВ «Комфорт»	ТОВ с П «Дікергофф-Україна»	ТОВ «Стройіндустрія»	ТОВ «Дорсервис»	ТОВ «ВесТТ»	ТОВ «Група компаній Главстрой»
1.	Індикатор ресурсного потенціалу	70,875	36,375	63,125	71,62	57,00	82,00
2.	Індикатор інвестиційного потенціалу	77,25	54,75	74,875	52,00	57,12	62,25
3.	Індикатор маркетингового потенціалу	91,75	57,625	72,00	48,75	48,875	31,625

4.	Індикатор організаційного потенціалу	71,00	86,25	65,14	16,57	59,86	2,86
5.	Індикатор управлінського потенціалу	80,00	42,22	77,22	47,56	53,89	64,89
6.	Індикатор виробничого потенціалу	65,56	31,89	58,00	62,00	48,89	61,89

Побудуємо математичну модель задачі оптимізації потенціалу. Для визначення цільової функції скористаємось наступними міркуваннями. Розглянемо шестикутник, побудований згідно графоаналітичному методу.

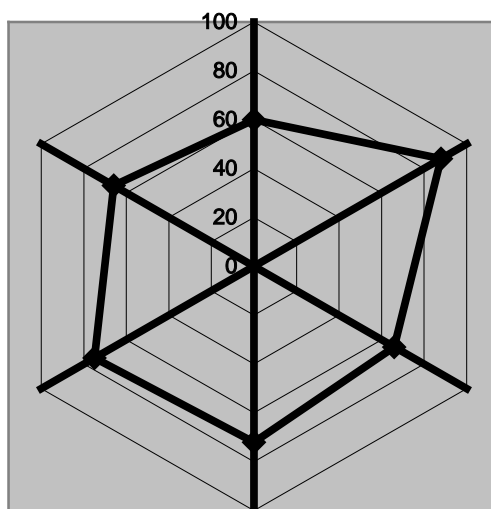


Рис. 3.6. Шестикутник потенціалів підприємства

Його площа дорівнює сумі площ трикутників:

$$S = S_1 + S_2 + S_3 + S_4 + S_5 + S_6$$

Площа кожного трикутника обчислюється за формулою:

$$S_i = \frac{\sqrt{3}}{4} \cdot x_i \cdot x_j \quad (i=1,2,3,4,5,6; \quad j=i+1 \text{ для } i=1,2,3,4,5; \quad j=1 \text{ для } i=6),$$

де  $x_i$  – індикатор  $i$  – го виду потенціалу.

Найбільшу площу має гексоген зі стороною 100 у.о.:

$$S = \frac{\sqrt{3}}{4} \cdot 60000 \approx 25981 (\text{у.о.})^2$$

Чим більше вектори потенціалу, тим більша площа кожного трикутника і шестикутника, отриманого із шести трикутників. Наша мета полягає у тому, щоб оптимізувати потенціал на кожному підприємстві. Тому цільова функція задачі

математичного програмування є сумою площ шести шестикутників (загальний потенціал шести підприємств) і має вигляд:

$$\begin{aligned}
 z = & x_{11} \cdot x_{21} + x_{21} \cdot x_{31} + x_{31} \cdot x_{41} + x_{41} \cdot x_{51} + x_{51} \cdot x_{61} + x_{61} \cdot x_{11} + \\
 & + x_{12} \cdot x_{22} + x_{22} \cdot x_{32} + x_{32} \cdot x_{42} + x_{42} \cdot x_{52} + x_{52} \cdot x_{62} + x_{62} \cdot x_{12} + \\
 & + x_{13} \cdot x_{23} + x_{23} \cdot x_{33} + x_{33} \cdot x_{43} + x_{43} \cdot x_{53} + x_{53} \cdot x_{63} + x_{63} \cdot x_{13} + \\
 & + x_{14} \cdot x_{24} + x_{24} \cdot x_{34} + x_{34} \cdot x_{44} + x_{44} \cdot x_{54} + x_{54} \cdot x_{64} + x_{64} \cdot x_{14} + \\
 & + x_{15} \cdot x_{25} + x_{25} \cdot x_{35} + x_{35} \cdot x_{45} + x_{45} \cdot x_{55} + x_{55} \cdot x_{65} + x_{65} \cdot x_{15} + \\
 & + x_{16} \cdot x_{26} + x_{26} \cdot x_{36} + x_{36} \cdot x_{46} + x_{46} \cdot x_{56} + x_{56} \cdot x_{66} + x_{66} \cdot x_{16} \quad (\max)
 \end{aligned}$$

Обмеження задачі:

1) перерозподіл потенціалів кожного підприємства без зовнішніх інвестицій:

$$\begin{aligned}
 x_{11} + x_{21} + x_{31} + x_{41} + x_{51} + x_{61} & \leq 456,435 \\
 x_{12} + x_{22} + x_{32} + x_{42} + x_{52} + x_{62} & \leq 309,11 \\
 x_{13} + x_{23} + x_{33} + x_{43} + x_{53} + x_{63} & \leq 410,36 \\
 x_{14} + x_{24} + x_{34} + x_{44} + x_{54} + x_{64} & \leq 298,5 \\
 x_{15} + x_{25} + x_{35} + x_{45} + x_{55} + x_{65} & \leq 325,635 \\
 x_{16} + x_{26} + x_{36} + x_{46} + x_{56} + x_{66} & \leq 305,515
 \end{aligned}$$

2) підприємство повинно мати середній або великий потенціал, тобто:

$$\begin{aligned}
 x_{ij} & \geq 30, \\
 x_{ij} & \leq 100, \quad (i, j = \overline{1,6}).
 \end{aligned}$$

Розв'яжемо отриману задачу за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel

У комірках В3 : G8 введено обчислені нами індикатори потенціалу різного виду. У комірках В9 : G9 обчислено суми індикаторів по кожному підприємству. У комірках Н3 : Н8 обчислено загальні суми потенціалів на усіх підприємствах регіону. У комірках В12 : В17 обчислюються оптимальні потенціали кожного виду для кожного підприємства. Спочатку в комірки В12 : В17 введено нульові значення. У комірках В18 : G18 знаходяться суми потенціалів для кожного підприємства. У комірках Н12 : Н17 знаходяться суми кожного виду потенціалу на підприємствах регіону. У комірках І3 : N3 обчислюється площа шестикутника, побудованого з урахуванням обчислених індексів потенціалів по кожному підприємству. У комірці О3 обчислюється сума комірок І3 : N3. У комірках І12 : N12 обчислюється площа

шестикутників з урахуванням оптимізації потенціалу по кожному підприємству. У комірці O12 обчислюється сума комірок I12 : N12.

Усі введені дані відображено на рис. 3.7.

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet titled "Microsoft Excel - Задача оптимізації потенціалу". The formula bar displays "=СУММ(I12:N12)". The spreadsheet contains the following data:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1																		
2		ТОВ "Комфорт - ЛВ"	ТОВ "ІІ "Дакергофф"	ТОВ "Стройіндустрія"	ТОВ «Слемайт»	ТОВ «ВестТ»	ТОВ «Дорсервіс»											
3	Ресурсний	70,88	36,38	63,13	71,62	57	82	381	34648,4	16264,5	27977,7	15244,3	17620,5	16440,2	128195,6			
4	Інвестиційний	77,25	54,75	74,88	52	57,12	62,25	378,2										
5	Маркетинговий	91,75	57,63	72	48,75	48,88	31,63	350,6										
6	Організаційний	71	86,25	65,14	16,57	59,86	2,86	301,7										
7	Управлінський	80	42,22	77,22	47,56	53,89	64,89	365,8										
8	Виробничий	65,56	31,89	58	62	48,89	61,89	328,2										
9		456,4	309,1	410,4	298,5	325,6	305,5	2106										
10																		
11																		
12	Ресурсний	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	Інвестиційний	0	0	0	0	0	0	0										
14	Маркетинговий	0	0	0	0	0	0	0										
15	Організаційний	0	0	0	0	0	0	0										
16	Управлінський	0	0	0	0	0	0	0										
17	Виробничий	0	0	0	0	0	0	0										
18		0	0	0	0	0	0	0										
19																		
20																		
21																		
22																		
23																		
24																		
25																		
26																		

Рис. 3.7. Електронна таблиця Microsoft E

Активуємо команду «СЕРВИС» - «ПОИСК РЕШЕНИЯ». Впливає вікно, що відображається на рис. 3.8.

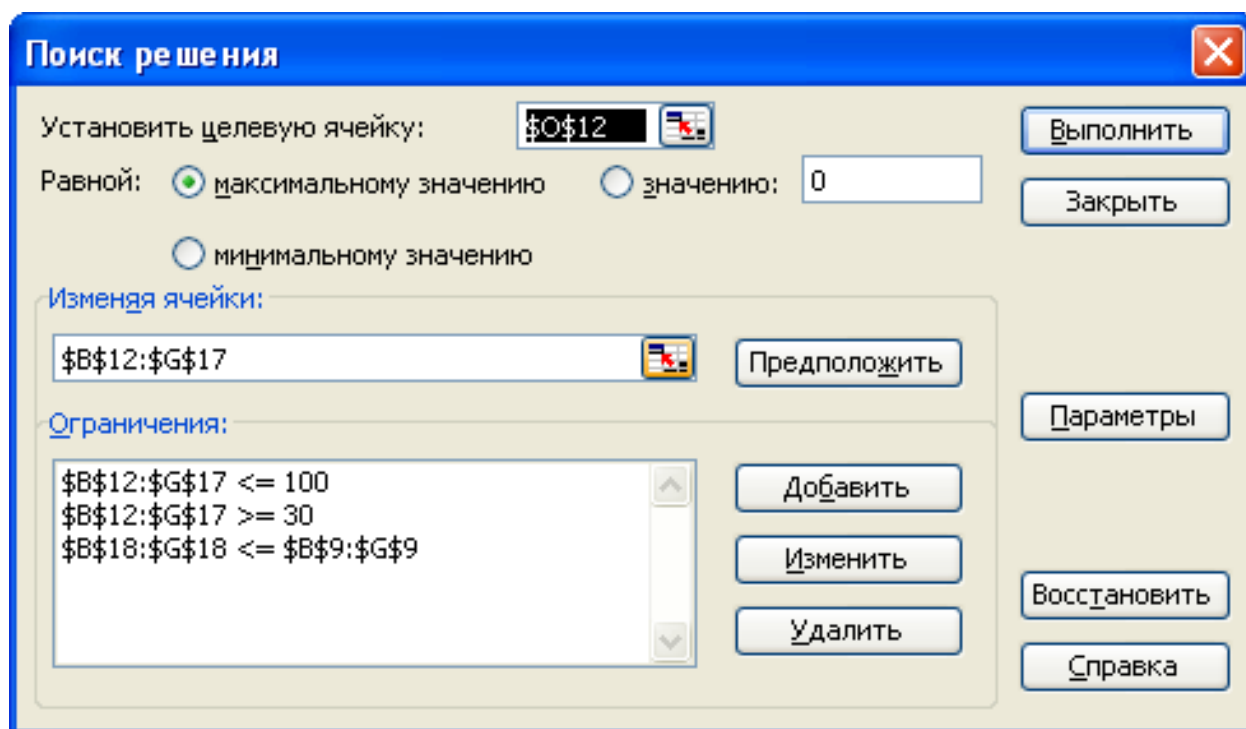


Рис. 3.8. Электронна таблиця Microsoft Е

Також наведемо вікно «Параметры ПОИСКА РЕШЕНИЙ» (рис. 3.9)

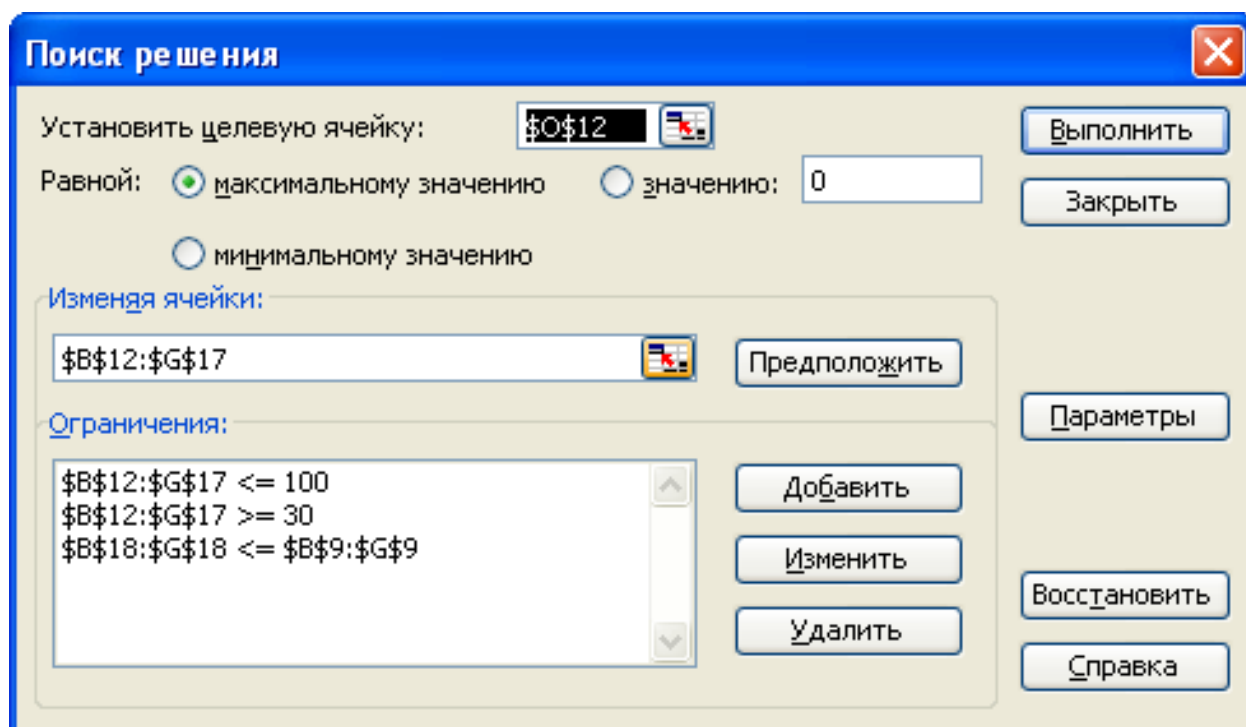


Рис. 3.9. Электронна таблиця Microsoft Е

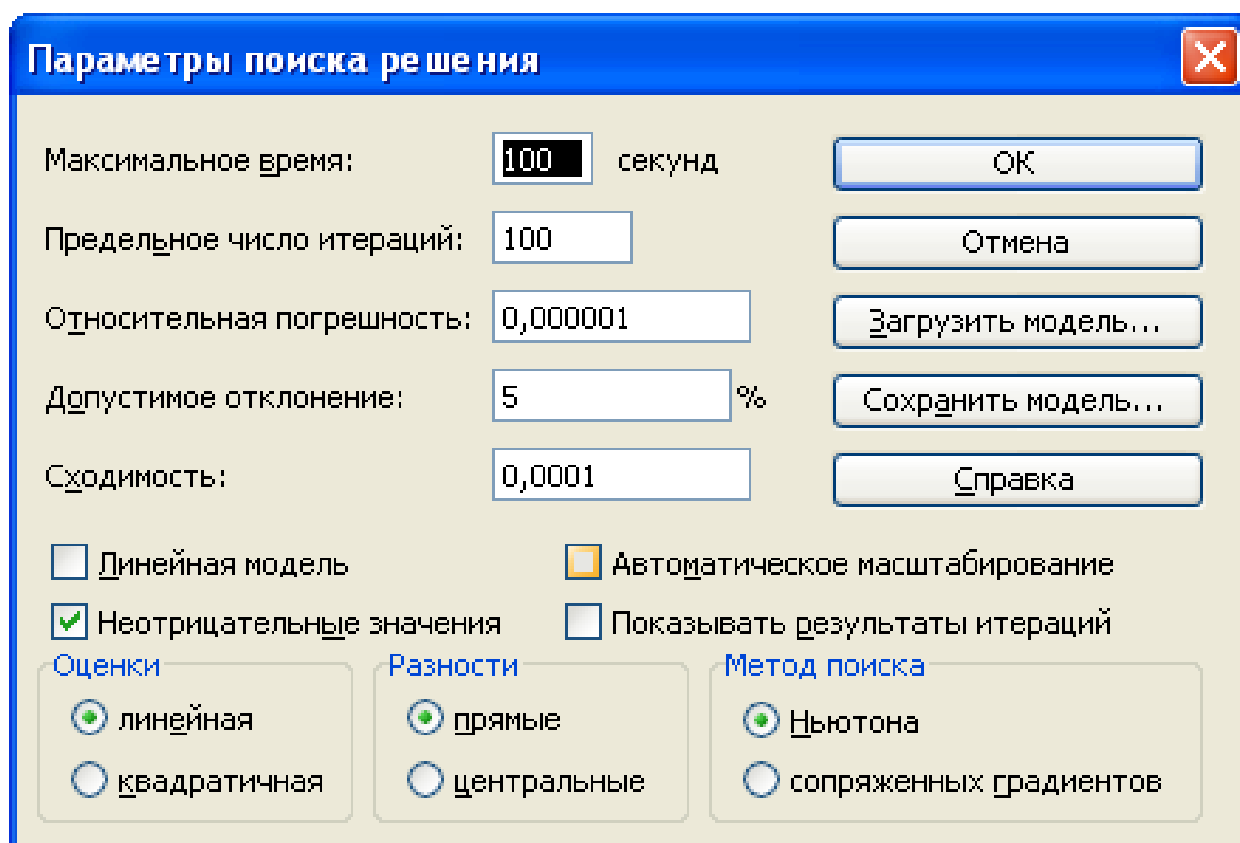


Рис. 3.10. Электронна таблиця Microsoft E

Активізуємо розв'язання задачі за допомогою команди «Выполнить». За допомогою «ПОИСКА РЕШЕНИЙ» отримаємо оптимальний план. Наведемо вікно «Результаты ПОИСКА РЕШЕНИЙ».

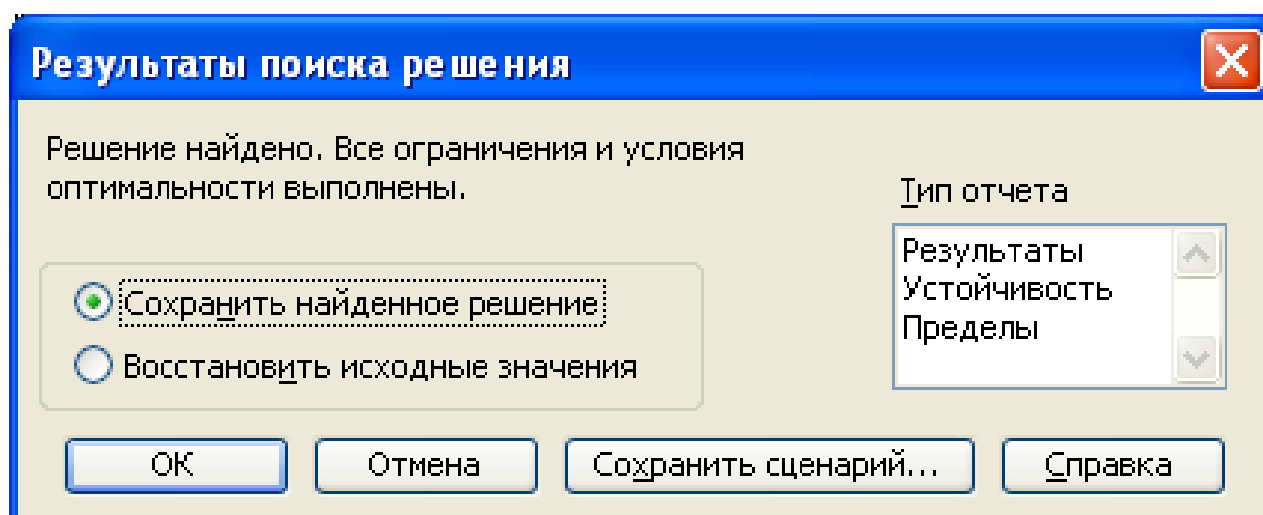


Рис. 3.11. Электронна таблиця Microsoft E



Отриманий розв'язок наведено у Додатку 3, а усі вигляди звіту («Результаты», «Устойчивость», «Пределы» у Додатках 4, 5, 6. Запишемо отриманий розв'язок у вигляді табл.3.12.

Індикатори оптимального потенціалу підприємства

Таблиця 3.12.

Індикатори потенціалу	ТОВ «Комфорт»	ТОВ с П «Дієргофф-Україна»	ТОВ «Стройіндустрія»	ТОВ «Дорсервис»	ТОВ «ВестТТ»	ТОВ «Група компаній Главстрой»
Ресурсний	100	30	100	30	30	30
Інвестиційний	100	30	100	30	30	30
Маркетинговий	41,81	30	100	30	30	30
Організаційний	30	63,76	36,49	60,68	72,23	61,91
Управлінський	84,63	94,56	30	89,25	100	92,76
Виробничий	100	60,8	43,87	58,57	63,41	60,85

При цьому поліпшився потенціал на кожному підприємстві, що видно із різниці між початковими значеннями площі шестикутника та оптимізованими. Їх значення обчислені у комірках I20 : O20. При цьому, за рахунок обмежень, потенціал на кожному підприємстві є більш збалансованим. У Додатках 7, 8, 9, 10, 11, 12 наведено графічне зображення індексів потенціалів, що існують на підприємствах та оптимізованих потенціалів.

