

УДК 666.94:339.137.2  
№ держреєстрації № 0113U008156  
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**  
**«ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**  
**ПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ І РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ЇЇ**  
**ПІДВИЩЕННЯ»**  
(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, 1.1, 3.3)
Аспірант	Салавеліс Д. Е.	Молод. наук. співроб. (1.2, 2.3, 3.3, 4.1, 4.2, 4.3)
Старший науковий співробітник	Павлова Т. В.	Ст. наук. співроб. (4.4)

У науковому дослідженні брали участь аспіранти О. С. Бойко (1.3, 2.2), О. В. Кучеренко (3.1), О. С. Нестеренко (3.2), С. В. Ноженко (2.1), Р. І. Шевченко-Перепьолкіна (2.4), А.А. Фіалковська (4.4).

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

## РЕФЕРАТ

Обсяг звіту – 170 с., розділів – 4, рисунків – 26, графіків – 11, таблиць – 27, кількість літературних джерел – 84, додатків – 9.

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

Предметом дослідження є наукові і методичні підходи до процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства переробної галузі.

Мета дослідження полягає у використанні методичних підходів у розробці методики забезпечення конкурентоспроможності потенціалу, а також графоаналітичної моделі конкурентоспроможності у завданні з оптимізації потенціалу підприємства переробної галузі.

У процесі підготовки роботи використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез (при дослідженні організаційних основ оцінки потенціалу підприємства и його конкурентоспроможності); порівняння (при аналізі інформаційної системи і концептуальних підходів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства); економіко-математичні (при обґрунтуванні практичного забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства переробної галузі), логічне узагальнення (в рекомендаціях щодо підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства переробної галузі).

Основним науковим результатом дослідження є практичне забезпечення оцінки потенціалу підприємства, графоаналітична модель оцінки конкурентоспроможності, прогностні сценарії конкурентоспроможності і оптимізація потенціалу підприємства.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що практичне забезпечення і рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства можуть слугувати основою удосконалення управління розвитком підприємствами переробної галузі. Використання результатів роботи на підприємствах переробної галузі дозволить впроваджувати науково обґрунтовану стратегію реструктуризації.

Ключові слова: галузь, підприємство, потенціал, конкурентоспроможність.

## ЗМІСТ

стор.

ВСТУП.....	6
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА. ....	8
1.1. Теоретичне обґрунтування системи оцінки вартості потенціалу промислового підприємства.....	8
1.2. Концептуальні підходи до оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.....	15
1.3. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства.....	20
2. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРО- МОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	39
2.1. Шляхи підвищення ефективності господарювання переробних підприємств.....	39
2.2. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.....	47
2.3. Методика оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.....	59
2.4. Методичні основи розрахунку синергетичного ефекту поглинання підприємства.....	69
3. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ.....	76
3.1. Оцінка конкурентоспроможності підприємств переробної галузі України	76
3.2. Оцінка конкурентоспроможності та її інноваційної складової в забезпеченні високого рівня потенціалу підприємства.....	80
3.3. Інформаційна система оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.....	86
4. ПРАКТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ .....	102

4.1. Продукт щодо розробки прогнозного сценарію конкурентоспроможності потенціалу підприємства .....	102
4.2. Графоаналітична модель конкурентоспроможності потенціалу підприємства.....	110
4.3. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства.....	117
4.4. Стратегічний аналіз переробних підприємств в аспекті їх реструктуризації.....	125
ВИСНОВКИ.....	144
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	150
ДОДАТКИ.....	158

## ВСТУП

Конкурентоспроможність підприємства є найважливішою характеристикою в ринкових умовах господарювання. Якщо підприємство має набір компетенції на основі комплексу інтелектуальних, техніко-технологічних, організаційно-економічних характеристик в умовах зовнішнього середовища, то рівень конкурентоспроможності забезпечує його конкурентні переваги.

Ці особливості конкурентоспроможності підприємства потребують розробки інструментарію для оцінки її рівня в ринкових умовах. Проведення критичного аналізу, дослідження інструментів оцінки конкурентоспроможності підприємства, визначення методики і напрямів забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства виконано на прикладі підприємств переробної галузі. Основою реалізації дослідження є умови трансформації економіки в Україні.

Узагальнення вітчизняного досвіду дозволило дійти висновку, що концепція конкурентоспроможності підприємства є самостійним напрямом дослідження. Складність проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємства та завдань щодо її підвищення в переробній галузі на сьогодні на українських підприємствах визначили необхідність подальшого системного наукового дослідження.

Конкурентоспроможність підприємства є елементом ринкового механізму, який дозволяє зрівноважити попит і пропозицію, скоординувати, узгодити поведінку різних суб'єктів ринку, а також є важливою рушійною силою розвитку економічної системи, складовою господарського механізму.

Конкурентоспроможність підприємства показує рівень економічного змагання виробників однакових видів продукції на ринку за залучення більшої кількості покупців та одержання доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах.

Конкурентоспроможність галузі обумовлюється здатністю компаній входити до складу галузі, швидко реагуючи на зміну в її структурі, брати до уваги тенденції до зміни, відновлювати свої соціально – економічні системи і зберігати досягнутий рівень конкурентоспроможності виробництва.

Особливість конкурентоспроможності потенціалу підприємства полягає в тому, що вона не є внутрішньою природною якістю системи взаємопов'язаних ресурсів і може бути оцінена тільки за наявності конкурентів. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства є відносним поняттям і має різний рівень використання стосовно конкурентів.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства є економічною категорією, яка надає порівняльну характеристику та рівень переваги результативних показників оцінки стану системи ресурсів і можливостей відносно аналогічних показників конкурентних підприємств на ринку. В цементній галузі система спостереження за конкурентоспроможністю потенціалу підприємства – це комплекс взаємопов'язаних компонентів, представлений підсистемами індикаторів конкурентоспроможності потенціалу, що входять до оцінки порівняльних переваг національних економік в глобальному просторі.

Індикатори конкурентоспроможності потенціалу – це критерії, що визначають вплив факторів на забезпечення конкурентоспроможності та відображають тенденції ринкових перетворень.

Позитивні можливості підприємств переробної галузі на конкурентному ринку потребують теоретичного і методичного обґрунтування процесу підвищення їх конкурентоспроможності, за яким має бути побудовано Програму забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

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

# **1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

## **1.1. Теоретичне обґрунтування системи оцінки вартості потенціалу промислового підприємства**

Важливою передумовою трансформаційних процесів у промисловості України в адаптації виробництва до активізації інноваційного розвитку в ринковому середовищі є відтворення потенціалу промислового підприємства на базі стратегії ресурсозбереження. Впровадження нових технологій викликає необхідність організації оцінки вартості потенціалу промислового підприємства з використанням арсеналу наукових підходів, принципів, законів організації та методів оцінки вартості потенціалу з унікальними властивостями в умовах посилення міжнародної конкуренції. Для результативного впровадження технологічних інновацій на промисловому підприємстві необхідні інвестиції, які є важливим фактором економічного розвитку, реалізуються в майнових та інтелектуальних цінностях, вкладаються в об'єкти підприємницької діяльності для створення прибутку і досягнення соціального ефекту. Інвестиційний процес обумовлює необхідність подальшого розвитку механізму економічного обґрунтування вибору реципієнтів інвестицій, а саме суб'єктів інвестиційної діяльності, що приймають інвестиції на теоретико-методологічних засадах оцінки вартості потенціалу промислового підприємства, в якій зацікавлені інвестори, власники і держава.

Теорію та методологію формування та оцінки потенціалу підприємства всебічно представлено в наукових працях економістів, зокрема О. Ф. Балацького, Б. Є. Бачевського, І. О. Джаїн, Н. С. Краснокутської, Ю. В. Киндзерського, Є. В. Лапіна, О. І. Олексюка, Є. В. Попова, І. М. Репіної, О. С. Федоніна. Основи оцінки потенціалу підприємства розроблено з урахуванням властивостей економічних систем, галузевих особливостей виробництва та ведення підприємницької діяльності [1, с.79; 2, с.97; 3, с.83]. Висвітлено нові теоретичні погляди на категорію «промисловий потенціал» з урахуванням цільової спрямованості його формування і



використання [4, с.34]. Обґрунтовано результати наукових досліджень в області стратегічного управління адміністративних і виробничих систем на базі комплексного показника «економічний потенціал» [5, с.216]. Розроблено механізм планування ринкової діяльності промислових підприємств в умовах перехідної економіки на основі нової наукової категорії ринковий потенціал [6, с.41].

Систематизація наукового досвіду в оцінці потенціалу визначила необхідність системної організації оцінки вартості потенціалу промислового підприємства, яка не тільки забезпечує гармонійне функціонування своїх компонентів, але й те як підсистема спілкується з великою системою. Системне уявлення організації оцінки вартості потенціалу дозволяє поєднати в систему матеріальні та нематеріальні компоненти, що забезпечують ефективність процесів на промисловому підприємстві з перетворення «входу» системи оцінки вартості в її «вихід» у досягненні цілей в ринкових умовах конкурентного середовища.

Потенціал промислового підприємства – це сукупність якостей системи взаємопов'язаних ресурсів, можливостей та їх мобілізації щодо досягнення цілей підприємства, конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Теоретичне обґрунтування системи оцінки вартості потенціалу промислового підприємства визначається науковими підходами і законами організації, принципами і методичними підходами до оцінки. Організація системи оцінки вартості потенціалу промислового підприємства визначається порядком, що існує в системному комплексі підсистем, взаємопов'язаних із зовнішнім середовищем та системою вищого порядку. Об'єктом в організації системи оцінки вартості виступає вартість потенціалу промислового підприємства, а предметом в організації цієї системи – теорія та методологія оцінки вартості потенціалу промислового підприємства. Наукові підходи в оцінній діяльності характеризують структурованість і динамічність організації системи оцінки потенціалу промислового підприємства.

У системному підході в організації оцінки вартості потенціалу промислового підприємства система характеризується найскладнішим алгоритмом реалізації окремих підсистем. Системний підхід в організації оцінки вартості потенціалу

промислового підприємства показує спосіб існування взаємопов'язаних підсистем такої оцінки в системі вищого порядку та зв'язок із зовнішнім середовищем. Застосування системного підходу в оцінці вартості потенціалу промислового підприємства і відображення економічних, правових, технічних, організаційних, соціальних, екологічних аспектів системи характеризується комплексним підходом. Сутнісною характеристикою інституціонального підходу до оцінки вартості потенціалу промислового підприємства є правовий аспект упорядкованого інституціонального механізму функціонування ринкових відносин. Національний підхід передбачає, що при оцінці вартості потенціалу промислового підприємства за міжнародними і національними стандартами пріоритет надається національним інтересам, які відображують національні особливості, менталітет населення та інтереси майбутніх поколінь. За відтворювальним підходом оцінка вартості потенціалу виконується на засадах постійного відновлення виробництва для задоволення потреб конкурентного ринку з найменшими витратами на одиницю корисного ефекту. Функціональний підхід представляє потенціал промислового підприємства у вигляді формування функцій, вартість яких потрібно оцінити. Нормативний підхід забезпечує становлення нормативної бази оцінки вартості потенціалу промислового підприємства. Оптимізаційний підхід дає можливість перейти від якісної до кількісної оцінки вартості потенціалу промислового підприємства за допомогою методів оптимізації: аналізу, прогнозування і моделювання. Ресурсний підхід передбачає оцінку вартості потенціалу промислового підприємства з урахуванням усіх ресурсів на його формування і реалізацію. Ринковий підхід потрібен суб'єктам ринкових відносин для оцінки вартості потенціалу промислового підприємства з урахуванням ринкового попиту, пропозиції, прийнятих традицій, минулого досвіду. Стандартизаційний підхід відображується в основних положеннях оцінки вартості потенціалу промислового підприємства, в стандартах оцінки власності та ґрунтується на теоретичних і методологічних положеннях економіки. Ексклюзивний підхід використовується в оцінці вартості потенціалу промислового підприємства з унікальними властивостями, що зберігає монопольне положення в будь-якій сфері діяльності.

Віртуальний підхід дозволяє оцінити вартість потенціалу промислового підприємства в умовах мережі Інтернет, засобів електронного зв'язку без прямих контактів з замовниками в глобальному просторі.

Наукові підходи в організації системи оцінки вартості потенціалу промислового підприємства характеризують наукове обґрунтування системи за дією статистичних законів організації (композиції, пропорційності, найменших, онтогенезу) і динамічних законів організації (синергії, інформованості – упорядкування, єдності аналізу та синтезу, самозбереження), що встановлюють закономірності системи. Дія закону композиції в організації системи оцінки вартості потенціалу промислового підприємства пояснює структурну характеристику системи, демонструє узгодження цілей оцінки вартості компонентів системи та підтримку мети оцінки загального характеру. Закон пропорційності діє між окремими компонентами та загальною вартістю потенціалу, між частинами і цілим в організаційній системі вартості потенціалу промислового підприємства. Економічне зростання вартості потенціалу промислового підприємства визначається в кількісному збільшенні виробленої продукції, доходів і є пропорційним. Організаційні закони композиції та пропорційності забезпечують дію закону найменших, що притаманний цілісній і структурованій системі оцінки вартості потенціалу промислового підприємства і відображається в особливому критерії, який пояснює найменшу часткову стійкість окремої підсистеми. За дією закону онтогенезу особливості оцінки вартості потенціалу промислового підприємства ураховуються у витратному, порівняльному і результативному методичних підходах за фазами життєвого циклу системи. Закон синергії в організації системи оцінки вартості потенціалу промислового підприємства стверджує, що завжди існують умови, за якими вартість потенціалу за критерієм порівняльної ефективності завжди більше ніж сума вартості потенціалів окремих видів. В організації системи оцінки вартості потенціалу промислового підприємства стійкість системи раціональної оцінки визначається упорядкуванням інформації. За дією закону єдності аналізу та синтезу в організації системи оцінки вартості потенціалу промислового підприємства здійснюється аналіз показників, що відображують цілі організації та їх

синтез за умови, що спочатку виконується аналіз, а потім – синтез. Структурна стійкість в організації системи оцінки вартості потенціалу промислового підприємства характеризується прагненням до самозбереження системи під впливом стратегій сталого розвитку та дії закону самозбереження.

Теоретичне обґрунтування системи оцінки вартості потенціалу промислового підприємства побудовано на основі підсистеми принципів з притаманними їм взаємозв'язками, що забезпечують досягнення цілей оцінної діяльності.

З огляду вартісної оцінки активів промислового підприємства та з метою оцінки вартості потенціалу сформовано підсистему принципів «Національний стандарт оцінки», яка поєднує принципи корисності, попиту та пропозиції, заміщення, очікування, граничної продуктивності внеску та найбільш ефективного використання. Принцип корисності передбачає, що активи промислового підприємства мають вартість за умови його корисності для потенційного власника або користувача. Принцип попиту та пропозиції відображує ринкове співвідношення попиту та пропозиції на активи промислового підприємства. Принцип заміщення передбачає, що максимальна ринкова вартість промислового підприємства визначається найменшою вартістю підприємства з еквівалентною корисністю. Принцип очікування показує, що вартість потенціалу промислового підприємства визначається розміром економічних вигод, що очікуються від володіння, користування, розпорядження ним. Принцип граничної продуктивності внеску враховує вплив на вартість потенціалу промислового підприємства головних факторів виробництва, який є пропорційним їх внеску в загальний дохід. Принцип найбільш ефективного використання показує, що ринкова вартість потенціалу промислового підприємства залежить від його ефективного використання.

За організаційною ознакою до підсистеми принципів оцінки вартості потенціалу промислового підприємства включаються принцип системності, структурованості, погодження, оптимальності, адаптивності та інноваційності. Принцип системності передбачає, що оцінка вартості ґрунтується на тому, що потенціал промислового підприємства є системою взаємопов'язаних компонентів, які мають особливу єдність із зовнішнім середовищем і представляє собою

підсистему системи більш високого порядку. Принцип структурованості відображує, що процес оцінки вартості потенціалу промислового підприємства здійснюється за усіма компонентами системи в конкурентному середовищі. Принцип погодження пов'язаний з необхідністю встановлення взаємозв'язків етапів процесу оцінки вартості потенціалу промислового підприємства, а також погодження показників, що використовуються в оцінці вартості та результатів такої оцінки. Принцип оптимальності показує, що із варіантів вартості потенціалу промислового підприємства за критерієм оптимізації обирається найбільший результат. Принцип адаптивності свідчить про те, що оцінка вартості потенціалу промислового підприємства відображає об'єктивний стан системи. Принцип інноваційності ураховує в оцінці вартості нематеріальних активів потенціалу промислового підприємства весь інноваційний ресурс економічного зростання.

Принципи, що пов'язані з майном та майновими правами промислового підприємства, реалізуються як майнові принципи в оцінці вартості земельної ділянки, будівель, споруд, машин, обладнання та нематеріальних активів власника. Диференціація принципів цієї підсистеми відбувається за елементним складом потенціалу промислового підприємства, характеризується принципами залишкової продуктивності, внеску, віддачі, поділу і поєднання прав власності. Принцип залишкової продуктивності показує, що окремі фактори виробництва на промисловому підприємстві мають вартість тільки тоді, коли є залишок чистого доходу після компенсації всіх витрат. Принцип внеску наголошує на тому, що додаткові вкладення капіталу в активи промислового підприємства ефективні у випадку підвищення його ринкової вартості. Принцип віддачі стверджує, що в міру додавання ресурсів до активів промислового підприємства чистий прибуток має тенденцію зростання до певної межі. Принцип поділу і поєднання прав власності ґрунтується на положеннях Цивільного кодексу щодо розподілу та продажу майнових прав на власність промислового підприємства в Україні.

Підсистема принципів ринкового середовища, що пов'язана зі спектром урахованих можливостей промислового підприємства відображається в принципах залежності, відповідності, конкуренції та змінювання. Принцип залежності в системі

оцінки вартості потенціалу відображається під впливом різноманітних факторів, серед яких особливу роль займає місцезнаходження промислового підприємства. Принцип відповідності визначає, що потенціал промислового підприємства має найвищу вартість, коли повною мірою відповідає містобудівним, ринковим та економічним стандартам і нормам землекористування. Принцип конкуренції стверджує, що вартість потенціалу промислового підприємства складається під впливом постійного суперництва між суб'єктами конкурентного ринку. Принцип змінювання ураховує, що при оцінці вартості потенціалу промислового підприємства можливі зміни, пов'язані з його функціонуванням внаслідок трансформації зовнішніх та внутрішньо умов під впливом локальних факторів.

Позитивний результат потенціалу промислового підприємства залежно від можливостей його ефективного використання відображається в підсистемі принципів повного охоплення доходів, урахування фактору часу і стабілізації доходів. Принцип повного охоплення доходів відображує доходи, що отримує промислове підприємство від реалізації свого потенціалу. Принцип урахування фактору часу діє при прогнозуванні доходів промислового підприємства і визначені впливу змін на їх величину. Принцип стабілізації доходів пояснює вірогідність стабілізації в отриманні доходів промислового підприємства.

Методичні підходи оцінки вартості потенціалу підприємства наразі обґрунтовані в економічній науці. У витратному, порівняльному і результативному підходах, у методиках елементної оцінки і порівняльної комплексної рейтингової оцінки потенціалу підприємства за алгоритмом графоаналітичного методу «Квадрат потенціалу» викладено методичний інструментарій визначення його величини [1, с.20, с.35; 2, с.126; 7, с.96].

На наш погляд, в організації системи оцінки вартості потенціалу промислового підприємства маржинальний прибуток створює перспективу економічного розвитку і дозволяє обґрунтувати методику оцінки вартості потенціалу промислового підприємства на основі нормативно-інформаційної бази, що представляє собою систему методичних підходів, техніко-економічних норм і нормативів використання майна, майнових прав доходу від усіх видів діяльності. У собівартості як частині

доходу, відображається взаємозв'язок витрат, обсягу реалізації і прибутку в такий спосіб: а) сума змінних витрат формується на підставі норм і нормативів витрат предметів і засобів праці, календарно-планових і фінансових нормативів; б) при оцінці постійних витрат використовується метод часових витрат, змістом якого є система нормативів часових витрат роботи устаткування; в) маржинальний прибуток представляється верхньою межею прибутку промислового підприємства, а максимальний ефект виробництва забезпечується мінімальними витратами.

Теоретичне обґрунтування системи оцінки вартості потенціалу промислового підприємства представлено в наукових підходах законах організації, принципах та методичних підходах до оцінки його вартості. Організація системи оцінки вартості потенціалу промислового підприємства, визначена в методології оцінки вартості майна, майнових прав промислового підприємства і доходу від усіх видів його діяльності. Особливе місце у вартісній оцінці потенціалу займає маржинальний прибуток промислового підприємства, а його оцінка передбачає використання нормативних методів планування витрат.

## **1.2. Концептуальні підходи до оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства**

Програми забезпечення конкурентоспроможності потенціалу захищають 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, оскільки в даний час закладається майбутня структура випуску продукції, в якій домінуватиме саме цей технологічний уклад [8, 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 навчально-методичній літературі. З огляду на вищезазначені теоретичні розробки конкурентоспроможність потенціалу підприємства, зокрема цементної галузі, визначається за факторами, які 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 [1; 3; 9; 10]. Особливості формування конкурентоспроможності в умовах нової економіки сформульовані В. І. Хом'яковим [11].

Відмінності теоретичних підходів до формування конкурентоспроможності потенціалу підприємства у науковців пов'язані з удосконаленням економічної теорії та поглядів. В літературі відсутнє однозначне 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 ринкових умов. До зовнішнього середовища КОК потенціалу підприємства належать фактори мікро- та макросередовища, які впливають на конкурентоспроможність згідно з галузевою приналежністю підприємства, масштабами, типом виробництва і сприяють конкурентоспроможності з метою заходів щодо 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.

Систему КОК потенціалу підприємства побудовано на основі використання нових знань, інформації та стратегічного підходу в оцінці конкурентоспроможності в галузях економіки.

*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. М. 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 декілька 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 [1, с.20].

Графічні методи визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства використовують у побудові і порівнянні «багатокутників конкурентоспроможності» підприємства і конкурентів. За метою наступного дослідження обрано шість видів конкурентних переваг в потенціалі підприємства переробної галузі (рис. 1.1).

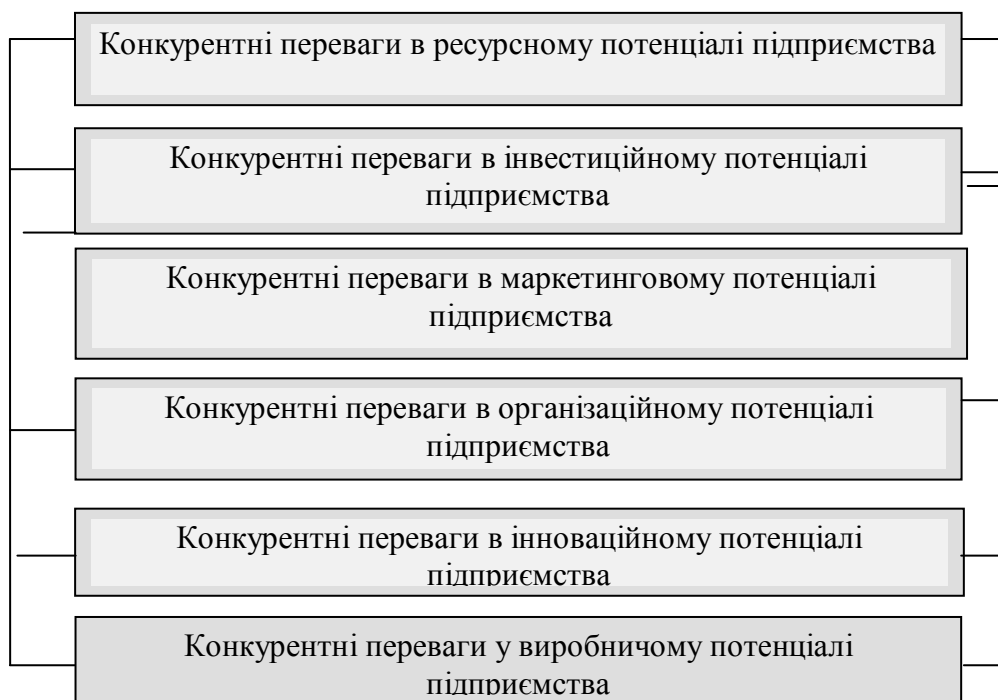


Рис. 1.1. Індикатори конкурентних переваг підприємства переробної галузі

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 на 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 є найважливішим важелем розвитку економіки. Світ вступив у нову стадію розвитку, яка визначається як інформаційна епоха. Сучасні інформаційні та комунікаційні технології стали відігравати важливу 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 у 2000–2002 рр. в США та інших країнах світу [12, с.423]. В економіці виникають нові галузі, пов'язані з інформаційним забезпеченням і інформацією, яка впливає на рішення, забезпечує конкурентоспроможність потенціалу підприємства. Значення інформації на ринку зростає. Наразі 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 [12, 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 взаємопов'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 вибрана стратегія адаптивної реструктуризації підприємства, проаналізовано рівень індикаторів конкурентних переваг, прогнозні 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.

*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.

### **1.3. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства**

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект управління, що спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління. Склад основних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язки представлено на рис. 1.2.





Рис. 1.2. Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямовано на:

а) нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;

б) використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;

в) забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних та позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, які реалізують його (управління) мету:

а) власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з його економічними інтересами та фінансовими можливостями;

б) вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства);

в) лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій по забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності;

г) менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;

д) державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема – ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного.

З позиції процесного підходу, управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

Функція «цілевстановлення» обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміють майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти.

Функція «планування» передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по окремих структурних підрозділах.

Функція «організація» забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів.

Функція «мотивація» забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Функція «контроль» забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що



дозволяють перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства.

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис. 1.3).

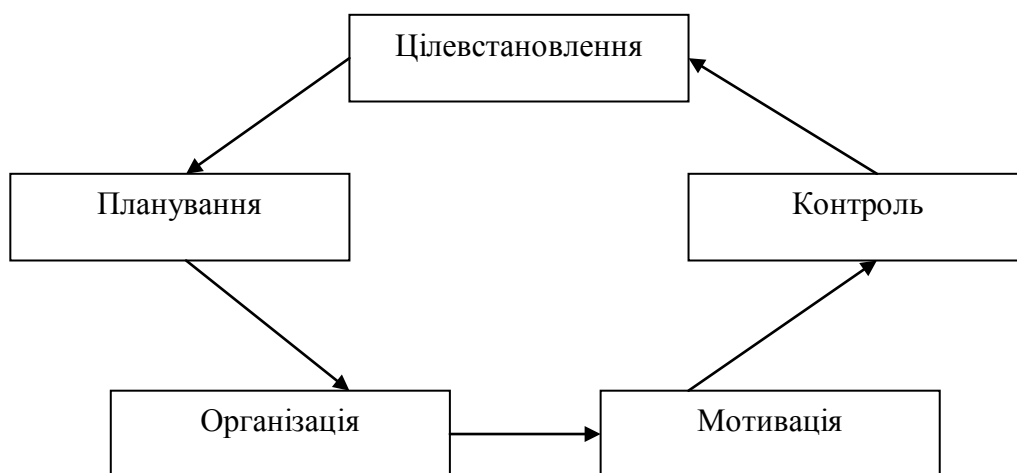


Рис. 1.3. Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства

До базових принципів управління конкурентоспроможністю належать:

- принцип єдності теорії та практики управління;
- принцип системності управління;
- принцип наукової обґрунтованості управління;
- принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю;
- принцип багатоваріантності;
- принцип співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів;
- принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства;
- принцип ринкової орієнтації;
- принцип цільової спрямованості;
- принцип комплексності;
- принцип гнучкості;
- принцип етапності.

Принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає, що будь-яке релевантне управлінське рішення має відповідати логіці, принципам та методам управління конкурентоспроможністю та розв'язувати принаймні одне із практичних завдань.

Принцип системності управління передбачає розгляд будь-якого об'єкту як системи; системний підхід дозволяє врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми управління на досягнення поставлених цілей.

Принцип наукової обґрунтованості управління передбачає врахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів та закономірностей розвитку, застосування наукових підходів (зокрема – процесного, системного, ситуаційного) і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління;

Принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю вимагає визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів (проблем, чинників) за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику; оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, тому спочатку вони мають спрямовуватися на розв'язання найбільш важливіших проблем підвищення конкурентоспроможності.

Принцип багатоваріантності передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій.

Принцип співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів передбачає, що альтернативні варіанти управлінських рішень щодо тих чи інших варіантів розвитку подій приводяться до співставного вигляду за параметрами реалістичності, прийнятності наслідків реалізації, відповідності наявним ресурсам підприємства, часу, якості, масштабу, ризику та невизначеності, умов втілення тощо; вибір найбільш ефективного варіанту управлінського рішення здійснюється з урахуванням реалій функціонування підприємства.

Принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства передбачає обов'язковість вияву сильних та слабких сторін об'єкту управління, на основі чого з'являється можливість формувати ефективну конкурентну стратегію та

домагатися переваг цього підприємства у тій чи іншій сфері діяльності порівняно з конкурентами.

Принцип ринкової орієнтації передбачає, що визначальним моментом розвитку підприємства мають виступати можливості, що ініціюються змінами зовнішнього середовища його функціонування, зокрема – розвитком попиту та потребами ринку.

Принцип цільової спрямованості диктує необхідність відповідності програм підвищення конкурентоспроможності підприємства цілям його конкурентної стратегії.

Принцип комплексності передбачає охоплення та інтеграцію у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який міститься в усіх функціональних аспектах діяльності підприємства.

Принцип гнучкості передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку у випадку принципових змін його параметрів і появи принципово нових загроз та можливостей розвитку підприємства.

Принцип етапності передбачає, що процес розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства має бути регламентований процедурно та в часі.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає такі дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників; конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі; розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Етапи і процедури процесу управління конкурентоспроможністю підприємства представлено на рис. 1.4. Прикладне використання наведеної нижче теоретичної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства є можливим лише за умови її пристосування до реалій функціонування конкретного підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю, принципова блок-схема організаційно-економічного механізму якої наведена на рис. 1.5, являє собою специфічну багатофункціональну та багатокомпонентну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, що відчувають вплив зовнішніх та внутрішніх

чинників і створюють певну цілісність. Як видно з блок-схеми, структуру системи управління конкурентоспроможністю формують 8 програмно-цілевих комплексних блоків, які відображають необхідні дії, конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація котрих буде сприяти результативному здійсненню управлінських рішень у певній сфері діяльності. Усі блоки системи об'єднані базовим принципом – кожен із них забезпечує розв'язання проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилення його позицій на світовому та внутрішньому ринках, забезпечення стійкого розвитку за рахунок створення та підтримки конкурентних переваг. Кожен із блоків, у свою чергу, також може розглядатися як система, що включає різноманітні системоутворюючі компоненти.

Блок 1. Вибір конкурентної стратегії підприємства:

- стратегії надбання підприємством конкурентних переваг (контроль за витратами, диференціація, фокусування);
- стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства (передбачає формування товарно-ринкової, ресурсно-ринкової, технологічної, соціальної, фінансово-інвестиційної, інтеграційної, управлінської стратегій);
- стратегії конкурентної поведінки підприємства (наступальна, оборонна, коопераційна).

Блок 2. Досягнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю, який виникає в результаті:

- кардинальної перебудови організаційно-господарської структури управління;
- створення продуктивних центрів прибутку і відповідальності за госпрозрахункові результати діяльності;
- впровадження підприємницького типу внутрішньофірмового менеджменту;
- забезпечення комплексного підходу до реорганізації системи і структури внутрішньофірмового управління;
- удосконалення організаційних форм і методів маркетингових досліджень;
- оптимального вирішення завдань реформування відносин власності.

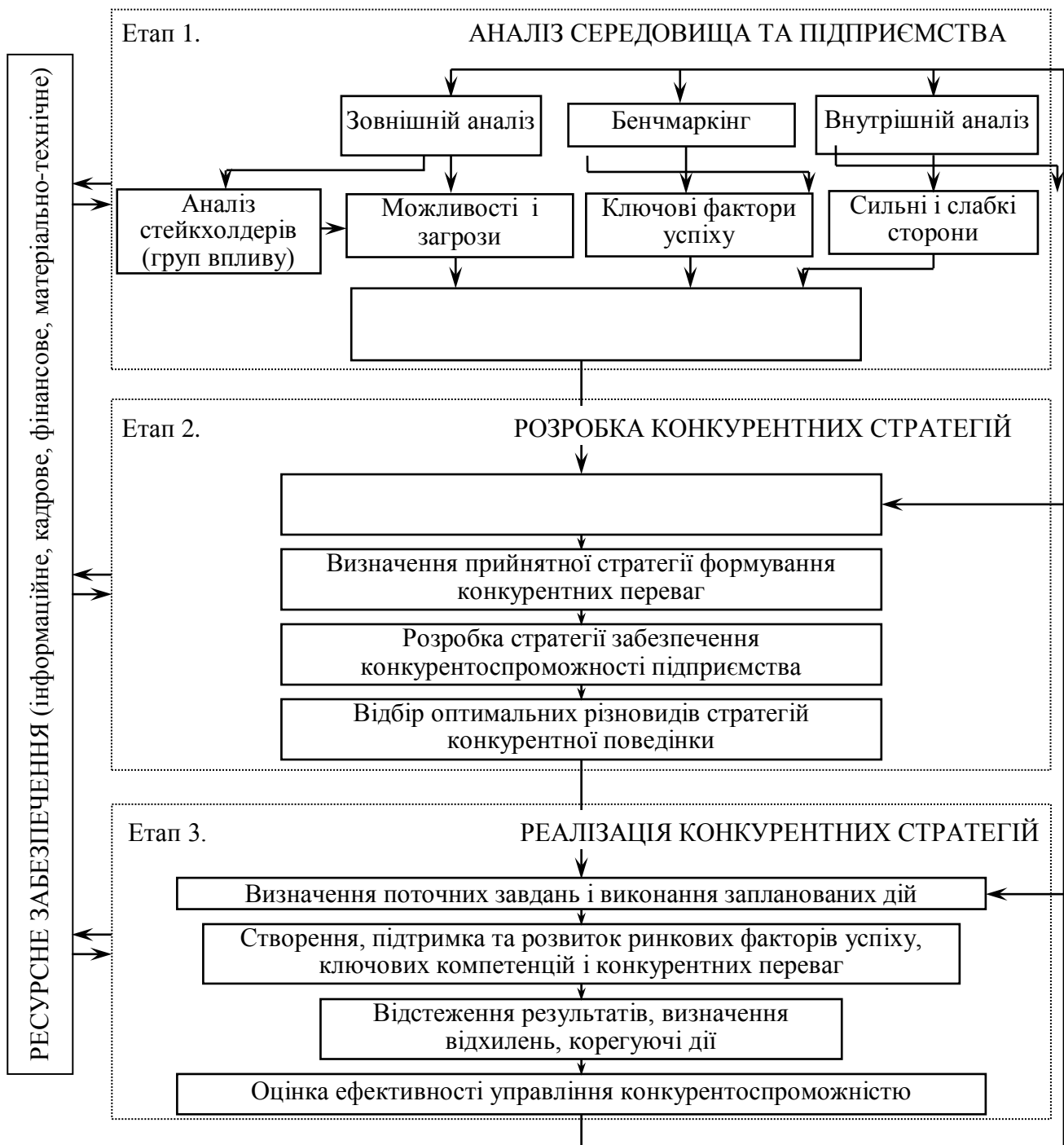


Рис. 1.4. Етапи і процедури процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Блок 3. Реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією на основі:

- підвищення об'єктивності оцінки результатів праці;

- створення умов для творчої праці, розробки ефективної системи визнання трудових заслуг, впровадження нетрадиційних методів стимулювання і оплати праці;
- удосконалення механізму мотивації і відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності;
- реорганізації системи навчання і перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного менеджменту;
- забезпечення участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

Блок 4. Комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, який передбачає:

- технічне переозброєння і модернізацію виробництва, впровадження прогресивних технологічних процесів;
- розробку ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, експортну орієнтацію товарної політики;
- розвиток співробітництва на взаємовигідних умовах із західними провідними фірмами щодо виготовлення наукомісткої високоякісної продукції;
- забезпечення тривалості життєвого циклу раніше освоєних видів техніки й устаткування;
- створення й освоєння принципово нової наукомісткої конкурентоспроможної техніки й устаткування;
- атестацію всього виробництва на відповідність вимогам європейських та міжнародних стандартів якості;
- розробку та впровадження комплексної системи управління якістю;
- активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності.

