

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ
УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

На правах рукопису

ГОРБАСЬ ІРИНА МИКОЛАЇВНА

УДК 338.33 (477)

**УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКОВАНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ
НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНОЇ КЕРАМІКИ**

Дисертація

на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор,
член-кореспондент НАПН України
Черваньов Дмитро Миколайович

Київ – 2012

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
ДИВЕРСИФІКОВАНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	16
1.1. Сутність диверсифікації та загальна характеристика її організаційних форм	16
1.2. Диверсифікація як об'єкт управління на підприємствах	30
1.3. Системний підхід до управління диверсифікованими підприємствами	44
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ	
ІНТЕГРАЦІЙНО-ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА	
РИНКУ БУДІВЕЛЬНОЇ КЕРАМІКИ УКРАЇНИ	60
2.1. Структурні зрушення на ринку будівельної кераміки	60
2.2. Інтеграційно-диверсифікаційні процеси на вітчизняному ринку будівельної кераміки	72
2.3. Організаційні аспекти діяльності вітчизняних диверсифікованих підприємств	84
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ	
ДИВЕРСИФІКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ	
СИНЕРГІЗМУ	97
3.1. Діагностика управління полісистемною диверсифікацією інтегрованої групи компаній «Агромат»	97
3.2. Модель управління взаємодією стратегічних зон господарювання диверсифікованих підприємств на засадах синергізму	117
3.3. Порядок застосування моделі управління взаємодією стратегічних зон господарювання диверсифікованих підприємств на засадах синергізму в діяльності вітчизняних підприємств	137
ВИСНОВКИ	164
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	168

Перелік умовних позначень

АПЕК – Асоціація виробників, експортерів, імпортерів кераміки

ВЕД – вид економічної діяльності

ДС – диверсифікована інтегрована структура

ДКО – диверсифіковане корпоративне об'єднання

ДП – дочірнє підприємство

ТД – торговельний дім

ЄДРПОУ – єдиний державний реєстр підприємств і організацій України

ІФ – інвестиційно-фінансова сфера взаємодії СЗГ

КВЕД – класифікатор видів економічної діяльності

ЛЛ – логістичний ланцюг

ЛС – логістична система

МТ – маркетингово-торговельна сфера взаємодії СЗГ

ОВ – операційно-виробнича сфера взаємодії СЗГ

ОСУ – організаційна структура управління

ПП – підприємство з іноземними інвестиціями

ПТК ТОВ «Агромат» – промислово-технічна компанія у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю «Агромат»

СБО – стратегічна бізнес одиниця

СЗГ – стратегічна зона господарювання

ТВК – територіально-виробничий комплекс

ТНК – транснаціональна корпорація

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

УС – управлінська стратегічна сфера взаємодії СЗГ

ЦП – цінні папери

ВСТУП

Актуальність теми. За умов активного посилення світової глобалізації суттєво змінюється структура виробництва, формуються його нові галузі, прискорюються темпи розвитку одних і уповільнюються темпи розвитку інших. Інтенсифікація світової конкуренції спричиняє посилення даних процесів на національному та галузевому рівнях, що повною мірою характеризує економіку України. В умовах жорсткої конкурентної боротьби диверсифікація діяльності виступає дієвим інструментом підвищення власної конкурентоспроможності та стійкості підприємства в довгостроковій перспективі. Вона забезпечує ефективний перелив капіталу, трансфер матеріальних і нематеріальних ресурсів, формування унікальних компетенцій та конкурентних переваг за рахунок більш ефективного використання потенціалу підприємства, його активної взаємодії з елементами зовнішнього середовища та адаптації до нових ринкових можливостей.

Відтак поглиблення теоретико-методичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо управління діяльністю диверсифікованих підприємств сприятиме вирішенню актуальної проблеми підвищення конкурентоспроможності та стійкості вітчизняних підприємств в умовах ринку, їх подальшого розвитку та зайняття чільного місця у світовій економічній системі.

Теоретичні, методологічні та практичні аспекти диверсифікації є предметом досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких варто особливо виділити роботи З. Шершньової, А. Зуба, В. Маркової, С. Попової, О. Чернявського, Г. Гольдштейна, О. Віханського, Б. Мільнера, О. Аронова, Т. Алімової, С. Мітельмана, Г. Ємченко, Р. Фатхудинова, Р. Кунца, Ф. Котлера, Р. Акоффа, Б. Карлофа, А. Томпсона і Дж. Стрікланда, І. Ансоффа, С. Янга, К. Боулдінга, В. Рапопорта, Т. Парсона.

Значну увагу приділено проблематиці управління процесами диверсифікації діяльності та методам оцінювання її ефективності у роботах М. Радевої, М. Миньківської, Е. Прутника, В. Маркової, М. Корінька, Г. Азоєва, А. Гур'янова, В. Дерези, С. Маркідеса. Окремі аспекти диверсифікації в контексті споріднених проблем відображено в дослідженнях О. Ястремської, П. Буряка, О. Довгань, Д. Іванова, О. Гошовської, Н. Георгіаді, С. Смерічевського, Ю. Якутіна й інших науковців. Їхні дослідження здебільшого зосереджувалися на обґрунтуванні необхідності диверсифікації, оцінюванні її ефективності та управлінні самим процесом розширення діяльності підприємств.

Відаючи належне значущості праць названих авторів, необхідно відзначити, що подальшого дослідження та розробки також потребує науково-методичне забезпечення управління диверсифікованим портфелем видів діяльності підприємства в умовах ринку. Це, зокрема, стосується інструментів аналізу й оцінювання взаємодії стратегічних зон господарювання диверсифікованого підприємства та особливостей їх застосування в діяльності реально функціонуючих структур у різних галузях економіки України. Викладене обумовило вибір теми дисертації, актуальність основних напрямків дослідження та визначило її мету, завдання і структуру.

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

Дисертаційна робота є складовою науково-дослідної роботи кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, що виконана у рамках наукових досліджень економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка за держбюджетними темами: «Розвиток внутрішнього ринку України в умовах глобалізації: закономірності та протиріччя» № 06БФ040-01 (реєстраційний номер 0106U006542) та «Модернізація економіки України на засадах сталого соціально-економічного розвитку: закономірності, протиріччя, ризику» № 11БФ040-01 (реєстраційний номер 0111U006456),

у частині розділу «Управління інноваційним розвитком на мікро-, мезо-, і макрорівнях національної економіки», у межах якої автором узагальнено теоретико-методичні положення стратегічного та оперативного управління диверсифікованими підприємствами на засадах синергізму, а також обґрунтовано практичні рекомендації щодо оцінювання рівня взаємодії між стратегічними зонами господарювання підприємств задля підвищення їхньої стійкості та конкурентоспроможності на вітчизняному ринку будівельної кераміки.

Мета й завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення ефективності управління диверсифікованими підприємствами для підвищення їх конкурентоспроможності та стійкості на вітчизняному ринку.

Досягнення зазначеної мети обумовило постановку та вирішення наступних завдань:

- узагальнити теоретичні підходи та удосконалити категоріальний апарат сучасної теорії диверсифікації, на цій основі запропонувати розширену класифікацію видів, типів і форм реалізації диверсифікації діяльності підприємств;
- розкрити особливості диверсифікації як об'єкта управління, виділити специфічні цілі, риси й характеристики диверсифікованих підприємств та їх систем управління;
- виявити фактори й тенденції розвитку вітчизняного ринку будівельної кераміки, що зумовлюють активізацію інтеграційно-диверсифікаційних процесів та розкрити організаційно-правові аспекти створення й функціонування диверсифікованих підприємств на ньому;
- розробити структуру інтегрального синергічного ефекту як результату взаємодії стратегічних зон господарювання диверсифікованих підприємств;

- удосконалити методичний інструментарій оцінювання діяльності вітчизняних диверсифікованих підприємств;
- визначити систему кількісних параметрів експертного оцінювання взаємодії стратегічних зон господарювання диверсифікованих підприємств та її впливу на отримувані синергічні ефекти;
- розробити модель управління взаємодією стратегічних зон господарювання диверсифікованих підприємств на засадах синергізму, запропонувати послідовність етапів та інструментарій її застосування в практичній діяльності підприємств, що функціонують на вітчизняному ринку будівельної кераміки.

Об'єктом дослідження є процеси функціонування та розвитку вітчизняних диверсифікованих підприємств на ринку будівельної кераміки.

Предметом дослідження виступають теоретичні й методичні підходи до управління діяльністю диверсифікованих підприємств та практичні аспекти їх реалізації на вітчизняному ринку будівельної кераміки.

Методи дослідження. Обґрунтованість отриманих результатів забезпечується застосуванням загальнонаукових та специфічних методів і підходів. Найважливіші теоретико-прикладні розробки ґрунтуються на положеннях сучасної економічної теорії, загальної теорії управління, стратегічного менеджменту й використанні системного, процесного, ситуаційного, маркетингового й логістичного підходів. Для дослідження теоретичних аспектів диверсифікації, підходів до трактування її сутності й класифікації видів застосовувалися методи теоретичного узагальнення, абстракції, систематизації та порівняння (пп. 1.1, 1.2). Для уточнення й упорядкування понятійного апарату та подальшого розвитку теоретико-методичних засад управління диверсифікованими підприємствами – методи абстракції, аналогії, аналізу й синтезу, класифікації та типології

(пп. 1.3, 2.3). При дослідженні основних характеристик і тенденцій розвитку вітчизняного ринку будівельної кераміки, а також особливостей діяльності окремих підприємств на ньому використовувалися методи статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, аналізу рядів динаміки, середніх та відносних величин, порівняння (пп. 2.1, 2.2, 3.1). Для розробки моделі управління взаємодією стратегічних зон господарювання диверсифікованих підприємств і представлення алгоритму її застосування було використано економіко-математичні методи формалізації, імітаційного та логіко-лінгвістичного моделювання (пп. 3.2). Аналіз і оцінювання діяльності диверсифікованих підприємств здійснювалися з використанням системного й структурно-функціонального аналізу і синтезу, статистичного, кореляційно-регресійного та багатокритеріального аналізів, експертного оцінювання. Зокрема було використано метод аналізу ієрархій, шкалу відносної пріоритетності Сааті, удосконалену методику DEMATEL (Decision Making Trial And Evaluation Laboratory) та інші аналітично-розрахункові й матричні методи (пп. 3.2, 3.3). Табличні, графічні та матричні методи використовувалися для унаочнення отриманих результатів статистичних розрахунків і схематичного подання теоретичних положень дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали закони, підзаконні акти та кодекси України, статистичні данні соціально-економічного розвитку України Державної служби статистики України, матеріали Міністерства промислової політики України, періодичні видання, наукові збірники, матеріали науково-практичних конференцій, монографії і друквані праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем менеджменту та стратегічного управління, звітно-статистичні дані вітчизняних підприємств-виробників будівельної кераміки та Інтернет-ресурси.

Вірогідність отриманих результатів підтверджується їх експериментальною та тестовою перевіркою, імітаційним моделюванням розроблених методів та впровадженням пропозицій у роботу реальних

підприємств, що функціонують на вітчизняному ринку будівельної кераміки. Обробка статистичних даних та показників здійснювалася із застосуванням сучасних інформаційних технологій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному теоретико-методологічному дослідженні, яке сприяє вирішенню актуального науково-прикладного завдання удосконалення теоретико-методичних засад управління діяльністю диверсифікованих підприємств. Найбільш суттєві теоретичні та практичні результати, що розкривають новизну дослідження і особистий внесок автора, наступні:

вперше:

— розроблено імітаційну модель управління взаємодією стратегічних зон господарювання диверсифікованих підприємств на засадах синергізму і запропоновано алгоритм її застосування, який передбачає оцінювання ступеня взаємодії між стратегічними зонами господарювання за різними сферами та рівня отримуваних при цьому синергічних ефектів, а також визначення на цій основі напрямків посилення і/або обмеження співпраці між ними; це надало змогу поєднати оперативний і стратегічний аспекти в управлінні диверсифікованими підприємствами як цілісними інтегрованими структурами для підвищення їх конкурентоспроможності та стійкості на вітчизняному ринку;

удосконалено:

— понятійно-категоріальний апарат стратегічного управління у частині: обґрунтування доцільності виділення конгломератної комерційної диверсифікації, що реалізується шляхом виходу в нові сфери бізнесу, які забезпечують більш ефективно, комплексне задоволення потреб споживача без прямої виробничої чи функціональної спільності з основним видом діяльності й гарантує доповнення та підтримку існуючих стратегічних зон господарювання підприємства; уточнення визначення поняття «диверсифікованого підприємства» як складної,

неоднорідної системи, що реалізує особливу взаємодію із зовнішнім оточенням і містить підсистеми різної природи, які в цілісній сукупності формують її нову системну властивість – комплексну синергію з відповідними ефектами; це дало змогу аргументувати застосування поняття «диверсифікована інтегрована структура», що представляє групу юридично й економічно самостійних і/або залежних підприємств, які провадять спільну діяльність на основі взаємодії та розвитку взаємозв'язків з використанням єдиного інформаційно-матеріального потоку в ролі інтегратора для об'єднання горизонтальних, вертикальних та конгломератних видів діяльності в єдину систему;

– теоретико-методичні засади стратегічного й оперативного управління диверсифікованими підприємствами з позицій системного, процесного, ситуаційного, маркетингового й логістичного підходів; це надало змогу сформулювати рекомендації щодо управління стратегічними зонами господарювання диверсифікованих підприємств як елементами цілісної інтегрованої системи на засадах синергізму, враховуючи компетенції й конкурентні переваги кожної з них для посилення конкурентоспроможності та стійкості підприємства загалом;

– процедуру експертного оцінювання взаємовпливів, особливістю якої є зважування експертних оцінок та розрахунок відносних вагових коефіцієнтів важливості впливу кожної стратегічної зони господарювання на основі визначення напрямків і кількісної оцінки взаємодії між ними;

одержали подальший розвиток:

– наукові підходи до трактування сутності поняття «диверсифікація», відмінністю яких є комплексність її розуміння як процесу, результату та форми проведення організаційних змін, що мають визначальний вплив на діяльність підприємств, трансформацію їхніх цілей, організацію ключових бізнес-процесів, систему управління; це

дало можливість сконцентрувати увагу на необхідності управління сформованим портфелем видів діяльності (бізнесів);

— структурування складових синергічного ефекту як результату взаємодії стратегічних зон господарювання диверсифікованих підприємств, що надало змогу виділити й охарактеризувати конкретні види взаємодії між досліджуваними зонами господарювання та об'єднати їх у відповідні запропоновані функціональні сфери, а саме: інвестиційно-фінансову, операційно-виробничу, маркетингово-торговельну та управлінську стратегічну;

— методичний інструментарій оцінювання діяльності диверсифікованих підприємств як складних інтегрованих систем відкритого типу з урахуванням сучасних концепцій маркетинг-менеджменту, який реалізується через діагностику впливу рівня синергічної взаємодії між стратегічними зонами господарювання на конкурентоспроможність та стійкість підприємства загалом та його учасників зокрема.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні теоретичні та методичні положення, викладені в роботі, доведені до рівня конкретних методичних розробок та прикладних рекомендацій, які можуть бути використані в процесі управління диверсифікованими підприємствами з метою забезпечення, підвищення та збереження їх конкурентоспроможності, а також у практиці стратегічного управління вказаними бізнес-структурами в цілому та їх окремими стратегічними зонами господарювання в різних галузях економіки України.

Результати дослідження є основою для розробки методик, що регламентують формування і прийняття управлінських рішень в області організаційного забезпечення диверсифікаційних процесів, реалізації функції маркетинг-менеджменту, раціоналізації використання ресурсного потенціалу підприємств, а також при побудові систем інформаційно-комунікаційної підтримки управління диверсифікацією.

Основні висновки й результати дослідження було використано в процесі підготовки аналітичних матеріалів стосовно опрацювання переліку підприємств, які виробляють неперспективні види продукції та пропозицій щодо їх перепрофілювання, а також при розробці проекту Концептуальних засад Програми подолання збитковості промислових підприємств Міністерством промислової політики України (довідка № 01/5-1-919 від 12.09.2007 р.). Основні науково-методичні рекомендації щодо проведення організаційних змін на диверсифікованих підприємствах були апробовані й використовувалися комунальними підприємствами та структурними підрозділами Головного управління транспорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) під час розробки та впровадження Програми розвитку транспортного комплексу м. Києва (довідка №063-7884 від 08.10.2009 р.).

Головні результати дисертаційної роботи апробовано й використано групою компаній «Агромат», зокрема ключові висновки щодо аналізу й оцінювання діяльності диверсифікованих підприємств керамічної галузі України; основні положення методичного забезпечення управління взаємодією стратегічних зон господарювання підприємств на засадах синергізму (довідка № 2187 від 01.09.2012 р.). Розроблена модель управління взаємодією стратегічних зон господарювання підприємств на засадах синергізму апробована в діяльності ЗАТ «Піастрелла», зокрема, пропозиції та рекомендації щодо координації спільної діяльності структурних елементів підприємства (довідка №2510/4 від 15.08.2012 р.).

Основні положення й результати дослідження впроваджені в навчальний процес при підготовці та викладанні дисциплін «Менеджмент», «Стратегічне управління» та «Прийняття управлінських рішень», керівництві курсовими й випускними кваліфікаційними роботами бакалаврів у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка (довідка № 013/671 від 28.09.2012 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною завершеною науковою працею. У дослідженні викладено авторський підхід щодо управління діяльністю диверсифікованих підприємств як окремих суб'єктів господарювання, так і у складі інтегрованих структур і об'єднань на засадах синергізму. Висновки, розробки та пропозиції, що містяться у дисертації, отримані автором самостійно та опубліковані в наукових статтях, що відображають основний зміст дослідження.

Апробація результатів дисертації. Основні положення, результати, висновки й пропозиції представлені в дисертаційній роботі та їх практичне застосування доповідалися 23 міжнародних та всеукраїнських наукових і науково-практичних конференціях, зокрема: Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів і молодих учених «Шевченківська весна. Сучасний стан науки: досягнення, проблеми і перспективи розвитку» (м. Київ, 10-12 березня 2005 р.); Scientific conference «Towards sustainable economic development of Ukraine under globalization» (Kyiv, March 29, 2005 y.); Міжнародна науково-практична конференція «Теорія та практика корпоративного управління в Україні: реалії та перспективи розвитку» (Київ, 22-23 квітня 2005 р.); II Mezinarodni vedecko-prakticka konference «Perspektivni novinky vedy a technici – 2005» (Praha, 21-29 listopadu 2005 r.); II Международная научно-практическая конференция «Спецпроект: анализ научных исследований» (Днепропетровск, 7-11 декабря 2005 г.); I Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених «Особливості інтеграції України в світовий економічний та політико-правовий простір» (Маріуполь, 9 грудня 2005 р.); Всеукраїнська наукова конференція «Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку регіонів України: історія і сучасність» (Донецьк, 13 грудня 2005 р.); IV Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів і молодих учених «Шевченківська весна. Актуальні проблеми

економічного розвитку в глобальному середовищі (Київ, 2-3 березня 2006 р.); II Международная научно-практическая конференция аспирантов и студентов «Проблемы развития финансовой системы Украины» (Симферополь, 15-17 марта 2006 г.); Всеукраїнська науково-практична конференція студентів та молодих вчених «Розвиток соціально-економічних відносин в умовах трансформації економіки України» (Хмельницький, 17-19 травня 2006 р.); Всеукраїнська науково-практична конференція «Комплексна статистична оцінка управлінської та господарської діяльності» (Хмельницький, 24 травня 2006 р.); Науково-практична конференція «Актуальні проблеми ринкової економіки України» (Київ, 29 вересня 2006 р.); V Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених. «Шевченківська весна. Формування конкурентного середовища в Україні: теорія та практика» (Київ, 1-4 березня 2007 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Інноваційний розвиток менеджменту в сучасних умовах» (Київ, 16-17 травня 2007 р.); Международная научная конференция студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов-2007» (Севастополь, 2-4 мая 2007 г.); VI Международная научно-практическая конференция «Теория и практика экономики и предпринимательства» (Алушта, 4-6 мая 2009 г.); VI Міжнародна науково-практична конференція «Суперечності та перспективи розвитку фінансової системи України в умовах світової економічної кризи» (Київ, 22-23 жовтня, 2009 р.); II Міжнародна науково-практична конференція «Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення» (Тернопіль, 8-9 жовтня 2009 р.); Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених, аспірантів та студентів «Інвестиційні та інноваційні складові розвитку внутрішнього ринку України в умовах глобалізації» (Київ, 5-6 листопада 2009 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Соціальні аспекти процесів глобалізації та інтеграції» (Прага, 2010 р.); International scientific-practical seminar

“Ukraine-EU-Czech Republic: Current Status and Future Trends” (Prague, 03-08 May 2011 у.); Всеукраїнська науково-практична конференція «Інтелектуальна власність у науково-дослідних установах та вищих навчальних закладах: теоретичні та практичні аспекти управління та оцінки» (Київ, 22-23 вересня 2011 р.); V Брестский инвестиционный форум. III Международная научно-практическая конференция «Перспективы инновационного развития республики Беларусь» (Брест, 26-28 апреля 2012 г.).

Публікації. За темою дисертаційної роботи опубліковано 25 наукових праць, загальним обсягом 6,55 д.а. (з них 6,12 д.а. належать особисто автору), зокрема 8 публікацій у наукових фахових виданнях (3,6 д.а., з них 3,17 д.а. – авторські), 5 публікацій в інших виданнях (1,13 д.а.), серед яких 2 публікації у іноземних наукових виданнях (0,45 д.а.) та 13 матеріалів і тез доповідей на наукових і науково-практичних конференціях (1,87 д.а.).

Обсяг і структура дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 240 сторінках комп'ютерного тексту, з яких 165 сторінок основного тексту; містить 26 рисунків і 11 таблиць; список використаних джерел налічує 209 найменувань на 20 сторінках, 11 додатків на 50 сторінках.

РОЗДІЛ 1

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ
ДИВЕРСИФІКОВАНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ****1.1. Сутність диверсифікації та загальна характеристика її
організаційних форм**

На сьогодні термін «диверсифікація» стійко увійшов у сучасний економічний лексикон та набув широкого поширення, проте часто зміст цього поняття залишається невизначеним та розмитим. Складність та багатогранність сутності диверсифікації зумовлює неоднозначність трактування й інтерпретації даної категорії у науковій та фаховій економічній літературі. У свою чергу виникає гостра необхідність чіткого визначення й пояснення суті диверсифікації для ефективного здійснення господарської діяльності на макrorівні та на рівні окремого підприємства, господарюючого суб'єкта.

Етимологічно слово походить від латинського «diversus» – різний, «facere» – роботи, «diversifikatio» – зміни, різноманіття. Так, у широкому розумінні диверсифікація – це поширення діяльності на нові сфери. Трактування диверсифікації у вузькому, більш конкретному розумінні викликає труднощі, оскільки обумовлюється особливостями виду діяльності підприємства та цілей його функціонування та розвитку.

Сучасні фахівці й дослідники [10;14; 35; 42; 86; 94; 96; 102; 118; 127; 141; 170; 193; 203] трактування суті диверсифікації пов'язують з її видом, який визначається типом розширення діяльності при цьому. При функціональному розширенні підприємство відкриває виробництва, технологічно пов'язані з існуючими видами діяльності (зв'язана диверсифікація), а при інвестиційному розширенні виробнича або технологічна спільність видів діяльності відсутня (незв'язана, конгломератна диверсифікація) [62, с. 22-23]. Основні підходи провідних

науковців та дослідників до пояснення видів диверсифікації відповідно до зазначеної класифікації наведено у таблиці А.1 Додатка А.

При зв'язаній (спорідненій) диверсифікації підприємство виходить за межі існуючого виробничого (промислового) ланцюжка й формує нові види діяльності, що технологічно або комерційно пов'язані з існуючим виробництвом чи виробництвами. Метою при цьому є отримання синергетичних ефектів різного виду: ринкового (маркетингового), технологічного, операційного, управлінського. Так спорідненими вважаються галузі, в яких можна досягти стратегічної відповідності, яка реалізується через:

- ринкову відповідність, коли існує єдина система маркетингу (спільне використання бренду (репутації), дистрибутивної мережі, дилерів), через яку реалізуються різні види товарів/продуктів, які споживають одні й ті самі споживачі;

- виробничу відповідність, шляхом передачі виробничого досвіду в матеріально-технічному забезпеченні, проведенні НДДКР, створенні нових технологій та безпосередньо виробничому процесі («ноу-хау», патенти);

- управлінську відповідність, яка виникає, коли різні незалежні виробничі підрозділи мають схожі/подібні особливості в організації виробництва, управлінні персоналом та можливість координувати ці аспекти з єдиного центру [141, с. 345].

Зв'язана диверсифікація може реалізуватися шляхом вертикальної, горизонтальної чи концентричної інтеграції.

Вертикальна інтеграція передбачає розширення діяльності на: попередні етапи виробничого процесу (інтеграція назад) – виготовлення матеріалів і комплектуючих для основного виду виробництва (продукції), видобуток і переробка сировини, наступні етапи виробничого процесу (інтеграція вперед) – збут, дистрибуція. Основною метою при цьому є тяжіння до замкнутого циклу виробництва шляхом

зменшення залежності підприємства від інших організацій як проміжної ланки між виробником та кінцевим споживачем продукції (постачальників та посередників).

Виділяють наступні типи вертикальної інтеграції:

- повна, за якої виробництво тяжіє до замкнутого циклу;
- конічна (часткова), при якій тільки частина виробничих функцій покладається на саме підприємство, а решта передається іншим;
- квазіінтеграція з метою створення альянсів підприємств, які зацікавлені в об'єднанні без переходу прав власності.

Горизонтальна інтеграція реалізується шляхом проникнення на нові для підприємства ринки, формуванням нових ринків (ринкова) або шляхом розширення асортименту продукції, що виготовляється (товарна). Проникнення на нові для підприємства ринки може здійснюватися за рахунок пропозиції: нового товару для підприємства, нового товару для ринку, нового товару для нового ринку (формування ринків через задоволення нових потреб, що раніше не задовольнялися або не існували взагалі). Розширення асортименту продукції здійснюється на традиційних для підприємства ринках з метою задоволення потреб існуючих споживачів та приваблення нових шляхом виготовлення: нової для підприємства продукції на існуючому обладнанні (за новими технологіями) або нової для підприємства продукції на новому обладнанні.

Концентрична (технологічна, центрована) інтеграція передбачає розширення виробництва з обов'язковим технологічним, ресурсним чи маркетинговим зв'язком з існуючим обладнанням, технологіями, потужностями. Основною метою при цьому є більш ефективне використання наявних потужностей, повне завантаження обладнання та отримання синергетичного ефекту.

Одним з нових сучасних типів зв'язаної диверсифікації (як горизонтальної так і вертикальної) є транснаціональна інтеграція [141;

203] або, як її ще називають, – інтернаціоналізація [10]. Це міжнародне проникнення в галузі інших країн шляхом відкриття підприємств, створенням спільних підприємств та стратегічних альянсів [17; 38, с. 70; 114].

Конгломератна (незв'язана) диверсифікація здійснюється з метою отримання стабільного прибутку в довгостроковій перспективі в галузях, не пов'язаних з базовим видом діяльності. Основною метою при цьому є значний розподіл ризиків; зменшення залежності підприємства від основного виду діяльності; вирівнювання циклічності розвитку окремих видів продукції, послуг, бізнесів, стратегічних зон господарювання, а також стабілізація грошових потоків від операційної діяльності за рахунок включення у портфель видів діяльності з різними життєвими циклами.

Як свідчить проведений автором аналіз, у межах розглянутих видів диверсифікації також виділяють вузькоспеціалізовані типи, які залежать від виду економічної діяльності підприємства (господарюючого суб'єкта) та особливостей його управлінської системи:

- диверсифікація продукції, послуг – розширення значного числа модифікацій одного і того-ж товару, послуги. Реальна задовольняє запити споживачів, уявна – залишає якісні характеристики незмінними, і модифікує лише дизайн і упаковку, форму надання;

- диверсифікація експорту – збільшення кількості видів і найменувань продукції та послуг, призначених для експорту;

- диверсифікація ризиків – підприємницька діяльність у сферах, що характеризуються різними видами ризиків; прийняття на страхування різних видів ризиків;

- інвестиційна (фінансова) диверсифікація стосується формування й управління інвестиційним портфелем фізичної і/або юридичної особи, метою якого є мінімізація сукупної ризиковості інвестиційного портфелю особи та стабілізація грошових надходжень від вкладеного капіталу;

– диверсифікація фінансової діяльності підприємства: диверсифікація валютного, депозитного, кредитного портфелів, портфелю цінних паперів, програм реального інвестування тощо;

– диверсифікація банківська – розміщення фінансових активів у різних банках з метою мінімізації ризиків;

– диверсифікація джерел фінансування – поява змішаних (державного й приватного) і нових форм (кредитування) фінансування;

– диверсифікація валютних резервів – збереження валютних резервів банку у різних національних валютах [9; 10; 14; 35; 86; 94; 96; 109; 118; 150; 170; 176; 185; 188; 193; 199; 203; 205; 207].

Різномічне вивчення диверсифікації зарубіжними та вітчизняними дослідниками показує, що з розвитком ринкових відносин у світі відбулися зміни цілей диверсифікації, критеріїв оцінювання ефективності діяльності диверсифікованих підприємств та факторів, що впливають на прийняття рішень щодо формування стратегії диверсифікації та напрямків її реалізації (таблиця А.2 Додатка А).

Протягом ХХ століття стратегія диверсифікації стала одним із основних напрямків розвитку підприємницької діяльності; виступала ефективним способом географічної експансії підприємств на нові ринки; слугувала засобом підвищення інвестиційної активності та ефективності економіко-фінансової діяльності компаній; давала можливість краще адаптуватись до нових умов господарювання та забезпечувала додаткові конкурентні переваги.

Трансформація характеру диверсифікації в практичній діяльності підприємств спонукає появу нових наукових поглядів на трактування її сутності та видів. Дослідженням сучасних видів і типів диверсифікації присвячені численні роботи зарубіжних та вітчизняних науковців і бізнес-практиків. Основними серед них є роботи загальновідомих класиків та сучасних вчених і дослідників: М. Портера, А. Томпсона, І. Ансоффа, Ж.-Ж. Ламбена, Ф. Котлера, Е. Кемпбелла, О. Віханського,

Г. Гольдштейна, О. Зуба, О. Петрова, О. Аронова, Т. Маркової, Г. Немченко [10; 11; 14; 15; 35; 42; 86; 99; 103; 104; 107; 118; 123; 127; 140; 141; 144; 148; 170; 203].

Спільним у більшості поглядів є розгляд сучасної диверсифікації як стратегії направленої на урізноманітнення й розширення діяльності підприємства з метою отримання додаткового прибутку й мінімізації ризику. Деякі провідні науковці зазначають, що диверсифікована корпоративна стратегія описує базові принципи управління фірмою в цілому, й основною метою при цьому є отримання синергетичних ефектів різного виду. Таким чином, більшість авторів розглядають диверсифікацію як один з видів загальнокорпоративної стратегії функціонування й розвитку підприємства, яка охоплює всі напрямки його діяльності [9; 14; 35; 42; 86; 96; 118; 127; 141; 170; 203].

На основі стратегічного підходу можемо стверджувати, що диверсифікація визначає загальногосподарську й комерційну діяльності підприємства й передбачає проникнення моноспеціалізованого бізнесу в споріднені галузі і/або у сфери, що не обов'язково мають прямий виробничий зв'язок чи функціональну залежність від основного виду його діяльності. Так відбувається розширення сутності поняття «диверсифікація», його перехід до уточненого поняття «диверсифікація діяльності».

Як зазначалося, диверсифікація може бути спорідненою й конгломератною. Споріднена диверсифікація діяльності має на меті отримання синергетичних ефектів і стратегічної відповідності в діяльності СЗГ. Конгломератна диверсифікація діяльності, на думку автора, може мати дві принципово різні цілі, що спричиняє необхідність виділення двох її типів: інвестиційної (фінансової) і комерційної (маркетингової) (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Види диверсифікації діяльності*

* Джерело: складено автором на основі [118, с. 117]

Конгломератна інвестиційна (фінансова) диверсифікація передбачає розподіл ризиків через інвестування грошей у різноманітні об'єкти (активи, цінні папери, проекти, самостійні підприємства тощо), кожен з яких має різний рівень ризику. Основними цілями такого розширення являються зниження загальної ризиковості портфеля бізнесів у цілому, можливість отримання додаткової фінансово-інвестиційної синергії, а також/та довгострокова віддача (прибуток) на вкладений капітал.

Конгломератна комерційна (маркетингова, синергічна) диверсифікація орієнтується на створення багатопрофільних підприємств і об'єднань, що займаються різними видами діяльності. Основною метою такої диверсифікації є реалізація комплексного, системного, більш якісного підходу до задоволення потреб і обслуговування кінцевих споживачів шляхом принципового розширення спектру пропонованих основних та додаткових товарів і послуг, які є складовими диверсифікованого портфелю бізнесів, але не залежать від основного продукту. Такий тип конгломератної диверсифікації тяжіє до замкнутого циклу виробництва з одночасним прагненням контролювати й управляти елементами зовнішнього середовища [58, с. 50].

Вивченню проблем диверсифікації діяльності компаній і переваг, яких вони досягають, виходячи на нові ринки, присвячено численні дослідження, але однозначних доказів ефективності стратегій зв'язаної чи конгломератної диверсифікації представлено не було. Існуючі публікації авторів, що представляють фахові й наукові дослідження, проведені в різні періоди часу в численних галузях і на ринках різних країн, демонструють абсолютно протилежні результати: значно вищу ефективність діяльності диверсифікованих компаній, особливо на основі зв'язаної диверсифікації та синергізму, порівняно з моноспеціалізованими підприємствами; не меншу успішність в діяльності конгломератних диверсифікованих компаній, а також вузькоспеціалізованих підприємств [96, с. 15].

Диверсифікація діяльності може реалізуватися шляхом внутрішнього розвитку і/або зовнішньої інтеграції та зростання [51 **Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с. 126; 58, с. 51]. Внутрішній розвиток передбачає використання власних ресурсів, можливостей і потенціалу підприємства, зовнішня інтеграція й зростання – створення, залучення та приєднання інших підприємств і організацій до власної господарської (комерційної) діяльності (табл. 1.1).

Внутрішній розвиток підприємства – це урізноманітнення виробництва та споріднена диверсифікація, за якої ефективніше використовуються наявні потужності, ринки та компетенції (конкурентні переваги). Внутрішній розвиток відбувається шляхом концентрації, розвитку ринку, розробки продуктів та їх оновлення. Концентрація (більш глибоке проникнення на ринок) вимагає від підприємства зосередження зусиль на удосконаленні функціонування наявних видів діяльності (бізнесів).

Таблиця 1.1

Взаємозв'язок видів диверсифікації діяльності та форм її реалізації*

Диверсифікація діяльності	Вид	Тип інтеграції	Форма реалізації (процедура)			
поширення господарської діяльності на сфери економіки, що не пов'язані прямою виробничою кооперацією і не конкурують між собою;	Зв'язана	Горизонтальна	Внутрішня інтеграція	Внутрішній розвиток	Концентрація	
інноваційний процес розширення активності підприємств і цілих галузей за рамки основного бізнесу з метою зменшення ризику та отримання комерційного успіху;		Вертикальна			Розвиток ринку	
розширення діапазону діяльності підприємства, за межі основного виду діяльності, проникнення в інші галузі виробництва й на ринки нових товарів і послуг, здебільшого прямо не пов'язані з основною сферою діяльності;		Концентрична			Розробка та оновлення товарів	
реактивна стратегія антикризового управління, що сприяє розширенню сфер діяльності суб'єкта управління в будь-якому напрямку;		Транснаціональна		Внутрішній розвиток і зовнішнє зростання (зовнішня інтеграція)	Зовнішнє зростання	Поглинання
поширення господарської діяльності на нові сфери шляхом внутрішнього і/або зовнішнього зростання;						Спільне підприємство
проникнення спеціалізованих фірм до інших галузей виробництва, сфери послуг тощо в результаті чого розвиваються багатогалузеві комплекси;		Конгломератна			Комерційна (маркетингова)	Зовнішнє зростання
стратегія росту, яка спрямована на розширення, диференціацію і/або зміну напрямків діяльності підприємства і одночасно несе на собі методи антикризового управління;	придбання підприємств і фірм, що спеціалізуються в різних галузях виробництва, що забезпечує доповнення і підтримку існуючих бізнесів;					
одночасний розвиток багатьох, не зв'язаних або слабо зв'язаних один з одним видів виробництв, розширення обсягів діяльності у масштабі підприємства, області, регіону, ЗЕД;	перехід до нового виду діяльності без зв'язку з попередньою сферою (латеральна);		Інвестиційна (фінансова)		Стратегічний альянс	

* Джерело: розроблено автором на основі [14; 85; 155; 158; 185; 188; 193; 203]

Це може здійснюватися через збільшення масштабів і обсягів виробництва, розширення асортименту товарів і послуг для існуючих та завоювання нових споживачів. Стратегія вважається достатньо ризиковою, оскільки посилює залежність підприємства від базового виду діяльності та зменшує його адаптивність зовнішнім змінам кон'юнктури ринку.

Розвиток ринку передбачає географічну експансію (національну чи міжнародну), при якій відбувається освоєння нових для підприємства ринків із існуючими продуктами, товарами й послугами, або представлення на сформованих ринках модифікованих або частково удосконалених продуктів. Такий метод диверсифікації дає змогу найбільш повно використати наявні сили й можливості, а також сформовані компетенції та конкурентні переваги. Вважається слабо ризиковою, оскільки передбачає диференціацію.

Розробка нових продуктів для існуючих ринків та пропозиція принципово нових продуктів, які формують і задовольняють нові потреби й таким чином створюють нові ринки. Може реалізуватися двома шляхами: значна модифікація чи суттєве удосконалення існуючих продуктів або розробка принципово нового продукту, аналогів якому раніше не було (часто з появою такого продукту відбувається формування нових груп споживачів чи абсолютно нового ринку). Така стратегія поєднує внутрішній потенціал підприємства із зовнішніми можливостями й дає змогу суттєво посилити конкурентні позиції та роль на ринку, подовжити життєвий цикл продукту, реагувати та адаптуватися змінам споживацьких смаків й уподобань.

Оновлення є компонентом розробки нового продукту й передбачає значну зміну або повну заміну існуючих продуктів новими, що спричиняє початок нового життєвого циклу. Використовується як для посилення існуючих продуктів за умови успішного функціонування та сприйняття ринком, так і для підтримки бренду та лояльності споживачів у разі несприйняття нових товарів.

Зовнішня інтеграція й зростання, на думку автора, більше орієнтується на диференціацію портфеля бізнесів, а не виробництва. Шляхом зовнішнього зростання підприємства можуть суттєво зміцнити власні позиції на існуючих та нових ринках; реалізувати додаткові синергетичні ефекти, поєднуючи ресурси, потужності, фінансовий, інтелектуальний та інший потенціали; отримати додаткові конкурентні переваги за рахунок інтеграції та акумуляції зусиль. При цьому зростання ефективності функціонування диверсифікованого підприємства в цілому як економічної системи, значно вище суми ефектів від діяльності його елементів (окремих підприємств). У даному випадку синергія означає цілеспрямовану дію всіх складових внутрішнього середовища компанії, що сприяють розгортанню ініціативи та інноваційної активності підприємства в цілому та його окремих елементів.

Зовнішня диверсифікація – входження у нові сфери діяльності може реалізуватися шляхом: поглинання, створення спільного підприємства, формування стратегічного альянсу або реєстрації нового підприємства.

Поглинання шляхом придбання іншого підприємства чи його елемента є найбільш розповсюдженим методом диверсифікації шляхом зовнішнього зростання, основною перевагою якого є швидке проникнення в цільові галузі, ринки [89, с. 198]. Воно здійснюється шляхом придбання функціонуючих підприємств, які можуть гарантувати швидку віддачу інвестованого капіталу.

До об'єктів викупу здебільшого відносять: компанії на стадії кризи, чия вартість занижена; компанії з фінансовими труднощами, перспективні компанії, що розвиваються, але не мають власних інвестиційних ресурсів. Основною проблемою при цьому являється питання: придбати успішне підприємство за високою ціною чи аутсайдера, але значно дешевше. Рішення залежить від внутрішнього

потенціалу компанії: якщо недостатній досвід і знання, але значні фінанси – слід придбати успішне підприємство, якщо-ж компанія має стійкі позиції, розвинутий бренд, позитивний імідж і ефективний досвід – купувати слід слабке підприємство.