Порівняльний аналіз нинішнього стану, прогнозованого на квартал і оптимального індексу потенціалів підприємств переробної галузі дав результати:

1. Гексоген потенціалу займає положення в системі: нинішній стан, прогнозоване на квартал і оптимальне.
2. Структура гексогену потенціалу і його положення на графіку в нинішньому стані збігається з прогнозованим.
3. Структура потенціалу підприємства змінюється в умовах оптимізації .
4. Ефективність оптимізації потенціалу підприємств показує відношення індикаторів оптимального потенціалу до його стану в коефіцієнті ефективності оптимізації.

Ключовою стратегією в оптимізації потенціалу обрана стратегія адаптивної реструктуризації, яка забезпечує зміну внутрішнього середовища та адаптацію до зовнішнього середовища підприємства без витратних перетворень.

Стратегія адаптивної реструктуризації забезпечує конкурентоспроможність потенціалу підприємства на ринку і конкретизується в Програмі підприємства.

### **3.4. Комплексний механізм реструктуризації підприємств переробної галузі**

Перехід України від адміністративної до ринкової економіки потребує переосмислення всієї системи економічних та управлінських знань у вітчизняній науці.

Підприємство, прагнучи знайти свою власну ринкову нішу, формує певний потенціал (виробничі, фінансові, ринкові, інтелектуальні, організаційні, інформаційні можливості), що дає змогу закріпити конкурентні позиції даного підприємства, зайняти своє місце на ринку і в кінцевому підсумку визначають перспективи розвитку.

Глобалізація економіки, жорстка конкуренція, скорочення життєвого циклу продукції та термінів її виведення на ринок, необхідність упровадження новітніх технологій, підвищення вимог до управління якістю продукції та мінливість умов здійснення підприємницької діяльності – це узагальнений перелік факторів, які зумовлюють пошук нових механізмів управління діяльністю підприємств з метою збереження та підвищення їх економічного потенціалу. Вирішення таких питань можливе на основі впровадження механізму реструктуризації на промислових підприємствах.

Питанням сутності економічного потенціалу підприємства присвячено праці таких видатних вчених, як Абалкін Л.І., Авдеєнко В.М., Білоусов Р.А., Волкова О.М., Горбунов Е.П., Ігнатовський П.А., Євдокімов Ф.І., Клейнер Г.Б., Ковальов В.В., Мізіна О.В., Лукінов І.І., Марушков Р.В., Мочалов Б.М., Мочерний С.В., Олексюк О.І., Репіна І.М., Федонін О.С. та ін. Дослідженню реструктуризації та управління змінами на підприємствах приділяється велика увага в працях вітчизняних та зарубіжних авторів: Амоші О.І., Аістової М.Д., Бельтюкова Є.А.,

Буркинського Б.В., Бутенка А.І., Бутковської Г.В., Ванденборта М., Водачека Л., Гейця В.М., Гриньової В.М., Довбні С.Б., Ковальова А.І., Кордана К., Мардаровського Ф.З., Страхової Л.П., Фолмена Т. .

Інтерес до реструктуризації в українській економічній науці за останні роки значно збільшився. Однак, не зважаючи на це, серед вчених та менеджерів поки що не існує єдиної думки щодо сутності та змісту процесу реструктуризації. Райзберг Б.А. визначає реструктуризацію як комплексне перетворення діяльності організації (підприємства, компанії), яке полягає у зміні структурі виробництва, активів, пасивів, а також системи управління з метою підвищення стійкості, прибутковості, конкурентоздатності, переборення збитковості, загрози банкрутства [25, с.341]. Загородній А.Г. та Вознюк Г.Л. розглядають реструктуризацію як процес «здійснення організаційних, економічних, правових, виробничих і технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правової форми. Ці заходи повинні сприяти фінансовому оздоровленню підприємства» [26, с.782]. Ці трактування поняття «реструктуризація», незважаючи на комплексність, не враховують вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Найбільш повним, на думку автора, є визначення, запропоноване Ковальовим А.І., який під реструктуризацією розуміє сукупність організаційно-правових, фінансово-економічних і виробничо-технічних заходів, що підвищують ефективність господарювання суб'єкта підприємницької діяльності відповідно до вимог внутрішнього і зовнішнього середовища і виробленої стратегії його розвитку [27, с.24]. Однак, не дивлячись на велику кількість досліджень з питань реструктуризаційних перетворень на підприємстві, існують деякі дискусійні положення, що вимагають подальшого вивчення. Зокрема, питання формування механізму реструктуризації промислових підприємств, що є, на думку автора, дуже актуальним.

Ефективне використання та підвищення економічного потенціалу є безперервним процесом активного пристосування суб'єкта господарювання до змін умов функціонування. Причому, особливий акцент потрібно здійснити на

словосполученні «активне пристосування», з тієї причини, що ефективно працювати в змінному середовищі можна лише обравши тактику інтенсивного розвитку, а не тактику виживання.

Будучи основою для прийняття управлінських рішень, економічний потенціал підприємства розглядається науковцями, як узагальнений показник, що характеризує розвиток виробничих сил та виробничих (й/або невиробничих) відносин. Його величина залежить від: оптимального сполучення певної кількості та якості окремих видів економічних ресурсів, які залучені у господарську діяльність; рівня організації виробництва й праці; ефективності системи управління підприємством.

Економічний потенціал можна представити у вигляді сполучення наступних структурних елементів: виробничого, трудового, фінансового, управлінського й маркетингового потенціалів.

Під виробничим потенціалом підприємства розуміють сукупність ресурсів господарської системи, яка знаходиться в її використанні. Кількісні і якісні параметри цих ресурсів, їх інтеграція визначають виробничу здатність структурної одиниці.

Трудовий потенціал підприємства розглядається науковцями, як узагальнююча характеристика кількості, якості та міри сукупної здатності до праці, яку має індивідуум (окрема людина, особистість), їхня група, працездатне населення при даному рівні стану економіки, розвитку науки та техніки, освіти та ін.

Фінансовий потенціал асоціюється з фінансовою стійкістю підприємства, яка досягається за таких умов: раціональна структура капіталу, достатність власного капіталу, наявність якісних активів, достатній рівень рентабельності з урахуванням операційного та фінансового ризику, достатня ліквідність, стабільні надходження та широкі можливості залучення запозичених коштів.

Управлінський потенціал включає управлінські активи підприємством, тобто технології, методи й процеси управління підприємством. До управлінських активів відносять організаційну культуру, інноваційний клімат, концепції управління підприємством (наприклад, концепція тотального управління якістю, концепція

бенчмаркетингу, реінжинірингу), фінансова структур. При цьому мова йде не стільки про вартість засобів, що складають основу управлінських ресурсів, а про характер їх використання.

Розвиток маркетингового потенціалу спрямовано на гнучке й постійне реагування на зміну умов збуту за допомогою використання ситуаційного підходу в прийнятті рішень, реалізації активної організаційної стратегії, що забезпечує управління й контроль над ринковими процесами [28].

Ефективне пристосування суб'єктів господарювання до постійних змін умов функціонування, і, як наслідок, збереження та підвищення його економічного потенціалу можливе на основі механізму реструктуризації підприємств.

Реструктуризація – це система організаційно-економічних, виробничо-технічних та інших заходів, спрямованих на реформування та вдосконалення його господарської діяльності та досягнення стратегічних цілей його розвитку шляхом здійснення необхідних структурних перетворень з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі його функціонування.

Будь-який економічний механізм, зокрема, і механізм реструктуризації, може бути розглянутий як система, тобто як множина взаємодіючих елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним і становлять цілісне утворення [29, с. 39]. Основні підходи щодо визначення поняття «механізм реструктуризації» представлено в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13.

Основні підходи щодо визначення сутності поняття  
«механізм реструктуризації»

№	Автор	Зміст визначення
1.	Денисова О.І.	Впорядкована сукупність засобів і методів впливу, що визначає необхідність і ефективність здійснення реструктуризації підприємства під впливом зміни факторів зовнішнього середовища [30, с. 82]
2.	Гавриш О.А., Іванова Т.В.	Система елементів, які взаємодіють між собою та становлять цілісне утворення [31]
3.	Жданов В.В.	Система основних елементів реструктуризації: цілей, об'єктів, суб'єктів, мотивів та стратегій, а також методів, етапів та факторів реструктуризації [32, с. 54]

4.	Коломицева Л.О.	Сукупність організаційно і процедурно оформлених засобів та методів, які визначають послідовність здійснення змін в структурах підприємства, які спрямовані на створення умов для підвищення пристосованості до середовища функціонування, генерації нових цільових установок і більш ефективного їх досягнення [33, с. 32]
5.	Фігурнова Н.П.	Система, визначальний порядок виявлення напрямків, розробка й проведення заходів, спрямованих на ефективне системне реформування, а також контроль над їх реалізацією [34, с. 527]

На основі аналізу визначень терміну «механізм реструктуризації» автором сформульовано таке визначення цього поняття: механізм реструктуризації підприємства – це комплексна система елементів, конкретний порядок дій, що спрямовані на забезпечення ефективного функціонування суб'єктів підприємницької діяльності в умовах оточуючого середовища.

Таким чином, можна виділити наступні елементи механізму реструктуризації підприємства:

- предмет та об'єкт реструктуризації;
- мотиви здійснення реструктуризаційних перетворень;
- мета та завдання реструктуризації підприємства;
- принципи здійснення реструктуризації;
- засоби забезпечення процесу впровадження реструктуризаційних заходів;
- методи проведення реструктуризації підприємств.

Розглянемо більш детально кожний з вищезначених елементів.

Предметом реструктуризації підприємства виступають усі можливі чинники зовнішнього і внутрішнього характеру, які можуть здійснювати вплив на діяльність підприємства і призводити до появи можливостей для розвитку або до погіршення стану підприємства.

Об'єкт реструктуризації – це структури, що в сукупності забезпечують фінансово-економічну діяльність підприємства (організаційна, фінансова, функціональна, структура бізнес-процесів, структура майнового комплексу, структура фінансових вкладень, структура капіталу).

Основними мотивами здійснення реструктуризаційних перетворень на підприємстві є такі [35]: підвищення ефективності діяльності та ринкової вартості; підвищення інвестиційної привабливості; забезпечення і підсилення конкурентних переваг; подолання кризових явищ у діяльності та запобігання банкрутству; проведення передліквідаційної підготовки.

Основною метою процесу реструктуризації підприємства є підвищення ефективності його діяльності. У більш вузькому сенсі реструктуризація переслідує такі цілі: виведення підприємства з кризи; реалізація потенційних можливостей; забезпечення стійких темпів зростання; ліквідація «вузьких місць»; зменшення рівня кредиторської та дебіторської заборгованості тощо.

В процесі реструктуризації на рівні підприємства вирішуються такі завдання [36, с.38]:

- проводиться оцінка ситуації і потенційних можливостей;
- встановлюються цілі, задачі і принципи реструктуризації та визначаються пріоритети;
- визначаються бюджет, терміни і необхідні заходи для реалізації проекту реструктуризації;
- визначається очікувана ефективність проекту, ризики і способи їх мінімізації.

При проведенні реструктуризації необхідно спиратися на певні принципи, які наведено у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

## Принципи реструктуризації

№	Назва принципу	Зміст принципу
1.	Безперервність діяльності	Підприємство нормально функціонує і не збирається припиняти свою діяльність у найближчому майбутньому, тобто уникає банкрутства чи ліквідації.
2.	Комплексність (системність)	Реструктуризаційні перетворення мають охоплювати усі сфери діяльності підприємства як складної динамічної системи.
3.	Відкритість (адаптивність)	Підприємство являється відкритим по відношенню до зовнішнього середовища, зазнає впливу його численних

		факторів, отже, одне з завдань реструктуризації – підвищення його адаптивності до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища.
4.	Раціональність (ситуаційний підхід)	Реструктуризація проводиться виходячи з умов господарської діяльності та розміру підприємства, а її методи, цілі, інструменти обираються в залежності від стану зовнішнього середовища та положення підприємства у галузі.
5.	Об'єктивність	Припускається наявність комплексної інформаційної підтримки проведення реструктуризації на основі даних, реально відбиваючих дійсність; реструктуризацію можна проводити тільки на основі фундаментального аналізу підприємства.
6.	Періодичність	Реструктуризаційні перетворення повинні проводитися регулярно в міру необхідності.
7.	Організаційна цілісність (масовість)	Участь та зацікавленість у позитивних результатах проведення реструктуризації широкого кола робітників, підтримка перетворень, що проводяться, з боку персоналу, стимулювання ініціативи і творчого підходу робітників, делегування повноважень.
8.	Відповідальність	На посади призначаються виконавці (лідери, які користуються авторитетом та повагою колег), відповідальні за проведення окремих напрямків реструктуризації, при збереженні персональної відповідальності вищого керівництва.
9.	Оперативність	Підприємство повинно у стислий термін проводити перетворення (не можна затягувати з проведенням реструктуризації), швидко діагностувати проблемі, коректувати свої дії у відповідності з вимогами зовнішнього середовища.
10.	Інноваційність	Підприємство має впроваджувати використання нового обладнання та технологій, сучасних методів управління
11.	Результативність	Реструктуризація повинна мати чіткі цілі та бути спрямована на конкретний результат, приступати до неї треба тільки після точного визначення стратегічних цілей і пріоритетів, обов'язковою умовою її успішного проведення є також наявність чітких правил взаємодії між членами колективу.
12.	Ефективність	Витрати, які пов'язані з проведенням реструктуризації,



	повинні бути менші за економічний ефект від реструктуризації.
--	---

Перейдемо до елемента досліджуваного механізму – засобам забезпечення реструктуризації підприємства, які характеризують потребу в ресурсах й інших видах забезпечення. Реструктуризація вимагає залучення трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів, а також організаційно-правового забезпечення. Причому, питання фінансового та матеріального забезпечення необхідно вирішити ще на етапі підготовки до впровадження реструктуризаційних перетворень.

Для забезпечення реструктуризації необхідні трудові ресурси, підприємство повинне мати в своєму розпорядженні професійно підготовлених і позитивно мотивованих працівників. Успіх реструктуризації багато в чому визначається професійним рівнем керівництва підприємства.

Інформаційне забезпечення передбачає, окрім створення і наявності необхідних пошукових систем і інформаційних баз, широке розповсюдження інформації про цілі реструктуризації, хід її проведення, результати проведених етапів. Інформація при реструктуруванні підприємства стає особливо цінним ресурсом, який потребує постійної актуалізації, підвищення якості, а деякі види інформації вимагають відповідного захисту.

Організаційно-правове забезпечення необхідне для встановлення відповідності здійснюваних процедур і методів законодавчій базі, наявній системі договірних, податкових відносин [29, с. 40].

Наступним елементом механізму реструктуризації є методи. У таблиці 3.15 представлено основні методи реструктуризації, що використовуються у зарубіжній та вітчизняній практиці. Використання цих методів забезпечує високу якість та ефективність перетворень, що відбуваються.

## Методи здійснення реструктуризаційних перетворень

№	Назва методу	Характеристика методу
1.	Аутсорсинг	Означає передачу сторонньому виконавцю ряду функцій підприємства. При цьому аутсорсинг є формою взаємодії, при якій підприємство – сторонній виконавець – продаючи замовнику свої товари або послуги, включається в «управлінські контури» підприємства-замовника як функціональний підрозділ, залишаючись при цьому юридично та організаційно відокремленим.
2.	Бенчмаркінг (Benchmarking)	Являє собою процес знаходження і вивчення найкращих з відомих методів ведення бізнесу. Це спосіб оцінки діяльності підприємства порівняно з кращими підприємствами чи конкурентами. Його мета – підвищення ефективності власної діяльності та отримання переваг у конкурентній боротьбі.
3.	Процесно-орієнтоване управління (ABM)	Сукупність методів вартісного аналізу бізнес-процесів, ланцюжків створення вартості, окремих організаційно-структурних одиниць, а також методів підвищення економічної ефективності процесів управління; використовується як аналітичний засіб, що дає змогу визначити можливі шляхи поліпшення вартісних показників.
4.	Процесно-орієнтоване управління собівартістю (ABC-costing)	Метод контролінгу, що випростовується з метою селективного відбору найбільш важливих для підприємства постачальників і клієнтів, видів сировини, матеріалів, а також найбільш вагомих елементів витрат, рентабельності продукції, найефективніших напрямів капіталовкладень.
5.	Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)	Метод кардинальної перебудови бізнес-процесів з метою досягнення якісно іншого, більш високого рівня показників виробничо-господарської діяльності підприємства.
6.	Тотальне управління якістю (TQM)	Заснований на концепції управління якістю продукції, що випускається. Якість повинна бути спрямована на задоволення поточних і майбутніх потреб споживачів як найважливішої ланки виробничої лінії. Досягнення відповідного рівня якості вимагає постійного вдосконалення виробничих процесів.
7.	«Точно в термін» (Just-In-Time)	Сукупність методів підвищення якості робіт та обслуговування. Всі ресурси, необхідні для одержання продукції, що постачаються в той момент і в тих кількостях, які необхідні для своєчасного виконання робіт на всіх виробничих місцях та випуску продукції відповідно до виробничої програми. Необхідні умови: точність і узгодженість поставок; висока якість компонентів виробництва, які постачаються.
8.	Управління знаннями (KM)	Це сукупність стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу підприємства з метою збільшення результативності діяльності.
9.	Управління проектами (PM)	Методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, матеріальних, фінансових ресурсів протягом проектного циклу, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління для

		отримання визначених у проекті результатів за складом та обсягом робіт, вартості, часу, якості й задоволення учасників проекту.
10.	CASE-методи: SADT, IDEF ARIS, SA/SD BSP, ERP	Сукупність методів проектування і розроблення складних систем програмного забезпечення, що підтримується комплексом засобів автоматизації, які взаємопов'язані. Використовуються для подолання обмежень при використанні структурних методологій проектування за рахунок їх автоматизації і інтеграції засобів, що підтримують.

Застосування наведених методів можливе фрагментарно та в сукупності з іншими заходами, що заплановані в рамках процесу реструктуризації. Вибір методу залежить від глибини кризової ситуації, специфіки діяльності підприємства та ряду інших факторів.

На основі вище наведених елементів автором запропоновано типову схему механізму реструктуризації підприємств, що наведена на рис. 3.1.

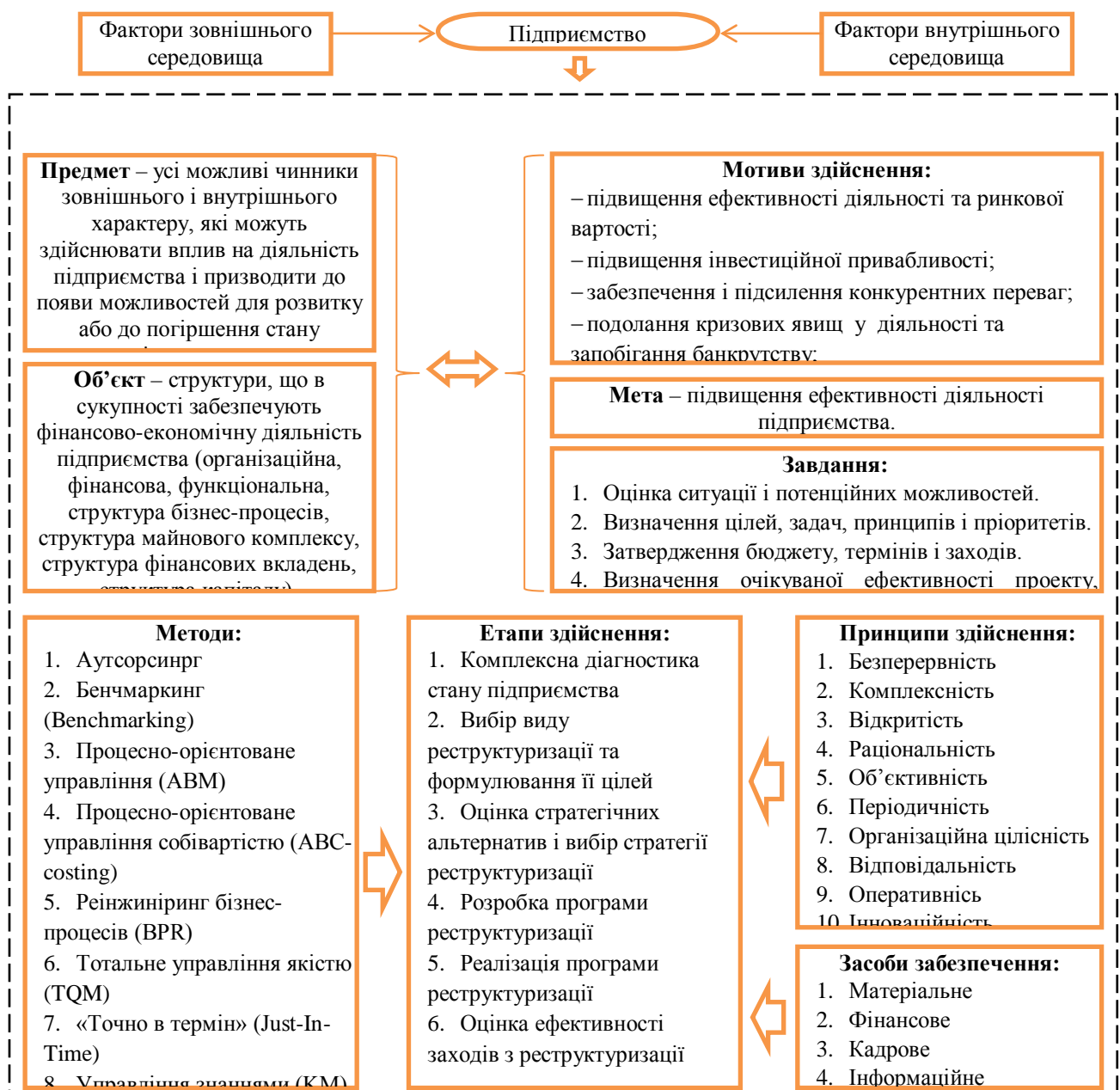


Рис. 3.12. Схема типового механізму реструктуризації промислового підприємства

Схема, що представлена на рис. 3.12, не є та не може бути універсальною зважаючи на специфіку діяльності у кожній конкретній галузі національного господарства та кожного окремого підприємства. Проте, на думку автора, вона може слугувати основою для розробки та реалізації заходів реструктуризації для промислових підприємств.