Блок 5. Системний підхід до диверсифікації та планування виробництва, який передбачає:

- проведення політики диверсифікації виробництва з урахуванням динаміки змін кон'юнктури ринку;
- розробку і забезпечення взаємозв'язку перспективних, річних і оперативних планів виробництва, продажу і прибутку;

– розробку стратегічних програм відновлення номенклатури техніки і обладнання по центрах прибутку;



Рис. 1.5. Загальна блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства



- використання перспективного бізнес-планування як інструменту формування довгострокових конкурентних переваг;
- розробку і впровадження госпрозрахунку в систему управління витратами на стадії планування і контролю діяльності;
- формування перспективних і річних бюджетів витрат на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства;
- удосконалення методів планування й аналізу собівартості продукції;
- розробку організаційно-економічних і технічних заходів виконання перспективних, поточних і оперативних планів.

Блок 6. Реорганізація системи внутрішньофірмового обліку й аналізу на основі:

- адаптації прогресивних методологічних принципів і методичних положень зарубіжної системи обліку до вітчизняної практики управління виробничими витратами;
- удосконалення схеми облікових робіт відповідно до вимог комплексного підходу до інтеграції бухгалтерського (фінансового), управлінського і податкового обліку;
- освоєння та впровадження управлінського обліку в систему стратегічного управління, контролю за веденням обліку витрат;
- підвищення оперативності підготовки й достовірності облікової інформації на базі створення автоматизованих засобів;
- формування перспективних і річних бюджетів витрат коштів на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства і його структурних підрозділів;
- здійснення комплексу заходів для реструктуризації бухгалтерського апарата підприємства, посилення координації і підвищення ефективності роботи структурних підрозділів бухгалтерської служби з урахуванням вимог ринкових відносин.

Блок 7. Удосконалення внутрішньофірмового фінансового менеджменту, системоутворюючими компонентами якого є:

- інформаційне забезпечення керівництва підприємства консолідованою

фінансовою звітністю для внутрішнього контролю і прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

- управління оборотними (поточними) активами підприємства, формування портфеля інвестицій;

- удосконалення методичних підходів до оцінки й аналізу фінансового стану підприємства;

- удосконалення системи фінансового планування і контролю руху коштів, управління потоком фінансових ресурсів;

- розробка і реалізація фінансової політики підприємства в контексті підвищення якості й конкурентоспроможності.

Блок 8. Інформаційне забезпечення системи внутрішньофірмового управління, для формування якого необхідні:

- розробка наскрізної інтегрованої системи управління для вирішення завдань менеджменту, проектування і виробництва;

- створення автоматизованих робочих місць в інженерно-економічних службах підприємства і виробничих підрозділах;

- впровадження передових інформаційних технологій і засобів зв'язку;

- розробка комп'ютерної системи управління якістю продукції;

- створення інформаційної системи «Швидкий маркетинг»;

- розробка автоматизованої системи «Управління вартістю»;

- розробка єдиної інформаційної моделі бухгалтерського, управлінського і податкового обліку;

- створення єдиної інтегрованої системи планування, нормування й обліку витрат;

- технічне забезпечення інформаційної системи внутрішньофірмового управління.

Принципова блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства являє собою сукупність підсистем, що відображують агреговані комплекси дій по підвищенню конкурентних можливостей підприємства. Через складність та багатоаспектність проблеми конкурентоспроможності загальна блок-схема не відображує з високим

ступенем деталізації всіх організаційно-економічних та технічних методів, способів, прийомів розв'язання задачі підвищення конкурентоспроможності підприємства. Але така структуризація дозволяє здійснювати системний та цілеспрямований пошук шляхів спряження всіх основних компонентів організаційно-економічного забезпечення внутрішньофірмового управління з метою концентрації зусиль і управлінських впливів на чинники, що визначають внутрішній потенціал підприємства, який дозволяє забезпечити підвищення його конкурентних можливостей.

Варто зазначити, що забезпечення конкурентоспроможності підприємств має специфічні особливості залежно від різних типів бізнес-структур.

Специфічні особливості забезпечення конкурентоспроможності підприємств обумовлені їх типологією. Так, типологія підприємств за критерієм базової концепції маркетингу покладена у основу організації діяльності того чи іншого підприємства. Наразі таких альтернативних концепцій відомо п'ять:

- виробничо-орієнтована концепція;
- продуктово-орієнтована концепція;
- концепція орієнтації на продажі;
- концепція орієнтації на споживача;
- концепція соціально-відповідального маркетингу.

Виробничо-орієнтована концепція є однією із найстаріших у бізнесі. Виробничо-орієнтовна концепція стверджує, що споживачі надають перевагу доступним та дешевим продуктам. Звідси випливає головне завдання менеджменту виробничо-орієнтованої організації – досягнення високої ефективності виробництва продукції та її оптимальний розподіл. Яскравим прикладом реалізації цього підходу є компанія Генрі Форда, яка чудово зарекомендувала себе на автомобільному ринку США на початку ХХ століття. В організаціях, що зорієнтовані на виробництво, домінує філософія «максимальний обсяг виробництва – зниження цін» та відповідна їй стратегія досягнення високих обсягів виробництва та вдосконалення технології; це дозволяє знижувати ціни на продукцію, збільшувати ринкову частку та займати

домінуючі конкурентні позиції. Основною стратегією формування конкурентних переваг є стратегія контролю над витратами, а ключовими конкурентними перевагами є, відповідно, продуктивність, низькі виробничі витрати та низька ціна продукції при прийнятному рівні її якості.

Значна частка компаній дотримується продуктово-орієнтованої бізнес-концепції. Її прибічники впевнені у тому, що споживачі віддають перевагу товарам, які пропонують найвищу якість, кращі експлуатаційні властивості та характеристики, а з цього випливає, що менеджмент підприємства повинен сконцентрувати всі зусилля на виробництві високоякісної продукції та її постійному вдосконаленні. Основною стратегією формування конкурентних переваг є стратегія диференціації, а ключовою конкурентною перевагою є, відповідно, неперевершена якість продукції, що виробляється, та послуг, що надаються.

Відповідно до концепції орієнтації на продаж, споживачі за своєю природою ніколи не будуть добровільно купувати всю продукцію, що випускається. Тому підприємство повинно вести агресивну політику продажу і інтенсивно просувати свої товари на ринок. Концепція передбачає, що споживачам властива певна інертність і навіть опір; вони зважуються на покупку тільки після тривалих вмовлянь. Також передбачається наявність у підприємства ефективної системи збуту та ресурсів для застосування різних методів просування як засобу стимулювання покупців. Мета таких компаній – продаж вироблених товарів, а не виробництво продукції, котрої потребує ринок. Основними засобами досягнення стійких конкурентних позицій для підприємств, роботу яких організовано на базі цієї концепції, є виключно активні заходи з просування товарів та реклама.

Зорієнтований на покупця спосіб мислення вимагає від підприємства визначення споживацьких потреб з точки зору покупця. Прихильники цієї концепції, яка широко відома під назвою «концепції маркетингу» вважають, що запорукою успіху в досягненні цілей організації є визначення потреб цільових ринків та задоволення споживачів більш ефективним, ніж у конкурентів, способами. Концепція маркетингу тримається на чотирьох китах: цільовому ринку, споживацьких потребах, інтегрованому маркетингу та рентабельності. Концепція

передбачає зовнішню та внутрішню перспективу – підприємство, що дотримується її положень, має чітко визначити цільовий ринок; увага підприємства має бути сконцентрована на потребах покупців; має бути передбачено комплекс заходів, що впливають на споживачів, що дозволяє вести рентабельне виробництво. Основною стратегією формування конкурентних переваг є стратегія фокусування, а ключовими конкурентними перевагами є як низькі витрати, так і висока якість продукції, що виробляється, та послуг, що надаються.

Концепція соціально-відповідального маркетингу проголошує головним завданням підприємства встановлення потреб, вимог та інтересів цільових ринків та задоволення споживачів більш ефективними, ніж у конкурентів способами при збереженні або підсиленні добробуту споживача і суспільства в цілому. Концепція вимагає врахування у практиці управління підприємством та його конкурентоспроможністю соціальних та етичних аспектів, що змушує встановлювати баланс суперечливих показників, які визначають доходи підприємства, задоволення потреб споживачів та суспільні інтереси.

За класифікаційною ознакою взаємодії між бізнес-організацією та зовнішнім середовищем прийнято виділяти механістичний та органічний типи підприємств (організацій).

Механістичний тип організацій має такі характеристики:

- централізоване прийняття управлінських рішень;
- вузька спеціалізація в роботі та вузько визначена відповідальність;
- наявність великої кількості формальних правил та процедур;
- чітко визначені права та обов'язки;
- жорстка ієрархія влади.

Термін «механістичний» застосовується для того, щоб показати, що організаційна система спроектована на використання машинного механізму для здійснення продуктивних операцій. Підприємство з такими характеристиками ефективно діє в умовах масового виробництва, що створено на базі використання стандартних виробничих технологій, при цьому зовнішнє оточення підприємства є

нединамічним та відносно нескладним. За умови, що виконуються наступні вимоги – загальні цілі та завдання підприємства чітко визначені; стратегії їх досягнення розроблені та підкріплені різноманітними оперативно-тактичними планами та програмами; використовується централізована система планування; роботи поділено на окремі елементарні операції – проявляються основні переваги такого типу організацій як стабільність їх роботи та високий рівень продуктивності.

Органічний тип організацій має такі характеристики:

- децентралізоване прийняття управлінських рішень та широке залучення працівників до управління організацією;
- універсальність (на відміну від вузької спеціалізації, притаманної механістичній організації) в роботі та широко визначена відповідальність;
- відносно мала кількість формальних правил та процедур;
- відносно мала частка чітко визначених прав та обов'язків;
- гнучкість структури влади.

Термін «органічний» використовується для того, щоб показати, що організаційній системі ніби-то властиві якості живого організму, вільного від недоліків механістичної структури.

Підприємство з такими характеристиками ефективно діє в умовах динамічного та складного зовнішнього оточення, а виробничі технології є нестандартними (тобто такими, що характеризуються високим ступенем невизначеності відносно того, коли, як і де виконувати роботу). Основними перевагами такого типу підприємств є швидка адаптація до змін у середовищі та високий рівень гнучкості.

За такою класифікаційною ознакою як розмір прийнято виділяти великі, середні та малі підприємства відповідно до Закону України.

Підкоряючись закону нормального розподілу, ринковий попит, зазвичай, концентрується навколо середнього цінового рівня і середнього рівня якості, типових для даної економіки і на даний момент часу; дорогих товарів найвищої якості або дешевих та низькоякісних реалізується значно менше. Для великих виробників ця закономірність має важливе практичне значення: за допомогою відносно вузького асортименту товарів можна задовольнити суттєву частину усього платоспроможного

попиту. Основною конкурентною перевагою великих підприємств є економія на масштабах виробництва, яка полягає в тому, що зі зростанням розмірів підприємства витрати на виробництво одиниці продукції знижуються. Зменшення питомих витрат та відповідне зниження собівартості продукції зі збільшенням розмірів підприємства обумовлено низкою причин:

- технологічні, коли великомасштабне виробництво дозволяє використовувати прогресивне і більш продуктивне автоматизоване устаткування та обладнання;
- економічні, коли купувати та використовувати автоматизоване спеціалізоване устаткування та обладнання, яке є дорожчим, ніж універсальне, економічно доцільним є лише при значних обсягах випуску товарів та послуг;
- організаційні, коли підвищується спеціалізація устаткування та персоналу, що надає додаткові вигоди.

Найчастіше великі підприємства застосовують такі стратегії для підтримки та підвищення своєї конкурентоспроможності, як:

- стратегія обслуговування масового попиту – головна перевага стандартних товарів полягає у можливості організувати їх ефективно виробництво. Рішення проблеми повернення споживачів і, таким чином, завантаження потужностей великі підприємства знаходять у своєрідному «підкупі» споживачів, змушуючи їх забути про претензії до стандартного товару заради його переваг. До стимулів для споживача належать низькі ціни, гідна якість продукту й сервісу, повнота асортименту;
- стратегія придушення конкурентів – найчастіше використовується лідерами галузі, оскільки вони мають технологічний досвід, досвід обслуговування ринку, гарну репутацію у споживачів, ними акумульовані фінансові ресурси.

Підприємства малого та середнього бізнесу мають вагомі конкурентні переваги, серед яких:

- мобільність, здатність до швидкого реагування на зміни кон'юнктури ринку, оперативність освоєння нової продукції та зміни обсягів виробництва в межах виробничих можливостей;

- низька капіталоємність, швидка окупність вкладень, невисокі експлуатаційні та накладні витрати підприємства;

- здатність до найповнішої мобілізації доступних ресурсів, включаючи оперативне використання досягнень науково-технічного прогресу (у технічній, економічній, організаційній, інформаційній сферах);

- раціональна організація підприємства, обумовлена максимальним зближенням менеджменту, маркетингу та виробничого процесу;

- оптимальні можливості для реалізації мотивів та схильностей до підприємницької діяльності.

Водночас, зворотним боком наведених конкурентних переваг є низка системних загроз, які обумовлюють нестійкість розвитку малого підприємництва. Серед них:

- обмеженість фінансових ресурсів, труднощі в придбанні виробничих площ та обладнання;

- відсутність фінансових резервів та загроза швидкого банкрутства;

- надто вузьке коло постачальників, що може у низці випадків утворювати небажану залежність бізнесу;

- недостатній розвиток інфраструктури збуту продукції та післяпродажного обслуговування;

- локальність ресурсів та збутових ринків, а відтак – обмеження для зростання;

- низька конкурентоспроможність продукції, у виробництві якої важлива економія на масштабах, відтак – конкуренція з боку великих підприємств;

- висока вразливість щодо несприятливих економічних (інфляція, циклічні коливання, податковий тиск тощо) та позаекономічних (тиск із боку органів влади тощо) чинників.

Як висновок варто зазначити, що стандартних схем щодо успішного функціонування підприємств не існує. Існують лише різні засоби, методи, інструменти, підходи, знання, використання яких може допомогти підприємству в досягненні встановлених цілей, зокрема, збереженні й підвищенні рівня конкурентоспроможності.



## **2. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **2.1. Шляхи підвищення ефективності господарювання переробних підприємств**

Становлення ринково орієнтованої системи господарювання та розвиток досконалих конкурентних відносин між її суб'єктами в Україні вимагають впровадження одночасно керівного і керованого організаційно-економічного механізму, здатного забезпечити стабільне ефективне високоприбуткове функціонування найважливіших структурних одиниць – переробних підприємств – та мобільно інтенсифікувати відтворювальні процеси як на локальному, так і на глобальному рівнях. На практиці важливо знайти дійові напрямки підвищення ефективності функціонування підприємств. Для розв'язання цього завдання певного значення набуває класифікація чинників його зростання. Взагалі всі чинники підвищення ефективності функціонування підприємств зводяться до трьох напрямків [13, с.21]:

- 1) управління витратами і ресурсами;
- 2) напрямки розвитку і удосконалення виробництва та іншої діяльності;
- 3) напрями удосконалення системи управління підприємством та всіма видами його діяльності.

До першої групи мобілізації чинників можна віднести такі заходи щодо підвищення поточної виробничої діяльності підприємства: зростання продуктивності праці і зменшення зарплатоємності виготовлення продукції (тобто економія витрат живої праці); зниження загальної ресурсомісткості виробництва (зменшення енергоємності, фондомісткості, матеріаломісткості тощо). Все це спонукає підприємство до раціонального використання природно-сировинних ресурсів. Активна мобілізація вказаних факторів передбачає здійснення таких заходів, як: прискорення впровадження результатів науково-технічного та організаційного прогресу в практику діяльності підприємства; удосконалення організаційної та виробничої систем управління, форм і методів організації діяльності, її планування і мотивації; підвищення якості і конкурентоспроможності

виготовлюваної продукції; удосконалення і постійне коригування всіх видів діяльності для забезпечення їх вимогам сучасності. Усі визначені напрямки власне представляють другий напрям мобілізації факторів підвищення ефективності господарювання підприємства.

Але найважливішого значення набувають чинники, визначені третьою групою, оскільки їх мобілізація передбачає визначення місця реалізації в системі управління діяльністю. Тут доцільно розглядати внутрішні та зовнішні відносно до підприємства фактори. Адже факторами внутрішнього середовища можливо оперувати на рівні підприємства, а зовнішніми факторами управляти майже неможливо, оскільки вони потребують зазвичай суттєвих структурних зрушень, розгалуження інфраструктури підприємства, залучення інституціональних механізмів для забезпечення належних передумов функціонування підприємства, і взагалі – удосконалення та розробки дієвих державних економічних та соціальних програм розвитку суспільства.

Беручи до уваги викладене, можна виділити три основні фактори, що впливають на процес розвитку і рівень ефективності переробних галузей на сучасному етапі: кон'юнктура потреб населення і суміжних галузей; обсяги виробництва та якість сировини; низький техніко-технологічний рівень матеріально-технічної бази. Виявлені загальні закономірності – це основа для опрацювання заходів щодо підвищення ефективності функціонування переробної промисловості із залученням наявних резервів.

Резерви підвищення ефективності розвитку переробних галузей невикористані в даний проміжок часу – можливості збільшення обсягів виробництва продукції в розрахунку на одиницю сукупних затрат живої та уречевленої праці з метою раціональнішого використання наявного потенціалу для отримання більшої кількості високоякісної продукції [13, с.32]. Виходячи із специфічних особливостей переробних галузей та ресурсів, що використовуються у виробництві, виділяють такі основні групи резервів підвищення ефективності переробної промисловості [14, с.29]:

- зростання обсягів та ефективності виробництва сировини, зниження її собівартості та підвищення якості;
- підвищення ефективності використання сировини та матеріальних ресурсів;
- підвищення рівня використання вторинних сировинних ресурсів;
- підвищення рівня використання виробничих потужностей та основних виробничих фондів;
- підвищення ефективності використання трудових ресурсів;
- підвищення якості товарів (послуг).

У ринковій економіці кількісне вимірювання темпів економічного розвитку доповнюється характеристиками процесу відтворення, тобто за рахунок саме яких факторів – інтенсивних чи екстенсивних досягається зростання його темпів. Причому структурна характеристика темпів економічного зростання повинна відповідати структурі суспільних потреб у широкому асортименті продуктів харчування високої якості. Підвищення ефективності виробництва є економічним наслідком процесу безперервного удосконалення факторів виробництва, джерелом якого можуть бути як інтенсивні, так і екстенсивні фактори процесу відтворення [15, с.24]. Виходячи з того, що поєднання і взаємозв'язок основних складових, резервів, напрямів та чинників підвищення ефективності розвитку переробних галузей можна вважати шляхами їх зростання, відмітимо, що приріст кінцевих результатів виробництва має досягатися за рахунок збільшення основних його факторів (кількості предметів та засобів праці, витрат живої праці) та підвищення їх віддачі. Отже, підвищення ефективності функціонування переробних галузей на сучасному етапі має відбуватися шляхом:

- формування високорозвинутої сировинної бази;
- забезпечення виробництва товарів (послуг) в оптимальні строки з найменшими витратами на основі прискорення впровадження досягнень науково-технічного прогресу, створення сучасної високорозвинутої матеріально-технічної бази переробної промисловості;
- пошуку нових організаційно-економічних форм і механізмів ефективної

взаємодії суміжних галузей.

За рахунок прямих іноземних інвестицій та лізингових угод, мобілізації власних інноваційних ресурсів переробне підприємство здатне удосконалити процес попередньої підготовки для виробничого процесу, здійснити реконструкцію потужностей, максимально автоматизувати процес виробництва. Економічний ефект від впровадження вищезазначених заходів у масштабах виробництва може бути виявлений через зменшенні витрат на поточний ремонт, скороченні амортизаційних відрахувань, цехових та загальногосподарських витрат.

Роль держави у розвитку переробних галузей в умовах ринкової економіки та обмеженості бюджетних ресурсів полягає у побудові стратегії виробничого та науково-технічного прогресу, створенні сприятливого середовища для інноваційних процесів та привабливих умов для потенційних інвесторів, залученні методів непрямого впливу через систему правового й економічного регулювання податкової, кредитної та амортизаційної політики, митних тарифів.

Серед основних заходів підвищення інноваційної активності товаровиробників переробних підприємств пріоритетного значення набуває створення умов для розвитку позабюджетної мобілізації фінансових ресурсів. Одним із перспективних шляхів залучення коштів повинна стати вторинна емісія акцій підприємств переробної промисловості та забезпечення переходу прав участі в капіталі акціонерного товариства до ефективного власника, який зацікавлений у довгостроковому розвитку підприємства. Іншим шляхом є раціональне поєднання прямих іноземних інвестицій та внутрішніх кредитів. Кредити дозволять вирішити проблему поповнення обігових коштів на закупівлю сировини та матеріалів, інших матеріально-технічних ресурсів, оплату лізингу технологічного обладнання.

Прямі іноземні інвестиції сприятимуть вирішенню стратегічних проблем реконструкції та модернізації виробництва на основі впровадження маловідхідних та безвідхідних ресурсозберігаючих технологій.

Іншим перспективним напрямом підвищення ефективності є удосконалення та розширення зв'язків між постачальниками сировини і переробниками, шляхом їх раціоналізації в межах інтегрованих систем. Пошук нових форм інтеграції

сприятливо впливає на систему заготівель сировини, глибоку її переробку, зменшення матеріально-грошових і трудових витрат на одиницю продукції, матеріальну заінтересованість усіх учасників в кінцевих результатах діяльності. Раціональне розміщення сировинної зони підприємств переробної промисловості сприяє усуненню диспропорцій у виробництві кінцевого продукту, зменшенню нераціональних перевезень, ефективнішому використанню наявних ресурсів.

Визначені основні напрями подальшого розвитку ґрунтуються на конкретних соціально-економічних та науково-технічних розробках і передбачають комплексну модернізацію виробничої та міжгалузевої структури; реальні зміни щодо перебудови виробничих і земельних відносин та розвиток нових організаційних форм власності і господарювання; радикальні структурно-інвестиційні зміни, що забезпечать комплексну перебудову виробничо-технологічних та матеріально-технічних, організаційно-господарських структур; удосконалення фінансово-кредитних відносин на основі системи державного регулювання; підвищення ефективності використання ресурсів і комплексної переробки за допомогою впровадження досягнень науково-технічного прогресу.

Отже, ефективний розвиток переробних галузей – одна із важливих умов забезпечення сталого соціально-економічного зростання суспільства з огляду на спрямування кінцевої продукції. Проте, шляхи вирішення проблеми підвищення ефективності функціонування переробних галузей в методологічному та організаційно-методичному плані залишаються ще недостатньо вивченими та розробленими. Ефективність розвитку переробних галузей – специфічна галузева форма прояву господарських відносин з метою максимального задоволення потреб суспільства. Як економічна категорія в умовах ринкової економіки вона відображає якість господарювання в них, тобто досягнення кінцевої мети з найменшими затратами суспільної праці з урахуванням соціального та екологічного аспекту [16, с.122].

Визначальним чинником підвищення ефективності функціонування переробних галузей повинна стати розробка і впровадження сучасної інноваційної науково-технічної моделі виробництва, основними складовими якої повинні бути:

розроблення і використання ресурсозберігаючих та енергозберігаючих технологій, принципово нових видів техніки і технологій; формування наукоємних виробничих процесів, конкурентоспроможних переробних виробництв, досконалого механізму інноваційного розвитку переробних галузей; забезпечення ефективного стимулювання інноваційної діяльності переробних підприємств.

Перспективним напрямом розвитку переробних галузей є розширення інтеграційних процесів на основі створення акціонерних товариств відкритого типу за участю постачальників сировини, переробних підприємств, банківських структур, транспорту, торгівлі, установ з науково-технічного та інформаційного обслуговування, що значно розширить можливості фінансування інвестиційних проектів.

Протягом останніх років ситуація на вітчизняному ринку змінилася в негативну сторону – різко скоротилися дійсний попит та пропозиція [17, с.24]. При цьому темпи зниження попиту значно перевищують зменшення пропонування. Склад попиту на продукти спричинений, перш за все, зниженням реальних доходів населення, а також зростанням розміру податків та інших платежів, обмеженістю експортних можливостей переробної продукції. Це зумовлено чинниками політичного, економічного, соціального характеру, низьким рівнем заробітної плати, спадом виробництва а відтак збільшенням кількості безробітних, низькими темпами співвідношення продуктивності праці до використання капіталу тощо.

Пропозиція товарів, у свою чергу, зменшилась через скорочення вітчизняного виробництва та недоліки в системі менеджменту і маркетингу [18, с.109]: низьку зацікавленість працівників у ефективному використанні ресурсів та поліпшенні стану реалізації товарів, слабкою матеріально-технічною базою переробних підприємств і торговельних організацій, недостатністю розвитку інфраструктур ринку, мінливістю податкового середовища.

Відомо, що особливою умовою для підприємств переробної промисловості є залежність від сезонного фактора попиту [19, с.226]. В цьому контексті розвиток підприємств прийнято розглядати як такий режим функціонування його економічної системи, який забезпечує позитивну динаміку параметрів рівня та якості продукції,

конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємства на основі збалансованого врахування поточних та перспективних потреб споживачів і можливостей підприємства у їх задоволенні. Власне такий розвиток не повинен і не може вичерпуватися виключно механічним зростанням елементів його структури, в тому числі і економічних. Йдеться про стабільне зростання технологічного рівня виробництва, використання ресурсозберігаючих технологій, підвищення його конкурентоспроможності, забезпечення високого рівня рентабельності, систематичне оновлення продукції, врахування сезонності попиту, специфіки галузі тощо.

Варто пам'ятати, що результати діяльності промислового підприємства також залежать від ефективної діяльності його підсистем: виробничої, фінансової, інвестиційно-інноваційної, управлінської та маркетингової, соціальної, екологічної. Ці складові в поточному та перспективному вимірі формують як ефективність, так і напрями її підвищення через:

- відображення ефективності використання ресурсів (автоматизація системи управління виробництвом, модернізацію технічного обладнання);

- використання фінансових можливостей підприємства (фінансові стратегії, управління дебіторською заборгованістю, зниження ризиків при залученні позикових коштів, збільшення можливостей підвищення вартості продукції);

- можливості використання інвестиційно-інноваційних стратегій на підприємствах промисловості (пошуки і мобілізація інвестиційних джерел, проведення зваженої інноваційної політики, самостійна розробка інноваційних проектів);

- вмілу реалізацію маркетингових заходів, спрямованих на стимулювання нових споживчих ринків збуту (через системне проведення маркетингових досліджень, системне та глибоке вивчення споживчих потреб, використання ефективних методів поставок, реклами тощо);

- доцільне та ефективне використання людських ресурсів на підприємстві та забезпечення підприємства об'єктами соціальної інфраструктури (підвищення

матеріальної зацікавленості працюючих, створення умов для підвищення кваліфікації персоналу, преміювання, нагороди тощо);

– дотримання та виконання норм щодо забезпечення промислової безпеки праці, норм і нормативів охорони навколишнього середовища, що прийняті у галузях переробної промисловості (через розробку та виконання екологічних стратегій, раціонального виконання робіт з охорони та створення належних умов праці, використання послуг постачальників менш екологічно шкідливих ресурсів, виділення коштів на організацію побудови чи обслуговування очисних споруд або модернізацію їх системи).

Застосування вищезазначених напрямів підвищення ефективності дозволить підприємствам переробної промисловості контролювати і зміцнювати власні позиції на вітчизняному ринку, а також створювати базисні умови для випуску та реалізації кінцевого продукту. Таким чином, аналітичні дослідження свідчать про те, що більшість підприємств переробної промисловості потребують докорінного оновлення матеріально-технічної бази, оскільки умови конкурентної боротьби вимагають впровадження сучасного високопродуктивного устаткування і новітніх технологій, широкого залучення наукового та кадрового потенціалу. Класифікацію чинників, що впливають на підвищення ефективності виробництва методологічно можна звести до таких: чіткого визначення джерел підвищення ефективності; визначення основних напрямків розвитку та вдосконалення виробничо-комерційної діяльності господарських суб'єктів; вплив на створення місця реалізації продукції (формування поведінки споживача). Загалом актуальність проблем наукового забезпечення переробної промисловості є беззаперечною й стратегічно важливою в умовах розв'язання завдань щодо подолання кризових явищ в галузі та досягнення сталого економічного зростання як на регіональному, так і на державному рівнях. В процесі дослідження розглянутої проблеми було виділено фактори, які, на нашу думку, суттєво впливають на процес розвитку і рівень ефективності переробних галузей на сучасному етапі. До них належать: кон'юнктура потреб населення і суміжних галузей; обсяги виробництва та якість сировини; низький техніко-технологічний рівень матеріально-технічної бази. Вони лежать в основі



опрацювання заходів підвищення ефективності функціонування переробної промисловості із залученням наявних резервів і потребують конкретного вивчення на прикладі окремих підприємств.

## **2.2. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства**

Оцінка конкурентоспроможності підприємства може здійснюватися різноманітними методами, які поділені на окремі групи за певною ознакою, тобто класифіковані. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють: графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності».

На рис. 2.1 співставлено багатокутники конкурентоспроможності чотирьох підприємств (умовні назви – «Союз-Україна», «Рapid», «Прогрес» та «Грант») за дев'ятьма критеріями. Побудова багатокутників здійснювалася наступним чином: коло було поділено радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнювала кількості обраних критеріїв (у даному випадку – 9); шкали на радіальних прямих було градуйовано так, щоб усі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола; значення критеріїв збільшувалися по мірі віддалення від центра кола; на кожній вісі з використанням відповідного масштабу вимірювання було позначено точки, що відповідали значенням критеріїв; по точках відповідно для кожного з підприємств проведено ламану лінію, яка і сформувала багатокутник.

Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність, а недоліком варто вважати те, що він не дозволяє встановити значення узагальненого критерія конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця БКГ

(«Бостонської консалтингової групи»), яка побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоздатними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку.

Переваги методу: дозволяє дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки; як недолік відзначають надмірну спрощеність методу та неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, внаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень.

Окрім матриці БКГ існує достатньо багато матричних моделей, які можуть бути використаними для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства: матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (модель GE/Mc Kinsey), матриця «Привабливість галузі/ конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM), матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel), матриця «Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція» (модель ADL/LC) тощо.

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є вельми численними. Вони поділяються на специфічні та комплексні.

Специфічні методи оцінюють конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах діяльності, а саме: виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому.

Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на комплексному підході. Серед комплексних методів оцінки визначальне місце посідають: метод, що в якості головного підходу використовує оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства; метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів; метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції; інтегральний метод; метод самооцінки (Європейська модель ділової досконалості, англійська методика матриці удосконалення бізнесу (BIM)).

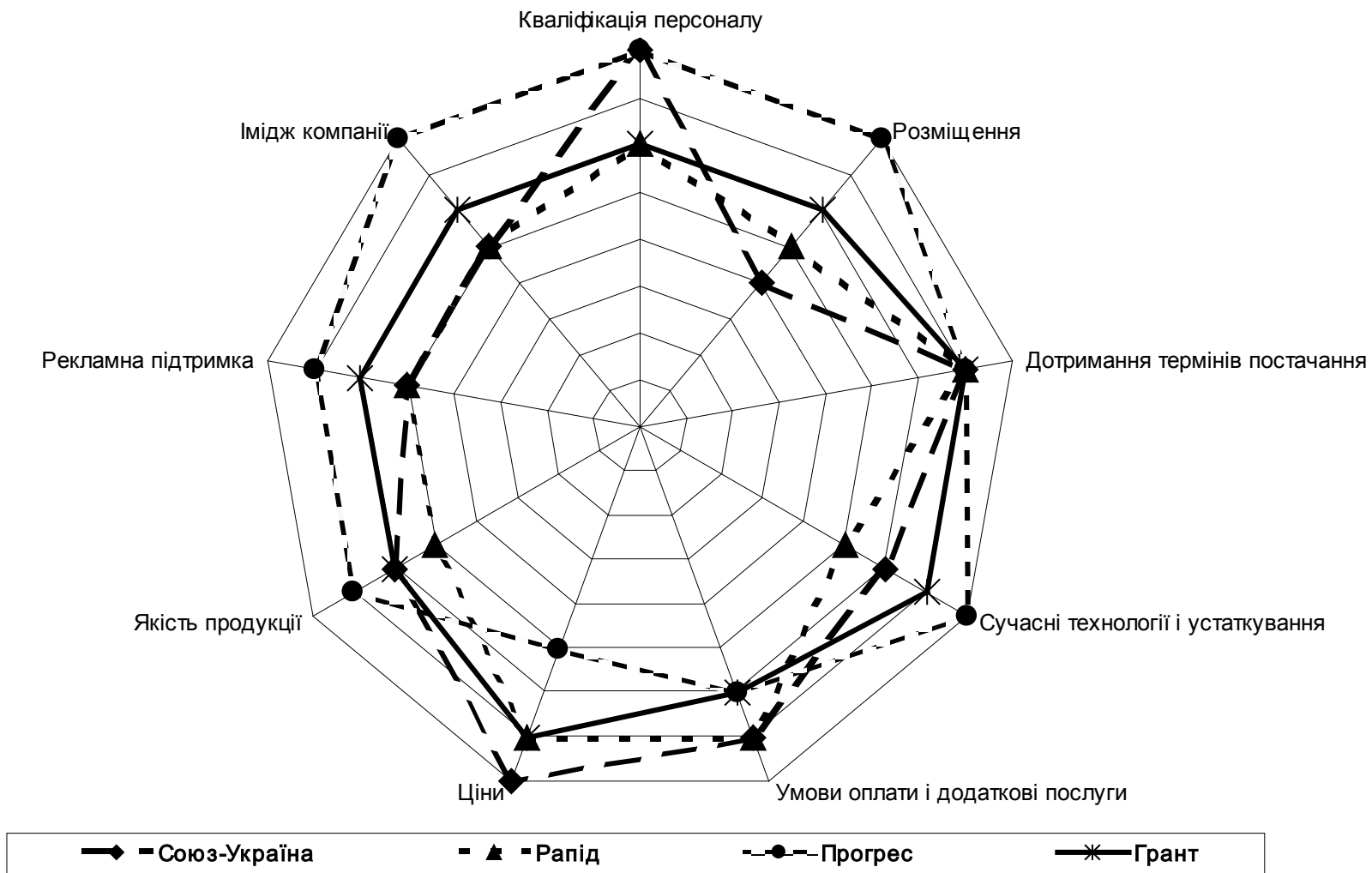


Рис. 2.1. Багатокутник конкурентоспроможності

До ключових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства належать методи, в основі яких лежить: життєвий цикл товару (послуги); оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції; частка ринку; теорія ефективної конкуренції; конкурентна перевага; метод бенчмаркінга; споживча вартість тощо.

Метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції [11]. Згідно з цією теорією найбільш конкурентоздатними є ті підприємства, на яких найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників – критеріїв конкурентоспроможності. До першої групи входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на виробництві. У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися по своїх боргах, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому. У третю групу включені показники, що дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання, а в четверту групу – показники конкурентоспроможності товару (якість товару і його ціна).

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства ( $K_{КП}$ ), експертним шляхом було розроблено коефіцієнти вагомості критеріїв.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної [11].

*Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства* ( $K_{КП}$ ) розраховується за формулою:

$$K_{КП} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{П} + 0,23E_3 + 0,33K_T \quad (2.1)$$

де,  $E_B$  – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{П}$  – значення критерію фінансового стан підприємства;

$E_3$  – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

$K_T$  – значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

*Критерій ефективності виробничої діяльності ( $E_B$ )* розраховується за формулою:

$$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{II} + 0,10\Pi, \quad (2.2)$$

де,  $B$  – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

$\Phi$  – відносний показник фондівіддачі;

$P_{II}$  – відносний показник рентабельності продукції;

$\Pi$  – відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

*Критерій фінансового стану діяльності підприємства ( $\Phi_{II}$ )* розраховується за формулою:

$$\Phi_{II} = 0,29K_A + 0,20 * K_{II} + 0,36K_{II} + 0,15K_{об}, \quad (2.3)$$

де,  $K_A$  – відносний показник автономії підприємства;

$K_{II}$  – відносний показник платоспроможності підприємства;

$K_{II}$  – відносний показник ліквідності підприємства;

$K_{об}$  – відносний показник оборотності оборотних коштів;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти вагомості показників.

*Критерій ефективності організації збуту і просування товару ( $E_3$ )* розраховується за формулою:

$$E_3 = 0,37P_{II} + 0,29K_{зAT} + 0,21K_{зВП} + 0,14K_P \quad (2.4)$$

де,  $P_{II}$  – відносний показник рентабельності продажів;

$K_{зAT}$  – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$K_{звп}$  – відносний показник завантаження виробничих потужностей;

$K_p$  – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту;

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти вагомості показників.

*Критерій конкурентоспроможності товару ( $K_{кт}$ )* розраховується як співвідношення якості товару до ціни його споживання.

Алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності промислового підприємства передбачає три послідовні етапи:

1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства і переклад показників у відносні величини (бали). Для перекладу показників у відносні величини проводиться їх порівняння з базовими показниками. Як базові показники (бази для порівняння) можуть виступати: середньогалузеві показники; показники будь-якого конкуруючого підприємства або підприємства-лідера на ринку; показники оцінюваного підприємства за минулий час. В цілях перекладу показників у відносні величини використовується 15-ти бальна шкала. При цьому, у 5 балів оцінюється показник, що має значення гірше, ніж базовий, у 10 балів – на рівні базового, а 15 – краще, ніж базовий.