Диверсифікація «з нуля» передбачає створення нової фірми під загальним керівництвом материнської компанії, яка здійснює функцію вищого керівництва. При цьому підприємство може стикнутися з рядом проблем і труднощів входу в нову галузь: агресія з боку конкурентів у галузях з високим рівнем конкуренції, слабкіші позиції новачка порівняно з відомими гравцями в очах споживачів, які віддають перевагу сформованим звичкам, відомим брендам та знайомим маркам, більші витрати, що обумовлені відсутністю досвіду й специфічних знань функціонування галузі [170, с. 55].

Створення спільних підприємств може здійснюватися через: злиття (рівноцінне об'єднання підприємств у нову цілісну компанію з єдиним апаратом управління), приєднання (участь чи контроль діяльності іншого підприємства за умови незалежності материнського підприємства), інвестиції (залучення фінансових активів, управлінських компетенцій, технічних навиків, патентів й інших ресурсів без прямої участі в роботі об'єкта інвестування, але з отриманням деяких переваг чи кінцевих результатів – розподіл прибутків, прибутки по інвестиціях тощо), володіння активами (надає право власності на ключові активи з одночасною передачею управління ними зовнішнім підрядникам) і франчайзинг (підприємство контролює дистрибуцію, але не вкладає в це власні фінансові й управлінські активи) [89, с. 201].

Специфічною формою об'єднання підприємств, яка стає дедалі популярнішою, являється стратегічний альянс, який передбачає взаємне об'єднання компетенцій, ресурсів, потужностей незалежних підприємств зі збереженням їхньої самостійності [10; 17; 36; 37; 38; 114; 141; 149; 170]. Цілями створення альянсів є досягнення конкурентних

переваг за рахунок об'єднання фінансових, науково-технічних і трудових ресурсів підприємств-учасників і отримання на цій основі синергетичного ефекту; досягнення ефекту «економії на масштабах»; доступ до нових ринків; диверсифікація виробництва; підвищення ринкової капіталізації; використання «чужих» активів, особливо нематеріальних тощо. Таким чином можемо сказати, що стратегічний альянс – це форма співпраці, що представляє довгострокову формальну чи неформальну угоду про взаємовигідне партнерство двох або більше організацій усіх видів власності, як партнерів, так і потенційних чи реальних конкурентів, що знаходяться в одній чи кількох країнах, зберігають юридичну самостійність та господарську незалежність, для досягнення спільних стратегічних цілей, пов'язаних із місією кожного з учасників, які користуються правом контролю, що визначене угодою, підвищення ринкової ефективності, розподілу отриманих від взаємодії вигод і шляхом більш ефективного спільного використання специфічних і/або дефіцитних активів, розподілу всіх видів ризиків, координації стратегічного планування при зміні початкових умов [51, с. 126; 58, с. 51; 66, с. 13].

Основною проблемою при застосуванні такого методу об'єднання є розподіл функцій управління, повноважень та відповідальності між учасниками, а також необхідність взаємної ділової довіри й координації дій усіх учасників альянсу.

І. Ансофф [10; 11] вважає, що створення стратегічних альянсів доцільне при: диверсифікації у високо ризиковий венчурний бізнес, наявності значного синергетичного ефекту від об'єднання незалежних підприємств зі своїми компетенціями, міжнародному співробітництві з метою полегшення перетину національних кордонів.

Формування стратегічних альянсів є більш гнучкою, ніж злиття, приєднання чи інвестиції, формою об'єднання підприємств, оскільки не пов'язане зі зміною структури власності підприємств-учасників (окрім

випадків взаємного обміну невеликими пакетами акцій). Підприємства здебільшого здобувають широке коло потенційних партнерів, при цьому різноманітність організаційних форм їхньої ділової співпраці дуже широка.

У результаті зовнішнього зростання шляхом інтеграції й об'єднання з існуючими підприємствами можуть з'являтися концерни, корпорації, конгломерати, холдинги, фінансово-промислові групи, спільні підприємства, стратегічні альянси та інші господарські об'єднання, які надають змогу компаніям обмінюватися інформацією, знаннями й досвідом, ресурсами, певними видами товарів і послуг. Зовнішнє зростання через об'єднання (довгострокові контракти, СП, стратегічні альянси, ліцензії на право використання технології, володіння активами і франчайзинг) вимагають суттєво менших інвестицій ніж вкладення у власний розвиток і надають підприємству значно більше свободи від відповідальності та можливих ризиків порівняно з внутрішнім розвитком. Детальний аналіз існуючих організаційних форм диверсифікованих підприємств і об'єднань в Україні проведено в підрозділах 2.2, 2.3.

Таким чином, через зовнішнє зростання реалізується прагнення підприємства контролювати й управляти елементами зовнішнього середовища. Конгломератне зростання надає можливості розподілу ризиків; суміжні види діяльності й горизонтальна інтеграція – впливати на конкурентів; вертикальне проникнення – на постачальників, посередників, споживачів. Більш детально ці аспекти розглянуто в підрозділах 1.2, 1.3.

Можна стверджувати, що диверсифікація – це складний динамічний процес розвитку підприємства, що відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів ринкового середовища та охоплює різноманітні організаційні, економічні, правові, соціальні та інші зміни в його діяльності; він реалізується з метою підвищення ефективності функціонування за рахунок своєчасної реакції та адаптації до змін

економічної кон'юнктури, використання синергетичних ефектів від взаємодії й співпраці, забезпечення росту прибутків через використання ринкових можливостей, а також формування й зміцнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Диверсифікацію розглядають як економічний феномен, що має розмаїття форм прояву; напрямок стратегічного розвитку підприємства, який пов'язаний з ростом, розширенням і проникненням, що може мати різні функціональні форми щодо основного виду діяльності. Стратегічні рішення щодо диверсифікації діяльності направлені на забезпечення балансу між стабільністю організації в довгостроковій перспективі та змінами її поточного стану. Тому при такому підході підприємству необхідно функціонувати «на випередження» й швидко реагувати на зміни, зберігаючи при цьому наявні конкурентні переваги й компетенції.

1.2. Диверсифікація як об'єкт управління на підприємствах

Багатогранність сутності диверсифікації зумовлює складність її впровадження й реалізації підприємствами. Відсутність у фахівців достатнього досвіду в цій сфері спричинила формування стійкої точки зору, що «диверсифікація не повинна бути стратегічно пріоритетною до тих пір, поки підприємство не вичерпає всіх можливостей для зростання у своєму основному виді діяльності» [10; 165; 170]. Основним видом діяльності при цьому вважається вид діяльності, на який припадає найбільший внесок у валову додану вартість, прибуток або визначений інший критерій [126].

Більшість науковців вважають диверсифікацію високо ризиковою стратегією і рекомендують застосовувати її лише за умови крайньої необхідності та на основі глибоко зваженого аналізу її позитивних і негативних наслідків. Основною проблемою при цьому вважається

необхідність розподілу, а, отже, розпилення уваги керівництва серед напрямів діяльності підприємства, що може призвести до погіршення управління і втрати керованості.

Як показують дослідження [8; 45, с. 264; 53, с. 27; 81, с. 32; 121; 203] внаслідок диверсифікації підприємства часто стикаються з різноманітними проблемами, які можна узагальнити й умовно поділити на дві групи:

1) універсальні проблеми (управлінські, економічні, споживчі, конкурентні), які характерні для підприємств незалежно від їх форми, сфери та особливостей діяльності: відсутність системного підходу до процесів розширення й зростання, складність управління диверсифікованим портфелем сфер/видів діяльності та проблеми побудови єдиної системи управління, створення ефективної системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій, координації та контролю, зміни організаційної структури, процесу прийняття рішень та процедури їх виконання тощо;

2) специфічні проблеми залежать від структурних й організаційних аспектів та особливостей діяльності підприємства, проблем, що існували до реорганізації: перетворення незалежних підприємств у єдине об'єднання з відокремленими самостійними підрозділами і/або дочірніми фірмами, розподіл повноважень та відповідальності, управління капіталом й грошовими потоками, формування системи мотивації, формування системи контролю тощо.

З огляду на це фахівці зазначають, що для прийняття рішення про диверсифікацію повинні бути серйозні обґрунтовані причини. Рішення повинно прийматися виважено, базуючись на глибокому аналізі можливих наслідків. Так І. Ансофф [10; 11] вважає, що підприємству слід застосовувати стратегію диверсифікації тільки у випадках, коли:

– у межах існуючого базового виду діяльності підприємство не здатне реалізувати поставлені цілі, що призводить до гальмування його подальшого розвитку й розширення;

– загальний очікуваний результат від диверсифікації буде більший ніж існуючий синергичний ефект, а сумарний прибуток при цьому покриватиме витрати на диверсифікацію й приноситиме велику норму додаткового прибутку;

– підприємство має перспективні побічні продукти або володіє значними конкурентними перевагами, які можуть бути застосовані у нових видах діяльності.

Дослідники й аналітики [17; 14; 96; 99, с. 167; 105; 148] визначальні фактори, які можуть стати передумовами для прийняття рішення про диверсифікацію поділяють на зовнішні (макро-) та внутрішні (мікро-) (табл. 1.2).

Деякі автори серед внутрішніх факторів диверсифікації виділяють ще групу соціальних [14; 148], але на практиці вони не стають основними причинами диверсифікації, а розглядаються лише як додатковий другорядний чинник. Соціальний аспект диверсифікації діяльності підприємств більш детально досліджено автором у фахових публікаціях [64, с. 30].

Отже, диверсифікація спрямована на підвищення ефективності поточної діяльності підприємства та закріплення його позицій у довгостроковій перспективі. Рівень загальної ефективності господарювання залежатиме від багатьох чинників, тому для практичного розв'язання завдань диверсифікації управління диверсифікованим підприємством (портфелем видів діяльності) важливо визначити та дослідити якомога ширший спектр усіх факторів прямого й опосередкованого впливу.

Визначальні фактори диверсифікації діяльності підприємства*

Фактори	
Внутрішні (мікро)	Зовнішні (макро)
<p><u>Економічні:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – низька рентабельність виробництва традиційної базової продукції; – невідповідність якості традиційної продукції новим стандартам; – зниження чи втрата конкурентоспроможності базової продукції; – зниження інвестиційного прибутку на вкладений капітал (зниження інвестованого у виробництво прибутку); – збільшення амплітуди отримання прибутку від базового виду діяльності; – наявність вільних грошових коштів, можливість їх вкладення в виробництво більш рентабельних видів продукції; – стійкі позиції у основній сфері діяльності (частка ринку, фінансова репутація підприємства (платоспроможність тощо)). 	<p><u>Ринкові (галузеві):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – обмеження базового ринку підприємства: зниження попиту, зміна споживацьких уподобань, погіршення продукту, завершальна фаза життєвого циклу ринку чи окремого продукту тощо; – поява нових чи підвищення темпів росту споживчих ринків на яких підприємство не представлено; – надмірне зростання конкуренції в базовій галузі; – схильність чи наближення базової галузі до криз; – відсутність надійних джерел постачання сировини й матеріалів; – високий рівень підприємницького ризику в базовій галузі і/або низький рівень ризику інших галузей; – рівень науково-технічного розвитку в галузі.
<p><u>Технологічні:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – незадовільний фізичний або моральний стан основних фондів чи технологій, що використовуються для виробництва базової продукції; – нераціональна структура основних фондів, перевага пасивної частини; – незадовільне завантаження обладнання: недовантаження або перевантаження; – ресурсне (особливо фінансове й кадрове) забезпечення змін; – універсальність обладнання, якщо існує можливість підвищення ступеню операційного використання обладнання (використання наявного обладнання у новому виді діяльності або для виробництва нової продукції); – наявність вільного обладнання, запасів та матеріалів; – тіснота зв'язку нового виду діяльності з базовим (основним виробництвом); – масштаби виробництва, тяжіння до замкнутого циклу виробництва; – додаткові вигоди отримувані за рахунок вертикальної чи горизонтальної інтеграції; – перспективи розвитку й зростання. 	<p><u>Економічні:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – високі темпи росту виробництва в галузях, де підприємство не функціонує; – тривалість обороту капіталу та його ліквідність у галузі; – економічна ефективність та результативність діяльності в обраній сфері; – вхідні бар'єри в галузь (необхідна кількість інвестицій основного і оборотного капіталу); – економічне становище в галузі, регіоні, країні, світі.
<p><u>Організаційні:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – маневреність й адаптивність внутрішньої системи організації підприємства (ОС); – гнучкість, адаптивність виробничої системи підприємства; – організаційний потенціал підприємства; – інформаційна репутація підприємства (популярність і статус підприємства на ринку, ставлення до його товарів). 	<p><u>Законодавчо-інституціональні:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – підтримка, заохочення з боку держави, пільги, дотації, спеціальні умови тощо).

* Джерело: складено автором на основі [14; 96; 105]

Розділення передумов диверсифікації на мікро- та макро-, на думку автора, спричиняє необхідність відповідної градації цілей диверсифікації (табл. 1.3). Некоректно визначивши цілі розвитку, підприємство може опинитися в ситуації, коли воно буде неспроможне досягти запланованих результатів через їх глобальний макроекономічний характер.

Необхідно чітко визначити напрямки впливу очікуваних і можливих результатів диверсифікації на всі сфери функціонування підприємства. Нефахова постановка цілей і завдань диверсифікації, а також непрофесійне управління процесом їх виконання можуть призвести до суттєвих негативних наслідків.

Макроцілі диверсифікації мають більш загальний характер, вони можуть стосуватися діяльності галузі, регіону чи економіки країни в цілому [99; 148].

Головною ціллю диверсифікації на мікрорівні (рівні підприємства) є збільшення прибутку за рахунок використання додаткових можливостей та посилення конкурентних переваг, здебільшого шляхом отримання синергетичного ефекту [14; 15; 37; 46; 180].

Практичний досвід успішних компаній свідчить, що високі темпи зростання й привабливості галузі не являються основними стимулами диверсифікації. Частіше це можливість завоювання та закріплення позицій на ринку, отримання додаткових конкурентних переваг загального характеру та гарантія довгострокового стабільного прибутку на вкладений капітал.

Аналізуючи наведені вище цілі, необхідно зауважити, що залежно від особливостей підприємства та специфіки його функціонування, деякі з них потребують більшої деталізації, а деякі – групування. На різних етапах розвитку підприємства і залежно від стану внутрішнього й зовнішнього середовищ цілі диверсифікації можуть трансформуватися і навіть кардинально змінюватися.

Цілі диверсифікації*

Цілі макрорівня	Цілі мікрорівня
реструктуризація національної економіки та підвищення її конкурентоспроможності на світовому ринку;	<u>виробничо-технологічні:</u>
	зменшення залежності від базового (основного) виду діяльності (бізнесу);
формування стійких потоків ресурсів (у тому числі людських й інформаційних) і капіталів між галузями, ринками, регіонами національної економіки та країнами (транснаціональний розвиток економіки, який є край важливим в умовах світової глобалізації);	внутрішньо фірмовий трансфер інтелектуального капіталу, усіх видів ресурсів і технологій;
	виробнича утилізація ресурсів, вторинне виробництво, тяжіння до замкнутого циклу виробництва;
	ефект різноманіття;
приваблення інвестицій та налагодження переливу капіталу з традиційних чи низько прибуткових галузей в найбільш перспективні, наукомісткі та високорентабельні галузі (розвиток та підтримка пріоритетних галузей національної економіки);	<u>маркетингові:</u>
	адаптація до зміни потреб споживачів ; захоплення основного (базового) ринку і/або завоювання репутації «постачальника вичерпного асортименту» шляхом розширення асортиментного ряду;
зменшення безробіття, створення нових робочих місць, забезпечення соціальних гарантій та стабільної зайнятості в різних сферах суспільного виробництва;	отримання прибутку від якісно нового товару (нововведення) шляхом задоволення нових потреб споживачів і формування нових ринків збуту;
активізація комерційної діяльності та підвищення рівня галузевої конкуренції в результаті розширення виробництва, появи нових суб'єктів господарювання та зростання галузей національної економіки;	проникнення у нові (для підприємства) галузі з метою розробки нового (для підприємства) продукту;
	підвищення темпів зростання продажів (комплексне обслуговування, що забезпечує таке зростання);
зміна структури та динаміки експорту-імпорту;	вихід на нові (для підприємства) регіональні, національні, світові ринки збуту з традиційним (для підприємства) продуктом;
створення конкурентного середовища на внутрішньому ринку та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зовнішньому ринку;	<u>організаційні</u>
	розподіл та зниження господарських і фінансових ризиків діяльності підприємства у довгостроковій перспективі;
формування корпоративного класу провідного менеджменту, здатного приймати управлінські рішення широкого профілю в умовах ризику, невизначеності, обмеженості інформації та часу;	оптимізація прибутку і раціоналізація фінансових потоків, посилення фінансових можливостей підприємства;
	збільшення швидкості відтворення і зростання корпоративного капіталу;
формування регіональних ринків, розбудова вітчизняного ринку й ринкової інфраструктури за рахунок створення товаровиробниками власної потужної інфраструктури;	підвищення кваліфікації персоналу, розширення його професійних знань;
	синергетичний ефект, консолідація, зростання та досягнення економії на масштабах;
удосконалення механізму трансферу технологій та посилення міжгалузевих зв'язків в межах національної економічної системи тощо.	<u>статусні (конкурентні):</u> зростання ринкової вартості підприємства через підвищення його конкурентоспроможності, закріплення позицій на ринку та формування позитивного іміджу.

* Джерело: складено автором з використанням [17; 14; 37; 99; 148; 180]

Визначальним елементом при цьому залишається їх пріоритетність, важливість та черговість досягнення [127; с. 110].

Після чіткого формулювання цілей диверсифікації необхідно визначити мотиви, які будуть рушійною силою впровадження диверсифікації діяльності підприємства. Виділяють 5 основних груп мотивів диверсифікації [96, с. 313; 118, с. 155; 127, с. 111]: техніко-технологічні, економічні, фінансові, соціальні та стратегічні (рис. 1.2).

Особливе місце серед мотивів диверсифікації посідає синергетичний ефект. Джерелами синергізму можуть виступати: єдина система маркетингу (дистрибуція та збут); обробка даних та комунікаційні системи (спільне використання потужностей, створення комунікаційної мережі з єдиним центром); фінанси (спільний фінансовий портфель з єдиним центром регулювання та координації); дослідницькі послуги (єдина служба); загальний менеджмент (злиття підрозділів чи дочірніх компаній); трансфер навиків, знань (переміщення топ-менеджерів між підрозділами, дочірніми підприємствами, видами діяльності; трансфер репутації (торгових, товарних марок, імен, нових товарів і послуг тощо) [37; с. 17; 46, с. 33; 53, с. 28; 66, с. 14; 75; 96, с. 325; 207].

Специфічну роль виконує соціальний мотив, який не відноситься до основних стимулів при диверсифікації, але гарантує виконання соціальної ролі підприємства та його соціальних цілей. Соціальний мотив визначає придатність розглянутих видів діяльності для задоволення потреб населення, показує вплив умов праці на результати виробничої діяльності персоналу, а також характеризує загальний рівень якості життя суспільства.

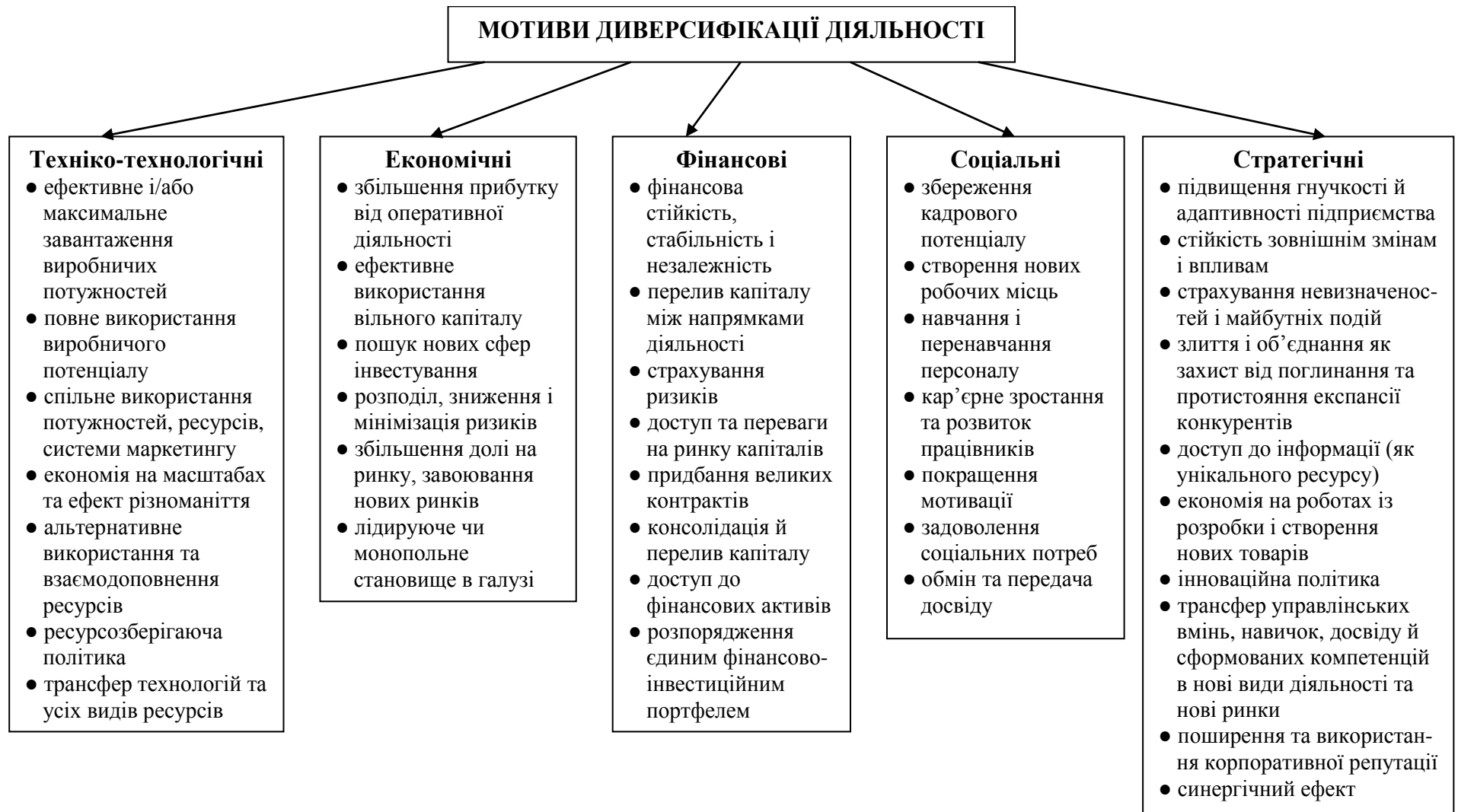


Рис. 1.2. Мотиви диверсифікації

* Джерело: розроблено автором

Раніше вважалося, що відповідальність за соціальну сферу несе лише держава, але з розвитком і становленням понять «світова спільнота», «соціальна економіка» та «соціальна відповідальність» погляди на цю проблему значно змінилися [1, с. 90; 95, с. 118]. Так одним із показників росту соціальної відповідальності бізнесу є його соціалізація, тобто прийняття на себе значної частини функцій пов'язаних з професійним і загальним розвитком працівника. Саме тому в останній час намітилося посилення уваги зі сторони багатьох компаній до розвитку людського капіталу.

На сьогодні надійним показником рівня соціальної відповідальності бізнесу є сфера трудових відносин, де результати соціального ефекту проявляються у [64, с. 29]:

- збільшенні кількості робочих місць;
- внутрішньофірмовому навчанні та перекваліфікації працівників;
- підвищенні ступеня безпеки персоналу та покращенні умов праці, збільшенні тривалості життя працівників і членів їх родин;
- зростанні працездатності кадрів;
- прирості доходів працівників і зростанні їх добробуту;
- підвищенні ступеня задоволення базових, соціальних і духовних потреб працівників.

Базовим принципом діяльності диверсифікованого підприємства є підвищення його загальної конкурентоспроможності. Складність процесів диверсифікації вимагає комплексного підходу при її впровадженні через ґрунтовний аналіз усіх очікуваних переваг (вигод) та можливих недоліків (проблем). Сучасні дослідники і визнані вчені приділяють значну увагу дослідженням переваг і недоліків диверсифікації [75; 86; 96; 118; 121; 170].

Серед принципів переваг диверсифікації слід відмітити наступні:

- виступає способом підвищення адаптивних якостей підприємства в умовах змінних факторів зовнішнього середовища;
- є одним з найбільш ефективних інструментів виживання і розвитку підприємств в умовах сучасної нестабільності економічних систем;
- є базовим засобом підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом розширення сфери застосування ключових компетенцій підприємства, оскільки реалізує ефект диференціації і вигод від розширення номенклатури продукції і послуг;
- дає підприємству довгострокові перспективи функціонування і розвитку через формування нових конкурентних переваг, не притаманних моно-спеціалізованим структурам;
- сприяє досягненню синергетичних ефектів, що взаємно посилюються в різних видах діяльності підприємства через зниження підприємницького ризику, концентрацію ресурсів і капіталів, тяжіння до замкнутого циклу виробництва;
- формує синергічні ефекти різного виду, що проявляються зниженням інтегральних корпоративних витрат за рахунок багатофункціонального використання ресурсів, які розглядаються як сукупні статті витрат у структурах витрат різних організацій і підприємств, що належать одному портфелю й можуть трансформуватися одна в одну; зростанням вартості об'єднаного підприємства, яка буде вище сумарної вартості двох окремих учасників;
- перетворення стратегічних відповідностей у конкурентні переваги при диверсифікації у споріднені галузі;
- зменшення залежності від інших організацій, покращення інформаційного забезпечення, інтеграція маркетингових технологій, трансфер знань, персоналу та ресурсів, спільне проведення НДР;
- прискорює освоєння ринку, в тому числі через географічну експансію, формує і розвиває попит й пропозицію та ринок загалом;

– сприяє компенсації падіння збуту й прибутку на одному ринку або у одному виді діяльності його наявністю і зростанням на інших ринках;

– дає змогу оперативно й адекватно реагувати на зміну смаків і вподобань споживачів шляхом розширення спектру товарів і послуг, що пропонуються. При цьому нові для підприємства чи для ринку продукти є конкурентоспроможними, сукупність якісних і вартісних характеристик яких забезпечує краще задоволення потреб споживачів;

– розподіляє та знижує фінансові ризики за рахунок вирівнювання й стабілізації доходів і витрат у видах діяльності та галузях з різною циклічністю розвитку при незв'язаній диверсифікації;

– створює «ефект різноманіття», який у сучасних умовах витісняє ефект масового виробництва однорідної продукції на другий план;

– мінімізує ризики в різних сферах діяльності та спонукає формування внутрішнього механізму нейтралізації фінансових ризиків, що виникають у процесі функціонування підприємства, слугує страхуючим механізмом і значно посилює конкурентні позиції бізнес-лідерів;

– позитивно впливає на економічний і фінансовий стан підприємства шляхом акумулювання, концентрації й ефективного перерозподілу ресурсів, капіталів, технологій і досвіду [82, с. 55, с. 211; 110, с. 90; 111, с. 89; 118, с. 154; 128, с. 72; 170, с. 327, с. 331-333, с. 351; 174; 175, с. 218; 180, с. 72; 191, с. 127].

Рішення про диверсифікацію повинно бути глибоко зваженим і ретельно обґрунтованим. Зміни й нововведення в діяльності підприємства, які обумовлюються диверсифікацією, можуть мати негативний характер. Ігнорування можливих проблем при впровадженні диверсифікації може мати негативні наслідки глобального масштабу, тому при ухваленні рішення про диверсифікацію особливу увагу необхідно приділити її недолікам і можливим негативним наслідкам.

Доцільною диверсифікація може вважатися тільки за умови, що позитивні наслідки й ефекти будуть значно більшими можливих негативних результатів.

До основних недоліків і проблем диверсифікації здебільшого відносять:

- відсутність єдиного теоретично обґрунтованого визначеного моменту чи періоду часу, коли підприємству доцільно диверсифікувати власну діяльність (ступінь готовності самого підприємства, стан зовнішнього середовища, внутрішній потенціал та зовнішні можливості розвитку й зростання);

- висока вартість входу в нові галузі, ринки, зростання сукупних витрат операційного, трансакційного характеру;

- ризик нового виду діяльності, ринку, продукту, товару чи послуги;

- врахування факторів зовнішнього середовища вимагає уваги управлінського персоналу, а, отже, його відволікання від основної роботи – процесу керівництва;

- складність встановлення спільних цілей, контролю та оцінювання ступеня їх досягнення, особливо у видах діяльності, які мають спільну мережу дистрибуції і збуту;

- необхідність розпорошення уваги між різними видами діяльності, складність управління диверсифікованим бізнесом, особливо при незв'язаній диверсифікації;

- дефіцит високопрофесійних, кваліфікованих спеціалістів-менеджерів здатних управляти різнонаправленими бізнесами, одночасно поєднуючи в портфель різні сфери діяльності, етапи й цикли виробничого процесу та методи управління;

- необхідність розширення повноважень керівників середньої і вищої ланки; навчання та перенавчання персоналу на різних рівнях ієрархії;

– відмінності між СЗГ в управлінській системі, організаційній структурі, корпоративній культурі, можлива ворожість між СЗГ [45, с. 262; 96; 118, с. 174; 170, с. 353].

Розглядаючи недоліки й можливі проблеми диверсифікації діяльності, необхідно зупинитися на ризиках, що можуть виникати у зв'язку з її впровадженням. Проведений аналіз показав, що виділяють три основні групи ризиків, які впливають на диверсифікацію діяльності: ризики загальної діяльності підприємства, ризики розробки нового продукту як результату диверсифікації у новий вид діяльності, макроекономічні ризики [71; 150; 171].

У науковій та фаховій літературі представлена широка класифікація ризиків, але до сьогодні ще не розроблено загальноприйнятої класифікації ризиків при диверсифікації [71; 99; 100; 124; 150; 171]. У процесі розширення власного бізнесу виникає ціла низка специфічних й особливих ризиків, притаманних конкретним сферам діяльності, які об'єднуються в єдиний портфель, що значно ускладнює контроль та управління ними. Автор пропонує власну дещо укрупнену класифікацію ризиків при диверсифікації за наступними ознаками: характеристика об'єкта диверсифікації, ступінь складності, можливі наслідки, джерело невизначеності й ризику, рівень фінансових втрат, специфічні аспекти діяльності, рівень диверсифікаційних процесів [45, с. 262-263]. Деталізована класифікація ризиків наведена в таблиці А.3 Додатка А.

Кожне підприємство лише самостійно визначає конкретні підходи й методи виявлення ризиків, а також обирає способи їх мінімізації. Невміння виміряти ризик означає неможливість його контролювати, а відповідно й управляти ним. Кожному ризику відповідає притаманна лише йому система методів управління та попередження несприятливих ситуацій унаслідок його дії. Науково обґрунтована класифікація ризиків чітко визначає місце кожної ризикової складової і створює можливості

для ефективного застосування відповідних методів управління ризиком як системою в цілому.

Рішення щодо диверсифікації завжди містять певні ризики, які виступають в якості ймовірної події, в результаті настання якої підприємство не досягає намічених результатів. Апарат управління, приймаючи рішення про диверсифікацію, повинен враховувати не лише очікувані позитивні ефекти, а й ступінь господарського, виробничого, економічного, фінансового та інших видів ризику. Тільки зіставлення цих двох елементів дає змогу прийняти оптимальне обґрунтоване рішення.

Диверсифікація завжди має носити раціональний характер, пов'язаний із урахуванням максимальної кількості усіх можливих наслідків, як позитивних так і негативних. Вона повинна запроваджуватися таким чином, щоб з одного боку, повністю реалізувати стратегічний потенціал компанії, а з іншого – досягнути збалансованих економічних і технологічних результатів.

Передусім необхідно відмітити, що диверсифікація – це динамічний процес, який має свої задачі й цілі залежно від рівня розвитку виробничо-господарської діяльності підприємства чи галузі загалом. Диверсифікація може надати компанії ряд нових можливостей та суттєвих конкурентних переваг, зміцнити її внутрішній потенціал. Разом з тим вона вимагає від вищого керівництва одночасної концентрації зусиль на багатьох сферах діяльності й таким чином здатна послабити контроль за діяльністю на конкретному ринку, що може призвести до зниження ефективності, втрати керованості та послаблення конкурентних позицій компанії.

Підводячи підсумок, можна сказати, що диверсифікація – це нова еволюційна форма розвитку й функціонування компаній, яка виникає з метою отримання конкурентних переваг, порівняно з можливостями моноспеціалізованих підприємств. Вона виступає базою для формування

та розвитку господарських відносин нового типу, що відповідають вимогам і потребам глобальної світової економіки й одночасно враховують цілі окремих підприємств-суб'єктів господарювання.

1.3. Системний підхід до управління диверсифікованими підприємствами

Управління диверсифікованими підприємствами займає провідне місце у теорії стратегічного управління, оскільки ще з кінця 1960-х років стратегія диверсифікації стала провідним сюжетом наукових і практичних досліджень загальнофірмової конкурентоспроможності та механізмів розвитку й росту фірми [10; 107; 141; 170].

Поява і розвиток нових господарських відносин, заснованих на стратегічній взаємодії підприємств та їх об'єднанні з метою інтегрованого управління бізнес-процесами спричинили значні зміни в підходах щодо організації й управління бізнесом. Сучасні диверсифіковані структури значно відрізняються від класичних функціональних, моноспеціалізованих підприємств і мають ряд специфічних ознак і характеристик. Основною серед них, на нашу думку, є перехід від лінійно-ієрархічних систем управління до систем, що базуються на реалізації принципу самоорганізації та нелінійних управлінських зв'язків синергічного характеру. Відбувається зсув від традиційних, централізованих до інтегрованих, сітково-розподілених моделей управління [21; 35, с. 254; 56, с. 60; 125, с. 49; 168, с. 87; 184, с. 679]. Це значно ускладнює забезпечення ефективного управління такими підприємствами без зміни, коригування, реорганізації або навіть кардинальної перебудови їхніх систем управління та основних засад функціонування.

Методологічною основою управління сучасними підприємствами виступає системний підхід. Доцільність його застосування обумовлюється :

– системним аналізом як елементом системного підходу, що передбачає розподіл складної проблеми на низку простих і визначення послідовності завдань для їх вирішення відомими методами;

– неможливістю спостереження деяких властивостей об'єкта та навколишнього середовища, що обумовлює перехід до абстрактних категорій теорії систем;

– можливістю врахування складності досліджуваного об'єкта – підприємства та розгалуженості його взаємозв'язків із зовнішнім оточенням;

– використанням загальних властивостей складних систем, що дає змогу виявити нові конкретні властивості та взаємозв'язки об'єкта дослідження [178, с. 184].

Формування наукових підходів до управління складними системами пов'язують з іменами таких відомих вчених і дослідників як: М.А. Ампера, А.А. Богданова, Л. Берталанфі, І. Пригожина та інших [178, с. 173-174]. Системному підходу в управлінні сучасними організаціями присвячені роботи провідних світових і вітчизняних науковців: С. Янга, К. Боулдінга, Р. Аккофа, Т. Парсона, В. Рапопорта, Б. Мільнера, Д. Черваньова, О. Віханського, Р. Фатхудінова, А. Федорченка, Л. Горшкової, М. Мельника, А. Пилипенка, І. Сіменка, Н. Георгіаді, Смерічевського та інших. На основі деяких елементів досліджень сутності системного підходу в управлінні [32; 39; 148; 159; 162; 178; 185] ми розкриватимемо особливості менеджменту диверсифікованих підприємств шляхом виокремлення й конкретизації його принципів, складових елементів та основних властивостей, ознак, якостей та характеристик [46, с. 33-34; 50, с. 70; 61, с. 154-156].

Сучасна наука розглядає управління як цілісну систему в структурному, організаційному та процесному аспектах (рис. 1.3). На наш погляд у широкому розумінні сутнісний зміст поняття «система управління» можна представити як множину закономірно пов'язаних елементів управління (цілей, структури, задач, технологій, персоналу тощо), які об'єднані у механізм здатний досягати поставлених цілей, приймати скоординовані й ефективні рішення [115, с. 28; 119, с. 114; 122, с. 59; 132, с. 97; 135, с. 47; 152, с. 222; 184, с. 42-45]. Тобто, система управління – це «замкнутий контур», де причина визначає наслідки, які в свою чергу, визначають причину (взаємодія між суб'єктом і об'єктом), а зв'язки між елементами набагато важливіші окремих елементів.

Така інтерпретація враховує статику системи управління, функції, стан та порядок розташування елементів та її динаміку в часі, яка виражається процесом управління, комунікаціями та взаємозв'язками між елементами.

Вхід системи – це компоненти, які надходять до системи ззовні й потрібні для виконання її функцій (інформація, ресурси, кадри тощо) і/або зовнішні збуджувальні впливи. Вихід системи – різні точки прикладання впливу досліджуваної системи на зовнішнє оточення, тобто конкретний результат пертворення нею «входів». Зворотний зв'язок використовують для оперативного контролю за зміною параметрів виходу [178, с. 178].

Більш точно трактування сутності даного поняття, створення його цілісного образу у вузькому розумінні передбачає виокремлення головних структурних елементів та зв'язків взаємозалежності, які визначають специфічні особливості функціонування систем управління у різних сферах, у тому числі у диверсифікованому бізнесі.

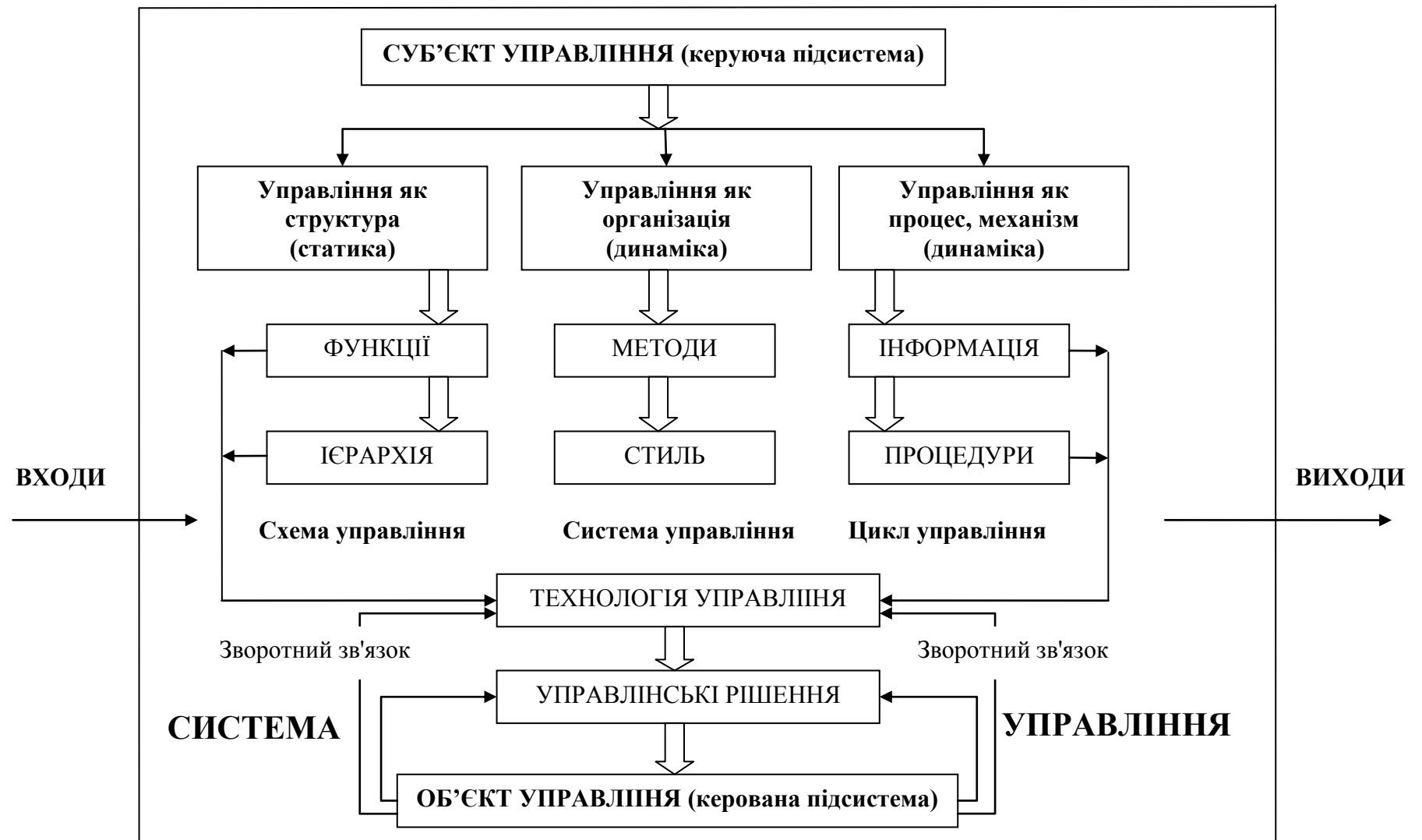


Рис. 1.3. Системна інтерпретація управління

* Побудовано автором на основі [135; 159, с. 74; 178, с. 178; 184, с. 43]

Щоб представити систему управління диверсифікованих підприємств, розглянемо детально її структуру – часткову впорядкованість елементів і відносин між ними за певною ознакою. Структура є статичною моделлю підприємства й може визначатись як упорядкована сукупність взаємопов'язаних та взаємозумовлених елементів, склад, розташування та ступінь стійкості відносин яких забезпечують цілеспрямоване функціонування та розвиток системи як єдиного цілого. При цьому зв'язок між елементами системи є не простим відношенням елементів, а відношенням їх відносин, які створюють ступінчасту, ієрархічну конструкцію [159, с. 74; 177, с. 631; 178, с. 177]. У таблиці 1.3 представлено аналіз підходів різних авторів до структуризації систем управління підприємства.