Ефективність впровадження механізму реструктуризації пов'язана з визначенням її критеріїв. У науковій літературі з даної проблематики виділяють два типи критеріїв: жорсткі, які можна виміряти кількісно, та еластичні, які не можуть бути виміряні кількісно. Згідно з жорсткими критеріями, підприємства та організації повинні реалізовувати рекомендовані інвесторами зміни таким чином, щоб вони призвели до позитивних результатів, які можуть бути виміряні та підтверджені документально. Тобто логічно вважати реструктуризацію підприємства ефективною, якщо можна документально підтвердити, що здійснення рекомендованих змін призвело до досягнення стратегічних цілей у середньостроковій перспективі, наприклад до розширення ринків збуту, підвищенню якості продукції та збільшенню обсягів продажів. Якщо ж доходи підприємства раптово зросли, наприклад у результаті розпродажу товарно-матеріальних запасів, то це не може являтися критерієм ефективності реструктуризації, тому що має одноразовий характер. Еластичні критерії враховують позитивні результати реструктуризації, які не можуть бути прямо виміряні, але можуть бути віднесені до довгострокових інвестицій до «людського капіталу».

Таким чином, реструктуризацію можна вважати ефективним інструментом підвищення економічного потенціалу промислових підприємств. На основі механізму реструктуризації підприємства можуть успішно адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі та підвищувати результативність своєї діяльності.

Автором виокремлені наступні елементи механізму реструктуризації підприємства: предмет, об'єкт, мотиви, мета, завдання, принципи, засоби та методи. Використання запропонованого механізму дає ефект системності, тобто всі його елементи взаємозв'язані та цілеспрямовано працюють на усунення дисбалансу між підприємством і зовнішнім середовищем.

Ефект від впровадження реструктуризаційних перетворень полягає в тому, що вони дозволяють реалізувати завдання, які не вирішувалися до цього, оптимізувати зв'язки між структурними елементами підприємства, знижувати несистематичний ризик. Також можуть бути отримані ефекти синергії, що полягають у підвищенні ринкової вартості підприємства після його реструктуризації.

## 4. МОНІТОРИНГ ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

### 4.1. Оцінка ефективності фінансової діяльності підприємства переробної галузі

В сучасних умовах існує нагальна необхідність розробки дієвих заходів щодо поліпшення фінансових результатів діяльності стратегічно важливих підприємств, до яких належать підприємства по виробництву хліба та хлібобулочних виробів.

Метою дослідження є питання, пов'язані з оцінкою фінансової діяльності підприємств хлібобулочної промисловості, виявленню тенденцій її зміни на протязі останніх років. На базі результатів аналізу створюється можливість визначення проблем для прийняття рішень в стратегії розвитку підприємств хлібобулочної промисловості України.

Відповідно до офіційної статистики, динаміка обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні має стійку тенденцію до зниження (1,5-2% щорічно). Так, у 2012 році було вироблено 1607,4 тис. т хлібобулочних виробів, що на 5,3 % менше, ніж у 2011 році (рис. 4.1).

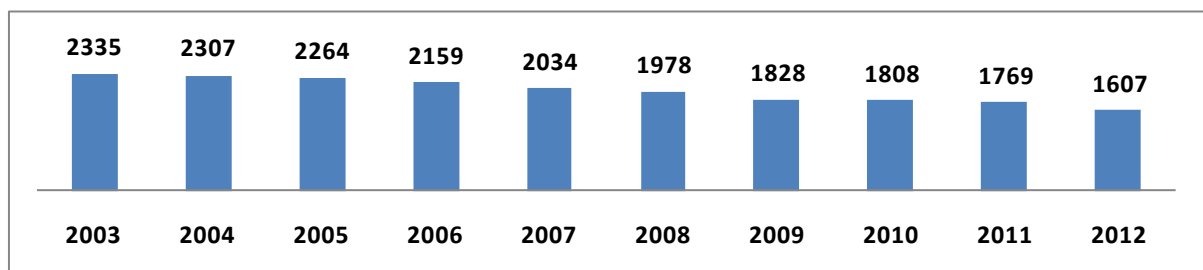


Рис. 4.1. Динаміка обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів в Україні, тис. т [37]

Враховуючи, що в усіх регіонах країни попит на хліб та хлібобулочні вироби задовольняється повністю, фактичне споживання хліба та хлібобулочних виробів населенням України становить 4,6 млн. т на рік.

Порівняння фактичних обсягів виробництва і обсягів споживання хліба та хлібобулочних виробів свідчить, що 35% зазначеної продукції виробляється хлібозаводами, а 65% обсягів споживання залишаються поза статистичною звітністю. І ця частка щороку збільшується [37]. Директор холдингової компанії

«Хлібні інвестиції» Олександр Тараненко зазначає: «На сьогоднішній день вже дві треті ринку хлібобулочних виробів знаходиться в тіні, при тому, що ще кілька років тому статистика була протилежною» [38].

Найбільшими виробниками хлібобулочних виробів України в 2013 році є холдинги Lauffer, «Хлібні інвестиції» та «Хлібпром». Слід зазначити, що на ринку виробництва хліба відбуваються постійні процеси монополізації і поглинання одних виробників іншими. Так, в серпні 2010 року уряд прийняв рішення створити ДП «Державна продовольчо-зернова корпорація України» (ДПЗКУ). Згідно з цим рішенням ДАК «Хліб України» передала новому підприємству 36 елеваторів, комбінатів хлібопродуктів та хлібних баз, у тому числі Одеський і Миколаївський портові елеватори. Пізніше уряд прийняв рішення передати в управління ДПЗКУ ще 13 підприємств ДАК [38].

В 2013 року Кабмін передав ПАТ «Державна продовольчо-зернова корпорація» 16 елеваторів, комбінатів хлібопродуктів та хлібних баз, що входили до складу державної акціонерної компанії «Хліб України». В управління ДПЗКУ перейшли Черняхівський елеватор (Житомирська обл.), Брилівський елеватор (Херсонська обл.), Володимир-Волинський комбінат хлібопродуктів (Волинська обл.), Севастопольський комбінат хлібопродуктів (Севастополь, АРК), Галицький комбінат хлібопродуктів (Івано-Франківська обл.), Криворізьке хлібоприймальне підприємство (Дніпропетровська обл.), Хлібна база № 89 (Закарпатська обл.), Торговий дім «Золотий Колос» (Харків), а також вісім підприємств, щодо яких відкрито провадження у справі про банкрутство [39].

Що стосується фінансових результатів діяльності виробників хлібобулочних виробів, то за даними Державної служби статистики, за січень-вересень 2012 року підприємства по виробництву хліба та хлібобулочних виробів отримали 86 млн. грн. збитків (46% підприємств одержали 200 млн. грн. збитків, 54% підприємств отримали 114 млн. грн. прибутків), тоді, як у 2010 році 37% підприємств були збитковими, у 2011 році таких підприємств було 40 %. [37]. Тобто, має місце зростання кількості збиткових підприємств по виробництву хліба та хлібобулочних виробів.

У даному дослідженні розглянуті результати фінансової діяльності підприємства відповідно до зміни розмірів та структури капіталу, вкладеного в майно. Аналіз проведено з використанням прийому групувань підприємств за критерієм обсягу капіталу і метою виявлення ефективних з них відповідно до розміру вкладених коштів як власних, так і запозичених.

Оцінка ефективності фінансової діяльності проводилася нами на прикладі 12 середніх підприємств Одеської області, вид діяльності – виробництва хліба та хлібобулочних виробів (КВЕД-15.81.0) за звітністю підприємств 2009-2011 років [40]. Назви вказаних середніх підприємств були закодовані згідно з Законом України «Про державну таємницю».

Підприємства були згруповані відповідно до таких параметрів капіталу: 1 група – до 5 млн. грн.; 2 група – від 5 до 10 млн. грн.; 3 група – від 10 до 20 млн. грн.; 4 група – більше 20 млн. грн. За кожною зі сформованих груп було обчислено основні фінансово-економічні показники, які відображають ефективність та ділову активність кожного з них.

У групу 1 – до 5 млн. грн. увійшли підприємства № 2, № 4, № 9, № 12. До групи 2 з сумою капіталу від 5 млн. грн. до 10 млн. грн. увійшло три підприємства – № 3, № 5, № 8. В групу 3 з розміром капіталу від 10 до 20 млн. грн. також увійшло три середніх підприємства, а саме – № 6, № 10, № 11. У групу 4 увійшли два підприємства з розміром капіталу вище за 20 млн. грн., тобто це самі великі з середніх підприємств галузі в Одеському регіоні – № 1 та № 7.

Проведене дослідження дозволило зробити висновки про низьку ефективність діяльності підприємств групи 1 з розміром капіталу до 5 млн. грн. Згідно результатів дослідження всі середні підприємства групи 1 виробництва хліба та хлібобулочних виробів Одеської області в цілому мають тенденцію до росту капіталу на протязі 2009-2011 рр. (табл.4.1).

Таблиця 4.1

Аналіз динаміки зміни основних фінансових коефіцієнтів середніх підприємств виробництва хлібобулочних виробів Одеської області у 2009-2011 роках\*



Підприємства	Коефіцієнт автономії	Рентабельність реалізації	Рентабельність активів	Рентабельність власного капіталу	Коефіцієнт загальної ліквідності	Частка активів виробничого потенціалу
<b>Група 1</b>						
2	0,71 – 0,89	(-6,0) - (+5)	(-3,0) – 2,1	(-5,0) – 2,4	1,59 – 3,19	0,78 – 0,75
4	0,22-0,25	0,2- (-3,6)	1,0- (-26,0)	4,0- (-105)	0,46-0,42	0,87-0,82
9	0,17- (-0,26)	(-19,4) -(-26,8)	(-50,0) - (-22,0)	Н.р	0,65-0,68	0,91-0,97
12	0,88-0,86	5,6-0,05	19 - 0,12	21 - 0,14	1,07-1,48	0,94-0,89
<b>Група 2</b>						
3	0,72-0,74	11,0-9,0	23,0-16,0	31,0-22,0	0,92-1,17	0,77-0,75
5	0,88-0,89	(-0,5)-(-10,2)	(-1,0)-(-21,0)	(-1,0)-(-23,0)	2,1-3,68	0,74-0,63
8	0,07-0,29	0,7-5,6	4,0 - 11,0	60,0 - 37,0	0,94-0,69	0,94-0,69
<b>Група 3</b>						
6	0,65-0,56	1,0-1,5	4,0-2,0	6,0-4,0	1,73-1,31	0,57-0,49
10	0,01-0,84	6,9-13,4	5,0-15,0	456,4-18,0	0,2-7,84	0,83-0,63
11	0,82-0,09	15,0-3,8	20,0-3,0	25,0-36,0	3,74-0,19	0,66-0,86
<b>Група 4</b>						
1	0,31-0,36	(-12,06)- 0,36	(-15)-0,43	(-49,0)-1,0	2,11-1,10	0,22-0,34
7	0,27-0,35	(-6,8)- (-8,1)	(-12,0)-(-7,0)	(-43,0)-(-21,0)	4,69-1,16	0,17-0,40

\*Побудовано автором на базі проведеного дослідження

Результати дослідження фінансових показників підприємств групи 2 дозволяють зробити висновок про зниження ефективності їх діяльності на протязі 2009-2011 років, що простежується в тенденціях зміни показників рентабельності, оборотності та платоспроможності.

Аналіз основних показників діяльності підприємств групи 3 показав, що на протязі 2009-2011 років усі підприємства даної групи були прибутковими, але ефективність діяльності різна у зв'язку з проведеною у цей період фінансовою політикою щодо формування структури капіталу.

На протязі досліджуваного періоду підприємства групи 4 значно збільшили розмір капіталу (більше ніж в два рази) за рахунок значного збільшення поточних зобов'язань та власного капіталу.

Підводячи підсумок за результатами проведеного аналітичного дослідження середніх підприємств по виробництву хлібобулочних виробів, можна стверджувати про низьку ефективність діяльності всіх підприємств, що свідчить про значні недоліки у проведеній фінансовій політиці на протязі 2009-2011 років. Групування підприємств за розмірами капіталу дозволило виявити недоліки у фінансовій політиці щодо формування структури капіталу та простежити вплив на ефективність та платоспроможність.

Проведене аналітичне дослідження з використанням методу групувань за розмірами капіталу середніх підприємств хлібобулочної промисловості дозволяє зробити висновок про найбільш ефективну діяльність підприємств групи 3 з розміром капіталу від 10 млн. грн. до 20 млн. грн.

Підприємства групи 2 з розміром капіталу від 5 до 10 млн. грн. показують тенденцію зниження ефективності діяльності. Підприємства групи 1 з розміром капіталу до 5 млн. грн. та групи 4 з розміром капіталу більше 20 млн. грн. показують найнижчі показники ефективності.

Вважаємо, що отримані результати можуть бути використані підприємствами хлібобулочної промисловості для оптимізації розмірів та структури капіталу для підвищення ефективності їх діяльності.

#### **4.2. Програма забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства переробної галузі**

Метою стратегії адаптивної реструктуризації ТОВ з П «Дікергофф-Україна» є Програма забезпечення конкурентоспроможності його потенціалу, яка розкриває складові довгострокового курсу розвитку і стратегічні наміри на ринку в Одеському регіоні і конкретизується в наступних документах:

- Стратегічний план розвитку підприємства.
- План адаптивної реструктуризації підприємства.
- Бізнес-план до плану адаптивної реструктуризації підприємства.

**Стратегічний план розвитку підприємства** – це документ, що містить базові заходи розвитку діяльності підприємства на перспективу (не менше 10 років ) [50, с.88 ]. В стратегічному плані розвитку підприємства ТОВ з П «Дікергофф-Україна» представлені бачення розвитку , місія , цілі , стратегія адаптивної реструктуризації і програма дій, терміни виконання та методичний інструментарій оцінки індикаторів. Основні напрями стратегічного плану розвитку підприємства ТОВ з П «Дікергофф-Україна» розробляються на перспективу за умовами збільшення знань і оптимізації потенціалу (табл.4.2).

Таблиця 4.2.

Основні напрями стратегічного плану розвитку підприємства  
ТОВ з П «Дікергофф-Україна»

Основні напрями	Зміст
Бачення розвитку підприємства	Наміри вищого керівництва підприємства реалізувати стратегію адаптивної реструктуризації в Одеському регіоні
Місія підприємства	Забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства на ринку в Одеському регіоні
Цілі підприємства	<p><b>Цілі корпоративного рівня:</b> присутні у всіх сферах цементного і бетонного бізнесу за метою закупівлі сировини і продажі продукції, а також реструктуризації підприємства; розробляються для корпоративного управління ресурсами.</p> <p><b>Цілі сфери бізнесу:</b> розробляються для прийняття рішення керівниками, які відповідають за реалізацію стратегії реструктуризації в забезпеченні конкурентоспроможності потенціалу підприємства.</p> <p><b>Цілі функціонального рівня:</b> присутні в сфері ресурсних, інвестиційних, маркетингових, організаційних, інноваційних і виробничих стратегій в цементному і бетонному бізнесі.</p> <p><b>Цілі лінійного рівня:</b> присутні в підрозділах підприємства, за умов, що вирішальна роль у їх реалізації цілей належить керівництву організації.</p>
Стратегія розвитку підприємства	<p>Ключовою стратегією розвитку в перманентному процесі стратегічного управління обрана стратегія адаптивної реструктуризації підприємства, як комплекс заходів, що забезпечують зміну внутрішнього середовища та адаптацію до змін зовнішнього оточення підприємства без витратних перетворень і здійснюються в три етапи:</p> <p><b>Перший етап:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– з'ясування місії і цілей стратегії адаптивної реструктуризації підприємства та їх відповідності умовам ринку;</li> <li>– цілі функціонального рівня спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності ресурсного, інвестиційного, маркетингового, інноваційного і виробничого потенціалу;</li> <li>– доведення цілей і залучення співробітників у процес реалізації стратегії адаптивної реструктуризації підприємства.</li> </ul> <p><b>Другий етап:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оцінка потенціалу підприємства;</li> <li>– оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прогнозування потенціалу підприємства;</li> <li>– оптимізація потенціалу підприємства;</li> <li>– конкурентний бенчмаркінг потенціалу підприємства .</li> </ul> <p><b>Третій етап:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– прогнозний сценарій адаптивної реструктуризації підприємства;</li> <li>– план адаптивної реструктуризації підприємства;</li> <li>– бізнес-план адаптивної реструктуризації підприємства.</li> </ul>
Програма дій з досягнення цілей	<p>Програма дій організації спрямована на реалізацію заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності потенціалу в стратегії адаптивної реструктуризації підприємства.</p> <p><b>Перший блок «Організаційно-технологічні зміни»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– адаптивна реструктуризація технологічної структури організації за територіальною ознакою;</li> <li>– удосконалення структури ресурсів в нових технологіях організації за метою ресурсозбереження;</li> <li>– перехід до перегрупування технологічних операцій.</li> </ul> <p><b>Другий блок «Організаційно-управлінські зміни»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– адаптивна реструктуризація функцій управління за характером їх реалізації (перехід до функціональної структури управління);</li> <li>– удосконалення структури управлінських функцій по продуктовому ознакою (перехід до дивізіональної структури);</li> <li>– перехід до перегрупування управлінських функцій (перехід до комбінованої структури).</li> </ul> <p><b>Третій блок «Формування права і відповідальність підрозділів підприємства»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формування групи негоспрозрахункових підрозділів;</li> <li>– формування групи госпрозрахункових підрозділів, що фінансуються за рахунок підприємства;</li> <li>– формування «центрів фінансової відповідальності» (самофінансування і самоврядування);</li> <li>– виділення дочірніх і підприємств , філій.</li> </ul> <p><b>Четвертий блок «Зміна структури активів»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– звільнення від активів, що не використовуються ;</li> <li>– забезпечення ефективного використання активів.</li> </ul> <p><b>П'ятий блок «Зміна структури активів»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формування структури персоналу щодо збереження колективу підприємства;</li> <li>– приведення складу колективу у відповідність з потребою організації.</li> </ul> <p><b>Шостий блок «Автономна реструктуризація»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– узгодження реструктуризації з територіально близькими підприємствами галузі;</li> <li>– терміни та умови проведення етапів адаптивної реструктуризації підприємства.</li> </ul>

Тимчасові границі	<p>Виконання програми дій організації підтверджує перелік документації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– перелік документації, що підлягає оформленню і здачі на етапах програми дій організації, визначається в технічному завданні підрозділів;</li> <li>– виконання проміжних етапів оформляється актами здачі-приймання згідно з календарним планом;</li> <li>– при завершенні робіт з етапу програми дій організації оформляється акт здачі-приймання робіт з додаванням до нього комплекту документації, який передбачений в технічному завданні;</li> <li>– акти здачі-приймання робіт і звітних документів направляються на підпис для затвердження чи мотивованої відмови від приймання робіт;</li> <li>– дострокове виконання програми дії організації приймається у разі погодження відповідальних сторін;</li> <li>– недоцільне подальше проведення робіт по програмі дії організації повинно бути в протоколі узгодження за метою припинення;</li> <li>– невиконання або неналежне виконання робіт за програмою дій організації тягне відповідальність згідно з договором.</li> </ul>
Індикатори і тенденції їх зміни	<p>Індикатори в програмі дій організації – це співвідношення показників забезпечення її конкурентоспроможності, що визначають рівень економічної ефективності.</p>

**План адаптивної реструктуризації підприємства** – це документ, який містить заходи розвитку діяльності підприємства, що виявлені при діагностиці підприємства за умов забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства. В плані адаптивної реструктуризації підприємства показано варіант реформування щодо оптимізації потенціалу ТОВ з П «Дікергофф-Україна». Структура плану адаптивної реструктуризації ТОВ з П «Дікергофф-Україна» розроблена на основі програмно-цільового підходу, що був використаний в організаційно-економічному механізмі реструктуризації промислового підприємства [50, с.153]. Зміст «Плану адаптивної реструктуризації ТОВ з П «Дікергофф-Україна» розкриває ефективні напрями розвитку підприємства (табл.4.3).