2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за вищенаведеними формулами.

3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Перевагами методу є те, що оцінка конкурентоспроможності підприємства охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності промислового підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко і об'єктивно оцінити положення підприємства на галузевому ринку. Використання в ході оцінки порівняння показників за різні проміжки часу дає можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб. Недолік методу полягає в складності розрахунків, збору необхідної інформації.

Одним із нових і сучасних підходів до вивчення продукції підприємства, який успішно використовується в практиці японських, американських,

західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і учених є *метод бенчмаркінга* [8].

Бенчмаркінг – це метод, за допомогою якого компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють покращити діяльність і підвищити її конкурентоспроможність. Особливості бенчмаркінга: загальносистемний характер (обхват всіх аспектів діяльності компанії, включаючи її корінні зміни як системи в цілому); чітка спрямованість на досягнення кращого рівня; прикладна орієнтація на досягнення конкурентних переваг.

Бенчмаркінг – це безперервний, систематичний пошук та вивчення кращої практики конкурентів і організацій з суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу із створеною еталонною моделлю. Тому на основі досягнутого здійснюється створення і підтримка системи безперервних покращень результатів бізнесу.

Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємства пов'язані з застосуванням інтегрального показника конкурентоспроможності, а саме з методологічними труднощами його кількісного розрахунку, що приводять до дуже широкого застосування експертних оцінок, унаслідок чого адекватність реальності самих результатів розрахунків викликає зрозумілі сумніви. Різні автори обґрунтовують різні групи чинників, які необхідно включати в інтегральний показник.

Широко поширеним виразом визначення інтегрального показника конкурентоспроможності є:

$$K = \sum_{i=1}^N W_i K_i \quad (2.5)$$

де,  $K_i$  – часткові показники конкурентоспроможності окремих сторін діяльності підприємства загальним числом  $N$  ;

$W_i$  – вагомість окремих чинників у загальній сумі.

І. Максимов, застосовуючи цю формулу, отримав для коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства наступний вираз [11]:

$$K_{kn} = 0,15E_v + 0,29\Phi_c + 0,23E_z + 0,33K_m, \quad (2.6)$$

де,  $K_{kn}$  – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

$E_v$  – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_c$  – значення критерію фінансового положення підприємства;

$E_z$  – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

$K_m$  – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Коефіцієнти 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 визначені експертно способом послідовних порівнянь.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства методом **бажаності** [17] пропонується вибирати систему показників ефективності виробничої діяльності підприємства, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару, конкурентоспроможності товару й ефективності інноваційного проекту. Інтегральний показник конкурентоспроможності автор отримує методом теорії **бажаності**.

*Загальний показник конкурентоспроможності (K) підприємства розраховується у вигляді середньої геометричної зваженої:*

$$K = \sqrt{(a_1+a_2+a_3+a_4+a_5)} e_1^{a_1} * e_2^{a_2} * e_3^{a_3} * e_4^{a_4} * e_5^{a_5}, \quad (2.7)$$

де,  $a_1, a_2, a_3, a_4, a_5$  – коефіцієнти вагомості показників ефективності;

$e_1, e_2, e_3, e_4, e_5$  – частні показники ефективності діяльності підприємства.

У даній методиці враховується велика кількість чинників, що впливають на конкурентний статус підприємства. Проте методика не позбавлена суб'єктивізму, оскільки кількісний показник спочатку суб'єктивно переводиться в якісний, а потім за шкалою Харрінгтона знову в кількісний. Крім того, якщо підприємство має абсолютно неприйнятний критерій за будь-яким показником, то йому присвоюється нульове значення функції бажаності. В цьому випадку із-за рівності нулю частної функції бажаності рівень конкурентоспроможності також дорівнює нулю.



Достовірність оцінки конкурентоспроможності за даною методикою в значній мірі залежить від кваліфікації експерта і є переважно суб'єктивним процесом, оскільки інтегральний показник розраховується з використанням вагомості, визначеної експертами.

Оцінка конкурентоспроможності на базі норми споживчої вартості припускає оцінку не продукту або послуги, а сукупності маркетингових, управлінських і організаційних рішень, тобто економічної технології компанії. Розрахунок проводиться на основі алгоритму оцінки конкурентоспроможності економічних технологій, що використовує показник конкурентоспроможності на основі норми споживчої вартості [12].

Метод дозволяє достатньо точно виявити і оцінити реальні потреби потенційних споживачів і властивості продукції і послуг. У загальному вигляді формула споживчої вартості – це співвідношення суми вимог до товару (суми властивостей товару) до суми потреб в цих властивостях товару.

Норма споживчої вартості – величина безрозмірна. Показник  $Q$  (норма споживчої вартості) лежить в межах від 0 до 1. Якщо  $Q=0$ , то це свідчить про повну неконкурентоспроможність продукції. Якщо  $Q=1$ , то це свідчить про повну конкурентоспроможність продукції на даному етапі часу.

Цей підхід можна застосувати і до загальної оцінки конкурентоспроможності фірми.

Загальний показник конкурентоспроможності на основі норми споживчої вартості можна представити як:

$$Q = f(P_{EK}^N * P_{ТЕХ}^m * P_{ЕКОЛ}^y * P_{ЮР}^z)^{1/(N+m+x+y+z)}, \quad (2.8)$$

$$P_j = \frac{\sum_{i=1}^n \text{властивостей}_i}{\sum_{i=1}^n \text{потреб}_i}. \quad (2.9)$$

де,  $P_j$  – частний показник конкурентоспроможності на основі норми споживчої вартості за  $j$ -им блоком значущих властивостей;

$N, m, y, z$  – вагові коефіцієнти, що встановлюються залежно від вибраної концепції маркетингу;

$n$  – кількість значущих властивостей і потреб в  $j$ -ому блоці.

При визначенні показника конкурентоспроможності необхідно враховувати, що він є величиною безрозмірною і характеризує конкурентноздатність за однорідним блоком властивостей. Цей показник лежить в межах від 0 до 1. Якщо  $P_j = 0$ , то це свідчить про повну неконкурентоспроможність за даною групою однорідних властивостей. Якщо  $P_j = 1$  – про повну конкурентоспроможність за даною групою однорідних властивостей.

Позитивною стороною даного методу є те, що оцінка конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на оцінці сукупності маркетингових, управлінських і організаційних рішень фірми. Це дає можливість точніше оцінити реальні потреби потенційних споживачів і рівень компанії.

Недоліком методу є те, що для збору всієї необхідної для аналізу інформації (вивчення зовнішнього середовища, оцінка чинників) використовуються тільки експертні методи, що не дає можливості отримати максимально об'єктивні показники конкурентоспроможності, а відповідно, і об'єктивно визначити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Інструментарієм для вирішення стратегічних завдань підвищення конкурентоспроможності може служити комплексний підхід до розробки та побудови моделі конкурентоспроможності промислового підприємства [13].

Метою розробки і побудови моделі конкурентоспроможності підприємства є правильне визначення конкурентної стратегії, узгодженої з умовами конкретної галузі промисловості, навичками і капіталом, якими володіє конкретне підприємство. Інструментарієм для розробки і побудови моделі може служити застосування математичного моделювання, що дозволяє виявити особливості функціонування економічного об'єкту, і на основі цього передбачати майбутню поведінку об'єкту при зміні яких-небудь параметрів. Для будь-якого економічного суб'єкта можливість прогнозування ситуації означає, перш за все, отримання

кращих результатів або уникнення втрат. У моделі всі взаємозв'язки змінних можуть бути оцінені кількісно, що дозволяє отримати якісніший і надійніший прогноз.

Кількість складових конкурентоспроможності підприємства залежить від вигляду і складності виробу у технічному й експлуатаційному відношенні, необхідної точності оцінки, мети дослідження і інших чинників.

Багатокутник конкурентоспроможності може служити підставою для побудови імітаційної моделі ринкової рівноваги в умовах конкурентного суперництва товаровиробників. Ця підстава, що складається з векторів-променів, і визначатиме ступінь потенційної конкурентоспроможності підприємства. Кожен вектор в своєму граничному значенні є радіусом круга, відповідним максимальному потенціалу внутрішніх можливостей господарюючого суб'єкта (ідеальний варіант). Обчислення об'єму отримуваної піраміди визначатиме кінцеву оцінку реальної конкурентоспроможності підприємства.

Кількісна міра, що характеризує реальне положення підприємства у конкурентному середовищі, – частка ринку ( $H$ ) – виступає як висота піраміди, як оптимальний кількісний параметр.

Обчислення об'єму піраміди характеризує реальний результат оцінки конкурентоспроможності підприємства, тобто величина цього параметра визначає кількісну оцінку конкурентоспроможності. Оскільки підставу піраміди формують шість векторів-променів, що визначають *внутрішню конкурентоспроможність підприємства*, то її величину можна визначити за формулою:

$$P_{\text{кон}} = \frac{1}{2} * \sin \alpha * (K_1 * K_2 + K_2 * K_3 + \dots + K_6 * K_1), \quad (2.10)$$

де,  $P_{\text{кон}}$  – площа підстави піраміди (багатокутника конкурентоспроможності продукції);

$\sin \alpha$  – кут між векторами в багатокутнику (підставі), оскільки векторів у моделі шість, то кут буде рівний  $60^\circ$ .

Кожен вектор у своєму граничному значенні є радіусом круга, відповідним максимальному значенню (ідеальний варіант) оцінного показника. На рис. 2.2

показана графічна інтерпретація моделі оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства.

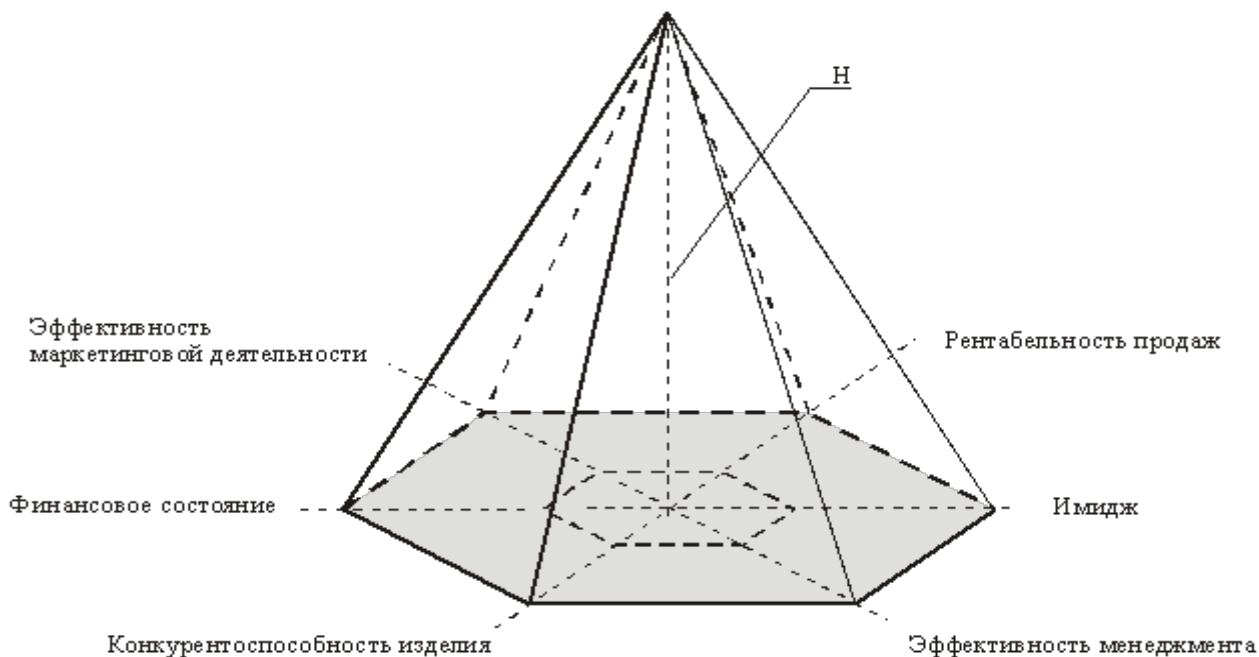


Рис. 2.2. Графічна інтерпретація моделі оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства

Кінцева формула оцінки конкурентоспроможності підприємства має вигляд:

$$E_K = \frac{1}{3} * P_{кон} * H, \quad (2.11)$$

де,  $E_K$  – оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства.

Універсальний характер даної моделі дозволяє варіювати номенклатуру оцінюваних параметрів, виходячи з інформаційних можливостей, рівня кваліфікації експертів, ступеня спеціалізації виробництва. Такий методичний підхід дає можливість аналізувати вплив окремих чинників, що забезпечують конкурентне положення підприємства на ринку, а також оцінювати можливі наслідки їх зміни в майбутньому. Модель дозволяє оцінити не тільки внутрішні можливості підприємства, але і дійсну реакцію ринку на можливий (передбачуваний) сценарій його поведінки в конкретній ситуації. Використання даної моделі в практичних

цілях забезпечує зниження ризиків управлінських рішень і може служити основою для оцінки їх ефективності.

Модель може бути розроблена за допомогою комп'ютерної програми «*MATHCAD Professional 2001*».

Робота по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися за усіма сферами та аспектами його діяльності. Ключовими аспектами забезпечення конкурентоспроможності підприємства серед них є:

– *виробничий* – ключове значення мають номенклатура й асортимент товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва;

– *маркетинговий* – ключове значення мають дослідження й прогнозування ринку, система просування та збуту товару, ціноутворення, рекламна діяльність, обслуговування споживача;

– *фінансовий* – ключове значення мають ступінь ліквідності, активність, доходність, платоспроможність підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування наявних коштів, загальний фінансовий стан підприємства;

– *інноваційний* – ключове значення мають здійснення науково-дослідних та досвідно-конструкторських робіт (НДДКР) власними силами, використання запозичених результатів НДДКР, ступінь оновлюваності продукції, технології, ступінь використання інформаційних технологій;

– *кадровий та організаційно-культурний* – ключове значення мають кількісний та якісний склад персоналу, тип лідера, характер організаційних цінностей, комунікації та процедури;

– *управлінський* – ключове значення мають тип організаційної структури управління (ОСУ), гнучкість та раціональність ОСУ, стиль та методи управління, адаптаційні можливості, гнучкість та гомеостатичність підприємства.

### 2.3. Методика оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Алгоритм оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства включає комплекс розрахунків і виконується за схемою (рис. 2.3).

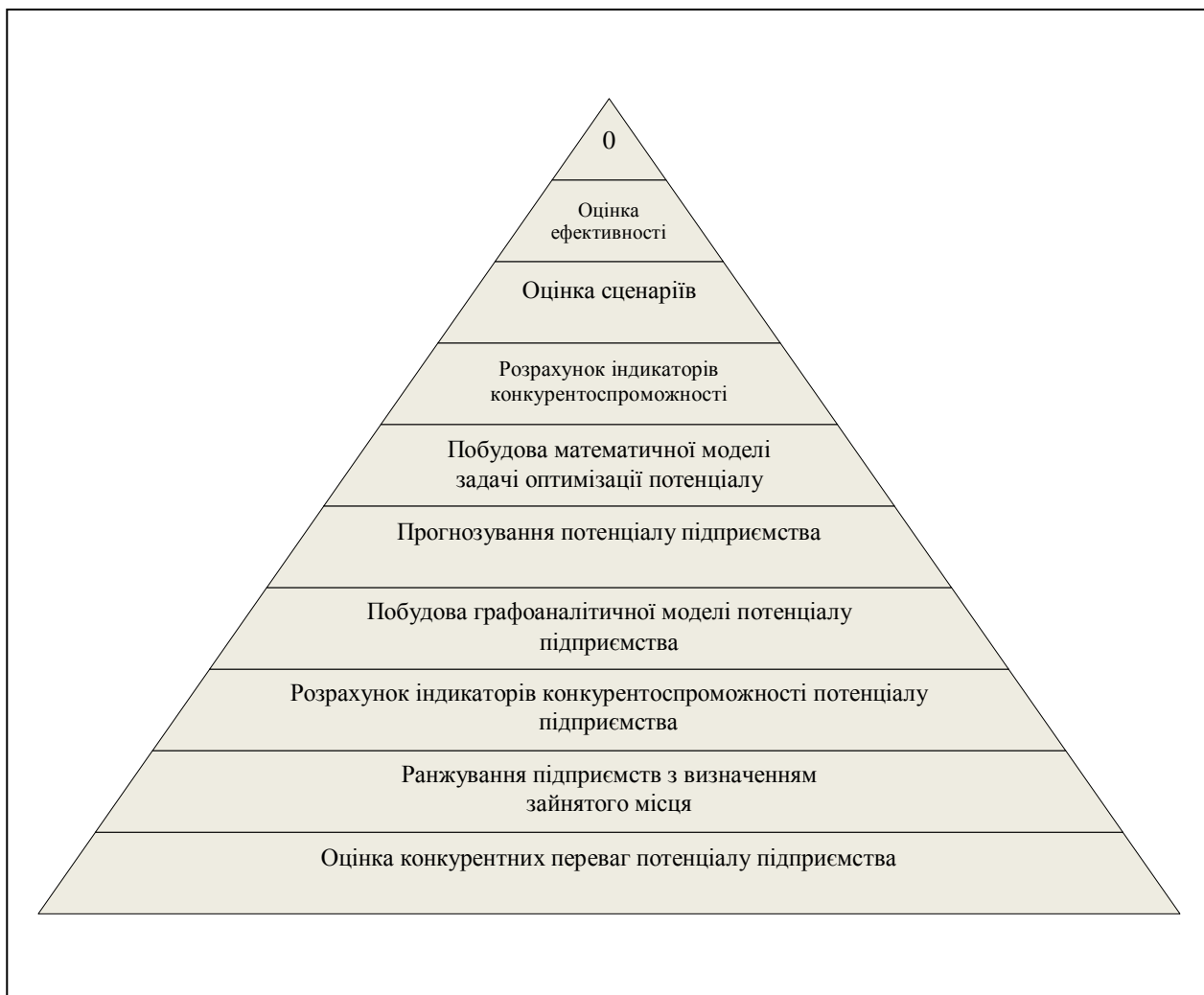


Рис. 2.3. Схема алгоритму оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

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 показує графічну інтерпретацію потенціалу підприємства з метою його подальшої діагностики.

Прогнозування потенціалу підприємства на базі ARIMA моделі дозволяє надати 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.

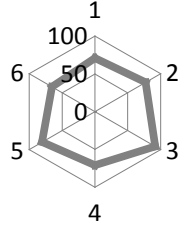
Ефективність оптимізації потенціалу підприємства розраховують в відносному виразі в коефіцієнтах ефективності.

У концепції оцінки конкурентоспроможності (КОК) потенціалу підприємства переробної галузі реалізована методика оцінки конкурентоспроможності «Гексаген потенціалу» (табл. 2.1).

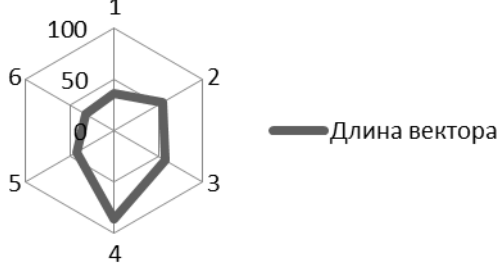
Таблиця 2.1

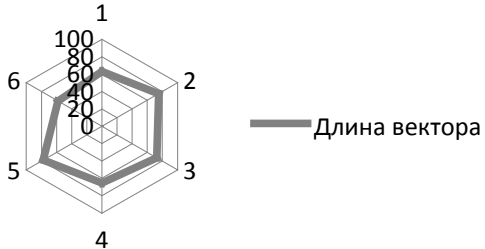
Методика «Гексоген потенціалу» підприємства переробної галузі

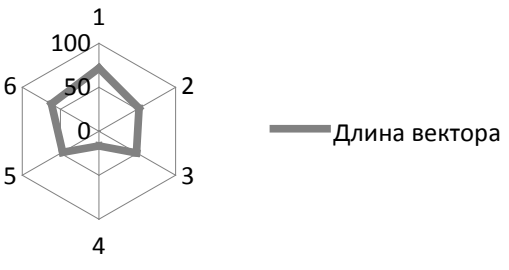
Назва етапу	Сутність і характеристика етапу
Ранжування підприємств з визначенням зайнятого місця [40]	У ранжуванні підприємств переробної галузі беруть участь шість організацій, які займають велику частку ринку будівельних матеріалів в Одеському регіоні: ТОВ «Комфорт»; ТОВ з П «Дікергофф-Україна»;

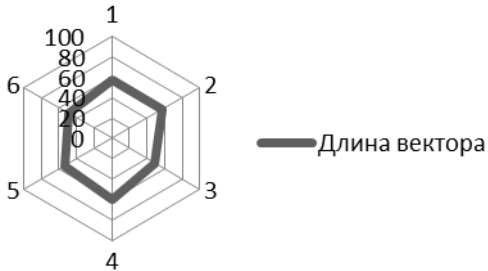
	ТОВ «Стройіндустрія»; ТОВ «Дорсервіс»; ТОВ «Вестт»; ТОВ «Група компаній Главстрой»
Розрахунок суми місць ТОВ «Комфорт» [40] $P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} * k_r$	Сума місць в блоці ресурсного потенціалу підприємства: $P_1 = 19,65$ Сума місць в блоці інвестиційного потенціалу підприємства: $P_2 = 17,10$ Сума 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 [40] ТОВ «Комфорт» за показниками: $V_1$ – ресурсного; $V_2$ – інвестиційного; $V_3$ – маркетингового; $V_4$ – організаційного; $V_5$ – інноваційного; $V_6$ – виробничого. $V_k = 100 - (P_j - \sum k_r) * \frac{100}{\sum k_r(m-1)}$	$V_1 = 100 - (19,65 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 29,125 = 70,87$ $V_2 = 100 - (17,1 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 22,75 = 77,25$ $V_3 = 100 - (11,3 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 8,25 = 91,75$ $V_4 = 100 - (17,15 - 7) * \frac{100}{7 * 5} = 100 - 29 = 71,00$ $V_5 = 100 - (18 - 9) * \frac{100}{9 * 5} = 100 - 20 = 80,00$ $V_6 = 100 - (24,5 - 9) * \frac{100}{9 * 5} = 100 - 34,44 = 65,56$
Побудова графоаналітичної моделі потенціалу ТОВ «Комфорт»: 1 – ресурсного; 2 – інвестиційного; 3 – маркетингового; 4 – організаційного; 5 – інноваційного;	 <p style="text-align: right;">— Длина вектора</p> <p>Рис. 2.4. «Гексаген потенціалу» ТОВ «Комфорт»</p>

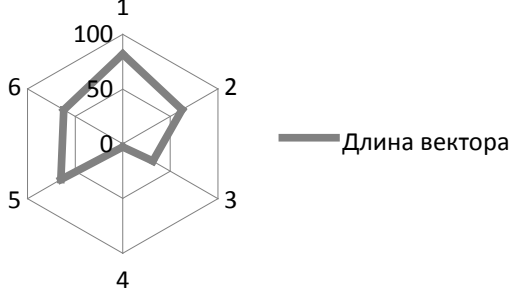


6 – виробничого.	
<p>Розрахунок суми місць [40] ТОВ з П «Дікергофф-Україна»:</p> $P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} * k_r$	<p>Сума місць в блоці ресурсного потенціалу підприємства: P1 = 33,45</p> <p>Сума місць в блоці інвестиційного потенціалу підприємства: P2 = 26,10</p> <p>Сума місць в блоці маркетингового потенціалу підприємства: P3 = 24,95</p> <p>Сума місць в блоці організаційного потенціалу підприємства: P4 = 11,80</p> <p>Сума місць в блоці інноваційного потенціалу підприємства: P5 = 35,00</p> <p>Сума місць в блоці виробничого потенціалу підприємства: P6 = 39,65</p>
<p>Розрахунок довжини вектора [40] 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;  <math>V_5</math> – інноваційного;  <math>V_6</math> – виробничого</p> $V_k = 100 - (P_j - \sum k_r) * \frac{100}{\sum k_r(m-1)}$	$V_1 = 100 - (33,45 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 63,625 = 36,37$ $V_2 = 100 - (26,1 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 45,25 = 54,75$ $V_3 = 100 - (24,95 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 42,375 = 57,62$ $V_4 = 100 - (11,8 - 7) * \frac{100}{7 * 5} = 100 - 13,71 = 86,29$ $V_5 = 100 - (35 - 9) * \frac{100}{9 * 5} = 100 - 57,78 = 42,22$ $V_6 = 100 - (39,65 - 9) * \frac{100}{9 * 5} = 100 - 68,11 = 31,89$
<p>Побудова графоаналітичної моделі потенціалу ТОВ з П «Дікергофф-Україна»:</p> <p>1 – ресурсного;  2 – інвестиційного;  3 – маркетингового;  4 – організаційного;  5 – інноваційного;  6 – виробничого.</p>	 <p>Рис. 2.5. «Гексоген потенціалу» ТОВ з П «Дікергофф-Україна»</p>
<p>Розрахунок суми місць [40] ТОВ «Стройіндустрія»:</p>	<p>Сума місць в блоці ресурсного потенціалу підприємства: P1 = 33,45</p>

$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} * k_r$	<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 [40] ТОВ «Стройіндустрія» 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> $V_x = 100 - (P_j - \sum k_r) * \frac{100}{\sum k_r(m - 1)}$	$V_1 = 100 - (22,75 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 36,875 = 63,12$ $V_2 = 100 - (18,05 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 25,125 = 74,87$ $V_3 = 100 - (19,2 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 28 = 72,00$ $V_4 = 100 - (19,2 - 7) * \frac{100}{7 * 5} = 100 - 34,86 = 65,14$ $V_5 = 100 - (19,25 - 9) * \frac{100}{9 * 5} = 100 - 22,78 = 77,22$ $V_6 = 100 - (27,9 - 9) * \frac{100}{9 * 5} = 100 - 42 = 58,00$
<p>Побудова графоаналітичної моделі потенціалу ТОВ «Стройіндустрія»:</p> <p>1 - ресурсного;  2 - інвестиційного;  3 - маркетингового;  4 - організаційного;  5 - інноваційного;  6 - виробничого.</p>	 <p>Рис. 2.6. «Гексоген потенціалу» ТОВ «Стройіндустрія»</p>
<p>Розрахунок суми місць [40] ТОВ «Дорсервіс»:</p>	<p>Сума місць в блоці ресурсного потенціалу підприємства:  <math>P_1 = 19,35</math></p> <p>Сума місць в блоці інвестиційного потенціалу підприємства:</p>

$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} * k_r$	<p><math>P_2 = 27,20</math> Сума місць в блоці маркетингового потенціалу підприємства: <math>P_3 = 28,50</math> Сума місць в блоці організаційного потенціалу підприємства: <math>P_4 = 36,20</math> Сума місць в блоці інноваційного потенціалу підприємства: <math>P_5 = 32,60</math></p> <p>Сума місць в блоці виробничого потенціалу підприємства <math>P_6 = 26,10</math></p>
<p>Розрахунок довжини вектора [40] ТОВ «Дорсервіс» 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> $V_x = 100 - (P_j - \sum k_r) * \frac{100}{\sum k_r(m - 1)}$	$V_1 = 100 - (19,35 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 28,38 = 71,62$ $V_2 = 100 - (27,2 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 48 = 52,00$ $V_3 = 100 - (28,5 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 51,25 = 48,75$ $V_4 = 100 - (36,2 - 7) * \frac{100}{7 * 5} = 100 - 83,43 = 16,57$ $V_5 = 100 - (32,6 - 9) * \frac{100}{9 * 5} = 100 - 52,44 = 47,56$ $V_6 = 100 - (26,1 - 9) * \frac{100}{9 * 5} = 100 - 38 = 62,00$
<p>Побудова графоаналітичної моделі потенціалу ТОВ «Дорсервіс»:</p> <p>1 – ресурсного; 2 – інвестиційного; 3 – маркетингового; 4 – організаційного; 5 – інноваційного; 6 – виробничого.</p>	 <p>Рис. 2.7. «Гексоген потенціалу» ТОВ «Дорсервіс»</p> <p>Длина вектора</p>
<p>Розрахунок суми місць [40] ТОВ «Вестт»:</p>	<p>Сума місць в блоці ресурсного потенціалу підприємства: <math>P_1 = 25,20</math> Сума місць в блоці інвестиційного потенціалу підприємства:</p>

$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} * k_r$	<p><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 [40] 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> $V_k = 100 - (P_j - \sum k_r) * \frac{100}{\sum k_r(m-1)}$	$V_1 = 100 - (25,2 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 43 = 57$ $V_2 = 100 - (25,15 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 42,88 = 57,12$ $V_3 = 100 - (28,45 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 51,125 = 48,8$ $V_4 = 100 - (21,05 - 7) * \frac{100}{7 * 5} = 100 - 40,14 = 59,86$ $V_5 = 100 - (29,75 - 9) * \frac{100}{9 * 5} = 100 - 46,11 = 53,89$ $V_6 = 100 - (32 - 9) * \frac{100}{9 * 5} = 100 - 51,11 = 48,89$
<p>Побудова графоаналітичної моделі потенціалу ТОВ «Вестт»:</p> <p>1 – ресурсного; 2 – інвестиційного; 3 – маркетингового; 4 – організаційного; 5 – інноваційного; 6 – виробничого</p>	 <p>Рис. 2.8. «Гексаген потенціалу» ТОВ «Вестт»</p>
<p>Розрахунок суми місць [40] ТОВ «Група компаній Главстрой»</p> $P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} * k_r$	<p>Сума місць в блоці ресурсного потенціалу підприємства: <math>P_1 = 15,20</math> Сума місць в блоці інвестиційного потенціалу підприємства: <math>P_2 = 23,10</math> Сума місць в блоці маркетингового потенціалу підприємства:</p>

	<p><math>P_3 = 35,35</math> Сума місць в блоці організаційного потенціалу підприємства: <math>P_4 = 39,60</math> Сума місць в блоці інноваційного потенціалу підприємства: <math>P_5 = 24,80</math> Сума місць в блоці виробничого потенціалу підприємства: <math>P_6 = 26,15</math></p>
<p>Розрахунок довжини вектора [40] ТОВ «Група компаній Главстрой» 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> $V_k = 100 - (P_j - \sum k_r) * \frac{100}{\sum k_r(m - 1)}$	$V_1 = 100 - (15,2 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 18 = 82,00$ $V_2 = 100 - (23,1 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 37,75 = 62,25$ $V_3 = 100 - (35,35 - 8) * \frac{100}{8 * 5} = 100 - 68,375 = 31,6$ $V_4 = 100 - (39,6 - 7) * \frac{100}{7 * 5} = 100 - 93,14 = 2,86$ $V_5 = 100 - (24,8 - 9) * \frac{100}{9 * 5} = 100 - 35,11 = 64,89$ $V_6 = 100 - (26,15 - 9) * \frac{100}{9 * 5} = 100 - 38,11 = 61,89$
<p>Побудова графоаналітичної моделі потенціалу ТОВ «Група компаній Главстрой»:</p> <p>1 – ресурсного; 2 – інвестиційного; 3 – маркетингового; 4 – організаційного; 5 – інноваційного; 6 – виробничого</p>	 <p>Рис. 2.9. «Гексаген потенціалу» ТОВ «Група компаній Главстрой»</p>

Інтерпретація конкурентоспроможності потенціалу підприємств в Одеському регіоні показує поточний стан їхнього потенціалу у переробній галузі в 2012 р. (рис. 2.10).

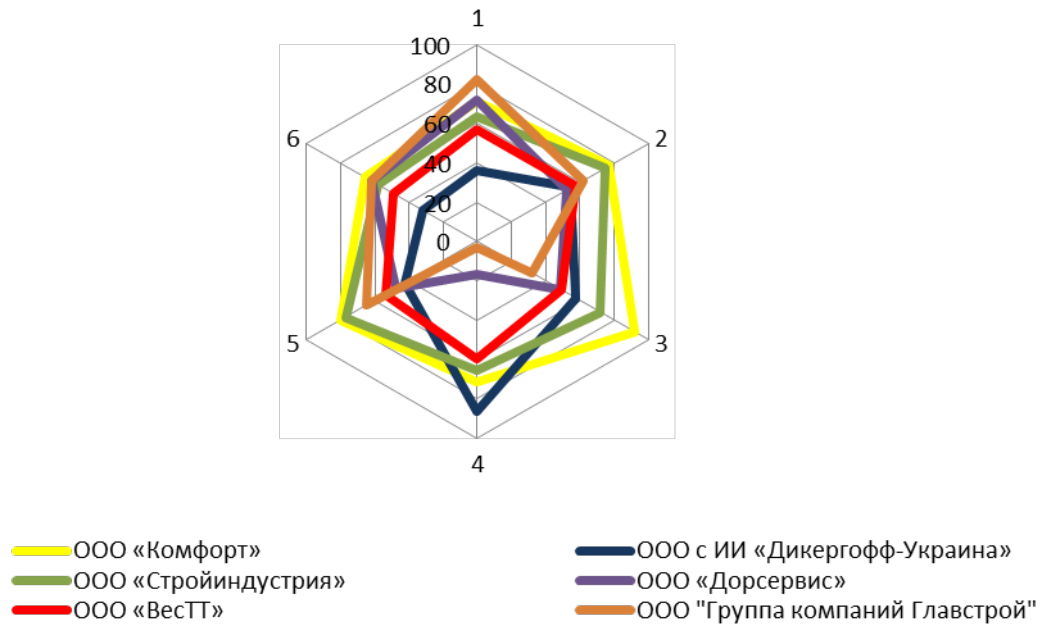


Рис. 2.10. «Гексоген потенціалу» підприємств переробної галузі

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. 2.2.

Таблиця 2.2

Рейтинг індикаторів конкурентоспроможності потенціалу підприємств

№ п/п	Індикатор	ТОВ «Комфорт»	ТОВ с П «Дікергофф-Україна»	ТОВ «Стройиндустрия»	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 лідер 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». Загальна тенденція забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства у 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 з оптимізації потенціалу в стратегії адаптивної реструктуризації.

#### **2.4. Методичні основи розрахунку синергетичного ефекту поглинання підприємства**

Основна причина реструктуризації компаній у вигляді злиттів і поглинань полягає в прагненні одержати й підсилити синергетичний ефект. Дія синергетичного ефекту, насамперед, спрямована на якісні зміни всієї системи, зміни умов, структури й механізму взаємодії її елементів, у результаті яких відбувається зростання кількісних показників функціонування системи [20, с.7]. Близьке за змістом визначення цього терміна подає також російська дослідниця Н. Баришнікова: «Синергія – це узгоджена, взаємно посилююча дія двох чи кількох підсистем загалом, у результаті якої єдина система дає більший ефект, ніж кожна її підсистема зокрема» [21, с.12].

У найбільш загальному вигляді синергію (синергетичний ефект) можна охарактеризувати як можливість об'єднаного підприємства функціонувати більш ефективно й приносити більшу вартість, ніж підприємства, що входять до його складу окремо [22, с.59]. Дефініція поняття синергії у розумінні науковців наведена у Додатку 1.

Синергія як явище та категорія економічної науки не знайшла єдиного підходу до свого кількісного виміру. Деякі дослідники вказують на труднощі її розрахунку, «оскільки часто складно оцінити ті реальні зміни, які виникнуть у результаті злиття та поглинання» [20, с.157]. А. Дамодаран також підкреслює, що «одна із наукових шкіл стверджує, що синергія є занадто невизначеною, щоб її оцінити, і будь-які систематичні спроби дати їй оцінку зажадають такої кількості допущень, що вона стає беззмістовною» [21, с.941].

Розрахунок синергетичного ефекту являє собою одне із самих складних завдань при аналізі ефективності злиттів/поглинань. Тому сьогодні розробляється декілька напрямків в області вирішення цієї проблеми.

Загальновизнаною кількісною оцінкою синергії вважається показник позитивної чистої вартості поглинання (NAV – net acquisition value). Механізм визначення вигод і витрат від злиття було запропоновано Стюартом Майерсом у 1976 році, який стверджував, що економічні вигоди від злиття можуть виникнути лише за умови, що ринкова вартість корпорації, яка виникла у результаті злиття, є вищою, ніж сума ринкових вартостей корпорацій, що її створюють.

$$NAV = PAB - [PA + PB] - P - E, \quad (2.12)$$

де,  $PAB$  – вартість об'єднаних двох компаній  $A$  і  $B$ ;

$PA$  – ринкова вартість акцій компанії  $A$ ;

$PB$  – ринкова вартість акцій компанії  $B$ ;

$P$  – величина премії, що сплачується за компанію  $B$ ;

$E$  – витрати операції об'єднання обох компаній.

Якщо перетворити рівняння (2.12) наступним чином:

$$NAV = [PAB - (PA + PB)] - (P + E), \quad (2.13)$$

то вираз в квадратних дужках  $[PAB - (PA + PB)]$  дає синергетичний ефект від злиття. Щоб злиття було успішним, цей ефект повинен бути більшим, ніж сума  $(P + E)$ , тобто більший суми витрат винесених злиттям і премії, заплаченої за об'єкт поглинання [20, с.205].