Узагальнивши вищенаведене на основі системного підходу, приходимо до висновку, що основними елементами системи управління підприємств виступають: суб'єкт (керуюча підсистема), об'єкт (керована підсистема) та процеси їхньої взаємодії. Дана структуризація притаманна класичній теорії управління, яка орієнтується на функціональне підприємство (functional organization), у якому працівники, що виконують однакову функцію або мають одну професійну кваліфікацію об'єднуються у відділи, які очолюються прямими керівниками. Такі організації є високо централізованими, а відділи і служби поділяються за функціями чітко на: виробничо-господарські (підлегли) й управлінські (керуючі) [204].

У сучасній теорії управління диверсифіковане підприємство здебільшого називають організацією зі стратегічними бізнес-одинацями (strategic business unit organization) або організацією із системою підрозділів (unit organization) [122; 141; 189; 204]. Таке підприємство складається із множини відносно самостійних одиниць – підприємств і/або видів діяльності (СЗГ) з центром стратегічного управління, що забезпечує загальну координацію спільної діяльності; регулювання та контроль при цьому здійснюються керівниками на місцях.

Структуризація систем управління підприємств різними авторами*

Автор	Елементи системи управління	Спільне у підходах (ключовий підхід)
Р. Фатхудінов [177]	Підсистеми: керуюча, цільова, функціональна, забезпечуюча	Статичні підсистеми
О. Віханський [34; 35]	Підсистеми: структурно-функціональна (управлінські органи, організація, технологія та методи управління), інформаційно-поведінкова (управлінська ідеологія та ціннісна орієнтація управління, інтереси і поведінкові норми учасників процесу управління, інформація та комунікації в системі управління), саморозвитку (вдосконалення та розвиток системи управління)	Статичні підсистеми та динаміка їхньої взаємодії
Р. Акофф [7]	Підсистеми: інформаційна (збирає дані та переробляє їх у інформацію, передає для прийняття рішень), прийняття рішень (переробляє інформацію в інструкції, розпорядження, накази, цілі, завдання), контролю (встановлює, які з прийнятих в минулому рішень були помилковими)	Статичні підсистеми та динаміка їхньої взаємодії
К. Боулдінг [30]	Елементи: статична структура, динамічний механізм, керуючий механізм, інформаційний процес	Статичні підсистеми та динаміка їхньої взаємодії
В. Рапопорт [151]	Етапи управлінського процесу: накопичення досвіду, виявлення вузьких місць, підготовка даних для аналізу функціональних систем, аналіз функціональних систем, прийняття рішень	Динамічний процес (етапи управлінського процесу)
С. Янг [190]	Елементи: проблеми організації (вхід), процес управління (процес), вирішення проблем організації (вихід)	Динамічний процес
Б. Мільнер [132]	Елементи: організаційна структура (конструювання. Проектування, планування), процеси управління (забезпечення ресурсами, створення виходів, забезпечення функціонування та підтримка цілісності організації), стиль керівництва, орг. культура	Статичні підсистеми та динаміка їхньої взаємодії
М. Мельник [159, с. 65]	Елементи: методи управління, організація управлінської праці, інформації, техніки	Динамічний процес
Л. Горшкова [159, с. 65]	Модулі: цільовий (місія, цілі об'єкта та суб'єкта управління), структурний (організаційна та функціональна структури, інформаційна система), організаційно-поведінковий (управлінський персонал і організаційна культура)	Статичні підсистеми та динаміка їхньої взаємодії
С. Рогожин [152, с. 47]	Частини: керуюча (адміністративно-управлінський апарат: дирекція, менеджери, інформаційні підрозділи, що забезпечують роботу керівної ланки) і керована (виробничі і функціональні підрозділи, що забезпечують виробничий процес)	Статичні підсистеми та динаміка їхньої взаємодії

*Розроблено автором на основі вказаних джерел

Відповідно до системного підходу ми розглядатимемо диверсифіковане підприємство як цілісний комплекс, систему взаємопов'язаних і певним чином упорядкованих компонентів, що формує особливу взаємодію із зовнішнім оточенням та характеризується властивістю організованої складності: кожний елемент співвідноситься з усіма іншими, а зміна в будь-якому з них більшою чи меншою мірою впливає на підприємство у цілому [46; 50; 56; 61].

У процесі диверсифікації діяльності відбувається укрупнення господарюючих одиниць, розширення їхніх організаційних зв'язків у горизонтальній та вертикальній площинах, а, отже, – розширення меж їхнього внутрішнього середовища на елементи зовнішнього мікро оточення: постачальників, посередників, споживачів, партнерів, конкурентів. Головною проблемою при цьому стає забезпечення органічної єдності у функціонуванні та інтересах усіх учасників підприємства. Це може досягатися за рахунок внутрішньо корпоративної узгодженості (*corporate coherence*) між стратегіями окремих СЗГ у межах одного портфелю та загальною корпоративною стратегією підприємства. Така узгодженість повинна базуватися на «ключовому бізнесі» – виді діяльності, що являє собою набір компетенцій, які визначають його відмінні конкурентні переваги.

При цьому ступінь узгодженості між СЗГ залежить від внутрішнього потенціалу кожної з них, підприємства в цілому, його організаційних особливостей, ресурсних і технологічних можливостей, а також якості управління.

Розширення масштабів та сфер діяльності за умови їхнього узгодженого функціонування вимагають посилення міжфункціональних зв'язків та формування додаткових ланок і важелів управління, яких не існувало до диверсифікації. Так виділення функції управління в самостійний вид діяльності є об'єктивним процесом. При цьому

необхідність узгодження діяльності різних СЗГ обумовлює впровадження додаткового управлінського рівня – адміністрації (рис. 1.4).

Відсутність у запропонованій структурній моделі суб'єкта й об'єкта управління обумовлюється наступними особливостями їхнього зіставлення та взаємодії при організації діяльності диверсифікованих підприємств:

– об'єкт управління змінюється залежно від розглядуваного рівня управління: на вищому рівні – це можуть бути фахові представники керівництва окремих підприємств-учасників, наймані професійні топ-менеджери або керівництво материнської компанії, що здійснюють загальне стратегічне управління підприємством загалом. На операційному рівні до складу керуючої підсистеми входять безпосередні керівники структурних одиниць кожного окремого підприємства. У керуючій підсистемі як системі нижчого рівня відносно системи управління в якості об'єкта управління виступає суб'єкт управління, що перебуває на нижчому рівні ієрархії управління – функціональна діяльність керівників окремих підприємств. Вони здійснюють координацію та контроль діяльності на оперативному рівні відповідно з наказами та розпорядженнями вищого керівництва, безпосередньо виконуючи свої власні повноваження. Наряду з виконуючою функцією вони здійснюють коригуючу функцію управлінських рішень, «об'єкт, виконуючи роль відносно самостійного суб'єкта, може не виконати деякі рішення, – він може спонукати суб'єкта управління скоригувати або взагалі відмінити необґрунтовані або неефективні рішення» [159, с. 76];

– об'єктами управління виступають не взаємопов'язані структурні підрозділи, відділи та служби, діяльність яких тісно взаємозалежна й орієнтується на досягнення спільної мети – забезпечення ефективності виробничого процесу шляхом виконання

основних функцій, а окремі підприємства, СЗГ і/або види діяльності та їхнє спільне функціонування, тобто – портфель бізнесів.

Основна мета управління в диверсифікованому підприємстві – підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства загалом, а не його окремих СЗГ. Вона досягається за рахунок розробки єдиної інтегрованої системи управління, налагодження чіткої координації, формування структурних взаємозв'язків, організації спільної діяльності всіх учасників та отримання комплексної позитивної синергії від їхньої взаємодії та інтеграції.

Система управління диверсифікованих підприємств повинна будуватися на вимогах принципів стратегічної взаємодії та синхронізації основних бізнес-процесів учасників на основі єдиного інформаційного простору. Для забезпечення цілісності та ефективності управління диверсифікованим підприємством як єдиним цілим, необхідним є перегляд раціональності співвідношення централізації та децентралізації: поєднання централізованого стратегічного управління і контролю з боку вищого керівництва, генеральної дирекції з достатньою самостійністю керівників підприємств-учасників у прийнятті оперативних рішень. Так відбувається консолідація централізованого стратегічного управління при демократизації прийняття оперативних рішень із одночасним поєднання вертикальних і горизонтальних каналів регулювання. Часткове розмежування стратегічного й оперативного управління покликане сприяти підвищенню чіткості роботи й злагодженості всього управлінського механізму і надасть змогу системі управління в цілому набути необхідної гнучкості, динамічності, адаптивності й здатності безпосередньо впливати на всіх учасників.

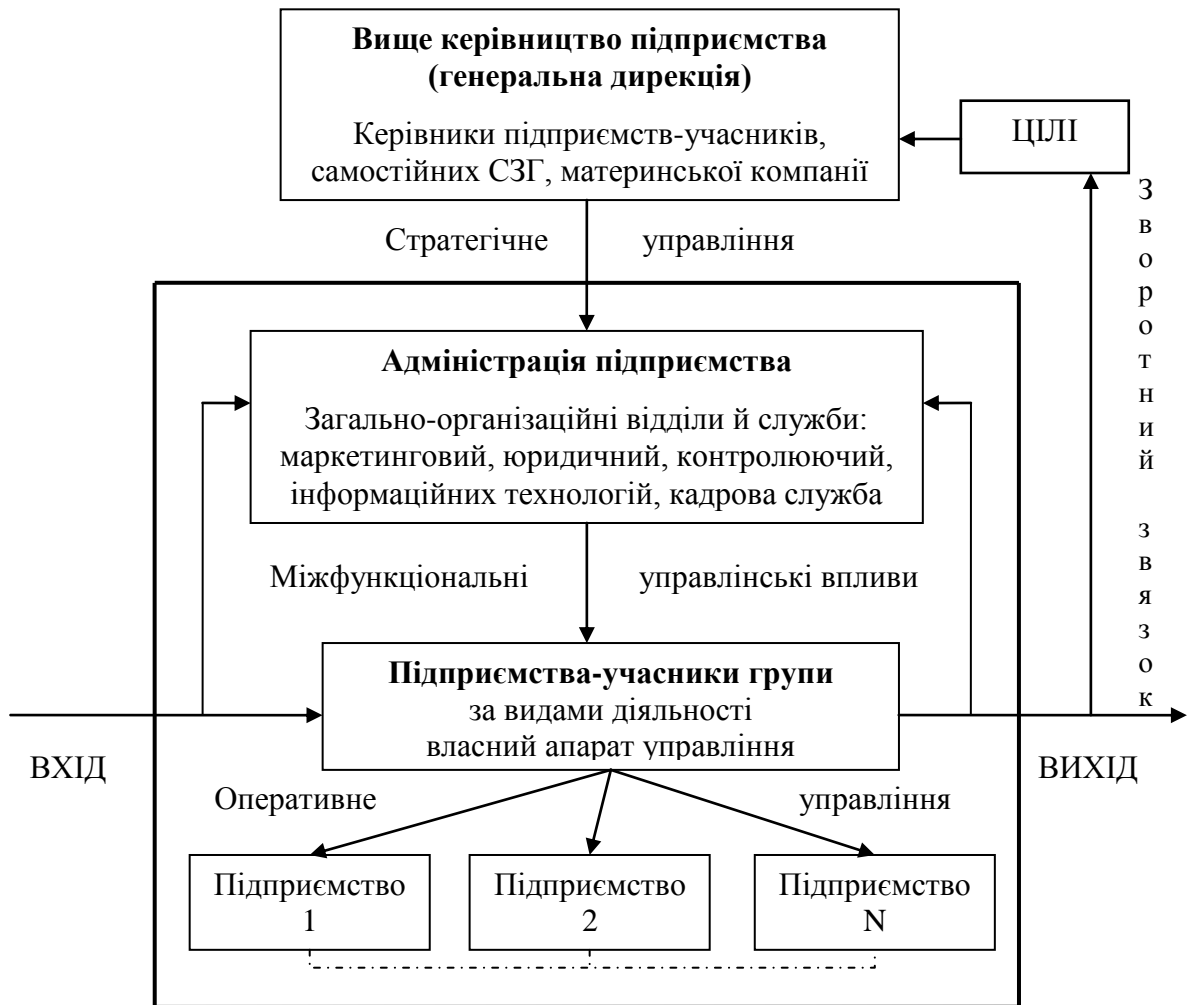


Рис. 1.4. Структура системи управління диверсифікованих підприємств*

* Джерело: розроблено автором

Структурна політика управління диверсифікованих підприємств повинна поєднувати диспозитивний (координаційний) та автономний (саморегулюючий) напрямки. Відносини між елементами групи одного рівня є ключовими і/але вимагають погодження з вищим керівництвом. При цьому одночасно з регламентацією діяльності визначених структурних одиниць існує процес їхньої саморегуляції і самоуправління на оперативному рівні. Саморегуляція тут полягає у формуванні дій, що призводять до стійких реакцій у групі на основі внутрішніх процедур і правил окремих учасників.

Вищий рівень управління має орієнтуватися на розробку та прийняття стратегічних рішень щодо напрямків злагодженого

функціонування та розвитку підприємства. Координація цілей нижчого рівня і результатів усіх видів робіт для забезпечення горизонтальної взаємодії не повинні відволікати топ-менеджмент від вирішення стратегічних питань і проблем. Повноваження й відповідальність децентралізуються й делегуються керівникам нижчих рівнів, які поєднують виконання своїх безпосередніх функціональних обов'язків із загальною управлінською діяльністю, що значно розширює сутність функцій управління порівняно з моноспеціалізованим підприємством [122, с. 58; 125, с. 50; 132]. При цьому системний підхід можливий лише за умови взаємної інтеграції усіх учасників у єдину систему, наявності компетентного керівництва «на місцях», яке має достатні права й несе відповідальність за забезпечення оперативної діяльності підприємства загалом і його окремих елементів.

При застосуванні описаних систем управління особливого значення набувають питання розробки й запровадження інтеграційних механізмів на основі тісних взаємозв'язків, взаємодії, взаємовпливів та взаємообумовленості усіх учасників і бізнес-процесів, що реалізуються в диверсифікованому підприємстві. Активна взаємодія диверсифікованого підприємства із зовнішнім середовищем обумовлює доцільність інтеграції управління не лише в межах його внутрішніх функціональних сфер, а й із функціональними підрозділами й підсистемами представників зовнішнього мікросередовища: партнерів, постачальників, дилерів, клієнтів, партнерів та інших зацікавлених організацій.

На основі системного підходу, аналізуючи різні теорії організації [7; 30; 35; 122; 131; 151; 152; 159; 177; 178; 190], диверсифіковане підприємство можна розглядати як складну, комплексну, неоднорідну систему відкритого типу, яка формує особливу єдність із зовнішнім оточенням та складається з цілого ряду підсистем різної природи (відносно незалежних частин системи, які наділені властивостями

системи і, зокрема, мають свої підцілі, на досягнення яких орієнтуються, а також іншими системними властивостями, які визначаються загальними закономірностями систем) – окремих підприємств і/або видів діяльності. Рациональне управління й координація об'єднання і взаємодії таких підсистем із різною природою, структурою та валентністю у межах диверсифікованого підприємства формують його нову системну властивість – комплексну синергію, яка проявляється ефектами різного виду [46, с. 56].

Ключовими вимогами та характеристиками, що лежать в основі управління диверсифікованими підприємствами, окрім класичних принципів теорії загального управління, виступають: самоорганізація, саморозвиток, нелінійність, відкритість, ієрархічність, інтеграція та врахування організаційно-правового статусу учасників при її здійсненні, добровільність корпорування, автономність та індивідуальність організаційної структури учасників, взаємозбалансованість підсистем підприємства та його учасників, багатополюсність та поліцентричність, взаємодія локальних систем, емерджентність, когерентність та превалювання синергічних ефектів над потенційними ризиками.

Під відкритістю розуміється активна співпраця та включення у структур управління елементів зовнішнього середовища, що забезпечується інформаційною прозорістю для всіх учасників, як існуючих так і потенційних.

Корпорування (об'єднання) учасників, їхніх компетенцій та ресурсів для досягнення спільних цілей і отриманні синергічних ефектів повинно здійснюватися на добровільній основі відповідно до чинного антимонопольного законодавства.

Принципи автономності та індивідуальності організаційної структури передбачають відносну самостійність підсистем (підприємств-учасників), наявність у них власних органів управління, локальних горизонтально та вертикально інтегрованих системи

управління «на місцях» і своїх цілей, які визначаються природою їхньої операційної діяльності й узгоджені із загальною ОСУ підприємства.

Підтримка взаємобалансованості потенціалів виробничої, фінансової, інфраструктурної, інформаційної та управлінської підсистем підприємства у цілому та узгодженість елементів у межах кожної з підсистем.

Багатополюсність та поліцентричність управління диверсифікованим об'єднанням у цілому припускає наявність декількох центрів глобальної відповідальності за виживання та розвиток всієї групи, у т.ч. на рівні окремих СЗГ, які свідомо захищають окрім загально групових ще й власні інтереси.

Емерджентність визначає, що якість системи управління визначається не тільки якостями її елементів, а й характером взаємодії між ними у межах внутрішнього середовища та із зовнішнім оточенням. Когерентність – узгодженість у взаємодії елементів диверсифікованого підприємства досягається через кооперацію раніше незалежних СЗГ та отримання на основі їхньої співпраці синергічних ефектів. Отже ефективність управління диверсифікованими підприємствами визначається ефективністю інтеграції та взаємодії їхніх внутрішніх елементів між собою та із зовнішнім оточенням на засадах синергізму. Вказані аспекти управління діяльністю диверсифікованих підприємств будуть детально розглянуті у п.п. 2.2, 3.2.

Висновки до розділу 1

За умов активного поширення процесів глобалізації зміни структури світового й національного виробництв та інтенсифікації галузевої конкуренції актуалізується необхідність пошуку нових методів підвищення конкурентоспроможності й стійкості сучасних підприємств. Стратегія диверсифікації виступає дієвим інструментом формування унікальних компетенцій і конкурентних переваг підприємств за рахунок більш ефективного використання їх внутрішнього потенціалу, активної взаємодії з елементами зовнішнього середовища та адаптації до нових ринкових умов. Проведене дослідження дало змогу зробити наступні висновки й узагальнення:

Складність і багатогранність сутності диверсифікації зумовлює неоднозначність трактування й інтерпретації вітчизняними і зарубіжними науковцями природи даної економічної категорії у системі стратегічного управління підприємств. Її детермінують як форму розвитку підприємства шляхом організаційних змін, які мають визначальний вплив на його діяльність, цілі, ключові бізнес-процеси та систему управління. Трансформація характеру сучасної диверсифікації спонукає необхідність перегляду класифікації її видів та виділення нових типів і форм реалізації, зокрема конгломератної комерційної диверсифікації, що реалізується шляхом виходу в нові сфери бізнесу без прямої виробничої чи функціональної спільності з основним видом діяльності й гарантує доповнення та підтримку існуючих СЗГ підприємства.

Методологічною основою дослідження диверсифікації діяльності підприємств є системний підхід, який враховує статику управління (функції, стан та порядок розташування елементів системи управління) та його динаміку у часі, яка виражається координацією, регулюванням, комунікаційними процесами й взаємозв'язками між елементами.

Складність реалізації диверсифікації у сучасних умовах обумовлюється широтою її зовнішніх (ринкові, галузеві, економічні, законодавчо-інституційні) і внутрішніх (економічні, технологічні, організаційні) факторів і визначає її мотиви (техніко-технологічні, економічні, фінансові, соціальні, стратегічні), недоліки й ризики. Враховуючи специфіку функціонування диверсифікованих підприємств, основною метою управління ними є підвищення загальної конкурентоспроможності шляхом розробки єдиної інтегрованої системи управління, налагодження чіткої координації, формування структурних взаємозв'язків, організації спільної діяльності учасників та отримання комплексної позитивної синергії від їхньої взаємодії та інтеграції.

Специфічними ознаками й характеристиками диверсифікованих підприємств є: перехід від лінійно-ієрархічних систем управління до систем, що базуються на реалізації принципу самоорганізації та нелінійних управлінських зв'язків синергічного характеру; зсув від традиційних, централізованих до інтегрованих, сітково-розподілених моделей управління. На сьогодні диверсифіковане підприємство – це складна, неоднорідна система відкритого типу, яка формує особливу єдність із зовнішнім оточенням та складається з цілого ряду підсистем різної природи – окремих підприємств і/або видів діяльності; раціональне управління й координація взаємодії цих підсистем з різною природою, структурою й валентністю формують його нову системну властивість – комплексну синергію. Ефективне управління диверсифікованими підприємствами як складними економічними системами відкритого типу базується на наступних принципах: самоорганізація, саморозвиток, нелінійність, відкритість, ієрархічність, інтеграція, автономність та індивідуальність організаційної структури учасників, взаємозбалансованість, багатополюсність та поліцентричність, взаємодія локальних систем, емерджентність,

когерентність та превалювання синергічних ефектів над потенційними ризиками.

Основні положення, розглянуті в даному розділі дисертаційної роботи, були відображені у публікаціях автора [45; 46; 51; 53; 56; 58; 61; 62; 64; 66].

РОЗДІЛ 2**СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ
ІНТЕГРАЦІЙНО-ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ
НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНОЇ КЕРАМІКИ УКРАЇНИ****2.1. Структурні зрушення на ринку будівельної кераміки**

Тяжіння сучасних підприємств до диверсифікації діяльності можна легко пояснити зміною і ускладненням головних ринкових вимог. Так до 1960-х головною вимогою була ціна, а ефективність виробництва була єдиним критерієм оцінки ефективності функціонування підприємства. Активна індустріалізація виробництва у 1970-х роках додали другу ринкову вимогу – якість, тож окрім ефективності виробництва якість стала критерієм оцінювання діяльності підприємства. У 1980-х відбулося зародження логістичного підходу і важливим стало не тільки співвідношення «ціна-якість» товару, а також час його поставки кінцевому споживачу. Протягом 1990-х додатковою принциповою вимогою стала унікальність товару (послуги), що лягла в основу сучасної концепції конкурентоспроможності товару і підприємства загалом [131, с. 38]. Таким чином, відбувалося формування і становлення новітнього ринку – «ринку споживача», в якому кінцевий покупець – це активний суб'єкт на задоволення потреб якого більш якісно і комплексно зорієнтована діяльність всіх інших учасників ринку.

Одним із яскравих прикладів сучасного «ринку споживача» є ринок вітчизняний керамічної плитки, який відноситься до галузей економіки, що активно зростають і розвиваються відповідно до нових умов господарювання. Фінансово-економічна криза 2008-2009 рр. та падіння обсягів комерційного й споживчого будівництва внесли значні корективи у функціонування даного ринку та змінили пріоритети його

подальшого розвитку. Основними та найбільш вагомими серед них є: суттєве зменшення частки імпоротної продукції та експансія вітчизняних виробників; переорієнтація експорту з сировини на готову продукцію; перехід від ринку постачальника до ринку покупця при значному зростанні ролі індивідуального кінцевого споживача. Це спричинило з одного боку – суттєве загострення конкуренції серед продавців, а з іншого – консолідацію учасників ринку з метою кращого, більш якісного задоволення потреб кінцевого споживача шляхом його комплексного обслуговування на значно вищому рівні.

До базових факторів, що визначають функціонування ринку керамічної плитки, належать: динаміка будівництва житлової та комерційної нерухомості; динаміка монтажно-ремонтних робіт, що здійснюються будівельними організаціями; динаміка індивідуального будівництва й ремонту; зміна рівня добробуту населення; якісні зміни споживацьких уподобань і поведінки.

Виробництво кераміки відноситься до переробної галузі промисловості будівельних матеріалів у складі будівельного комплексу країни. Керамічна промисловість (табл. 2.1) об'єднує підприємства з видобування натуральної природної сировини і виробництва грубої кераміки (цегли, дренажних і каналізаційних труб, черепиці); керамзиту; кислототривких і вогнетривких виробів (у тому числі санітарної кераміки); керамічних та кам'яних плиток (гресу); тонкої кераміки (виробів із порцеляни та фаянсу); виробів широкої номенклатури електротехнічної та радіотехнічної промисловості. Подальші дослідження у роботі зосереджено на підгалузі керамічної промисловості – виробництві керамічної плитки.

Кераміку виготовляють із тугоплавкої або вогнетривкої глини з домішками каоліну, кварцового піску, пегматиту, оксидів окремих кольорових металів та інших мінеральних або органічних сполук. Великі обсяги витрат сировини на одиницю продукції та їх низька

транспортабельність обумовлюють територіальну структуру галузі, що визначається сировинними базами: родовищами і кар'єрами. Донецька і Дніпропетровська області багаті керамічними масами, Вінницька і Житомирська – каолінами, Закарпатська, Хмельницька, Кіровоградська, Причорномор'я та Приазов'я – вогнетривкими тугоплавкими глинами. Найпотужнішими виробничими центрами є: Донбас і Придніпров'я (на Донецьку, Луганську, Дніпропетровську й Запорізьку області припадає понад 30% усього виробництва продукції галузі), Харків (7%), Київ (6%), Одеса і Львів (по 5%), Хмельницький (4,5%), АР Крим (4,5%) [74].

Таблиця 2.1

Переробна галузь промисловості будівельних матеріалів (Секція D)*

Код КВЕД		Назва	Код ISIC
Розділ Група Клас	Підклас		
СекціяD		Переробна промисловість	D
Підсекція D1		Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції Ця підсекція включає перероблення сировини мінерального походження: виробництво скла в усіх його формах; керамічних виробів, плитки, цегли, черепиці; виробництво цементу й гіпсу тощо; оброблення каменю та інших мінеральних виробів	26
26		Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	26
26.3		Виробництво керамічних плиток та плит	269x
26.30	26.30.0	Виробництво керамічних плиток та плит: - виробництво не вогнетривких керамічних плиток для облицювання камінів та стін, підлоги, мозаїчної плитки, - виробництво невогнетривких керамічних плит та блоків для мостіння. Цей підклас не включає: - виробництво вогнетривких керамічних виробів	2693x

* Складено автором на основі [126]

Повна забезпеченість власною якісною сировиною та висока динаміка зростання внутрішнього та зовнішнього попиту на продукцію галузі спричинили потужне інвестування промислового виробництва. Інвестиції в основний капітал підприємств за 1995-2008 рр. збільшилися в 20 разів: із 322 млн. грн. до 6606 млн. грн. у фактичних цінах (таблиця Б.2 Додатка Б). У структурі інвестицій 71% (4717 млн. грн.) склали модернізація, переоснащення та реконструкція діючих

підприємств, будівель і споруд, і 29% (1889 млн. грн.) – нове будівництво [74]. Протягом 2001-2009 рр. були запуснені нові технологічні лінії в: Харкові, Києві, Дніпропетровську, Житомирській і Донецькій областях [47, с. 44; 48, с. 94]. Активне інвестування в галузеве виробництво дало змогу підняти вітчизняні виробничі потужності з 10 млн.кв.м. у 2001 році до 60 млн.кв.м. у 2011 р. (рис. 2.1), (таблиця Б.1 Додатка Б) [74].

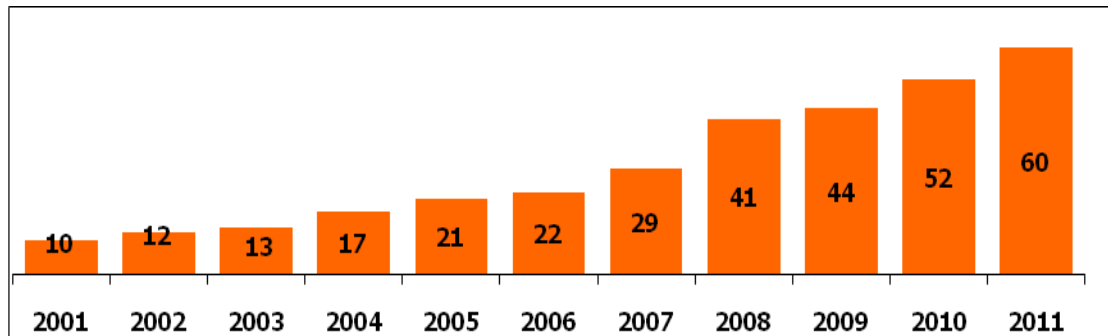


Рис. 2.1. Динаміка виробництва керамічної плитки, млн.м.кв. *

* Побудовано автором за даними Української асоціації кераміки [74; 172]

Промислове виробництво вітчизняної керамічної плитки сьогодні представляють 15 підприємств (табл. 2.2). Трійка лідерів – Атем, ХПЗ і Церсаніт Україна – разом виготовляє більше 70% продукції галузі [63, с. 148; 172]. Детальна інформація про діяльність вітчизняних виробників кераміки представлена у таблиці Б.3 та рис. Б.1 Додатка Б та Додатку В.

Асортимент продукції представлений двома основними видами плитки: керамічної глазурованої для внутрішніх робіт та неглазурованої з підвищеними техніко-експлуатаційними властивостями – керамограніту. Характерним є те, що у останні роки ринок демонструє значні структурні зміни: зростання частки керамограніту з 25% у 2007 р. до 75% у 2011 р., що обумовлюється розширенням сфер його використання у приватному та комерційному будівництві.

Територіальне розміщення виробників керамічної плитки в Україні у 2011 р.*

Назва підприємства і (Торгова марка)	Регіон
ТОВ «АТЕМ» (АТЕМ, Imperial Atelier)	м. Київ
ЗАТ ПП «Піастрелла»	м. Київ
ДП ТОВ «Агромаг-Декор»	м. Київ
ДП ТОВ «Церсаніт Україна» (CERSANIT)	Житомирська обл., с. Чижівка
ЗАТ «ІнтерТайл» (Venissa Ceramica)	Житомирська обл., м. Коростень
ЗАТ «Львівський керамічний завод»	м. Львів
ТОВ «Карпатська кераміка»	Івано-Франківська обл., м. Калуш
ТОВ «АВАНТ» (AVANT)	м. Ужгород
ЗАТ «Харківський плитковий завод» (ХПЗ) (Golden Tile)	м. Харків
ЗАТ ПП «Інтеркерама» (InterCerama)	Дніпропетровська обл., смт. Ювілейний
ТОВ «Сілта-Брік» (Сілта Брік)	м. Дніпропетровськ
ПП ФО «Нота Кераміка» (Nota Keramika)	м. Дніпропетровськ
ЗАТ «Зевс Кераміка» (Zeus Ceramica)	Донецька обл., м. Слав'янськ
ЗАТ «Керамічні маси Донбасу»	Донецька обл., м. Слав'янськ
ВАТ «Славянський керамічний комбінат»	Донецька обл., м. Слав'янськ

* Складено автором

Щодо цінової сегментації ринку, то вона передбачає класичний поділ на економ-клас 4-15 \$ за м.кв, медіум – до 25 \$ за м.кв, преміум – до 120 \$ за м.кв, люкс (ексклюзив) – від 800 \$ за м.кв. При цьому спостерігається зростання частки середнього та дорогого сегментів, у яких відбувається зміщення ринкової рівноваги від ринку продавця (виробника) до ринку споживача. Вітчизняні виробники розширюють свою присутність з економ-класу в медіум, при цьому якість пропонованої продукції наближається до закордонних аналогів. Імпортна продукція витісняється в преміум та люкс-сегменти, а конкуренція між національними виробниками в нижньому й середньому сегментах стає значно жорсткішою. Про це свідчить поява шести нових виробників

кераміки протягом 2005-2011 рр. і зростання обсягів виробництва з 10 млн.м.кв. у 2001 році до 60 млн.м.кв. у 2011 році відповідно [172].

Характерною рисою підгалузі керамічної плитки є її експортна орієнтація (переважання експорту над імпортом). У період кризи 2008-2009 рр. збільшення обсягів продажу за кордон у натуральному вираженні на 10% (з 7,6 млн.м.кв. у 2008 році – до 8,5 млн.м.кв. у 2009 році) забезпечило стабільний грошовий потік в національну економіку, що у свою чергу дало змогу нарощувати обсяги виробництва для задоволення внутрішнього попиту. Активне передкризове зростання експорту (400% і 230% у 2007-2008 рр. відповідно) продовжилося у 2010 році (80%: з 46 млн. дол у 2009 р до 83 млн. дол. у 2010 р) (таблиця Б.3 Додатка Б) [172]. Спад експорту у 2011р. був спричинений необхідністю заміщення частини імпоротної продукції вітчизняною (рис. 2.2).

Загальний експорт вітчизняної продукції за 2005-2010 рр. зріс у 12 разів: з 7 млн.дол. до 83 млн.дол відповідно. Це відбувалося не тільки і не стільки за рахунок збільшення обсягів дешевої продукції, а шляхом переорієнтації зовнішньої торгівлі з сировини на готову продукцію. Раніше з України експортували високоякісні глини в Іспанію та Італію, а звідти завозили керамічну плитку високої якості за високими цінами. На сьогодні готова продукція медіум-класу представляє ліву частку національного експорту.

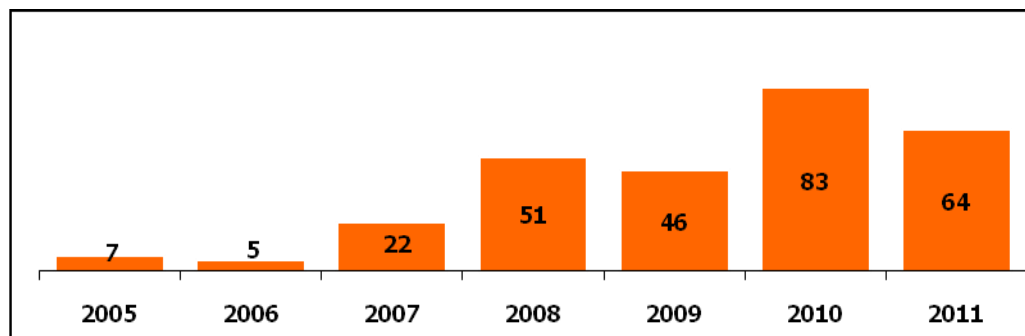


Рис. 2.2. Динаміка експорту керамічної плитки, млн дол.*

* Побудовано автором за даними Української асоціації кераміки [172]

Основними споживачами української кераміки (85%) з 2006 р. є Росія, Молдова, Білорусь і Казахстан (табл. Б.4 і рис. Б.3 Додатка Б). Перші місця у структурі зовнішньої торгівлі обіймають лідери виробництва, які контролюють 73% експорту і ділять між собою вказані ринки збуту: ХПЗ, Атем, Інтеркерама, Зевс Кераміка, Піастрелла [172] (рис. 2.3).

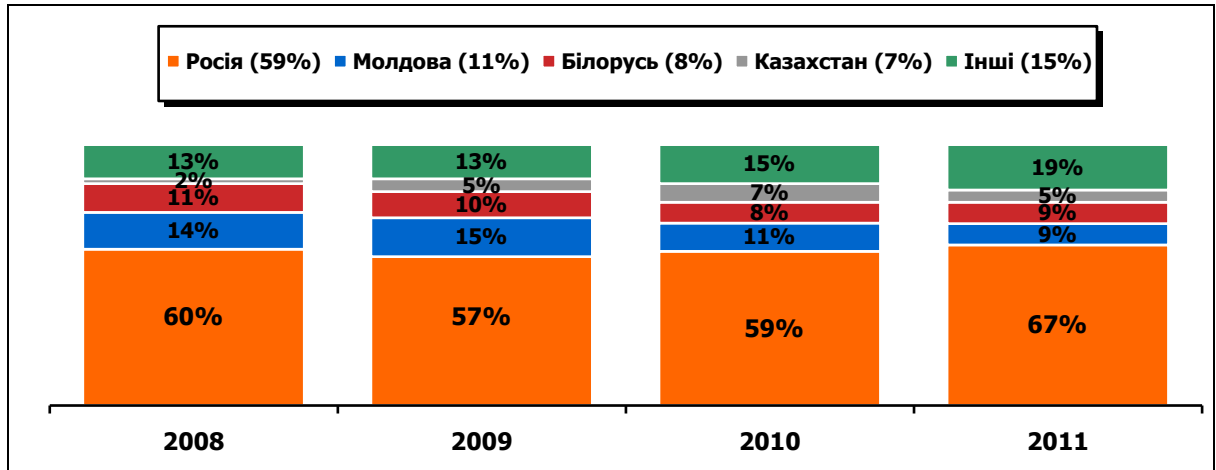


Рис. 2.3. Динаміка споживання вітчизняної плитки, % від експорту*

* Розрахунок автора за даними Української асоціації кераміки [172]

Пріоритетність експортної політики зазначених підприємств дала змогу їм вийти на ринки збуту інших країн і при цьому не втратити позиції на внутрішньому ринку (рис. 2.4).

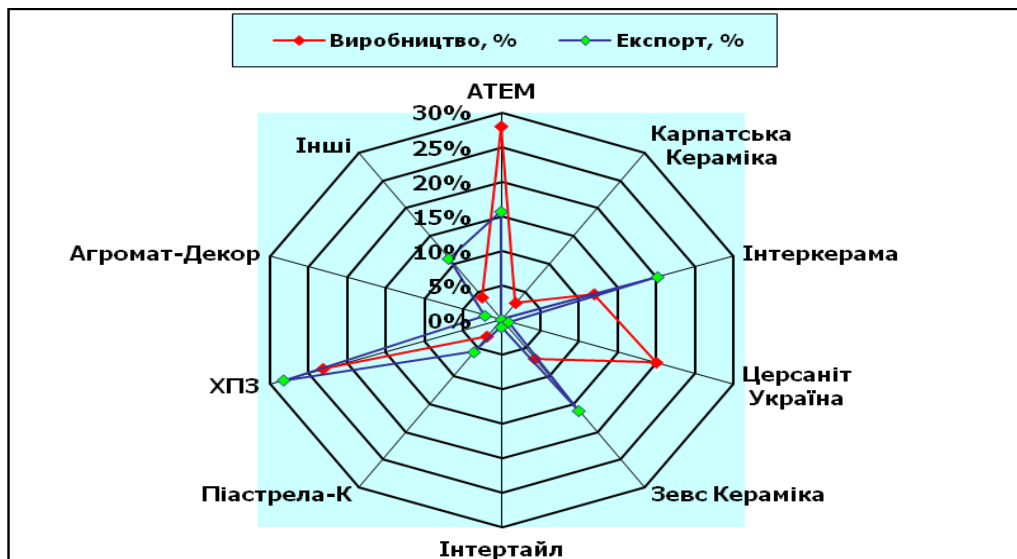


Рис. 2.4. Розподіл виробництва і експорту керамічної плитки за виробниками у 2011 р., %*

* Розраховано і побудовано автором на основі даних [172]

Світова фінансова криза й суттєве коливання курсу національної валюти призвели до значного зростання вартості імпоротної продукції, а отже, й послаблення її цінової конкурентоспроможності. Це дало змогу національним виробникам, які за рахунок розвитку потужностей значно посилили позиції на внутрішньому ринку, збільшити частку вітчизняної плитки, поступово витісняючи імпорту (рис. 2.5).