План адаптивної реструктуризації підприємства  
ТОВ з П «Дікергофф-Україна»

Розділ плану	Зміст
Концепція розвитку підприємства	Загальна характеристика і конкурентні позиції підприємства в галузі і ринкових умовах Вибір стратегії розвитку підприємства
Оцінка ефективності діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оцінка активів підприємства</li> <li>– Оцінка основних виробничих фондів</li> <li>– Оцінка валової продукції</li> <li>– Оцінка коштів внесених до статутного капітал</li> <li>– Оцінка забезпеченості власною сировинною базою і джерелами енергії</li> <li>– Оцінка показників витрат і доходів</li> <li>– Оцінка показників економічної ефективності</li> </ul>
Аналіз ринкового середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Аналіз галузевого внутрішнього ринку</li> <li>– Аналіз конкурентних сил підприємства</li> <li>– Конкурентні переваги підприємства</li> </ul>
План фінансового оздоровлення підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Заходи щодо забезпечення економії витрат</li> <li>– Заходи щодо поліпшення платоспроможності</li> <li>– Реструктуризація кредиторської заборгованості</li> </ul>
Адаптивна реструктуризація підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оптимізація потенціалу підприємства</li> <li>– Стратегія адаптивної реструктуризації</li> <li>– Адаптивна реструктуризація управління</li> <li>– Реструктуризація дебіторської заборгованості</li> </ul>
Проекти досягнення цілей адаптивної реструктуризації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проект впровадження електронного офісу</li> <li>– Проект розвитку технологічного комплексу з виробництва бетону (<b>вказати тип заводу</b>)</li> <li>– Інвестиційний проект підприємства</li> </ul>
Маркетингова діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стратегія маркетингу підприємства</li> <li>– Стратегія ціноутворення підприємства</li> </ul>
Прогноз збуту на поточний рік	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оцінка пропозиції і попиту на ринку</li> <li>– Прогнозування ціни товару на ринку</li> <li>– Асортиментний портфель підприємства</li> </ul>

**Бізнес-план до плану адаптивної реструктуризації підприємства** визначає прогнозний документ в якому фінансова складова розраховується на кілька років і включає показники економічної ефективності та підвищення вартості підприємства. Адаптивна реструктуризація ТОВ з П «Дікергофф-Україна» проводиться на основі розділів бізнес-плану, який відображає систему фінансово-економічних показників.

Структура і зміст основних розділів бізнес-плану адаптивної реструктуризації підприємства ТОВ з П «Дікергофф-Україна» ґрунтується на наказі Міністерства промислової політики «Про затвердження Примірного плану реструктуризації та досудової санації» від 29 серпня 2008 року за № 549 [51] (табл. 4.4) .

Таблиця 4.4

Зміст бізнес-плану адаптивної реструктуризації  
ТОВ з П «Дікергофф-Україна»

Розділ плану	Основний зміст
Резюме	Короткий опис адаптивної реструктуризації: цілі, масштаб, прибуток і поточні витрати.
Характеристика підприємства ТОВ з П «Дікергофф-Україна»	Назва, організаційно-правова форма, дані про засновників та інша інформація підприємства.
	Загальна характеристика: види реалізованої продукції, її відповідність стандартам якості, кількість працівників, розмір статутного капіталу і сума інвестицій.
Аналіз фінансового стану підприємства	– Фінансово-економічний аналіз підприємства.
	– Висновок за результатами оцінки фінансового стану за останні роки діяльності.
	– Рекомендації підприємству за результатами проведеного аналізу.
Бізнес-ідея адаптивної реструктуризації підприємства	Адаптивну реструктуризація підприємства шляхом будівництва і введення в експлуатацію технологічного комплексу з виробництва бетону.
	Реструктуризація дебіторської заборгованості та впровадження договорів з новою системою оплати
Конкурентоспроможність потенціалу підприємства	– Модель к задачі оптимізації потенціалу підприємства.
	– Оцінка ефективності забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
Організаційно-технологічний план	– Оцінка організаційної структури.
	– Оцінка підприємницької структури
	– Організаційна структура технологічних операцій
	– Організаційна структура економічного та інформаційного забезпечення.
	– Рекомендації щодо вдосконалення організаційно-технологічної структури.
Організаційно-управлінський план	– Характеристика структури управління.
	– Стратегічне управління підприємством.
	– Оперативне управління підприємством.
Реінжиніринг бізнес-процесів	– Модернізація потенціалу підприємства. – План заходів з модернізації й адаптивної реконструкції підприємства: а) 2013-2014 рр. –

	будівництво технологічного комплексу з виробництва бетону; б) 2013-2014 рр. – договори поставок із споживачами та реструктуризація дебіторської заборгованості. – Прогноз майбутніх витрат і доходів.
Реструктуризація заборгованості	Рекомендації проведенню реструктуризації дебіторської та кредиторської заборгованості.
Оцінка економічної ефективності	– Ефективність адаптивної реструктуризації підприємства – Прогноз прибутку і збитків
Контроль за виконанням бізнес-плану адаптивної реструктуризації підприємства	– Контрольні етапи реалізації бізнес-плану адаптивної реструктуризації підприємства. – Контрольні цифри реалізації бізнес-плану адаптивної реструктуризації підприємства.

Структура бізнес-плану адаптивної реструктуризації ТОВ з П «Дікергофф-Україна» побудована відповідно Програми забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства (рис.4.2).

Пропонована структура бізнес-плану адаптивної реструктуризації підприємства пройшла впровадження в практичній діяльності на ТОВ з П «Дікергофф-Україна». Бізнес-план адаптивної реструктуризації ТОВ з П «Дікергофф-Україна» забезпечує здійснення стратегії реструктуризації в умовах ринку. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства ТОВ з П «Дікергофф-Україна» забезпечує ефективність інвестиційної діяльності. Інвестиції, як капітал з метою прибутку, беруть участь в стратегії адаптивної реструктуризації ТОВ з П «Дікергофф-Україна».



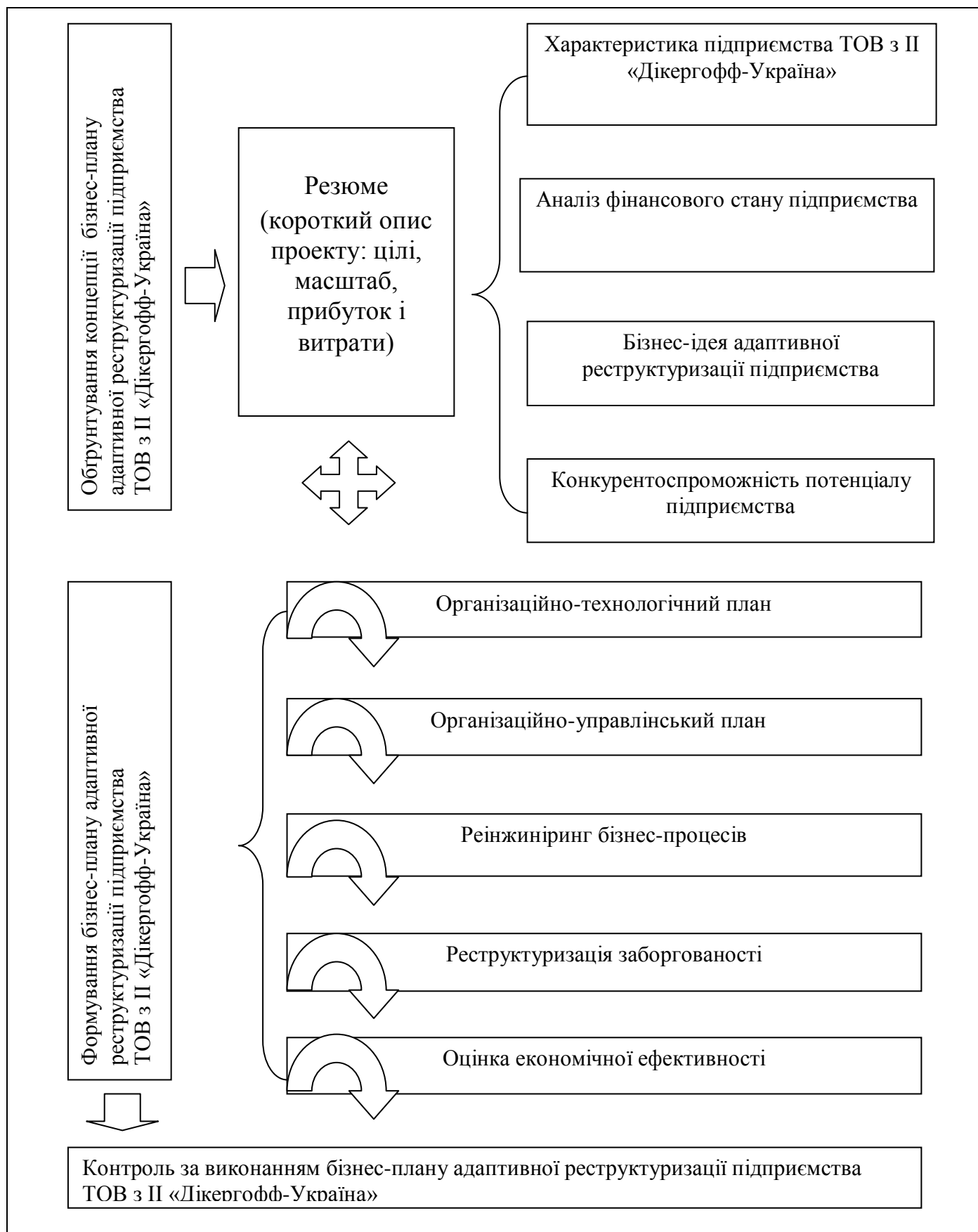


Рис.4.2. Структура бізнес-плану адаптивної реструктуризації підприємства ТОВ з П «Дікергофф-Україна»

### 4.3. Оцінка ефективності потенціалу підприємства переробної галузі

Розглядаючи стратегічний підхід в стратегії адаптивної реструктуризації за метою забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства ТОВ з П «Дікергофф-Україна» можна зробити пропозиції щодо оцінки економічного ефекту реалізації потенціалу підприємства переробної галузі шляхом зниження собівартості продукції на підприємстві і отримання прибутку. Впровадження цих пропозицій на підприємстві ТОВ з П «Дікергофф-Україна» здійснюється за умови:

- цінової конкуренції серед продавців в галузі;
- відповідності продукту стандартам;
- істотним відмінностям в ціні для покупця;
- відсутності диференціації покупців.

Покупці зупиняють свій вибір на тому товарі, ціна якого нижча за умов високої якості продукції, тому стратегії адаптивної реструктуризації за метою забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства ТОВ з П «Дікергофф-Україна» є успішною.

Стратегія адаптивної реструктуризації підприємства ТОВ з П «Дікергофф-Україна» має свої небезпеки. Так, у результаті технологічного прориву конкуренти можуть перехопити лідерство на ринку. Конкуренти можуть застосувати ідентичні методи до зниження витрат, так що підприємство швидко позбудеться своїх лідируючих позицій. Як ринкову небезпеку можна розглядати ситуацію, коли компанія менше уваги приділяє перспективним питанням розвинення бізнесу і може упустити момент, при якому стара продукція перестане бути конкурентоздатною у принципі, або зайва концентрація на зниженні витрат робить компанію уразливою перед новими технологіями і новими інтересами покупців у зв'язку з просуванням технологічного прогресу.

Вихідні дані, які характеризують інвестовані кошти та розмір грошових потоків були взяті з проекту будівництва і введення в експлуатацію нового технологічного комплексу з виробництва бетону на підприємстві ТОВ с П «Дікергофф-Україна».

Чистий приведений прибуток визначає різницю між приведеними шляхом

дисконтування до справжньої вартості сумою грошового потоку за весь період експлуатації інвестиційного проекту і сумою інвестованих коштів в проект протягом усього періоду реалізації.

Розрахунок показників чистого приведеного прибутку, суми грошового потоку, інвестованих коштів, дисконтованого індексу прибутковості та періоду окупності виконується таким чином:

- Чистий приведений прибуток:

$$\text{ЧПП} = \text{ПГП} - \text{ІІ}$$

- Сума грошового потоку:

$$\text{ПГП} = \sum_{t=1}^T (\text{ГП}_t * 1 / (1+E)^t);$$

- Інвестовані кошти:

$$\text{ІІ} = \sum_{t=1}^T (\text{І}_t * 1 / (1+E)^t)$$

де: ЧПП - чистий приведений прибуток;

ПГП - сума грошового потоку (прибуток і амортизаційні відрахування) за період експлуатації інвестиційного проекту;

ГП t - величина грошового потоку в t-му році реалізації проекту;

E - ставка дисконтування;

ІІ - сума коштів, що інвестуються в проект протягом усього періоду його реалізації;

Іt - величина коштів, що інвестуються на t-му році реалізації проекту.

- Дисконтований індекс прибутковості визначається (ДІП):

$$\text{ДІП} = \text{ПГП} / \text{ІІ}$$

- Дисконтований період окупності визначається (ДПО):

$$\text{ДПО} = T / \text{ДІП}, \text{ де: } T - \text{роки.}$$

Пропозиції щодо забезпечення конкурентоспроможності потенціалу ТОВ с П «Дикергофф» (Україна) в стратегії адаптивної реструктуризації підприємства, які реалізують економічний ефект (табл.4.5):

1. Проведення адаптивної реструктуризації підприємства шляхом будівництва і введення в експлуатацію технологічного комплексу з виробництва бетону.
2. Реструктуризація дебіторської заборгованості та впровадження договорів з новою системою оплати.

Таблиця 4.5.

Основні пропозиції щодо забезпечення конкурентоспроможності  
потенціалу ТОВ с П «Дикергофф» (Україна)

Пропозиції	Зміст																																										
Проведення адаптивної реструктуризації підприємства шляхом будівництва і введення в експлуатацію технологічного комплексу з виробництва бетону	<p>Реалізація стратегії адаптивної реструктуризації підприємства виконується за умов впровадження технології і будівництва та введення в експлуатацію нового технологічного комплексу з виробництва бетону. Будівництво передбачає залучити сумарні інвестиції у розмірі 7480,00 тис. грн., які надійдуть при умові, що ставка дисконтування буде складати 5%. Для зручності внесемо обчислення ефективності та терміну окупності технологічного комплексу з виробництва бетону в табл.4.6.</p> <p style="text-align: right;">Таблиця 4.6.</p> <p>Вихідні дані розрахунку показників економічної ефективності будівництва і введення в експлуатацію нового технологічного комплексу з виробництва бетону ТОВ с П «Дикергофф»</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Роки</th> <th style="text-align: center;">Інвестовані кошти тис. грн. (П)</th> <th style="text-align: center;">Грошові потоки тис. грн. (ГП)</th> <th style="text-align: center;">Індекс дисконтування <math>(1/(1+E)^t)</math></th> <th style="text-align: center;">Продисконтовані інвестиції тис. грн. (ПД)</th> <th style="text-align: center;">Продисконтовані грошові потоки тис. грн. (ПГП)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">2014</td> <td style="text-align: right;">4320,00</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: right;">4320,00</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2015</td> <td style="text-align: right;">3160,00</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: center;">0,952</td> <td style="text-align: right;">3008,32</td> <td style="text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2016</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: right;">4878,00</td> <td style="text-align: center;">0,906</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: right;">4419,47</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2017</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: right;">4145,08</td> <td style="text-align: center;">0,863</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: right;">3577,20</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2018</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: right;">3047,40</td> <td style="text-align: center;">0,822</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: right;">2504,96</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Всього</td> <td style="text-align: right;">7480,00</td> <td style="text-align: right;">12070,48</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: right;">7328,32</td> <td style="text-align: right;">10501,63</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;"><math>ЧП = 10501,63 - 7328,32 = 3173,31</math> тис. грн..</p> <p>Показник чистого приведенного прибутку дорівнює 3173,31 тис. грн. Саме цю суму принесуть інвестовані кошти в якості прибутку.</p> <p style="text-align: center;"><math>ДП = 10501,63/7328,32 = 1,43 &gt; 1</math></p> <p>Дисконтований індекс прибутковості більше одиниці, що свідчить про те, що проект може бути прийнятий до виконання,</p>	Роки	Інвестовані кошти тис. грн. (П)	Грошові потоки тис. грн. (ГП)	Індекс дисконтування $(1/(1+E)^t)$	Продисконтовані інвестиції тис. грн. (ПД)	Продисконтовані грошові потоки тис. грн. (ПГП)	2014	4320,00	-	1	4320,00	-	2015	3160,00	-	0,952	3008,32	-	2016	-	4878,00	0,906	-	4419,47	2017	-	4145,08	0,863	-	3577,20	2018	-	3047,40	0,822	-	2504,96	Всього	7480,00	12070,48	-	7328,32	10501,63
Роки	Інвестовані кошти тис. грн. (П)	Грошові потоки тис. грн. (ГП)	Індекс дисконтування $(1/(1+E)^t)$	Продисконтовані інвестиції тис. грн. (ПД)	Продисконтовані грошові потоки тис. грн. (ПГП)																																						
2014	4320,00	-	1	4320,00	-																																						
2015	3160,00	-	0,952	3008,32	-																																						
2016	-	4878,00	0,906	-	4419,47																																						
2017	-	4145,08	0,863	-	3577,20																																						
2018	-	3047,40	0,822	-	2504,96																																						
Всього	7480,00	12070,48	-	7328,32	10501,63																																						

адже одна інвестована гривня принесе 1,43 гривні прибутку.

$$\text{ДПО} = 5/1,43 = 3,27 \text{ (роки)}$$

Нормативним строком окупності у переробній промисловості вважається 6,7 років.

Дисконтований період окупності становить 3,27 роки й інвестиційні кошти окупляться за ці 3,27 роки, тобто період окупності знаходиться у рамках норми

На основі проведених розрахунків можна стверджувати, що запропонований проект впровадження будівництва і введення в експлуатацію нового технологічного комплексу з виробництва бетону на підприємстві ТОВ с П «Дікергофф» (Україна) є вигідним для реалізації.

При всіх попередніх показниках, що сприяють реалізації проекту, можна сказати, що він є раціональним табл.4.7.

Таблиця 4.7

Економічний ефект проекту будівництва і введення в експлуатацію технологічного комплексу з виробництва бетону на підприємстві ТОВ з П «Дікергофф (Україна)»

№	Показники	Одиниця виміру	Значення показника
1.	Показник чистого приведеного прибутку	тис. грн.	3173, 31
2.	Дисконтований індекс прибутковості	>1	1,43
3.	Дисконтований період окупності	рік	3,27

Строк окупності об'єктів в переробній галузі встановлюється на рівні 5-10 років.

Реструктуризація дебіторської заборгованості та впровадження договорів з новою системою оплати

Реструктуризація дебіторської заборгованості є перекладенням заборгованості в активи для підвищення платоспроможності підприємства. Шляхами зменшення дебіторської заборгованості є збільшення передоплати за відвантажену продукцію.

Дебіторська заборгованість по яких очікуються платежі більш, ніж через 12 місяців після звітної дати не існує, проте існує заборгованість, платежі по яких очікуються протягом 12 місяців. Дебіторська заборгованість на кінець 2012 р. – 1098,35 тис. грн. По укладених договорах на постачання продукції оплата виконується протягом 10-ти банківських днів з моменту відвантаження товару зі складу підприємства, проте покупці не виконують умови договору і затримують платежі (табл. 4.8)

Таблиця 4.8.

Дебіторська заборгованість по підприємству ТОВ з П «Дікергофф (Україна)»

Напрями заборгованості	Сума заборгованості тис. грн		Відхилення %	Середні терміни повернення коштів
	2011 р.	2012 р.		
Бюджетні організації	523,01	763,71	146,0	29 доби
Комерційні організації	95,41	163,70	171,6	22 доби
Приватні підприємці	101,76	170,94	168,0	21 доба
Разом	720,18	1098,35		

Більш клієнтів-організацій є постійними клієнтами і дебіторська заборгованість в порівнянні з минулим роком збільшелось більш, ніж на 50%.

*Пропонуємо 1.*

В договорі на постачання продукції замість «оплата робиться впродовж 10-ти банківських днів з моменту відвантаження товару зі складу постачальника» переробити на «передоплата робиться у розмірі 30% впродовж 2-х банківських днів з моменту відвантаження товару зі складу постачальника, інші 70% впродовж 5-ти банківських днів з моменту отримання товару зі складу постачальника».

*Пропонуємо 2.*

У випадку, якщо покупець робить передоплату у розмірі від 50% -100%, йому додатково робиться знижка 5–7%.

*Отримані результати:*

Передоплати в розмірі 30% від обсягу реалізації мають бути збільшенні на:

$$1098,350 \times 0,3 = 329,505 \text{ тис. грн.},$$

де: 1098,350 тис. грн. – дебіторська заборгованість.

При передоплаті – 50% обсяг реалізації збільшиться на 549,175 тис. грн. За умовами договору за передоплату знижка обрана в розмірі 5%. Додатковий обсяг реалізованої продукції має дорівнюватись:

$$549,175 \times (100\% - 5\%) = 521,716 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток складає 52,2 тис. грн.

Нові договори постачання за умов передоплати в 30% або 50% дозволять зменшити дебіторську заборгованість на 329,505 або 549,175 тис. грн. відповідно, що дасть можливість поліпшити використання оборотних засобів на підприємстві, зменшити потребу в грошових ресурсах і покращити фінансовий стан (табл.4.9).

Таблиця 4.9.

Оцінка фінансової стійкості підприємства ТОВ з П  
«Дікергофф (Україна)»

Показники	Нормальне обмеження	Значення показників		Відхилення в динаміці (+, -)
		до впровадження	після впровадження	
1. Коефіцієнт концентрації повернутого капіталу	$K1 \leq 0,5$	0,431	0,382	- 0,05
2. Коефіцієнт фінансового ризику	$K2 \leq 1$	0,817	0,620	- 0,2
3. Коефіцієнт фінансової незалежності	$K3 \geq 1$	1,367	1,48	+ 0,11

Аналіз дає підстави стверджувати, що за умов зменшення коефіцієнту повернутого капіталу (-0,5), коефіцієнту фінансового ризику (-0,2) і збільшення коефіцієнту фінансової незалежності (+0,11) простежується поліпшення фінансової стійкості підприємства ТОВ з П «Дікергофф (Україна)».