Використовуючи дохідний підхід, С.М. Іщенко [24] пропонує наступний метод кількісного винайдення синергетичного ефекту:

$$\Delta V_{synergy} = \sum_{i=1}^n \frac{\Delta FCFE_i}{(1 + r_e)^i} \quad (2.14)$$

$$\text{де, } \Delta FCFE = \Delta S - \Delta C - \Delta T - \Delta NWC - \Delta Capex + \Delta Debt, \quad (2.15)$$

де,  $\Delta FCFE$  (free cash flow to equity) – вільний грошовий потік «для акціонерів»;

$\Delta S$  – приріст доходу;

$\Delta C$  – економія на витратах;

$\Delta T$  – економія на податках;

$\Delta NWC$  – економія на інвестиціях в обіговий капітал;

$\Delta Capex$  – економія на капіталовкладеннях;

$\Delta Debt$  – зміни чистого боргу (з урахуванням фінансової синергії);

$r_e$  – дохідність акціонерного капіталу.

Багато науковців пропонують визначати синергетичний ефект на засадах ймовірнісних методів та експертних оцінок.

Для розрахунку синергетичного ефекту, в якості прикладу, було взято 2 приватних підприємства хлібопекарської промисловості (ПП 1, ПП 2).

Попередні переговори із підприємцями дозволили виявити, що є перспективним поглинання ПП 1 ПП 2. Головним пріоритетом для ПП 1 є забезпечення якості продукції.

Було запропоновано економіко-математичну модель оцінки малого бізнесу з метою поглинань, яка мала практичну ефективність.

При розрахунку синергетичного ефекту від поглинання ПП 1 ПП 2 ми будемо виходити із наступних посилів:

- основним із мотивів поглинання є отримання більших прибутків і, відповідно, збільшення вартості бізнесу;
- дисконтування грошових потоків є основою оцінки та визначення величини синергетичного ефекту при укладанні угод злиття та поглинання;
- при розрахунках необхідне врахування стратегії змін після поглинання.

Таким чином, можна оцінити вартість підприємств до та після поглинання та за попередніми розрахунками вартість премії за поглинання.

Оцінку підприємств до поглинання можна виконати шляхом прогнозування грошових потоків на підставі ретроспективного аналізу.

Розрахунок чистого грошового потоку передпрогнозного періоду за 2010–2012 р. виконуємо за формулою:

$$\text{ЧГП (n)} = \text{ЧП (n)} + \text{зм. А (n)} \pm \text{зм. И (n)} \pm \text{зм. З.д. (n)}, \quad (2.16)$$

де, ЧГП (n) – чистий грошовий потік n-ого року;

ЧП (n) – чистий прибуток n-ого року;

зм. А (n) – амортизація, нарахована в n-ом році;

зм. I (n) – зниження (+) або приріст (-) інвестицій за звітний період;

зм. З.д. (n) – зростання (+) або зниження (-) довгострокової заборгованості за звітний період.

Формула для розрахунку зміни інвестицій:

$$\text{зм. I (n)} = \text{Вл. об.к. (n)} - \text{Вл. об.к. (n-1)}, \quad (2.17)$$

де, Вл. об.к. n) и Вл. об.к..(n-1) – власні обігові кошти підприємства, відповідно на кінець звітнього (n) і попереднього (n-1) періодів.

$$\text{Вл. об.к.} = \text{Об.а.} - \text{З.кр.}, \quad (2.18)$$

де, Об.а. – оборотні активи підприємства;

З.кр. – короткострокові зобов'язання.

Числові параметри величин, що входять у формули беремо з відповідних статей балансу і податкової звітності ПП 1 (Додаток 2) та ПП 2 (Додаток 3) за 2010–2012 рр. (розрахунки було проведено на прикладі малих підприємств хлібопекарської промисловості).

Розраховуємо власні обігові кошти для ПП 1 за роками:

$$\text{Вл. об.к. (2010)} = 121228 - 54068 = 67\ 160.$$

$$\text{Вл. об.к. (2011)} = 108975 - 26256 = 82\ 719.$$

$$\text{Вл. об.к. (2012)} = 123652 - 11300 = 112\ 352.$$

Зміни за 2011 та 2012 роки склали відповідно:

$$\text{зм. I (2011)} = 82719 - 67160 = 15559.$$

$$\text{зм. I (2012)} = 112352 - 82719 = 29633.$$

Розраховуємо зміну амортизаційних відрахувань:

$$\text{зм. A (2011)} = 1160.$$

$$\text{зм. A (2012)} = 106.$$

Довгострокова заборгованість у ПП1 в період, що розглядається, відсутня.

Підставивши значення у формулу (2.16), одержимо чистий грошовий потік ПП 1 за ретроспективний період:

$$\text{ЧГП (2011)} = 40599 + 1160 + 15559 = 57318.$$

$$\text{ЧГП (2012)} = 61930 + 106 + 29633 = 91669.$$

Розраховуємо коефіцієнт зміни грошового потоку для подальших розрахунків прогнозного періоду.

$$\text{К (ГП)} = 91669 / 57318 = 1,59.$$

Розраховуємо прогнозні значення грошового потоку для ПП 1:

$$\text{ГП (2014)} = 91669 * 1,59 = 145753,71.$$

$$\text{ГП (2015)} = 145753,71 * 1,59 = 231748,40.$$

$$\text{ГП (2015)} = 231748,40 * 1,59 = 368479,95.$$

Визначаючи ставку дисконтування звернемося до роботи російського вченого Є. І. Тарасевича [22], 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 доречі не суперечить концепції дохідного підходу. Адже здача в оренду капітальних об'єктів також є ні що інше як деякий бізнес.

Так Є. І. Тарасевич у своїй роботі дійшов висновку, що ризик інвестицій в окремі сегменти ринку нерухомості нижче, ніж прибутковість інвестицій в облігації держави, надійність яких досить умовна. У кожному випадку прибутковість до погашення облігацій, номінованих в іноземній валюті, за умови відносної стабільності вітчизняної економіки, може служити орієнтиром для визначення нижньої межі ставки дисконтування.

Верхня межа ставки дисконтування обумовлена тим, що сама природа довгострокової інвестиції в об'єкт нерухомості не припускає ймовірності неотримання доходу вище 30%. Призначення ставки дисконтування вище 30% буде означати відсутність конкуренції й попиту на нерухомість як об'єкта доходу.

З огляду на те, що ризик інвестицій у виробництво борошна невисокий, можна припустити, що ставка дисконтування для розглянутого майна може навіть не перевищувати 20%. Однак, можна свідомо збільшити ставку з метою посилення доказовості отриманого результату та зупинитися, наприклад, на величині ставки 23%.

Чиста вартість у прогностний період визначається за формулою:

$$PV = \frac{ГП_1}{1+r} + \frac{ГП_2}{(1+r)^2} + \frac{ГП_3}{(1+r)^3} + \frac{FV}{(1+r)^3} \quad (2.19)$$

де PV – поточна вартість;

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

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

r – ставка дисконтування;

n – загальна кількість років прогностного періоду;

$$PV = 145753,71/(1+0,23) + 231748,40/(1+0,23)^2 + 368479,95/(1+0,23)^3 = 469695,13.$$

Вартість у постпрогностний період визначаємо за моделлю Гордона:

$$FV = ГП(n) / (r - g), \quad (2.20)$$

де, FV – сумарне значення грошового потоку в пост прогностний період;

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

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

r – ставка дисконтування.

$$FV = 368479,95 / (0,23+0,02) = 1754666.$$

Чиста приведена вартість ПП 1 становитиме:

$$PV = 469695,13 + 1754666 = 1\,412\,625 \text{ грн.}$$

За тією ж методикою розраховуємо чисту приведену вартість ПП 2. Попередньо було оцінено вартість бізнесу із врахуванням стратегічних перетворень з метою визначення очікуваних доходів від поглинання.

Оцінка вартості ПП 2 за умов її профільюючої діяльності за аналогічною методикою становить 503 017 грн.

Вартість об'єднаного підприємства з урахуванням стратегії розвитку становитиме:  $1\,412\,625 + 602\,558 = 2\,015\,183$  грн.

Премія за поглинання становитиме різницю сплаченої ціни та оцінки доходним підходом ( $665\,100$  грн. –  $602\,558$  грн. =  $62\,542$  грн.). Передбачимо витрати на поглинання у розмірі не більше  $10\,000$  грн.

Тоді, за формулою (2.12), значення синергетичного ефекту становитиме:

$$NAV = 2\,015\,183 - (602\,558 + 503\,017) - 62\,542 - 10\,000 = 359\,999,00 \text{ грн.}$$

Отже, маємо визнати, що поглинання було доцільним.

Якщо ж аналізувати окремі складові синергетичного ефекту, отримані ПП 1, їх перспектива буде виглядати наступним чином:

- отримання прибутку за рахунок збільшення та диверсифікації виробництва;
- зниження собівартості виробництва хлібобулочних та макаронних виробів за рахунок власного виробництва борошна;
- зниження адміністративних витрат за рахунок об'єднання управлінських функцій.

Проте від'ємну складову синергетичного ефекту дасть підвищення податкового навантаження за рахунок переходу ФОП з другої на третю групу. Також із зростанням виробництва зросте і частка загальновиробничих витрат на комунальні послуги, транспортування, заробітну плату і т.і., та на початковому періоді – маркетингові витрати для зайняття частки ринку з новими продуктами.

Отже, за рахунок проведення поглинання ПП 1, окрім інших вигід, досягає своєї основної мети – забезпечення високої якості виробленої продукції.

### **3. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПЕРЕОБНОЇ ГАЛУЗІ**

#### **3.1. Оцінка конкурентоспроможності підприємств переробної галузі України**

Олійно-жировий комплекс України є бюджетоутворюючим сектором економіки. Він займає одне із провідних місць у формуванні внутрішнього ринку продовольства та в структурі валютних надходжень. Його продукція забезпечує не тільки потреби споживчого ринку в таких продуктах як споживча олія, кулінарні жири, маргарин, майонез, мило, але й виробництво інших галузей: хлібопекарної, кондитерської, молочної, плодоовочевої, рибної, хімічної, фармацевтичної, комбікормової та громадського харчування. Тому питання виявлення тенденцій розвитку олійно-жирового комплексу як в цілому по Україні, так і за регіонами наразі набуває значної актуальності у контексті визначення її конкурентоспроможності.

Олійно-жирова галузь серед галузей харчової промисловості України є єдиною, що не лише досягла рівня показників діяльності 1990 року, але й у низці випадків поліпшила їх.

Найбільші олійно-жирові підприємства України входять до складу асоціації «Укроліяпром». Станом на 20.05.2012 р. підприємствами асоціації «Укроліяпром» охоплено понад 90% вітчизняного виробництва рослинних олій, понад 80% виробництва маргаринової продукції та близько 40% виробництва майонезу. Дана асоціація дозволяє її учасникам координувати свою діяльність і спільно вирішувати організаційні, економічні, технічні та інші питання. «Укроліяпром» виконує представницькі функції захисту інтересів підприємств олійно-жирової галузі з економічних питань, питань зовнішньоекономічної діяльності, митно-тарифного та технічного регулювання в законодавчих органах та органах державного управління, інших організаціях та відомствах [47].

За підсумками 2011/12 маркетингового року (МР) Україна досягла рекордного показника обсягу виробництва рослинних олій – 3,8 млн. т завдяки збільшенню обсягу виробництва соняшникової олії. Підприємства олійно-жирової галузі

України забезпечили у світовому виробництві олії соняшникової у 2011/2012 МР більше 25%, або 3,1 млн. т. В структурі загального експорту харчової промисловості України в 2011 р. олійно-жирова продукція становить 49,6% [47].

За обсягами експорту соняшникової олії галузь вийшла на перше місце у світі і поставляє її до 90 країн світу. У 2011/12 МР Україна стала головним експортером соняшникової олії у світі, а в структурі світового експорту її частка перевищила 55%, що склало 2,7 млн. т. Основними країнами-імпортерами в 2012 році були Індія (більш 30%), Єгипет (більш 10%), країни ЄС (близько 20%), Іран (більш 6%) і Туреччина (майже 6%). Варто зазначити, що український ринок соняшникової олії є повністю експортоорієнтованим, тому попит на олію на світових ринках відіграє вирішальну роль у розвитку галузі [48].

Таким чином, можна стверджувати, що сьогодні в Україні сформувався потужний у світовому масштабі виробничий потенціал з переробки насіння соняшника (11 млн. т на рік), який перевищує внутрішній сировинний потенціал (8,0–9,0 млн. т на рік) на 20–25%. При цьому коефіцієнт використання виробничих потужностей олійноекстракційних заводів у 2011 р. склав 0,87 (у 2010 р. – 0,75), а олійнопресових підприємств – 0,61 (0,74).

Враховуючи плани зі збільшення в Україні виробництва основних олійних культур (соняшник, соя й рапс) до 15 млн. т до 2015 р., можна очікувати, що національний переробний потенціал буде збільшуватися. При цьому, на наш погляд, збережеться існуюча тенденція укрупнення компаній і підвищення технологічності підприємств для збереження їх конкурентоспроможності [49].

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що тенденція монополізації українського масложирового ринку, яка почалася декілька років назад, за останні три роки помітно зміцнилася, вплинувши на зміни в розміщенні сил на ринку соняшникового масла у сфері виробництва та торгівлі. Це такі компанії як ЗАО «АТ «Каргіл», ГК «Кернел», Зерноторгова компанія «Олсідз-Україна, ФОН ЗААС АГ, Компанія «Бунге Україна», ПГ «ВіОйл», Міронівський хлібопродукт та інші. Основні причини такого явища – експортна орієнтованість ринку соняшникової олії,

високий світовий попит на неї, інвестиційна привабливість галузі та стабільна робота її підприємств навіть у кризовий період.

В Одеському регіоні найвагомими індексоутворюючими видами діяльності в харчовій промисловості є виробництво олії та тваринних жирів. Варто зазначити, що питома вага виробництва олії соняшnikової в Одеській області в її загальному виробництві по Україні становить у 2011 р. 12%, що складає 382 тис.т. (усього по Україні – 3177,4 тис. т). Найбільш ваговими виробниками з переробки олійних культур є ЗАТ «Іллічівський маслоекстракційний завод», ТОВ «Українська Чорноморська індустрія», ВАТ «Іллічівський олійно-жировий комбінат», ТОВ «Дельта Вілмар СНД», які входять до асоціації «Укроліяпром».

Обсяги реалізованої продукції підприємств олійно-жирової галузі Одеського регіону мають тенденцію до значного збільшення та досягли в 2011 р. 2,56 млрд. грн. Частка олійно-жирової промисловості в загальних обсягах реалізації по промисловості в цілому в 2011 р. становить 9,4%. В обсягах реалізації харчової промисловості Одеського регіону частка олійно-жирової промисловості в 2011 р. становить 31,5%.

Варто зазначити, що при значних обсягах виробництва олійно-жирова галузь в Одеській області є збитковою. Статистичні дані свідчать, що підприємствами олійно-жирової промисловості Одеського регіону у 2011 р. отримані збитки у сумі 256,2 млн. грн. Частка підприємств, які формують збитки у 2011 р., склала 44,4%, а їх сума склала 277,6 млн. грн. Частка прибуткових підприємств становить 55,6% з сумою прибутку 21,5 млн. грн.

У зв'язку з тим, що галузь є найперспективнішою серед галузей харчової промисловості, інвестиції в основний капітал її збільшуються дуже значно.

Розглядаючи структуру інвестицій в основний капітал підприємств харчової промисловості, варто зауважити, що інвестиції в олійно-жирову промисловість найбільші і в 2011 р. дорівнювали 312,2 млн. грн.

Аналіз структури інвестицій в основний капітал підприємств харчової промисловості свідчить про те, що у виробництво олії та тваринних жирів



вкладається сама значна частка від обсягу інвестицій і в 2011 р. вона дорівнювала 58,8% від загальної суми інвестицій в харчову промисловість.

За попередніми даними по Одеській області виробництво олії соняшникової у 2012 р. збільшилось порівняно з 2011 р. на 4,7%. У 2013 р. прогнозується підвищення виробництва олії соняшникової на 10,5% порівняно з 2012 р. до 420 тис. т.

Таким чином, сучасний стан функціонування підприємств олійно-жирового комплексу характеризується постійним нарощуванням потужностей великих підприємств та посиленням концентрації виробників олійно-жирової продукції внаслідок жорсткої конкуренції між ними на ринку. Більше половини виробничих потужностей масложирової галузі України припадає на великі промислові групи, частка яких у загальному обсязі виробництва постійно збільшується. Майже 70% обсягів переробки соняшника в Україні припадає на частку 13 найбільших підприємств із добовою потужністю більш ніж 1 тис. т. Близько 17,3% переробки припадає на компанії з добовою продуктивністю від 500 т. до 1000 т.

Період після фінансової кризи 2008 р. характеризувався активними інвестиціями в олійно-жирову галузь України, а також продовженням процесу злиттів і поглинань. Значно змінився склад провідних гравців у цій галузі економіки з перерозподілом ринкових часток серед нових учасників. Як свідчать результати дослідження компанії УкрАгроКонсалт «Олійно-жирова промисловість України: сировинна криза й стратегії компаній» значне зростання інвестицій в олійно-екстракційну промисловість у 2001–2011 рр. сприяло збільшенню концентрації в масложировій галузі.

За прогнозами УкрАгроКонсалт, завдяки реалізації нових проектів, олійно-жирова промисловість України має потенціал до нарощування потужності до 12,5 млн. т. на рік уже найближчим часом. Для подальшої успішної діяльності на світовому ринку вітчизняним підприємствам потрібно застосувати сучасні технології переробки сировини, а також створювати вертикально-інтегровані структури, підвищуючи ефективність виробництва та якість олійно-жирової продукції.

Також УкрАгроКонсалт прогнозує, що 2013 рік стане переломним для олійно-жирової промисловості – це буде перехід до активної переробки, крім соняшника, інших олійних культур.

У цілому ж, можна сказати, що олійно-жирова галузь України та Одеської області є однією із переробних галузей вітчизняної економіки, яка навіть в умовах світової фінансової нестабільності й економічної кризи демонструє зростання виробництва.

Аналіз економічних показників діяльності підприємств олійно-жирового комплексу свідчить про стабільне щорічне збільшення обсягів переробки насіння олійних культур. Підприємства галузі працюють в умовах насиченого внутрішнього ринку, що орієнтує їх на експортування виробленої продукції.

Майбутнє підприємств експортно-орієнтованого олійно-жирового комплексу України, на наш погляд, значною мірою буде залежати від можливостей технічного переозброєння і застосування сучасних технологій переробки олійних культур, а також від реалізації стратегій інтегрованого зростання, побудованих на партнерстві з виробниками сировини.

### **3.2. Оцінка конкурентоспроможності та її інноваційної складової в забезпеченні високого рівня потенціалу підприємства**

Національна конкурентоспроможність є головним показником, який відображає стан економіки країни та рівень її економічного розвитку. Конкурентоспроможність країн значною мірою визначається спроможністю національних економік генерувати, впроваджувати та пропонувати нові технології. Проте процеси глобалізації у світовому господарстві призвели до того, що посилилась глобальна конкуренція між державами. Комерційний успіх та конкурентоспроможність значною мірою визначається спроможністю до інновацій, просування на ринок нових товарів та послуг, покращення якості існуючих товарів.

Проблеми дослідження інноваційної складової конкурентоспроможності не нові в нашій країні. Ці проблеми розробляли такі автори: Ю. П. Морозов, Д. В. Соколов, О. Б. Титов, О. І. Пригожин, О. К. Казанцев, В. Г. Федорова, Р. О. Фатхудінов та інші.

Наразі питання конкурентоспроможності та її інноваційної складової залишається не вирішеним.

Інновації впливають на конкурентоспроможність країни, проте й досі серед учених не існує загальноприйнятої думки, щодо впливу інновацій на конкурентоспроможність та її вимір. Також не існує загальноприйнятої думки щодо визначення того, як інноваційна складова впливає на конкурентоспроможність.

Розвиток країни залежить від рівня доданої вартості у виробництві продукції. І чим вищий її рівень, тим більш конкурентоспроможною є національна економіка країни. Загальновідомим залишається й те, що рівень доданої вартості в українських товарах складає незначну частину, тому основу експорту складає не готова продукція, а сировина, яка має вартість меншу ніж імпортований товар, який вироблений з цієї сировини. Сьогодні Україна має значний природний, економічний, культурний та науково-освітній потенціал, який не використовується повною мірою. Так, наприклад, за інтенсивністю науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт Україна отримала 37 місце, продуктивністю праці – 69, концентрацією високих технологій – 47, кількістю дослідників – 39, продуктивністю промисловості – 34, рівнем освіти – 6, патентною активністю – 17 [50].

В цілому за даними агентства «Bloomberg», у 2012 році Україна посіла 47 місце із 50 країн, які були представлені у рейтингу «Самих інноваційних країн світу». Взаємозв'язок інновацій та конкурентоспроможності України представлено в табл. 3.1 [51].

Таблиця 3.1

Індекси конкурентоспроможності України за 2008–2012 роки

Показники	2008	2009	2010	2011	2012
Загальна кількість країн по яким розраховано індекс конкурентоспроможності	134	133	139	142	144
Загальний рейтинг індексу конкурентоспроможності України, в т.ч.:	72	82	89	82	73
– з інноваційної складової	52	62	63	74	71
– витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи	52	68	69	75	104
– здатність до інновацій	31	32	37	42	58
– державні закупівлі високих технологій	54	85	112	112	97

Дані табл. 3.1 свідчать про те, що у 2012 році рейтинг індексу конкурентоспроможності України з 2008 по 2011 р. знизився, але у 2012 році він значно підвищився: на 9 пунктів порівняно з 2011 роком.

Рейтинг індексу конкурентоспроможності включає 12 показників, сумарне значення яких і визначає рейтинг країни серед інших країн. Інноваційна складова конкурентоспроможності країни залежить від різних показників, але значною мірою вона визначається кількістю виконаних наукових та науково-технічних робіт. Розглянемо цей показник у динаміці за 2000–2011 рр. (рис. 3.1)

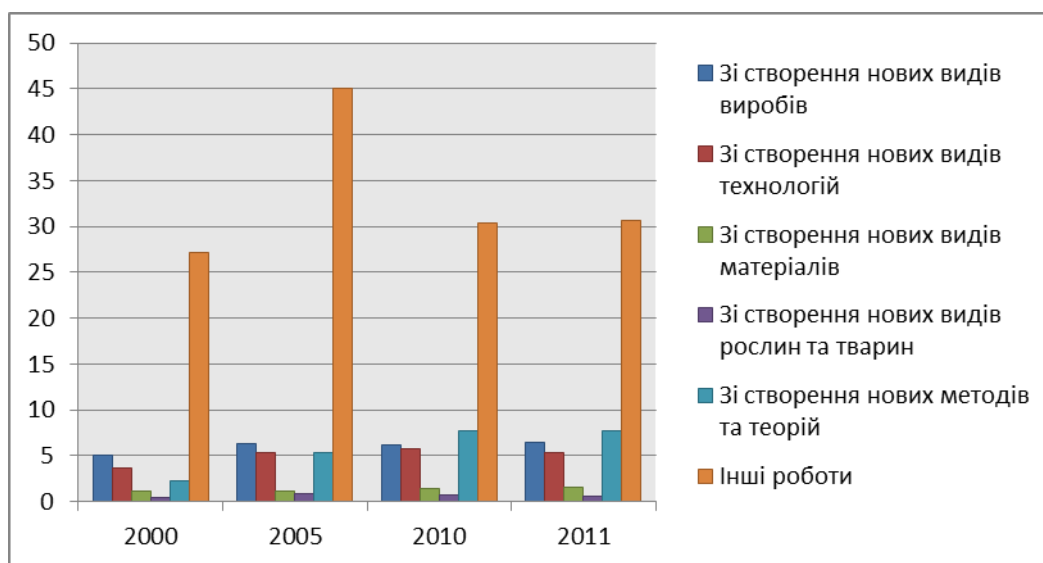


Рис. 3.1. Кількість виконаних наукових та науково-технічних робіт за спрямуванням (тис. од.) у 2000–2011 рр. [52]

Як видно з рис. 3.1, найбільша кількість наукових робіт припадає на інші роботи, а також на створення нових виробів, основне завдання, на наш погляд, повинне стосуватись збільшенню робіт на створення та удосконалення нових видів технологій, оскільки, загальновідомим є той факт, що знос обладнання, яке використовується у виробництві складає більше 60%.

Саме слово «інновація» походить від латинського «інноваре» («відновлення», «оновлення»). Англійське слово та поняття «innovation» відповідає нашому як «введення нового» чи «введення новацій». Тобто практичне використання новації з моменту її виробництва та розповсюдження у якості нових продуктів або послуг є

нововведенням (інновацією). Під новацією розуміється новий порядок, новий звичай, новий метод, винахід, нове явище (відкриття).

Згідно з Законом України «Про інноваційну діяльність», інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери. Інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних зумовлює випуск нових товарів і послуг [51].

Для того, щоб оцінити реальний стан інноваційного розвитку в Україні проаналізуємо динаміку кількості підприємств, які займаються інноваційною діяльністю за регіонами (Додаток 4).

Дані додатку 1 свідчать про те, що майже у всіх областях за період з 2005 по 2011 роки спостерігається тенденція до збільшення кількості підприємств, які займаються інноваційною діяльністю. В цілому по Україні цей показник за аналізований період збільшився на 40,74%. Також позитивно залишається й динаміка збільшення підприємств, що займаються інноваційною діяльністю в Одеській області. Приведена динаміка суттєво впливає на загальний показник конкурентоспроможності економіки країни та приводить до збільшення рівня індексу конкурентоспроможності серед інших країн.

Важливо також проаналізувати розподіл інноваційних підприємств за видами економічної діяльності за 2008–2011 роки (Додаток 5).

Найбільшу кількість інноваційних підприємств зосереджено в переробній промисловості та в оптовій торгівлі. На нашу думку, держава повинна підтримувати переважно підприємства, які працюють у сфері інформатизації та інжинірингу, оскільки саме на ці галузі передові країни роблять головний опір. Сьогодні в країні ще низьким є рівень комерціалізації результатів наукових досліджень, відсутні зв'язки науки і виробництва, повільно і безсистемно розвивається мережа інноваційних структур (технопарків, бізнес-інкубаторів, венчурних фондів, інших

організацій інноваційної інфраструктури) та низька доля промислових підприємств, які займаються інноваційною діяльністю (табл. 3.2) [52].

Таблиця 3.2

Інноваційна активність промислових підприємств України у 2004–2011 рр.

Показники	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Питома вага підприємств, що займалися інноваціями, %	13,7	11,9	11,2	14,2	13,0	12,8	13,8	16,2
Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, %	10,0	8,2	10,0	11,5	10,8	10,7	11,5	12,8

За даними табл. 3.2. можна зробити висновок, що рівень інноваційної активності промислових підприємств України за наведений період залишався низьким і суттєво не змінився. Проте можна виділити позитивну тенденцію, порівнюючи 2011 рік з 2004–2010 рр. за двома показниками. Але все ж таки рівень розвитку та впровадження інновацій залишається на дуже низькому рівні.

Усе це обумовлює також зростання собівартості продукції і як наслідок – невисокий рівень конкурентоспроможності продукції.

Варто відзначити, що невисокий рівень впровадження інноваційних розробок у промисловості обумовлений різними факторами. Розглянемо найбільш впливові з них.

Зазвичай, в умовах широкомасштабного освоєння технологічних інновацій на першому плані цього процесу знаходиться ринковий попит. Але процеси самоорганізації, що обумовлені розвитком ринкових відносин, не дозволяють забезпечити необхідний рівень інноваційної діяльності, зокрема, формування нових механізмів взаємодії різних ринкових інститутів. Ефективний розвиток цих процесів необхідно підтримувати за допомогою відповідної інноваційної політики з боку держави.

Також незадовільним залишається й фінансування інноваційної діяльності. В Україні найбільша частка фінансування інноваційної діяльності припадає на підприємства, держава ж фінансує лише 0,73% від загальних витрат, проте як відомо передові країни витрачають на фінансування НДДКР 2–3 % від ВВП.

На рис. 3 наведено структуру фінансування інноваційної діяльності в Україні у 2000–2011 рр. у % [52].

Таблиця 3.3

Розподіл загального обсягу фінансування інноваційної діяльності  
за 2000–2011 рр.

Показники	2000	2005		2010		2011	
	тис. грн.	тис грн.	2005 р у % до 2000 р	тис грн.	2010 р у % до 2000 р	тис грн.	2011 р у % до 2000 р
Усього в т.ч. за рахунок коштів:	1757149	5751562,9	327,32	8045495,2	457,87	14333891,9	815,75
державного бюджету	7720,2	28056,8	363,42	87001	1126,93	149169,4	1932,20
місцевого бюджету	1777,6	14923,4	839,53	5663,7	318,61	12261,1	689,76
позабюджетних фондів	33377,5	251,4	0,75	929	2,78	491	1,47
вітчизняних інвесторів	49406,8	79635,7	161,18	31018,7	62,78	45386,2	91,86
іноземних інвесторів	133055	157939,8	118,70	2411395,6	1812,33	56870,6	42,74
кредити	109993	409689,6	372,47	626107,6	569,22	5489485,7	4990,75
інші джерела	22475,1	15675,3	69,75	108143,9	481,17	994677,2	4425,69
власних коштів	1399344	5045390,9	360,55	4775235,7	341,25	7585550,7	542,08

Дані табл. 3.3 свідчать про те, що найбільша частина коштів від загального обсягу фінансування припадає на власні кошти самих підприємств, а на частку держави припадає лише 1% витрат. Але, як відомо, для того щоб займатися та впроваджувати інновації підприємствам необхідні чималі кошти, тому більшість із них не можуть впроваджувати інновації у свою діяльність.

Головними перешкодами на шляху зростання рівня конкурентоспроможності країни, на наш погляд, є:

- незадовільне державне фінансування підприємств і впровадження

інноваційних розробок;

- низький рівень рейтингу індексу конкурентоспроможності України серед країн світу;

- невелика кількість підприємств, що займаються інноваційною діяльністю та лише 9,6% із них працюють у сфері інформатизації та інжинірингу;

- найголовнішою проблемою стала практика ігнорування законодавства або призупинення дії статей законів, які стосуються фінансування інноваційної діяльності. Такі дії не збільшують заохочення корпорацій до інновацій.

- проблема фінансового забезпечення інвестицій як основна складова, що забезпечує розвиток інноваційного процесу на підприємствах, залишається однією з найбільш гострих для вітчизняної промисловості.

Фінансування інноваційної діяльності підприємств здійснюється переважно за рахунок власних коштів. Державне фінансування та підтримка є дуже мізерними. Вважаємо, що для підприємств, які здійснюють інноваційну діяльність, повинна бути впроваджена система специфічних заходів різнобічної підтримки і, насамперед, поліпшення фінансового забезпечення.

### **3.3. Інформаційна система оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства**

Цілі оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства висувують два основні блока формування інформаційної системи в ринкових умовах. У першому блоці розроблено організаційні основи інформаційної системи потенціалу, а в другому блоці наведена інформаційна система оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства в умовах інформаційно-технологічного розвитку.

Інформаційні системи потенціалу підприємства входять до комунікацій, що включаються в інформаційно-комунікаційні технології і представляють нову мову спілкування сучасного ділового середовища. Перехід від індустріальної епохи до інформаційного суспільства, а також зміни в підходах до оцінки ролі інформації в політичному та економічному житті країни були передумовою для виходу



інформаційно-комунікаційних технологій на якісно новий рівень, який дозволяє без значних капітальних затрат вирішувати складні економічні та інші завдання не лише на державному рівні, але й на рівні окремих підприємств [53, с.309]. Протягом останніх років спостерігається активізація процесу всебічного використання інформації як суспільного ресурсу, що забезпечує прискорення інновацій. Особливе місце в цих умовах приділяється інформаційній системі потенціалу підприємства і проблемам її організації.

Сьогодні набули поширення теорії, які визначають основи побудови інформаційного суспільства на базі всебічного використання інформації як ресурсу, що бере участь в формуванні потенціалу суб'єктів господарювання. Зусиллями науковців НАН України розроблено концептуальні положення стратегії розбудови інформаційного суспільства і науково-методологічна база інформатизації [53, с.303]. Роль інформаційно-комунікаційних технологій в досягненні сталого розвитку визначається в працях Л. Г. Мельника [54, с.767]. Інформаційні основи економічного потенціалу підприємства сформульовані Е. В. Лапіним [55, с.156]. Інформаційний потенціал підприємства визначається у працях В. Н. Авдєєнка [56, с.81], І. Ансоффа [57, с.432], Ю. В. Кіндзерського [58, с.34], О. С. Федоніна [59, с.19].

Головна увага в працях учених приділяється універсальним методам оцінки та ефективності використання інформаційної складової потенціалу в ринкових умовах.

Проте, існуючі методичні підходи розвитку інформаційного потенціалу в виробничих системах потребують удосконалення за правилами системного підходу на базі організаційного закону інформованості-упорядкування, що встановлює таке: в організаційному цілому не може бути більшого порядку, ніж інформація. Упорядкованість – це характеристика системи, що відображує наявність визначеним способом установлених взаємозв'язків [60, с.69].

Інформаційна система потенціалу підприємства містить компоненти, що забезпечують повноту інформації; доступність, цілеспрямований збір і первинну обробку отриманої інформації; канали доступу для користування зібраною інформацією; своєчасне одержання інформації та її використання для прийняття

управлінських рішень. Удосконалення інформаційної системи потенціалу підприємства виконується за умов системи оцінки конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства пов'язана зі змінами на мікроекономічному рівні та реструктуризацією на основі економічного розвитку. Запуск механізмів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства цілком залежить від інформаційного потенціалу промислового виробництва, пріоритетних напрямів розвитку промисловості, спрямованих на стратегії розвитку виробництва і впровадження нових видів продукції. Оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства породжує коло проблем, які повинні вирішуватися як економічною наукою, так і практикою господарювання. Важливою проблемою системи оцінки є організація управління *інформаційними потоками* підприємства та розвиток системи *інформаційного потенціалу*.

Управління інформаційними потоками полягає в передачі підприємству інформаційних продуктів і в контролі над зміною поведінки. Сутність управління інформаційними потоками міститься в тому, що системи управління направляють свої інформаційні потоки не підприємству, а в інформаційне поле. Підприємство зобов'язано самостійно знайти та придбати всі необхідні інформаційні потоки, що регламентують поведінку в ситуаціях, які визначають конкурентоспроможність потенціалу. Відсутність необхідних інформаційних потоків або їхнє неправильне тлумачення не береться до уваги. Конкуренти перебувають з підприємством в одному інформаційному полі і чим більше інформаційний потенціал інформаційних потоків, тим вища його конкурентоспроможність.

Зовнішнє середовище направляє свої інформаційні потоки, щоб підприємство адекватно змінювало поведінку. Однак це можливо, коли менеджери володіють потенціалом сприйняття відповідного інформаційного продукту.

Внутрішнє управління інформаційними потоками базується на понятті «документообіг». Успіх управлінської діяльності значною мірою залежить від того, наскільки швидко і якісно відбувається обробка документації, рух якої здійснюється за певними маршрутами від місця складання або надходження в організацію до відправлення зацікавленим організаціям або зберігання в архівах. Такий рух

документів називається документообігом. Він має бути організований таким чином, щоб не було затримок і скупчень документів. Із цією метою в організаціях необхідно розробляти маршрути документів і встановлювати конкретні строки обробки документів у кожного виконавця, а також здійснювати контроль за їхнім проходженням по всіх робочих місцях.

Використання інформаційних потоків разом з новими технологіями, засобами праці, професійним досвідом, організацією управління пов'язано з поліпшенням інформаційного потенціалу підприємства.

Інформаційний потенціал – це єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підготовку й прийняття управлінських рішень та впливають на характер виробництва через збирання, зберігання (нагромадження), обробку та поширення інформаційних ресурсів [59, с.19]. Інформаційний потенціал підприємства, на нашу думку, визначає сукупність якостей системи можливостей інформаційних ресурсів на базі аналізу зовнішнього середовища щодо процесів управління інформаційними потоками, що забезпечують обсяги інформації про поточний стан і передбачувані зміни та цілеспрямований рух цієї системи.

Для формування інформаційного потенціалу постійно оновлюється інформація про стан і розвиток системи підприємства. Сукупність знань, що дозволяють розпізнати кількість інформаційних продуктів включається до інформаційного потенціалу. Серед важливіших ресурсів, що входять до інформаційного потенціалу, необхідно виділити такі:

1) внутрішні інформаційні джерела: бухгалтерська і статистична звітність, результати діяльності підрозділів, коло ділового спілкування підприємства;

2) звіти урядових структур, комерційних організацій, публікації, періодичні видання по різних галузях знань, збірники статистичної звітності;

3) джерела підприємств, постачальників ресурсів, покупців, підприємств-конкурентів, рекламних кампаній, засобів масової інформації;

4) джерела зовнішнього середовища, спеціалізованих підприємств, банків, транспортних організацій.