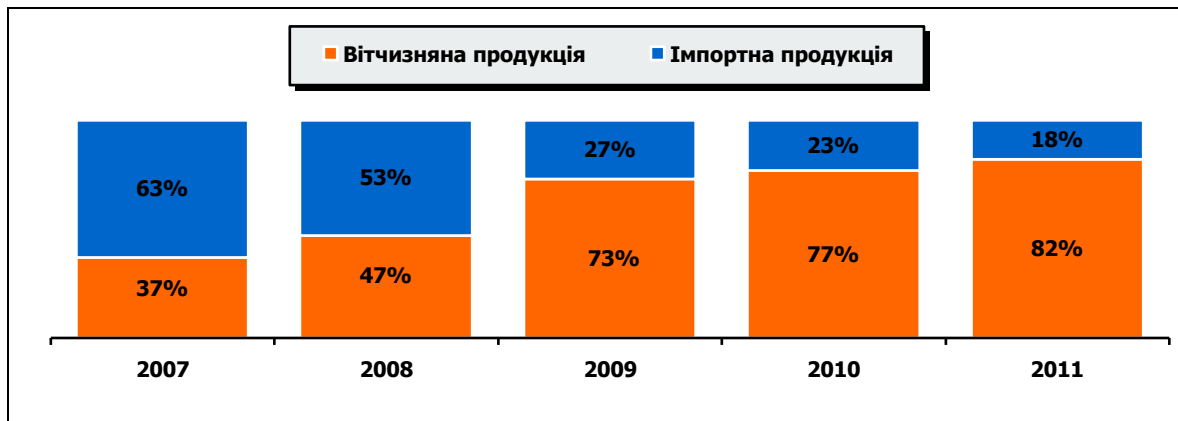


Рис. 2.5. Структура ринку керамічної плитки за походженням, %*

* Побудовано автором на основі даних Української асоціації кераміки [172]

Лева частка імпоротної керамічної плитки (більше 95%) ввозиться з 10 країн, перша п'ятірка яких забезпечує 80% національного попиту: Польща, Іспанія, Росія, Білорусь, Італія, Китай (табл. Б.5 Додатка Б). Структура імпорту керамічної плитки за країнами представлена на рис. 2.6.

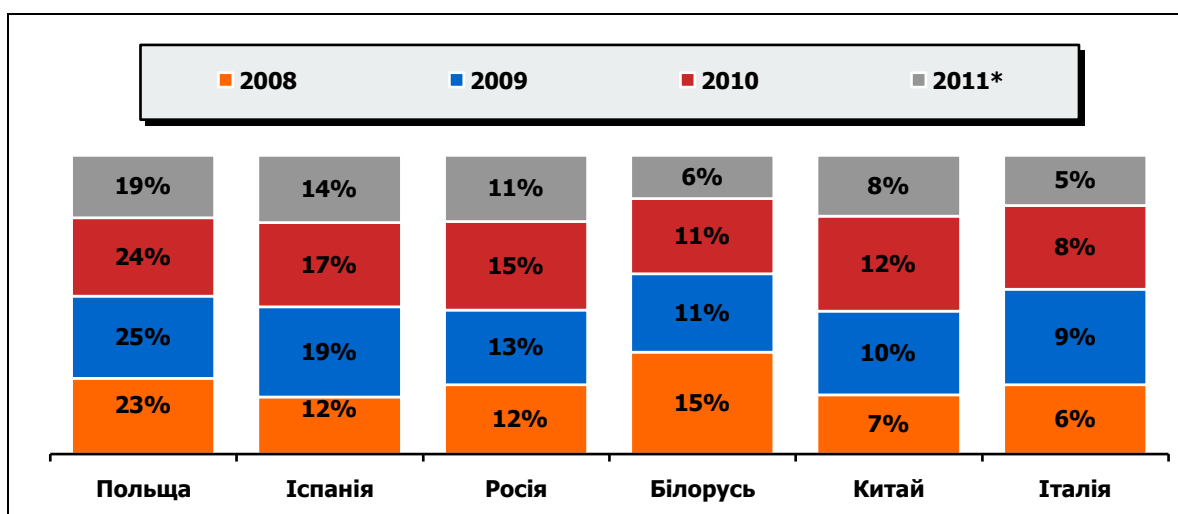


Рис. 2.6. Структура імпорту керамічної плитки в Україну за країнами-постачальниками*

* Побудовано автором на основі даних Української асоціації кераміки [172]

Імпорт керамічної плитки в Україну здійснюють близько 300 компаній, найбільші серед яких контролюють 70% даного сегменту: ЗАТ «Край Керама», ТОВ «ОТБ», ТОВ «Агрос», ПТК ТОВ «Агромат», ТОВ «Церсаніт Інвест», ТОВ «Карпатська кераміка» (таблиця Б.6 Додатка Б). Частки вказаних компаній у загальному національному імпорті представлено на рис. 2.7.

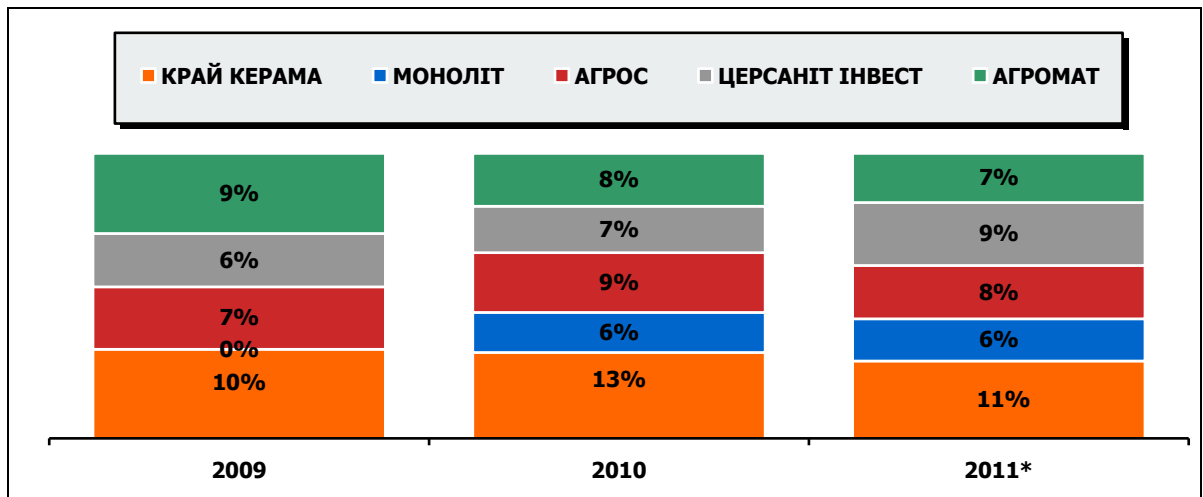


Рис. 2.7. Частка компаній-імпортерів у загальному імпорті керамічної плитки в Україну у 2009-2011 рр., %*

* Побудовано автором на основі даних Української асоціації кераміки [172]

У результаті постійного розвитку виробництва з використанням власної високоякісної сировини, поступово збільшилася частка вітчизняної продукції у структурі споживання та відбулося часткове заміщення нею імпортованих товарів (таблиця Б.7 Додатка Б). Зміни основних показників функціонування вітчизняного ринку керамічної плитки подано на рис. 2.8.

Можливість заміщення імпорту спричинила загострення конкуренції між вітчизняними виробниками. До 2009 р. основна конкурентна боротьба на ринку відбувалася між дилерами, що пропонували імпортовану продукцію. На сьогодні ситуація змінюється у бік виробників – спостерігається перехід від ринку виробника (продавця) до ринку покупця, з одночасним посиленням ролі

індивідуального кінцевого споживача. Падіння частки промислового корпоративного споживання до 1/3 та зростання вимог кінцевих споживачів спонукають виробників до більш якісного задоволення їхніх потреб, шляхом комплексного обслуговування на значно вищому рівні порівняно з конкурентами.

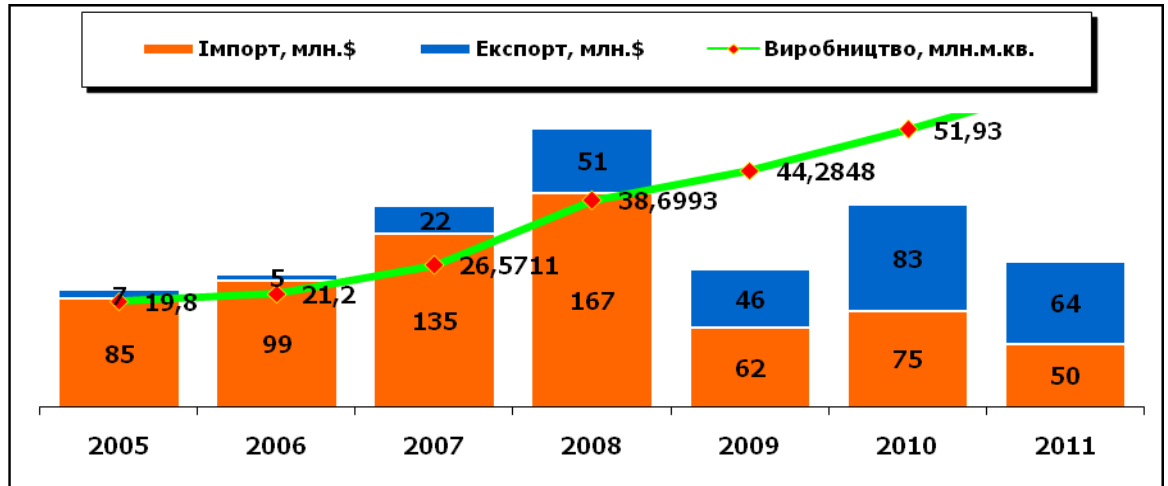


Рис. 2.8. Структурні зміни основних показників функціонування вітчизняного ринку керамічної плитки*

* Побудовано автором на основі даних Української асоціації кераміки [172]

Проведений аналіз поточного стану та тенденцій розвитку вітчизняного ринку будівельної кераміки дає змогу виділити наступні основні методи конкурентної боротьби на ньому [195, с. 48-49]:

- участь виробників і продавців у спеціалізованих всеукраїнських та міжнародних виставках, ярмарках, конференціях, з'їздах тощо;
- встановлення рекламних і виставкових стендів у спеціалізованих будівельно-господарських супермаркетах, на будівельних ринках і в офісах ремонтно-будівельних компаній;
- інтернет-маркетинг («розкрутка» сайтів та продаж через інтернет);
- реклама у спеціалізованій пресі, публіситі, поліграфічна рекламна та презентаційна продукція;

- відкриття філій і представництв у різних регіонах країни та за кордоном;
- надання додаткових дизайнерських послуг та виконання будівельно-ремонтних робіт;
- виробництво ексклюзивної продукції «під замовлення» з урахуванням усіх індивідуальних побажань замовника;
- спільні зі спеціалізованими будівельними та господарськими магазинами дисконтні акції, рекламні та промо-кампанії;
- освоєння суміжних незв'язаних виробництв – пластиковий посуд, склотара, будівельні матеріали, упаковка, декор тощо;
- цінова конкуренція (іноді недобросовісна), яка передбачає свідомий демпінг цін з метою витіснення конкуруючої продукції;
- нецінові методи конкуренції через поєднання просування на ринку, упаковку, доставки продукції до кінцевого місця споживання, сервісу та інших маркетингових чинників;
- узгоджені дії вертикального, горизонтального, конгломератного та змішаного типу між прямими і/або опосередкованими конкурентами на різних ринках. Вони конкурують або можуть конкурувати між собою на одному ринку товарів і при цьому перебувають або можуть перебувати у відносинах купівлі-продажу на відповідних товарних ринках (продавець-покупець, постачальник-споживач). Узгоджені дії застосовують наступні виробники: ТОВ «Агромат-Декор», ЗАТ «Піастрелла», ТОВ «АТЕМ», ДП ТОВ «Церсаніт Україна», ЗАТ «ІнтерТайл», ЗАТ «Харківський плитковий завод» [63, с. 148];
- концентрація через придбання акцій, створення нових підприємств, передачу певних об'єктів у оренду, призначення керівників компаній тощо, зокрема: злиття суб'єктів господарювання або приєднання одного суб'єкта господарювання до іншого; набуття безпосередньо або через інших осіб контролю одним або кількома суб'єктами господарювання над одним або кількома суб'єктами

господарювання чи їх частинами; створення суб'єкта господарювання двома й більше суб'єктами господарювання, який протягом тривалого періоду буде самостійно здійснювати господарську діяльність, але при цьому таке створення не призводить до координації конкурентної поведінки між суб'єктами господарювання, що створили цей суб'єкт господарювання, або між ними та новоствореним суб'єктом господарювання; безпосереднє або опосередковане придбання, набуття у власність іншим способом чи одержання в управлінні часток (акцій, паїв) іншого суб'єкта господарювання;

– контроль діяльності інших підприємств завдяки: праву володіння чи користування всіма активами чи їх значною частиною; праву, яке забезпечує вирішальний вплив на формування складу, результати голосування та рішення органів управління суб'єкта господарювання; укладенню договорів і контрактів, які дають можливість визначати умови господарської діяльності, давати обов'язкові до виконання вказівки або виконувати функції органу управління суб'єкта господарювання; заміщенню посади керівника, заступника керівника спостережної ради, правління, іншого наглядового чи виконавчого органу суб'єкта господарювання особою, яка вже обіймає одну чи кілька із зазначених посад в інших суб'єктах господарювання; обійманню більше половини посад членів спостережної ради, правління, інших наглядових чи виконавчих органів суб'єкта господарювання особами, які вже обіймають одну чи кілька із зазначених посад в іншому суб'єкті господарювання.

Результатом аналізу вітчизняного ринку керамічної плитки є виділення наступних тенденцій його функціонування й розвитку:

– суттєве підвищення обсягів виробництва продукції – керамічного гресу та глазурованої керамічної плитки;

– значне зростання експорту та його переорієнтації з сировини (глини та пегматити) на готову продукцію (керамічна плитка);

- імпортозаміщення іноземної продукції вітчизняними аналогами, які мають відповідну якість та техніко-експлуатаційні характеристики;
- заострення конкуренції між виробниками в результаті структурних трансформацій ринку;
- посилення ролі кінцевого споживача, підвищення його вимог до якості готової продукції та рівня сервісного обслуговування.

Таким чином ринок є молодим, переживає завершальну фазу розвитку й поступово входить у фазу насичення.

2.2. Інтеграційно-диверсифікаційні процеси на вітчизняному ринку будівельної кераміки

Сучасна ринкова діяльність базується на кооперації постачальників, виробників і продавців з метою спільного управління бізнес-процесами на всіх стадіях життєвого циклу товару (ЖЦТ) для найкращого задоволення запитів кінцевого споживача. Така інтеграція уможливорює комплексне обслуговування клієнта через розширення пропонованого виробниками спектру товарів і послуг та включення у цей процес інших учасників ринку.

Розширення та диверсифікація діяльності вітчизняних виробників керамічної плитки має двовекторний характер. З одного боку – зосередження на базових видах діяльності й основних бізнес-компетенціях через спеціалізацію та вертикальну інтеграцію – видобування сировини, виробництво й продаж плитки, а з іншого – вихід у нові зв'язані та незалежні сфери діяльності через горизонтальну інтеграцію, комерційну та конгломератну диверсифікацію [55, с. 39].

Більшість виробників орієнтуються на вертикальну інтеграцію, яка реалізує концепцію традиційного логістичного ланцюга (ЛЛ) – простої послідовності в часі й просторі підприємств-учасників і лінійних зв'язків

між ними в процесі створення товару та його руху до кінцевого споживача. При цьому партнери разом переробляють основні матеріальні сировинні товари (висхідні потоки) у готову продукцію (низхідні потоки) цінну для кінцевих споживачів і регулюють зворотний інформаційний потік на кожному етапі ЖЦТ (рис. 2.9).

У спрощеному представленні сусідні учасники ЛЛ виступають у ролях постачальника й замовника. При цьому відносини між ними обмежені здебільшого прямими контактами між продавцем постачальника (відділом збуту) і покупцем замовника (відділом закупок) щодо конкретного визначеного виду товару чи групи товарів.

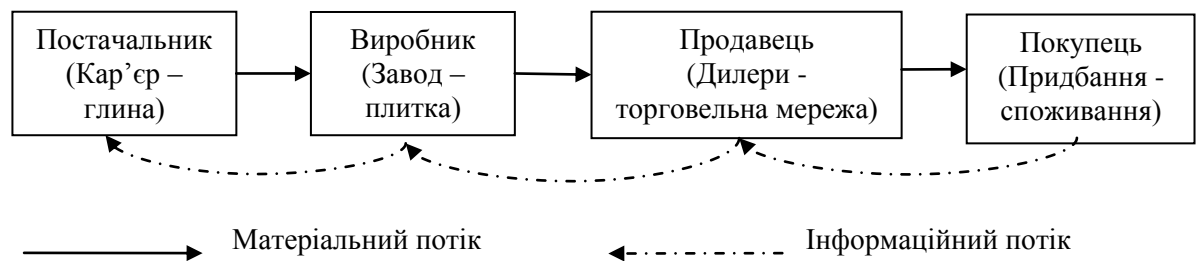


Рис. 2.9. Традиційний логістичний ланцюг на ринку керамічної плитки*

* Складено автором з використанням [87; 153; 182]

До підприємств, які використовують традиційний ЛЛ на ринку будівельної кераміки, відносяться (Додаток В): ХПЗ, Піастрела-К, Інтеркерама, Зевс Кераміка, ІнтерТайл, Львівський керамічний завод, Карпатська кераміка, Сілта Брік, Нота кераміка, Авант, Керамічні маси Донбасу, Слав'янський керамічний комбінат [57, с. 47].

Постачання представляють видобувні підприємства, виробництво – заводи з виготовлення готової продукції, дистрибуцію – власні торговельні мережі виробників, дилери, мережі типу ДІУ (Епіцентр, Нова Лінія, Практикер, ОЛБІ, Леруа Мерлен, Олді, Будмен тощо), споживання – корпоративні комерційні (виконання замовлень) та приватні клієнти (для власних потреб), фізичні особи (кінцевий споживач).

Щоб адекватно реагувати й адаптуватися до зміни на ринку – зростання ролі кінцевого споживача та необхідності більш якісного задоволення його потреб на значно вищому рівні – підприємства змінюють звичні моделі співпраці й формують складні диверсифіковані групи та об'єднання: АТЕМ, Церсаніт-Україна, Агромат-Декор. У таких структурах вертикальна інтеграція поєднується з горизонтальним проникненням та підкріплюється конгломератною диверсифікацією. З метою комплексного задоволення споживача вказані підприємства відходять від традиційних ЛЛ і переходять до більш сучасних форм співпраці – сукупності паралельно-послідовних процесів розробки, виробництва, просування, після продажного сервісу, що виходять за межі лінійної взаємодії між учасниками й використовують перехресні зв'язки одночасної співпраці та взаємодії з кількома попередніми, наступними й суміжними учасниками ланцюга [43, с. 202; 57, с. 50; 183, с. 8-9].

Центром створення диверсифікованої групи чи об'єднання виступає фокусна фірма, що функціонує в основній пріоритетній сфері діяльності – підприємство-виробник готової продукції. Решта учасників (постачальники сировини, логістичні компанії, дистриб'ютори, інші партнери) виступають у ролі центрів логістичної активності, які прямо чи опосередковано зв'язані у єдину інтегральну систему (рис. 2.10) [129, с. 47; 182, с. 56-58].

Наведена структура взаємодії дає можливість оптимізувати ланцюг (скоротити строки виконання замовлень, знизити собівартість продукції), підвищити його стійкість та надійність за рахунок інтеграції як всередині самого ланцюга, так і з елементами його динамічного зовнішнього середовища. При цьому інтеграція передбачає об'єднання, суміщення, зближення та зв'язування окремих самостійних чи залежних суб'єктів господарювання для формування цілісної багатоступеневої структури – логістичної системи (ЛС) з метою управління інформаційно-матеріальним потоком на всіх стадіях ЖЦТ: від ідеї до конструкції,

виробництва, розподілу, продажу, післяпродажного обслуговування й знову до повторення циклу відповідно до змінних запитів споживачів [43, с. 202-203; 57, с.9-51].

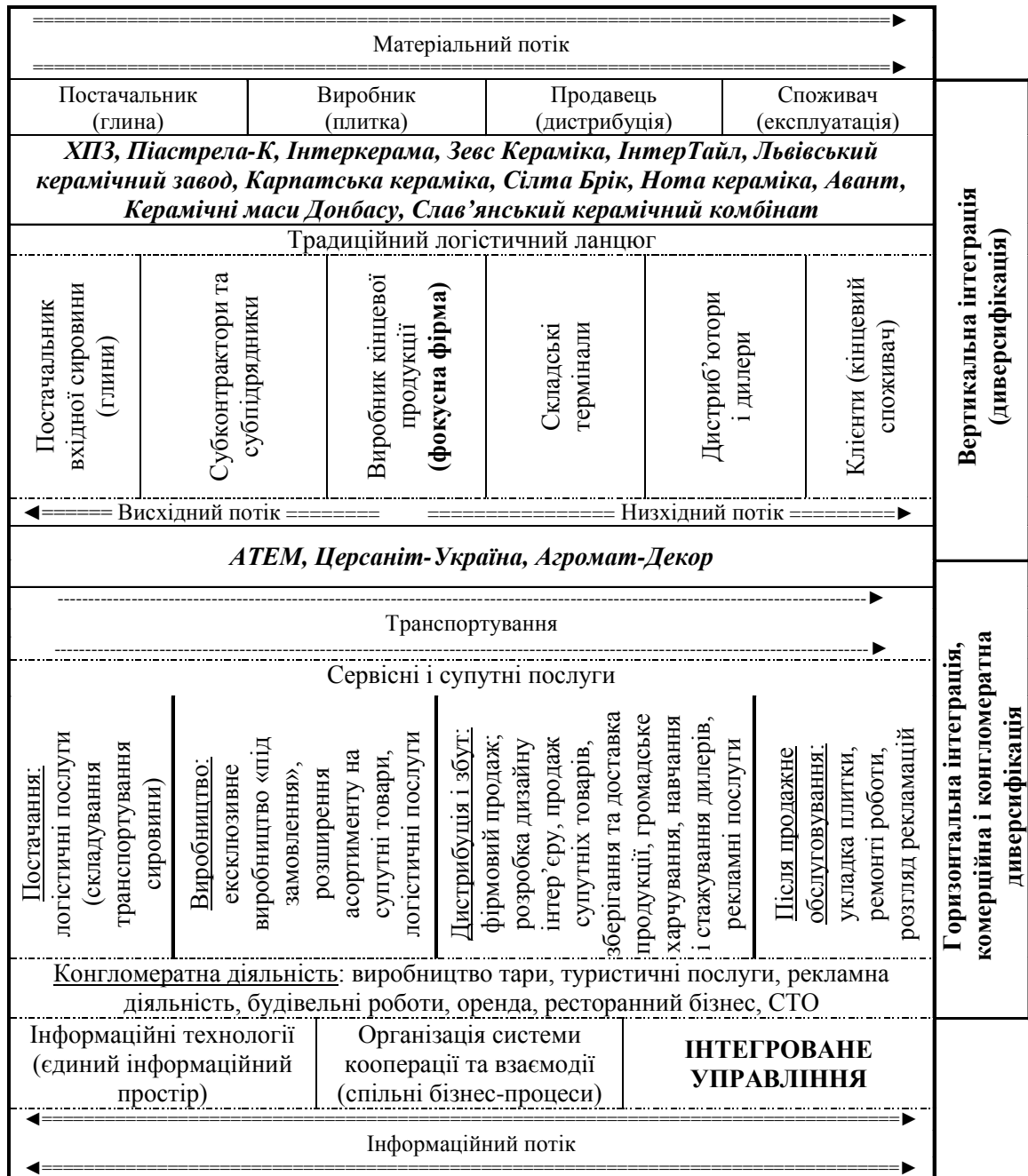


Рис. 2.10. Інтегрована логістична система ринку керамічної плитки*

* Джерело: розроблено автором на основі аналізу виробничих, організаційних, маркетингових бізнес-процесів діяльності вітчизняних підприємств

Створена ЛС охоплює повний цикл виробництва на основі вертикальної та горизонтальної інтеграції, причому різні етапи виробничого циклу представлені самостійними підприємствами.

Базовими вертикально інтегрованими елементами системи виступають видобуток сировини (кар'єр), виробництво кінцевої продукції (завод) та дистрибуція (дилери). Обслуговуючими є види діяльності, що передбачають горизонтальну інтеграцію (виробництво супутніх товарів, дизайнерські послуги, післяпродажне обслуговування) та комерційну маркетингову диверсифікацію (логістичні послуги, рекламна діяльність, навчання та стажування дилерів, громадське харчування). Специфічною рисою ЛС на вітчизняному ринку керамічної плитки є використання додаткових вигод від конгломератної диверсифікації: виробництво тари, туристичні послуги, оренда, будівельні роботи, ресторанний бізнес, СТО.

Як бачимо, в ЛС взаємовідносини між «сусідами» отримують абсолютно нову форму порівняно з ЛЛ: лінійні контакти витісняються активним управлінням зв'язками й розвитком відносин із постачальниками, споживачами й суміжними партнерами через налагодження та підтримку відносин між представниками їхніх різних функціональних областей [182]. Така взаємодія виступає платформою для налагодження й організації партнерських відносин між учасниками ЛС, що підкріплюються їхньою міжфірмовою кооперацією та взаємною інтеграцією.

Проведений Антимонопольним комітетом України аналіз процесів концентрації суб'єктів господарювання за видами протягом 2007-2011 рр. свідчить, що об'єднання (корпорування) вітчизняних підприємств найчастіше відбувається шляхом: придбання акцій, часток, паїв інших підприємств – 70%, набуття контролю в інших формах – 20%, ЗіП і створення спільних підприємств – 5%, інших форм концентрації – 5% [12] (таблиця Б.8 Додатка Б). При цьому основними факторами інтеграції виступають: нестача власних коштів (80% підприємств-респондентів); великі витрати на нововведення, переоснастку чи закупку основних та оборотних фондів (55,5%); недостатня державна фінансова підтримка (53,7%); високий рівень економічного ризику при започаткуванні бізнесу

«з нуля» (41%); недосконалість законодавчої бази (40,4%); тривалий строк окупності інвестицій (38,7%); відсутність коштів у замовника (33,3%); відсутність кваліфікованого персоналу, готового до роботи (20%); складність налагодження кооперації з іншими підприємствами й науковими організаціями (19,7%); нестача інформації про потенційні ринки збуту (17,4%); недостатня інформація про нові технології (17,4%); відсутність попиту на інноваційну продукцію (16%); неготовність підприємств до внутрішніх нововведень (15,5%) [74].

Залежно від характеру взаємовідносин між учасниками, об'єднання підприємств поділяють на два типи: координаційного та субординаційного. Аронов О.М. пропонує поділяти організаційні форми об'єднань підприємств на: жорстку ієрархічну (холдинг), умовно ієрархічну (асоціація, союз) і демократичну (просте товариство) [13, с. 16, с. 23; 104, с. 27].

Координаційні об'єднання створюють можливості для координації діяльності, виконання спільних виробничих та управлінських функцій, але не створюють умов для контролю та підпорядкування. До об'єднань такого типу можна віднести: асоціацію, союз, промислово-фінансову групу. Субординаційні об'єднання забезпечують управлінські важелі завдяки підпорядкованому характеру зв'язків за умов фінансової залежності чи незалежності та централізації частини головних управлінських функцій. До таких об'єднань відносять: корпорацію, консорціум, концерн, асоційоване підприємство, холдинг.

Об'єднання підприємств для участі у ЛС на ринку керамічної плитки здійснюється за двома основними напрямками: участю в керованих і/або договірних об'єднаннях (табл. 2.3).

Керовані об'єднання передбачають контроль учасників, які займаються різноманітними видами діяльності та пов'язані між собою зв'язками різного роду, материнською компанією чи іншим обраним органом зі статусом чи без статусу юридичної особи. Формуються

шляхом інвестування, участі в капіталах, акціонування, придбання часток і паїв новостворених та існуючих підприємств. При цьому виробники виступають як в ролі інвестора, так і в ролі об'єкта інвестування.

Таблиця 2.3
Концентрація підприємств на ринку кераміки за видами*

Участь у керованих об'єднаннях	Участь у договірних об'єднаннях	
Акціонування, придбання часток і паїв (ДП, СП)	Договори на ексклюзивне право продажу продукції	Ексклюзивне виробництво
ЗАТ «Піастрелла»** (засновник: ВАТ Завод «Керамік») ДП ТДім «Керамік» (материнська компанія ЗАТ «Піастрелла»)	ДП ТОВ «Агромат-Декор» (ПТК ТОВ «Агромат»)	ТОВ «Карпатська кераміка» для ТОВ «Епіцентр»
СП ЗАТ «Керамічні маси Донбасу»*** (засновники: ТНК «Watts Blake Vearn (м. Лондон), ЗАТ «Южно-октябрьские глины «ЮГ», ДП ЗАТ «Глини Донбасу»)	ТОВ «АТЕМ» (ТД «Барвінок», ТОВ «Меркурій», шоу-руми «Академія кераміки»)	
СП ЗАТ «Зевс Кераміка»*** (засновники італійський виробник Emilceramica S.p.A та ЗАТ «Южно-октябрьские глины ЮГ)	ЗАТ «Зевс Кераміка» (дилерська мережа)	ТОВ «Агромат-Декор» для ПТК ТОВ «Агромат»
ДП ТОВ «Церсаніт-Україна» (материнська компанія – ДП ТОВ «Церсаніт-Інвест»)	ТОВ «Сілта-Брік» (дилерська мережа)	
ДП ТОВ «Агромат-Декор»*** (материнська компанія – ПТК ТОВ «Агромат»)	ЗАТ «ХПЗ» (ЗАТ «Голден Тайл»)	
ДП ТОВ «Прикарпатська кераміка» - дистрибуція (материнська компанія ЗАТ «Львівський керамічний завод»)	ТОВ «АВАНТ» (дилерська мережа)	ЗАТ «Піастрелла» для корпорації «Київміськбуд»
ДП ТДім «Інтеркерама» (материнська компанія ЗАТ «Інтеркерама»)	ПП «Нота Кераміка» (ТОВ «Будівел Кераміка»)	
ДП ТДім «VenissaCeramica» (материнська компанія ЗАТ «ІнтерТайл»)	ВАТ «Славянський керамічний комбінат» (дилерська мережа)	
** має власне ДП, що постачає сировину *** підприємство-засновник являється основним або єдиним постачальником сировини		

* Розроблено автором на базі фактичних даних підприємств [50, с. 70; 183, с. 8]

Договірні стратегічні об'єднання орієнтовані на збереження повної чи часткової самостійності учасників. При заключенні

ексклюзивних договорів на право продажу виробники повністю передають функцію збуту іншій організації (аутсорсинг) або прагнуть мати контроль над продавцями (субконтрактинг). Частка продажу вітчизняних будівельних матеріалів через власну торговельну мережу підприємств протягом 2000-2010 рр. зросла з 59% до 71% [74]. Ексклюзивне виробництво передбачає виготовлення продукції під певною торговою маркою для конкретного замовника – «вироблено для».

Керовані об'єднання наближені до класичних корпорацій – це форма організації підприємницької діяльності, що передбачає дольову власність, юридичний статус і зосередження функцій управління в руках вищих професійних керівників (менеджерів), що працюють за наймом [25]. Вони можуть мати диверсифікований портфель сфер діяльності, що поєднує різні напрямки на основі вертикальної інтеграції із замкнутим циклом виробництва кінцевого продукту [139]. Для підприємств-учасників логістичних систем, вертикальна інтеграція підкріплюється горизонтальною та комерційною диверсифікацією (рис. 2.10). Таким чином, розглядувані групи є диверсифікованими інтегрованими структурами, саме на таких об'єднаннях зосереджено подальші дослідження у роботі.

Важливою суперечністю диверсифікаційно-інтеграційних процесів на ринку керамічної плитки є, з одного боку, об'єктивна економічна доцільність їх зовнішньої інтеграції за допомогою формування статутних об'єднань, а з іншого – необхідність захищеності й збереження контролю над власним капіталом через формування внутрішньоінтегрованої системи управління. Зовнішня інтеграція направлена на отримання синергічних ефектів шляхом створення нових бізнес-структур і ґрунтується на законах синергії та поетапного розвитку. Такі структури, що об'єднують партнерів, є формою організаційного оформлення партнерських стосунків усередині партнерства, й отримали назву неоструктур [162, с. 71]. Внутрішня інтеграція ґрунтується на законі

самозбереження, що спричиняє виникнення на ринку комбіновано-інтегрованих структур [39, с. 38] і зв'язано-диверсифікованих структур [162, с. 39], що ґрунтуються на законах цілосності, пропорційності, поетапного розвитку, збільшення інформації. Такі підприємства (об'єднання) пристосовуються до умов зовнішнього середовища за допомогою вступу в договірні нестатутні об'єднання.

Аналіз наукових підходів, наведених у фаховій літературі [31 с. 151; 39, с. 27; 91, с. 13; 189, с. 20-22; 100, с. 239; 137; 138; 147; 162, с. 34; 179, с. 336] дає змогу стверджувати, що для характеристики особливостей функціонування вказаних інтегрованих об'єднань і їх класифікації використовують різні терміни й категорії, які не завжди узгоджені між собою, але мають ряд спільних ознак і розкривають специфічні риси даних структур. У сучасній законодавчій базі також неоднозначно визначено поняття і статус корпоративних підприємств (корпорацій чи об'єднань) та розмито трактуються їхні можливі організаційно-правові форми. Детальний аналіз чинного законодавства, що регулює діяльність диверсифікованих підприємств і об'єднань в Україні наведено в п. 2.3.

Інтегрована структура – об'єднання економічних суб'єктів, що здійснено на основі поглиблення їх взаємодії та розвитку зв'язку між ними зі створенням юридичної особи [137, с. 27; 147].

Зв'язано-диверсифікована система підприємств – глобальна за формою організації інтеграції група підприємств різної галузевої приналежності, які діють у різних організаційно-правових формах, перебувають під прямим або опосередкованим контролем юридичної, фізичної особи або групи фізичних осіб, пов'язані між собою відносинами, що мають юридичну форму або форму господарських зв'язків, з метою концентрації економічного потенціалу, що дає змогу зазначеним особам контролювати власні та афілійовані промислові активи, виробництво та збут певних видів продукції, суттєво впливати

на створення сприятливого бізнес-клімату для діяльності підприємств, котрі входять до складу системи, розширяють сферу її впливу на інші галузі економіки [162, с. 26, с. 331].

Інтегрована корпоративна структура (інтегрована підприємницька структура) – група юридично або економічно самостійних підприємств (організацій), що ведуть спільну діяльність на основі консолідації активів або договірних (контрактних) відносин для досягнення загальних цілей. Вона може функціонувати у формі: акціонерної компанії, холдингу (фінансового, управляючого, господарського, змішаного), фінансово-промислової групи, консорціуму, контрактної групи, корпорації, стратегічного альянсу [31, с. 151; 80, с. 27; 189, с. 20; 99, с. 239; 179, с. 336].

Інтегровані структури суб'єктів господарювання – різноманітні угруповання окремих суб'єктів господарювання, що мають будь-які визначені ланцюгові зв'язки та встановлені між ними відповідні відносини економічної та фінансової взаємоузгодженості з метою досягнення синергічного ефекту різного ступеня в результаті їх діяльності [41, с. 58].

Стратегічна група – об'єднання декількох економічних агентів (юридичних і/або неюридичних осіб), що задовольняє наступним вимогам: частина економічних агентів є комерційними організаціями, що діють з метою отримання прибутку; між агентами діють стійкі взаємозв'язки, більш жорсткі ніж на ринку – це означає, що в деяких важливих аспектах все об'єднання виступає як єдине ціле; існує стратегічний центр прийняття рішень, який може бути як юридичною особою, так і групою фізичних осіб-власників і вищих менеджерів і називається центральним елементом.

Диверсифіковане корпоративне об'єднання – інтегрована підприємницька структура, в якій у межах загальної стратегії і з використанням єдиного фінансового й інформаційного потоків діє

горизонтально інтегрована сукупність вертикально інтегрованих бізнесів [25].

Отже, диверсифікованими інтегрованими структурами, що функціонують на вітчизняному ринку керамічної плитки, будемо називати групу юридично й економічно самостійних (і/або залежних) підприємств, що реалізують спільну діяльність на основі взаємодії та розвитку взаємозв'язків, з використанням єдиного інформаційно-матеріального потоку в ролі інтегратора для об'єднання горизонтальних, вертикальних та конгломератних видів діяльності й бізнесів, що представлені кожним учасником, у єдину систему. Специфічними рисами таких об'єднань виступають: наявність декількох технологічних ланцюгів із виробництва певних продуктів (робіт, послуг), між якими існує чіткий організаційний та інформаційний взаємозв'язок. Це призводить до появи складної організаційної структури та необхідності комплексних досліджень для розробки спільної стратегії, обґрунтування прийняття рішень та формування системи управління групою як єдиним цілим [50; 183].

Основною проблемою при формуванні вітчизняних диверсифікованих інтегрованих груп залишається те, що їхні учасники не оцінюють себе як єдину цілісність – складну ієрархічну систему, а отже, й не отримують всіх можливих вигод і синергічних ефектів від спільного злагодженого функціонування.

Більшість вітчизняних об'єднань, що представлені на ринку кераміки не мають офіційних меж, організаційно-правової форми й навіть формальної організаційної структури. Учасники досліджуваних об'єднань функціонують як на офіційній, так і на неофіційній основі. Зв'язки між офіційними учасниками груп мають юридичну форму й супроводжуються прямим контролем із боку загального вищого керівництва підприємства. Неофіційні учасники ДІС пов'язані

відносинами, що мають форму господарських зв'язків, а тому перебувають під опосередкованим контролем з боку групи у цілому.

Вірогідність результатів аналізу складу диверсифікованих інтегрованих структур залежить від ступеня достовірності вихідної інформації. Якщо виявити підприємства-учасники об'єднання, що входять до нього на підставі юридичних відносин і перебувають під прямим або опосередкованим легітимним контролем достатньо просто, то ідентифікувати підприємства-учасники, що входять до групи на підставі господарських зв'язків набагато складніше – практично неможливо. Досить приблизно їхні реальні межі та склад всіх учасників можна встановити з відкритих для вільного доступу джерел інформації: офіційних та неофіційних даних державних установ й організацій, ЗМІ, спеціалізованих видань, PR самих підприємств та їхніх офіційних сайтів у мережі Internet тощо. Обмеженість, закритість достовірної інформації щодо складу учасників ДІС та характеру їхніх взаємовідносин значно ускладнюють розробку науково обґрунтованих механізмів координації діяльності та загального управління такими структурами.

Ефективне управління диверсифікованими інтегрованими структурами як складними економічними системами відкритого типу, на нашу думку, може базуватися на сучасній концепції маркетинг-менеджменту – управління логістичними ланцюгами (Supply Chain Management), за умови її адаптування до процесів диверсифікації. Дана концепція передбачає системний підхід до планування, координації й контролю всіх потоків інформації, матеріалів і послуг від постачальників сировини через виробників і продавців до кінцевого споживача в межах певної логістичної системи. Вона заснована на стратегічній взаємодії та синхронізації основних бізнес-процесів учасників диверсифікованої структури, їхніх моделей планування й управління на основі єдиного інформаційного простору. Це дає змогу об'єднати зусилля керівного персоналу фокусного підприємства, його

структурних підрозділів та усіх логістичних партнерів для наскрізного управління основними й супутніми потоками в межах єдиної диверсифікованої структури бізнесу.

2.3. Організаційні аспекти діяльності вітчизняних диверсифікованих підприємств

Комплексне дослідження існуючого законодавства, що регулює діяльність диверсифікованих підприємств і об'єднань дає змогу відмітити, що воно поки-що розвивається без необхідного наукового й методологічного забезпечення, не комплексно, базуючись на стихійній практиці, не маючи чіткої системи обґрунтування доцільності законодавчого порядку, що встановлюється.

Діяльність об'єднань підприємств в Україні регулюється Господарським кодексом України, ЗУ «Про підприємства в Україні», ЗУ «Про господарські товариства», ЗУ «Про акціонерні товариства», ЗУ «Про фінансово-промислові групи», ЗУ «Про холдингові компанії в Україні» та ін.

Господарський кодекс України [68] визначає, що об'єднанням підприємств є господарська організація, утворена в складі двох або більше підприємств із метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань. Об'єднання підприємств є юридичною особою. Рішення про створення об'єднання і статут цього об'єднання погоджуються з Антимонопольним комітетом України.

Господарські об'єднання мають вищі органи управління (загальні збори учасників) та утворюють виконавчі органи, передбачені статутом господарського об'єднання. Вищий орган господарського об'єднання: затверджує статут господарського об'єднання та вносить зміни до нього;

вирішує питання про прийняття в господарське об'єднання нових учасників та виключення учасників з його складу; утворює виконавчий орган господарського об'єднання відповідно до його статуту чи договору; вирішує фінансові та інші питання відповідно до установчих документів господарського об'єднання.