	Удосконалення договірних відносин за рахунок зміни умов договору та надання знижок надасть можливість збільшити обсяг реалізованої продукції на 4,8% на ТОВ з П «Дикергофф (Україна)»
--	---

Найважливішим завданням підприємства ТОВ с П «Дикергофф» (Україна) є досягнення головної мети - отримання прибутку в конкурентних умовах за рахунок реалізації стратегії адаптивної реструктуризації (табл. 4.10.).

Таблиця 4.10.

Економічний ефект в пропозиціях щодо реалізації потенціалу підприємства ТОВ с П «Дикергофф» (Україна)

Пропозиція	Економічний ефект (тис. грн.)	Срок окупності (рік)
Проведення адаптивної реструктуризації підприємства шляхом будівництва і введення в експлуатацію технологічного комплексу з виробництва бетону обертових печей на газ з коксом	3173,31	3,27
Реструктуризація дебіторської заборгованості та впровадження договорів з новою системою оплати	52,20	—
Всього	3225,51	

В прибутку підприємства знайшли своє відображення такі сторони діяльності підприємства, як реструктуризація, рівень організації виробництва і праці, ступінь використання фінансових коштів та чинники, що характеризують виробничу діяльність. Сума економічного ефекту в пропозиціях щодо реалізації потенціалу підприємства ТОВ с П «Дикергофф» (Україна) дорівнюється 3225,51 тис. грн. При зростанні прибутку підприємства, держава отримує додаткові засоби для розвитку суспільства і підвищення матеріального добробуту працюючих. Таким чином, найважливішим завданням підприємства ТОВ с П «Дикергофф» (Україна) є отримання прибутку в конкурентних умовах за рахунок економії витрат в стратегіях розвитку.

#### **4.4. Використання положень сценарного планування в стратегічних цілях розвитку підприємств**

В даний час ще недостатньо розроблені технології формування сценаріїв соціально-економічного розвитку вимагають подальшої теоретичної та методичної розробки чинники підвищення рівня конкурентоспроможності регіональної економіки на глобальних ринках готової продукції, інноваційних продуктів, трудових ресурсів та інвестицій. Для формування ефективної діяльності підприємств відбувається становлення концептуальних положень сценарного планування. Останні дослідження в області бізнес-стратегій доводять, що впровадження стратегічного планування забезпечує гнучкість та передбачуваність подій, необхідних для організації успіху довгострокової конкуренції та діяльності.

Питання сценарного планування розроблені науковцями. З 60-х років ХХ ст. про сценарне планування почали говорити Г. Кан, П. Уек, П. Шварц. Теоретичні положення сценарного планування розроблені Д. Рингланд (2008), М. Ліндгрєн і Х. Бандхольд (2009), Р. Вінс (2010). Для вітчизняної економічної науки цей напрямок планування є доволі інноваційним, тому метою роботи є розгляд та застосування положень сценарного планування для стратегічних цілей розвитку українських підприємств.

Планування націлено на складання набору сценаріїв, які покривають певний спектр можливостей функціонування підприємств. Зрозуміло, що охопити весь спектр можливостей підприємств нереально, тому планувальник сценаріїв бажає врахувати їх максимально. Діючи таким чином, на відміну від лінійного прогнозування, найдоцільнішим в процесі сценарного планування є підготовка до майбутніх подій з врахуванням наступу ймовірних випадків. Більш того, сценарне планування дозволяє планувальнику підготуватись до несподіванок і оцінити економічні ризики.

Сценарне планування дозволяє домогтись значних результатів при складанні бізнес-планів та побудові прогнозів. Воно тісним чином пов'язане з оптимальним, що дозволяє розглянути та розподіляти рівномірно інвестиції між окремими складовими сценарного укомплектування. Хоча його сутність полягає у націленості



на кількісне обмірковування майбутньої діяльності та перспектив розвитку підприємства. Але для цього часто виникає потреба у розробки низки сценаріїв та співставленні їх при імовірності реалізації.

Сценарне планування дозволяє врахувати всі аспекти ситуації і в більшості випадків не проводить відмінності між ірраціональними нав'язливими діями та діями, які вважаються гармонійними – раціональними, ефективними, загальноприйнятими.

Сценарії – це не точні й краєві моделі того, яке буде майбутнє компанії. Вони виступають гіпотетичними стратегіями, завдяки яким підприємство може підготуватись до різних негараздів майбутнього, заготовивши заздалегідь ресурси для можливих незвичайних подій [52, с.21].

Не існує єдиного визначення сценарію або сценарного планування. Різні фахівці пропонують власні тлумачення цих понять. Так, М. Портер визначає його як «внутрішньо несуперечливий погляд на те, чим може обернутися майбутнє» (1985), П. Шварц – «інструмент впорядкування наявних уявлень про можливі умови діяльності в майбутньому, в яких прийняте рішення виявиться правильним» (1991); Д. Рінгланд – «елемент стратегічного планування, який заснований на способах і технологіях управління невизначеностями майбутнього» (1998); П. Шумейкер – «раціональний метод подання ймовірних варіантів майбутнього, в яких можуть реалізуватися ухвалені організацією рішення» (1995) [53, с.212].

З наведених визначень зрозуміло, що сценарій не є прогнозом, тобто описом порівняно передбачуваного розвитку подій сьогодення. Не є він і баченням – бажаним майбутнім. Сценарій – це ретельно продумана відповідь на питання: «Що трапиться імовірно?» Або: «Що станеться, якщо ...?» Таким чином, сценарій відрізняється і від прогнозу, і від бачення, які мають тенденцію приховувати ризики. Сценарій же, навпаки, дає можливість управляти ризиками.

Ясно також і те, що сценарне планування має на увазі не тільки розробку сценаріїв, але щось більше, тісніше пов'язане зі стратегічним плануванням. Сценарне планування в компаніях і організаціях в основному обмежено спробами уявити собі або прорахувати наслідки альтернативних рішень. Часто менеджери

задаються питанням – якими можуть бути наслідки, наприклад, певної угоди чи конкретних дій когось із конкурентів. Проте систематична робота над сценаріями подій у зовнішньому світі, безсумнівно, виробляється рідко. Однією з причин є те, що подібна робота вимагає більше часу і знань. Якщо ж розглядати сценарне планування не тільки як вправу для розуму, то хтось в організації повинен відповідати за безперервність процесу, а один або декілька осіб – робити висновки із сценаріїв та аналізувати можливі наслідки для вибору стратегій.

Завдяки уміло розробленим сценаріям можна скоротити більшу частину невизначеностей до декількох найбільш ймовірних альтернативних напрямків, які разом містять в собі найбільш важливі невизначеності.

Воно допомагає відточити стратегії, скласти плани дій на випадок несподіваного розвитку подій і дотримуватися вірного напрямку в дійсно важливих питаннях. Але написання сценаріїв – це не тільки інструмент планування. Воно є також ефективним засобом навчання. Звичка думати сценаріями допомагає нам зрозуміти логіку розвитку подій, виявити рушійні сили, ключові фактори, ключові фігури і нашу власну здатність чинити який-небудь вплив. Сценарне планування – це планування майбутнього в епоху, коли традиційне стратегічне планування застаріло [54, с.12].

Прийоми розробки сценаріїв (сценаріотехніка) часто використовуються для досягнення кількох цілей.

Таблиця 1

Відмінності між сценарієм, прогнозом і баченням [55, с.26]

Сценарій	Прогноз	Бачення
Можливі найбільш ймовірні варіанти майбутнього	Ймовірні варіанти майбутнього	Бажаний варіант майбутнього
Заснований на невизначеності	Заснований на певних зв'язках	Засноване на цінності
Показує ризики	Приховує ризики	Приховує ризики
Якісний або кількісний	Кількісний	Зазвичай якісне
Необхідний, щоб знати, яке рішення прийняти	Необхідний, щоб наважитися прийняти рішення	Спонукає до дії
Рідко застосовується	Застосовується часто	Застосовується відносно часто

Ефективний в середньо- і довгостроковій перспективі та при середньому або високому ступеню невизначеності	Ефективний в короткостроковій перспективі і при низькій ступеня невизначеності	Грає роль стартових механізмів для свідомих перетворень
---	--	---

Рисунок 1 ілюструє ті аспекти, які є надзвичайно важливими при використанні сценарних методик в різних проектах. Іноді сценарії застосовуються в плануванні з очевидною метою добитися практичних результатів. Промислові, технологічні або споживчі сценарії можуть направляти на дослідження і розробки, в бізнес або розвиток продуктів. Сценарій має функціонувати і як джерело натхнення для розробки ідей, і як фільтр, через який пропускають нові ідеї та проекти. У цих випадках сценарії діють в рамках нового бізнес-процесу. Але їх використовують і для оцінки, наприклад для перевірки існуючих бізнес-концепцій, стратегій або продуктів.

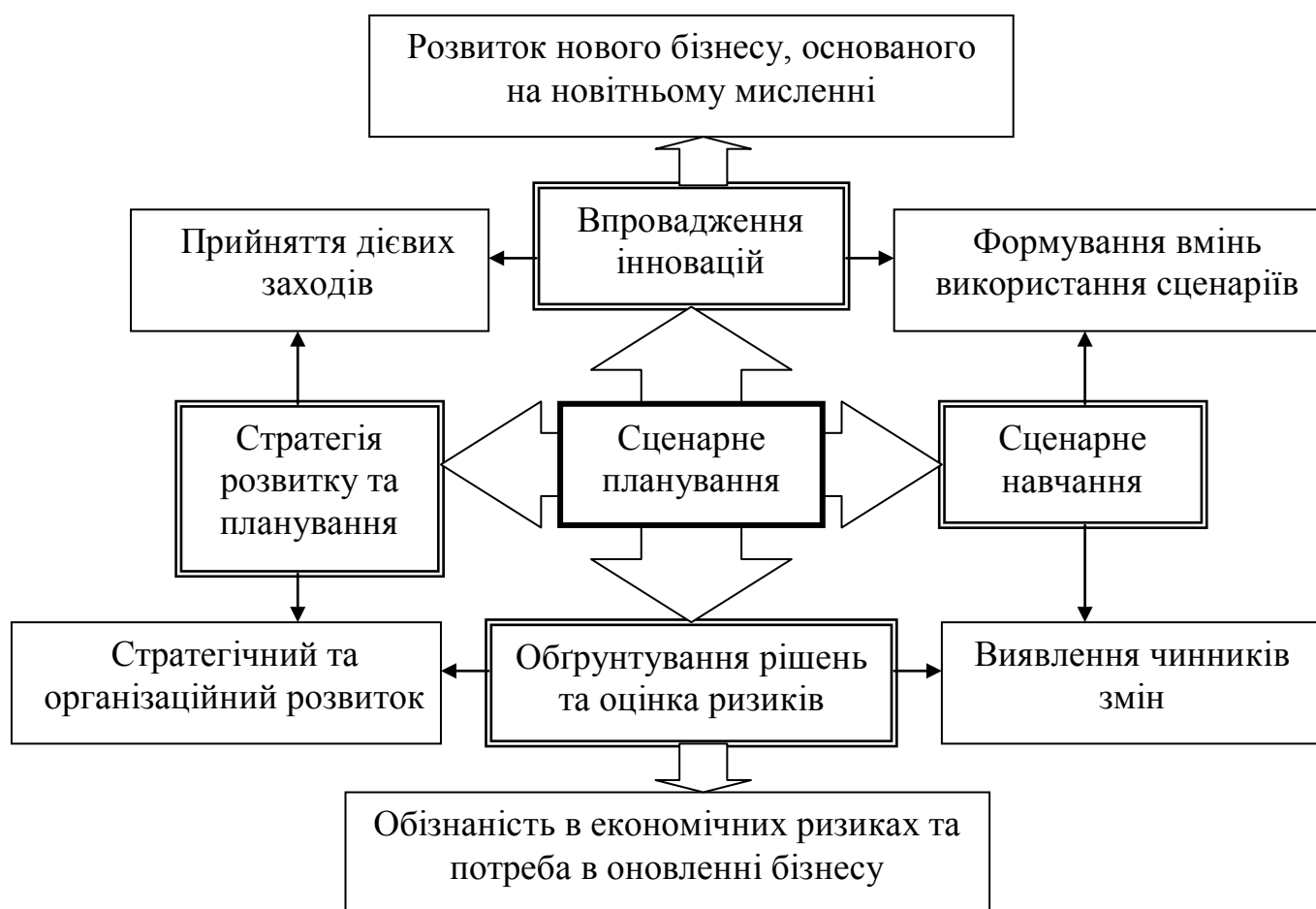


Рис. 1. Використання сценарних проектів в різних цілях і з неоднаковим спрямуванням

Іноді сценарії застосовують як засіб навчання або як рушійну силу перетворень. Вони є потужним інструментом перевірки існуючих парадигм та припущень, особливо для тих людей, хто їх займається генеруванням.

Сценарне планування являє собою методику планування, що застосовується в умовах невизначеності майбутнього бізнес-середовища. Відмінності між традиційними підходами до стратегічного планування і сценарним плануванням показані в таблиці 2.

Сценарії з ряду розглянутих вище причин є серйозним інструментом.

До таких причин належать [56, с.17-18]:

- сценарне мислення підходить до способу функціонування людського мозку. Оповідальний характер сценаріїв (образи, оповідання) робить їх легкими для запам'ятовування, а людина вірить в те, що може собі уявити;
- освоєння дивергентного мислення. Набір сценаріїв повинен представляти якісно різні варіанти майбутнього.

Таблиця 2

Зіставлення методів традиційного і сценарного планування [57, с.127]

Характеристика	Традиційне планування	Сценарне планування
Перспектива	Часткова: «Все інше є однаково можливим» Загальна: «Ніщо не є одно можливим»	Загальна: «Ніщо не є одно можливим»
Змінні величини	Кількісні, об'єктивні, відомі	Якісні, необов'язково кількісні, суб'єктивні, відомі чи приховані
Зв'язок	Статистичні, стабільні структури	Динамічні, що виникають структури
Пояснення	Минуле пояснює теперішнє	Майбутнє є сенсом існування сучасного
Картина майбутнього	Проста і конкретна	Багатоскладова і невизначена
Метод	Детерміністські та кількісні моделі (економічні та математичні)	Аналіз намірів, якісні та стохастичні моделі (крос-факторний і системний аналіз)
Ставлення до майбутнього	Пасивне чи адаптивне	Активне, творче (майбутнє настане; майбутнє створюється)

Чому такий дієвий інструмент, як сценарій, рідко застосовується на практиці? Змушуючи свій розум роздумувати про якісно різні напрямки, особа, що приймає рішення, розвиває свою здатність думати про неймовірне і, таким чином, вдосконалюється у вмінні передбачати незвичайні події. Відкритий формат, де немає «правильного» і «неправильного», також допомагає спільним дослідженням майбутнього. До них належить:

- Формат зниження рівня складності. За допомогою сценаріїв складні ділові або загальні умови спрощуються до такого ступеня невизначеності, з якою реально можна впоратись. Сценарії полегшують процес спрощення умов, не доводячи їх до примітиву.
- Комунікативний формат. Сценарії легко розповідати й обговорювати. Загальний набір сценаріїв, складений в даній організації, допомагає знайти спільну мову і виробити спільне бачення світу, що полегшує прийняття рішень.
- Але якщо сценарії такий потужний інструмент, чому їх не використовують більш широко? Цьому є чотири причини.
- Невпевненість у висновках. Сценарне планування не дає єдиної відповіді про майбутнє. Тому воно не гарантує надійності, яка часто необхідна у прийнятті рішень. Сценарне планування являє собою процес, що вимагає більше зусиль і затрат, ніж традиційне планування;
- Суперечність принципу простоти управління. Наступна особливість сценаріїв полягає в тому, що сценарне планування не узгоджується з принципом простоти управління, який свідчить, що на кожне питання є тільки одна правильна відповідь, що кожну проблему можна розділити на три частини, кожну з яких можна вирішити окремо. Сценарне планування являє собою більш цілісний, або системний, підхід до планування, ніж традиційні методи.
- «М'які» методи та «м'які» відповіді. Сценарні методи зазвичай є якісними і ґрунтуються на визнанні логічних міркувань та інтуїтивному мисленні, хоча ретельний аналіз нерідко є частиною процесу. Результати сценаріїв часто бувають представлені у вигляді якісних характеристик, що погано підходить традиційним культурам, орієнтованим на чисельні дані.

- Тимчасові витрати. Ще одна причина того, що вища ланка управління рідко вдається до сценарних проектів, полягає в наступному: методи, засновані на залученні робочих груп, вимагають значних тимчасових витрат, оскільки учасникам доводиться витрачати години і навіть дні, щоб отримати достовірні результати. Щоб уникнути цього, ми часто рекомендуємо схеми, де важливі внутрішні зацікавлені сторони підключаються до роботи в кульмінаційні моменти, але сама проектна група складається зі спеціально відібраних людей, що володіють необхідною кваліфікацією, певним складом розуму і, що важливо, достатньою кількістю часу.

Сценарії повинні зі справжньої ситуації розвинути картини майбутнього організації. Робота ця ведеться систематично і з урахуванням основоположного принципу стратегічного управління – альтернативності вибору. Тому розробляється не один сценарій, а кілька варіантів, що дозволяє керівникам організації бачити можливі наслідки вибору того чи іншого напрямку розвитку. У демонстрації безлічі картин майбутнього і варіантів розвитку і полягає мета методу сценаріїв. Можлива розробка двох типів сценаріїв. Перший тип сценаріїв містить опис послідовності кроків, що ведуть до прогнозованого стану (образу) організації, а також факторів і подій, які надають вирішальний вплив на цей процес. Другий тип сценаріїв містить опис можливих наслідків для організації, якщо вона досягне прогнозованого бажаного образу. Існує кілька підходів до розробки сценаріїв, але всі вони припускають три загальних положення:

1. Вихідним пунктом розробки «сценаріїв майбутнього» завжди повинна бути точна оцінка справжньої стратегічної ситуації організації. Така оцінка веде до розуміння динаміки впливуть чинників: значення яких чинників падає і яких зростає по всьому тимчасовому горизонту.

2. Для впливають чинників з невизначеними тенденціями розвитку повинні бути виконані спеціальні прогнози і зроблені раціональні пропозиції експертів.

3. Повинно бути розроблено безліч альтернативних «сценаріїв майбутнього», що представляють собою певну логічну картину. При цьому має дотримуватися

обов'язкова умова – альтернативні сценарії не повинні містити протиріч, тобто взаємовиключних кроків і подій.

Відомо, що методологію «сценаріїв майбутнього» використовували виключно великі організації, в тому числі в різних областях науки, техніки та економіки. В даний час сценаріями приділяється все більша увага, їх починають використовувати в плануванні діяльності середні організації.

Алгоритм розробки «сценаріїв майбутнього» складається з наступних етапів:

1. Встановлення предмета дослідження та його структурування Встановлення предмета дослідження. Визначення показників (індикаторів), за допомогою яких можна охарактеризувати предмет дослідження. Яка додаткова інформація необхідна. Аналіз фактичного стану предмета дослідження.

2. Визначення істотних факторів, що впливають на предмет дослідження, їх структурування Відбір факторів і альтернатив (методами експертизи, «мозкова атака»). Визначення напрямку і сили впливу факторів (позитивний та негативний вплив). Визначення структури факторів, що впливають на предмет дослідження. Графічне представлення взаємозв'язків.

3. Визначення тенденцій розвитку. Прогноз фактичного стану предмета дослідження (виконується на основі методів експертизи, прогнозів динаміки окремих факторів, загальнодоступних економічних, науково-технічних і тому подібних прогнозів). Виявлення факторів з явної і неявної тенденцією розвитку. Визначення та обґрунтування альтернатив розвитку для областей з неявним розвитком.

4. Розробка і вибір альтернативних «сценаріїв майбутнього». Розробка альтернативних сценаріїв та їх перевірка на комплексність, логіку і несуперечливість. Відбір двох-трьох варіантів за обраним критерієм. Перевірка відібраних варіантів на необхідну різноманітність, стійкість і високу ступінь ймовірності.

5. Інтерпретація обраних сценаріїв розвитку. Облік можливих протидіючих подій. Прогноз розвитку обраних сценаріїв (розробка безлічі альтернатив для різних часових горизонтів). Розробка детальною розширеною редакції відібраних сценаріїв.

Визначення результатів протидії подій, які можуть вплинути на хід розвитку (наприклад, нова технологія – принципово нова конструкція товару і т. д.). Розробка «сценарію майбутнього» з урахуванням впливу протидіючих подій.

6. Розробка остаточного варіанту сценарію і зниження ступеня ризику можливих втрат. Формулювання «сценарію майбутнього» з урахуванням усіх факторів та подій, які відкрились. Оцінка впливу відхилень від основної ідеї сценарію. Оцінка можливих відхилень від початкового образу організації.

7. Перенесення сценарію на практичну основу. Формулювання стратегії розвитку організації. Розробка системи планів розвитку організації (стратегічний план, плани розвитку, поточні плани, програми та проекти).