Важливою проблемою використання інформаційного потенціалу підприємства в новій економіці є висока гранична ціна входження в галузь. У зв'язку з цим стає ефективним використання сучасних маркетингових технологій, які забезпечують «входження в коло потенційних клієнтів» і збір інформації. Інформаційний потенціал підприємства засновується на реалізації резервів:

1) створенні внутрішньовиробничих інформаційно-технологічних ділянок, що опрацьовують інформацію і пропонують її для внутрішнього користування, доводячи тим самим рентабельність свого існування;

2) організації дочірніх підприємств, які будуть займатися збором і обробкою інформації, як для материнської компанії, так і для замовників, що значно збільшить рентабельність компанії.

Стійкість системи інформаційного потенціалу підприємства забезпечується завдяки інформаційним технологіям упорядкування інформації і виготовлення продукту інтелектуальної діяльності кваліфікованими, творчими й активними працівниками. За новими технологіями підприємства одержують інформацію, що істотно підвищує їх інформаційний потенціал в ринкових умовах конкурентного середовища. Нові технології включаються в процеси модернізації промисловості в умовах науково-технічного прогресу, містять наукові знання в новій економіці, відомості про винаходи, технічні новини та їх використання, що забезпечує високий рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Нові технології впливають на виробничі процеси і програмно-технічні засоби, що необхідні для збору, обробки, відображення, зберігання, розповсюдження та використання інформації.

Інформація є основою для підготовки доповідей, звітів, пропозицій в умовах прийняття управлінських рішень, на яких засновується управлінська діяльність. Інформація приймає форму інформаційним забезпечення, коли є зібраною, систематизованою й перетвореною у придатну для використання компоненту і відіграє в управлінні виняткову роль.

Оскільки управлінський процес не може функціонувати без прийняття управлінських рішень, то й інформаційний потенціал не може існувати, якщо не

створити ефективний механізм збору, обробки, передачі й використання інформації. Інформація потрібна управлінським структурам, колективам підприємств, громадським організаціям, тобто, всім, хто працює. Неможливо спиратися тільки на інтуїцію, на власний життєвий і практичний досвід, необхідно одержувати й освоювати інформацію, що допомагає оперативно вирішувати проблеми, які виникають.

Інформація – це упорядковані інформаційні ресурси інформаційного потенціалу і один із центральних ресурсів потенціалу підприємства. Наукова, технічна та економічна інформація визначається в нематеріальних ресурсах підприємства. В сучасних уявленнях інформація належить до ресурсів, що забезпечують інформатизацію економіки, прискорення інноваційних процесів, демократизацію та інтелектуалізацію суспільства. В сучасній практиці відбувається широка інформатизація всіх сфер життєдіяльності підприємств, що принципово змінює інформаційну систему їх потенціалу.

На світовому ринку інформацію поділяють на окремі інформаційні сектори, характерні й для підприємства: діловий, економічний, статистичний, комерційний, юридичний, сервісний, інформації для фахівців, технічних та програмних продуктів, стратегічний.

Діловий сектор інформації визначає: біржова, фінансова, економічна, статистична, комерційна інформація. До біржової та фінансової інформації належать відомості про котирування цінних паперів, валютних курсів, дисконтних ставок, інформація про ринки товарів, капіталу, інвестиції, ціни. Джерелами ділової інформації є біржі й обслуговуючі їх спеціальні служби. Комерційну цінність ділової інформації характеризує її повнота, точність і оперативність.

Економічний і статистичний сектор визначає інформація, що надається органами управління й статистики у вигляді динамічних рядів, звітів, оцінок і прогнозів. Особливе значення економічної і статистичної інформації має її доступність споживачам.

Комерційний сектор інформації визначає інформацію щодо адресних та реквізитних даних галузей економіки, підприємств і напрямків їх діяльності,

номенклатури продукції та ринкових цін. Джерелами комерційної інформації є державні й недержавні організації. Багато добірок комерційної інформації запропоновано, як самостійні продукти на ринку, що, на наш погляд, є лише вторинною переробкою такої інформації.

Юридичний сектор визначає інформацію щодо законодавчих, відомчих документів, аспектів господарської зовнішньоекономічної, торговельної, банківської, біржової, ліцензійної діяльності й захисту авторських прав.

Сервісний сектор призначається для інформаційного обслуговування особистих потреб населення щодо новин, які цікавлять представників різних соціальних груп.

Сектор інформації для фахівців відрізняється від ділової та юридичної інформації тим, що призначається не для підприємницької та комерційної діяльності, а для професіоналів та спеціалістів.

Сектор технічних та програмних продуктів визначається ефективністю процесів автоматизації і комп'ютеризації виробничого й управлінського процесу діяльності та впритул приєднуються до всіх секторів інформації.

Сектор стратегічної інформації визначає упорядковану інформацію управлінських рішень за умовами проходження через відкриті зовнішні інформаційні фільтри, які охоплюють різноманітність та багатофакторність зовнішнього середовища. Якщо інформаційні фільтри відсіють дані, які отримує підприємство, то інформація відображується в перекрученому та спрощеному вигляді [57, с.403].

До сектору інформації в масштабах глобальної економіки відносяться нові інформаційні технології – це CALS-технології (computer aided lifecycles support). CALS-технології допомагають організувати процеси з управління якістю на стадіях життєвого циклу продукції, починаючи зі стратегічного маркетингу і закінчуючи утилізацією; дозволяють менеджерам підвищити продуктивність праці, зменшити витрати й підвищити якість управління. Предметом CALS-технологій є «безпаперова» технологія взаємодії між організаціями та форматом роботи з відповідними даними. Нові інформаційні технології виступають сьогодні як один із першорядних ресурсів, значення яких не менш, ніж значення інших видів ресурсів.

Доречі, використання останніх значною мірою залежить від стану й використання інформації.

В умовах конкурентного тиску збільшується вагомість інформації в формуванні конкурентоспроможності потенціалу підприємства, якому вже недостатньо виробляти продукцію, щоб задовольняти вимоги споживачів. Особливої уваги у цьому випадку потребує упорядкування інформації стосовно оцінки конкурентного ринку та розвиток комунікаційної діяльності. Проте, варто зауважити, що інформація – це реальна складова інформаційної системи потенціалу підприємства, у той час, як відомості визначаються частковою інформованістю. За умови повної інформованості, відомості та вихідні дані переходять в категорію інформації.

Відомий російський економіст, академік Б. П. Івченко дійшов висновку, що основою економіки є інформація та її кількісні, якісні потоки у мікро- та макропроцесах суспільних структур. На основі інформаційно-математичного підходу, що на сучасному етапі розвитку науки є найбільш оптимальним, йому вдалося створити моделі інформаційної мікроекономіки, та екології, що дозволяють аналізувати закономірності інформаційних процесів і прогнозувати інформаціологічні проблеми менеджменту, маркетингу та навколишнього середовища [61, с.476]. Інформація та комунікаційні системи разом визначають єдність інформаційного потенціалу, організаційно-технічних і екологічних процесів підприємства, які є важливими факторами сучасного виробництва.

В умовах інформаційного і технологічного розвитку інформаційний потенціал підприємства є більш широким за своїм значенням поняттям, ніж поняття інформаційне забезпечення. Інформаційне забезпечення включається в систему інформаційного потенціалу в процесі обміну інформацією, а також належить до комунікаційної діяльності. В інформаційному забезпеченні системи оцінки інформаційного потенціалу підприємства в ринкових умовах поєднуються потоки інформації, інформаційна база і технології переробки інформації.

Система інформаційного потенціалу підприємства побудована в умовах упорядкування єдиного інформаційного простору і представлена на рис. 3.2.

Потоки інформації характеризують цілеспрямований рух інформації з моменту виникнення до використання та зберігання в технологіях переробки. Рационалізація потоків інформації має мету виключити дублювання інформації, скоротити шлях її проходження і, тим самим, забезпечити обмін інформацією в технологіях оцінки. Інформаційні потоки характеризуються джерелами, споживачами, регламентом передавання та обсягом інформації. Джерела і споживачі інформації забезпечують її адресність. Режими передавання інформації регламентують інформацію за такими ознаками: по запитанню, примусову, річну, квартальну, місячну, добову. Обсяги інформації представляють кількісну характеристику інформаційного потенціалу підприємства, визначаються в умовних одиницях інформаційної завантаженості в технологіях переробки.

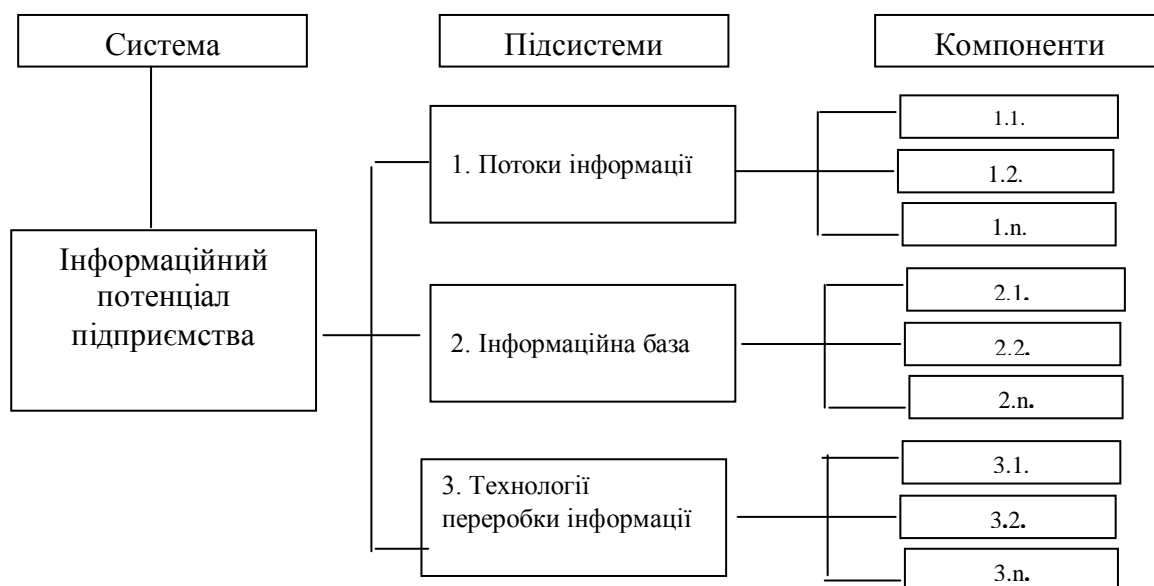


Рис. 3.2. Система інформаційного потенціалу підприємства

Інформаційна база в складі інформаційного потенціалу є організованим масивом інформації підприємства, що упорядкована за ознаками, використовується в технологіях її переробки. Головною метою організації інформаційної бази стає упорядкування оцінки та підвищення ефективності технологій переробки інформації за рахунок правильного розподілення інформації за етапами оцінки відповідно характеру поставлених завдань.



Технології переробки інформації включаються до інформаційного потенціалу. За метою оцінки інформаційного потенціалу підприємства визначається перелік механізованих і автоматизованих операцій, технологій, методів оцінки результативних показників, формується документообіг.

Таким чином, перетворення потоків інформації, інформаційної бази і технологій переробки інформації в інформаційний потенціал підприємства дозволяє визначити *продукт інтелектуальної діяльності*, що виробляється кваліфікованою, творчою і активною частиною працівників.

Організація системи інформаційного потенціалу є багатоаспектною проблемою підприємства, що вирішується на засадах системного підходу. Інформаційний потенціал підприємства характеризує система знань, інформації та зв'язків між ними. Інформаційний потенціал підприємства не виснажується, а збільшується, якісно вдосконалює інформаційну систему оцінки його конкурентоспроможності в умовах ефективного виробництва і інформаційного розвитку.

Залучення іноземних інвестицій у процес модернізації економіки підприємств переробної галузі – важливий чинник активізації інвестицій за умов формування корпоративного потенціалу, без якого процеси адаптації до ринків інших країн практично нереальні.

Тенденції інвестиційних процесів на підприємствах визначають необхідність подальшого економічного обґрунтування конкурентоспроможності потенціалу суб'єктів інвестиційної діяльності, тобто реципієнтів інвестицій.

Теоретичний і практичний інтерес викликають питання інформаційної системи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства переробної галузі, в якій зацікавлені інвестори, управлінці та виробники. За умов модернізації промисловості необхідні дослідження оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства як інформаційної системи з зовнішнім оточенням і внутрішньою структурою.

Результати досліджень учених з проблем конкурентоспроможності потенціалу підприємства представлені в наукових працях, в яких визначаються рушійні сили успіху на конкурентному ринку. Проблеми оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання протягом десятиліть знаходились у сфері наукових

інтересів вчених Г. Л. Азоєва, А. Є. Воронкової, Ф. Котлера, М. Портера, І. М. Рєпіної, М. І. Романа, Р. А. Фатхутдінова, Г. Фоксола, Л. Н. Чайникової, В. Н. Чайникова [62–70]. Але, недостатність розв'язання проблеми щодо формування інформаційної системи оцінки конкуренто-спроможності потенціалу підприємств переробної галузі в умовах інформаційно-технологічного розвитку викликає дедалі необхідність подальшого наукового дослідження. Формування інформаційної системи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства переробної галузі необхідна для господарських рішень щодо підвищення ефективності виробничого процесу.

Протягом років на підприємствах переробної галузі в Україні спостерігається активізація процесу всебічного використання інформації як суспільного ресурсу, що забезпечує прискорення інновацій. Отже, чітко намітилася основна світова тенденція формування сучасного суспільства – перехід від сировинної та індустріальної економіки до економіки знань, яка базується на інтелектуальних ресурсах, наукомістких та інформаційних технологіях [71, с.55]. Інновації, інформаційні технології в виробничих системах надають інформації значення, як важливому засобу, так і предмету праці, що потребує її перетворення, обробки, зберігання, передавання та споживання в ході виробничо-господарської діяльності підприємства переробної галузі.

В інформаційній системі оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства переробної галузі використовуються наступні види інформації про:

- зовнішнє середовище і конкурентів підприємства;
- методичні та практичні підходи, принципи, моделі, що вживані конкурентами;
- динаміку життєвого циклу підприємства;
- конкурентні переваги і слабкості;
- організаційно-технічний рівень підприємства;
- фінансовий стан підприємства;
- персонал підприємства;

- якість управління підприємством;
- рівень конкурентоспроможності організації.

Підприємства переробної галузі застосовують нові технології для управління конкурентоспроможністю свого потенціалу. У результаті змінюється організаційна структура компанії, розробляються нові організаційні взаємозв'язки, які раніше економічно були неможливі. Докорінно змінюється організація інформаційного потенціалу керівника. Особливого значення набуває масове впровадження комп'ютерної техніки, як складової частин інформаційної системи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства переробної галузі, що спілкується з світовою мережею банків даних. Робота з інформацією здійснюється зручними інтерфейсами, що не вимагають спеціальної підготовки. Істотно змінюється техніка зберігання і обробки інформації. Автоматизуються системи прийняття, впорядкування, зберігання, передачі інформації, в яких підтримується чистота інформаційних каналів і виключається недостовірність, дублювання інформації, введення інформації, що розрахована на інші рівні управління.

На підприємствах переробної галузі автоматизовані окремі функції керівника. Зросла кількість ефективно функціонуючих автоматизованих систем, що охоплюють виробництво, господарську діяльність, організаційно-технологічні процеси. Значна частина роботи при складанні планів корпоративного управління та їх узгодженні здійснюється на комп'ютері. Удосконалюються системи управлінського контролю, у тому числі ті, що дозволяють виявити відхилення від запланованого рівня і, що забезпечують виявлення причин виникнення таких відхилень. Істотно змінюються засоби комунікацій через мережу мікропроцесорів.

Особливого значення на підприємствах переробної галузі набуває система телевізійних комунікацій, яка дозволяє проведення нарад, конференцій, оперативної передачі інформації. Відповідно змінюються методи і техніка комунікаційних стосунків керівників з підлеглими і органами корпоративного управління.

Автоматизований офіс висуває нові вимоги до ділових якостей керівника, серед яких відокремлені такі: уміння й навички користування складною технікою

корпоративного управління, визначати стратегію розвитку системи, керувати колективом, мотивувати і направляти діяльність працівників. Особливе місце в організації автоматизованого офісу займає вміння керівника оперативно реагувати на виникнення проблемних ситуацій, обґрунтовувати господарські рішення, своєчасно доводити їх до виконавців. Творчий підхід до вирішення управлінських завдань, розвиток стратегічного мислення керівників компанії передбачають використання можливостей автоматизованих офісів в умовах нових інформаційних технологій.

В умовах використання інформаційних технологій головна увага приділяється власне корпоративним методам управління, а не комп'ютерним і математичним алгоритмам. В системі автоматизованого офісу важливе значення надається фактору «вміння управляти», поліпшенню стилю управління керівника і стратегічного мислення. Формується набір методів навчання роботі з новими інформаційними технологіями, який передбачає використання модульних програм, реалізованих на мікропроцесорах, мережі для передачі інформації про нові методи, засоби і техніку корпоративного управління. Проводяться заняття через систему телевізійних комунікацій, застосовуються засоби масової інформації з метою мотивації саморозвитку керівників і фахівців, вирішення деяких інформаційних завдань навчання, реклами нових методів і засобів, техніки управління.

Впровадження мікрокомп'ютерів на підприємстві призвело до зміни технічного оснащення корпоративного управління і офісу нового типу – «електронного офісу». Відмінною рисою переходу до «електронного офісу» є можливість використовувати техніку для обробки інформації. Комп'ютер змінює зміст інформації, що поступає, відповідно до складного набору процедур, тобто програми. Вона може матеріалізувати деякі з видів діяльності, практичних навиків працівників, тобто фахівців, управлінського персоналу і керівників. Інформаційна система оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства ґрунтується на інформаційних технологіях, розробляється за методологією дослідження об'єктів як системи, характеризується зовнішнім оточенням та внутрішньою структурою (рис. 3.3).

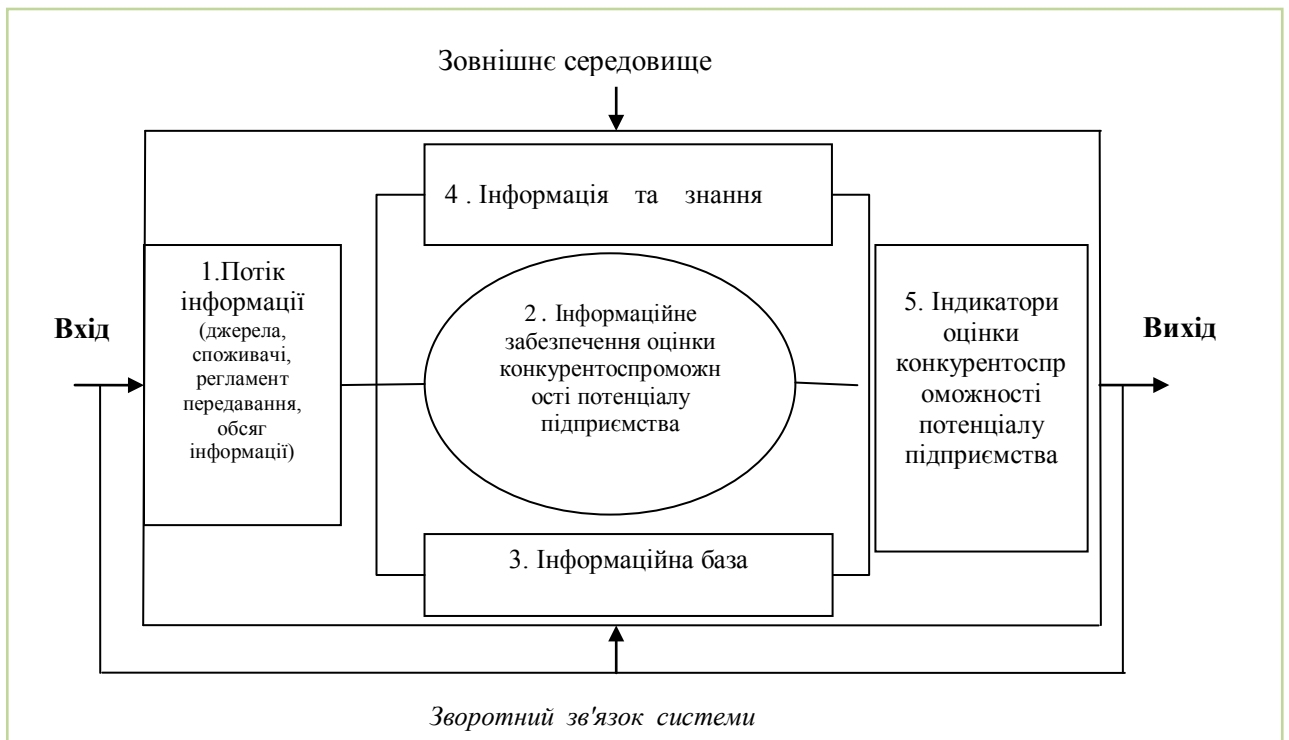


Рис. 3.3. Інформаційна система оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства переробної галузі

До зовнішнього оточення інформаційної системи віднесені «вхід», «вихід», зовнішнє середовище та зворотний зв'язок системи. Внутрішня структура інформаційної системи визначається сукупністю упорядкованих компонентів системи. «Вхід» інформаційної системи забезпечує потік інформації: джерела, споживачі, регламент передавання та обсяг.

«Вихід» інформаційної системи визначається завдяки розрахунку індикаторів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

До «зовнішнього середовища» інформаційної системи належать фактори макросередовища, які впливають на конкурентоспроможність згідно з галузевими особливостями, масштабами та типом виробництва.

Зворотний зв'язок інформаційної системи визначає комунікаційний канал взаємозв'язку підсистеми індикаторів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства і підсистеми потік інформації.

Перший компонент інформаційної системи – «потік інформації» визначає упорядковану інформацію. Суб'єктами обробки інформації, в даному випадку, може бути людина, обчислювальна машина чи інший технічний пристрій.

Другий компонент інформаційної системи – «інформаційне забезпечення оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства» збільшує продуктивність фізичної та розумової праці.

Третій компонент інформаційної системи «інформаційна база» підвищує якість планів, розроблених на основі комп'ютерних технологій в управлінському обліку.

Четвертий компонент інформаційної системи – «інформація та знання» базується на наукомістких та інформаційних технологіях.

П'ятий компонент інформаційної системи – «індикатори оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства» використовується в методиках оцінки інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання на конкурентному ринку в умовах корпоративного управління.

Побудова інформаційної системи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства переробної галузі є багатоаспектним явищем і викликає певні проблеми в дослідженні цього процесу. Вирішення даних проблем передбачає застосування системного підходу, що можливо на основі теорії систем і системного аналізу. Методичний підхід до побудови системи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства переробної галузі визначає методичний інструментарій оцінки відповідних індикаторів оцінки.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства переробної галузі показана як порівняльна характеристика, що відображає рівень переваги індикаторів його оцінки відносно аналогічних індикаторів конкурентних підприємств в умовах ринку.

Таким чином, за умов ринкової економіки зростає роль інформаційної системи потенціалу підприємства, що документально підтверджено в Законі України «Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки» [72, с.102]. Відмінна риса нової економіки визначається створенням і використанням інформації та економіки знань, втілених у нематеріальних ресурсах, що мають бути

перетворені в нематеріальні активи підприємства для здобуття конкурентних переваг в період інтенсивного інформаційно-технологічного розвитку суспільства.

Знання стали важливим інформаційним ресурсом підприємства в умовах сучасного економічного простору. Знання визначають інформацію, яку індивід або організація можуть трансформувати в дії та будувати на її основі своє бачення майбутнього.

Інформація і знання сукупно стали компонентами інформаційної системи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства, що побудована за методологією дослідження об'єктів як системи, характеризується зовнішнім оточенням та внутрішньою структурою.

Інформаційна система оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства переробної галузі розроблена з використанням організаційних засад інформаційної системи потенціалу підприємства, що розроблені для прийняття управлінських рішень в умовах нової економіки. Удосконалення інформаційної системи потенціалу підприємства виконується за умовами організації системи оцінки його конкурентоспроможності.

## 4. ПРАКТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

### 4.1. Продукт щодо розробки прогнозного сценарію конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Використовуючи дані табл. 4.1, побудуємо за допомогою пакету STATISTICA, прогноз показників кожного виду потенціалу підприємства. 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 4.1

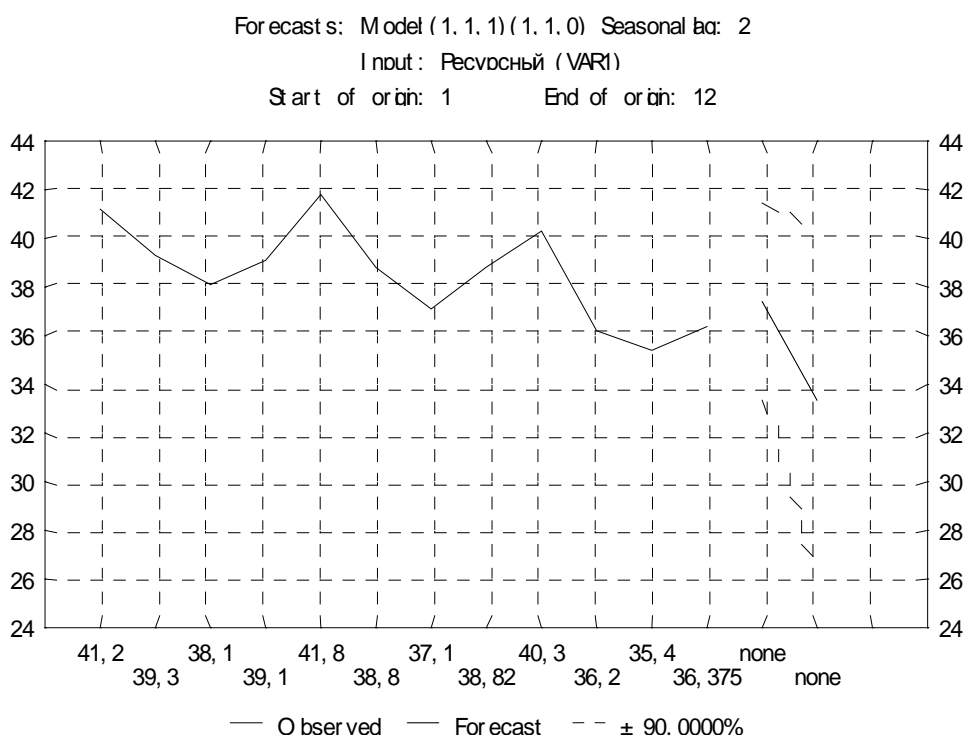
Індикатори потенціалу підприємства

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	1,2	9,3	8,1	39,1	1,8	38,8	7,1	38,82	0,3	6,2	5,4	36,3
Інвестиційний	0,8	1,9	3,0	52,2	2,3	52,07	3,4	52,13	3,1	3,8	5,8	54,7
Маркетинговий	1,8	4,3	4,9	54,7	2,8	54,6	5,6	54,71	4,6	5,0	8,9	57,6
Організаційний	1,2	1,9	3,1	82,3	2,3	85,1	6,7	85,2	4,1	6,1	7,3	86,2
Інноваційний	9,3	6,2	6,1	46,4	6,1	44,8	4,1	45,9	4,2	3,1	1,1	42,2
Виробничий	7,3	8,0	8,8	28,0	8,8	29,1	0,2	29,95	0,4	1,2	2,9	31,9

На графіку 1 побудовано графік ARIMA-моделі ресурсного потенціалу підприємства за 2011–2012 рр. з лінією прогнозу та її граничними значеннями, оптимістичним і песимістичним прогнозом з рівнем надійності 90%. За допомогою ARIMA-моделі в табл. 4.2 отримано прогноз ресурсного потенціалу 37,54. При рівні надійності 90% інтервальний прогноз складе від 34,17 до 40,92.



Графік ресурсного потенціалу підприємства за 2011–2013 рр.  
та прогнозування за допомогою ARIMA-моделі



Таблиця 4.2

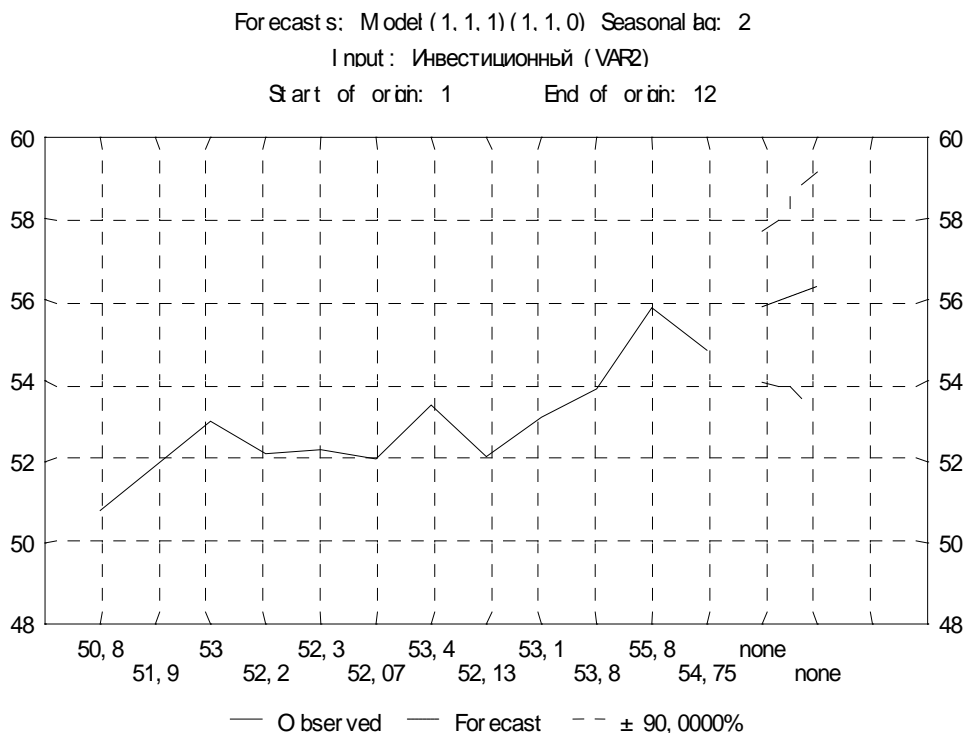
## Таблиця прогнозування ресурсного потенціалу підприємства 2013 р.

Forecasts; Model:(1,1,1)(1,1,0) Seasonal lag: 2 (Диккергоф) 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 підприємства за 2011–2012 рр. з лінією прогнозу та її граничними значеннями, оптимістичним і песимістичним прогнозом з рівнем надійності 90%. За допомогою ARIMA-моделі в табл. 4.3. 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 підприємства за 2011–2013 рр.

і прогнозування за допомогою ARIMA-моделі



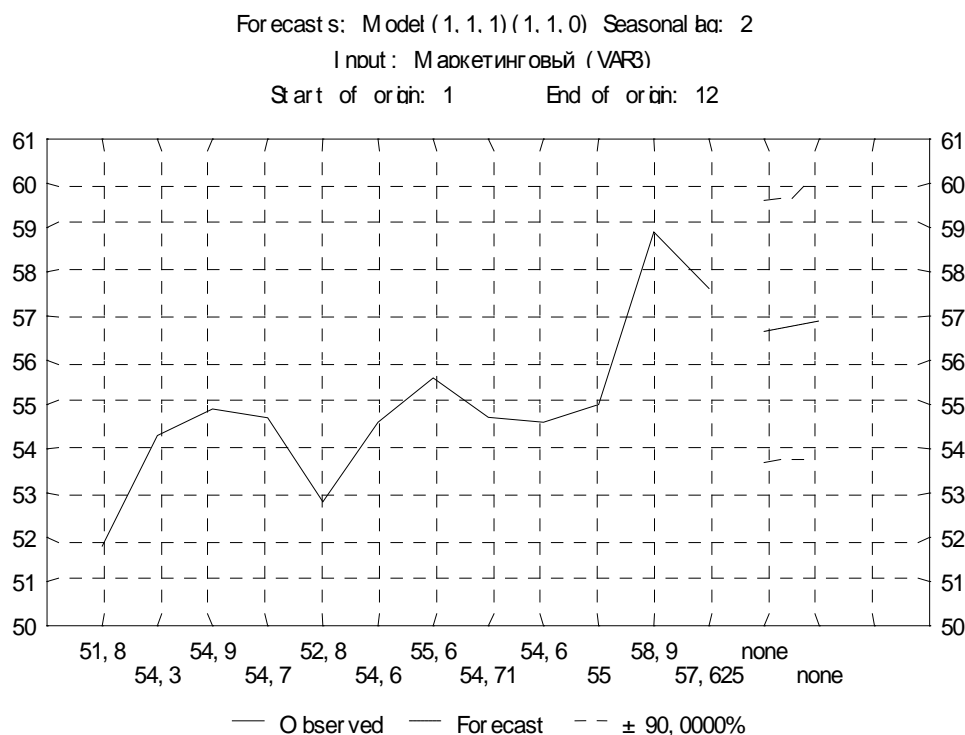
Таблиця 4.3

Таблиця прогнозування інвестиційного потенціалу підприємства 2013 р.

Forecasts; Model:(1,1,1)(1,1,0) Seasonal lag: 2 (Диккергоф) 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 підприємства за 2011–2012 рр. з лінією прогнозу та її граничними значеннями, оптимістичним і песимістичним прогнозом з рівнем надійності 90%. За допомогою ARIMA-моделі в табл. 4.4. 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 підприємства за 2011–2013 рр.  
та прогнозування за допомогою ARIMA-моделі



Таблиця 4.4

Таблиця прогнозування маркетингового потенціалу підприємства 2013 р.

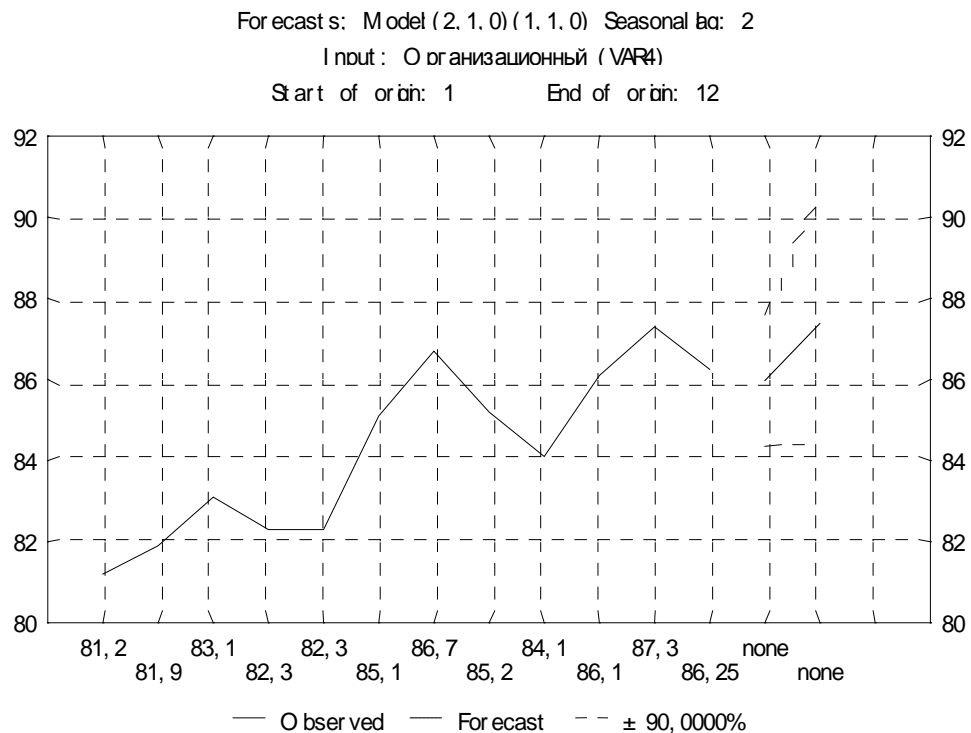
Forecasts; Model:(1,1,1)(1,1,0) Seasonal lag: 2 (Диккергоф) Input: VAR3 Start of origin: 1 End of origin: 12				
CaseNo.	Forecast	Lower 90,0000	Upper 90,0000	Std.Err.
13	56,65242	53,69004	59,61481	1,563612
14	56,88940	53,85509	59,92371	1,601574

На графіку 4 побудований графік ARIMA-моделі організаційного потенціалу підприємства за 2011–2012 рр. з лінією прогнозу та її граничними значеннями, оптимістичним і песимістичним прогнозом з рівнем надійності 90%. За допомогою ARIMA-моделі в табл. 4.5 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 4

Графік організаційного потенціалу підприємства за 2011–2013 рр.  
та прогнозування за допомогою ARIMA-моделі



Таблиця 4.5

Таблиця прогнозування організаційного потенціалу підприємства 2013 р.