Виконавчий орган господарського об'єднання (колегіальний чи одноособовий) вирішує питання поточної діяльності, які відповідно до статуту або договору віднесені до його компетенції. Здійснення управління поточною діяльністю об'єднання підприємств може бути доручено адміністрації одного з підприємств (головного підприємства об'єднання) на умовах, передбачених установчими документами.

Господарські об'єднання можуть утворюватися як асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, інші об'єднання підприємств, передбачені законом. Класифікацію інтегрованих структур бізнесу відповідно до чинного законодавства України представлено на рис. 2.11.



Рис. 2.11. Класифікація інтегрованих структур бізнесу [91]

За даною класифікацією концентрація підприємств на вітчизняному ринку кераміки може бути представлена формуванням диверсифікованих об'єднань трьох видів, що наведені в табл. 2.4.

Асоціація – договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації й кооперації виробництва, організації

спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації. Асоціація не має права втручатися в господарську діяльність підприємств-учасників [68].

Таблиця 2.4.

Види диверсифікованих об'єднань підприємств на ринку кераміки*

Керовані (статутні)	Договірні	Змішані
ЗАТ «Львівський керамічний завод»	ЗАТ «ХПЗ»,	ТОВ «АТЕМ»
	ТОВ «Карпатська кераміка»	ДП ТОВ «Церсаніт-Україна»
СП ЗАТ «Керамічні маси Донбасу»	ТОВ «Сілта-Брік»,	ЗАТ «Піастрелла»
	ТОВ «АВАНТ»,	СП ЗАТ «Зевс Кераміка»,
ЗАТ «ІнтерТайл»	ПП «Нота Кераміка»,	ДП ТОВ «Агромат-Декор»
	ВАТ «Славянський керамічний комбінат»	ЗАТ «Інтеркерама»

* Джерело: складено автором

Корпорацією визнається договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації [68]. Сучасна корпорація має широку диверсифікацію сфер діяльності, що базується на поєднанні різних технічно-комунікативних напрямків (кілька базових технологій, широкий спектр номенклатури продукції). Більшість корпорацій є автономними багатогалузевими комплексами, побудованими за принципом вертикальної інтеграції із замкнутим циклом виробництва кінцевого продукту.

На сьогодні активно розвивається більш досконала форма інтегрованої корпоративної структури – метакорпорація, яка є об'єднанням юридичних і не юридичних осіб, яким притаманні такі ознаки: наявність осередку вирішення основних питань діяльності; частина із суб'єктів господарювання працює на комерційній основі;

діяльність суб'єктів господарювання дуже пов'язана між собою, тому всі суб'єкти господарювання діють як єдине ціле [32, с. 6].

Консорціум – тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо). Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел. У разі досягнення мети його створення консорціум припиняє свою діяльність [68]. Це форма спільної діяльності кількох підприємств (організацій, банків), що добровільно об'єдналися на пайовій основі для вирішення конкретних задач і проблем, що вимагають суттєвих фінансових й економічних ресурсів [189, с. 20].

Концерном визнається статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного й виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями [68].

Промислово-фінансова група є об'єднанням, яке створюється за рішенням Кабінету Міністрів України на певний строк з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міжнародними договорами України, а також з метою виробництва кінцевої продукції. Промислово-фінансова група не є юридичною особою й не підлягає державній реєстрації як суб'єкт господарювання. До складу промислово-фінансової групи можуть входити промислові та інші підприємства, наукові й проектні установи,

інші установи й організації усіх форм власності. У складі промислово-фінансової групи визначається головне підприємство, яке має виключне право діяти від імені промислово-фінансової групи як учасника господарських відносин [68].

Асоційоване підприємство (контрактна група) – це група суб'єктів господарювання, юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами економічної і/або організаційної залежності у формі участі в статутному фонді і/або управлінні. Найчастіше інтеграційним механізмом виступає використання давальницьких механізмів постачання сировини і /або угоди між підприємствами єдиного технологічного ланцюжка про застосування «грошових сурогатів» (наприклад векселів) [189, с. 21]. Залежність між асоційованими підприємствами може бути простою й вирішальною [68].

Проста залежність між асоційованими підприємствами виникає у разі якщо одне з них має можливість блокувати прийняття рішень іншим (залежним) підприємством, які повинні прийматися відповідно до закону і/або установчих документів цього підприємства кваліфікованою більшістю голосів.

Вирішальна залежність між асоційованими підприємствами виникає у разі якщо між підприємствами встановлюються відносини контролю-підпорядкування за рахунок переважної участі контролюючого підприємства в статутному фонді і/або загальних зборах чи інших органах управління іншого (дочірнього) підприємства, зокрема володіння контрольним пакетом акцій. Відносини вирішальної залежності можуть встановлюватися за умови отримання згоди відповідних органів Антимонопольного комітету України.

Холдингова компанія – відкрите акціонерне товариство, яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств (крім пакетів акцій, що перебувають у

державній власності) [68]. Це сукупність юридичних осіб, що утворюється основним (материнським) та дочірніми підприємствами, які пов'язані між собою пайовою участю у власності або договірними відносинами, що надають безумовне право основному підприємству визначати найважливіші УР, що приймаються на рівні дочірніх підприємств, шляхи й способи їх реалізації.

Холдинг розбивається на напів-автономні виробничі бізнес-одиниці, що функціонують на принципах госпрозрахунку й формуються залежно від стратегії компанії, її позиції на ринку, особливостей виробничого процесу. Стратегічне планування стає функцією генеральної дирекції холдингу, а надання корпоративному центру (материнській компанії) повноважень внутрішнього аудиту й загального контролю дає змогу вирішити проблему приховування чи викривлення інформації та забезпечує контроль над виробничими підрозділами, що дає можливість чітко координувати їх діяльність [157, с. 45].

На основі принципу кооперації й концентрації серед диверсифікованих об'єднань слід згадати картель, синдикат, трест і конгломерат [15].

Картель передбачає форму союзу підприємств на основі картельної угоди в якій визначаються обов'язкові для всіх учасників умови господарювання. Кожний учасник самостійно здійснює закупівлю сировини й реалізує маркетингові функції та управління виробництвом, залишаючись юридично й господарсько самостійною одиницею, керуючись картельною угодою.

Синдикат – сукупність підприємств об'єднаних договірними відносинами з метою централізації функцій забезпечення ресурсами й маркетингу на погоджених умовах. Учасники синдикату є юридично й господарсько самостійними, але втрачають комерційну незалежність через централізацію збуту та постачання.

Трест (класичний галузевий або міжгалузевий комбінат)

передбачає високий ступінь централізації управління. Учасники цілком втрачають виробничо-комерційну самостійність, а управління групою здійснює один власник.

Учасники стратегічних об'єднань мають значно більше власної свободи у веденні бізнесу. Такі об'єднання можна віднести до стратегічних альянсів, які є поширеними в міжнародному бізнесі, але в Україні тільки починають своє активне формування. Особливо важливу роль вони відіграють на міжгалузевому рівні та для підприємств сфери послуг (у галузі будівельної кераміки це – оптова й роздрібна торгівля). Стратегічне об'єднання підприємств у альянс передбачає взаємне об'єднання компетенцій, ресурсів, потужностей незалежних підприємств зі збереженням їхньої самостійності. Цілями створення альянсів є досягнення конкурентних переваг за рахунок об'єднання фінансових, науково-технічних і трудових ресурсів підприємств-учасників і отримання на цій основі синергічних ефектів різного роду. Основними проблемами при застосуванні такої форми об'єднання виступають внутрішні складності розподілу функцій управління (зокрема контролю), повноважень та відповідальності між учасниками, а також необхідність взаємної ділової довіри й координації дій усіх учасників альянсу.

Формування стратегічних альянсів є більш гнучким, оскільки не пов'язане зі зміною юридичного статусу та структури власності підприємств-учасників, окрім випадків взаємного обміну невеликими пакетами акцій. Підприємства здебільшого здобувають широке коло потенційних партнерів, при цьому різноманітність організаційних форм їхньої ділової співпраці дуже широка.

Економіки розвинутих країн демонструють різноманітні форми організаційно-господарської взаємодії диверсифікованих об'єднань і побудови на їхній основі національних і транснаціональних корпорацій (Додаток В.1).

Таким чином, можна говорити, що всі вище зазначені форми об'єднань підприємств мають суттєві спільні риси і можуть називатися корпоративними. В Україні поняття «корпорація» ототожнюється з поняттям «акціонерне товариство», вони розглядаються як синоніми, що зумовлено відсутністю у вітчизняному законодавстві чіткого визначення поняття «корпорація». Господарський кодекс України, визначає «корпоративне підприємство, що утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна і/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників у розподілі доходів та ризиків підприємства. Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб» [68].

Закон України «Про підприємства в Україні» (втратив чинність на підставі Кодексу № 436-IV (436-15) від 16.01.2003) визначав, що «підприємства можуть об'єднуватись в корпорації – договірні об'єднання, створені на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників» [68]. Підприємства, які входять до складу такого об'єднання, зберігають права юридичної особи. Об'єднання не відповідає за зобов'язаннями підприємств, які входять до його складу, а підприємства не відповідають за зобов'язаннями об'єднання, якщо інше не передбачено установчим договором чи статутом.

Закон України «Про господарські товариства» взагалі ніяк не визначає (просто не містить) поняття «корпорація», «корпоративне підприємство» чи «корпоративне об'єднання».

Вітчизняні змішані об'єднання наближені до класичних корпорацій. У країнах з розвинутою економікою корпорація – це форма організації підприємницької діяльності, що передбачає пайову власність, юридичний статус і зосередження функцій управління в руках вищих професійних керівників (менеджерів), що працюють за наймом [25]. Вона має диверсифікований портфель сфер діяльності, що поєднує різні напрямки (кілька базових технологій, широка номенклатура продукції). Більшість таких корпорацій є автономними багатогалузевими комплексами (часто мультинаціональними), що побудовані на основі вертикальної інтеграції із замкнутим циклом виробництва кінцевого продукту [139].

У результаті маємо, що в сучасній законодавчій базі неоднозначно визначено поняття й статус корпоративного підприємства та розмито трактуються його можливі організаційно-правові форми. У зв'язку з цим, для характеристики об'єднань підприємств, що представляють вітчизняний ринок будівельної кераміки, автор пропонує використовувати власний запропонований термін «диверсифікована інтегрована структура» – група юридично й економічно самостійних (і/або залежних) підприємств, що реалізують спільну діяльність на основі взаємодії та розвитку взаємозв'язків, із використанням єдиного інформаційно-матеріального потоку в ролі інтегратора для об'єднання горизонтальних, вертикальних та конгломератних видів діяльності, що представлені кожним учасником, у єдину систему. Специфічними рисами таких об'єднань є чіткий організаційний та інформаційний взаємозв'язок між учасниками. Це призводить до появи складної організаційної структури та необхідності комплексних досліджень для розробки спільної стратегії, обґрунтування прийняття рішень та формування системи управління об'єднанням як єдиним цілим.

Ефективність функціонування диверсифікованих інтегрованих структур великою мірою залежить від ефективності державної

політики, яка повинна створювати сприятливе інституційне середовище. У цьому процесі значно зростає роль стимулюючих важелів, які може запропонувати держава не для окремих підприємств, а для цілісних виробничо-маркетингових систем. І, навпаки, намагання поставити дані структури під жорсткий лінійний контроль держави (з боку Антимонопольного комітету України) може суттєво ускладнити їх функціонування та призвести до зниження внутрішньої мотивації до самоорганізації й втрати економічної доцільності ведення спільної діяльності.

Господарська практика підтверджує доцільність створення крупних диверсифікованих суб'єктів, які функціонують як складні економічні системи. У процесі їхньої діяльності формуються масштабні інвестиційні можливості й виробляються дієві механізми їх ефективної реалізації, оскільки діяльність об'єднаної структури базується на принципах синергізму та підвищення загальної групової конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 2

Кризові явища та процеси 2008-2009 рр. внесли значні корективи у функціонування вітчизняної економіки й ринку будівельної кераміки зокрема. Суттєве зростання валютних курсів, зниження рівня прибутковості в будівельному комплексі та стрімке падіння обсягів комерційного й споживчого будівництва спричинили структурні трансформації досліджуваного ринку та змінили пріоритети його подальшого розвитку. У результаті проведеного аналізу було сформульовано наступні висновки:

1. Найбільш вагомими тенденціями функціонування й розвитку вітчизняного ринку будівельної кераміки є наступні: нарощення масштабів внутрішнього виробництва та імпортозаміщення іноземної продукції вітчизняними аналогами; зовнішня експансія виробників і переорієнтація експорту з сировини на готову продукцію, у результаті чого українські виробники закріпилися на ринках збуту Росії, Молдови, Білорусі, Казахстану; значне посилення ролі індивідуального кінцевого споживача та підвищення його вимог до якості готової продукції і рівня сервісного обслуговування; загострення конкуренції в результаті структурних трансформацій ринку; зростання часток крупних компаній за рахунок консолідації, злиття й інтеграції дрібних учасників ринку. Структурні зміни ринку є результатом суттєвого падіння імпорту при одночасному зростанні внутрішнього споживання, виробництва та експорту, які є наслідком активного розвитку галузі. Про це свідчить поява 6 нових виробників кераміки протягом 2005-2011 рр., зростання інвестування у галузеве виробництво за цей період у 20 разів, збільшення виробничих потужностей у 6 разів та експорту у 12 разів відповідно.

2. Посилення конкурентного тиску на досліджуваному ринку спонукає підприємства змінювати стратегії поведінки, щоб гарантувати

власне виживання. Їх діяльність базується на кооперації постачальників, виробників і продавців з метою спільного управління бізнес-процесами на всіх стадіях ЖЦТ. При цьому розширення та диверсифікація діяльності виробників має двовекторний характер: з одного боку – зосередження на базових бізнесах й основних компетенціях через спеціалізацію та вертикальну інтеграцію, а з іншого – вихід у нові зв'язані та незалежні сфери діяльності шляхом горизонтальної інтеграції та конгломератної комерційної диверсифікації (виробництво тари, туристичні послуги, оренда, будівельні роботи, ресторанний бізнес, СТО). Таким чином, підприємства змінюють звичні моделі співпраці й формують складні диверсифіковані інтегровані групи та об'єднання у двох основних напрямках: участю у керованих (ЗАТ «Піастрелла», СП ЗАТ «Керамічні маси Донбасу», СП ЗАТ «Зевс Кераміка», ДП ТОВ «Церсаніт-Україна», ДП ТОВ «Агромат-Декор», ДП ТОВ «Прикарпатська кераміка», ДП ТД «Інтеркерама», ДП ТД «Інтер Тайл») і/або договірних об'єднаннях (ТОВ «АТЕМ», ТОВ «Сілта-Брік», ЗАТ «ХПЗ», ТОВ «АВАНТ», ПП «Нота Кераміка», ВАТ «Славянський керамічний комбінат»).

3. Специфічними рисами диверсифікованих об'єднань виступають: наявність декількох технологічних ланцюгів із виробництва певних продуктів, робіт, послуг, між якими існує чіткий організаційний та інформаційний взаємозв'язок. Відтак, диверсифікованими інтегрованими структурами виступають групи юридично й економічно самостійних і/або залежних підприємств, що реалізують спільну діяльність на основі взаємодії та посилення взаємозв'язків із використанням єдиного інформаційно-матеріального потоку в ролі інтегратора цілісної системи, яка об'єднує горизонтальні, вертикальні та конгломератні види діяльності, представлені кожним учасником. Більшість об'єднань, що представлені на досліджуваному ринку не мають офіційних меж, організаційно-правової форми і навіть

формальної організаційної структури. Їх учасники функціонують на офіційній та неофіційній основі, причому зв'язки між ними мають юридичну форму та форму господарських зв'язків відповідно. Можливість неофіційного функціонування обумовлюється відсутністю в чинному вітчизняному законодавстві нормативно-правових актів, що регулюють діяльність диверсифікованих структур, єдиних чітко визначених змістовних ознак та функціональних особливостей таких підприємств, характеристик і стандартів їхньої діяльності.

Основні положення, розглянуті у даному розділі дисертаційної роботи, були відображені у публікаціях автора [43; 48; 50; 55; 57; 63; 183; 195].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ДИВЕРСИФІКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СИНЕРГІЗМУ

3.1. Діагностика управління полісистемною диверсифікацією інтегрованої групи компаній «Агромат»

У трансформаційний період перехідної економіки, протягом 1990–2000-х років, основним напрямом реформування були зміни середовища функціонування підприємств. На сучасному етапі формування національної економіки цей акцент змістився у бік реформування самих підприємств, але це не означає, що основна увага переноситься із зовнішнього оточення та напрямків його корегування на внутрішнє середовище підприємства й способи його адаптації до нових умов [60, с. 269]. Відсутність стратегічного спрямування в управлінні, орієнтація на внутрішні можливості та короткострокові організаційні проблеми без врахування факторів зовнішнього середовища призводить до звуження загально-організаційних стратегій до рівня зростання, виживання, скорочення [180, с. 38]. Підприємство необхідно розглядати як елемент системи вищого порядку, по відношенню до якої воно виступає певною мірою керованою та контрольованою підсистемою, що зберігає властивості відкритої системи. Так підприємство є підсистемою галузі промисловості, частиною національного господарства та світового господарства в цілому. Такий підхід підтверджується залежністю підприємств та дотриманням ними загальних вимог і правил існування у системі: світове та національне законодавства, звітність перед державними органами та контроль діяльності з їхнього боку.

У теперішній час вітчизняні суб'єкти господарювання різних галузей національної економіки тяжіють до участі в об'єднаннях

підприємств. Часто такі об'єднання є неформальними утвореннями без статусу юридичної особи й створюються на основі вертикальної і/або горизонтальної інтеграції, що призводить до формування крупних груп, які функціонують як цілісні диверсифіковані інтегровані структури [57; 63]. Одним з найбільших таких об'єднань на вітчизняному ринку керамічної плитки України є група компаній (холдинг) «Агромат». Цей бренд широко відомий серед світових виробників керамічної плитки й сантехніки, вітчизняних виробників та дилерів будівельних матеріалів, а також добре знайомий кінцевим споживачам. Група відіграє визначальну роль у становленні й розвитку вітчизняного ринку кераміки й сантехніки, будівельних матеріалів.

На сьогодні «Агромат» – це потужна диверсифікована група компаній (холдинг), на чолі якої стоїть злагоджена команда однодумців-засновників. Об'єднання не обмежується одним видом діяльності, а знаходиться в постійному русі, пошуку, прагнучи до розширення своєї діяльності [133]. Група представляє собою багатoproфільну корпорацію, основні бізнес інтереси якої зосереджені на ринку керамічної плитки й сантехніки та будівельних матеріалів.

Діяльність групи «Агромат» представлена 14-ма видами: 3-ма основними, 10-ма другорядними та 1-м допоміжним¹ (рис. 3.1), до яких відноситься:

– постачання й продаж в Україні будівельно-оздоблювальних матеріалів; сантехнічних виробів; інженерного обладнання для опалення, водопостачання, каналізації; меблів та освітлювальних приладів через власну мережу салон-магазинів та посередників;

– видобуток, переробка й продаж пегматитів, польового шпату;

¹ Така класифікація не відповідає КВЕД, згідно з яким може бути лише один основний вид діяльності, а решта – другорядні. Основний вид економічної діяльності (ВЕД) – вид діяльності, на який припадає найбільший внесок у валову додану вартість. Другорядний ВЕД – будь-який інший (крім основного) вид економічної діяльності статистичної одиниці з виробництва товарів або надання послуг. Допоміжні ВЕД здійснюються переважно у сфері обслуговування виробництва та призначаються для використання тільки цією одиницею (управління підприємством, бухгалтерський облік, транспортування, складування, закупівля, збут, ремонт, технічне обслуговування тощо) [126].

– виробництво тротуарної та фасадної плитки, мозаїки керамічної та з каменю, керамічних декоративних елементів (фризів і декорів), вітражів; виготовлення торговельних стендів та експозиторів; вузлове збирання гідромасажних ванн;

– організація внутрішніх та міжнародних перевезень;

– клуб архітекторів і дизайнерів (КАДА);

– сервісні послуги (інтернет-магазин, моделювання інтер'єру з Visoft 3D, інстал-сервіс, дизайнерські послуги);

– логістичні послуги (складські та транспортні);

– рекламна діяльність;

– туристична діяльність;

– громадське харчування: кафе й ресторани;

– оренда офісних, торговельних та складських приміщень;

– навчальний центр;

– СТО та автомобільна мийка;

– охоронні послуги (для внутрішніх потреб).

Група об'єднує 25 підприємств кількох галузей національної економіки: 19 підприємств за різними ВЕД (ПТК ТОВ «Агромат», ДП ТОВ «Шпат», ДП ТОВ «Агромат-Декор», ТОВ «Аніта», ТОВ «Інстал», ТОВ «Баусервіс», ТОВ «Агромат-Склад», ТОВ «Агрос», ТОВ «Агрос Плюс», ТОВ «Санов», АТЗТ «Парфум», Клуб Архітекторів дизайнерів Агромата КАДА, ТОВ «Агромат-Оренда», ПП «Райагропостач», ТОВ «Агромат-Тур», ТОВ «Ема», ТОВ «Укрмаркет», ТОВ «Справа», Асоціація виробників експортерів імпортерів кераміки АПЕІК) і 6 підприємств, які безпосередньо займаються продажем продукції у вигляді корпоративної інтегрованої маркетингової системи (мережа магазинів ТОВ «Агромат-Центр», ТОВ «Агромат-Схід», ТОВ «Агромат-Спа», ДП ТОВ «Агромат-Сервіс», ПП «Агромат-Дисконт», ПП «Агромат-Чернівці»). Розподіл видів діяльності та структурна взаємодія між підприємствами-учасниками групи та їх підрозділами наведені на

рис. 3.2. Деталізація видів діяльності групи «Агромат» та відповідні підприємства-учасники, що їх реалізують наведено у Додатку Г.

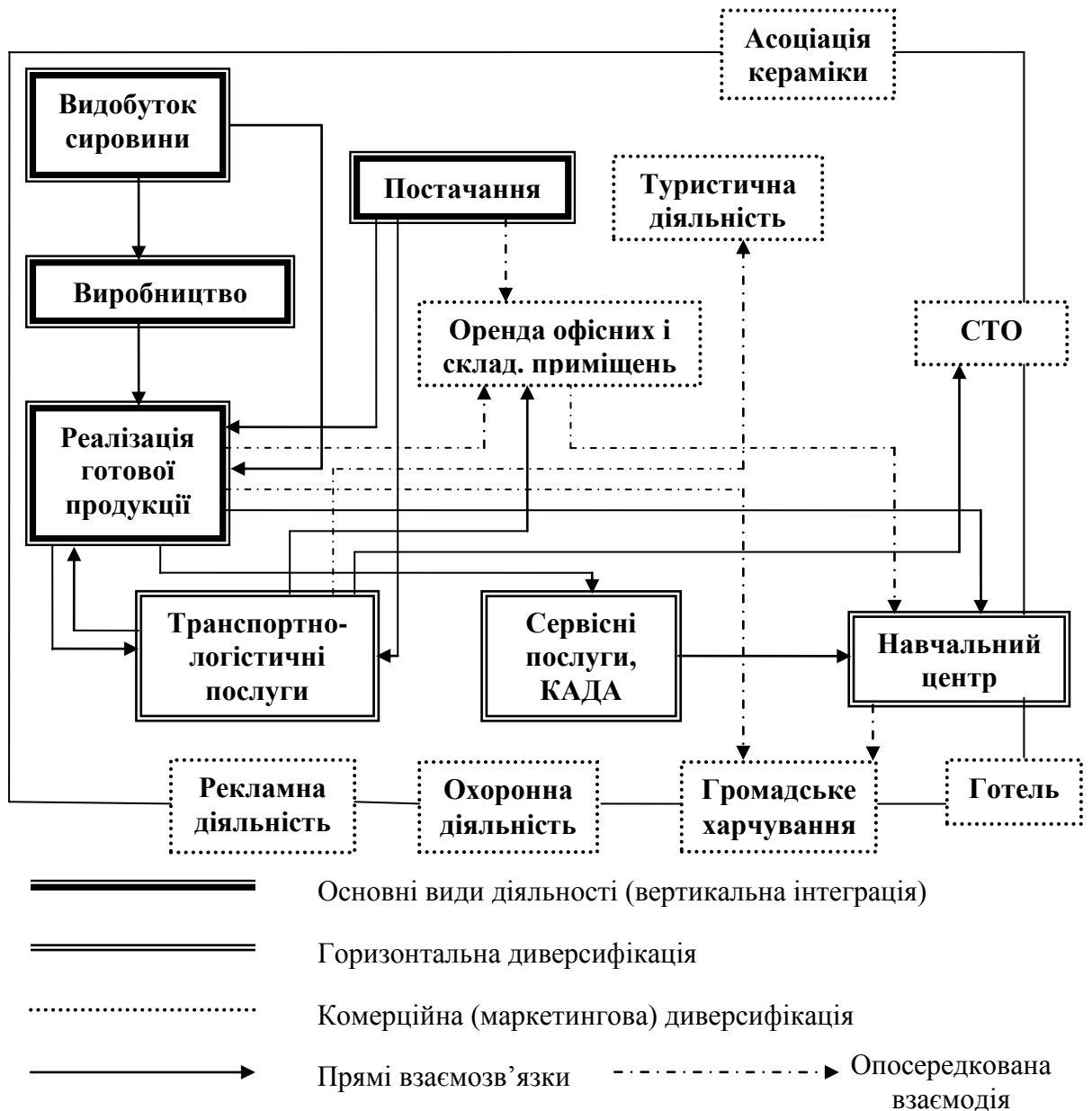


Рис. 3.1. Види діяльності групи компаній «Агромат»*

* Розроблено автором на основі внутрішньої документації групи «Агромат»

В основу розподілу видів діяльності між учасниками групи покладено принцип двосторонньої вертикальної інтеграції якірного підприємства ПТК ТОВ «Агромат». Подальше розширення видів діяльності групи здійснювалося на основі реалізації принципів горизонтальної інтеграції та конгломератної маркетингової

диверсифікації нових учасників об'єднання. Пріоритетними видами діяльності групи стали: постачання, виробництво та реалізація готової продукції, сервісні послуги, транспортно-логістичні послуги, оренда приміщень. Ключовими підконтрольними підприємствами при цьому є ДП «Агромат-Декор», ТОВ «Агромат-Склад», ТОВ «Баусервіс», ТОВ «Інстал», ТОВ «Агромат-Оренда», та деякі структурні підрозділи ТОВ ПТК «Агромат».

Прямі зв'язки між учасниками групи перетворили підприємства із самостійних контрагентів із різними цілями й інтересами на партнерів, що дало змогу зосередити зусилля на досягненні спільних кінцевих результатів і призвело до подальшої інтеграції окремих суб'єктів господарювання в єдину взаємопов'язану, злагоджену систему [44, с. 37]. Діагональна інтеграція у групі передбачає встановлення зв'язків із підприємствами, які не є суміжними чи однорідними, але залучаються до технологічного ланцюга, що містить однорідні чи (потенційно) суміжні підприємства [39, с. 17; 137, с. 35, с. 38-39]. Тобто це об'єднання підприємств, які знаходяться на різних рівнях паралельних гілок виробничого циклу, що на думку автора відповідає концепції логістичної системи. Таким чином, можемо представити внутрішню організацію взаємодії учасників групи «Агромат» у вигляді інтегрованої логістичної системи (рис. 3.3).

Головними інтегруючими факторами в групі виступають майнові (процеси взаємопроникнення капіталу, спільного володіння власністю, доступ до необоротних активів), господарські (інтеграція виробничих та бізнес-процесів, єдина для всіх учасників інфраструктура, спільні й пов'язані ринки збуту) та інформаційні (єдиний інформаційний простір, БД «Океан», інформаційно-консультаційне та юридичне забезпечення, обліково-аналітична підтримка) зв'язки.

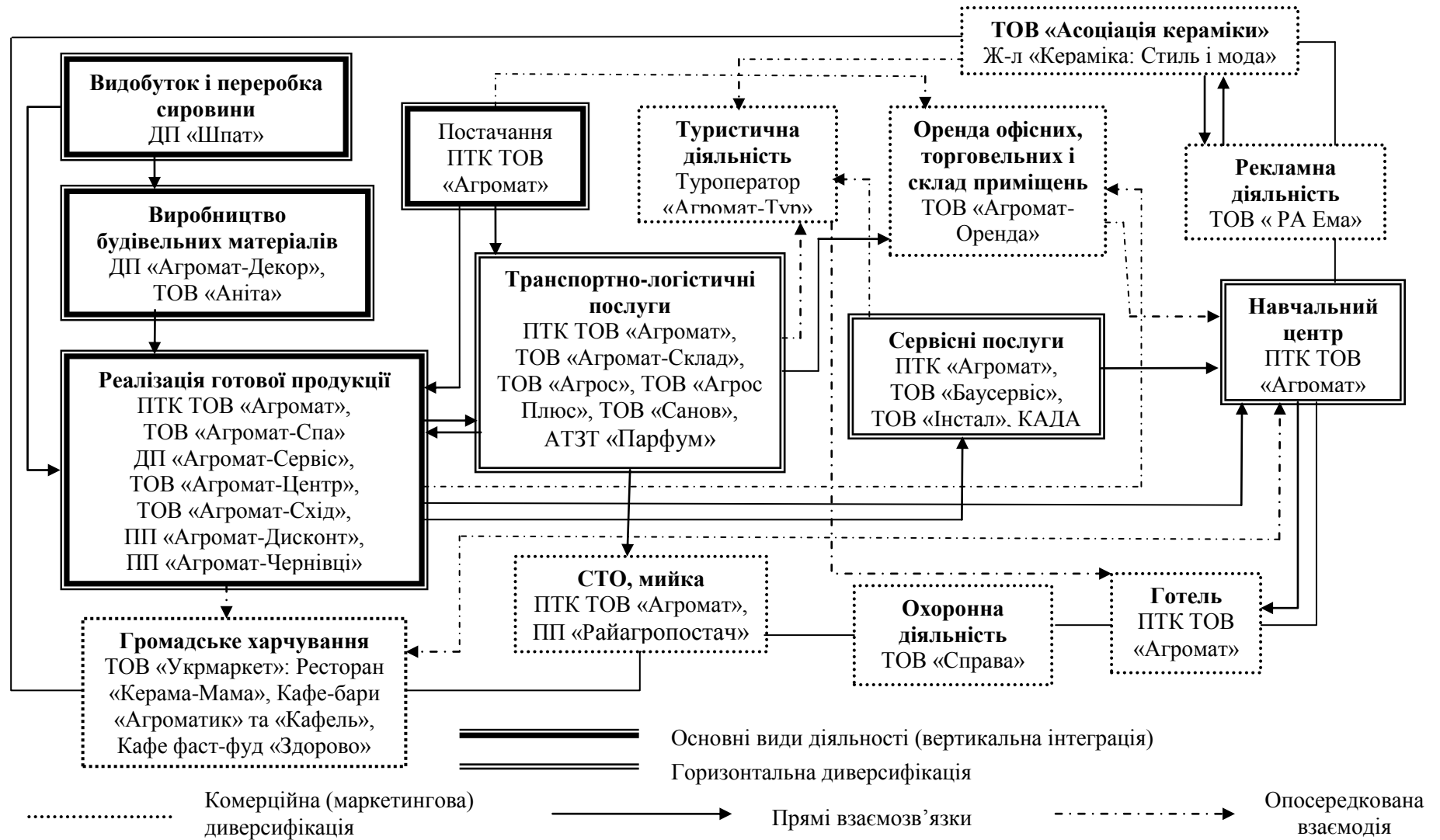


Рис. 3.2. Розподіл видів діяльності між учасниками групи компаній «Агромат»*

* Розроблено автором на основі внутрішньої документації підприємств-учасників групи компаній «Агромат»

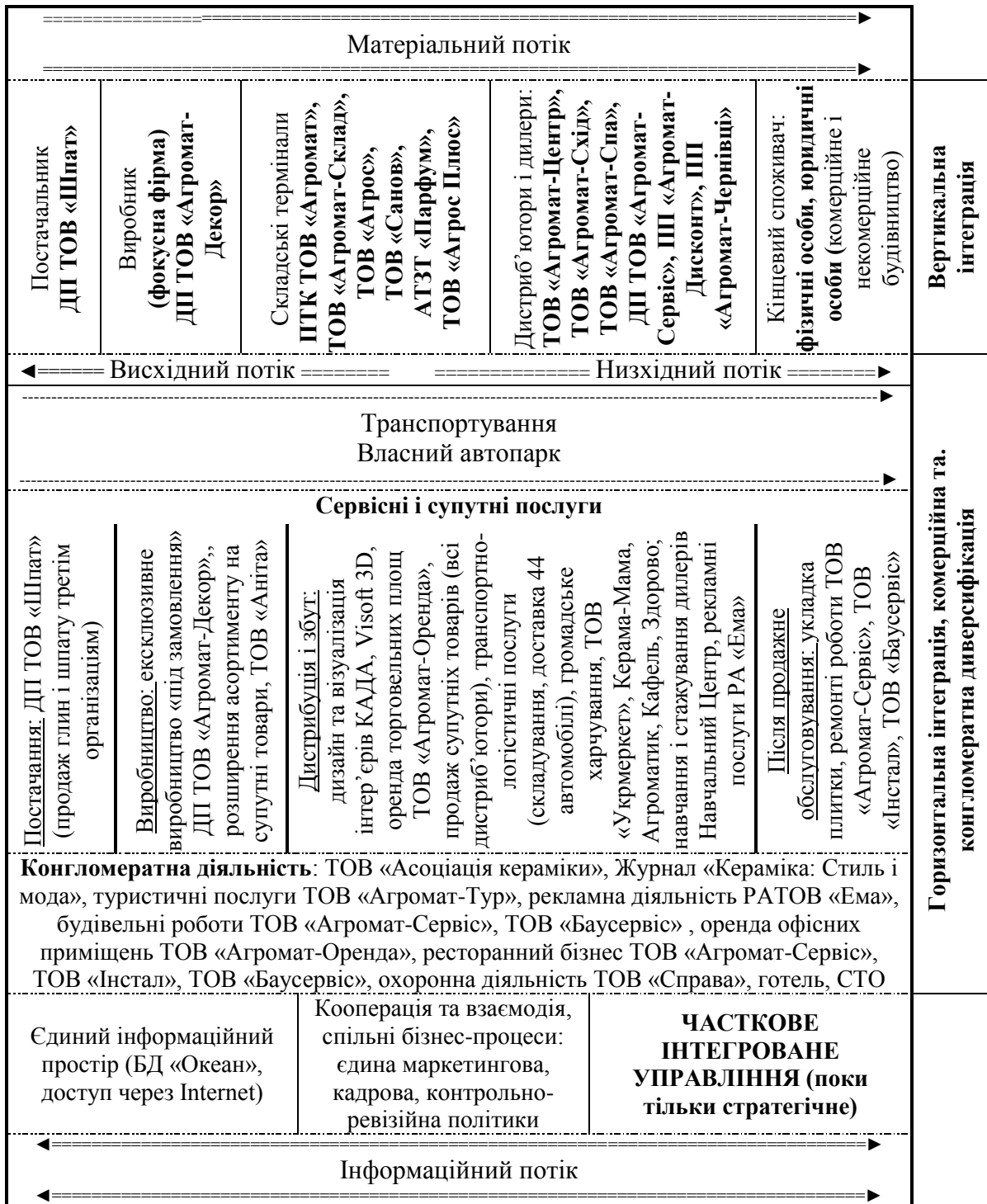


Рис. 3.3. Інтегрована логістична система групи компаній «Агромат»*

* Розроблено автором за реальними даними підприємств-учасників групи компаній «Агромат»

Об'єднуючий механізм реалізується через управлінські процеси та процедури, що визначаються обсягом прав власності ПТК ТОВ «Агромат»: наявність виконавчого органу, який надає повний комплекс управлінських, фінансово-інвестиційних послуг, управління постачанням

і збутом, обліково-розрахункове та контрольно-ревізійне забезпечення. Таким чином, об'єднання формується на принципах змішаного холдингу – коли додатково до системи чистого холдингу передбачається часткова участь вищого керівного органу в оперативному управлінні діяльністю учасників.

Поєднуючи горизонтальну, вертикальну та конгломератну маркетингову диверсифікацію, група характеризується складною різноманітністю господарських зв'язків між учасниками, їх структурними підрозділами та представниками зовнішнього оточення: товарно-матеріальних, трудових, фінансових, організаційних, інформаційних тощо.

Основні внутрішні та зовнішні бізнес-процеси, що здійснюються учасниками групи «Агромат» можна умовно поділити на наступні блоки:

1) корпоративні відносини в межах групи – володіння акціями, частками в статутному капіталі, договірні відносини (материнські й дочірні компанії), адміністративні відносини (участь у органах управління – радах директорів, наглядових радах учасників групи);

2) взаємодія з постачальниками передбачає постачання сировини, матеріалів, напівфабрикатів і комплектуючих, готової продукції, робіт, послуг, зустрічні грошові потоки – оплата постачальникам;

3) взаємодія з покупцями – продаж, реалізація, поставка товарів, робіт, послуг і грошові потоки – виручка від реалізації;

4) взаємодія з партнерами – транспортними та логістичними компаніями, контрагентами тощо;

5) взаємодія з фінансово-інвестиційними та кредитними установами – весь спектр фінансових операцій (кредити, займи, позики, погашення, розрахунково-касові операції, факторинг) та операції з цінними паперами;

6) взаємодія зі страховими організаціями – оплата страхових премій страховим організаціям та отримання страхового відшкодування;

7) взаємодія з некомерційними організаціями включає розвиток зазначених структур (симпозіуми, семінари, конференції, виставки), накопичувальні цілі (пенсійне забезпечення, медичне страхування), благодійність.

8) взаємодія з державними органами влади – фіскальні й дотаційні відносини, контрольні-дозвільні заходи, державні дозволи, ліцензії тощо [189, с. 100].

До основних товарно-матеріальних операцій, що виконуються підприємствами-учасниками групи можна віднести:

- продаж продукції (сировини, торговельного обладнання), товарів (магазини), надання послуг (дизайн, охорона, реклама, громадське харчування, логістика, навчальний центр), виконання робіт (будівельні роботи, СТО);

- передача майна (в натуральній чи грошовій формі) в Статутний фонд чи в якості внеску в спільну діяльність (стенди, експозитори, зразки продукції за договорами концесії);

- повернення майна (в натуральній чи грошовій формі) материнській компанії у випадку виходу учасника з групи, ліквідації об'єднання, розірвання договору про співпрацю (договори концесії, логістика);

- передача майна у тимчасове користування (договори відповідального зберігання для магазинів).

Фінансові операції між учасниками групи проводяться у вигляді:

- плата за поставлену продукцію (сировину), продані товари, надані послуги чи виконані роботи;

- виплати учасникам частини прибутку від спільної діяльності;

- здійснення внеску в майно підприємства (дочірні та залежні підприємства);

- фінансування діяльності учасників материнською організацією;

- кредитування діяльності учасників групи.

Кадрові взаємозв'язки передбачають:

- тісний функціональний взаємозв'язок працівників різних підприємств-учасників групи та їх структурних одиниць (логістика, реклама, магазини);

- поєднання виконання персоналом основних функцій (прямих обов'язків за офіційним місцем роботи – конкретним підприємством у групі) та додаткової роботи для забезпечення життєдіяльності групи в цілому;

- паралельну офіційну зайнятість персоналу одночасно у кількох підприємствах-учасників (у штаті підприємств, за сумісництвом, ін.);

- тимчасове залучення персоналу інших підприємств-учасників групи до виконання певних робіт (проектів);

- надання працівниками підприємств-учасників платних послуг і/або робіт іншим учасникам групи (підприємствам чи їх структурним одиницям): громадське харчування, охорона, СТО.

Інформаційні потоки в межах групи визначаються:

- горизонтальними комунікаціями між учасниками групи та їх структурними одиницями (спільна інформаційна автоматизована база даних «Океан»);

- вертикальними комунікаційними зв'язками між генеральною дирекцією об'єднання та керівниками підприємств-учасників;

- міжфункціональними комунікаціями (по діагоналі) між середньою ланкою управління групою – адміністрацією (функцію якої фактично виконує персонал ПТК ТОВ «Агромат») та апаратом управління підприємств-учасників групи.

Група є неформальним об'єднанням без статусу юридичної особи, тому через відсутність установчих документів утворення, як цілісного суб'єкта господарювання, до сьогодні не визначеними залишаються питання управління та розподілу функцій і відповідальності між підприємствами-учасниками. Жодне підприємство-учасник групи не має формального статусу керуючої (материнської) організації, а ці функції

частково виконує центральний офіс ПТК ТОВ «Агромат». Організаційну структуру управління групи представлено на рис. 3.4.