Однією з умов успішного використання сценарного підходу є виділення центральних питань. Наприклад, таких як чи варто займатися новим видом ділової активності, чи варто здобувати новий бізнес або запускати нову лінію продукції, чи варто інвестувати в модернізацію виробництва. У процесі осмислення подібних питань вибирається найбільш важливі з них, задаючи такий спосіб виразу визначену рамку для всієї роботи зі сценаріями. Слід підкреслити, що далеко не для кожного випадку, не для кожної галузі, не для кожної компанії сценарії повинні бути створені на передбачуваних типах рішень. Проте, сценарії є найбільш потужним інструментом вивчення найважливіших областей ризиків і можливостей. Досвід показує, що найлегше шукати відповіді на питання про вихід на нові ринки і інвестиції в нові продукти і технології. Найбільш складно шукати відповідь на питання, яким буде бізнес-портфель організації. Сценарії повинні бути спочатку сфокусовані навколо питань зміни «бізнес-ідеї» – майбутньої успішної моделі бізнесу, що дозволяє через надання більшої цінності клієнту за рахунок кращих ключових компетенцій заробляти прибуток, а це забезпечує виживання і розвиток організації.

На цьому етапі критично важливо організувати інтерв'ю з власниками, менеджерами, у яких необхідно з'ясувати їхню точку зору на те, які питання в розвитку компанії є найбільш важливими, які типи рішень необхідно прийняти в результаті майбутньої роботи. В інтерв'ю також бажано з'ясувати найбільш важливі



джерела інформації для наступного аналізу і відібрати учасників для майбутніх мозкових штурмів. У кінцевому етапу необхідно надати власникам і керівникам зворотний зв'язок, в якому робиться висновок за результатами ідентифікації ключових питань, після чого прийти до взаємної угоди з цього питання.

Таким чином, застосування теоретико-методологічних підходів сценарного планування для розвитку підприємств є перспективним напрямком і дозволить розробляти можливі варіанти їх довгострокового функціонування.

## ВИСНОВКИ

Відповідно до мети, яка була висунута в роботі, проведене наукове дослідження дає можливість сформулювати висновки і пропозиції теоретичного, методичного та практичного характеру, основними з яких є такі:

1. Сукупні якості можливостей ресурсів підприємства називаються потенціалом, які за дією факторів забезпечують конкурентоспроможність потенціалу підприємств і тому з позиції ефективності має вирішальне значення те, як вони будуть використані в стратегіях розвитку.

2. З питання переходу на Європейські норми оцінки якості цементу зроблені такі висновки:

- цементна промисловість на 80-90% готова до переходу на Європейські норми оцінки якості цементу;
- будівельники, в тому числі базові НДІ і атестовані лабораторії не готові до випробувань цементу за Європейським нормам і за діючими вітчизняним стандартам;
- для впровадження Європейських норм оцінки якості цементу в Україні необхідно встановити кількісні залежності взаємозв'язку міцності за діючими стандартами і новим нормам, організувати масові навчання працівників галузі;
- перехід на Європейські норми не означає ігнорування результатів вітчизняних досліджень в області властивостей цементу і бетону. Перехід на Європейські норми оцінки якості цементу в Україні забезпечує конкурентоспроможність потенціалу підприємства на засадах стратегії реструктуризації завдяки оптимізації потенціалу в умовах конкурентного ринку і визначення позиції конкурентів.

3. Для того, щоб поліпшити використання потенціалу виноробних підприємств необхідні ефективні заходи за напрямками:

- збільшення обсягу насаджень виноградної лози на тих площах, де є відповідні умови вирощування лози;
- вирощування сортового винограду та його використання у виробництві, що буде відображатись на якості кінцевої продукції виноробства;

- орієнтація на випуск витриманих вин, які формують імідж виноробства нашої держави;
- збільшення завантаженості виробничих потужностей виноробних заводів;
- збереження автентичності вина шляхом вирощування своїх власних сортів;
- створення власної історії, як це вже зробило більшість європейських країн;

Негативна ситуація, що склалася у виноробстві, пов'язана з загальним кризовим станом економіки і тому необхідні напрацювання, що поновлюють або створюють нові інтеграційні зв'язки. Це забезпечить перелив капіталів із галузі в галузь та підвищить ефективність виноградарсько-виноробного комплексу.

4. Стандартно для оцінки бізнесу застосовуються підходи: витратний, дохідний і порівняльний. Суть зазначених підходів не викликає сумнівів, проблеми виникають у процесі практичного застосування відомих оцінних підходів до даного об'єкта. Дійсно, для об'єктів подібних виробничому комплексу існують деякі особливості застосування традиційних оцінних підходів, тому що регулярний ринок (особливо регіональний) продажу й оренди подібних комплексів по суті відсутній.

5. Результати оцінки за методичними підходами оцінки бізнесу з урахуванням відзначених особливостей та припущень, можна звести до наступного:

- оцінка за майновим підходом дещо занижена, адже специфіка малого бізнесу в умовах вітчизняної економіки можлива наклала свій відбиток на відображення у звітності фінансових результатів;
- оцінка за дохідним підходом також занижена, адже при розрахунках брався дійсний дохід, а не прогнозований, а також використанні потужності комплексу 80%. Дохід може бути у рази вищим, до того ж була обрана максимальна ставка дисконтування;
- оцінка у рамках порівняльного підходу може опинитися завищеною, адже до розрахунків бралися ціни пропозиції та застосовувалася методика приведення до порівнянності виробничих комплексів;
- теоретичний висновок полягає в тому, що оптимальною ціною для обох сторін угоди буде сума у рамках 650-700 тис. грн.

- досягнута угода на продаж бізнесу за 665100,00 грн. і запропонована модель оцінки малого бізнесу з метою поглинень одержала ефективність та може бути рекомендована для застосування у сфері малого бізнесу.

6. Сукупний потенціал промислового підприємства, як цілісна система реалізовує можливості сукупних ресурсів. Тому, на відміну від видів потенціалу, сукупний потенціал має мету – отримати сукупний економічний ефект у прибутку промислового підприємства. В умовах ринкової економіки корпоративні структури потужно впливають на науково-технологічний прогрес і мобілізують економіку знань у корпоративному потенціалі. Основою взаємодії корпорацій слугують закінчені ефективні і масштабні інвестиційні проекти в програмно-цільовій моделі розвитку корпоративного потенціалу.

7. Система потенціалу підприємства розроблена за різними видовими ознаками. Структурна організація видів потенціалу підприємства – це складний механізм, де поєднуються стимули та обмеження, жорстка технологія, інновації, вільна творчість і вимоги. Якщо характеристики структурних компонентів потенціалу підприємства конкурентоспроможні вимогам зовнішнього середовища, то зростають показники ефективності діяльності. В систему потенціалу підприємства включені ресурсний, організаційний, інноваційний, управлінський і виробничий види потенціалу й усі компоненти зовнішнього оточення.

8. Стратегічний підхід – це науковий підхід у стратегії за метою забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства, полягає в його перетворенні за умов стратегічного управління, аналізу, вибору альтернативи розвитку та розробки стратегічного плану і програми підприємства.

9. Стратегія потенціалу підприємства на підставі інновацій, впровадження нових та інформаційних технологій спрямовує на результати ефективного виробництва за рахунок економії ресурсів, їх раціонального використання, зменшення питомої ваги витрат ресурсів в виробництві на одиницю продукції з урахуванням економічних, соціальних та інших обмежень. Ефективність стратегії потенціалу підприємства характеризує співвідношення ефекту і витрат.

10. Показники ефективності розрізняються за підсистемами продуктивності і прибутковості. Досягнення ефекту в стратегії потенціалу поліпшує ефективність при умові забезпечення економічної безпеки підприємства, людини.
11. Глобалізація економіки суб'єктів господарювання в країнах світу прогресує внаслідок зростання транскордонних переміщень товарів, експорту капіталів, обміну інформацією, новими технологіями та міграції робочої сили.
12. Теоретичні основи стратегії адаптивної реструктуризації підприємства ТОВ з П «Дікергофф-Україна» ґрунтуються на дослідженні формування конкурентних сил на ринку будівельних матеріалів в Одеському регіоні.
13. В умовах конкурентного ринку реалізації цементу і бетону в Одеському регіоні діють такі конкурентні сили, які визначають п'ять особливостей стратегії адаптивної реструктуризації підприємства ТОВ з П «Дікергофф-Україна».
14. Система КОК потенціалу підприємства побудовано на основі використання нових знань, інформації та стратегічного підходу в оцінці конкурентоспроможності в галузях економіки.
15. Конкурентні переваги оцінюються на основі ключових показників ресурсного, інвестиційного, маркетингового, організаційного, інноваційного і виробничого виду потенціалу підприємства.
16. Прогнозування потенціалу підприємства на базі ARIMA моделі дозволяє дати прогноз індикаторів його конкурентоспроможності на перспективу. Головною метою прогнозування потенціалу в умовах конкуренції є отримання сценаріїв розвитку.
17. Резерви забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства на ринку будівельних матеріалів в Одеському регіоні визначаються на базі оптимізації структури потенціалу та формування стратегії адаптивної реструктуризації з новою системою цілей.
18. Структура потенціалу підприємства змінюється за умовами його оптимізації. Ефективність оптимізації потенціалу підприємств показує відношення індикаторів оптимального потенціалу до його стану і визначається в коефіцієнті ефективності оптимізації.

19. Ключовою стратегією в оптимізації потенціалу обрана стратегія адаптивної реструктуризації, яка забезпечує зміну внутрішнього середовища та адаптацію до зовнішнього середовища підприємства без витратних перетворень.

20. Реструктуризація – це система організаційно-економічних, виробничо-технічних та інших заходів, спрямованих на реформування та вдосконалення його господарської діяльності та досягнення стратегічних цілей його розвитку шляхом здійснення необхідних структурних перетворень з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі його функціонування. Таким чином, можна виділити наступні елементи механізму реструктуризації підприємства:

- предмет та об'єкт реструктуризації;
- мотиви здійснення реструктуризаційних перетворень;
- мета та завдання реструктуризації підприємства;
- принципи здійснення реструктуризації;
- засоби забезпечення процесу впровадження реструктуризаційних заходів;
- методи проведення реструктуризації підприємств.

21. Ефект від впровадження реструктуризаційних перетворень полягає в тому, що вони дозволяють реалізувати завдання, які не вирішувалися до цього, оптимізувати зв'язки між структурними елементами підприємства, знижувати несистематичний ризик. Також можуть бути отримані ефекти синергії, що полягають у підвищенні ринкової вартості підприємства після його реструктуризації.

22. Результати аналітичного дослідження середніх підприємств по виробництву хлібобулочних виробів показали низьку ефективність діяльності всіх підприємств, що свідчить про значні недоліки у проведеній фінансовій політиці на протязі 2009-2011 років. Групування підприємств за розмірами капіталу дозволило виявити недоліки у фінансовій політиці щодо формування структури капіталу та простежити вплив на ефективність та платоспроможність. Вважаємо, що отримані результати можуть бути використані підприємствами хлібобулочної промисловості для оптимізації розмірів та структури капіталу для підвищення конкурентоспроможності їх потенціалу.

23. Програма забезпечення конкурентоспроможності його потенціалу, яка розкриває складові довгострокового курсу розвитку і стратегічні наміри на ринку в

Одеському регіоні і конкретизується в наступних документах: стратегічний план розвитку підприємства; план адаптивної реструктуризації підприємства; бізнес-план до плану адаптивної реструктуризації підприємства. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства ТОВ з П «Дікергофф-Україна» забезпечує ефективність інвестиційної діяльності. Інвестиції, як капітал з метою прибутку, беруть участь в стратегії адаптивної реструктуризації ТОВ з П «Дікергофф-Україна».

24. Пропозиції щодо забезпечення конкурентоспроможності потенціалу ТОВ с П «Дікергофф» (Україна) в стратегії адаптивної реструктуризації підприємства, які реалізують економічний ефект:

- проведення адаптивної реструктуризації підприємства шляхом будівництва і введення в експлуатацію технологічного комплексу з виробництва бетону;
- реструктуризація дебіторської заборгованості та впровадження договорів з новою системою оплати.

25. В прибутку підприємства знайшли своє відображення такі сторони діяльності підприємства, як реструктуризація, рівень організації виробництва і праці, ступінь використання фінансових коштів та чинники, що характеризують виробничу діяльність. Сума економічного ефекту в пропозиціях щодо реалізації потенціалу підприємства ТОВ с П «Дікергофф» (Україна) дорівнюється 3225,51 тис. грн. При зростанні прибутку підприємства, держава отримує додаткові засоби для розвитку суспільства і підвищення матеріального добробуту працюючих.

26. Застосування теоретико-методологічних підходів сценарного планування для розвитку підприємств є перспективним напрямком і дозволить розробляти можливі варіанти їх довгострокового функціонування

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### РОЗДІЛ 1.

1. Дикергофф [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<http://www.dyckerhoff.com/online/de/Home.html>
2. Виноробство в Україні. [Електронний ресурс].- Режим доступу:  
[http://uk.wikipedia.org/wiki/Виноробство\\_в\\_Україні](http://uk.wikipedia.org/wiki/Виноробство_в_Україні)
3. В Україні фальсифікат вітчизняних вин становить 20% від загальної кількості. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rbc.ua/ukr/newsline/show/v-ukraine-falsifikat-otchestvennyh-vin-sosta-vlyaet-20-ot-021020121601000>
4. Державний комітет статистики. – 2011р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Про затвердження Методики оцінки майна: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.12.2003 № 1891// Урядовий від 04.02.2004. - № 2
6. Есипов В. Е. Оценка бизнеса / В. Е. Есипов, Г. А. Маховикова, В. В. Терехова. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
7. Тарасевич Е. И. Методы оценки недвижимости / Е. И. Тарасевич. – СПб. : Технобалт, 1995. – 247 с.

### РОЗДІЛ 2.

8. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України: В 3т./ За ред. В.М. Гейця, В.П. Семиноженка, Б.Є. Кваснюка. Т.2. Інноваційно-технологічний розвиток економіки. – К.: Фенікс, 2007. – 564 с.
9. Федулова.Л.І. Економіка знань: підруч. [для студ. навч. закл.] / Л. І. Федулова - НАН України, інститут економ. та прогнозування НАН України. – К.: 2009. – 600 с.
10. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [Навч. посібник. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексик О.І] – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
11. Зверкович И.О. Развитие социального потенциала промышленного предприятия, эффективности его управления// И.О. Зверкович Качество, инновации, образование.– 2007.- №9 .– с.68-74.



12. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия / Е.В. Попов. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. – 559 с.
13. Экономический потенциал административных и производственных систем: Монография / Под общей ред. О.Ф. Балацкого. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2006. – 973 с.
14. Отенко І.В. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства. Наук. Вид. / І.П. Отенко, Л.М. Малярець, Г.А. Іваненко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 348 с.
15. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. /И. Ансофф, науч. ред. и автор предисловия Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519с.
16. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства: сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
17. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб./Р.А. Фатхутдтнов.3-е узд., перераб. и доп. – М.: Маркет ДС, 2008. – 432с.
18. Ковалев А. И. Управление реструктуризацией предприятия: Монография /А.И. Ковалев - Киев: АВРИО, 2006. 368 с.
19. Закон України "Про інвестиційну діяльність"[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pravoved.in.ua/section-law/202-zuoid/2102-razdel-01.html>
20. Генри Минтцберг. Взлет и падение стратегического планирования. – Free Press, 1994
21. Ковальчук Ю.А. Стратегическое управление эффективностью модернизации: монография. / Ю.А. Ковальчук – М.: БИНОМ Лаборатория знаний, 2010. – 192с.
22. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия. Учеб. пособие. – М.: Экзамен, 2005. – 288с.
23. Максимов Т.А. Стратегия инновационной модернизации предприятия нефтяного машиностроения / Т.А. Максимов – Пермь: Изд-во «Полиграф Сити», 2011. – 50 с.

24. (10)Стратегическое планирование как инструмент определения будущего вашей компании [Электронный ресурс] - Ресурс доступу: <http://www.trn.ua/articles/3907/>
25. (11)Стратегия и процесс ее формирования [Электронный ресурс] - Ресурс доступу: <http://www.pragmatist.ru/upravlencheskaya-strategiya/strategiya-i-process-ee-formirovaniya.html>
26. (12) Тимофеев Д. В. Формирование системы стратегического планирования деятельности промышленного предприятия в условиях развития инноваций: на примере предприятий ликероводочной промышленности. Автореф. диссерт. канд. экон наук. - Воронеж, 2008. - 24с.

### **РОЗДІЛ 3.**

27. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України: В 3т. / За ред. акад. НАН України В.М. Гейця, акад. НАН України В.П. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б.Є. Кваснюка. – Т. 1: Економіка знань – модернізаційний проект України. – К.: Фенікс, 2007. – 544 с.
28. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [Навч. посібник. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексик О.І] – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
29. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства, формування та оцінка: Навч. посібник. Н.С. Краснокутська– К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
30. Добикіна О.К. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посіб. О.К. Добиніна, В.С. Рижигов, С.В. Касянюк, М.С. Кокотко, Т.Д. Костенко, А.А. Герасимов – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 208 с.
31. Гавва В.Н., Божко Е.А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навч. посібник. В.Н. Гавва, Е.А. Божко – Київ, Центр навчальної літератури, 2004. – 224с.
32. Хом'яков В.І., Бакум І.В. Управління потенціалом підприємства: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2007. – 400 с.
33. Федулова.Л.І. Економіка знань: підруч. [для студ. навч. закл.] / Л. І. Федулова - НАН України, інститут економ. та прогнозування НАН України. – К.: 2009. – 600 с.

34. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
35. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – К.: Знання, 2007. – 1072 с.
36. Ковалев А.И. Управление реструктуризацией предприятия: монография / А.И. Ковалев. – К.: АВРИО, 2006. – 368 с.
37. Нужний К.М. Сутність та структурні елементи економічного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / К.М. Нужний. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/21\\_NIEK\\_2007/Economics/24240.doc.htm](http://www.rusnauka.com/21_NIEK_2007/Economics/24240.doc.htm).
38. Крисько Ж. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища через механізм реструктуризації / Ж. Крисько // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2 (23). – С. 38-42.
39. Денисова Е.И., Механизм реструктуризации как способ адаптации предприятия к изменениям внешней среды / Е.И. Денисова // Вестник ОГУ. – 2008. – № 8. – С. 81-86.
40. Гавриш О.А. Механізм реструктуризації промислових підприємств [Електронний ресурс] / О.А. Гавриш, Т.В. Іванова // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – Режим доступу:[http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evkpi/2011/5EP/33.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evkpi/2011/5EP/33.pdf).
41. Жданов В.В. Предпосылки и экономический механизм реструктуризации предприятий / В.В.Жданов // Известия Рос. гос. педагог. уни-та им. А.И. Герцена. – 2008. – № 49. – С. 52–55.
42. Коломыцева Л.А. Механизм управления реструктуризацией предприятия: сущность, содержание, задачи / Л.А. Коломыцева // Организатор производства. – 2008. – № 1. – С. 32–37.
43. Фигурнова Н.П. Ресурсный потенциал экономического роста: информационное письмо / Н.П. Фигурнова, Е.В. Красникова, А.М. Бабашкина и др. – М.: Путь России, 2002. – 567 с.

44. Шимко О.В. Реструктуризація як необхідна умова функціонування підприємства у ринковому середовищі [Електронний ресурс] / О.В. Шимко. – Режим доступу: <http://maradver.com/book/295-naukovi-zapiski-ekonomika-zbirnik-naukovix-prac/35-finansuvannya-remontu-osnovnix-zasobiv-byudzhethnix-organizacij-sistemi-derzhvodgospu.html>.

45. Маркіна І.А. Корпоративна реструктуризація підприємств: монографія / І.А. Маркіна, А.О. Глебова. – Кіровоград: Імекс, 2010. – 198 с.

#### **РОЗДІЛ 4.**

46. Інформація про підсумки роботи підприємств хлібопекарської галузі, виконавчого апарату Об'єднання «Укрхлібпром» та ЦВТЛ у 2012 році. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ukrhlbprom.org.ua/ua/novini/informacija\\_pro\\_pidsumki\\_roboti\\_u\\_2012.html](http://ukrhlbprom.org.ua/ua/novini/informacija_pro_pidsumki_roboti_u_2012.html)

47. В Україні кожна третя буханка хліба виготовлена нелегально – експерти. Українська правда. Все про: «Хліб України» / 11 вересня 2013. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/news/2013/09/11/394396/>

48. Азаров віддав зерновій корпорації 16 підприємств «Хліба України» / Українська правда. Все про: «Хліб України», ринок зерна. 3 вересня 2013. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/news/2013/09/3/392675/3>.

49. Статистична звітність середніх підприємств хлібобулочної промисловості Одеського регіону (за даними Головного управління статистики в Одеській області).

50. Ковалев А.И. Управление реструктуризацией предприятия: монография / А.И. Ковалев. – К.: АВРИО, 2006. – 368 с.

51. Наказ Міністерства промислової політики «Про затвердження Примірного плану реструктуризації та досудової санації» від 29 серпня 2008 року за № 549 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.uazakon.com/documents/date\\_3e/pg\\_gnwtoc.htm](http://www.uazakon.com/documents/date_3e/pg_gnwtoc.htm)

52. Уваров В.В., Лаптев А.А. Стратегический менеджмент: из прошлого в будущее / В.В. Уваров, А.А. Лаптев. – М.: Дело и сервис, 2008. – 208 с.

53. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2008. – 445 с.
54. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
55. Аналоуи Ф., Карами А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, А. Карами. – М.: Юнити-Дана, 2005. — 400 с.
56. Хижняк Е. Сценарное планирование как эффективный инструмент стратегического управления / Е.Хижняк // Российское предпринимательство. – № 3 (87). – 2007. – С. 17-20.
57. Винс Р. Новый подход к управлению капиталом. Структура распределения активов между различными инвестиционными инструментами / Р. Винс. – М.: Евро, 2003. – 230 с.