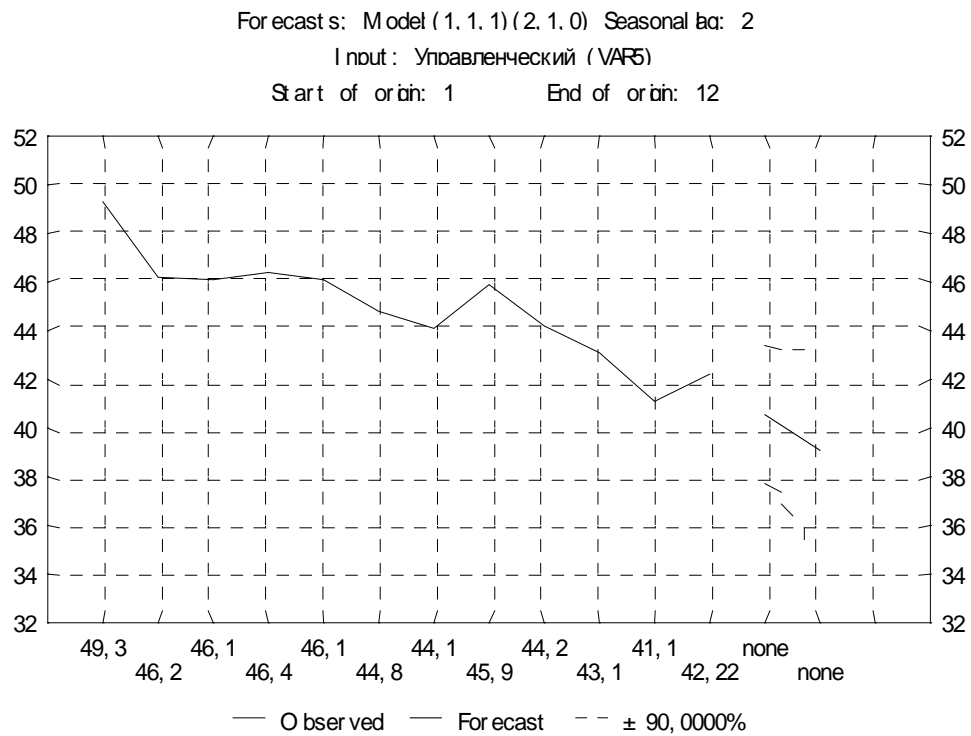
Forecasts; Model:(2,1,0)(1,1,0) Seasonal lag: 2 (Диккергоф) Input: VAR4 Start of origin: 1 End of origin: 12				
CaseNo.	Forecast	Lower 90,0000	Upper 90,0000	Std.Err.
13	85,97271	84,35114	87,59429	0,855900
14	87,38675	84,24629	90,52721	1,657602

На графіку 5 побудований графік ARIMA-моделі інноваційного потенціалу підприємства за 2011–2012 рр. з лінією прогнозу та її граничними значеннями, оптимістичним і песимістичним прогнозом з рівнем надійності 90%. За допомогою ARIMA-моделі в табл. 4.6. 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 5

Графік інноваційного потенціалу підприємства за 2011–2013 рр.  
та прогнозування за допомогою ARIMA-моделі



Таблиця 4.6

Таблиця прогнозування інноваційного потенціалу підприємства 2013 р.

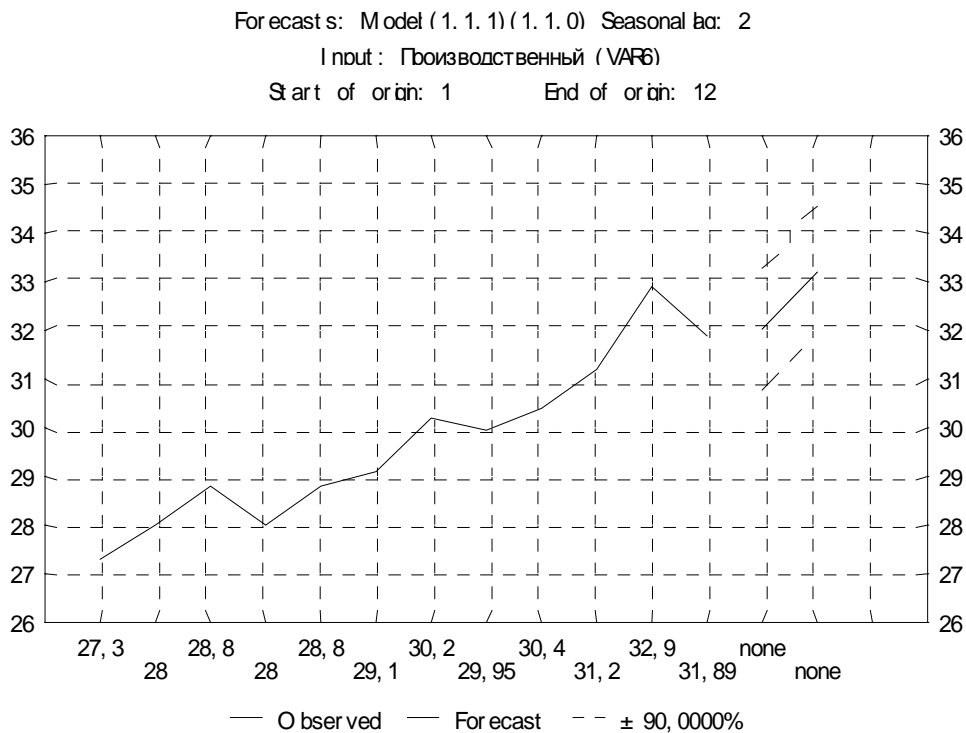
Forecasts; Model:(1,1,1)(2,1,0) Seasonal lag: 2 (Диккергоф) Input: VAR5 Start of origin: 1 End of origin: 12				
CaseNo.	Forecast	Lower 90,0000	Upper 90,0000	Std.Err.
13	40,55748	37,72168	43,39329	1,459361
14	39,08792	35,11875	43,05709	2,042615

На графіку 6 побудований графік ARIMA моделі виробничого потенціалу підприємства за 2011–2012 рр. з лінією прогнозу і її граничними значеннями, оптимістичним і песимістичним прогнозом з рівнем надійності 90%. За допомогою ARIMA-моделі в табл. 4.7. 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 6

Графік виробничого потенціалу підприємства за 2011–2013 рр. та прогнозування за допомогою ARIMA-моделі на 4 квартал



Таблиця 4.7

Таблиця прогнозування виробничого потенціалу підприємства 2013 р.

Forecasts; Model:(1,1,1)(1,1,0) Seasonal lag: 2 (Диккергоф) 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 підприємства і їх граничні значення з рівнем надійності 90% зведемо в табл. 4.8. Також в цій таблиці відобразимо оптимальні значення потенціалів.

## Прогнозовані індикатори потенціалу підприємства

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

Графік нинішнього стану, прогнозованого на квартал і оптимальних індексів потенціалів підприємства показано на рис. 4.1.

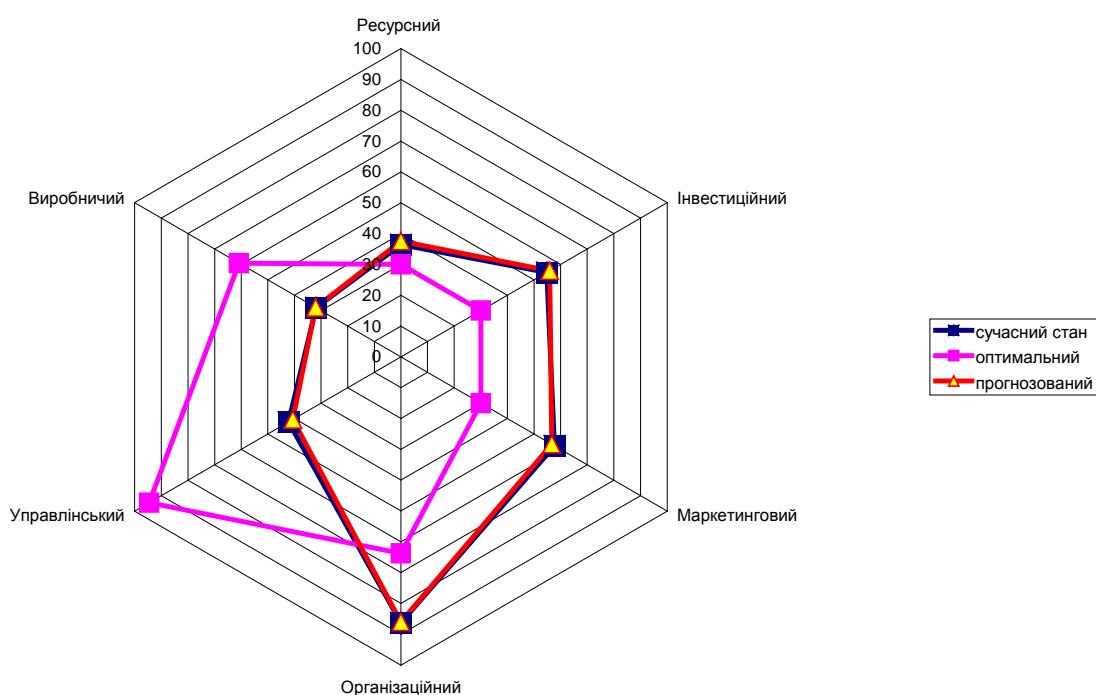


Рис. 4.1. Графік нинішнього стану, прогнозованого на квартал і оптимальних індексів потенціалів підприємства

Аналіз рівня індикаторів у прогнозних сценаріях пошуку резервів показав, що конкурентоспроможність потенціалу підприємства дозволяє зберегти свою роль в конкурентній боротьбі на ринку будівельних матеріалів в Одеському регіоні. Пошук

резервів забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства на ринку будівельних матеріалів в Одеському регіоні виконується на базі задачі з оптимізації структури його потенціалу та стратегії адаптивної реструктуризації.

#### **4.2. Графоаналітична модель конкурентоспроможності потенціалу підприємства**

Згідно з графоаналітичним методом, який запропоновано І. М. Репіною, для оптимізації потенціалу потрібно:

1) здійснити перетворення потенціалу кожного підприємства таким чином, щоб ліквідувати «хворобливі» вектори, тобто побудований шестикутник повинен бути наближеним до гексагену (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 будемо за індикаторами, обчисленими для шести підприємств, та наведеними в табл. 4.9:

Таблиця 4.9

Індикатори видів потенціалу підприємства

№ п/п	Індикатори	ТОВ «Комфорт-ЛІВ»	ТОВ з П «Дикергофф-Україна»	ТОВ «Стройіндустрія»	ТОВ «Група компаній «Главстрой»	ТОВ «ВесТТ»	ТОВ «Дорсервис»
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 з графоаналітичним методом (рис. 4.2).

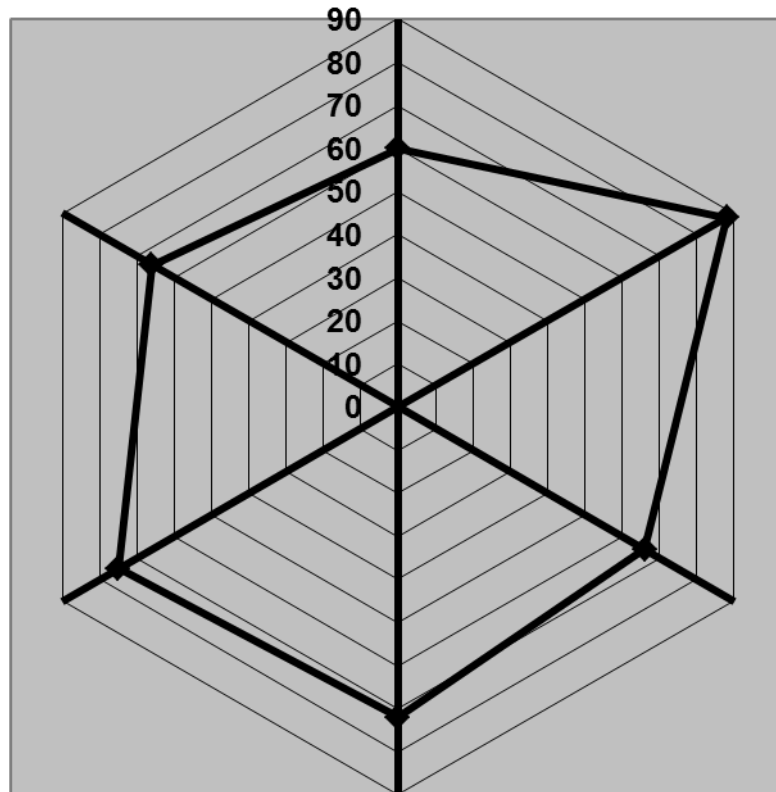


Рис. 4.2. Шестикутник, побудований згідно графоаналітичному методу оцінки потенціалу підприємства

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:

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

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

Найбільшу площу має гексаген 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:

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

Обмеження задачі:

1) перерозподіл потенціалів кожного підприємства без зовнішніх інвестицій:

$$x_{11} + x_{21} + x_{31} + x_{41} + x_{51} + x_{61} \leq 456,435$$

$$x_{12} + x_{22} + x_{32} + x_{42} + x_{52} + x_{62} \leq 309,11$$

$$x_{13} + x_{23} + x_{33} + x_{43} + x_{53} + x_{63} \leq 410,36$$

$$x_{14} + x_{24} + x_{34} + x_{44} + x_{54} + x_{64} \leq 298,5$$

$$x_{15} + x_{25} + x_{35} + x_{45} + x_{55} + x_{65} \leq 325,635$$

$$x_{16} + x_{26} + x_{36} + x_{46} + x_{56} + x_{66} \leq 305,515$$

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

$$x_{ij} \geq 30,$$

$$x_{ij} \leq 100, \quad (i, j = \overline{1,6}).$$

Розв'яжемо отриману задачу за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel.

У комірках B3 : G8 введено обчислені нами індикатори потенціалу різного виду. У комірках B9 : G9 обчислено суми індикаторів по кожному підприємству. У комірках H3 : H8 обчислено загальні суми потенціалів на усіх підприємствах регіону.

У комірках B12 : B17 обчислюються оптимальні потенціали кожного виду для кожного підприємства. Спочатку в комірки B12 : B17 введено нульові значення. У комірках B18 : G18 знаходяться суми потенціалів для кожного підприємства. У комірках H12 : H17 знаходяться суми кожного виду потенціалу на підприємствах регіону.

У комірках I3 : N3 обчислюється площа шестикутника, побудованого з урахуванням обчислених індексів потенціалів по кожному підприємству. У комірці O3 обчислюється сума комірок I3 : N3.

У комірках I12 : N12 обчислюється площа шестикутників з урахуванням оптимізації потенціалу по кожному підприємству. У комірці O12 обчислюється сума комірок I12 : N12. Активуємо команду «Сервіс» – «Пошук рішення». Випливає вікно, що відображається нижче.

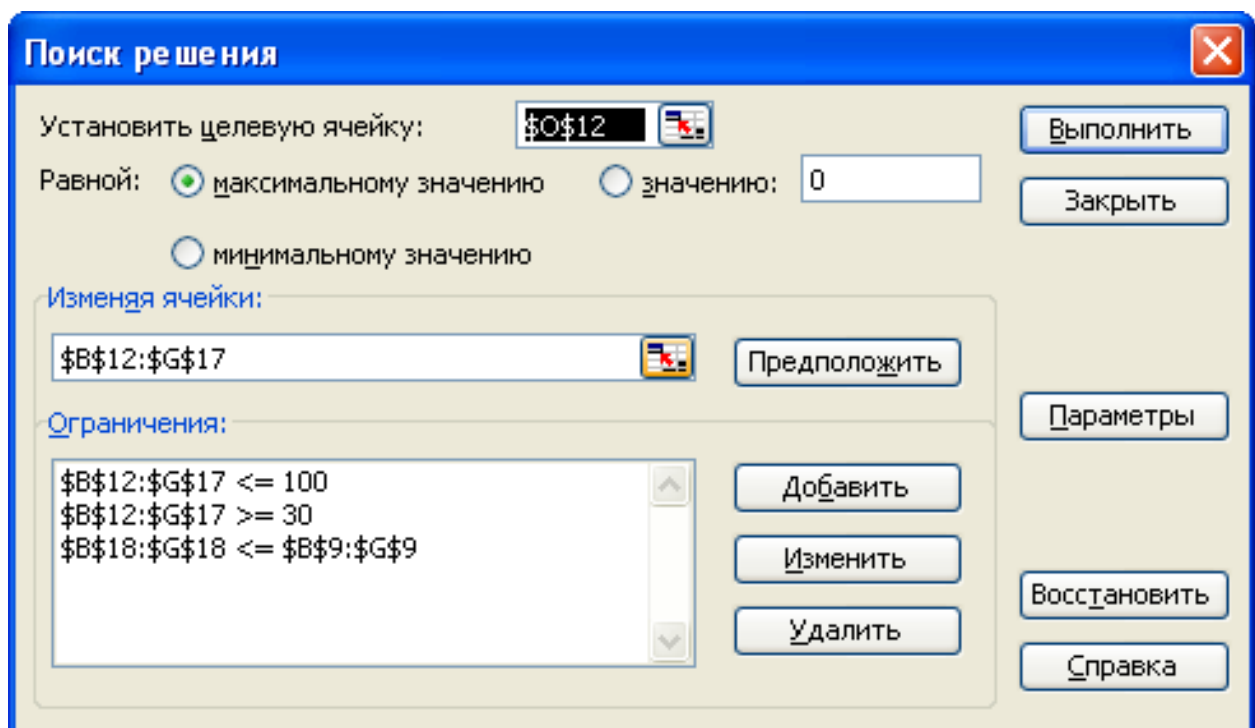


Рис. 4.3. «Сервіс» – «Пошук рішення»

Також наведемо вікно «Параметри Пошуку рішення»

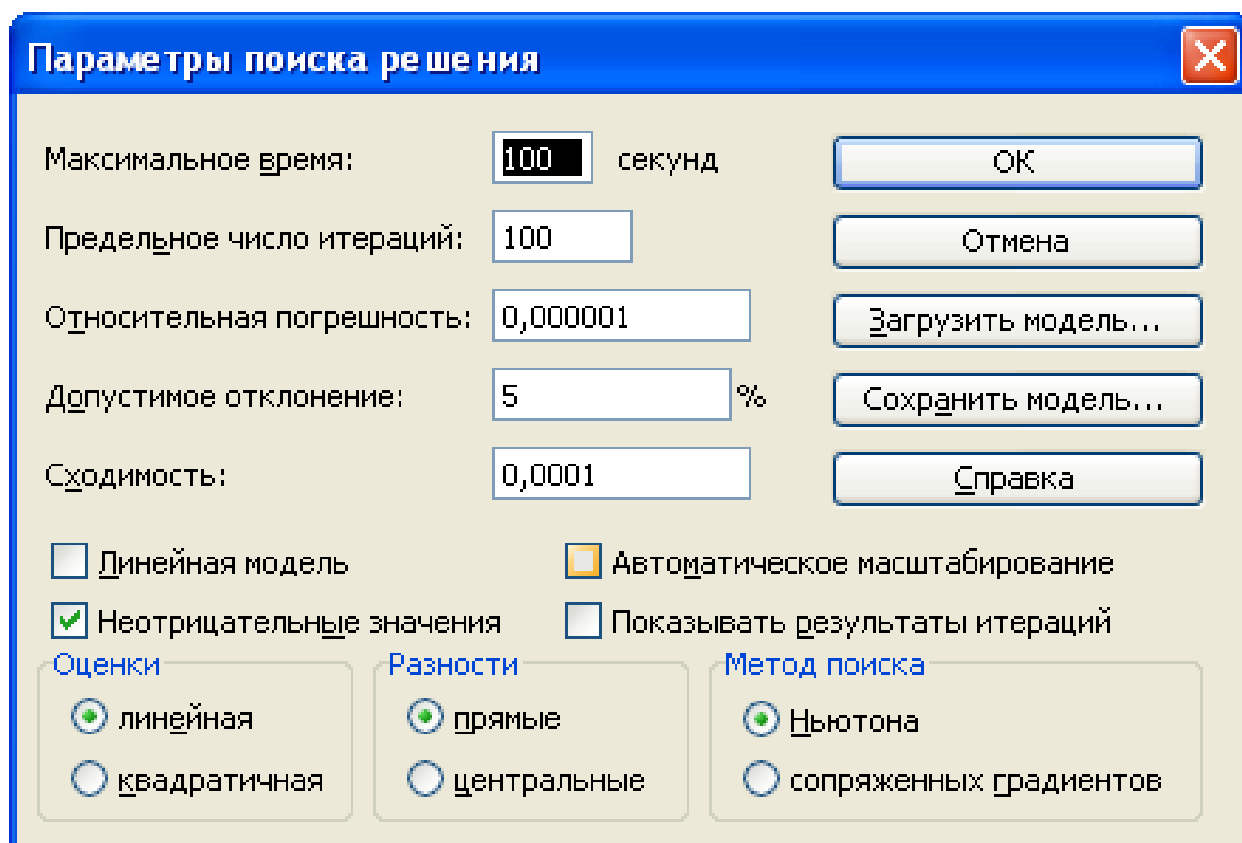


Рис. 4.4. Параметры «Пошуку рішення»

Активізуємо розв'язання задачі за допомогою команди «Виконати». За допомогою «Пошуку рішення» отримуємо оптимальний план. Наведемо вікно «Результати Пошуку рішення».

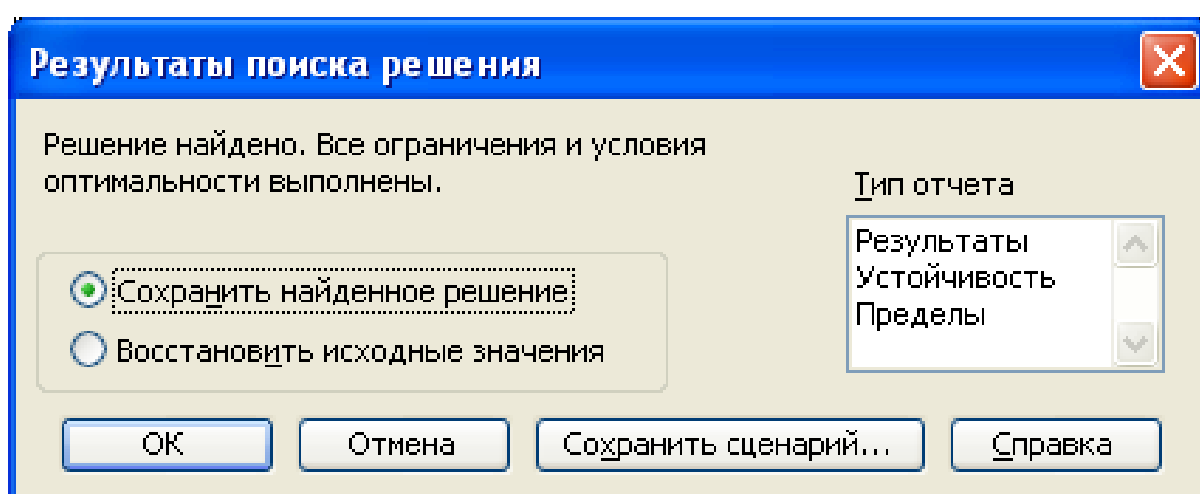


Рис. 4.5. Результаты «Пошуку рішення».

Отриманий розв'язок наведено у Додатку 6, а усі вигляди звіту («Результаты», «Стійкість», «Межі» в Додатках 7, 8, 9.

Отриманий розв'язок задачі оптимізації потенціалу підприємства представлено в табл. 4.10.

Таблиця 4.10

Значення потенціалів в задачі оптимізації потенціалу підприємства

Вид потенціалу	ТОВ «Комфорт – ЛВ»	ТОВ з П «Дикергофф-Україна»	ТОВ «Стройіндустрія»	ТОВ «Група компанії «Главстрой»	ТОВ «ВесГТ»	ТОВ «Дорсервис»
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
Інноваційний	84,63	94,56	30	89,25	100	92,76
Виробничий	100	60,8	43,87	58,57	63,41	60,85

При цьому підвищився потенціал на кожному підприємстві, що видно із різниці між початковими значеннями площі шестикутника та оптимізованими. Їх значення обчислені у комірках І20 : О20. При цьому, за рахунок обмежень, потенціал на кожному підприємстві є більш збалансованим. Графічне зображення існуючого рівня потенціалів та оптимізованого потенціалу підприємств Одеського регіону наведено на рис. 4.6.

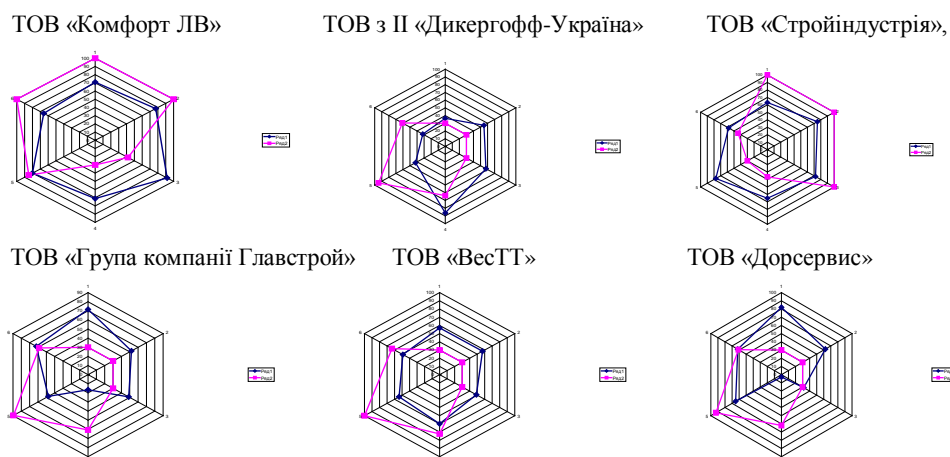


Рис. 4.6. Гексоген конкурентоспроможності потенціалу підприємств Одеського регіону

Для побудови графоаналітичної моделі конкурентоспроможності потенціалу підприємства використано фігура опуклого шестикутника, що визначає «Гексаген конкурентоспроможності потенціалу» підприємства, у якій всі точки лежать по одну сторону від прямої, що проходить через сусідні вершини. Шість векторів «Гексагена конкурентоспроможності потенціалу» підприємства показує шість вісей, а їх співставлення дає слабкі і сильні боки, або конкурентні переваги підприємства. Основними принципами побудови моделі «Гексаген конкурентоспроможності потенціалу» підприємства є таке:

- вісі графоаналітичної моделі представляють фактори забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства;
- потенціал підприємства в графоаналітичній моделі не поліпшується, а перерозподіляється за обраним критерієм оптимізації та приймає значення оптимального;
- співставлення вісей базового і оптимального потенціалу підприємства показує ефективність оптимізації.

На засадах графоаналітичного методу дано, що в ідеальному виразі «Гексаген конкурентоспроможності потенціалу» підприємства є правильним шестикутником і збалансованим потенціалом. При оптимізації потенціалів підприємств переробної галузі в 2012 р. відбувається зміна рівня маркетингового і інноваційного потенціалу щодо забезпечення його (рис. 4.7).

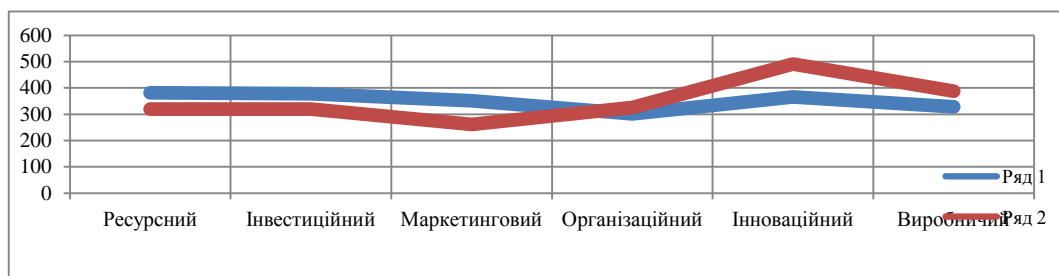


Рис. 4.7. Зміна індикаторів конкурентних переваг підприємств переробної галузі в Одеському регіоні (ряд 1 – базовий потенціал, ряд 2 – оптимізований потенціал).

Результати конкурентного бенчмаркінгу потенціалу показані в коефіцієнтах ефективності потенціалу (Ke) підприємств переробної галузі в Одеському регіоні, тобто співвідношенні значення індикаторів оптимізованого і базового потенціалу (табл. 4.11).

Таблиця 4.11

**Коефіцієнти ефективності потенціалу підприємств  
переробної галузі в Одеському регіоні**

Показники ефективності оптимізації потенціалу	ТОВ «Комфорт»	ТОВ з П «Дієргофф-Україна»	ТОВ «Строй індустрія»	ТОВ «Група компанії Главстрой»	ТОВ «ВесГТ»	ТОВ «Дорсервіс»
Коефіцієнт ефективності ресурсного потенціалу	1,41	0,82	1,58	0,42	0,53	0,37
Коефіцієнт ефективності інвестиційного потенціалу	1,29	0,55	1,34	0,58	0,53	0,48
Коефіцієнт ефективності маркетингового потенціалу	0,46	0,52	1,39	0,62	0,61	0,95
Коефіцієнт ефективності організаційного потенціалу	0,42	0,74	0,56	3,66	1,21	21,65
Коефіцієнт ефективності інноваційного потенціалу	1,06	2,24	0,39	1,88	1,86	1,43
Коефіцієнт ефективності виробничого потенціалу	1,53	1,91	0,76	0,94	1,30	0,98
Узагальнений показник ефективності потенціалу	6,17	6,78	6,02	8,10	6,04	25,86

Аналіз коефіцієнтів показує, що чим більше узагальнений показник, тим вище ефективність оптимізації потенціалу в задачі забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Подальший крок в забезпеченні конкурентоспроможності потенціалу – це розробка відповідної програми підприємства переробної галузі в Одеському регіоні і рекомендації щодо її впровадження.

**4.3. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності  
потенціалу підприємства**

Запропоновано впровадження Програми забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства переробної галузі, яка розкриває складові довгострокового курсу розвитку та його стратегічні наміри в Одеському регіоні.

Програми забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства переробної галузі конкретизується в таких 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) [73, с.88]. В стратегічному плані розвитку підприємства представлені бачення розвитку, місія, цілі, стратегія адаптивної реструктуризації і програма дій, терміни виконання та методичний інструментарій оцінки індикаторів. Основні напрями стратегічного плану розвитку підприємства розробляються на перспективу за умовами збільшення знань і оптимізації потенціалу (табл. 4.12).

Таблиця 4.12

Основні напрями стратегічного плану розвитку підприємства

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 та 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	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 безвитратних



<p>Стратегія розвитку підприємства (продовження)</p>	<p>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 до процесу 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> <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>
<p>Програма дій з досягнення цілей</p>	<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 з 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 за продуктовою ознакою (перехід до дивізійної 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 підприємств, філій.</li> </ul>

Програма дій з досягнення цілей (продовження)	<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 межі	<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 підприємства. Структура плану адаптивної реструктуризації підприємства розроблена на базі програмно-цільового підходу до реструктуризації промислового підприємства [73].

Зміст «Плану адаптивної реструктуризації підприємства розкриває ефективні напрями розвитку підприємства (табл. 4.13).

Таблиця 4.13

План адаптивної реструктуризації підприємства

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	– Оцінка активів підприємства – Оцінка основних виробничих фондів – Оцінка валової продукції – Оцінка коштів внесених до статутного капіталу – Оцінка забезпеченості власною сировинною базою – Оцінка показників витрат і доходів – Оцінка показників економічної ефективності
Аналіз ринкового середовища	– Аналіз галузевого внутрішнього ринку – Аналіз конкурентних сил підприємства – Конкурентні переваги підприємства
План фінансового оздоровлення підприємства	– Заходи щодо забезпечення економії витрат – Заходи щодо поліпшення платоспроможності – Реструктуризація кредиторської заборгованості
Адаптивна реструктуризація підприємства	– Оптимізація потенціалу підприємства – Стратегія адаптивної реструктуризації – Адаптивна реструктуризація управління – Реструктуризація дебіторської заборгованості
Проекти досягнення цілей адаптивної реструктуризації	– Проект впровадження електронного офісу – Проект розвитку технологічного комплексу з виробництва бетону за технологією виробництва цементу «сухим способом» – Інвестиційний проект підприємства
Маркетингова діяльність	– Стратегія маркетингу підприємства – Стратегія ціноутворення підприємства
Прогноз збуту на поточний рік	– Оцінка пропозиції і попиту на ринку – Прогнозування ціни товару на ринку – Асортиментний портфель підприємства

Бізнес-план до плану адаптивної реструктуризації підприємства визначає прогностичний документ в якому фінансова складова розраховується на кілька років і включає показники економічної ефективності та підвищення вартості підприємства. Адаптивна реструктуризація підприємства проводиться на основі розділів бізнес-плану, який відображає систему фінансово-економічних показників. Структура і зміст основних розділів бізнес-плану адаптивної реструктуризації підприємства ґрунтується на наказі Міністерства промислової політики «Про затвердження Примірного плану реструктуризації та досудової санації» від 29 серпня 2008 року за № 549 [74] (табл. 4.14).

Таблиця 4.14

Зміст бізнес-плану адаптивної реструктуризації підприємства

Розділ плану	Основний зміст
Резюме	Короткий опис адаптивної реструктуризації: цілі, масштаб, прибуток і поточні витрати.
Характеристика підприємства	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 щодо проведення 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 підприємства побудована відповідно положень Програми забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства (рис. 4.8).

Бізнес-план адаптивної реструктуризації підприємства забезпечує здійснення стратегії реструктуризації в умовах ринку.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства забезпечує ефективність інвестиційної діяльності. Інвестиції, як капітал з метою прибутку, беруть участь в стратегії адаптивної реструктуризації підприємства.

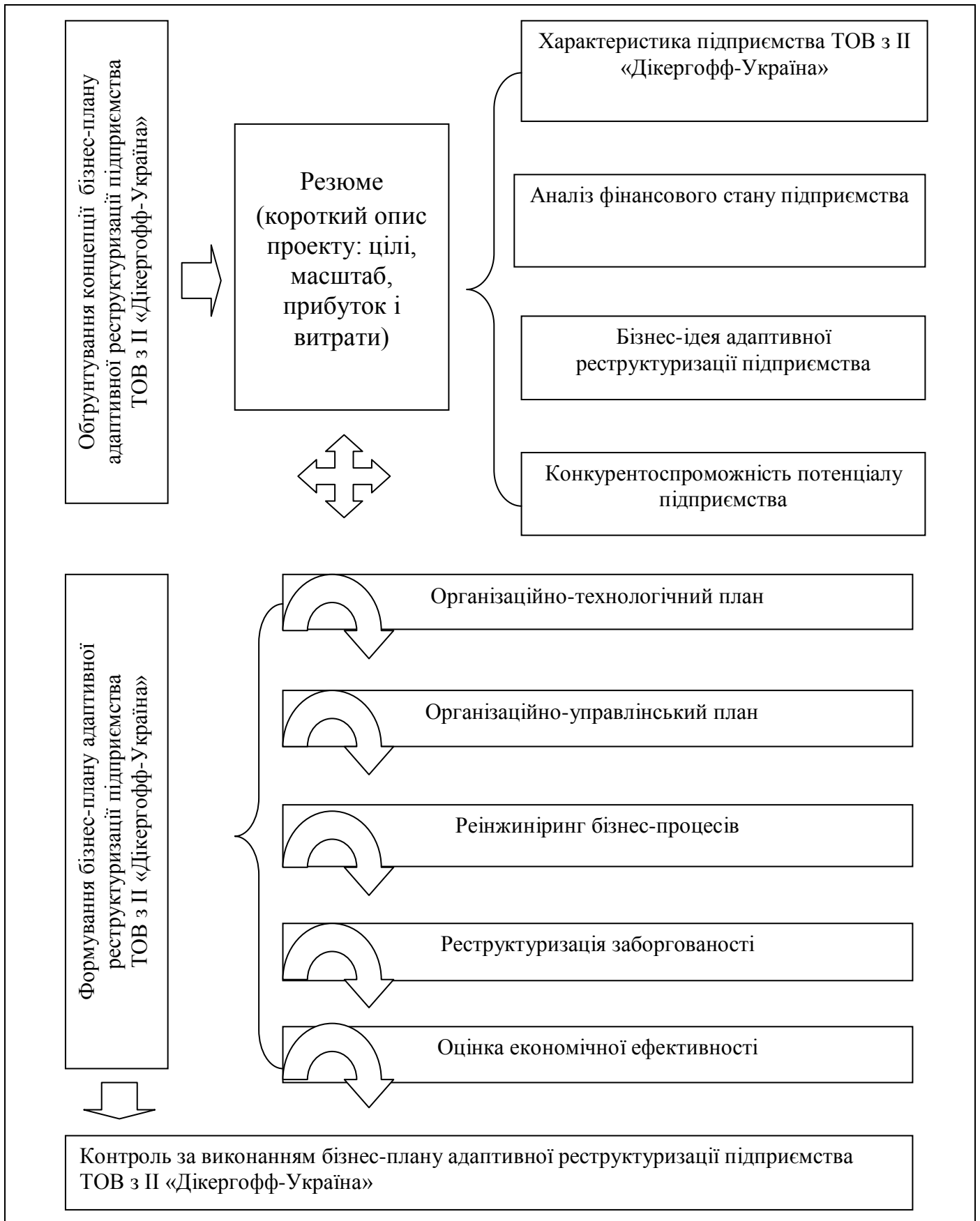


Рис. 4.8. Структура бізнес-плану адаптивної реструктуризації підприємства ТОВ з П «Дікергофф-Україна»

#### **4.4. Стратегічний аналіз переробних підприємств в аспекті їх реструктуризації**

Проблема виживання підприємств у швидкозмінному оточуючому середовищі є дуже гострою в усіх розвинутих країнах. Важливою є вона і в Україні на сучасному етапі формування ринкових економічних відносин. Підприємство, як і будь-яка система, незалежно від форми власності, галузі та масштабів діяльності, підпорядковується циклічним законам життєдіяльності і закономірно не уникає криз. Можливість модифікуватись, переходити на вищі стадії розвитку або ж, навпаки, потрапляти у кризові становища, потребує від підприємства зміни цілей, стратегій та способів їх реалізації, тобто здійснення реструктуризаційних перетворень. Посилення процесів глобалізації та інтеграція України до світової спільноти, по-перше, зробили економіку нашої держави більш вразливою до зовнішніх загроз і, по-друге, висунули перед нею серйозні вимоги щодо забезпечення відповідного рівня її конкурентоспроможності. Це ж стосується й харчової промисловості, зокрема, її підгалузі – виноробної промисловості. Відтак питання щодо підвищення ефективності функціонування вітчизняних виноробних підприємств, проведення комплексного стратегічного аналізу їх діяльності, виявлення загроз і потенційних можливостей зростання галузі, а також покращення рівня якості та конкурентоспроможності продуктів вітчизняного виноробства набувають неабиякої актуальності.