Керуюча підсистема виробничо-господарського об'єднання «Агромат» складається з двох рівнів: вище керівництво – дирекція і оперативний менеджмент (керівництво підприємств-учасників). До складу дирекції входять ініціатори створення об'єднання – дирекція ПТК ТОВ «Агромат», членами якої є засновники товариства у повному складі. Очолює дирекцію генеральний директор, членами є комерційний, фінансовий, технічний директори та директор торговельного центру «Світ кераміки» [2]. Оперативний менеджмент представляють керівники підприємств-учасників та деяких структурних одиниць ПТК ТОВ «Агромат».

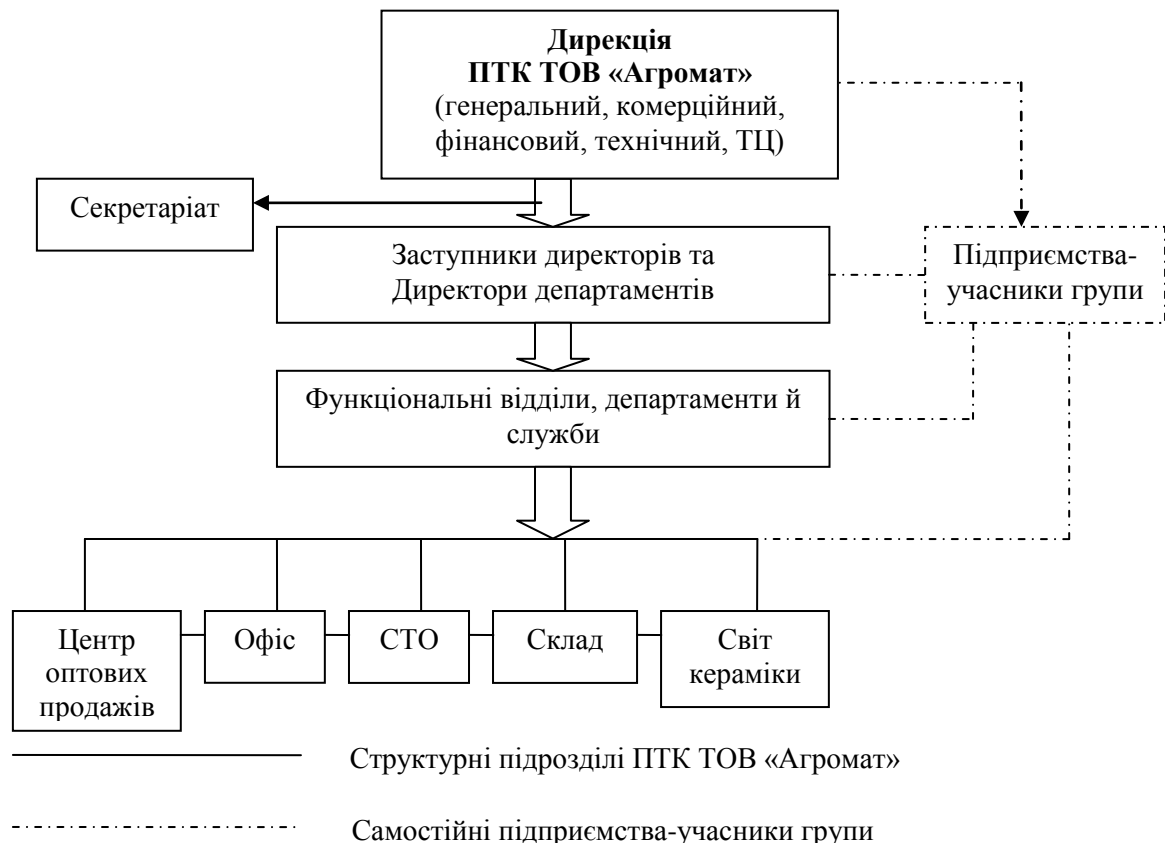


Рис. 3.4. Принципова схема організації управління групи «Агромат»*

* Складено автором на основі внутрішньої документації групи компаній «Агромат»

Загальноприйняте поняття системи управління і складу її елементів дають змогу об'єктом управління у групі розглядати цілісний портфель видів діяльності, його СЗГ, а також окремі підприємства-учасники і/або їхні структурні підрозділи. Інформаційно-комунікаційні зв'язки між керуючою і керованою підсистемами об'єднання представлені механізмами управління.

Враховуючи розподіл видів діяльності між учасниками групи та особливості взаємодії між ними, така організаційна структура управління є неефективною з точки зору стратегії диверсифікації діяльності. При цьому група розглядається не як єдина цілісна система з багатьма елементами, а як частково самостійний «додаток» до центральної якірної компанії ПТК ТОВ «Агромат». Багатогалузевий характер, відмінності в економічній сутності етапів виробничого, технологічного й господарського процесів підприємств-учасників групи серйозно ускладнюють забезпечення єдності управління об'єднанням. Стратегічні рішення щодо функціонування й розвитку групи приймаються на основі стратегії ПТК ТОВ «Агромат», тому учасники групи функціонують і розвиваються відповідно до її потреб, а не відповідно до об'єктивних умов і запитів зовнішнього і внутрішнього середовищ. Основною проблемою при цьому є відсутність спільної орієнтації в діяльності всіх учасників як єдиного цілого. Відсутність єдиної стратегії функціонування групи нівелює багато потенційних синергічних ефектів і стратегічних можливостей групи як єдиного цілого. Проблема може бути вирішена поєднанням двох шляхів: 1) формуванням єдиної інтегрованої системи управління групою на всіх рівнях та розробкою відповідної стратегії функціонування й розвитку групи як єдиного цілого на основі врахування особливостей її всіх учасників, 2) створенням певної центральної ланки, яка матиме координаційні функції, необхідні для виконання зазначених функцій.

Томпсон А. [170] вважає, що диверсифікована компанія може провадити два типи стратегії: бізнес-стратегію (конкурентну) – це комплекс заходів і підходів для успішного функціонування підрозділу з описанням шляхів створення його стабільної та довгострокової конкурентної позиції та корпоративну стратегію, що описує шляхи досягнення бажаних позицій в кожній із галузей чи сфер діяльності й покращення діяльності підприємства в цілому.

Портер М. [141; 203] деталізує ці поняття й визначає, що стратегія окремих бізнес-одиниць (конкурентна) стосується створення конкурентних переваг у кожному окремому виді бізнесу (діяльності), а корпоративна стратегія розробляє основні принципи управління фірмою в цілому, основною метою якої є отримання синергетичного ефекту від спільної діяльності бізнесів у межах єдиного диверсифікованого портфелю. У 1960-х роках І. Ансофф стверджував, що стратегія заснована на використанні вигод синергізму може розглядатися як «червона нитка» процесу диверсифікації, що дає змогу компанії використовувати поточні переваги у нових сферах діяльності. У 1980-х рр. М. Портер визначав, що «управління взаємозв'язками між напрямками бізнесу (СЗГ) – сутність стратегії корпоративного рівня, за відсутності раціонального управління взаємозв'язками диверсифікована компанія – не більше ніж взаємний фонд» [96, с. 13].

В управлінні диверсифікованим підприємством неможливо об'єднати всі стратегічні рішення в загальну матрицю, яка б дала змогу управляти множиною СЗГ на стабільній основі. Об'єктивна необхідність адаптації внутрішнім і зовнішнім змінам стимулює компанію не концентруватись на одній незмінній моделі управління, а постійно удосконалювати її. В умовах жорсткої конкуренції відмінна від інших стратегія дає змогу групі не лише ефективно працювати, а й виділитись із загальної маси учасників ринку, набути суттєві конкурентні переваги та сформувати унікальні компетенції так необхідні в сучасних умовах.

Сучасна система управління, щоб бути ефективною й стратегічно гнучкою, потребує застосування складних сітьових структур та інформаційних технологій. Для успішного досягнення поставлених цілей необхідно шукати ефективні шляхи інтеграції окремих компонентів, їх об'єднання в єдине ціле та створення внутрішньо-фірмових правил ведення спільного бізнесу в рамках диверсифікованого портфелю видів діяльності на основі концепції синергізму [60, с. 270; 67, с. 26].

Для забезпечення ефективної взаємодії усіх СЗГ підприємства принципового значення набуває гнучка та динамічна система міжфункціональної координації й узгодження різнонаправлених зусиль окремих СЗГ, підприємств-учасників та їх структурних підрозділів виконанню спільної мети. Згідно з теорією адаптації управління необхідним при цьому є проведення змін у наступних сферах управлінської діяльності: цілі, операції і процеси, управлінська структура, відносини, фінанси, структура капіталу, облік і система заохочень, соціальна стратегія, маркетинг, зовнішні відносини, культура [157, с. 46].

Ефективність вказаних заходів забезпечується дотриманням наступних принципів: сфокусованість (якщо цілі сформульовані нечітко, ефективної роботи не може бути; у ДІС висока вірогідність того, що фокус зміститься з реальних задач підвищення ефективності роботи всієї компанії та її окремих учасників до більш конкретної проблеми налагодження ефективної взаємодії); інтегрованість (для отримання позитивної синергії усі учасники повинні бути задіяні одночасно таким чином, щоб взаємно посилювати один одного); збалансованість (особливу роль має вага і внесок кожної СЗГ та їх різноманітне співвідношення, оскільки взаємодія між ними не обов'язково повинна бути рівноцінною).

Впровадження окремих змін, а не цілісної системи взаємопов'язаних та скоординованих заходів, призводить до хаотичних трансформацій некерованого характеру, результатом яких може бути не

лише негативна синергія, а й непередбачені втрати та суттєві негативні наслідки.

Допоки не налагоджений процес координації діяльності підприємств-учасників та не створено єдиний центр управління, група «Агромат» не може вважатися ДІС, яка створювалася з метою розвитку, зростання й отримання синергетичного ефекту. Організаційна єдність об'єднання з урахуванням його складних внутрішніх взаємозв'язків може забезпечуватись не однією визначеною, однозначною схемою, а багатьма шляхами в різних формах. Причому слід відмітити, що управління інтегрованим об'єднанням забезпечує отримання значно більшого ефекту ніж проста координація спільної діяльності окремих підприємств-суб'єктів господарювання, оскільки ціллю комплексу є не максимізація функцій кожного окремого елемента, а їх узгоджений розвиток із метою підвищення ефективності та результативності діяльності [50, с. 187].

При такому підході вища ланка управління отримує повноваження координації діяльності всіх учасників об'єднання. Завдяки цьому з'являється можливість узгоджувати та взаємно ув'язувати плани, проводити єдину фінансово-інвестиційну та виробничо-технологічну політику, розвивати єдину маркетингово-логістичну систему та формувати раціональну структуру управління. За рахунок налагодження ефективної взаємодії учасників на основі синергії можна забезпечити належний баланс індивідуальних інтересів окремих підприємств та загально корпоративних цілей об'єднання загалом [54, с. 110; 59, с 37].

За умови ефективної організації загального управління об'єднанням як єдиним цілим, активна раціональна взаємодія між стратегічними зонами господарювання ДІС може стати джерелами генерації різних видів синергетичного ефекту, зокрема [10; 39, с. 43, с. 141-143; 42, с. 60; 54, с. 109; 69, с. 37; 88; 96, с. 39; 107, 134, с. 500; 170, с. 342]:

– операційної синергії, яка є наслідком виробничої взаємодії, при якій реалізуються ефект економії на масштабах, ефект охоплення

(розширення асортименту продукції) та ефект агломерації (витрати на одиницю продукції при отриманні додаткової вартості зменшуються на фіксований % при кожному подвоєнні обсягів продукції). Операційний синергізм є результатом більш високого ступеня використання виробничих потужностей (обладнання, сировина й матеріали) та персоналу (спільне і професійне навчання, трансфер знань, горизонтальна і вертикальна ротація); приміщень та технологій, спільних запасів сировини (комбінування взаємодоповнюючих ресурсів), передачі нематеріальних ресурсів, інформації та даних (спільний інформаційний простір, канали та забезпечення);

– функціональної синергії на основі взаємодоповнюваності (ефекту доповнення), коли за рахунок взаємодії, яка передбачає узгоджену організацію та управління бізнес-процесами всіх учасників відбувається «наповнення» елементів, яких не вистачає одному з підприємств чи СЗГ;

– маркетингового (торговельного, збутового) синергізму як результату централізації маркетингу та реалізації стратегії «зв'язаних продажів» з розширеним асортиментом. За таких умов товари розповсюджуються через спільну маркетингово-торговельну інфраструктуру (склади, транспорт, посередники, торговельні точки, збутові мережі, рекламну та промо-діяльність, використання бренду та репутації) і різні канали розподілу, але управляє товарорухом єдиний центр;

– синергізму диверсифікації при розподілі ризиків шляхом зниження коливань прибутків від продажу товарів і послуг, стабілізації грошових потоків від операційної діяльності компанії через формування портфеля активів з різними ЖЦ та об'єднання компаній різного профілю діяльності;

– фінансового синергізму в результаті об'єднання підприємств, посилення їх платоспроможності та стійкості, зниження фінансових ризиків, розподілу прибутків для зменшення податкового тиску;

– управлінського (командного) синергізму як наслідку об'єднання управлінських здібностей керівного складу партнерів (команди) та отримання диференційованої ефективності, коли змінюються види, форми, інструменти та процедури загально-організаційного й оперативного управління «на місцях» для підвищення його якості. Синергія виникає у результаті спільного управління системою, а не її окремими елементами (передача знань у сфері стратегії, методів та засобів управління і вирішення проблем, узгоджений розподіл спільних для групи функцій); ліквідації дублюючих функцій та раціоналізації ОСУ (формування цілісної структури групи, що базується на підструктурах учасників) зі створенням єдиних централізованих підрозділів для групи, які виконували однакові функції на рівні окремих підприємств-учасників;

– стратегічної синергії внаслідок удосконалення корпоративної стратегії і культури, координації локальних стратегій. Ефект від переносу компетенцій, «ноу-хау», досвіду й умінь, іміджу на ринку тощо посилює спроможність ДІС створювати ефективні системи управління, здатні забезпечити високу конкурентоспроможність і стійкість на ринку на основі використання наявних та створення нових унікальних компетенцій, притаманних окремим учасникам об'єднання та групі загалом;

– загального (глобального, результуючого) синергізму, який може містити всі або деякі перелічені види синергії й полягає у виникненні емерджентного ефекту внаслідок об'єднання зусиль партнерів (СЗГ, окремих підприємств і/або їх структурних підрозділів).

Такий поділ видів синергічного ефекту, на думку автора, сприятиме концентрації уваги на конкретних вигодах та можливих втратах при оцінці стратегічної взаємодії СЗГ диверсифікованих підприємств з метою її удосконалення. Враховуючи вище наведене, автор вважає, що комплексний інтегральний синергічний ефект від взаємодії СЗГ диверсифікованого підприємства можна представити у вигляді балансу двох основних ефектів – ефекту взаємодоповнюваності (різноманітності)

та ефекту масштабу (схожості). Баланс ефектів є необхідним, оскільки різноманітність СЗГ підвищує стратегічну гнучкість підприємства, а їхня схожість її обмежує, що суттєво впливає на стійкість групи в довгостроковій перспективі:

- ефект взаємодоповнюваності (доповнюючий) базується на різноманітності СЗГ та двосторонньому обміні й передачі між ними тих напрямків взаємодії, яких немає у СЗГ-реципієнта;

- (кумулятивний) ефект масштабу (спільних ресурсів) базується на схожості СЗГ та взаємному обміні між ними тими напрямками взаємодії, які є спільними (інфраструктура, інформаційно-юридичне забезпечення, реклама та промо-діяльність) або притаманні обом СЗГ.

Структура інтегрального синергічного ефекту від взаємодії СЗГ диверсифікованого підприємства представлена на рис. 3.5.

Ефект масштабу здебільшого виникає за рахунок спільного використання матеріальних ресурсів (ресурси, виробничі потужності, збутові канали тощо) і рідко забезпечує унікальні конкурентні переваги.

Джерелом нових довготривалих конкурентних переваг є ефект доповнення за рахунок наповнення партнера новими для нього (і існуючими для іншого) характеристиками (асортимент товарів і послуг, ресурси, інформація, знання), особливо спільного використання нематеріальних ресурсів (торгова марка, знання потреб споживачів, ноу-хау, корпоративна культура, кадри тощо). Здебільшого ці два ефекти виникають разом і лише у поєднанні дають найкращий результат.

У реальній практиці взаємодія між СЗГ не завжди призводить до отримання бажаного позитивного синергічного ефекту, так може виникати:

- позитивний синергічний ефект (бажаний результат чи очікувані додаткові вигоди);

- нульовий синергічний ефект (відсутність очікуваних вигод);

– негативний синергічний ефект (коли взаємодія призводить до погіршення результатів діяльності, втрати самостійності й надмірної залежності від контрагента тощо).

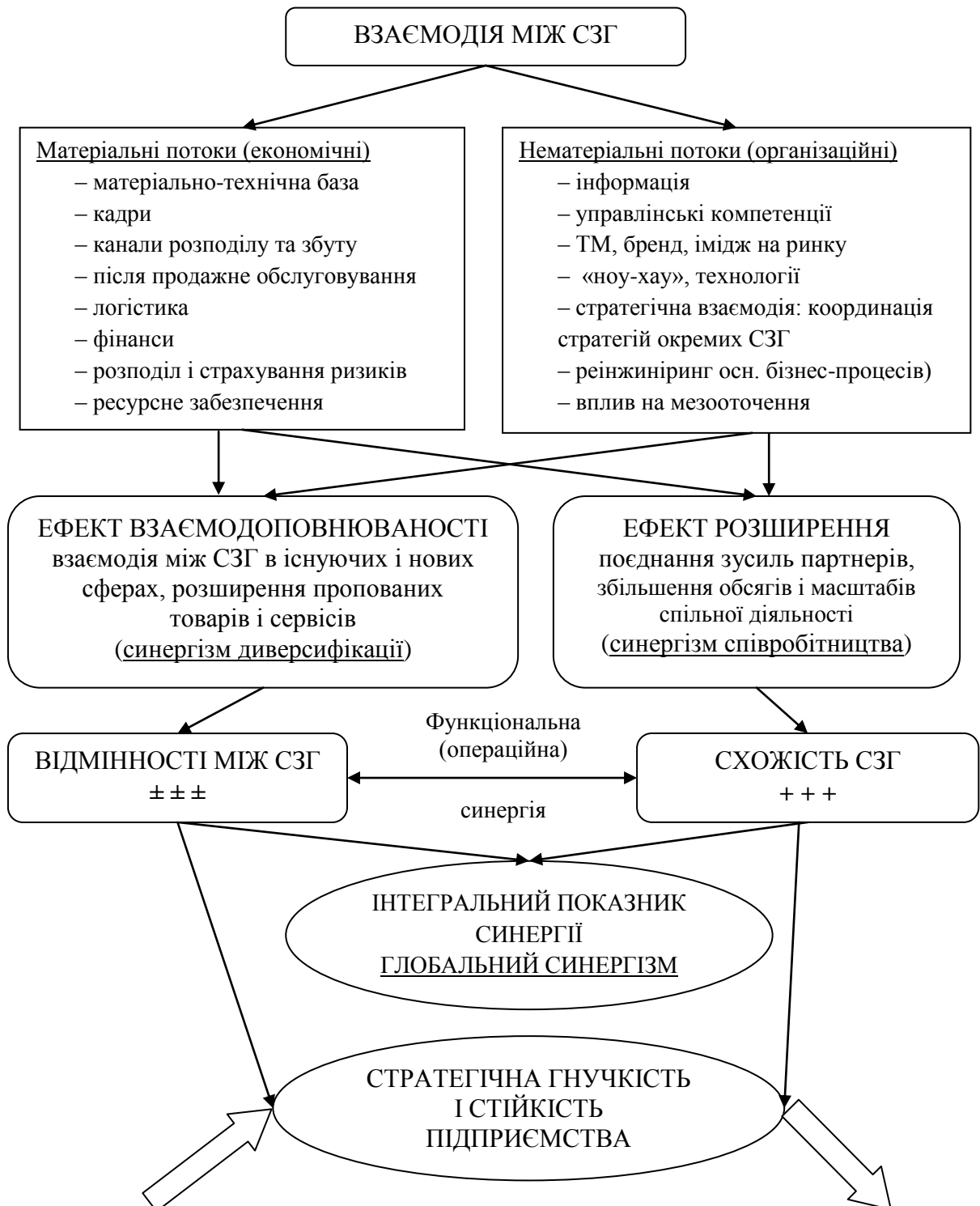


Рис.3.5. Структура інтегрального синергічного ефекту від взаємодії СЗГ диверсифікованого підприємства*

* Розроблено і побудовано автором

Важливим питанням при оцінюванні результатів синергічної взаємодії між стратегічними зонами господарювання ДІС є суперечність між гнучкістю підприємства та його стійкістю в умовах нестабільного зовнішнього середовища. З одного боку зростання ефекту взаємодоповнюваності посилює гнучкість об'єднання за рахунок адаптації до змін та якіснішого задоволення потреб споживачів, а з іншого – ефект масштабу (розширення) закріплює позиції підприємства та підвищує його стійкість до негативних зовнішніх збурень на основі існуючої системи управління та організації співпраці учасників. Основною проблемою при цьому залишається пошук балансу між цими двома ефектами для налагодження найкращої взаємодії між партнерами.

Так, автор вважає за доцільне під синергічним ефектом від взаємодії СЗГ диверсифікованої інтегрованої структури (диверсифікованого підприємства) розуміти зміну ефективності діяльності підприємств-учасників та об'єднання загалом унаслідок співпраці СЗГ даного підприємства, яка зумовлюється виникненням системного емерджентного ефекту та супроводжується частковою втратою кожного з партнерів їх стратегічної автономності й незалежності в прийнятті стратегічних управлінських рішень.

Поліваріантність комбінації зазначених проблем у поєднанні з неконтрольованими змінами зовнішнього мезооточення ускладнюють пошук і формування джерел синергічної взаємодії СЗГ в межах диверсифікованого об'єднання. Більш детально способи координації та управління взаємодією між стратегічними зонами господарювання ДІС із метою посилення синергії між ними буде розглянуто у підрозділах 3.2, 3.3.

3.2. Модель управління взаємодією стратегічних зон господарювання диверсифікованих підприємств на засадах синергізму

Процес самоналагодження диверсифікованого підприємства на оптимальний режим функціонування носить об'єктивний характер і передбачає об'єднання зусиль усіх його учасників для створення стійкого середовища існування. При цьому межі внутрішнього середовища підприємства розширюються на його безпосереднє зовнішнє середовище за рахунок інтеграції постачальників, партнерів, конкурентів, зацікавлених осіб тощо. Ступінь реалізації потенційних можливостей такого підприємства передусім залежить від ефективності роботи його керівної ланки та здатності усіх підприємств-учасників функціонувати не як сукупність окремих елементів, а як єдина злагоджена система [44; 60; 67].

Діяльність будь-якої диверсифікованої інтегрованої структури характеризується посиленням взаємозв'язку, взаємодії та взаємовпливів між її елементами – СЗГ, що суттєво впливає на загальні результати діяльності групи в цілому та її окремих учасників. Розробка корпоративної стратегії диверсифікованого підприємства вимагає врахування й використання усіх переваг внутрішньо організаційних компетенцій кожного окремого підприємства-учасника й групи в цілому. Визначення, оцінювання й урахування ступеня внутрішнього взаємозв'язку та рівня синергізму повинно здійснюватися з урахуванням: попереднього досвіду спільного функціонування з іншими (незалежними) компаніями; рівня взаємодії та взаємозв'язку між учасниками групи; складності й узгодженості портфелю бізнесів, а також зовнішніх імперативів.

Таким чином система управління диверсифікованого підприємства може бути багатополусною й поліцентричною, і припускати наявність декількох центрів глобальної відповідальності за виживання та розвиток

всієї структури. При цьому досягнення комплексності й системності в діяльності підприємства вимагає пошуку пріоритетних напрямків взаємодії та взаємопідтримки між його СЗГ.

Теоретичною базою розробки моделі управління взаємодією СЗГ диверсифікованих підприємств на засадах синергізму виступає системний підхід до аналізу якісних і кількісних взаємозв'язків на основі приведення їх до єдиної обчислювальної платформи та системного обґрунтування цілісної моделі управління портфелем видів діяльності підприємства. Основною метою моделі виступає підвищення ефективності управління диверсифікованого підприємства як цілого, що складається з окремих відносно самостійних СЗГ, за рахунок: об'єднання зусиль, кооперації та інтеграції учасників; координації їхньої спільної діяльності; досягнення синергічних ефектів різного виду [54; 59].

У процесі розробки методики використання методів нечіткої логіки, спільно з апаратом математичної статистики дало змогу виявити двосторонні зв'язки між СЗГ і, таким чином, полегшило розуміння складних явищ і процесів, які пов'язані з діяльністю диверсифікованих підприємств.

Доцільність використання методів нечіткої логіки, для опису й оцінювання механізмів взаємодії між СЗГ у межах диверсифікованої інтегрованої структури обумовлюється наступними факторами:

- можливість одночасного оперування як з експертними знаннями й судженнями, що мають якісний характер, так і статистичними, кількісними даними, отриманими інструментальним шляхом (вимірювання, спостереження, обчислення);
- необхідність урахування невизначеності виду, напрямку (отримуваний чи здійснюваний вплив) та характеру взаємодії між СЗГ;
- імовірнісний характер реалізації синергічних ефектів у результаті взаємодії;
- ендогенні та екзогенні впливи на процес взаємодії;

– відсутність законодавчої бази регулюючої діяльності диверсифікованих підприємств, що дає змогу приховувати обсяги (кількість), напрямки та динаміку (силу, потужність) взаємодії між учасниками груп і об'єднань;

– неможливість виокремлення частки потоків, отриманих від взаємодії в межах групи ускладнює вирахування й оцінювання реальних додаткових фінансово-інвестиційних потоків між СЗГ.

У ході дослідження специфіки взаємодії СЗГ застосовувалися методи кореляційно-регресійного аналізу, метод аналізу ієрархій (MAI) з використанням шкали Сааті. MAI – це системна процедура ієрархічного представлення й структурування багатокритеріальних альтернатив шляхом поетапного встановлення їх пріоритетності.

Серед методів нечіткої логіки використовується методика DEMATEL (Decision Making Trial And Evaluation Laboratory), що була розроблена дослідниками Женевського Battelle Memorial Інституту у рамках наукової програми протягом 1972-76 рр. (Gabus&Fontela, 1972, 1973). Використання даного методу обґрунтовується тим, що він дає змогу розробити багатокритеріальну структурну модель, яка за допомогою матриць і діаграм відображає ієрархію складних причинно-наслідкових відносини і зв'язків між елементами досліджуваної системи. У нашому випадку елементами виступають СЗГ диверсифікованої інтегрованої структури, яка й розглядається як система. Кінцевим результатом методики є візуалізація за допомогою «карти свідомості», на основі якої менеджери різного рівня можуть приймати рішення щодо формулювання загально-корпоративної стратегії, стратегій функціонування та розвитку окремих СЗГ та підприємств-учасників, що входять до їх складу [208].

Використання даного методу обумовлюється тим, що:

– метод дає змогу розкрити взаємний вплив елементів (СЗГ) та ефективні взаємовідносини між ними за допомогою використання теорії графів;

– метод використовує обернені взаємозв'язки, а саме кожний елемент (СЗГ) може впливати на інші елементи (СЗГ) на тому ж, вищому чи нижчому рівні (загально організаційної ієрархії), і відчувати вплив з їхнього боку;

– важливість і вага кожного елемента (СЗГ) у цій моделі визначається не лише вхідними та висхідними факторами (кількістю та важливістю його вхідних і вихідних впливів), а також й усіма наявними/доступними факторами у системі.

Імітаційна модель управління взаємодією СЗГ диверсифікованих підприємств на засадах синергізму представлена на рис. 3.6.

Етап 1. Стратегічна сегментація підприємства.

На даному етапі відбувається ідентифікація наявних СЗГ підприємства за критеріями, що обумовлюються особливостями його функціонування. Для широко диверсифікованих підприємств – диверсифікованих інтегрованих структур автор пропонує проводити сегментацію відповідно до основних видів їхньої діяльності з одночасним урахуванням важливості кожного з них. Так, СЗГ можуть бути виділені відповідно до етапів логістичного ланцюга або складових інтегрованої логістичної системи, але з обов'язковим урахуванням особливостей функціонування диверсифікованої структури в цілому та її окремих елементів (підприємств-учасників).

Результатом даного етапу буде виділення обмеженої множини (сукупності) $\tilde{N}\tilde{C}\tilde{A}_i$, $i = 1, \dots, n$, яка відображає диверсифікований портфель підприємства й включає усі види діяльності, що реально функціонують. При цьому n не повинно бути занадто великим – доцільно виділяти не більше 10 стратегічних зон господарювання.

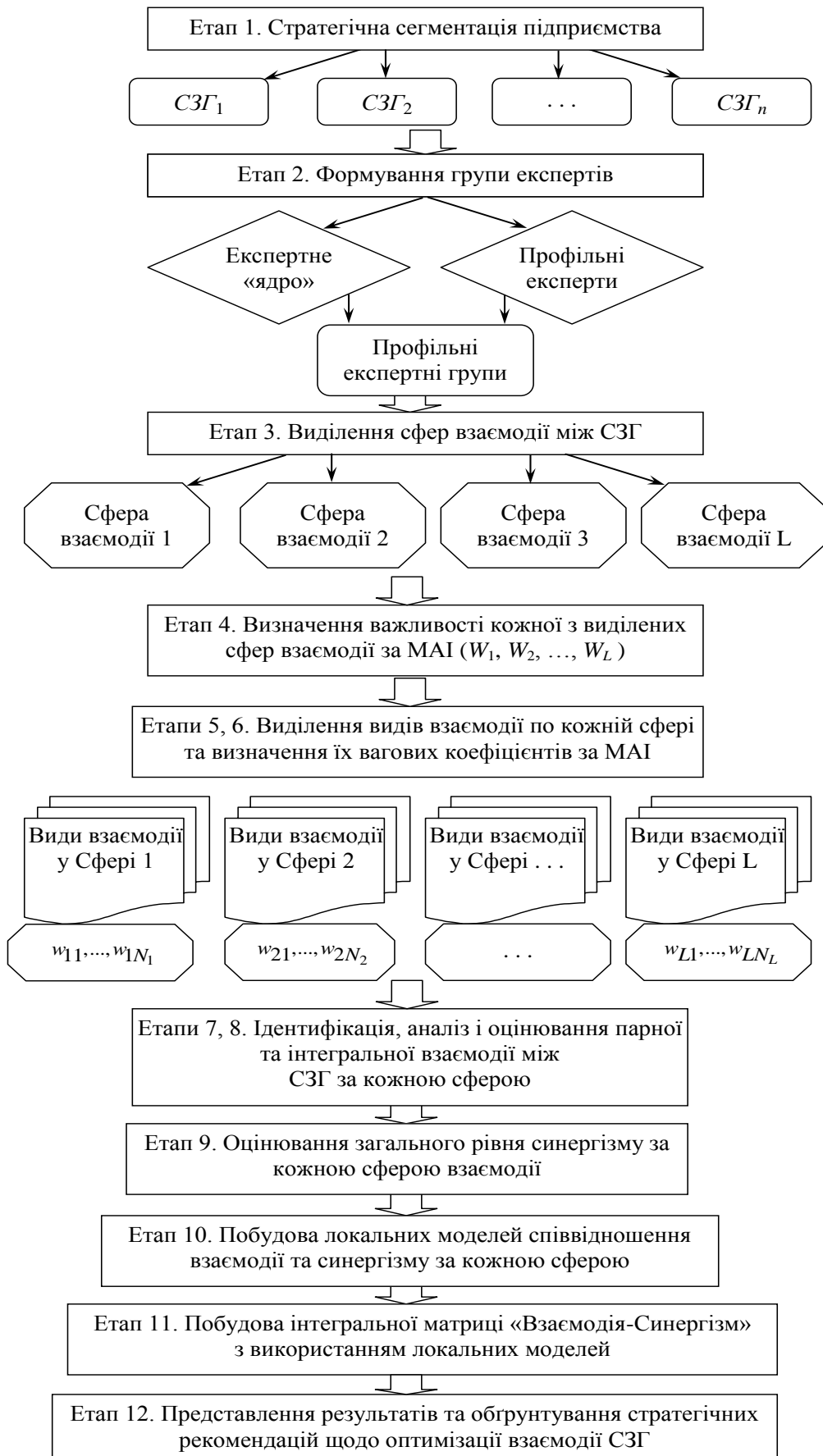


Рис. 3.6. Імітаційна модель управління взаємодією СЗГ диверсифікованих підприємств на засадах синергізму*

* Джерело: розроблено автором

Етап 2. Формування групи експертів.

Експертами можуть виступати керівники всіх підприємств, що входять у відповідні СЗГ і/або їхніх структурних підрозділів, відділів і служб, що мають взаємозв'язок з іншими підприємствами, їхніми відділами і є потенційно важливими для управління групою загалом. Експертна група повинна налічувати обмежену кількість респондентів, яка залежить від кількості виділених СЗГ, їх структури (кількості підприємств-учасників та складності їх взаємодії) й специфіки діяльності окремих підприємств.

До складу експертного «ядра» мають входити представники вищого керівництва й функціональні менеджери. Профільними експертами виступають керівники-фахівці різних функціональних сфер підприємства, а також керівники окремих підприємств-учасників групи. У профільні експертні групи можуть входити представники експертного «ядра» та профільні експерти, їхню структуру визначає «експертне ядро» залежно від поставлених задач.

Етап 3. Виділення сфер взаємодії між СЗГ.

Під сферою взаємодії розуміється конкретне функціональне спрямування співпраці між окремими підприємствами всередині ДІС. Відповідно до загальної теорії управління до основних функціональних сфер діяльності підприємства відносять: інновації, постачання, виробництво, фінанси, інвестиції, кадри, маркетинг, інформаційне забезпечення, організаційна та управлінська діяльність тощо. Для кожної компанії даний список буде включати різні сфери й залежатиме від їхньої важливості з точки зору загального керівництва та потенціалу розвитку.

Результатом даного етапу буде виділення множини функціональних сфер взаємодії між СЗГ: $IS^{(1)}$, $IS^{(2)}$, ..., $IS^{(L)}$.

Етап 4. Визначення важливості кожної з виділених сфер взаємодії.

4.1. Формування профільної експертної групи зі складу вищого керівництва та функціональних топ-менеджерів відповідного спрямування (залежить від виділених сфер взаємодії). Експертні судження представляють колективні рішення щодо важливості кожної сфери взаємодії порівняно з іншими.

4.2. Визначення відносних вагових коефіцієнтів W_i кожної сфери взаємодії IS_i ($i = 1, 2, \dots, L$) на основі МАІ.

За результатами парних порівнянь важливості сфер взаємодії, здійснених за допомогою шкали відносної переваги Сааті (таблиці Д.1 Додатка Д) [23, с. 326], будемо матрицю \hat{A} .

$$A = \|a_{ij}\|_{L \times L} = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1L} \\ a_{21} & 1 & \dots & a_{2L} \\ M & M & 1 & M \\ a_{L1} & a_{L2} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (3.1)$$

Кожний елемент a_{ij} є експертною оцінкою відносної переважності сфери взаємодії $IS^{(i)}$ порівняно зі сферою $IS^{(j)}$, причому $a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}}$ для всіх $i, j = 1, 2, \dots, L; i \neq j$.

Вагові коефіцієнти W_i кожної сфери взаємодії $IS^{(i)}$ ($i = 1, 2, \dots, L$) є власними числами матриці \hat{A} , але їх можна обчислити за наближеною формулою:

$$W_i = \frac{\sqrt[L]{a_{i1} \cdot a_{i2} \cdot \dots \cdot a_{iL}}}{\sum_{k=1}^L \sqrt[L]{a_{k1} \cdot a_{k2} \cdot \dots \cdot a_{kL}}}, \quad i = 1, 2, \dots, L \quad (3.2)$$

причому $\sum_{i=1}^L W_i = 1$.

Етап 5. Виділення конкретних видів взаємодії за кожною сферою.

5.1. Формування профільних експертних груп, які включають фахових менеджерів відповідно до обраних сфер взаємодії.

5.2. Експертне виділення конкретних видів співпраці $C_j^{(k)}$ ($k = 1, \dots, L; j = 1, \dots, N_L$) між окремими підприємствами та СЗГ за кожною сферою взаємодії, що здійснюється на основі аналізу реальних взаємозв'язків між ними: $IS^{(1)} \rightarrow (C_1^{(1)}, \dots, C_{N_1}^{(1)}); IS^{(2)} \rightarrow (C_1^{(2)}, \dots, C_{N_2}^{(2)}); \dots; IS^{(L)} \rightarrow (C_1^{(L)}, \dots, C_{N_L}^{(L)})$.

Етап 6. Визначення важливості кожного виду взаємодії за сферами.

6.1. Залучення профільних експертних груп, створених на попередньому етапі аналізу відповідно до обраних сфер взаємодії. Кількість експертних груп визначається кількістю обраних сфер взаємодії.

6.2. Визначення відносних вагових коефіцієнтів $w_j^{(k)}$ кожного виду співпраці $C_j^{(k)}$ за усіма сферами взаємодії ($k = 1, \dots, L; j = 1, \dots, N_k$). Для цього здійснюються парні порівняння кожного виду співпраці для кожної сфери взаємодії й будуються відповідні матриці:

$$\|c_{pq}^{(k)}\|_{N_k \times N_k} = \begin{bmatrix} 1 & c_{12}^{(k)} & \dots & c_{1N_k}^{(k)} \\ c_{21}^{(k)} & 1 & \dots & c_{2N_k}^{(k)} \\ M & M & 1 & M \\ c_{N_k1}^{(k)} & c_{N_k2}^{(k)} & \dots & 1 \end{bmatrix}, k = 1, \dots, L \quad (3.3)$$

Зазначимо, що при використанні МАІ за умови виділення значної кількості видів співпраці за кожною сферою взаємодії, необхідно здійснити процедуру перевірки обов'язкового узгодження експертних суджень [23, с. 88-94]. Для цього вводиться індекс узгодженості

$J = \frac{|\lambda_{\max} - N|}{N - 1}$, (N – розмірність матриці порівнянь), причому повинні

виконуватися співвідношення $J \leq 0,1 J^*$, де J^* – еталонне значення показника узгодженості (таблиця Д.2 Додатка Д). Якщо дана вимога не виконується, то необхідно перевірити експертні оцінки стосовно відносної переважності елементів при парних порівняннях. Якщо ж вимога справджується, тоді значення :

$$w_j^{(k)} = \frac{N_k \sqrt{c_{j1}^{(k)} \cdot c_{j2}^{(k)} \cdot \dots \cdot c_{jN_k}^{(k)}}}{\sum_{r=1}^{N_k} N_k \sqrt{c_{r1}^{(k)} \cdot c_{r2}^{(k)} \cdot \dots \cdot c_{rN_k}^{(k)}}}, \quad k = 1, \dots, L; \quad j = 1, \dots, N_k \quad (3.4)$$

вважаються істинними і можуть бути використані в подальшій роботі.

Етап 7. Ідентифікація, аналіз та оцінювання парної взаємодії СЗГ за кожною виділеною сферою.

7.1. Залучення профільних експертних груп відповідно до специфіки та особливостей сфер взаємодії.

7.2. Розробка анкети для експертного опитування керівників відповідних підприємств і підрозділів щодо рівня наявної взаємодії та напрямків її узгодженого посилення.

7.3. Проведення експертного опитування шляхом анкетування – ідентифікація та оцінювання наявних видів взаємодії між вказаними СЗГ по кожній сфері.

7.4. Побудова матриць прямих впливів $E_i^{(k)} = \left\| e_{ij}^{(s)} \right\|_{N_k \times (n-1)}$, кожний елемент якої відображає бальну оцінку (за 10-бальною шкалою оцінки взаємодії СЗГ – див. таблицю Д.3 Додатка Д) ступеня впливу $\tilde{N}_{\zeta\tilde{A}_i}$ на решту СЗГ підприємства за кожним видом співпраці за k -ою сферою взаємодії, $k = 1, \dots, L$; $s = 1, \dots, N_k$; $i = 1, \dots, n$; $j = \{1, \dots, n\} \setminus \{i\}$. Так,

наприклад, матриця прямих впливів $\tilde{N}\tilde{C}\tilde{A}_1$ за k -ою сферою взаємодії буде мати такий вигляд:

$$E_1^{(k)} = \left\| e_{1j}^{(s)} \right\|_{N_k \times (n-1)} = \begin{bmatrix} e_{12}^1 & e_{13}^1 & \dots & e_{1n}^1 \\ e_{12}^2 & e_{13}^2 & \dots & e_{1n}^2 \\ \text{M} & \text{M} & \text{M} & \text{M} \\ e_{12}^{N_k} & e_{13}^{N_k} & \dots & e_{1n}^{N_k} \end{bmatrix}, \quad (3.5)$$

Етап 8. Оцінювання інтегральної взаємодії між СЗГ за сферами взаємодії.