## Специфіка підходів оцінки бізнесу

№ з/п	Назва методу	Умови використання	Вид оцінюваної вартості	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
1	2	3	4	5	6	7
<b>Майновий підхід</b>						
1.1.a	Метод чистої балансової вартості (ЧБС)	Є докладний і достовірний баланс. Темпи інфляції невисокі.	Балансова вартість	Простий у застосуванні	Не відбиває потенційні прибутки активів. Результати оцінки швидко стають недійсними при високих темпах інфляції Оцінка активу може не відповідати його ринковій вартості через облік зносу Облік у ЧБС нереалізованих (погано реалізованих) активів	Оцінка нового бізнесу Розв'язання конфліктів між власниками компанії і її керуючими (внутрішньо-фірмова оцінка) Оцінка підприємств, що не приносять дохід
1.1.б	Метод скоректованої балансової вартості (СБС)	Є докладний і достовірний баланс. Темпи інфляції невисокі. Корисний в умовах ринку з високим ступенем невизначеності	Ринкова вартість і її модифікації (заставна, страхова вартість)	Більш досконалий у порівнянні з методом 1.1.a, але також є простим у застосуванні Можна застосовувати при високих темпах інфляції Адекватно відбиває структуру активів щодо ринкових цін на них	Не відбиває потенційні прибутки активів Дуже складний, якщо дані обліку недостатні Найважливіші активи повинні бути переоцінені індивідуально на основі різних коефіцієнтів	Визначення ринкової вартості нерухомості Реалізація угод купівлі-продажу, застави, іпотечного кредитування, страхування майна Оцінка підприємств, що не приносять дохід
1.2	Метод оцінки чистої ринкової вартості матеріальних активів	Є докладний і достовірний баланс. Темпи інфляції невисокі.	Чиста ринкова вартість матеріальних активів	Дає реальну ринкову оцінку матеріальних активів Найбільш прийнятний для підприємств із незначними нематеріальними активами	Не відображає потенційні прибутки Неприйнятний для оцінки бізнесу підприємств зі значними нематеріальними активами й інтелектуальною власністю	Оцінка нових компаній Оцінка компаній з великою часткою нерухомості Оцінка підприємств, що не приносять дохід

1	2	3	4	5	6	7
1.3.	Метод вартості заміщення	Для капіталомістких підприємств	Страхова вартість Ринкова вартість активів Оцінка вартості оподаткування Заставна вартість	Поточна ринкова оцінка вартості витрат на відновлення підприємства	Не відображає потенційного прибутку Не дає оцінки нематеріальних активів	Страхування Оцінка окремих активів (основних засобів) Оподаткування Застава
1.4.	Метод відновної вартості	Є нематеріальні активи Для капіталомістких підприємств	Ринкова вартість і її модифікації	Поточна ринкова оцінка вартості витрат на відновлення підприємства Облік вартості нематеріальних активів	Не відображає потенційного прибутку Не відображає максимальну корисність підприємства за умови застосування сучасних досягнень НТП	Страхування Оцінка окремих активів (основних засобів) Оподаткування Застава
1.5.	Метод ліквідаційної вартості	Припинення операцій, розпродаж активів, погашення зобов'язань	Ліквідаційна вартість	Визначення ціни підприємства і його активів при прискореній ліквідації (в екстремальних умовах)	Не відображає потенційного прибутку Не дає найбільш оптимальної ринкової оцінки	Застава Купівля-Продаж (нижній рівень ціни) Оцінка підприємств, що не приносять дохід
<b>Дохідний підхід</b>						
2.1.a.	Метод капіталізації чистого доходу	Дохід надходить рівномірно	Ринкова вартість Інвестиційна вартість Податкова, страхова, заставна вартість	Враховує майбутній дохід Простота розрахунків Можливість визначення вартості підприємства залежно від зміни ставки капіталізації	Можливі помилки в прогнозах Неможливість оцінки підприємств, що не приносять дохід	Купівля-Продаж. При прийнятті інвестиційних проектів Оцінка заставної, страхової вартості, оподаткування За галузевою ознакою доцільно застосовувати для підприємств, що не міняють напрямку діяльності (с/г, лісові й т.п.)
2.1.б.	Мультиплікативний метод капіталізації	Метод 2.1.б для безумовно дохідних підприємств і за умови, що значення мультиплікатора визначено для репрезентативної вибірки об'єктів порівняння продажів				
2.2.	Метод капіталізації дивідендів	Акції компанії котируються на ринку Для закритих компаній використовуються дані відкритої компанії-аналога	Ринкова вартість і її модифікації	Враховує майбутній прибуток. Зручність для оцінки підприємств, що публікують фінансові звіти за дивідендами.	Як і в методі 2.1.	Як і в методі 2.1.

1	2	3	4	5	6	7
2.3.	Метод капіталізації надлишкового доходу	Для фірм із нематеріальними активами Існує ймовірність нестійкості доходів у майбутньому Підприємство у великій мірі залежить від єдиного контракту	Ринкова вартість Вартість для оподаткування	Відбиває майбутні доходи в оцінюваній вартості Дозволяє визначити вартість нематеріальних активів Можна використовувати при нестійких доходах у майбутньому	Орієнтований на оцінку інтелектуальної власності (спеціалізований метод), не є універсальним	Купівля-Продаж. Податкові служби Оцінка одного нематеріального активу (торговельної марки)
2.4.	Метод дисконтованого грошового потоку	Для будь-яких компаній	Ринкова вартість і її модифікації (зокрема, інвестиційна вартість)	Дозволяє більш реально оцінити майбутній потенціал підприємства Універсальний метод Розглядає конкретний період і динаміку зміни доходів Розглядає інтереси й власника й кредитора Дозволяє проводити варіантні розрахунки щодо розвитку й реконструкції підприємства	Можливі помилки в прогнозах Можливі помилки у виборі коефіцієнта дисконтування	Купівля-Продаж. страхування, оподаткування, застава, інвестиції
<b>Порівняльний (ринковий) підхід</b>						
3.1.	Метод галузевих коефіцієнтів	Є необхідні дані по галузі Рекомендується в якості допоміжного методу	Ринкова вартість	Дає реальну ринкову оцінку, виходячи з інформації, одержуваної з ринку аналогічних компаній Дозволяє превентивно підготувати інформаційну базу реалізації методу Можливість залучення апарата математичної статистики й комп'ютерного моделювання	Дає неправильний результат при певних стратегіях компаній	Купівля-Продаж



1	2	3	4	5	6	7
3.2.	Метод порівняння продажів	Є інформація з галузі Необхідна репрезентативна вибірка із проданих аналогічних підприємств	Ринкова вартість	Як і в методі 3.1	Дуже трудомісткий Неможливо використовувати, якщо немає інформації з угод купівлі-продажу фірм-аналогів або не розвинений ринок купівлі-продажу підприємств	Купівля-Продаж
3.3.	Метод мультиплікаторів	Для перевірки результатів, отриманих іншими методами	Ринкова вартість	Гарні результати при оцінці великих акціонерних товариств	Спірний момент: вірогідність результатів для оцінки закритих компаній	Купівля-Продаж

## Баланс ПП 2

Актив	Код рядка	2011 р.	2012 р.
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершене будівництво	020		
Основні засоби:			
залишкова вартість	030	892300,60	886462,00
первісна вартість	031	945291,40	971249,35
знос	032	( 72990,80 )	( 84787,35 )
Довгострокові біологічні активи:			
справедлива (залишкова) вартість	035		
первісна вартість	036		
накопичена амортизація	037	( )	( )
Довгострокові фінансові інвестиції	040		
Інші необоротні активи	070		
<b>Усього за розділом I</b>	080	892300,60	886462,00
<b>II. Оборотні активи</b>			
Виробничі запаси	100	6910,00	6259,00
Поточні біологічні активи	110		
Готова продукція	130	3080,00	4110,00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160		
первісна вартість	161		
резерв сумнівних боргів	162	( )	( )
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	170		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210		
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	550,00	473,00
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250		
<b>Усього за розділом II</b>	260	10540,00	10842,00
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	270		
<b>IV. Необоротні активи та групи вибуття</b>	275		
<b>Баланс</b>	280	902840,60	897304,00
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300	227554,00	227554
Додатковий капітал	320	354000,00	452000
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350		
Неоплачений капітал	360	( )	( )

<b>Усього за розділом I</b>	380	581554,00	579554
<b>II. Забезпечення таких витрат і цільове фінансування</b>	430		
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>	480	194750,00	86750
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	500	25659,00	90000
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	80000,00	41000
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з бюджетом	550		
зі страхування	570		
з оплати праці	580	16014,60	
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами за групами вибуття, утримуваними для продажу	605		
Інші поточні зобов'язання	610	4863,00	
<b>Усього за розділом IV</b>	620	321286,60	317750
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>	630		
<b>Баланс</b>	640	902840,60	897304

## ДОДАТОК 3.

Microsoft Excel - Задача оптимізації потенціалу

Файл Правка Вид Вставка Формат Сервіс Данні Окно Справка

Введіть запитання

Times New Roman 10 Ж К Ц

Д:\Документ\Нархоз-0312\Оптимизация потенциала\Задача оп

O12  $f_x = \text{СУММ}(I12:N12)$

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1																		
2		ТОВ "Комфорт - ЛІВ"	ТОВ "Діккергофф"	ТОВ "Стройіндустрія"	ТОВ «Елемент»	ТОВ «ВесТТ»	ТОВ «Дорсервіс»											
3	Ресурсний	70,88	36,38	63,13	71,62	57	82	381	34648,4	16264,5	27977,7	15244,3	17620,5	16440,2	128195,6			
4	Інвестиційний	77,25	54,75	74,88	52	57,12	62,25	378,2										
5	Маркетинговий	91,75	57,63	72	48,75	48,88	31,63	350,6										
6	Організаційний	71	86,25	65,14	16,57	59,86	2,86	301,7										
7	Управлінський	80	42,22	77,22	47,56	53,89	64,89	365,8										
8	Виробничий	65,56	31,89	58	62	48,89	61,89	328,2										
9		456,4	309,1	410,4	298,5	325,6	305,5	2106										
10																		
11																		
12	Ресурсний	100	30	100	30	30	30	320	36436,6	17313,9	30446,8	16020,6	19432,6	16869,4	136519,8			
13	Інвестиційний	100	30	100	30	30	30	320										
14	Маркетинговий	41,81	30	100	30	30	30	261,8										
15	Організаційний	30	63,76	36,49	60,68	72,23	61,91	325,1										
16	Управлінський	84,63	94,56	30	89,25	100	92,76	491,2										
17	Виробничий	100	60,8	43,87	58,57	63,41	60,83	387,5										
18		456,4	309,1	410,4	298,5	325,6	305,5	2106										
19																		
20									1788,15	1049,42	2469,11	776,306	1812,05	429,193	8324,234			
21																		
22																		
23																		
24																		
25																		
26																		

Отчет по устойчивости 1 / Отчет по пределам 1 / Лист1 / Лист2 / Лист3 /

Готово

пуск Оптимизация потен... Microsoft Excel - Зад... 11:29

## Microsoft Excel 11.0 Отчет по результатам

Рабочий лист: [Задача оптимізації потенціалу.xls]Лист1

## Целевая ячейка (Максимум)

Ячейка	Имя	Исходное значение	Результат
\$O\$12	Ресурсний	136519,8143	136519,8143

## Изменяемые ячейки

Ячейка	Имя	Исходное значение	Результат
\$B\$12	Ресурсний ТОВ "Комфорт - ЛВ"	100	100
\$C\$12	Ресурсний ТОВ з П "Дикергофф"	30	30
\$D\$12	Ресурсний ТОВ "Стройіндустрія"	100	100
\$E\$12	Ресурсний ТОВ «Слемент»	30	30
\$F\$12	Ресурсний ТОВ «ВесТТ»	30	30
\$G\$12	Ресурсний ТОВ «Дорсервис»	30	30
\$B\$13	Інвестиційний ТОВ "Комфорт - ЛВ"	100	100
\$C\$13	Інвестиційний ТОВ з П "Дикергофф"	30	30
\$D\$13	Інвестиційний ТОВ "Стройіндустрія"	100	100
\$E\$13	Інвестиційний ТОВ «Слемент»	30	30
\$F\$13	Інвестиційний ТОВ «ВесТТ»	30	30
\$G\$13	Інвестиційний ТОВ «Дорсервис»	30	30
\$B\$14	Маркетинговий ТОВ "Комфорт - ЛВ"	41,80649091	41,80649091
\$C\$14	Маркетинговий ТОВ з П "Дикергофф"	30	30
\$D\$14	Маркетинговий ТОВ "Стройіндустрія"	100	100
\$E\$14	Маркетинговий ТОВ «Слемент»	30	30
\$F\$14	Маркетинговий ТОВ «ВесТТ»	30	30
\$G\$14	Маркетинговий ТОВ «Дорсервис»	30	30
\$B\$15	Організаційний ТОВ "Комфорт - ЛВ"	30	30
\$C\$15	Організаційний ТОВ з П "Дикергофф"	63,75875369	63,75875369
\$D\$15	Організаційний ТОВ "Стройіндустрія"	36,49256242	36,49256242
\$E\$15	Організаційний ТОВ «Слемент»	60,67903552	60,67903552
\$F\$15	Організаційний ТОВ «ВесТТ»	72,22558104	72,22558104
\$G\$15	Організаційний ТОВ «Дорсервис»	61,91072307	61,91072307
\$B\$16	Управлінський ТОВ "Комфорт - ЛВ"	84,62850909	84,62850909
\$C\$16	Управлінський ТОВ з П "Дикергофф"	94,55500122	94,55500122
\$D\$16	Управлінський ТОВ "Стройіндустрія"	30	30
\$E\$16	Управлінський ТОВ «Слемент»	89,25000029	89,25000029
\$F\$16	Управлінський ТОВ «ВесТТ»	100	100
\$G\$16	Управлінський ТОВ «Дорсервис»	92,75749851	92,75749851
\$B\$17	Виробничий ТОВ "Комфорт - ЛВ"	100	100
\$C\$17	Виробничий ТОВ з П "Дикергофф"	60,79624509	60,79624509
\$D\$17	Виробничий ТОВ "Стройіндустрія"	43,86743758	43,86743758
\$E\$17	Виробничий ТОВ «Слемент»	58,57096419	58,57096419
\$F\$17	Виробничий ТОВ «ВесТТ»	63,40941896	63,40941896
\$G\$17	Виробничий ТОВ «Дорсервис»	60,84677842	60,84677842

## Ограничения

Ячейка	Имя	Значение	Формула	Статус	Разница
\$B\$18	ТОВ "Комфорт - ЛВ"	456,435	\$B\$18<=\$B\$9	связанное	0
\$C\$18	ТОВ з П "Дикергофф"	309,11	\$C\$18<=\$C\$9	связанное	0
\$D\$18	ТОВ "Стройіндустрія"	410,36	\$D\$18<=\$D\$9	связанное	0
\$E\$18	ТОВ «Слемент»	298,5	\$E\$18<=\$E\$9	связанное	0
\$F\$18	ТОВ «ВесТТ»	325,635	\$F\$18<=\$F\$9	связанное	0
\$G\$18	ТОВ «Дорсервис»	305,515	\$G\$18<=\$G\$9	связанное	0
\$B\$12	Ресурсний ТОВ "Комфорт - ЛВ"	100	\$B\$12<=100	связанное	0
\$C\$12	Ресурсний ТОВ з П "Дикергофф"	30	\$C\$12<=100	не связан.	70
\$D\$12	Ресурсний ТОВ "Стройіндустрія"	100	\$D\$12<=100	связанное	0
\$E\$12	Ресурсний ТОВ «Слемент»	30	\$E\$12<=100	не связан.	70
\$F\$12	Ресурсний ТОВ «ВесТТ»	30	\$F\$12<=100	не связан.	70
\$G\$12	Ресурсний ТОВ «Дорсервис»	30	\$G\$12<=100	не связан.	70
\$B\$13	Інвестиційний ТОВ "Комфорт - ЛВ"	100	\$B\$13<=100	связанное	0
\$C\$13	Інвестиційний ТОВ з П "Дикергофф"	30	\$C\$13<=100	не связан.	70
\$D\$13	Інвестиційний ТОВ "Стройіндустрія"	100	\$D\$13<=100	связанное	0
\$E\$13	Інвестиційний ТОВ «Слемент»	30	\$E\$13<=100	не связан.	70
\$F\$13	Інвестиційний ТОВ «ВесТТ»	30	\$F\$13<=100	не связан.	70
\$G\$13	Інвестиційний ТОВ «Дорсервис»	30	\$G\$13<=100	не связан.	70
\$B\$14	Маркетинговий ТОВ "Комфорт - ЛВ"	41,80649091	\$B\$14<=100	не связан.	58,19350909
\$C\$14	Маркетинговий ТОВ з П "Дикергофф"	30	\$C\$14<=100	не связан.	70
\$D\$14	Маркетинговий ТОВ "Стройіндустрія"	100	\$D\$14<=100	связанное	0
\$E\$14	Маркетинговий ТОВ «Слемент»	30	\$E\$14<=100	не связан.	70
\$F\$14	Маркетинговий ТОВ «ВесТТ»	30	\$F\$14<=100	не связан.	70
\$G\$14	Маркетинговий ТОВ «Дорсервис»	30	\$G\$14<=100	не связан.	70
\$B\$15	Організаційний ТОВ "Комфорт - ЛВ"	30	\$B\$15<=100	не связан.	70
\$C\$15	Організаційний ТОВ з П "Дикергофф"	63,75875369	\$C\$15<=100	не связан.	36,24124631
\$D\$15	Організаційний ТОВ "Стройіндустрія"	36,49256242	\$D\$15<=100	не связан.	63,50743758
\$E\$15	Організаційний ТОВ «Слемент»	60,67903552	\$E\$15<=100	не связан.	39,32096448
\$F\$15	Організаційний ТОВ «ВесТТ»	72,22558104	\$F\$15<=100	не связан.	27,77441896
\$G\$15	Організаційний ТОВ «Дорсервис»	61,91072307	\$G\$15<=100	не связан.	38,08927693
\$B\$16	Управлінський ТОВ "Комфорт - ЛВ"	84,62850909	\$B\$16<=100	не связан.	15,37149091
\$C\$16	Управлінський ТОВ з П "Дикергофф"	94,55500122	\$C\$16<=100	не связан.	5,444998777
\$D\$16	Управлінський ТОВ "Стройіндустрія"	30	\$D\$16<=100	не связан.	70
\$E\$16	Управлінський ТОВ «Слемент»	89,25000029	\$E\$16<=100	не связан.	10,74999971
\$F\$16	Управлінський ТОВ «ВесТТ»	100	\$F\$16<=100	связанное	0
\$G\$16	Управлінський ТОВ «Дорсервис»	92,75749851	\$G\$16<=100	не связан.	7,242501486
\$B\$17	Виробничий ТОВ "Комфорт - ЛВ"	100	\$B\$17<=100	связанное	0
\$C\$17	Виробничий ТОВ з П "Дикергофф"	60,79624509	\$C\$17<=100	не связан.	39,20375491
\$D\$17	Виробничий ТОВ "Стройіндустрія"	43,86743758	\$D\$17<=100	не связан.	56,13256242
\$E\$17	Виробничий ТОВ «Слемент»	58,57096419	\$E\$17<=100	не связан.	41,42903581
\$F\$17	Виробничий ТОВ «ВесТТ»	63,40941896	\$F\$17<=100	не связан.	36,59058104
\$G\$17	Виробничий ТОВ «Дорсервис»	60,84677842	\$G\$17<=100	не связан.	39,15322158
\$B\$12	Ресурсний ТОВ "Комфорт - ЛВ"	100	\$B\$12>=30	не связан.	70
\$C\$12	Ресурсний ТОВ з П "Дикергофф"	30	\$C\$12>=30	связанное	0
\$D\$12	Ресурсний ТОВ "Стройіндустрія"	100	\$D\$12>=30	не связан.	70
\$E\$12	Ресурсний ТОВ «Слемент»	30	\$E\$12>=30	связанное	0
\$F\$12	Ресурсний ТОВ «ВесТТ»	30	\$F\$12>=30	связанное	0
\$G\$12	Ресурсний ТОВ «Дорсервис»	30	\$G\$12>=30	связанное	0
\$B\$13	Інвестиційний ТОВ "Комфорт - ЛВ"	100	\$B\$13>=30	не связан.	70
\$C\$13	Інвестиційний ТОВ з П "Дикергофф"	30	\$C\$13>=30	связанное	0
\$D\$13	Інвестиційний ТОВ "Стройіндустрія"	100	\$D\$13>=30	не связан.	70
\$E\$13	Інвестиційний ТОВ «Слемент»	30	\$E\$13>=30	связанное	0