Теоретичні та прикладні аспекти стратегічного аналізу як інструменту реструктуризації підприємства отримують все більший розвиток серед вітчизняних дослідників. Зокрема, проблемам методології стратегічного аналізу постійно приділяють увагу вітчизняні науковці А.П. Наливайко, К.І. Редченко, В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко, З.Є. Шершньова, В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, П.Л. Гордієнко та інших. Водночас, незважаючи на значну популяризацію такого виду аналізу в наукових колах, на практиці, нажаль, зустрічаються одиничні випадки, коли господарюючі суб'єкти застосовують комплексну систему стратегічного аналізу. Дослідженню питань сучасного стану, стратегічного розвитку та нарощування потенціалу підприємств виноробної промисловості присвячено

наукові праці Б.В. Буркинського, І.М. Агеєвої, А.А. Бревнова, В.І. Іванченко, І.Г. Матчиної, Ю. Мокеєвої та інших.

Метою даної статті є дослідження сучасного стану виноробної галузі в Україні в цілому та, зокрема, в Одеській області, а також проведення стратегічного аналізу діяльності виноробного підприємства на прикладі ПрАТ «ОДЕСАВИНПРОМ».

Виноградарство та виноробство завжди були важливими видами економічної діяльності в Україні в цілому та, зокрема, в Одеському регіоні, на долю якого припадає понад 30% загальних обсягів виробництва виноградних вин країни. Інтеграція України до Світової організації торгівлі, незбалансована державна політика у цій сфері призвели до неспроможності виноградарських та виноробних підприємств ефективно працювати у жорсткому конкурентному середовищі. Як наслідок, в Україні на протязі багатьох років спостерігається стійке скорочення площі виноградників (табл. 4.15) та зростання імпорту виноробної продукції.

Таблиця 4.15

Динаміка валового збору, площі та урожайності виноградників  
в Україні та в Одеській області

Рік	Площа виноградників (в плодоносному віці), тис. га		Урожайність, тонн/га		Валовий збір винограду, тис. тонн	
	Україна	Одеська область	Україна	Одеська область	Україна	Одеська область
1990	143,3	55,1	5,83	6,12	835,7	337,6
1995	137,7	53,7	3,32	3,63	457,3	194,6
2000	99,4	40,3	5,17	5,00	513,8	201,4
2005	80,6	34,3	5,49	5,64	442,6	193,3
2008	70,9	30,2	5,86	5,11	415,3	154,2
2009	71,0	30,3	6,60	6,80	468,7	206,1
2010	67,6	28,0	6,03	6,25	407,9	175,1

З табл. 4.15 видно, що площа виноградних насаджень (в плодоносному віці) як в Україні в цілому, так і в Одеській області у 2010 році скоротилася майже вдвічі порівняно з 1990 роком, і склала 67,6 та 28,0 тис. га відповідно (всі категорії



господарств). Це пояснюється тим, що з 2000 року в господарствах з товарним виробництвом винограду розкорчовано виноградників значно більше (43,5 тис. га), ніж було посаджено (26,9 тис. га). Урожайність порівняно з потенційно можливою майже вдвічі нижча (у 2010 році по Україні в цілому – 6,03 тонни з гектару, по Одеській області та значно коливається в окремі роки. На низький рівень урожайності виноградників впливає висока зрідженість (22 % від загальної площі), недосконале розміщення та їхнє старіння [75, с.11-13]. Цікаво, що в Європі показник урожайності становить понад 10 тонн з гектару, при цьому потенціал деяких насаджень може досягати 35-40 тонн з гектару [76, с.97].

Завдяки державній підтримці (зокрема дії Закону України «Про збір на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства» від 09.04.1999 р., який передбачає збір у розмірі 1% від виручки, отриманої від реалізації в торгівлі алкогольними напоями і пивом, і напрям 70% суми збору на розвиток виноградарства і 30% на розвиток садівництва і хмелярства) [77] у період з 2000 по 2009 рік спостерігалось деяке покращення ситуації у виноградарстві: урожайність досягла рівня 6,6 тонн з гектару (по Одеській області – 6,8 тонн з гектару), скорочуються темпи зменшення площі виноградників. Розмір державних дотацій на розвиток виноградарства в Україні у формі одновідсоткового збору складає близько 140 млн. грн., завдяки чому виконуються капітальні роботи в галузі, посаджено більше 24 тис. га виноградників, побудовані сучасні системи зрошування на площі понад 4 тис. га та ін. Однак всіх цих заходів недостатньо і подібну форму фінансування галузі складно вважати ефективною [78].

Таким чином стан сировинних зон виноробної промисловості характеризується постійним 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, які займаються виноробством; скороченням обсягів виробництва сировини; відсутністю необхідних вкладень у сільськогосподарських виробників матеріальних та трудових ресурсів для стабільного розвитку галузі.

Також необхідно відзначити невідповідність сортового складу, необхідного для ефективнішого функціонування виноградарсько-виноробного підкомплексу. У структурі переробленого у 2010 році на виноматеріали винограду якісні сорти, які характеризуються належними показниками цукристості, кислотності та іншими ознаками, займають дуже малий відсоток. Проте, саме вони в більшій мірі забезпечують виробництво якісної та конкурентоспроможної готової виноробної продукції. Виноробна галузь потребує таких сортів як «Мерло», «Мускат», «Одеський чорний», «Шардоне», «Сапераві» та різновидів сортів групи «Піно» та ін. Але на сьогоднішній день перераховані сорти у загальній структурі складають усього лише 20% та мають тенденцію до скорочення об'ємів їхнього виробництва. Галузь втрачає можливість виготовляти достатню кількість марочних і витриманих колекційних вин [79, с.364].

У відповідності до тенденції зменшення валового збору винограду (у 2010 році зібрано на 60,8 тис. тонн (або на 13%) менше ніж у 2009), скорочуються обсяги переробки винограду та виробництва виноматеріалів підприємствами галузі (рис. 4.9).



Рис. 4.9. Динаміка переробки винограду та виробництва виноматеріалів

З рисунку 4.9 можна побачити, що обсяги переробки винограду на виноматеріали вітчизняними підприємствами у 2010 році склали 418 тис. тонн, що на 3 тис. тонн (або 0,8%) менше ніж у 2009 році. Обсяги виробництва виноматеріалів за той же період скоротилися на 0,4 млн. дал. (або на 1,4%) та склали 30,7 млн. дал.

Незважаючи на скорочення сировинної бази, виноробна галузь характеризується зростаючою динамікою виробництва виноградного вина, шампанського та коньяку (табл. 4.16).

Таблиця 4.16

Динаміка виробництва виноградного вина, шампанського та коньяку в Україні та в Одеській області у 2003-2010 рр.

Рік	Вино виноградне, млн. дал.		Вино «Шампанське», млн. дал.		Коньяк, млн. дал.	
	Україна	Одеська область	Україна	Одеська область	Україна	Одеська область
2003	15,3	3,5	3,3	0,9	1,6	0,593
2004	15,4	3,9	4,0	1,1	2,0	0,601
2005	16,4	4,7	4,4	1,3	2,4	0,652
2006	17,1	4,7	4,5	1,3	2,8	0,732
2007	19,5	4,8	4,5	1,5	3,6	0,979
2008	21,0	6,0	4,0	1,4	3,9	1,062
2009	23,1	7,7	4,2	1,2	3,1	1,024
2010	29,1	12,9	4,3	1,3	3,4	1,421

За даними табл. 4.16 можна зробити висновок про щорічне зростання обсягів виробництва виноградного вина в Україні. За 2010 рік було випущено 29,1 млн. дал. виноградного вина, що на 26% більше, ніж за 2009 рік, та на 90,2% більше в порівнянні з 2003 роком. В Одеському регіоні спостерігається аналогічна тенденція до зростання обсягів виробництва виноградного вина. Обсяги виробництва коньяку в Україні у 2010 році також збільшились, а шампанського залишилися на рівні 2009 року. В той же час, випуск шампанського по Одеській області збільшився на 8,3%.

Отже галузь характеризується зростаючою динамікою випуску готової продукції. Проте, слід зазначити, що одна тільки тенденція зростання обсягів виробництва ще не свідчить про позитивний розвиток виноробства. Порівнюючи данні про динаміку валового збору винограду та виробництво готової продукції у галузі (рис. 4.10), можна зробити висновок: з меншої кількості сировини

виробляють більше готової продукції. Це свідчить про значне зниження якості продукту, що виробляється. Зростання обсягів виробництва виноградних вин здійснюється не за рахунок використання якісної сировини, а за допомогою води, спиртів, барвників, ароматизаторів тощо [80, с.48].

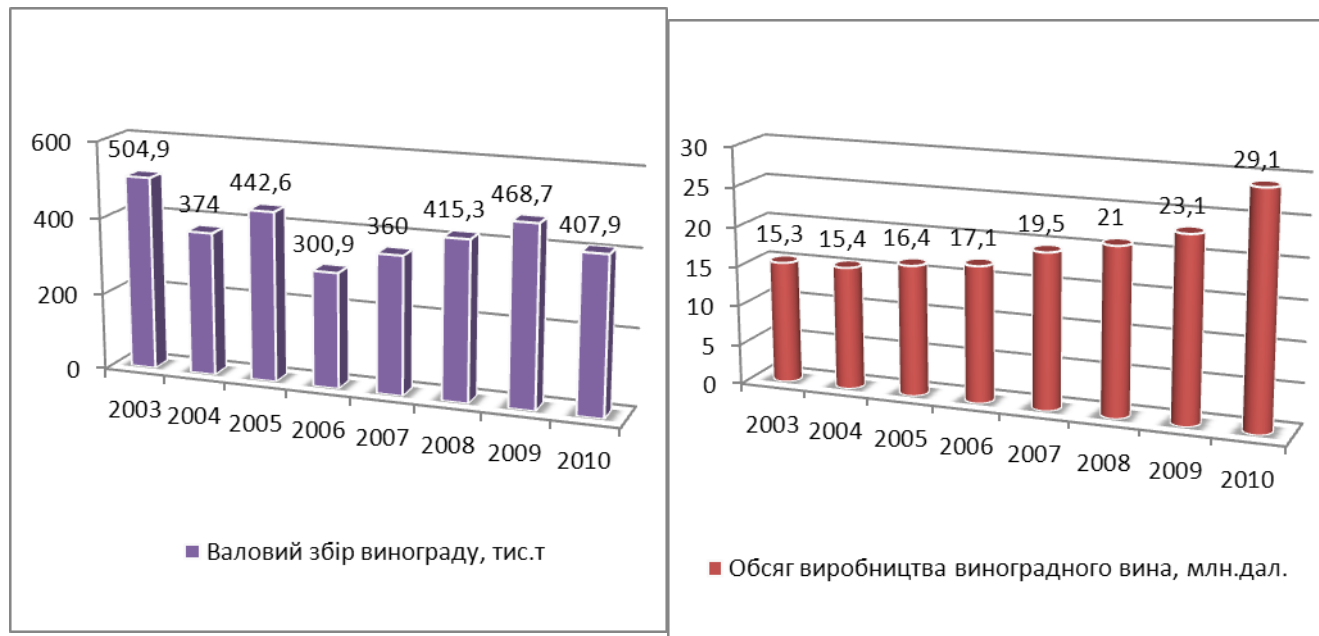


Рис. 4.10. Динаміка валового збору та обсягів виробництва виноградного вина в Україні у 2003-2010 рр.

Ще однією негативною тенденцією у виноробній галузі є зростання імпорту та скорочення експорту винної продукції (рис. 4.11). У 2010 році обсяг імпортованої винної продукції склав 2,93 млн. дал., що на 5,2% більше ніж у попередньому році. Експорт за останні п'ять років скоротився майже на 40%. Все це призвело до того, що конкуренція на вітчизняному ринку вин значно зросла. Однак, на думку експертів, незважаючи на збільшення долі імпортової продукції, через коливання валютного курсу споживачі скоріше віддадуть перевагу вітчизняним винам [81, с.19].

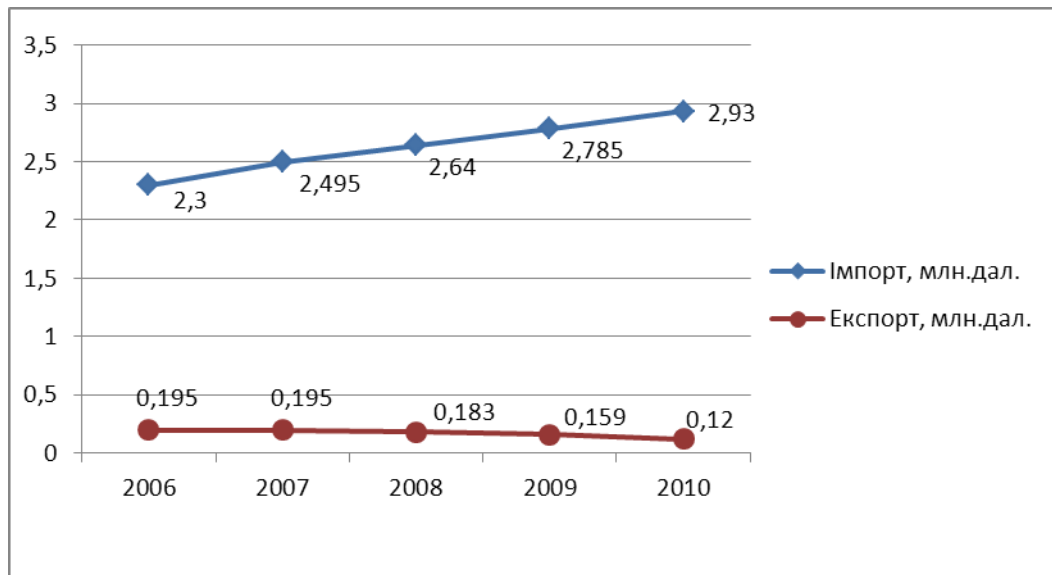


Рис. 4.11. Динаміка імпорту та експорту винної продукції в Україні

Незважаючи на зростання імпорту та виробництва продукції виноробства, український споживач як і раніше відстає від західного за показниками споживання вина. У середньому покупка здійснюється не частіше двох-трьох разів на місяць. При цьому простежується прихильність українців до напівсолодких (26% споживачів) і десертних вин (20% споживачів) та в значно меншому ступені – до сухих (9%). Проте, 2008-2010 рр. показують чітку тенденцію збільшення попиту на сухі вина (рис. 4.12).

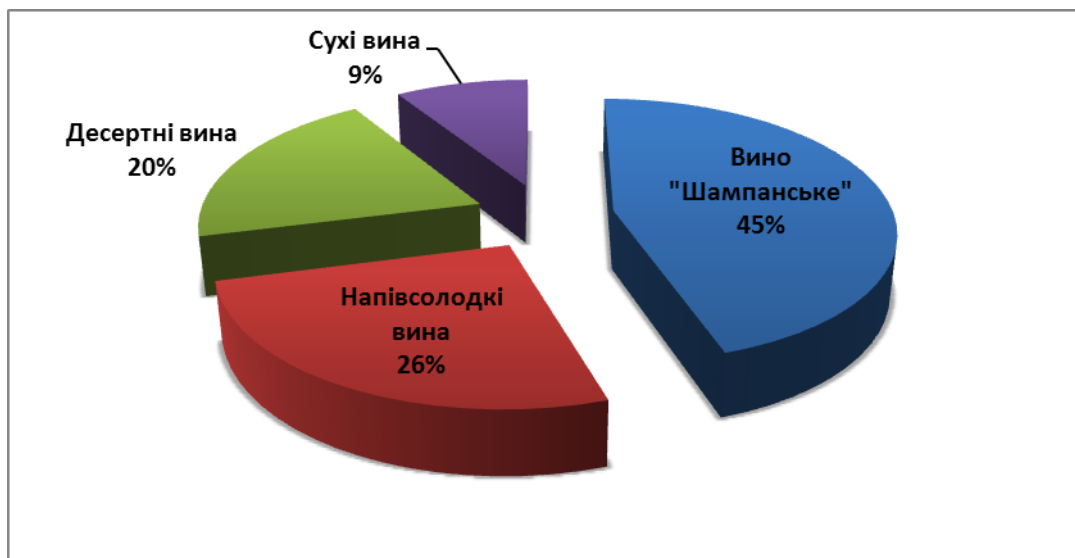


Рис. 4.12. Структура споживання виноградних вин та шампанського, %

У 2010 році споживання виноградного вина в Україні зросло на 38%. Статистика минулого і початку нинішнього року свідчить про зміни в смакових

перевагах споживачів: їх починають цікавити більш якісні вина, виготовлені з натурального винограду, без будь-яких смакових добавок, ароматизаторів та ін.

Отже, автором було розглянуто сучасний стан виноробної галузі. На сьогоднішній день існує потреба у невідкладному вжитті заходів для вирішення проблем, які стримують розвиток виноградарства та виноробства. Серед пріоритетних напрямків розвитку галузі можна виділити наступні:

- дотримання технології вирощування винограду з метою підвищення врожайності виноградників;
- зменшення зрідженості виноградників;
- оптимізація структури насаджень (збільшення частки високоякісних сортів для виробництва шампанських вин);
- застосування прогресивних прийомів агротехніки, що забезпечать ефективність виробництва винограду;
- залучення додаткових інвестицій на збільшення площ виноградних насаджень;
- підвищення якості вітчизняних виноматеріалів та встановлення обмежень на імпорт сировини;
- вжиття заходів із виявлення та усунення фальсифікованої продукції з ринку вина;
- інвестування в оновлення технічної бази підприємств виноробства;
- підвищення культури споживання вина в Україні із застосуванням маркетингових заходів (шляхом створення центрів культури вина, відкриття винних бутиків, розвитку винного туризму, організації виставок та проведення дегустацій вин).

Для того, щоб відродити сировинну базу виноробства, а також налагодити постійно зростаючий рівень виробництва та споживання вин, необхідні такі зміни у законодавчій базі країни та організаційних заходах, які враховували б інтереси всіх представників галузі, а також відповідали високим вимогам ринку.

Результати діяльності підприємств виноробної галузі свідчать про недооцінку стратегічного управління, зокрема такого його елементу як стратегічний аналіз.

Тільки у разі проведення комплексного стратегічного аналізу діяльності та прийнятті на його основі обґрунтованих стратегічних рішень підприємства матимуть можливість втримати та навіть розширити свої конкурентні позиції, як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках.

Стратегічний аналіз – це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. Стратегія інтегрує багато конкурентоспроможних дій та підходів до бізнесу, від яких залежить успішна діяльність підприємства. В цілому, стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей.

Ефективне стратегічне управління без стратегічного аналізу неможливе. Поясненням такого категоричного твердження є той факт, що стратегічне управління потребує знань про стратегічну позицію підприємства на ринку та особливості реалізації стратегії. Це пов'язано з тим, що зміни обставин та їх комбінацій як всередині підприємства, так і поза ним потребують відповідних коригувань стратегії. Стратегічний аналіз допомагає обрати напрям, у якому підприємство буде розвиватися. Без стратегії у підприємства немає обґрунтованого плану діяльності і єдиної програми досягнення бажаних результатів [82, с.46].

Стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегії діяльності підприємства. Він ґрунтується на дослідженні та оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство, і дає можливість виявити:

1. Яку позицію підприємство займає в галузі на даний момент?
2. В якому напрямі і яким чином потрібно розвиватись?

Порядок аналізу принципового значення не має. Він, як правило, здійснюється ітераційним шляхом: дослідження внутрішнього середовища підприємства викликає необхідність звертання до зовнішнього, а після вивчення аспектів зовнішнього середовища, варто звернутися до внутрішнього і т.д. Проте, досвід консалтингової роботи показує, що ефективніше розпочинати з підприємства, тобто його

внутрішнього середовища, а потім ознайомитися з його зовнішнім оточенням [83, с.97].

Таким чином, стратегічний аналіз ПрАТ «Одесавинпром» ми вирішили розпочати з аналізу внутрішнього середовища підприємства.

На першому етапі проаналізуємо техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Одесавинпром» за 2008-2010 рр. (табл. 4.17).

Таблиця 4.17

Техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Одесавинпром»

Показник	2008	2009	Темп приросту, % (2009/2008)	2010	Темп приросту, % (2010/2009)
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	82745,0	110188,0	+ 33,2	167740,0	+ 52,2
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	83554,0	134130,0	+ 60,5	165453,0	+23,4
Вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	15366,5	18085,0	+ 17,7	25535,0	+ 41,2
Фондовіддача, грн.	5,4	6,1	+ 13,0	6,6	+ 8,2
Середньорічна кількість робітників, чол.	276	292	+ 5,8	366	+ 25,3
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	299,8	377,4	+ 25,9	458,3	+ 21,4
Фонд оплати праці, тис. грн.	5320,0	7195,0	+ 35,2	8669,0	+ 20,5
Середньомісячна заробітна плата, грн.	1606,3	2053,4	+ 27,8	1973,8	- 3,9
Собівартість, тис. грн.	52466,0	69737,1	+ 32,9	91743,0	+ 31,6
Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн.	1,6	1,6	0	1,8	+ 12,5
Прибуток (збиток), тис. грн.	687,0	1642,0	+ 239,0	(23354,0)	- 1422,3



За даними таблиці можна зробити наступні висновки:

1. Обсяг виробництва продукції збільшився у 2010 році більш ніж у півтора рази в порівнянні з 2009 роком. Що ж стосується реалізованої продукції, її обсяг збільшився на 23,4%.

2. Вартість основних фондів у 2010 році склала 25535 тис. грн., що на 41,2% більше ніж у 2009. При цьому спостерігалось збільшення фондівдачі на 8,2%.

3. Чисельність робітників у 2010 році в порівнянні з 2009 збільшилась на 25,3%, що стало причиною збільшення фонду оплати праці на 20,5%. При цьому розмір середньомісячної заробітної плати скоротився на 3,9% і склав 1973,8 грн. (у 2009 році – 2053,4 грн.). Продуктивність праці відповідає темпам приросту фонду оплати праці – її збільшення у 2010 році склало 21,4%.

4. Всі перелічені тенденції призвели до зростання собівартості 91743 тис. грн., що на 31,6% більше, ніж у 2009 році.

5. Незважаючи на в цілому позитивну динаміку техніко-економічних показників, ПрАТ «Одесавинпром» у 2010 році отримало чистий збиток у сумі 23354 тис. грн.

Наступним кроком є аналіз організаційної структури. Ефективна організаційна структура дає можливість як узгодженого взаємодії всіх відділів, служб та посадових осіб відповідно до прийнятих планами, так і можливість самореалізації всіх працівників, які забезпечують розвиток, прогрес організації. У цілому організаційна структура управління ПрАТ «Одесавинпром» є раціональною та відповідає наступним вимогам: володіє функціональною придатністю, гарантує надійність і забезпечує управління на всіх рівнях; є оперативною, не відстає від ходу виробничого процесу; має мінімальну кількість рівнів управління та раціональні зв'язки між органами управління; є економічною, мінімізує витрати на виконання управлінських функцій.

Важливим показником, що характеризує роботу підприємства, є собівартість продукції, робіт, послуг. Від рівня цього показника залежить фінансовий результат діяльності підприємства, темпи розширеного виробництва, фінансовий стан суб'єкта господарювання.

Рівень собівартості є головним результатом виробничої діяльності підприємства, а заключними показниками господарської діяльності підприємства є доход і прибуток, вони характеризують ефект, отриманий в результаті виробничо-господарської діяльності підприємства. Оскільки приріст прибутку в промисловості відбувається приблизно на одну третину за рахунок зростання обсягу виробництва і на дві третини за рахунок зниження собівартості продукції, то саме собівартість, тобто шляхи її зниження, є основою вирішення великого кола проблем, пов'язаних з ефективною діяльністю підприємства [84, с.258-259].

Проаналізуємо собівартість продукції ПрАТ «Одесавинпром», використовуючи класифікацію витрат за економічними елементами. Тобто собівартість включає: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація основних фондів та нематеріальних активів, інші витрати.

Результати розрахунків представимо в таблиці 4.18.

Таблиця 4.18

Аналіз динаміки і структури операційних витрат ПрАТ «Одесавинпром»

Елементи витрат	Сума, тис. грн.		Відхилення (+/-)	Структура, %		Відхилення (+/-)
	2009	2010		2009	2010	
Матеріальні витрати	66805	111850	+ 45045	41,48	56,03	+ 14,55
Витрати на оплату праці	7195	8669	+ 1474	4,47	4,34	- 0,13
Відрахування на соціальні заходи	2612	3150	+ 538	1,62	1,58	- 0,04
Амортизація основних фондів та нематеріальних активів	2021	3687	+ 1666	1,26	1,85	+ 0,59
Інші витрати	82406	72260	- 10146	51,17	36,20	- 14,97
Разом	161039	199616	+ 38577	100	100	x
В тому числі:						
Змінні витрати	76612	123669	+ 47057	47,57	61,95	+ 14,38
Постійні витрати	84427	75947	- 8480	52,43	38,05	- 14,38

Як видно із таблиці 4.18 у 2010 році витрати підприємства зросли на 38577 тис. грн., або на 23,96%. Перевитрата виникла за рахунок збільшення

матеріальних витрат на 45045 тис. грн. (зміна структури в порівнянні з 2009 роком 14,55%), а також під впливом зростання витрат на амортизацію основних фондів та нематеріальних активів (на 1666 тис. грн.). Крім того, спостерігається значне зниження інших витрат (на 10146 тис. грн.), що в свою чергу призвело до скорочення постійних витрат на 10,04%. Для більш чіткого уявлення долі змінних та постійних витрат у сукупних витратах ПрАТ «Одесавинпром» побудована діаграма (рис. 4.13).



Рис. 4.13. Структура операційних витрат ПрАТ «Одесавинпром»

Таким чином, на рис. 4.13 чітко простежується зміна структури собівартості у 2010 році в бік зростання змінних витрат. Останні, в свою чергу збільшились на 47057 тис. грн., що дозволило змінним витратам збільшити свою долю в структурі витрат на 14,38%.

Виробничо-господарська діяльність та фінансовий стан підприємства багато в чому залежать від забезпеченості основними виробничими фондами та їх використання. Виробнича потужність підприємства є однією з найголовніших характеристик роботи підприємства та потенційної можливості його розвитку.

Однієї з найбільше важливих задач розвитку промисловості є забезпечення виробництва насамперед за рахунок підвищення його ефективності і більш повного використання внутрішньогосподарських резервів. Збільшення обсягів виробництва промислової продукції досягається за рахунок: введення в дію основних фондів і

виробничих потужностей; поліпшення використання діючих основних фондів і виробничих потужностей.

З метою виявлення резервів збільшення обсягів виробництва нами було проведено аналіз використання виробничих потужностей ПрАТ «Одесавинпром». Результати представлені в таблиці 4.19.

Таблиця 4.19

Аналіз виробничих потужностей ПрАТ «Одесавинпром»

Види устаткування	Наявні виробничі потужності			Фактичні показники використання		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Виробництво вина, тис. дал./рік				883,5	1047,00	1390,2
Розлив тихих вин в пляшки, тис. дал.	983,9	1475,9	1475,9	459,3	454,78	434,8
Розливо, тис. шт. пляшок	14056,0	2184,0	2184,0	6561,6	6496,9	6211,4
Розлив вина в Tetra Pak, тис. дал.			602,4			390,4
Розлив шампанського в пляшки, тис. дал.	500	700	700	424,2	592,2	565,0
Розливо, тис. шт. пляшок	6 666,7	9 333,3	9 333,3	5 655,9	7 896,2	7 533,3
Резервуари одноразового зберігання, тис. дал.	1 124,9	1 300,0	1 396,0	821,2	949,0	1127,8

На базі даних таблиці 4.19 можна зробити висновки про те, що виробничі потужності ПрАТ «Одесавинпром» використовуються не раціонально. Про цей факт свідчить недозавантаженість обладнання майже на 50%, а по деяким видам устаткування цей показник навіть ще нижче.

Проаналізувавши основні показники, які характеризують внутрішній стан підприємства, переходимо до аналізу зовнішньої середовища ПрАТ «Одесавинпром», який включає аналіз макро- та мезооточення підприємства.

Аналіз факторів макрооточення та рівень їх впливу на організацію наведено у таблиці 4.20.

## Оцінка можливостей і загроз макрооточення ПрАТ «Одесавинпром»

Компонента, фактор	Важливість фактора	Вплив на організацію	Напрямок впливу	Рівень важливості
<u>1. Демографічний</u>				
1.1. Чисельність населення	2	3	+	+6
<u>2. Економічний</u>				
2.1. Купівельна спроможність населення	3	2	+	+6
2.2. Фінансово-кредитна політика в країні	2	1	-	-2
2.3. Загальногосподарська кон'юнктура	2	1	+	+2
<u>3. Технологічний</u>				
3.1. Темпи технологічних змін	2	2	+	+4
3.2. Інноваційний потенціал галузі	1	2	+	+2
<u>4. Політико-правовий</u>				
4.1. Стан законодавства, яке регулює господарську діяльність	1	1	-	-1
4.2. Державна економічна політика	1	2	+	+2
<b>Загальний рівень впливу макрооточення</b>				<b>+19</b>

Аналіз впливу можливостей і загроз макрооточення показав, що такі фактори як чисельність населення, купівельна спроможність населення, загальна кон'юнктура, темпи технологічних змін і інноваційний потенціал галузі, а також державна економічна політика сприяють розвитку підприємства. Негативний вплив на ПрАТ «Одесавинпром» здійснюють фінансово-кредитна політика в країні та стан законодавства, яке регулює господарську діяльність.

Загальний рівень макрооточення ПрАТ «Одесавинпром» становить +19, що свідчить про позитивний вплив на його діяльність.

За аналогією оцінюється вплив мезооточення (табл. 4.21).

Таблиця 4.21

Оцінка можливостей і загроз мезооточення ПрАТ «Одесавинпром»

Компонента, фактор	Важливість фактора	Вплив на організацію	Напрямок впливу	Рівень важливості
<u>1. Конкуренти</u>				
1.1. Галузеві конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію	3	2	-	-6
<u>2. Покупці</u>				
2.1. Географічне розміщення покупців	2	2	+	+4
2.2. Ставлення покупця до продавця	2	1	+	+2
<u>3. Постачальники</u>				
3.1. Зосередження постачальників на роботі з конкретними клієнтами	2	2	+	+4
3.2. Вартість товарів	3	1	-	-3
3.3. Пунктуальність і обов'язковість виконання умов договору	2	2	+	+4
<b>Загальний рівень впливу мезооточення</b>				<b>+5</b>

Проведений аналіз свідчить про те, що найбільшою загрозою мезооточення є галузеві конкуренти, їх рівень важливості складає -6. Щодо можливостей, то до них можна віднести географічне розміщення покупців, ставлення покупців до продавця, зосередження постачальників на роботі з конкретними клієнтами, а також пунктуальність і обов'язковість виконання умов договору.

Загальний рівень впливу мезооточення складає +5. Тому можна з впевненістю сказати, що зовнішнє середовище впливає на підприємство позитивно.

Результати аналізу основних конкурентів ПрАТ «Одесавинпром» представлені в таблиці 4.22. Основними критеріями при аналізі конкурентів були обрані елементи комплексу маркетингу (marketing mix). Всі торгівельні марки, які порівнюються, здобули експертну оцінку за шкалою від 1 до 5 балів у розрізі кожного з елементів marketing mix.

Комплекс маркетингу – це набір підконтрольних змінних чинників маркетингу, сукупність яких фірма використовує в прагненні викликати бажану відповідну реакцію з боку цільового ринку. Функція marketing mix полягає в тому, щоб сформувати набір (mix), який не тільки би задовольняв потреби клієнтів потенційних в рамках цільових ринків, а й максимізувати ефективність організації. Елементи комплексу маркетингу також відомі під назвою «4P», останнім часом їх розширюють до «7P» і навіть до «9P». Вперше концепція була опублікована в статті «The Concept of the Marketing Mix» (Neil H. Borden, 1965 рік).

Базові елементи «4P» це:

1. PRODUCT – ПРОДУКТ – все, що може бути запропоновано на ринок для уваги, придбання, використання або споживання, що може задовольнити якусь потребу. Може бути фізичним об'єктом, послугою, особистістю, місцем, організацією або ідеєю.

2. PRICE – ЦІНА – кількість грошей або інших цінностей, які клієнт мінє на переваги володіння або використання продукту або послуги.

3. PLACE – МІСЦЕ – місце продажу або канал збуту.

4. PROMOTION – ПРОСУВАННЯ – дії, що інформують цільову категорію клієнтів про продукцію або послуги, про її достоїнства і схиляють до покупки.

У різних ситуаціях і галузях зустрічаються наступні розширення:

5. PACKAGE – УПАКОВКА

6. PURCHASE – ПРИДБАННЯ – являє собою не тільки передумови до здійснення покупки, але також і наслідки прийняття такого рішення.

7. PEOPLE – КЛІЄНТИ

## 8. PERSONNEL – ПЕРСОНАЛ

9. PROFIT – ПРИБУТОК – капітал, отриманий у вигляді доходу щодо вкладених коштів [82, с.105].

Таблиця 4.22

### Порівняльна характеристика основних конкурентів торгівельної марки «Французький бульвар»

Критерії оцінки	Коефіцієнт відносної важливості	ТМ «Французький бульвар»	ТМ «Одеса»	ТМ «Шабо»	ТМ «Коблево»
1. PRODUCT	0,15	5	3	5	4
2. PRICE	0,15	4	3	4	4
3. PROMOTION	0,10	5	5	5	4
4. PLACE	0,10	5	5	5	5
5. PACKAGE	0,10	5	4	5	3
6. PURCHASE	0,05	4	5	4	3
7. PEOPLE	0,10	4	5	4	4
8. PERSONNEL	0,15	4	4	5	5
9. PROFIT	0,10	1	3	4	2
<b>Загальна оцінка</b>	<b>1,00</b>	<b>4,15</b>	<b>3,95</b>	<b>4,60</b>	<b>3,90</b>

Відповідно до таблиці 4.22 можна говорити про високий конкурентний статус торгівельної марки «Французький бульвар». Однак, вона програє ТМ «Шабо» за наступними важливими показниками: персонал – велика частка молодих працівників без досвіду роботи у цій сфері; прибуток – у 2010 році підприємство отримало збиток у розмірі 23 354 тис. грн.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про задовільний стан внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Одесавинпром». На підприємстві спостерігається покращення якісних і



кількісних показників діяльності (збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, зростання фондівіддачі та продуктивності праці, скорочення середньомісячної заробітної плати на одного робітника та ін.). Проте, має місце зміна структури витрат підприємства в бік збільшення питомої ваги змінної її частини майже на 30%. Крім того, на ПрАТ «Одесавинпром» було виявлено недозавантаженість обладнання майже на 50%, а по деяким видам устаткування цей показник навіть ще нижче.