Для використання методу DEMATEL необхідним є розрахунок сукупної (інтегральної) взаємодії між СЗГ за кожною сферою IS_i ($i = 1, 2, \dots, L$). Вона враховує усю сукупність вхідних і вихідних потоків між СЗГ за сферою впливу загалом, не виділяючи при цьому видів співпраці.

8.1. Зважування бальних оцінок взаємовпливу СЗГ за кожною сферою взаємодії.

Застосовуючи метод простого адитивного зважування, перемножаємо кожний стовпчик матриць $\left\| e_{ij}^{(s)} \right\|_{N_k \times (n-1)}$ на вагові

коефіцієнти видів співпраці $w_s^{(k)}$ ($k = 1, \dots, L; s = 1, \dots, N_k$) і підсумовуємо одержані оцінки в стовпцях. Отримані дані заносимо в результуючі

матриці сукупної взаємодії $G^{(k)} = \left\| g_{ij}^{(k)} \right\|_{n \times n}$, в якій $g_{ij}^{(k)} = \sum_{s=1}^{N_k} w_s^{(k)} \cdot e_{ij}^{(s)}$,

$k = 1, 2, \dots, L$.

$$G^{(k)} = \begin{bmatrix} 0 & g_{12}^{(k)} & \dots & g_{1n}^{(k)} \\ g_{21}^{(k)} & 0 & \dots & g_{2n}^{(k)} \\ \text{M} & \text{M} & \text{M} & \text{M} \\ g_{n1}^{(k)} & g_{n2}^{(k)} & \dots & 0 \end{bmatrix} \quad (3.6)$$

8.2. Нормалізуємо одержані матриці $G^{(k)}$ за допомогою співвідношення

$$D^{(k)} = s^{(k)} \times G^{(k)} \quad (k = 1, 2, \dots, L), \quad (3.7)$$

де $s^{(k)}$ – коефіцієнт нормалізації визначається на основі формули

$$s^{(k)} = \min \left[1 / \max_{1 \leq i \leq n} \sum_{j=1}^n g_{ij}^{(k)} ; 1 / \max_{1 \leq j \leq n} \sum_{i=1}^n g_{ij}^{(k)} \right] \quad (3.8)$$

8.3. Відповідно до методу DEMATEL модифікуємо інтегральні матриці взаємодії між СЗГ за сферами IS_i ($i = 1, 2, \dots, L$) на основі наступного співвідношення:

$$T^{(k)} = D^{(k)} \times (E - D^{(k)})^{-1} = \begin{bmatrix} t_{11}^{(k)} & t_{12}^{(k)} & \Lambda & t_{1n}^{(k)} \\ t_{21}^{(k)} & t_{22}^{(k)} & \Lambda & t_{2n}^{(k)} \\ M & M & \Lambda & M \\ t_{n1}^{(k)} & t_{n2}^{(k)} & \Lambda & t_{nn}^{(k)} \end{bmatrix} \quad (3.9)$$

Розраховуємо суми рядків $R_i^{(k)}$ і стовпчиків $P_j^{(k)}$ інтегральної матриці $T^{(k)}$ ($k = 1, 2, \dots, L$), які відображають інтегральну взаємодію – сукупність прямих і опосередкованих взаємозв'язків, які реалізує $\tilde{N}\tilde{C}\tilde{A}_i$ з іншими СЗГ підприємства за k -ою сферою взаємодії:

$$R^{(k)} = [r_i^{(k)}]_{n \times 1} = \left(\sum_{j=1}^n t_{ij}^{(k)} \right)_{n \times 1} \quad (3.10)$$

$$P^{(k)} = [p_i^{(k)}]_{1 \times n}^T = \left(\sum_{i=1}^n t_{ij}^{(k)} \right)_{1 \times n}^T \quad (3.11)$$

Якщо $P_j^{(k)}$ – сума j -го стовпця матриці $T^{(k)}$, тоді вона відображає інтегрований вплив (прямий і опосередкований), який отримує $\tilde{N}\tilde{C}\tilde{A}_j$ від інших СЗГ підприємства. Коли $j = i$, це означає, що сума рядків і стовпців $R_i^{(k)} + P_i^{(k)}$ показує індекс сили впливу обох (вхідних і вихідних) взаємозв'язків $\tilde{N}\tilde{C}\tilde{A}_i$ за кожною сферою взаємодії, тобто – рівень (ранг)

даної СЗГ у загальній взаємодії за досліджуваною сферою. Таким чином, якщо $R_i^{(k)} - P_i^{(k)} > 0$, тоді $\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_i$ впливає на інші СЗГ, а якщо $R_i^{(k)} - P_i^{(k)} < 0$, тоді $\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_i$ є залежною від інших СЗГ підприємства.

8.4. Побудова карти взаємовпливу СЗГ підприємства за сферами взаємодії.

На основі даних матриці $T^{(k)}$ експертним шляхом визначаємо порогове значення сили взаємовпливу – p . Щоб уникнути надмірної кількості взаємозалежностей між СЗГ, враховуються лише ті елементи, значення яких перевищує порогове, саме вони й включаються у діаграму (рис. 3.7).

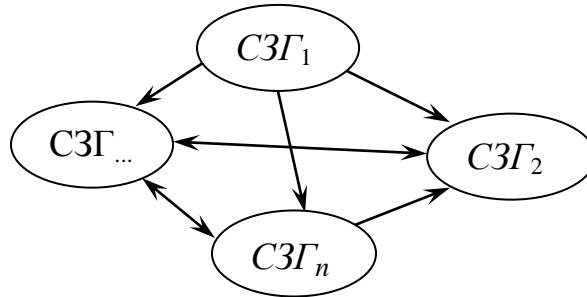


Рис. 3.7. Карта взаємовпливу СЗГ у межах досліджуваної сфери взаємодії*

* Джерело: розроблено автором

8.5. Побудова інтегральної карти взаємовпливу СЗГ.

У разі потреби можна розрахувати інтегральну матрицю взаємовпливів СЗГ із розглядом усіх сфер взаємодії («зважаючи» матриці прямих впливів з урахуванням коефіцієнтів важливості сфер взаємодії), використовуючи за аналогією формули (3.8 – 3.11), й на її основі побудувати інтегральну діаграму взаємовпливу СЗГ.

Даний підетап є необов'язковим, може виконуватися за бажанням для представлення загальних результатів взаємовпливу СЗГ без виділення сфер взаємодії.

Етап 9. Оцінювання загального рівня синергізму за сферами взаємодії.

9.1. Оцінювання рівня синергізму $s_{ij}^{(p)}$ від співпраці $\tilde{N}\zeta\tilde{A}_i$ та $\tilde{N}\zeta\tilde{A}_j$ ($i, j = 1, 2, \dots, n$) за кожним виокремленим видом співпраці ($p = 1, 2, \dots, N_k$) для кожної сфери взаємодії IS_k ($k = 1, 2, \dots, L$).

Оцінювання здійснюється за усіма сферами без урахування напрямку взаємовпливу між СЗГ, при цьому принциповою є наявність самого ефекту (позитивного чи негативного), а не напрямку впливу між досліджуваними СЗГ.

Оцінювання рівня синергічних ефектів, отримуваних від парної взаємодії СЗГ за кожним конкретним видом співпраці, здійснюється за 10-бальною шкалою оцінки рівня синергізму (таблиця Д.4 Додатка Д). Отримані оцінки заносяться у матриці $S_i^{(k)} = \left\| s_{ij}^{(p)} \right\|_{N_k \times (n-1)}$, $p = 1, \dots, N_k$, $k = 1, 2, \dots, L$. Так, наприклад, матриця синергічних ефектів для $\tilde{N}\zeta\tilde{A}_1$ за k -ою сферою взаємодії буде мати такий вигляд

$$S_1^{(k)} = \left\| s_{1j}^{(p)} \right\|_{N_k \times (n-1)} = \begin{bmatrix} s_{12}^1 & s_{13}^1 & \dots & s_{1n}^1 \\ s_{12}^2 & s_{13}^2 & \dots & s_{1n}^2 \\ \text{M} & \text{M} & \text{M} & \text{M} \\ s_{12}^{N_k} & s_{13}^{N_k} & \dots & s_{1n}^{N_k} \end{bmatrix}, \quad (3.12)$$

Зазначимо, що у матрицях $S_i^{(k)}$ приймається $s_{ij}^{(p)} = s_{ji}^{(p)}$.

9.2. Зважування бальних оцінок синергізму при парній взаємодії СЗГ.

Застосовуючи метод простого адитивного зважування, перемножаємо кожний стовпчик матриць $\left\| s_{ij}^{(p)} \right\|_{N_k \times (n-1)}$ на вагові коефіцієнти видів співпраці w_{kp} ($k = 1, \dots, L$; $p = 1, \dots, N_k$) і підсумовуємо одержані оцінки в стовпцях та позначимо результати через $S_{ij}^{(k)}$. Отримані

числові значення $S_{ij}^{(k)}$ відображають загальний рівень синергізму при парній співпраці $\tilde{N}\zeta\tilde{A}_i \leftrightarrow \tilde{N}\zeta\tilde{A}_j$ за кожною сферою взаємодії:

$$S_{ij}^{(k)} = \sum_{p=1}^{N_k} w_p^{(k)} \cdot s_{ij}^{(p)}, \quad k = 1, \dots, L \quad (3.13)$$

Етап 10. Побудова часткових матриць «Взаємодія-Синергізм» за сферами взаємодії.

Часткові матриці «Взаємодія-Синергізм» відображають співвідношення ступеня загальної парної взаємодії між СЗГ та отриманого при цьому загального рівня синергії за кожною досліджуваною сферою взаємодії.

Вісь I (*Interaction*) матриці «Взаємодія – Синергізм» відображає середні оцінки взаємодії між парами $\tilde{N}\zeta\tilde{A}_i \leftrightarrow \tilde{N}\zeta\tilde{A}_j$ (визначаються на основі результуючих матриць сукупної взаємодії $G^{(k)} = \left\| g_{ij}^{(k)} \right\|_{n \times n}$ за кожною сферою взаємодії як

$$I_{ij}^{(k)} = (g_{ij}^{(k)} + g_{ji}^{(k)}) / 2, \quad k = 1, \dots, L \quad (3.14)$$

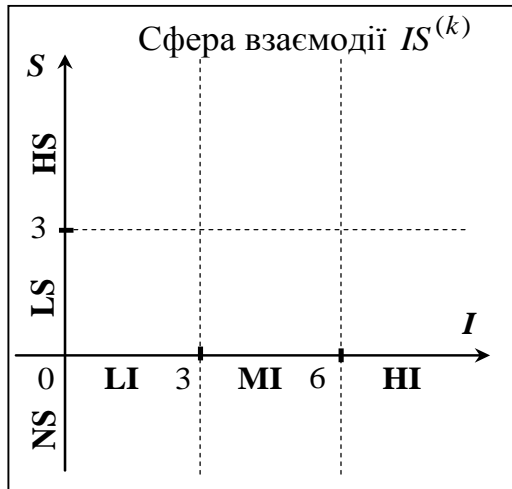
Вісь S (*Sinergy*) – рівень загального синергічного ефекту $S_{ij}^{(k)}$ при взаємодії між парами $\tilde{N}\zeta\tilde{A}_i \leftrightarrow \tilde{N}\zeta\tilde{A}_j$ (визначається на основі (3.13)).

Кожна вісь матриці представлена відповідною шкалою: вісь I (LI – низька співпраця між СЗГ, MI – середній ступінь взаємодії, HI – високий ступінь взаємодії), вісь S (NS – негативна синергія, LS – низький рівень синергії, HS – високий рівень синергічних ефектів).

Таким чином розміщення пар $\tilde{N}\zeta\tilde{A}_i - \tilde{N}\zeta\tilde{A}_j$ на полях матриці для кожної сфери взаємодії $IS^{(k)}$ визначається координатами $(I_{ij}^{(k)}; S_{ij}^{(k)})$.

Положення досліджуваних пар СЗГ на матриці унаочнює отримані на попередніх етапах аналізу (етапи 8, 9) оцінки й дає можливість зробити

висновки щодо можливих напрямків посилення і/або обмеження взаємодії між даними СЗГ задля підвищення синергічних ефектів різного виду та загальної синергії від їхньої співпраці (рис. 3.8).



I – ступінь (рівень) взаємодії між СЗГ;
 S – рівень синергічного ефекту від взаємодії СЗГ

Рис. 3.8. Часткова матриця «Взаємодія-Синергізм» за конкретною сферою взаємодії*

* Розроблено автором

Етап 11. Побудова інтегральної матриці «Взаємодія-Синергізм» з використанням локальних матриць

Побудова інтегральної матриці на основі синтезу часткових моделей «Взаємодія-Синергізм» за кожною сферою взаємодії й одночасний розгляд усіх матриць дає змогу уникнути певних компенсаційних ефектів, пов'язаних з інтеграцією цих моделей. Інтегральна матриця містить локальні часткові матриці й відображає сукупний рівень взаємодії між СЗГ (враховуючи усі наявні сфери взаємодії) та загальний синергічний ефект від їхньої співпраці (рис. 3.9).

Таким чином, розміщення пар СЗГ ($\tilde{N}_{\zeta\tilde{A}_i} \leftrightarrow \tilde{N}_{\zeta\tilde{A}_j}$) на інтегральній моделі визначається координатами точок $(I_{ij}; S_{ij})$. Рівень сукупної взаємодії I_{ij} та загальний синергічний ефект від співпраці СЗГ S_{ij} визначаються методом простого адитивного зважування з урахуванням важливості кожної зі сфер взаємодії за формулами:

$$I_{ij} = \sum_{k=1}^L W_k I_{ij}^{(k)} \quad (3.15)$$

$$S_{ij} = \sum_{k=1}^L W_k S_{ij}^{(k)} \quad (3.16)$$

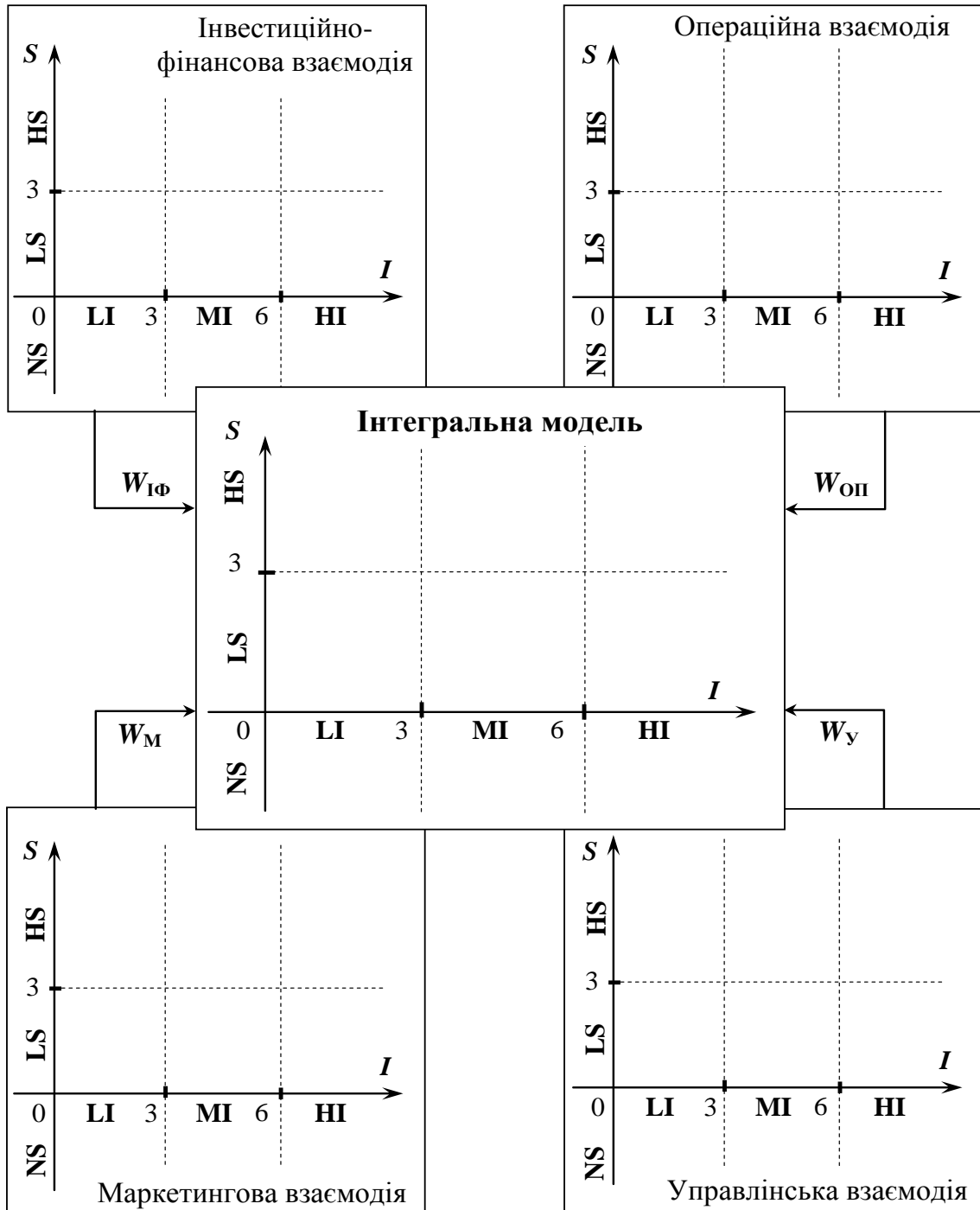


Рис. 3.9. Інтегральна матриця «Взаємодія-Синергізм»*

* Розроблено автором

Етап 12. Представлення результатів та обґрунтування стратегічних рекомендацій щодо оптимізації взаємодії СЗГ з метою посилення синергічних ефектів

Формулювання загальної корпоративної стратегії управління взаємодією СЗГ передбачає обов'язкове врахування існуючих видів взаємодії між СЗГ, а також налагодження й розвиток нових потенційно важливих у довгостроковій перспективі.

Характеристика полів локальної матриці «Взаємодія-Синергізм»:

– **поле «LI-NS»** – низька взаємодія спричиняє недостатню співпрацю між СЗГ, що призводить до появи негативного синергічного ефекту. Необхідним є розвиток потенційних напрямків взаємодії, які нададуть змогу наростити синергічні ефекти. Доречною може бути зміна напрямку і/або форми співпраці. Якщо низький рівень взаємодії обумовлюється конгломератною диверсифікацією й відсутністю потенційних напрямків співпраці, то доречним є «розведення» таких СЗГ – вони не формують пари щодо безпосередньої взаємодії, але можуть бути важливими для співпраці й взаємодії на корпоративному рівні (підприємства загалом);

– **поле «MI-NS»** – визначається некоректними видами чи формою взаємодії між СЗГ. Низький рівень синергічного ефекту свідчить про необхідність перегляду напрямів, форм чи методів існуючої взаємодії. Не завжди доцільним є впровадження нових видів взаємодії, оскільки вони можуть спричинити надмірну залежність без очікуваного зростання синергії. Для даного поля доцільно активно використовувати існуючу логістичну систему підприємства для посилення синергії без впровадження додаткових напрямків співпраці та взаємодії;

– **поле «HI-NS»** – може означати некоректну співпрацю СЗГ або їхню надмірну взаємодію, яка призводить до втрати необхідної самостійності підприємств та інших ознак диверсифікації;

– **поле «LI-LS»** – низький ступінь взаємодії спричиняє помірний синергічний ефект, що може досягатися за рахунок доступу до джерел

фінансування, регулювання цін і регулювання прибутків тощо. Для даного поля доцільним є раціоналізація взаємодії між СЗГ: зміна напрямків і/або форм співпраці за існуючими і потенційними новими видами взаємодії;

– **поле «MI-LS»** – помірний синергізм при середньому рівні взаємодії не обов'язково вимагає посилення співпраці для збільшення синергічних ефектів, за принципом «взаємної достатності» посилення синергічних ефектів може відбуватися за рахунок зміни форм і напрямків уже існуючих видів взаємодії (без її посилення чи введення нових видів);

– **поле «HI-LS»** – високий ступінь взаємодії між СЗГ свідчить про можливість підвищення синергічного ефекту (з помірного до високого) шляхом активного використання раніше не задіяних елементів логістичної системи, а саме – транспорту, складів, системи збуту тощо (це залежить від специфіки співпраці кожної пари СЗГ). Помірний синергізм характеризує некоректні види співпраці чи форми їхньої реалізації, що означає необхідність перегляду способів взаємодії СЗГ за обраними видами. Подальше посилення співпраці повинно здійснюватися обережно з огляду на небезпеку надмірної взаємозалежності СЗГ та зниження їх стійкості, а також групи загалом. Посилення співпраці без реструктуризації видів і форм взаємодії здебільшого призводить до падіння синергії або негативних ефектів (втрата самостійності та здатності функціонувати «на зовні»). Крім того, необхідно розвивати співпрацю за потенційними новими напрямками;

– **поле «LI-HS»** характеризується найвищою ефективністю взаємодії СЗГ, коли результатом співпраці за деякими видами (пріоритетними для окремої пари чи підприємства у цілому) є високий рівень синергічних ефектів. Це може відбуватися як за рахунок прямої так і за рахунок опосередкованої співпраці – спільного використання інфраструктури та фінансового, інформаційного, кадрового забезпечення;

– **поле «MI-HS»** – високий рівень синергізму при середній взаємодії свідчить про ефективність обраних видів і форм співпраці. Між СЗГ

існують налагоджені стабільні зв'язки, але при цьому існують резерви для розширення їхньої співпраці в разі необхідності. Для диверсифікованого підприємства така ситуація є найкращою, оскільки СЗГ залишаються достатньо незалежними для здійснення діяльності «на зовні», що значно зменшує ризики взаємозалежності СЗГ. Для даного поля характерним є прояв «ефекту доповнення», при якому маркетингова диверсифікація забезпечує комплексне, більш якісне задоволення потреб споживача;

– **поле «HI-HS»** – найбільш неоднозначне поле матриці, яке характеризується одночасною високою взаємодією та високим рівнем синергічних ефектів. Неоднозначність обумовлюється найвищим рівнем взаємодії, який свідчить про дуже сильний зв'язок між СЗГ. При цьому важливо, щоб взаємодія не переросла в надмірну взаємозалежність між СЗГ і кожна з них залишалася достатньо самостійною й незалежною від інших учасників групи. Прагнення підтримати наявний синергізм на високому рівні підвищує небезпеку потрапляння в «критичну зону» взаємодії (передбачає надмірну співпрацю між СЗГ, їхню взаємну залежність та неможливість функціонувати самостійно) та отримання негативної віддачі. Основним завданням даного поля виступає втримання наявного рівня синергічного ефекту з одночасним контролем рівня взаємодії. Важливого значення тут набуває баланс «ефекту доповнення» СЗГ (який збільшує стратегічну гнучкість за рахунок доповнення відсутніх функцій) та «ефекту розширення масштабів» (який використовує схожі чи однакові ресурси різних СЗГ).

У верхній частині матриці (поля «LI-HS», «MI-HS», «HI-HS») підтримка високого рівня синергізму повинна здійснюватися з оглядом на принцип «взаємної достатності»: якщо посилення взаємодії не призводить до зростання синергії або знижує її, це означає, що взаємодія дійшла «критичної зони». Подальше посилення взаємодії за рахунок введення нових видів чи розширення існуючих може призвести до падіння наявних синергічних ефектів або появи негативної синергії. При цьому співпрацю

доцільно підтримувати на існуючому рівні за рахунок зміни форми й методів реалізації обраних видів взаємодії.

Пропоновані в матрицях можливі траєкторії руху та відповідні їм стратегії посилення і/або обмеження взаємодії формують не приписові моделі поведінки на ринку, а носять рекомендаційний характер. Стратегії подальшої взаємодії між СЗГ залежать від поля матриці, в яке потрапила пара, а також цільового напрямку її руху на частковій матриці.

Результатом даного етапу будуть: 1) загальні стратегічні рекомендації й тактичні оперативні заходи щодо оптимізації взаємодії СЗГ з метою стабілізації та посилення синергічних ефектів від їхньої співпраці у межах диверсифікованого підприємства; 2) формулювання стратегічних альтернатив щодо подальшої політики взаємодії між СЗГ у межах групи на трьох рівнях: нижчий рівень – стратегія взаємодії між двома СЗГ, середній рівень – між групами СЗГ (трьома і більше СЗГ), вищий рівень – загальнокорпоративна стратегія взаємодії на рівні групи загалом; 3) визначення стратегічних пріоритетів функціонування й розвитку окремих СЗГ та групи в цілому, враховуючи загальноорганізаційні цілі та важливість (ранг) кожної сфери взаємодії; 4) формулювання стратегічних рекомендацій щодо управління портфелем видів діяльності диверсифікованого підприємства з урахуванням особливостей кожного окремого підприємства-учасника групи, а також принципів загальнокорпоративної ефективності.

Приведений інструментарій оцінювання взаємодії СЗГ є приблизним і вимагає обов'язкового врахування особливостей функціонування та організації внутрішніх бізнес-процесів досліджуваного диверсифікованого підприємства. Управління окремої організації є унікальною і неповторною системою, оскільки містить специфічні характеристики та вимоги. При диверсифікації керівництво компанії повинно бути готовим до існування не однієї уніфікованої, а кількох взаємопов'язаних організаційних моделей. Життєздатна система

управління не повинна мати вигляд жорсткого кодексу правил, стандартів й процедур прийняття рішень і виконання функцій. Вона повинна бути достатньо гнучкою, адаптивною змінним умовам і здатною до розвитку відповідно зміні цілей підприємства. З огляду на це, розробка рекомендацій щодо управління діяльністю диверсифікованих підприємств повинна стосуватися лише найбільш загальних принципових рішень щодо характеру взаємодії керуючих і керованих ланок. Типові рішення мають залишати вибір форм і методів роботи, що базуватимуться на цілях і особливостях конкретного підприємства. Вибір певної управлінської технології здійснюється на основі цілей підприємства, виду та форми його диверсифікації.

3.3. Порядок застосування моделі управління взаємодією стратегічних зон господарювання диверсифікованих підприємств на засадах синергізму в діяльності вітчизняних підприємств

Розширення масштабів і видів діяльності диверсифікованих підприємств вимагають інтеграції та об'єднання в єдине ціле їхніх окремих компонентів шляхом посилення міжфункціональних зв'язків між ними та створення внутрішньо-фірмових правил ведення спільного бізнесу в рамках диверсифікованого портфелю видів діяльності на засадах синергізму. Специфіка застосування моделі управління диверсифікованими підприємствами обумовлюється особливостями їх внутрішніх структур, співпраці між структурними елементами та умовами функціонування.

Розглянемо алгоритм застосування моделі на прикладі диверсифікованої групи компаній «Агромат».

Етап 1. Стратегічна сегментація підприємства.

Організація спільної діяльності підприємств-учасників групи «Агромат» здійснюється на основі сучасних концепцій маркетинг-менеджменту. Одночасна вертикальна, горизонтальна та конгломератна маркетингова синергічна диверсифікація діяльності групи, що представлена самостійними і залежними підприємствами, обумовлює доцільність переходу від логістичного ланцюга до інтегрованої логістичної системи (п.п. 2.2, 3.1). Відповідно до цього автор виділяє наступні СЗГ у діяльності групи (рис. 3.9):

– СЗГ₁ – постачання і виробництво (ДП ТОВ «Шпат», ДП ТОВ «Агромат-Декор», ТОВ «Аніта», ПТК ТОВ «Агромат»);

– СЗГ₂ – транспортна і складська логістика (ПТК ТОВ «Агромат», ТОВ «Агромат-Склад», ТОВ «Агрос», ТОВ «Агрос-Плюс», ТОВ «Санов», АТЗТ «Парфум», ПП «Райагропостач»);

– СЗГ₃ – дистрибуція, збут і сервісне обслуговування, у тому числі після продажне обслуговування (ТЦ Світ Кераміки ПТК ТОВ «Агромат», будівельна бригада ПТК ТОВ «Агромат», ТОВ «Агромат-Спа», ДП «Агромат-Сервіс», ТОВ «Агромат-Центр», ТОВ «Агромат-Схід», ПП «Агромат-Дисконт», ПП «Агромат-Чернівці», ТОВ «Баусервіс», ТОВ «Інстал», КАДА – Клуб архітекторів і дизайнерів);

– СЗГ₄ – супутні послуги й сервіси (навчальний центр, готель і СТО ПТК ТОВ «Агромат», заклади громадського харчування ТОВ «Укрмаркет» (Керама-Мама, Агроматик, Кафель, Здорово), ТОВ «Агромат-Оренда», рекламна агенція ТОВ «Ема», ТОВ «Асоціація кераміки», охоронна фірма ТОВ «Справа», туроператор ТОВ «Агромат-Тур»).

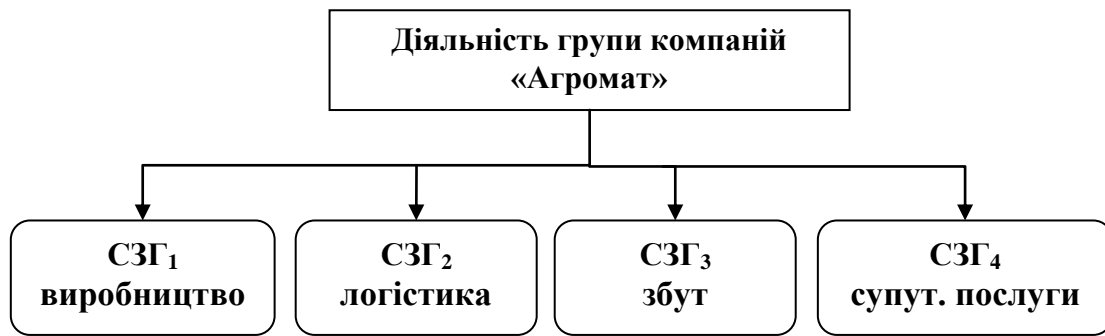


Рис. 3.9. Стратегічні зони господарювання групи компаній «Агромат»*

* Складено автором

Етап 2. Формування групи експертів.

Для того щоб експертиза була проведена фахово й відображала реальні процеси взаємодії між учасниками групи, керівники підприємств самостійно приймали рішення щодо кандидатури експерта, який є найбільш компетентним у питаннях оперативної співпраці з іншими підприємствами групи.

До складу Експертного ядра входили: комерційний директор, директор з економіки, фінансовий директор, директор департаменту транспортної та складської логістики, директор департаменту продажів, директор ТЦ «Світ кераміки» ПТК ТОВ «Агромат».

Профільними експертами виступали наступні представники (29 осіб):

– **СЗГ₁** – постачання і виробництво: директор з економіки ПТК ТОВ «Агромат», директор ДП ТОВ «Шпат», директор ДП ТОВ «Агромат-Декор», директор ТОВ «Аніта»;

– **СЗГ₂** – транспортна і складська логістика: директор департаменту транспортної і складської логістики ПТК ТОВ «Агромат», директор ТОВ «Агромат-Склад», директор ТОВ «Агрос», директор ТОВ «Агрос-Плюс», директор ТОВ «Санов», директор АТЗТ «Парфум», директор ПП «Райагропостач»);

– СЗГ₃ – дистрибуція, збут і сервісне обслуговування: директор департаменту продажів (оптовий продаж) ПТК ТОВ «Агромат», директор ТЦ «Світ кераміки» (роздрібний продаж) ПТК ТОВ «Агромат», директор ТОВ «Агромат-Спа», директор ДП «Агромат-Сервіс», директор ТОВ «Агромат-Центр», директор ТОВ «Агромат-Схід», директор ПП «Агромат-Дисконт», директор ПП «Агромат-Чернівці», директор ТОВ «Баусервіс», директор ТОВ «Інстал», директор КАДА;

– СЗГ₄ – супутні послуги і сервіси: директор навчального центру, готелю та СТО ПТК ТОВ «Агромат», директор ТОВ «Укрмаркет», директор ТОВ «Агромат-Оренда», директор РА ТОВ «Ема», директор ТОВ «Асоціація кераміки», директор ТОВ «Справа», директор ТОВ «Агромат-Тур».

Етап 3. Виділення сфер взаємодії між СЗГ.

У результаті обговорення експертним «ядром» та деякими профільними експертами найбільш важливих сфер співпраці та взаємодії між підприємствами групи, було вирішено виділити чотири основні, а саме:

- ІФ – інвестиційно-фінансову сферу (IS_1),
- ОВ – операційно-виробничу сферу (IS_2),
- МТ – маркетингово-торговельну сферу (IS_3),
- УС – управлінську стратегічну (IS_4).

Етап 4. Визначення важливості кожної зі сфер взаємодії.

4.1. Формування профільної експертної групи.

До складу профільної експертної групи входять: представники експертного ядра, а також наступні профільні експерти: директор ДП ТОВ «Агромат-Декор», директор ТОВ «Агромат-Склад», директор ТОВ «Баусервіс», директор ТОВ «Інстал», директор КАДА, директор

навчального центру, готелю та СТО ПТК ТОВ «Агромат», директор ТОВ «Укрмаркет», директор РА ТОВ «Ема», директор ТОВ «Агромат-Тур».

4.2. Визначення відносних вагових коефіцієнтів кожної сфери взаємодії – $W_{2\hat{O}}$; $W_{\hat{I}\hat{A}}$; $W_{\hat{I}\hat{D}}$; $W_{\hat{O}\hat{N}}$.

Експертні судження профільної групи представляють колективне рішення щодо важливості кожної сфери взаємодії порівняно з іншими на основі методу аналізу ієрархій Сааті (3.16).

$$A = \|a_{ij}\|_{4 \times 4} = \begin{bmatrix} 1 & 1/2 & 1/4 & 1/5 \\ 2 & 1 & 1/2 & 1/4 \\ 4 & 2 & 1 & 1/2 \\ 5 & 4 & 2 & 1 \end{bmatrix} \quad (3.17)$$

Використовуючи формулу (3.2), можна розрахувати відносну важливість кожної сфери взаємодії (розрахунки Е.1 Додатка Е):

$$W_{2\hat{O}} = 0,079; \quad W_{\hat{I}\hat{A}} = 0,140; \quad W_{\hat{I}\hat{D}} = 0,281; \quad W_{\hat{O}\hat{N}} = 0,499 .$$

Етап 5. Виділення конкретних видів співпраці за кожною сферою взаємодії.

Виділення конкретних видів співпраці між СЗГ групи компаній «Агромат» у межах кожної сфери здійснювалося безпосередньо автором на основі дослідження науково-фахової літератури, відомчих документів, реальних бізнес-процесів у діяльності вітчизняних і закордонних диверсифікованих структур, а також суджень профільних експертів. У результаті цього виділено 48 видів взаємодії (таблиця Е.1 Додатка Е).

Етап 6. Визначення ваги кожного виду співпраці за сферами взаємодії.

6.1. Формування профільних експертних груп за кількістю сфер взаємодії.

Представники експертного ядра виступають головними експертами у кожній зі створюваних експертних груп і формують їх остаточний

склад. На чолі функціонально-виробничої експертної групи стоять директор з економіки та фінансовий директор ПТК ТОВ «Агромат»; функціонально-виробничої – комерційний директор ПТК ТОВ «Агромат»; маркетингово-збутової – директор з логістики та директор департаменту продажів ПТК ТОВ «Агромат», а також директор ТЦ «Світ кераміки»; управлінської стратегічної – директор з економіки та комерційний директор ПТК ТОВ «Агромат». Кінцевий склад кожної експертної групи визначається в залежності від конкретних видів взаємодії, що ідентифіковані між підприємствами групи, причому експерти можуть одночасно бути учасниками декількох груп.

6.2. Визначення відносних вагових коефіцієнтів кожного виду співпраці за кожною сферою взаємодії.

Експертні судження профільних груп представляють колективні рішення щодо важливості кожного виду співпраці порівняно з іншими на основі застосування методу аналізу ієрархій з використанням шкали відносної цінності альтернатив Сааті [23, с. 88-94].

Для кожної сфери взаємодії IF , OB , MT , UC будуємо матриці парних порівнянь видів співпраці, зокрема співвідношення (3.18) презентує матрицю парних порівнянь видів співпраці за інвестиційно-фінансовою сферою (IF).

$$\|c_{pq}^{2\hat{O}}\|_{11 \times 11} = \begin{bmatrix} 1 & 2 & 1/5 & 1/4 & 1/3 & 1/3 & 1/3 & 1/4 & 1/2 & 1/5 & 1/4 \\ 1/2 & 1 & 1/6 & 1/5 & 1/4 & 1/4 & 1/4 & 1/5 & 1/3 & 1/6 & 1/5 \\ 5 & 6 & 1 & 2 & 3 & 3 & 3 & 2 & 4 & 1 & 2 \\ 4 & 5 & 1/2 & 1 & 2 & 2 & 2 & 1 & 3 & 1/2 & 1 \\ 3 & 4 & 1/3 & 1/2 & 1 & 1 & 1 & 1/2 & 2 & 1/3 & 1/2 \\ 3 & 4 & 1/3 & 1/2 & 1 & 1 & 1 & 1/2 & 2 & 1/3 & 1/2 \\ 3 & 4 & 1/3 & 1/2 & 1 & 1 & 1 & 1/2 & 2 & 1/3 & 1/2 \\ 4 & 5 & 1/2 & 1 & 2 & 2 & 2 & 1 & 3 & 1/2 & 1 \\ 2 & 3 & 1/4 & 1/3 & 1/2 & 1/2 & 1/2 & 1/3 & 1 & 1/4 & 1/3 \\ 5 & 6 & 1 & 2 & 3 & 3 & 3 & 2 & 4 & 1 & 2 \\ 4 & 5 & 1/2 & 1 & 2 & 2 & 2 & 1 & 3 & 1/2 & 1 \end{bmatrix} \quad (3.18)$$

Використовуючи (3.4), розраховуємо показники відносної цінності елементів матриці – видів співпраці за кожною досліджуваною сферою взаємодії. Зокрема, обчислення $w_1^{2\hat{O}}$ представлено наступним співвідношенням:

$$w_1^{2\hat{O}} = \frac{\sqrt[11]{1 \cdot 2 \cdot 1/5 \cdot 1/4 \cdot 1/3 \cdot 1/3 \cdot 1/3 \cdot 1/4 \cdot 1/2 \cdot 1/5 \cdot 1/4}}{0,379 + 0,271 + 2,519 + 1,545 + 0,905 + 0,905 + 0,905 + 1,545 + 0,561 + 2,519 + 1,545} = 0,028.$$

Розрахунки значень інших вагових коефіцієнтів видів співпраці в $I\Phi$ сфері наведені в розрахунках Е.2 Додатка Е. Таким чином, маємо: $w_1^{2\hat{O}} = 0,028$; $w_2^{2\hat{O}} = 0,020$; $w_3^{2\hat{O}} = 0,185$; $w_4^{2\hat{O}} = 0,113$; $w_5^{2\hat{O}} = 0,066$; $w_6^{2\hat{O}} = 0,066$; $w_7^{2\hat{O}} = 0,066$; $w_8^{2\hat{O}} = 0,113$; $w_9^{2\hat{O}} = 0,041$; $w_{10}^{2\hat{O}} = 0,185$; $w_{11}^{2\hat{O}} = 0,113$.

Отримані вагові коефіцієнти можемо вважати істинними, оскільки відповідний індекс узгодженості $J = 0,0174 \leq 0,1J^* = 0,1 \cdot 1,51$. Обчислення даного індексу узгодженості наведено у Додатку Е, розрах. Е.3.