\$F\$13	Інвестиційний ТОВ «ВесТТ»	30	\$F\$13>=30	связанное	0
\$G\$13	Інвестиційний ТОВ «Дорсервис»	30	\$G\$13>=30	связанное	0
\$B\$14	Маркетинговий ТОВ "Комфорт - ЛВ"	41,80649091	\$B\$14>=30	не связан.	11,80649091
\$C\$14	Маркетинговий ТОВ з П "Дикергофф"	30	\$C\$14>=30	связанное	0
\$D\$14	Маркетинговий ТОВ "Стройіндустрія"	100	\$D\$14>=30	не связан.	70
\$E\$14	Маркетинговий ТОВ «Слемент»	30	\$E\$14>=30	связанное	0
\$F\$14	Маркетинговий ТОВ «ВесТТ»	30	\$F\$14>=30	связанное	0
\$G\$14	Маркетинговий ТОВ «Дорсервис»	30	\$G\$14>=30	связанное	0
\$B\$15	Організаційний ТОВ "Комфорт - ЛВ"	30	\$B\$15>=30	связанное	0
\$C\$15	Організаційний ТОВ з П "Дикергофф"	63,75875369	\$C\$15>=30	не связан.	33,75875369
\$D\$15	Організаційний ТОВ "Стройіндустрія"	36,49256242	\$D\$15>=30	не связан.	6,49256242
\$E\$15	Організаційний ТОВ «Слемент»	60,67903552	\$E\$15>=30	не связан.	30,67903552
\$F\$15	Організаційний ТОВ «ВесТТ»	72,22558104	\$F\$15>=30	не связан.	42,22558104
\$G\$15	Організаційний ТОВ «Дорсервис»	61,91072307	\$G\$15>=30	не связан.	31,91072307
\$B\$16	Управлінський ТОВ "Комфорт - ЛВ"	84,62850909	\$B\$16>=30	не связан.	54,62850909
\$C\$16	Управлінський ТОВ з П "Дикергофф"	94,55500122	\$C\$16>=30	не связан.	64,55500122
\$D\$16	Управлінський ТОВ "Стройіндустрія"	30	\$D\$16>=30	связанное	0
\$E\$16	Управлінський ТОВ «Слемент»	89,25000029	\$E\$16>=30	не связан.	59,25000029
\$F\$16	Управлінський ТОВ «ВесТТ»	100	\$F\$16>=30	не связан.	70
\$G\$16	Управлінський ТОВ «Дорсервис»	92,75749851	\$G\$16>=30	не связан.	62,75749851
\$B\$17	Виробничий ТОВ "Комфорт - ЛВ"	100	\$B\$17>=30	не связан.	70
\$C\$17	Виробничий ТОВ з П "Дикергофф"	60,79624509	\$C\$17>=30	не связан.	30,79624509
\$D\$17	Виробничий ТОВ "Стройіндустрія"	43,86743758	\$D\$17>=30	не связан.	13,86743758
\$E\$17	Виробничий ТОВ «Слемент»	58,57096419	\$E\$17>=30	не связан.	28,57096419
\$F\$17	Виробничий ТОВ «ВесТТ»	63,40941896	\$F\$17>=30	не связан.	33,40941896
\$G\$17	Виробничий ТОВ «Дорсервис»	60,84677842	\$G\$17>=30	не связан.	30,84677842

## ДОДАТОК 5.

## Microsoft Excel 11.0 Отчет по пределам

Ячейка	Целевое		Значение				
	Имя						
\$O\$12	Ресурсный		136519,8143				
Ячейка	Изменяемое Имя	Значение	Нижний Предел	Целевой результат	Верхний предел	Целевой результат	
\$B\$12	Ресурсный ТОВ "Комфорт - ЛВ"	100	30	122519,8143	100	136519,8143	
\$C\$12	Ресурсный ТОВ з П "Дикергофф"	30	30	136519,8143	30	136519,8143	
\$D\$12	Ресурсный ТОВ "Стройіндустрія"	100	30	126449,0937	100	136519,8143	
\$E\$12	Ресурсный ТОВ «Слемент»	30	30	136519,8143	30	136519,8143	
\$F\$12	Ресурсный ТОВ «ВесТТ»	30	30	136519,8143	30	136519,8143	
\$G\$12	Ресурсный ТОВ «Дорсервис»	30	30	136519,8143	30	136519,8143	
\$B\$13	Інвестиційний ТОВ "Комфорт - ЛВ"	100	30	126593,36	100	136519,8143	
\$C\$13	Інвестиційний ТОВ з П "Дикергофф"	30	30	136519,8143	30	136519,8143	
\$D\$13	Інвестиційний ТОВ "Стройіндустрія"	100	30	122519,8143	100	136519,8143	
\$E\$13	Інвестиційний ТОВ «Слемент»	30	30	136519,8143	30	136519,8143	
\$F\$13	Інвестиційний ТОВ «ВесТТ»	30	30	136519,8143	30	136519,8143	
\$G\$13	Інвестиційний ТОВ «Дорсервис»	30	30	136519,8143	30	136519,8143	
\$B\$14	Маркетинговий ТОВ "Комфорт - ЛВ"	41,80649091	30	134984,9705	41,80649091	136519,8143	
\$C\$14	Маркетинговий ТОВ з П "Дикергофф"	30	30	136519,8143	30	136519,8143	
\$D\$14	Маркетинговий ТОВ "Стройіндустрія"	100	30	126965,335	100	136519,8143	
\$E\$14	Маркетинговий ТОВ «Слемент»	30	30	136519,8143	30	136519,8143	
\$F\$14	Маркетинговий ТОВ «ВесТТ»	30	30	136519,8143	30	136519,8143	
\$G\$14	Маркетинговий ТОВ «Дорсервис»	30	30	136519,8143	30	136519,8143	
\$B\$15	Організаційний ТОВ "Комфорт - ЛВ"	30	30	136519,8143	30	136519,8143	
\$C\$15	Організаційний ТОВ з П "Дикергофф"	63,75875369	30	132314,9927	63,75875369	136519,8143	
\$D\$15	Організаційний ТОВ "Стройіндустрія"	36,49256242	30	135675,7812	36,49256242	136519,8143	
\$E\$15	Організаційний ТОВ «Слемент»	60,67903552	30	132861,3393	60,67903552	136519,8143	



\$F\$15	Організаційний ТОВ «ВесТТ»	72,22558104	30	131030,4888	72,22558104	136519,8143
\$G\$15	Організаційний ТОВ «Дорсервис»	61,91072307	30	132602,5338	61,91072307	136519,8143
\$B\$16	Управлінський ТОВ "Комфорт - ЛВ"	84,62850909	30	129418,1081	84,62850909	136519,8143
\$C\$16	Управлінський ТОВ з П "Дикергофф"	94,55500122	30	128479,1662	94,55500122	136519,8143
\$D\$16	Управлінський ТОВ "Стройіндустрія"	30	30	136519,8143	30	136519,8143
\$E\$16	Управлінський ТОВ «Слемент»	89,25000029	30	129454,2518	89,25000029	136519,8143
\$F\$16	Управлінський ТОВ «ВесТТ»	100	30	127025,3643	100	136519,8143
\$G\$16	Управлінський ТОВ «Дорсервис»	92,75749851	30	128815,8606	92,75749851	136519,8143
\$B\$17	Виробничий ТОВ "Комфорт - ЛВ"	100	30	123595,8187	100	136519,8143
\$C\$17	Виробничий ТОВ з П "Дикергофф"	60,79624509	30	132683,988	60,79624509	136519,8143
\$D\$17	Виробничий ТОВ "Стройіндустрія"	43,86743758	30	134717,0474	43,86743758	136519,8143
\$E\$17	Виробничий ТОВ «Слемент»	58,57096419	30	133112,7268	58,57096419	136519,8143
\$F\$17	Виробничий ТОВ «ВесТТ»	63,40941896	30	132176,5899	63,40941896	136519,8143
\$G\$17	Виробничий ТОВ «Дорсервис»	60,84677842	30	132733,141	60,84677842	136519,8143

## Microsoft Excel 11.0 Отчет по устойчивости

Рабочий лист: [Задача оптимізації потенціалу.xls]Лист1

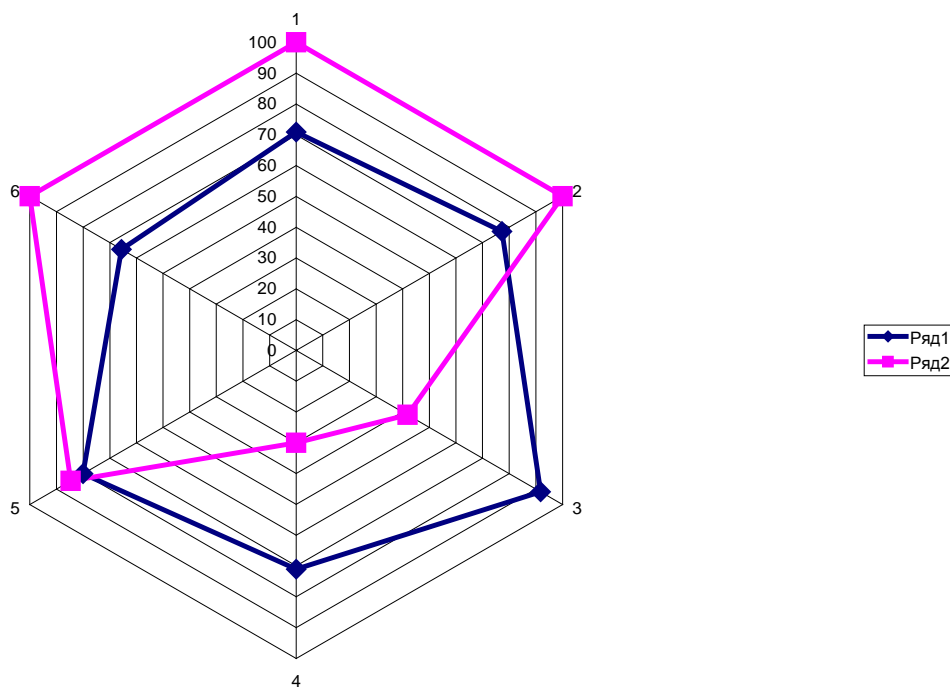
Изменяемые ячейки

Ячейка	Имя	Результ. значение	Нормир. градиент
\$B\$12	Ресурсний ТОВ "Комфорт - ЛВ"	100	70
\$C\$12	Ресурсний ТОВ з П "Дикергофф"	30	-33,75875854
\$D\$12	Ресурсний ТОВ "Стройіндустрія"	100	13,86743164
\$E\$12	Ресурсний ТОВ «Слемент»	30	-30,679039
\$F\$12	Ресурсний ТОВ «ВесТТ»	30	-36,5905838
\$G\$12	Ресурсний ТОВ «Дорсервис»	30	-31,91072083
\$B\$13	Інвестиційний ТОВ "Комфорт - ЛВ"	100	11,80648804
\$C\$13	Інвестиційний ТОВ з П "Дикергофф"	30	-64,55500031
\$D\$13	Інвестиційний ТОВ "Стройіндустрія"	100	70
\$E\$13	Інвестиційний ТОВ «Слемент»	30	-59,25
\$F\$13	Інвестиційний ТОВ «ВесТТ»	30	-70
\$G\$13	Інвестиційний ТОВ «Дорсервис»	30	-62,75749969
\$B\$14	Маркетинговий ТОВ "Комфорт - ЛВ"	41,80649091	0
\$C\$14	Маркетинговий ТОВ з П "Дикергофф"	30	-30,79624939
\$D\$14	Маркетинговий ТОВ "Стройіндустрія"	100	6,49256897
\$E\$14	Маркетинговий ТОВ «Слемент»	30	-28,570961
\$F\$14	Маркетинговий ТОВ «ВесТТ»	30	-27,77442169
\$G\$14	Маркетинговий ТОВ «Дорсервис»	30	-30,84677887
\$B\$15	Організаційний ТОВ "Комфорт - ЛВ"	30	-3,565002441
\$C\$15	Організаційний ТОВ з П "Дикергофф"	63,75875369	0
\$D\$15	Організаційний ТОВ "Стройіндустрія"	36,49256242	0
\$E\$15	Організаційний ТОВ «Слемент»	60,67903552	0
\$F\$15	Організаційний ТОВ «ВесТТ»	72,22558104	0
\$G\$15	Організаційний ТОВ «Дорсервис»	61,91072307	0
\$B\$16	Управлінський ТОВ "Комфорт - ЛВ"	84,62850909	0
\$C\$16	Управлінський ТОВ з П "Дикергофф"	94,55500122	0
\$D\$16	Управлінський ТОВ "Стройіндустрія"	30	-49,63999939
\$E\$16	Управлінський ТОВ «Слемент»	89,25000029	0
\$F\$16	Управлінський ТОВ «ВесТТ»	100	5,634994507
\$G\$16	Управлінський ТОВ «Дорсервис»	92,75749851	0
\$B\$17	Виробничий ТОВ "Комфорт - ЛВ"	100	54,62850952
\$C\$17	Виробничий ТОВ з П "Дикергофф"	60,79624509	0
\$D\$17	Виробничий ТОВ "Стройіндустрія"	43,86743758	0
\$E\$17	Виробничий ТОВ «Слемент»	58,57096419	0
\$F\$17	Виробничий ТОВ «ВесТТ»	63,40941896	0
\$G\$17	Виробничий ТОВ «Дорсервис»	60,84677842	0

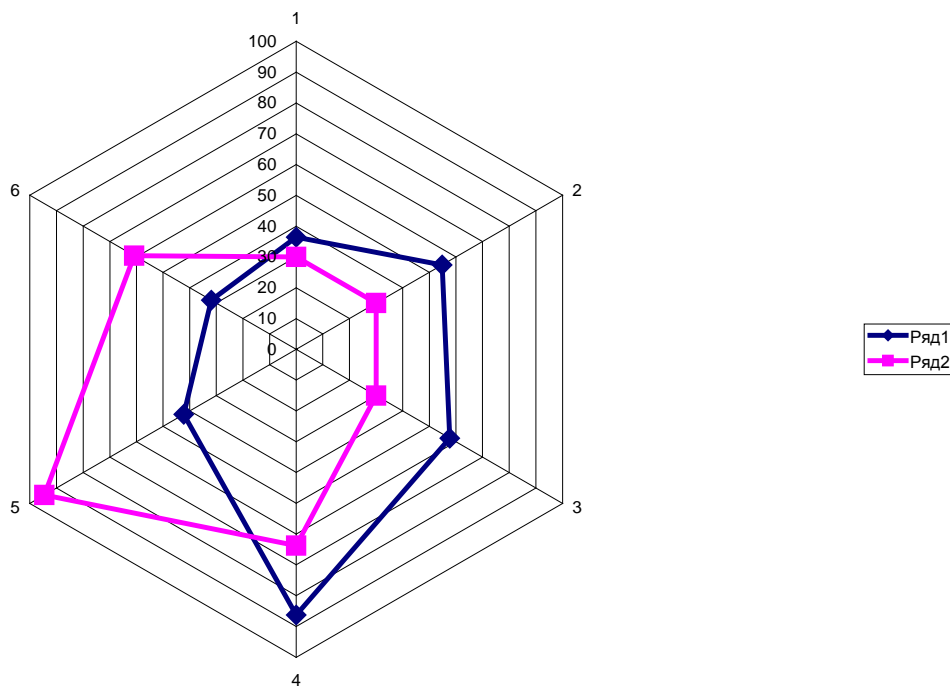
Ограничения

Ячейка	Имя	Результ. значение	Лагранжа Множитель
\$B\$18	ТОВ "Комфорт - ЛВ"	456,435	130
\$C\$18	ТОВ з П "Дикергофф"	309,11	124,5550003
\$D\$18	ТОВ "Стройіндустрія"	410,36	130
\$E\$18	ТОВ «Слемент»	298,5	119,25
\$F\$18	ТОВ «ВесТТ»	325,635	130
\$G\$18	ТОВ «Дорсервис»	305,515	122,7574997

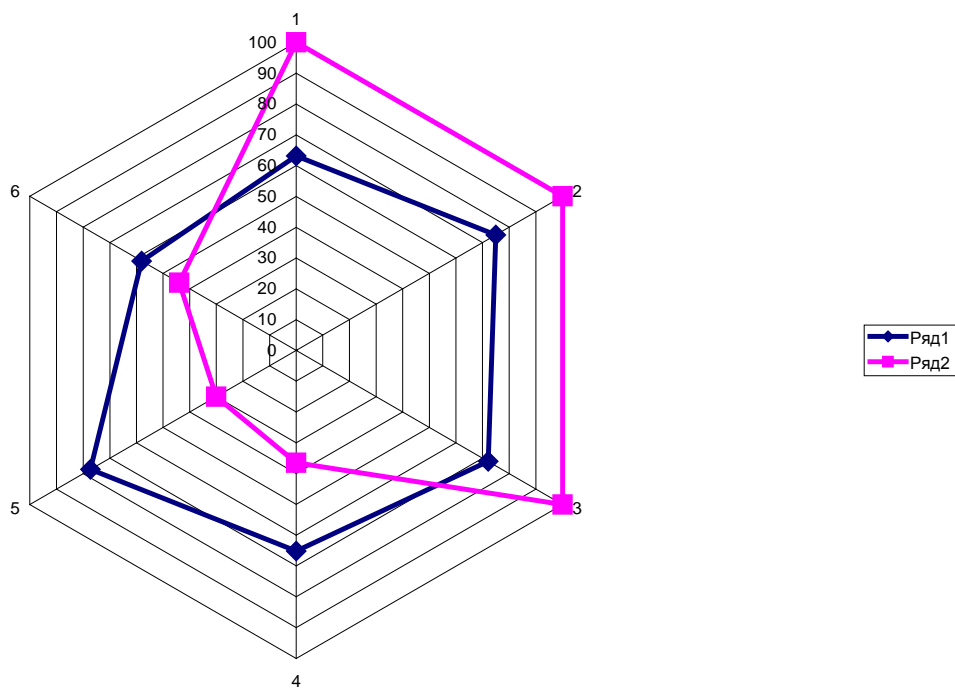
ДОДАТОК 7



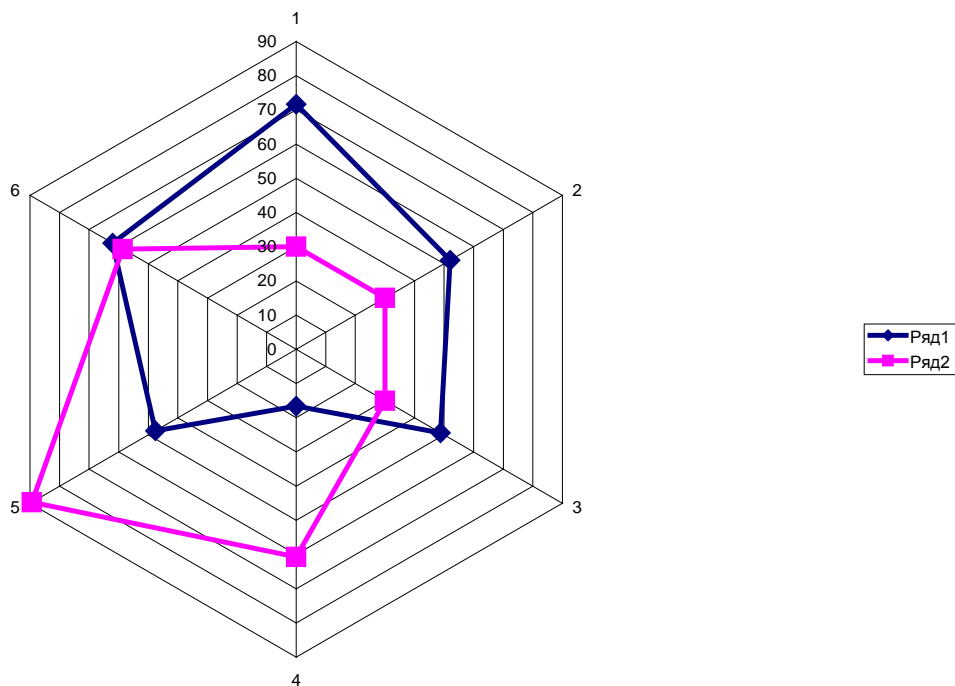
ДОДАТОК 8



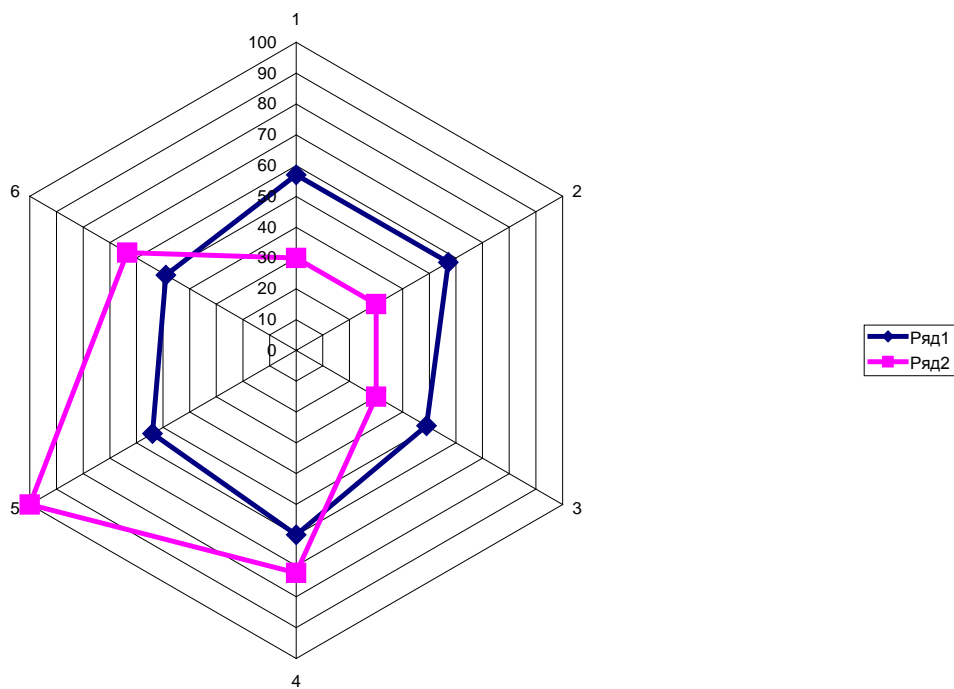
## ДОДАТОК 9



## ДОДАТОК 10



### ДОДАТОК 11



### ДОДАТОК 12