Результати проведеного дослідження свідчать, що для підтримки динамічного розвитку складних виробничо-організаційних систем, якими є промислові підприємства, в умовах мінливого середовища важливого значення набуває стратегічний аналіз, який дозволяє не тільки виявляти можливості та загрози зовнішнього оточення, але й формувати альтернативні стратегії щодо досягнення підприємством стійкого довгострокового росту в умовах жорсткої конкуренції. Вважаємо, що при проведенні стратегічного аналізу обов'язково потрібно враховувати особливості середовища, у якому функціонує підприємство, і зважати на рівень невизначеності, з якою доведеться зіткнутися під час дослідження. Специфіка стратегічного аналізу на відміну від ретроспективного аналізу полягає у тому, що досить часто достовірної інформації просто немає і доводиться розробляти декілька сценаріїв для найімовірніших варіантів розвитку подій у майбутньому.

Виходячи з цього, можна зробити висновок про необхідність подальшого удосконалення методології стратегічного аналізу в напрямку активізації таких методичних прийомів, як: оцінки поточного становища підприємства на ринку, наявних ресурсів, можливостей і загроз; прогнозування і планування різноманітних показників діяльності підприємства, а також прийомів прогностичної оцінки зовнішнього середовища; альтернативного (варіантного) аналізу для підготовки прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності.

## 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. Наукові підходи до оцінки вартості потенціалу підприємства характеризують наукове обґрунтування системи оцінки за дією статистичних і динамічних законів організації, що встановлюють закономірності системи. За організаційною ознакою в систему принципів оцінки вартості потенціалу підприємства включаються принцип системності, структурованості, погодження, оптимальності, адаптивності та інноваційності.

2. Теоретичне обґрунтування системи оцінки вартості потенціалу підприємства представлено в наукових підходах, законах організації, принципах та методичних підходах оцінки його вартості. До системи оцінки вартості потенціалу підприємства включається методологія оцінки вартості майна і майнових прав підприємства і доходу від усіх видів його діяльності.

3. Концепція оцінки конкурентоспроможності (КОК) потенціалу підприємства побудована за методологією дослідження об'єктів як системи, що характеризується зовнішнім середовищем і внутрішньою структурою. Зовнішні фактори системи концепції оцінки конкурентоспроможності потенціалу – це мікро- та макросередовище відкритої системи.

4. З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства являє процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

5. Стандартних схем щодо успішного функціонування підприємств не існує. Існують лише різні засоби, методи, інструменти, підходи, знання та використання яких може допомогти підприємству в досягненні встановлених цілей, зокрема, збереженні й підвищенні рівня конкурентоспроможності.

6. Економічний ефект від впровадження заходів у масштабах виробництва може бути виявлений через зменшенні витрат на поточний ремонт, скороченні амортизаційних відрахувань, загальновиробничих і загальногосподарських витрат. Роль держави у розвитку переробних галузей в умовах ринкової економіки та обмеженості бюджетних ресурсів полягає у побудові стратегії виробничого та науково-технічного прогресу, створенні сприятливого середовища для інноваційних процесів та привабливих умов для потенційних інвесторів, залученні методів непрямого впливу через систему правового й економічного регулювання податкової, кредитної та амортизаційної політики, митних тарифів.

7. Основні напрями подальшого розвитку ґрунтуються на конкретних соціально-економічних, науково-технічних розробках і визначають модернізацію виробничої та міжгалузевої структури; реальні зміни щодо перебудови виробничих і земельних відносин та розвиток нових організаційних форм власності і господарювання; радикальні структурно-інвестиційні зміни; удосконалення фінансово-кредитних відносин; підвищення ефективності використання ресурсів і комплексної переробки за допомогою впровадження досягнень науково-технічного прогресу.

8. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємства пов'язані з застосуванням інтегрального показника конкурентоспроможності, методологічними труднощами кількісного розрахунку, що приводять до застосування експертних оцінок, внаслідок чого адекватність результатів розрахунків викликає зрозумілі сумніви.

9. Метою розробки моделі конкурентоспроможності підприємства є визначення конкурентної стратегії, узгодженої з умовами галузі промисловості, навичками і капіталом, якими володіє конкретне підприємство.

10. Інструментарієм для побудови моделі конкурентоспроможності підприємства служити застосування методів математичного моделювання, що дозволяє виявити особливості функціонування економічного об'єкту, і на основі цього передбачати майбутню поведінку об'єкту при зміні яких-небудь параметрів.

Модель може бути розроблена за допомогою комп'ютерної програми «*MATHCAD Professional 2001*».

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

12. 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.

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

14. Запропонована економіко-математична модель оцінки малого бізнесу з метою поглинань та одержала практичну ефективність. При розрахунку синергетичного ефекту від поглинання підприємств виходять із наступних посилів:

- основним із мотивів поглинання є отримання більших прибутків і, відповідно, збільшення вартості бізнесу;
- дисконтування грошових потоків є основою оцінки та визначення величини синергетичного ефекту при укладанні угод злиття та поглинання;
- при розрахунках необхідне врахування стратегії змін після поглинання.

Таким чином оцінюється вартість підприємств до і після поглинання та вартість премії за поглинання. Оцінку підприємств до поглинання виконують шляхом прогнозування грошових потоків на підставі ретроспективного аналізу.

15. Сьогодні в Україні сформувався потужний у світовому масштабі виробничий потенціал з переробки насіння соняшника, який перевищує внутрішній сировинний потенціал на 20-25%. Тенденція монополізації українського

масложирового ринку почалася кілька років назад і за останні три роки помітно зміцнилася, вплинувши на зміни в розміщенні сил на ринку соняшникового масла.

16. Сучасний стан підприємств олійно-жирового комплексу характеризується постійним нарощуванням потужностей підприємств та посиленням концентрації виробників олійно-жирової продукції внаслідок жорсткої конкуренції між ними на ринку. Більш половини потужностей масложирової галузі України припадає на великі промислові групи, частка яких у загальному обсязі виробництва постійно збільшується.

17. Майбутнє підприємств експортно-орієнтованого олійно-жирового комплексу України у значній мірі буде залежати від можливостей технічного переозброєння і застосування нових технологій переробки олійних культур, стратегії інтегрованого зростання, побудованої на партнерстві з виробниками сировини.

18. Головними перешкодами зростання конкурентоспроможності країни є:

- незадовільне державне фінансування і впровадження інновацій;
- низький рівень конкурентоспроможності України серед країн світу;
- невелика кількість підприємств, що займаються інноваційною діяльністю;
- практика ігнорування законодавства або призупинення дії статей законів;
- проблема фінансового забезпечення інвестицій.

Фінансування інноваційної діяльності підприємств здійснюється за власні кошти. Державне фінансування є дуже мізерним. Для підприємств, які впроваджують інноваційну діяльність, повинна бути впроваджена система специфічних заходів різнобічної підтримки і, насамперед, поліпшення фінансового забезпечення.

19. Нові технології впливають на виробничі процеси і програмно-технічні засоби, що необхідні для збору, обробки, відображення, зберігання, розповсюдженню та використанню інформації.

20. Інформаційний потенціал підприємства, на нашу думку, визначає сукупність якостей системи можливостей інформаційних ресурсів на базі аналізу зовнішнього середовища щодо процесів управління інформаційними потоками, що забезпечують обсяги інформації про поточний стан і передбачувані зміни та цілеспрямований рух цієї системи.

21. Знання стали важливим інформаційним ресурсом підприємства в умовах сучасного економічного простору і визначають інформацію, яку індивід або організація можуть трансформувати в дії та будувати на її основі своє бачення майбутнього.

22. Інформація і знання сукупно стали компонентами інформаційної системи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства, що побудована за методологією дослідження об'єктів як системи, характеризується зовнішнім оточенням та внутрішньою структурою.

23. Інформаційна система оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства переробної галузі розроблена з використанням організаційних засад інформаційної системи потенціалу підприємства, що розроблені для прийняття управлінських рішень в умовах нової економіки.

24. 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.

25. Аналіз рівня індикаторів у прогнозних сценаріях пошуку резервів показав, що конкурентоспроможність потенціалу підприємства дозволяє зберегти свою роль в конкурентній боротьбі на ринку будівельних матеріалів в Одеському регіоні.

26. Для побудови графоаналітичної моделі конкурентоспроможності потенціалу підприємства використано фігура, що визначає «Гексаген конкурентоспроможності потенціалу» підприємства. Основними принципами

побудови моделі «Гексаген конкурентоспроможності потенціалу» підприємства є таке: вісі графоаналітичної моделі представляють фактори забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства; потенціал підприємства в графоаналітичній моделі не поліпшується, а перерозподіляється за критерієм оптимізації та приймає значення оптимального;

співставлення вісей базового і оптимального потенціалу підприємства показує ефективність оптимізації.

27. В ідеальному виразі модель «Гексаген конкурентоспроможності потенціалу» підприємства є правильним шестикутником зі збалансованим потенціалом. При оптимізації відбувається зміна рівня потенціалів підприємств переробної галузі щодо забезпечення їх конкурентоспроможності.

28. Програма забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства переробної галузі конкретизується в наступних документах: «Стратегічний план розвитку підприємства», «План адаптивної реструктуризації підприємства», «Бізнес-план до плану адаптивної реструктуризації підприємства».

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства забезпечує ефективність інвестиційної діяльності. Інвестиції, як капітал з метою прибутку, беруть участь в стратегії адаптивної реструктуризації підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### РОЗДІЛ 1.

1. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.] / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
2. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства: [навч. посіб.] / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблодська, О. О. Решетняк. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.
3. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.] / Н. С. Краснокутська – К.: ЦНЛ, 2005. – 352 с.
4. Потенціал національної промисловості: цілі та механізм ефективного розвитку / [Ю. В. Кіндзерський, М. М. Якубовський, І. О. Галиця та ін.; за ред. канд. екон. наук Ю. В. Кіндзерського]. – К.: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2009. – 928 с.
5. Экономический потенциал административных и производственных систем: [монография] / [под общей ред. О. Ф. Балецкого]. – Сумы: Университетская книга, 2006. – 973 с.
6. Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия / Е. В. Попов. – М.: Экономика, 2002. – 559 с.
7. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства / І. П. Отенко, Л. М. Малярець, Г. А. Іващенко. – Харків: ХНЕУ, 2007. – 348 с.
8. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України: [за ред. В. М. Гейця, В. П. Семиноженка, Б. Є. Кваснюка]. – Т. І.: Економіка знань: модернізаційний проект України. – К.: Фенікс, 2007. – 554 с.
9. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.] / [О. К. Добикіна, В. С. Рижиков, С. В. Касьянюк та ін.]. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 208 с.
10. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: [навч. посіб.] / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
11. Хом'яков В. І. Управління потенціалом підприємства: [навч. посіб.] / В. І. Хом'яков, І. В. Бакум. – К.: Кондор, 2007. – 400 с.



12. Федулова Л. І. Економіка знань: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / Л. І. Федулова. – К.: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2009. – 600 с.

## **РОЗДІЛ 2.**

13. Шевченко Д. К. Проблеми ефективності використання економічного потенціалу / Д. К. Шевченко. – Запоріжжя: КПУ, 2004. – 138 с.

14. Вовчак А. В. Маркетингові комунікації у внутрішньому середовищі підприємства: психологічний аспект / А. В. Вовчак, Т. О. Примак // Маркетинг в Україні. – 2003. – № 1 (17). – С. 29–33.

15. Маркіна І. А. Методичні питання ефективності управління / І. А. Маркіна // Фінанси України. – 2000. – № 6. – С. 24–32.

16. Совицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Совицкая. – Минск: Экоперспектива, 2007. – 358 с.

17. Федулова Л. Перспективи інноваційно-технологічного розвитку промисловості України / Л. Федулова // Економіка України. – 2008. – № 7. – С. 24–36.

18. Максимова В. Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства – системний підхід до розвитку: [монографія] / В. Ф. Максимова. – К.: АВРІО, 2005. – 264 с.

19. Загородній А. Г. Оцінювання привабливості ринків реалізації продукції в процесі формування стратегії розвитку підприємства / А. Г. Загородній, В. М. Чубай // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Вип. 250, Т. III. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – С. 626–630.

20. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М.: Новости, 2000. – 256 с.

21. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Э. Дж. Макдоннелл; [пер. с англ.]. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.

22. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики: [підруч.] / З. М. Борисенко. – К.: Таксон, 2004. – 704 с.

23. Белоусов В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы [Электронный ресурс] / В. Л. Белоусов. – Режим доступа: <http://www.dis.ru/market/arhiv/2001/5/5.html>.

24. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: [монография] / А. Э. Воронкова. – Луганск: Восточноукраинск. нац. ун-т, 2000. – 315 с.
25. Геєць В. М. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / В. М. Геєць, В. П. Александрова, Т. І. Артѐмова, Ю. М. Бажал, О. І. Барановський. – К.: Інститут економіки та прогнозування НАН України; Фенікс, 2003. – 1008 с.
26. Дойль П. Движущие силы рынка и конкурентные стратегии [Электронный ресурс] / П. Дойль. – Режим доступа: <http://www.advertology.ru>.
27. Забелин П. В. Основы стратегического управления: [учеб. пособ.] / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – М.: Маркетинг, 1998. – 196 с.
28. Зулькарнаев И. У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий [Электронный ресурс] / И. У. Зулькарнаев. – Режим доступа: <http://www.dis.ru/market/arhiv/2001/4/10.html>.
29. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: [навч. посіб.] / Л. С. Кобиляцький. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 304с.
30. Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И. Максимова // Маркетинг. – 1996. – № 3. – С. 51–56.
31. Мильгром Д. А. Оценка конкурентоспособности экономических технологий / Д. А. Мильгром // Маркетинг. – 2000. – 1999. – № 2. – С. 45–48.
32. Мошнов В. А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / В. А. Мошнов. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate\\_competitiveness.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml).
33. Позняк С. В. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність / С. В. Позняк // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – № 1. – С. 50–53.
34. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; [пер. с англ.] – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

35. Скопина И. В. Рейтинговая оценка конкурентоспособности фирм на рынке [Электронный ресурс] / И. В. Скопина. – Режим доступа: <http://mcnir.ru/web/links/competitive.htm>.
36. Фасхиев Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия [Электронный ресурс]. / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова. – Режим доступа: <http://www.dis.ru/market/arhiv/2003/4/8.html>.
37. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Маркетинг, 2002. – 892 с.
38. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: [учеб. пособ.] / Р. А. Фатхутдинов – М.: Эксмо, 2004. – 544 с.
39. Шевченко Л. С. Конкурентное управление: [учеб. пособ.] / Л. С. Шевченко. – Харьков: Эспада, 2004. – 520 с.
40. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.] / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
41. Гохан П. А. Слияние, поглощение и реструктуризация компаний / П. А. Гохан; [пер. с англ. А. Шматова]. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 741 с.
42. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов / А. Дамодаран; [пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 1341 с.
43. Ищенко С. М. Слияния и поглощения компаний: оценка эффекта синергии: [монография] / С. М. Ищенко. – К.: Наук. світ, 2007. – 95 с.
44. Тарасевич Е. И. Методы оценки недвижимости / Е. И. Тарасевич. – СПб.: Технобалт, 1995. – 247 с.
45. Тихомиров Д. В. Оценка стоимости компаний при слияниях и поглощениях: [учеб. пособ.] / Д. В. Тихомиров. – СПб.: СПбГУЭФ, 2009. – 132 с.
46. Хакен Г. Тайны природы. Синергетика: учение о взаимодействии / Г. Хакен. – М.: Ин-т компьютерн. исслед., 2003. – 350 с.

### РОЗДІЛ 3.

47. Развитие украинской олеино-жировой промышленности / Ассоциация Укроїляпром [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ukroilprom.org.ua>.

48. Інформаційно-аналітичне агентство Експерт Агро [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.viewpoint.com.ua>.

49. Информационно-аналитическое агентство Союз-Информ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.souz-inform.com.ua>.

50. Украина попала в список самых инновационных стран [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.ukrinform.ua/rus/news/ukraina\\_popala\\_v\\_spisok\\_samih\\_innovatsionnih\\_stran\\_1486637](http://www.ukrinform.ua/rus/news/ukraina_popala_v_spisok_samih_innovatsionnih_stran_1486637).

51. Інноваційні країни світу – 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bloomberg.com>.

52. Державний комітет статистики: статистичні дані за 2012 р. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

53. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України / [за ред. акад. НАН України В. М. Гейця, акад. НАН України В. П. Семиноженка, чл. кор. НАН України Б. Є. Кваснюка]. – В 3 т. – Т. 2: Інноваційно-технологічний розвиток економіки. – К.: Фенікс, 2007. – 564 с.

54. Социально-экономический потенциал устойчивого развития: [учебник] / [под ред. проф. Л. Г. Мельника (Украина), проф. Л. Хенса (Бельгия)]. – Сумы: Университетская книга, 2007. – 1120 с.

55. Экономический потенциал административных и производственных систем: [монография] / [под общ. ред. О. Ф. Балацкого]. – Сумы: Университетская книга, 2006. – 973 с.

56. Авдеенко В. Н. Производственный потенциал промышленного предприятия / В. Н. Авдеенко, В. А. Котлов. – М.: Экономика, 1989. – 240 с.

57. Ансофф И. Стратегическое управление: [пер. с англ.] / [науч. ред. и автор предисловия Л. И. Евенко]. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

58. Промисловий потенціал України: проблеми та перспективи структурно-інноваційних трансформацій / [за ред. Ю. В. Кіндзерського]. – К.: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2007. – 408 с.
59. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.] / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316с.
60. Фатхутдинов Р. А. Организация производства: [учеб.] / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 544 с.
61. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України / [за ред. акад. НАН України В. М. Гейця, акад. НАН України В. П. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б. Є. Кваснюка]. – В 3 т. – Т.1.: Економіка знань – модернізаційний проект України. – К.: Фенікс, 2007. – 554 с.
62. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. Л. Челенков. – М.: Новости, 2000. – 256 с.
63. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом: диагностика и организация: [монография] / А. Э. Воронкова. – Луганск: Восточноукр. нац. ун-тет им. В. Даля, 2004. – 320 с.
64. Котлер Ф. Маркетинг: [пер. с англ.] / Ф. Котлер. – Питер, 1999. – 433 с.
65. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отрасли и конкурентов: [пер. с англ.] / М. Потер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 – 328 с.
66. Рєпіна І. М. Визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства / І. М. Рєпіна // Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. праць [голов. ред. О. П. Степанов]. – Вип. 4 (11). – К.: КНЕУ, 2002. – С. 114–117.
67. Роман М. И. Научные основы управления конкурентоспособностью: [учеб.-метод. пособ.] / М. И. Роман. – Владимир, 2001. – 294 с.
68. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: [учеб.] / Р. А. Фатхутдинов, [3-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Маркет ДС, 2008. – 432 с.
69. Фоксол Г. Психология потребителя в маркетинге / Г. Фоксол, Р. Голдсмит, С. Браун; [пер. с англ.; под ред. И. В. Андреевой]. – СПб: Питер, 2001. – 364 с.

70. Чайникова Л. Н. Конкурентоспособность предприятия: [учеб. пособ.] / Л. Н. Чайникова, В. Н. Чайников. – Тамбов: Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 397 с.

71. Федулова Л. І. Економіка знань: підруч. [для студ. навч. закл.] / Л. І. Федулова. – К.: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2009. – 600 с.

72. Закон України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки» № 537–V від 9 січня 2007 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2007. – № 12.

#### **РОЗДІЛ 4.**

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

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

75. Біван А.А., Чинники реструктуризації підприємств в перехідних економіках / А.А. Біван, С.А. Естрин, Е.С. Шаффер // Економічний журнал ВШЕ. – 2002. – Т. 6. – №1. – С. 3-27.

76. Богатирев А.М. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: Монографія / А.М. Богатирев, А.І. Бутенко, І.О. Кузнецова. – Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України. Одеська національна академія харчових технологій, 2003. – 274 с.

77. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>.

78. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

79. Статистичний щорічник Одеської області за 2010 рік / За ред. Т.В. Стоянової. – Одеса, 2011. – 550 с.

80. Прушківський В. Г. Необхідність реструктуризації промислового виробництва / В. Г. Прушківський // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – №1. – С. 47 – 50.

81. Гайдук Д. Функціональна реструктуризація комерційних організацій / Д. Гайдук, Г. Мерзлікіна // Управління підприємством – 2002. – № 2. – С. 17-21.

82. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу. – Київ: Всесвіт, Наукова думка, 2001. – 242 с.

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

84. Фінансовий менеджмент: Навч. посібник / За ред. проф. Г.Г. Кірейцева. – Київ: ЦУЛ, 2002. – 496 с.

## Дефініція поняття синергія

Поняття ефекту синергії від злиття (поглинання) компаній	Прихильники підходу
Комбінація бізнесів, яка робить $(2 + 2 = 5)$ або навіть $(2 + 2 > 5)$	Грязнова А. Г., Федотова М. А.
Здатність економічної системи до саморегулювання й стабілізації	Єрохіна С.А.
Інтеграція вигід від об'єднання стратегій і економії на масштабі	Коупленд Т., Кіллер Т., Муррін Дж.
Погоджена, взаємопідсилена дія двох або декількох підсистем, яка збільшує впорядкованість (зменшує ентропію) системи в цілому, у результаті чого єдина система утворює більший ефект, ніж усі її підсистеми окремо: у бізнесі - перевага від спільної діяльності декількох підприємств (компаній) у порівнянні з їхньою розрізненою діяльністю	
Забезпечення більшої ефективності цілісної системи, ніж сума ефектів взаємодіючих окремих підсистем та елементів	Дружинін А. В., Давиденко О. А., Німков Д. А.
Збільшення ефективності діяльності об'єднаної фірми поперек того, що дві фірми вже можуть або повинні виконувати як незалежні, що управлінською мовою означає «конкурувати краще, чим хто-небудь коли-неюдь міг очікувати», або збільшення конкурентної переваги поперек того, яке необхідно фірмам, щоб вижити на своїх конкурентних ринках	Аванс Ф. Ч., Бішоп Д. М.
Об'єднання зусиль для більш ефективного використання ресурсів і зміцнення позицій компанії в конкурентній боротьбі	Максимцов М. М., Ігнатова А. В.
Посилення наявних конкурентних переваг за рахунок придбання переваг один одного, що стосовно до злиттів і поглинанням означає здатність об'єднаної компанії приносити прибуток більший, ніж сумарний прибуток двох раніше окремо існуючих компаній	Авхачев Ю. Б.
Об'єднання двох компаній, при якому вартість виробничих активів об'єднаної фірми виявляється вищою, ніж проста сума їх активів (вартість капіталу збільшується у зв'язку з тим, що використання факторів виробництва в об'єднаній фірмі організоване більш ефективно)	Боді З., Мертон Р. Д. К. Ван Хорн, Дж. М. Ваховича
Ефект від спільних дій, комбінована вартість обох фірм (фірми-цілі й фірми-покупця), або потенційна додаткова вартість, що з'являється в результаті об'єднання двох фірм	Дамодаран А.
Системний ефект, відмінний від сумарного ефекту окремих елементів системи, при якому підсумкова вартість бізнесу після об'єднання перевищує сумарну вартість усіх бізнесів, які брали участь у злитті, до утворення єдиного цілого	Егерев І. А. Липсиц І. В., Коссов В. В.



## БАЛАНС ПП 1

Актив	Код рядка	2010	2011	2012
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Незавершене будівництво	020			
Основні засоби:				
залишкова вартість	030	546280,00	571320,00	603617,00
первісна вартість	031	571570,00	597770,00	630173,00
знос	032	25290,00	26450,00	26556,00
Довгострокові біологічні активи:				
справедлива (залишкова) вартість	035			
первісна вартість	036			
накопичена амортизація	037			
Довгострокові фінансові інвестиції	040			
Інші необоротні активи	070			
Усього за розділом I	080	546280,00	571320,00	603617,00
II. Оборотні активи				
Виробничі запаси	100	14788,00	15130,00	29960,00
Поточні біологічні активи	110			
Готова продукція	130	1400,00	3300,00	6800,00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:				
чиста реалізаційна вартість	160	76680,00	58800,00	47500,00
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	28360,00	31745,00	39392,00
в іноземній валюті	240			
Інші оборотні активи	250			
Усього за розділом II	260	121228,00	108975,00	123652,00
III. Витрати майбутніх періодів	270			
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275			
Баланс	280	667508,00	680295,00	727269,00

## Продовження Додатка 2

Пасив	Код рядка	2010	2011	2012
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Статутний капітал	300	304600,00	304600,00	304600,00
Додатковий капітал	320			
Резервний капітал	340			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	308840,00	349439,00	411369,00
Неоплачений капітал	360			
Усього за розділом I	380	613440,00	654039,00	715969,00
II. Забезпечення таких витрат і цільове фінансування	430			
III. Довгострокові зобов'язання	480			
IV. Поточні зобов'язання				
Короткострокові кредити банків	500			
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510			
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	54068,00	26256,00	11300,00
Поточні зобов'язання за розрахунками:				
з бюджетом	550			
зі страхування	570			
з оплати праці	580			
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами за групами вибуття, утримуваними для продажу	605			
Інші поточні зобов'язання	610			
Усього за розділом IV	620	54068,00	26256,00	11300,00
V. Доходи майбутніх періодів	630			
Баланс	640	667508,00	680295,00	727269,00

## ДОДАТОК 3

## БАЛАНС ПП 2

Актив	Код рядка	2011	2012
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
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		
Усього за розділом I	080	892300,60	886462,00
II. Оборотні активи			
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		
Усього за розділом II	260	10540,00	10842,00
III. Витрати майбутніх періодів	270		
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275		
Баланс	280	902840,60	897304,00

## Продовження Додатка 3

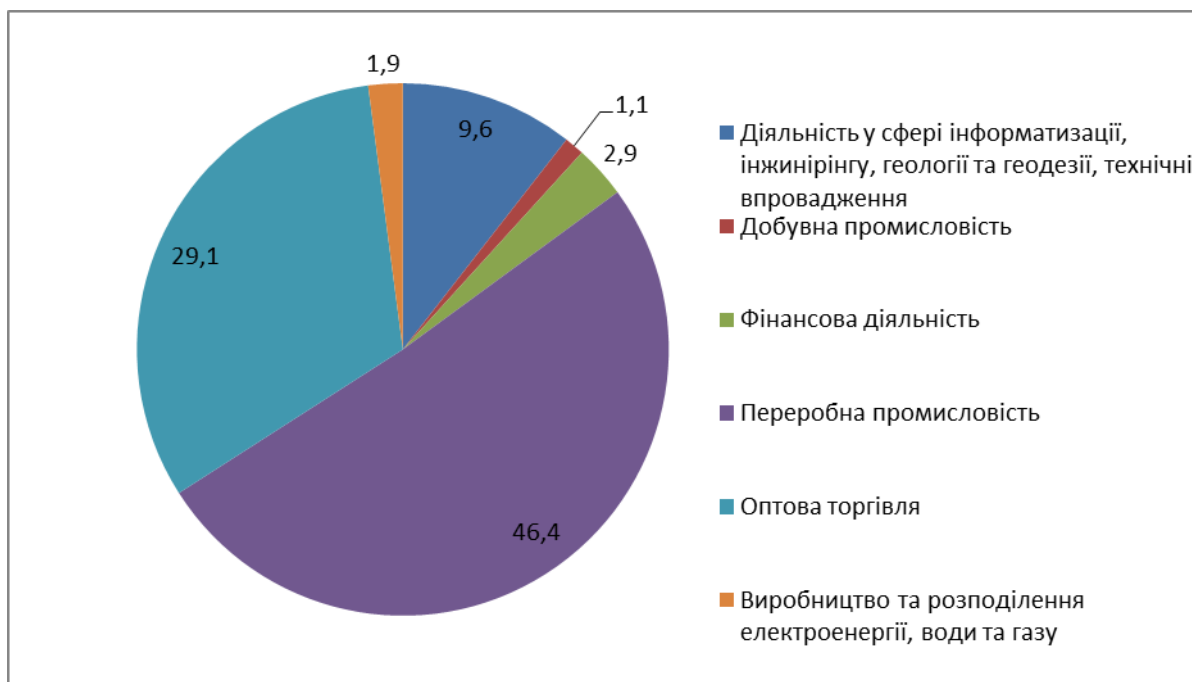
Пасив	Код рядка	2011	2012
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	227554,00	227554
Додатковий капітал	320	354000,00	452000
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350		
Неоплачений капітал	360	( )	( )
Усього за розділом I	380	581554,00	579554
II. Забезпечення таких витрат і цільове фінансування	430		
III. Довгострокові зобов'язання	480	194750,00	86750
IV. Поточні зобов'язання			
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	
Усього за розділом IV	620	321286,60	317750
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	902840,60	897304

## ДОДАТОК 4

Кількість підприємств за регіонами, які займались інноваційною діяльністю  
у 2005–2011 рр.

Регіони	2005	2010		2011	
	Підприємства, які займались інноваційною діяльністю (од.)	Підприємства, які займались інноваційною діяльністю (од.)	2010 р у % до 2005 р.	Підприємства, які займались інноваційною діяльністю (од.)	2011 р у % до 2005 р.
Україна	1 193,00	1 462	122,55	1 679	140,74
Автономна Республіка Крим	33,00	37	112,12	46	139,39
Вінницька	32,00	45	140,63	47	146,88
Волинська	14,00	26	185,71	26	185,71
Дніпропетровська	75,00	65	86,67	63	84,00
Донецька	77,00	86	111,69	85	110,39
Житомирська	42,00	42	100,00	48	114,29
Закарпатська	32,00	27	84,38	22	68,75
Запорізька	37,00	22	59,46	116	313,51
Івано-Франківська	37,00	82	221,62	96	259,46
Київська	41,00	39	95,12	46	112,20
Кіровоградська	37,00	37	100,00	41	110,81
Луганська	37,00	59	159,46	68	183,78
Львівська	44,00	102	231,82	100	227,27
Миколаївська	31,00	71	229,03	92	296,77
<b>Одеська</b>	<b>49,00</b>	<b>62</b>	<b>126,53</b>	<b>79</b>	<b>161,22</b>
Полтавська	40,00	45	112,50	31	77,50
Рівненська	10,00	27	270,00	31	310,00
Сумська	12,00	42	350,00	40	333,33
Тернопільська	29,00	40	137,93	47	162,07
Харківська	133,00	161	121,05	146	109,77
Херсонська	25,00	39	156,00	58	232,00
Хмельницька	21,00	60	285,71	79	376,19
Черкаська	29,00	48	165,52	54	186,21
Чернівецька	29,00	30	103,45	39	134,48
Чернігівська	24,00	40	166,67	42	175,00
м. Київ	213,00	119	55,87	125	58,69
м. Семфірополь	7,00	9	128,57	12	171,43

Розподіл інноваційних підприємств України за видами економічної діяльності  
2008–2011 роки., % до всіх підприємств [52]



## ДОДАТОК 6

Microsoft Excel - Задача оптимізації потенціалу

Файл Правка Вид Вставка Формат Сервіс Данні Окно Справка

Введіть запитання

Times New Roman 10 Ж К Ч

Избранное Переход D:\Документ\Нархоз-0312\Оптимизация потенциала\Задача оп...

O12 =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 - ЛПВ"	ТОВ "Дикергофф"	ТОВ "Стройіндустрія"	ТОВ «Елемент»	ТОВ «ВесГТ»	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	60,85	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

Оптимизация потен... Microsoft Excel - Зад...

11:29

## ДОДАТОК 7

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 ІІ "Дикергофф"	30	30
\$D\$12	Ресурсний ТОВ "Стройіндустрія"	100	100
\$E\$12	Ресурсний ТОВ «Елемент»	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 ІІ "Дикергофф"	30	30
\$D\$13	Інвестиційний ТОВ "Стройіндустрія"	100	100
\$E\$13	Інвестиційний ТОВ «Елемент»	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 ІІ "Дикергофф"	30	30
\$D\$14	Маркетинговий ТОВ "Стройіндустрія"	100	100
\$E\$14	Маркетинговий ТОВ «Елемент»	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 ІІ "Дикергофф"	63,75875369	63,75875369
\$D\$15	Організаційний ТОВ "Стройіндустрія"	36,49256242	36,49256242
\$E\$15	Організаційний ТОВ «Елемент»	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 ІІ "Дикергофф"	94,55500122	94,55500122
\$D\$16	Управлінський ТОВ "Стройіндустрія"	30	30
\$E\$16	Управлінський ТОВ «Елемент»	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 ІІ "Дикергофф"	60,79624509	60,79624509
\$D\$17	Виробничий ТОВ "Стройіндустрія"	43,86743758	43,86743758
\$E\$17	Виробничий ТОВ «Елемент»	58,57096419	58,57096419
\$F\$17	Виробничий ТОВ «ВесТТ»	63,40941896	63,40941896
\$G\$17	Виробничий ТОВ «Дорсервис»	60,84677842	60,84677842



## Продовження Додатка 7

Ограничения					
Ячейка	Имя	Значение	Формула	Статус	Разница
\$B\$18	ТОВ "Комфорт - ЛВ"	456,435	\$B\$18<=\$B\$9	связанное	0
\$C\$18	ТОВ з ІІ "Дикергофф"	309,11	\$C\$18<=\$C\$9	связанное	0
\$D\$18	ТОВ "Стройіндустрія"	410,36	\$D\$18<=\$D\$9	связанное	0
\$E\$18	ТОВ «Елемент»	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 ІІ "Дикергофф"	30	\$C\$12<=100	не связан.	70
\$D\$12	Ресурсний ТОВ "Стройіндустрія"	100	\$D\$12<=100	связанное	0
\$E\$12	Ресурсний ТОВ «Елемент»	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 ІІ "Дикергофф"	30	\$C\$13<=100	не связан.	70
\$D\$13	Інвестиційний ТОВ "Стройіндустрія"	100	\$D\$13<=100	связанное	0
\$E\$13	Інвестиційний ТОВ «Елемент»	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 ІІ "Дикергофф"	30	\$C\$14<=100	не связан.	70
\$D\$14	Маркетинговий ТОВ "Стройіндустрія"	100	\$D\$14<=100	связанное	0
\$E\$14	Маркетинговий ТОВ «Елемент»	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 ІІ "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 «Елемент»	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 ІІ "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 «Елемент»	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 ІІ "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 «Елемент»	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 ІІ "Дикергофф"	30	\$C\$12>=30	связанное	0

\$D\$12	Ресурсний ТОВ "Стройіндустрія"	100	\$D\$12>=30	не связан.	70
\$E\$12	Ресурсний ТОВ «Елемент»	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 ІІ "Дикергофф"	30	\$C\$13>=30	связанное	0

Продовження Додатка 7

\$D\$13	Інвестиційний ТОВ "Стройіндустрія"	100	\$D\$13>=30	не связан.	70
\$E\$13	Інвестиційний ТОВ «Елемент»	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 ІІ "Дикергофф"	30	\$C\$14>=30	связанное	0
\$D\$14	Маркетинговий ТОВ "Стройіндустрія"	100	\$D\$14>=30	не связан.	70
\$E\$14	Маркетинговий ТОВ «Елемент»	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 ІІ "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 «Елемент»	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 ІІ "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 «Елемент»	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 ІІ "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 «Елемент»	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 8

## Microsoft Excel 11.0 Отчет по пределам

Целевое						
Ячейка	Имя	Значение				
\$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

## ДОДАТОК 9

Microsoft Excel 11.0 Отчет по устойчивости  
 Рабочий лист: [Задача оптимизації потенціалу.xls] Лист1  
 Изменяемые ячейки

Ячейка	Имя	Результ. значение	Нормир. градиент
\$B\$12	Ресурсний ТОВ "Комфорт - ЛВ"	100	70
\$C\$12	Ресурсний ТОВ з ІІ "Дикергофф"	30	-33,75875854
\$D\$12	Ресурсний ТОВ "Стройіндустрія"	100	13,86743164
\$E\$12	Ресурсний ТОВ «Елемент»	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 ІІ "Дикергофф"	30	-64,55500031
\$D\$13	Інвестиційний ТОВ "Стройіндустрія"	100	70
\$E\$13	Інвестиційний ТОВ «Елемент»	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 ІІ "Дикергофф"	30	-30,79624939
\$D\$14	Маркетинговий ТОВ "Стройіндустрія"	100	6,49256897
\$E\$14	Маркетинговий ТОВ «Елемент»	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 ІІ "Дикергофф"	63,75875369	0
\$D\$15	Організаційний ТОВ "Стройіндустрія"	36,49256242	0
\$E\$15	Організаційний ТОВ «Елемент»	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 ІІ "Дикергофф"	94,55500122	0
\$D\$16	Управлінський ТОВ "Стройіндустрія"	30	-49,63999939
\$E\$16	Управлінський ТОВ «Елемент»	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 ІІ "Дикергофф"	60,79624509	0
\$D\$17	Виробничий ТОВ "Стройіндустрія"	43,86743758	0
\$E\$17	Виробничий ТОВ «Елемент»	58,57096419	0
\$F\$17	Виробничий ТОВ «ВесТТ»	63,40941896	0
\$G\$17	Виробничий ТОВ «Дорсервис»	60,84677842	0

Ограничения

Результ.

Лагранжа

<b>Ячейка</b>	<b>Имя</b>	<b>значение</b>	<b>Множитель</b>
\$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 «Єлемент»	298,5	119,25
\$F\$18	ТОВ «ВесТТ»	325,635	130
\$G\$18	ТОВ «Дорсервис»	305,515	122,7574997