Побудуємо аналогічні матриці попарного порівняння видів взаємодії й обчислимо відповідні вагові коефіцієнти кожного виду співпраці за іншими досліджуваними сферами взаємодії. Детальні розрахунки, включаючи оцінювання узгодженості суджень експертів, наведено в таблицях Ж.1, Ж.2, Ж.3 Додатка Ж. Обчислені вагові коефіцієнти видів взаємодії подамо у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Вагові коефіцієнти видів взаємодії між СЗГ у OB , MT , UC сферах

Вагові коефіцієнти OB сфери	Вагові коефіцієнти MT сфери	Вагові коефіцієнти UC сфери
$w_1^{\hat{A}} = 0,022$	$w_1^{\hat{O}} = 0,057$	$w_1^{\hat{N}} = 0,112$
$w_2^{\hat{A}} = 0,096$	$w_2^{\hat{O}} = 0,057$	$w_2^{\hat{N}} = 0,178$
$w_3^{\hat{A}} = 0,034$	$w_3^{\hat{O}} = 0,057$	$w_3^{\hat{N}} = 0,041$
$w_4^{\hat{A}} = 0,034$	$w_4^{\hat{O}} = 0,035$	$w_4^{\hat{N}} = 0,112$
$w_5^{\hat{A}} = 0,022$	$w_5^{\hat{O}} = 0,035$	$w_5^{\hat{N}} = 0,178$

$w_6^{\hat{A}} = 0,056$	$w_6^{\hat{D}} = 0,022$	$w_6^{\hat{N}} = 0,067$
$w_7^{\hat{A}} = 0,151$	$w_7^{\hat{D}} = 0,092$	$w_7^{\hat{N}} = 0,041$
$w_8^{\hat{A}} = 0,096$	$w_8^{\hat{D}} = 0,199$	$w_8^{\hat{N}} = 0,041$
$w_9^{\hat{A}} = 0,096$	$w_9^{\hat{D}} = 0,140$	$w_9^{\hat{N}} = 0,067$
$w_{10}^{\hat{A}} = 0,056$	$w_{10}^{\hat{D}} = 0,092$	$w_{10}^{\hat{N}} = 0,026$
$w_{11}^{\hat{A}} = 0,151$	$w_{11}^{\hat{D}} = 0,140$	$w_{11}^{\hat{N}} = 0,026$
$w_{12}^{\hat{A}} = 0,096$	$w_{12}^{\hat{D}} = 0,035$	$w_{12}^{\hat{N}} = 0,112$
$w_{13}^{\hat{A}} = 0,034$	$w_{13}^{\hat{D}} = 0,022$	
$w_{14}^{\hat{A}} = 0,056$	$w_{14}^{\hat{D}} = 0,015$	

Етап 7. Ідентифікація, аналіз та оцінювання парної взаємодії СЗГ за кожною виділеною сферою.

7.1. Залучення профільних експертних груп відповідно до сфер взаємодії.

Для даного аналізу залучаються експертні групи сформовані на етапі 6.1. За необхідності для підвищення достовірності та об'єктивності оцінок ступеня взаємодії, представники експертного ядра можуть змінювати склад існуючих експертних груп.

Для проведення оцінювання було сформовано 4 експертні групи, остаточний склад учасників яких визначався специфікою зв'язків між підприємствами в межах кожної сфери взаємодії: інвестиційно-фінансової (на чолі з фінансовим директором), операційно-виробничої (на чолі з комерційним директором), маркетингово-збутової (на чолі з директором з логістики), управлінсько-стратегічної (на чолі з директором з економіки).

7.2. Розробка анкети для експертного опитування керівників відповідних підприємств і підрозділів щодо рівня наявної взаємодії та напрямків її узгодженої агревації.

Розробка анкети здійснювалася автором на базі наукових джерел, фахової літератури та внутрішньої документації групи компаній Агромат. Повна анкета подана в Додатку 3.

7.3. Проведення експертного опитування шляхом анкетування – ідентифікація та оцінка існуючих видів взаємодії між вказаними СЗГ по кожній сфері.

Анкетування проводилося керівниками підприємств-учасників групи «Агромат» або уповноваженими ними особами. Отримані анкетні дані були опрацьовані автором й агреговані у відповідні оціночні таблиці. Узгодження суджень респондентів здійснювалося шляхом переведення 4-бальної оціночної шкали поданої в анкеті в 10-бальну шкалу, яка застосовуватиметься у подальших розрахунках (див. таблицю Д.3 Додатка Д). Це дало змогу представити отримані результати в зручній для подальшого аналізу формі.

7.4. Побудова вихідної матриці прямих впливів $E_{\tilde{N}\tilde{C}\tilde{A}}^{(k)}$, кожний елемент якої відображає бальну оцінку ступеня впливу $С\tilde{C}\tilde{A}_i$ на решту СЗГ за кожним видом співпраці k -ої сфери взаємодії.

На основі експертних даних побудуємо початкові вихідні матриці $E_{\tilde{N}\tilde{C}\tilde{A}_1}^{I\hat{O}}$, $E_{\tilde{N}\tilde{C}\tilde{A}_2}^{I\hat{O}}$, $E_{\tilde{N}\tilde{C}\tilde{A}_3}^{I\hat{O}}$, $E_{\tilde{N}\tilde{C}\tilde{A}_4}^{I\hat{O}}$, які за 10-бальною шкалою відображають рівень впливу, який «передає» кожна СЗГ іншим у межах інвестиційно-фінансової сфери взаємодії:

$$E_{\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_1}^{I\hat{O}} = \begin{bmatrix} 3 & 2 & 6 \\ 2 & 1 & 1 \\ 0 & 2 & 0 \\ 1 & 1 & 1 \\ 1 & 2 & 2 \\ 0 & 1 & 1 \\ 0 & 1 & 1 \\ 2 & 1 & 0 \\ 1 & 1 & 0 \\ 0 & 1 & 0 \\ 0 & 1 & 1 \end{bmatrix}; E_{\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_2}^{I\hat{O}} = \begin{bmatrix} 1 & 5 & 0 \\ 1 & 2 & 1 \\ 2 & 0 & 0 \\ 2 & 1 & 0 \\ 2 & 3 & 1 \\ 0 & 3 & 0 \\ 0 & 2 & 0 \\ 1 & 1 & 1 \\ 3 & 1 & 0 \\ 1 & 2 & 0 \\ 1 & 2 & 1 \end{bmatrix}; E_{\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_3}^{I\hat{O}} = \begin{bmatrix} 4 & 0 & 3 \\ 3 & 3 & 3 \\ 4 & 2 & 0 \\ 2 & 1 & 0 \\ 2 & 1 & 0 \\ 2 & 2 & 1 \\ 2 & 2 & 1 \\ 3 & 2 & 2 \\ 2 & 2 & 0 \\ 2 & 1 & 0 \\ 1 & 1 & 1 \end{bmatrix}; E_{\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_4}^{I\hat{O}} = \begin{bmatrix} 1 & 1 & 1 \\ 4 & 1 & 1 \\ 2 & 0 & 1 \\ 2 & 0 & 0 \\ 3 & 1 & 1 \\ 1 & 0 & 1 \\ 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 1 \\ 0 & 0 & 0 \\ 1 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 1 \end{bmatrix}$$

Аналогічно будемо вихідні матриці прямих впливів $E_{\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}}^{(k)}$ для усіх інших сфер взаємодії (див. матр. И.1 – И.3 Додатка И).

Етап 8. Оцінювання інтегральної взаємодії між СЗГ за сферами взаємодії.

8.1. Зважування бальних оцінок взаємовпливу СЗГ за кожною сферою взаємодії.

Для отримання зважених оцінок інтегральної взаємодії за усіма видами співпраці перемножаємо кожний стовпчик матриць $E_{\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_1}^{I\hat{O}}$, $E_{\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_2}^{I\hat{O}}$, $E_{\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_3}^{I\hat{O}}$, $E_{\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_4}^{I\hat{O}}$ на відповідні вагові коефіцієнти видів взаємодії $w_i^{I\hat{O}}$ і підсумовуємо значення в стовпчиках. Отримані дані заносимо у результуючу матрицю сукупної взаємодії $G^{2\hat{O}}$. Аналогічно отримуємо матриці $G^{\hat{I}\hat{A}}$, $G^{\hat{I}\hat{O}}$ та $G^{\hat{O}\hat{N}}$ (3.19). Детальні розрахунки цих матриць з використанням програмного продукту EXCEL наведені у розрахунках К.1 – К.2 Додатка К.

$$G^{2\hat{O}} = \begin{bmatrix} 0 & 0,57 & 1,28 & 0,68 \\ 1,31 & 0 & 1,58 & 0,31 \\ 2,45 & 1,49 & 0 & 0,62 \\ 1,34 & 0,41 & 0,66 & 0 \end{bmatrix} \quad G^{\hat{I}\hat{A}} = \begin{bmatrix} 0 & 1,68 & 1,60 & 1,10 \\ 2,09 & 0 & 2,36 & 0,51 \\ 1,96 & 2,27 & 0 & 1,31 \\ 2,08 & 0,83 & 1,64 & 0 \end{bmatrix} \quad (3.19)$$

$$G^{i\hat{O}} = \begin{bmatrix} 0 & 1,26 & 2,22 & 1,20 \\ 2,43 & 0 & 3,13 & 1,32 \\ 3,06 & 2,95 & 0 & 2,51 \\ 2,15 & 1,67 & 2,87 & 0 \end{bmatrix} \quad G^{O\hat{N}} = \begin{bmatrix} 0 & 0,98 & 1,46 & 1,02 \\ 1,19 & 0 & 2,25 & 0,97 \\ 1,87 & 2,05 & 0 & 1,80 \\ 1,15 & 1,37 & 2,39 & 0 \end{bmatrix}$$

Для подальшої роботи (для побудови матриць «Взаємодія – Синергізм») необхідно обчислити середні значення взаємодії (взаємовпливів) для кожної пари СЗГ для виділених сфер взаємодії. Відповідні розрахунки здійснюються на основі результуючих матриць, наведених у таблицях К.1, К.2 Додатка К), з використанням формули (3.14). У табл. 3.2 представлено результати даних обчислень.

Таблиця 3.2

Усереднені оцінки взаємодії між парами СЗГ за сферами взаємодії*

Сфера взаємодії	СЗГ-1/ СЗГ-2	СЗГ-1/ СЗГ-3	СЗГ-1/ СЗГ-4	СЗГ-2/ СЗГ-3	СЗГ-2/ СЗГ-4	СЗГ-3/ СЗГ-4
<i>IΦ</i>	0,943479	1,86287	1,00868	1,53145	0,36092	0,63861
<i>OB</i>	1,885135	1,78781	1,5916	2,31469	0,66775	1,47609
<i>MT</i>	1,845378	2,62821	1,67504	3,04053	1,49473	2,68576
<i>UC</i>	1,083285	1,66913	1,08616	2,14646	1,17252	2,09872

* Побудовано на основі власних розрахунків автора

8.2. Використовуючи формули (3.7) і (3.8), будемо нормалізовані матриці прямих взаємозв'язків $D^{2\hat{O}}$, $D^{\hat{A}}$, $D^{i\hat{O}}$ та $D^{O\hat{N}}$ (3.20). Детальні розрахунки матриць наведені в розрах. К.1, К.2 Додатка К.

$$D^{2\hat{O}} = \begin{bmatrix} 0 & 0,11 & 0,25 & 0,13 \\ 0,26 & 0 & 0,31 & 0,06 \\ 0,48 & 0,29 & 0 & 0,12 \\ 0,26 & 0,08 & 0,12 & 0 \end{bmatrix}; \quad D^{\hat{A}} = \begin{bmatrix} 0 & 0,27 & 0,26 & 0,18 \\ 0,34 & 0 & 0,38 & 0,08 \\ 0,32 & 0,37 & 0 & 0,21 \\ 0,34 & 0,13 & 0,27 & 0 \end{bmatrix};$$

$$D^{i\hat{O}} = \begin{bmatrix} 0 & 0,15 & 0,26 & 0,14 \\ 0,28 & 0 & 0,37 & 0,16 \\ 0,36 & 0,35 & 0 & 0,29 \\ 0,25 & 0,20 & 0,34 & 0 \end{bmatrix}; \quad D^{O\hat{N}} = \begin{bmatrix} 0 & 0,16 & 0,24 & 0,17 \\ 0,19 & 0 & 0,37 & 0,16 \\ 0,31 & 0,33 & 0 & 0,29 \\ 0,19 & 0,22 & 0,39 & 0 \end{bmatrix} \quad (3.20)$$

8.3. Модифікуємо згідно з методом DEMATEL інтегральні матриці взаємодії між СЗГ на основі (3.9) й одержимо відповідні інтегральні матриці взаємодії для кожної сфери – $T^{I\hat{O}}$, $T^{\hat{I}\hat{A}}$, $T^{\hat{I}\hat{O}}$ та $T^{\hat{O}\hat{N}}$ (3.21):

$$\begin{aligned} \hat{O}^{2\hat{O}} &= \begin{bmatrix} 0,38 & 0,31 & 0,48 & 0,26 \\ 0,67 & 0,27 & 0,59 & 0,24 \\ 0,92 & 0,55 & 0,45 & 0,33 \\ 0,53 & 0,25 & 0,36 & 0,13 \end{bmatrix}; & \hat{O}^{\hat{I}\hat{A}} &= \begin{bmatrix} 0,88 & 0,98 & 1,04 & 0,64 \\ 1,24 & 0,86 & 1,21 & 0,64 \\ 1,31 & 1,20 & 1,00 & 0,76 \\ 1,16 & 0,90 & 1,05 & 0,50 \end{bmatrix}; \\ \hat{O}^{\hat{I}\hat{O}} &= \begin{bmatrix} 0,66 & 1,67 & 0,88 & 0,6 \\ 1,12 & 1,73 & 1,19 & 0,78 \\ 1,30 & 1,10 & 1,07 & 0,96 \\ 1,08 & 0,88 & 1,16 & 0,63 \end{bmatrix}; & D^{\hat{O}\hat{N}} &= \begin{bmatrix} 0,50 & 0,66 & 0,84 & 0,60 \\ 0,78 & 0,64 & 1,07 & 0,71 \\ 0,97 & 1,02 & 0,96 & 0,90 \\ 0,83 & 0,89 & 1,17 & 0,63 \end{bmatrix} \end{aligned} \quad (3.21)$$

Зазначимо, що деталізовані розрахунки перемноження, віднімання й транспонування матриць, які необхідно здійснити для розрахунку елементів матриць $T^{I\hat{O}}$, $T^{\hat{I}\hat{A}}$, $T^{\hat{I}\hat{O}}$ та $T^{\hat{O}\hat{N}}$ наведено у розрахунках К.3, К.4 Додатка К.

Оскільки суми рядків і стовпчиків інтегрованої матриці відображають загальну взаємодію між СЗГ у конкретній сфері, то наступним кроком методології DEMATEL є отримання на основі співвідношень (3.10) та (3.11) значень $R^{I\hat{O}}$, $R^{\hat{I}\hat{A}}$, $R^{\hat{I}\hat{O}}$, $R^{\hat{O}\hat{N}}$, які дають змогу визначити сукупний вплив, який здійснює кожна $\tilde{N}\zeta\tilde{A}_i$ на інші, й $D^{I\hat{O}}$, $D^{\hat{I}\hat{A}}$, $D^{\hat{I}\hat{O}}$, $D^{\hat{O}\hat{N}}$, які визначають отримуваний від інших СЗГ вплив на кожную $\tilde{N}\zeta\tilde{A}_i$ у процесі взаємодії за кожною сферою взаємодії. Розраховуючи далі відповідні суми $R+P$ та різниці $R-P$ (табл. 3.3) можна зробити висновок про ступінь впливу і (або залежності) $\tilde{N}\zeta\tilde{A}_i$ на (від) інших за кожною сферою взаємодії. Детальні розрахунки рангів наведено у розрахунках К.3, К.4 Додатка К.

Ранги СЗГ у загальній взаємодії за сферами

Сфера	СЗГ	$R + P$	$R - P$
Інвестиційно-фінансова	СЗГ ₁	3,942328	-1,07857
	СЗГ ₂	3,162514	0,385114
	СЗГ ₃	4,125888	0,376546
	СЗГ ₄	2,24441	0,316912
Операційно-виробнича	СЗГ ₁	8,128886	-1,03926
	СЗГ ₂	7,901386	-0,0022
	СЗГ ₃	8,564358	-0,03305
	СЗГ ₄	6,147307	1,074504
Маркетингово-торговельна	СЗГ ₁	6,978525	-1,34755
	СЗГ ₂	7,232502	0,438984
	СЗГ ₃	8,759969	0,134434
	СЗГ ₄	6,735052	0,77413
Управлінська стратегічна	СЗГ ₁	5,675088	-0,48909
	СЗГ ₂	6,402878	-0,00849
	СЗГ ₃	7,874054	-0,1879
	СЗГ ₄	6,357373	0,685474

* Побудовано за власними розрахунками автора

На основі таблиці можемо зробити висновок, що в IF сфері залежною є $СЗГ_1$, у $ОВ$ – лише $СЗГ_4$ впливає на інші $СЗГ_1$, $СЗГ_2$, $СЗГ_3$, які є залежними; у MT – $СЗГ_1$ є залежною від інших СЗГ; в $УС$ – $СЗГ_4$ впливає на решту СЗГ.

8.4. Побудова діаграм взаємовпливу СЗГ за сферами взаємодії.

Порогові значення сили взаємовпливу СЗГ – p були визначені для кожної сфери взаємодії окремо: $p_{2\hat{O}} = 0,5$; $p_{\hat{I}\hat{A}} = 1,1$; $p_{\hat{I}\hat{O}} = 1,0$; $p_{\hat{O}\hat{N}} = 0,9$. Таким чином, використовуючи дані матриць (3.21) і табл. 3.3, можемо побудувати діаграми взаємовпливу СЗГ для кожної сфери взаємодії (рис. 3.10).

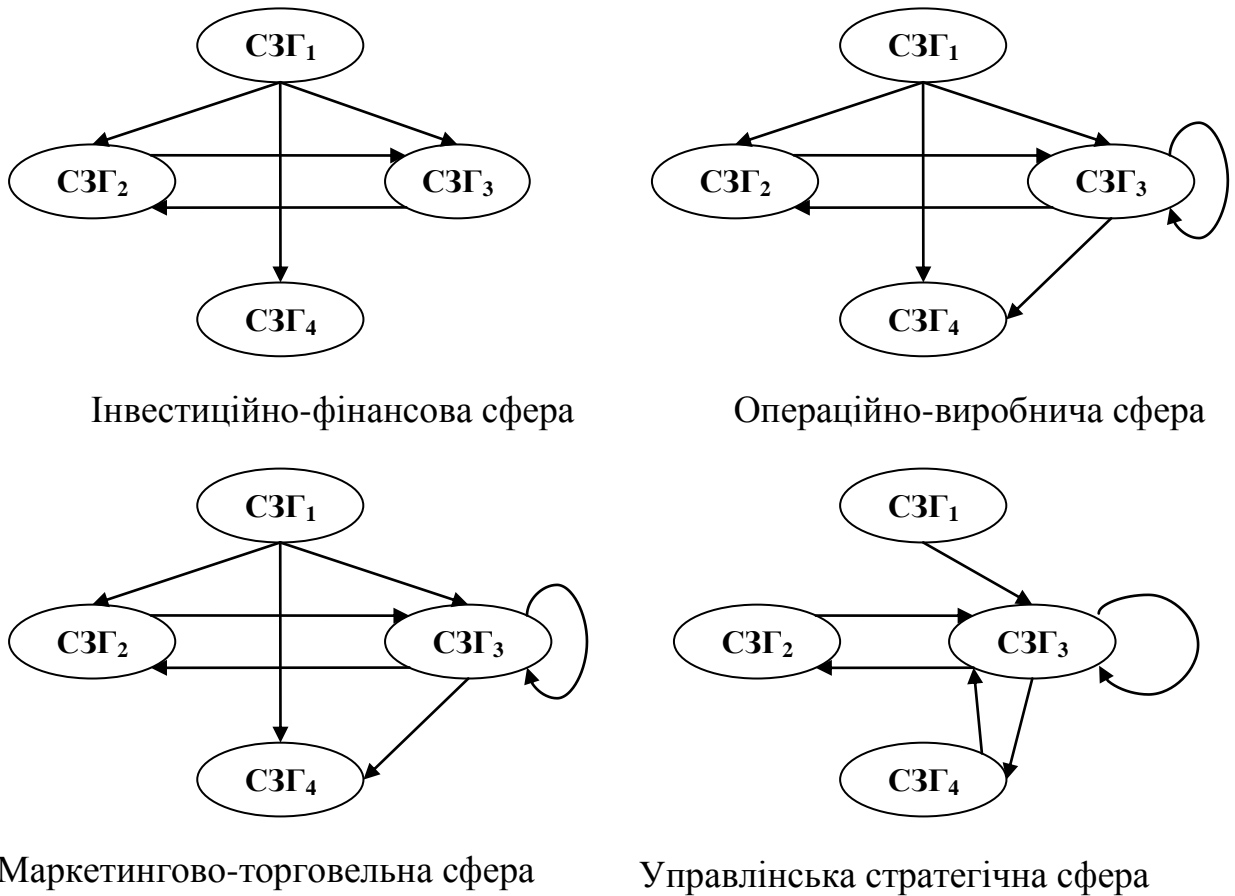


Рис. 3.10. Діаграми взаємовпливу СЗГ за сферами взаємодії*

* Побудовано на власних розрахунках автора

Етап 9. Оцінювання загального рівня синергізму за сферами взаємодії

9.1. Оцінювання рівня синергізму від співпраці $\tilde{N}\zeta\tilde{A}_i \leftrightarrow \tilde{N}\zeta\tilde{A}_j$ за кожним видом співпраці за усіма сферами взаємодії.

Оцінювання рівня синергічних ефектів, отримуваних від парної взаємодії СЗГ у межах кожної сфери здійснювалося за 10-бальною шкалою (таблиця Д.4 Додатка Д), отримані часткові оцінки занесені у відповідні матриці синергізму для інвестиційно-фінансової сфери S_I (3.22).

$$S^{2\hat{\theta}} = \begin{bmatrix} 1 \leftrightarrow 2 & 1 \leftrightarrow 3 & 1 \leftrightarrow 4 & 2 \leftrightarrow 3 & 2 \leftrightarrow 4 & 3 \leftrightarrow 4 \\ 1 & 2 & 0 & 3 & 2 & 2 \\ 2 & 2 & 1 & 4 & 2 & 3 \\ 2 & 3 & 0 & 4 & 2 & 3 \\ 1 & 0 & 1 & 4 & 2 & 2 \\ 1 & 0 & 0 & 2 & 1 & 1 \\ 1 & 3 & 0 & 5 & 2 & 3 \\ 0 & 3 & 0 & 4 & 1 & 2 \\ 0 & 2 & 0 & 3 & 1 & 0 \\ 1 & 3 & 0 & 5 & 1 & 2 \\ 3 & 2 & 0 & 5 & 0 & 3 \\ 0 & 2 & 0 & 4 & 2 & 1 \end{bmatrix} \quad (3.22)$$

Аналогічно оцінюється рівень синергізму від співпраці СЗГ у межах *ОВ*, *МТ*, *УС* сфер взаємодії. Отримані оцінки занесені у відповідні матриці синергізму, які представлені у розрахунках Л.1 Додатка Л.

9.2. Зважування бальних оцінок рівня синергізму при парній взаємодії СЗГ.

Використовуючи (3.13) та матриці синергізму за сферами взаємодії (розрах. Л.1 Додатка Л) методом простого адитивного зважування можемо представити зважені оцінки загального рівня синергізму від взаємодії СЗГ за сферами (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Зважені оцінки рівня синергізму між СЗГ за сферами взаємодії

Сфера взаємодії	СЗГ-1/ СЗГ-2	СЗГ-1/ СЗГ-3	СЗГ-1/ СЗГ-4	СЗГ-2/ СЗГ-3	СЗГ-2/ СЗГ-4	СЗГ-3/ СЗГ-4
ІФ	1,28181	1,9992	0,1336	4,1515	1,3416	2,0495
ОВ	1,98469	3,5005	1,4937	5,278	2,0617	3,2635
МТ	3,4285	4,5824	1,6999	5,9617	1,8814	3,1277
УС	2,9159	4,5377	1,5587	5,8649	1,9835	3,9136

* Складено на основі власних розрахунків автора

Етап 10, 11. Побудова локальних матриць за сферами взаємодії та інтегральної матриці «Взаємодія-Синергізм»

Об'єднання даних етапів є доцільним з точки зору технічного виконання, оскільки побудова інтегральної матриці передбачає синтез локальних матриць.

Вісь I локальних матриць відображає бальні оцінки зваженої усередненої взаємодії між парами СЗГ за кожною сферою (табл. 3.3), а вісь S – зважений рівень загального синергічного ефекту при цьому (табл. 3.4), тому розміщення пар $\tilde{N}_{\zeta\tilde{A}} - \tilde{N}_{\zeta\tilde{A}_j}$ на полях матриці визначається координатами $(I; S)$. Шкалування осей відбувається на основі відповідних 10-бальних шкал, наведених у табл. Д.3, Д.4 Додатка Д.

Таким чином, можемо побудувати інтегральну матрицю «Взаємодія-Синергізм» з використанням відповідних локальних матриць (Рис. 3.11).

Інтегральна матриця містить вказані локальні (часткові) матриці та інтегральну модель, яка відображає сукупний рівень взаємодії між СЗГ одночасно за усіма сферами та загальний синергічний ефект при цьому. Розміщення пар СЗГ на інтегральній моделі визначається координатами точок $(I; S)$, при цьому I та S визначаються методом простого адитивного зважування на основі табл. 3.3 і 3.5 з використанням формул (3.15; 3.16). Детальний розрахунок наведено у розрах. Л.2 Додатка Л.

Етап 12. Представлення результатів та обґрунтування стратегічних рекомендацій щодо оптимізації взаємодії СЗГ з метою посилення синергічних ефектів

Розробка стратегічних рекомендацій щодо взаємодії між окремими СЗГ, їхніми групами (3 і більше СЗГ) та загальнокорпоративної стратегії взаємодії на рівні групи загалом (між усіма СЗГ одночасно) передбачає врахування існуючих видів взаємодії, а також налагодження і розвиток нових, потенційно важливих у довгостроковій перспективі.

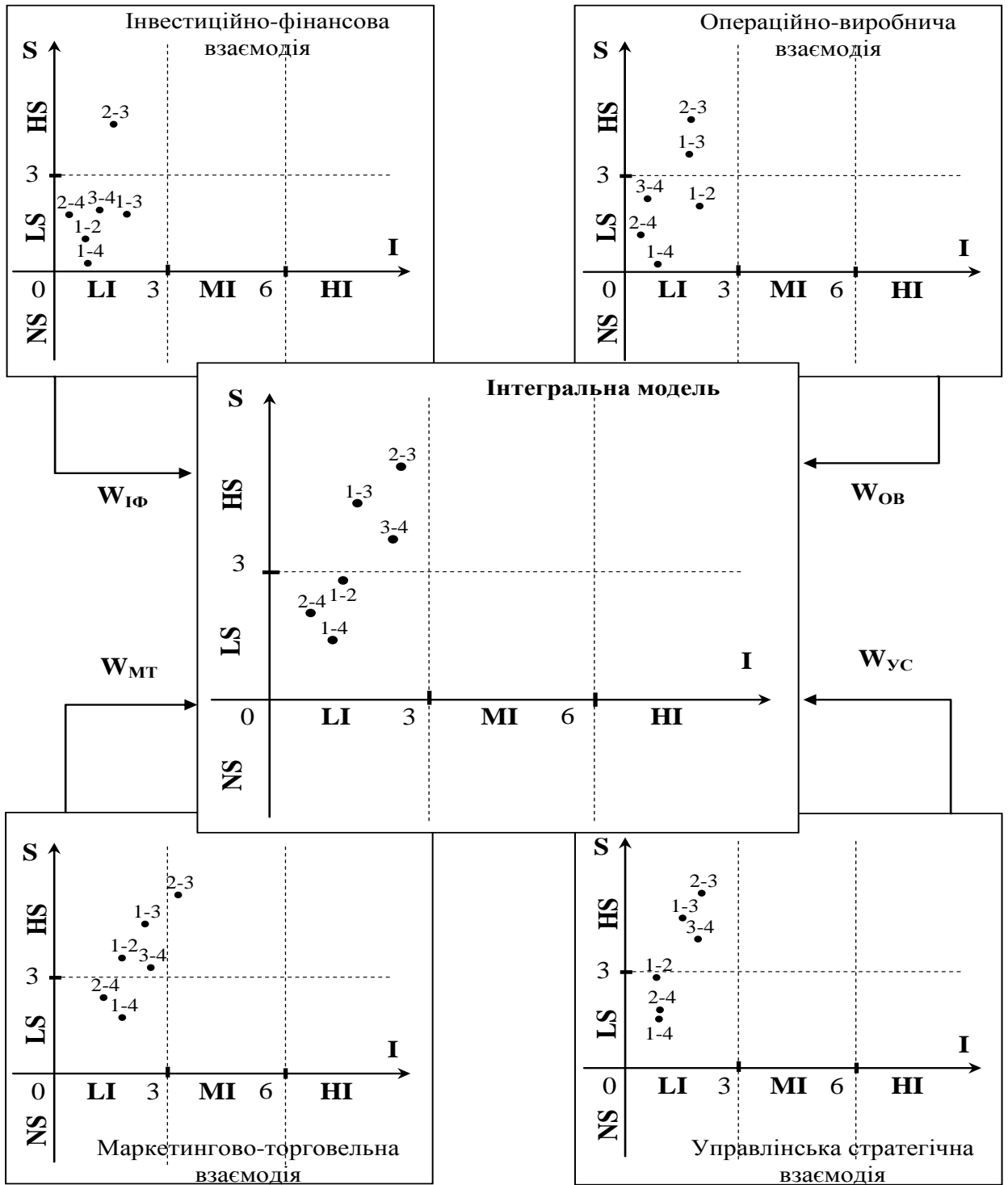


Рис. 3.11. Інтегральна матриця «Взаємодія-Синергізм» для диверсифікованої групи компаній «Агромат»*

* Розроблено і побудовано на основі власних розрахунків автора

Охарактеризуємо розміщення пар СЗГ на полях локальних матриць.

Матриця «Взаємодія-Синергізм» для ІФ сфери взаємодії: усі пари СЗГ, окрім СЗГ₂–СЗГ₃, потрапили у поле «LI-LS». Таке розміщення пар СЗГ свідчить про низький рівень співпраці між ними і помірні синергічні ефекти при цьому. Основною причиною цього є те, що при взаємодії між учасниками групи основним інвестором і/або джерелом фінансових активів виступає ПТК ТОВ «Агромат», оскільки саме вона є якірною компанією групи, має найбільші масштаби діяльності, активи, пасиви. Дана ситуація спричиняє низьку ліквідність капіталу групи «Агромат» у цілому та низьку концентрацію власного капіталу її учасників.

Значний обсяг поточних зобов'язань окремих підприємств-учасників призводить до неможливості їх активної співпраці у інвестиційно-фінансовій сфері з іншими підприємствами групи, оскільки при такій взаємодії частина повноважень боржників буде перекладатися на їх контрагентів. Важливою особливістю функціонування групи є надання короткострокових, середньострокових та довгострокових (терміном до 1 року) товарних кредитів, відстрочок платежу та договорів консигнації для постійних клієнтів. Результатом застосування таких фінансових інструментів є формування значних обсягів дебіторської заборгованості, як у окремих підприємств, так і у групи в цілому; відсутність регуляторної політики групи щодо управління дебіторською заборгованістю також негативно впливає на взаємодію між СЗГ підприємства.

Для посилення синергічних ефектів доречною може бути раціоналізація співпраці між СЗГ за існуючими видами взаємодії на рівні групи шляхом регулювання цін і прибутків, а також взаємного управління дебіторською заборгованістю. Окрім цього важливим джерелом посилення синергії виступає розвиток нових та активізація існуючих потенційно важливих видів взаємодії, зокрема розподіл ризиків і витрат та реструктуризація зобов'язань.

Розміщення пари СЗГ₂–СЗГ₃ (транспортна і складська логістика – дистрибуція, збут, сервісне обслуговування) у квадранті «LI-HS» відображає найвищу ефективність їхньої взаємодії, коли результатом обмеженої співпраці за деякими видами без надмірної взаємної залежності є високий рівень синергічних ефектів доповнюючого характеру. Дане положення СЗГ обумовлюється двостороннім доступом до оборотних і необоротних активів підприємств-учасників відповідних СЗГ, взаємним розподілом витрат, страхуванням фінансових ризиків та регулюванням дебіторської заборгованості.

Матриця «Взаємодія-Синергізм» для ОВ сфери взаємодії: 4 пари СЗГ (СЗГ₁–СЗГ₂, СЗГ₁–СЗГ₄, СЗГ₂–СЗГ₄, СЗГ₃–СЗГ₄) потрапили у квадрант «LI-LS», а СЗГ₁–СЗГ₃, СЗГ₂–СЗГ₃ – у квадрант «LI-HS», що свідчить про достатній і високий рівень синергії при обмеженій взаємодії.

Високий рівень синергічних ефектів від взаємодії СЗГ₁–СЗГ₃, СЗГ₂–СЗГ₃ пояснюється об'єктивними функціонально-виробничими зв'язків між ними. Так, близько 50% продукції СЗГ₁ (польовий шпат, тротуарна і керамічна плитка, декоративні елементи та вітражі, експозитори) реалізується через власну мережу групи «Агромат» та її безпосередніх дилерів – СЗГ₃. Складська й транспортна логістика – СЗГ₂ забезпечує повноцінне, комплексне обслуговування клієнтів (збереження придбаних товарів на складах групи в різних регіонах країни, доставка придбаної продукції, транспортні послуги) при роботі СЗГ₃ – дистрибуція, збут та сервісне обслуговування.

Узгодження бізнес-процесів, вільний доступ до спільної інформації (БД «Океан»: обсяги товарів на складах групи, строки поставок продукції, логістичні маршрути та терміни виконання), трансфер персоналу в межах групи, обліково-фінансова та контрольна-ревізійна підтримка, юридично-консультаційне забезпечення діяльності учасників групи ПТК ТОВ «Агромат», а також проведення тренінгів для

персоналу забезпечують середній та високий рівні синергічних ефектів для СЗГ, які реалізують вказані види взаємодії: СЗГ₃–СЗГ₄, СЗГ₁–СЗГ₃, СЗГ₂–СЗГ₃).

Обмежена кількість можливих видів операційно-функціональної співпраці між СЗГ₁–СЗГ₄ та СЗГ₂–СЗГ₄ обумовлюються їх конгломератним характером щодо одна-одної. Для цих СЗГ доречним може бути розширення співпраці шляхом введення нових видів взаємодії на основі «ефекту доповнення», зокрема: розширення спектру пропонуванних і/або введення нових послуг для постійних клієнтів, виконанням яких будуть займатися представники партнерських СЗГ (готельні послуги, оренда торговельних, складських та інших приміщень, рекламні послуги та аналітично-дослідницька діяльність тощо).

Матриця «Взаємодія-Синергізм» для МТ сфери взаємодії характеризується найширшим розкидом СЗГ на полях матриці. У поле «LI-LS» потрапили СЗГ₁–СЗГ₄, СЗГ₂–СЗГ₄, які не мають виробничої чи маркетингової спільності, а тому характеризуються недостатньою співпрацею у вказаних сферах взаємодії, яка може бути посилена на основі «ефекту доповнення».

До квадранту «LI-HS» входять СЗГ₁–СЗГ₂, СЗГ₁–СЗГ₃, СЗГ₃–СЗГ₄, які є зв'язано диверсифікованими і виступають послідовними елементами класичного логістичного ланцюга, а тому можуть активно використовувати наявні елементи маркетингово-логістичної системи групи: склади, транспорт, торговельну мережу, інформаційну базу (споживачі, партнери, конкуренти), бренд та імідж групи «Агромат», рекламно-інформаційну підтримку, цінову політику та загальну маркетингову стратегію.

Поле «MI-HS» містить лише СЗГ₂–СЗГ₃, що об'єктивно відображає двосторонній зв'язок цих СЗГ, особливо у маркетингово-торговельній

сфері, про що вже згадувалося при описанні попередньої локальної матриці ОВ сфери.

Матриця «Взаємодія-Синергізм» для УС сфери взаємодії, як й інші локальні матриці характеризується аналогічним розподілом СЗГ у двох полях «LI-LS», «LI-HS». Усі СЗГ розміщуються у зоні недостатньої взаємодії, але рівень синергічних ефектів при цьому для СЗГ₁–СЗГ₄ та СЗГ₂–СЗГ₄ є помірним, для СЗГ₁–СЗГ₃, СЗГ₂–СЗГ₃, СЗГ₃–СЗГ₄ – високим, а СЗГ₁–СЗГ₂ розміщуються на межі вказаних квадрантів. Недостатня взаємодія між СЗГ у досліджуваній сфері може бути розширена шляхом усунення дублювання виконуваних функцій «на місцях» та синхронізації основних бізнес-процесів учасників групи. Посилення загально-групової координації шляхом залучення підприємств-учасників до взаємного управління на рівні групи, активізація трансферу управлінських знань, вмінь та методів, а також комплексна розробка загально-організаційної стратегії (як для групи у цілому так і для її окремих учасників) дадуть змогу значно підвищити якість взаємодії між СЗГ групи та наростити отримувані при цьому синергічні ефекти різного виду за усіма сферами взаємодії.

Інтегральна модель відображає зважені показники (оцінки) взаємодії між СЗГ та отримуваних при цьому синергічних ефектів одночасно за усіма сферами. Оскільки дана модель базується на локальних матрицях, то логічно, що СЗГ розміщуються на двох її полях: «LI-LS», «LI-HS».

Результатом обмеженої, недостатньої співпраці між СЗГ за усіма сферами став низький рівень їх інтегральної взаємодії на рівні групи загалом при якому усі досліджувані пари СЗГ потрапили у зону LI. При цьому СЗГ₁–СЗГ₂, СЗГ₁–СЗГ₄, СЗГ₂–СЗГ₄ характеризуються помірними інтегральними синергічними ефектами, що обумовлюється їх конгломератних характером.

Загальна взаємодія між СЗГ₁–СЗГ₃, СЗГ₂–СЗГ₃, СЗГ₃–СЗГ₄ спричинила високий рівень інтегральної синергії, найвищою серед яких є «ефект взаємодоповнення» СЗГ₂–СЗГ₃ (як і в локальних матрицях).

Специфічною рисою взаємодії між СЗГ групи компаній «Агромат» є їх часткова свобода та орієнтація на паралельну роботу «назовні», при цьому їх функціональна діяльність не обмежується лише внутрішньо-організаційними зв'язками та контактами, вони можуть функціонувати відокремлено від інших підприємств групи. Доцільність та ефективність повної самостійної діяльності окремих підприємств визначається в кожному випадку індивідуально їхнім керівництвом з обов'язковим погодженням даного рішення з вищим керівництвом групи. З огляду на це автор вважає недоречним рішення про однозначне посилення взаємодії між усіма СЗГ групи; для кожної пари необхідно розробляти власну стратегію співпраці, і лише на основі таких часткових стратегій формулювати загально-групову стратегію функціонування та розвитку групи як єдиного цілого.

Загальні висновки й рекомендації щодо удосконалення взаємодії між СЗГ групи компаній «Агромат».

У кожній локальній матриці СЗГ₃, у різних комбінаціях з іншими СЗГ, розміщувалася здебільшого у квадранті «LI-HS», що свідчить про її суттєву роль у забезпеченні достатнього рівня синергічної взаємодії між різними СЗГ на рівні групи. Такий статус даної СЗГ пояснюється тим, що маркетингова система є єдиною та незмінною для всіх учасників групи: спільна торговельна мережа, логістична інфраструктура (як елемент маркетингової діяльності), цінова політика, рекламне забезпечення, просування і дистрибуція, PR тощо. Окрім цього, через власну торговельну й дилерську мережу реалізується близько 80% усієї продукції та послуг, що надає група «Агромат».

Спільне використання усіма учасниками групи різних елементів транспортно-складської логістичної системи дало змогу СЗГ₂ зайняти

чільне місце за рівнем отримуваних синергічних ефектів. Розгалужена складська мережа, що охоплює усі регіони країни й розміщена в безпосередній близькості до портів та залізничних полотен, а також численний власний автопарк, який налічує автомобілі різного тонуажу та призначення, дали змогу отримати розглядуваній СЗГ високий рівень синергії за трьома сферами взаємодії: операційно-виробничою, маркетингово-торговельною та управлінською стратегічною.

Наступною у рейтингу важливості СЗГ можемо назвати СЗГ₁, яка також часто (крім локальної матриці інвестиційно-фінансової сфери) потрапляла у квадрант «LI-HS». Дана СЗГ включає виробництво деяких видів товарів та забезпечує повний обсяг постачання усіх видів продукції, яку реалізують підприємства-учасники групи; що й обумовлює її високу синергію з іншими СЗГ.

Отже, можемо говорити, що дані СЗГ є потенційно важливими для всіх інших СЗГ групи й виступають джерелами синергічних ефектів при співпраці.

В усіх часткових матрицях взаємодія СЗГ₂–СЗГ₃ була найтіснішою й показувала найвищі рівні синергії, що пояснюється їх функціональною взаємозалежністю та двостороннім операційним взаємозв'язком. Так інтенсивність і завантаженість роботи логістичної підсистеми групи – СЗГ₂ на 70% залежить від ефективності роботи збутової підсистеми групи – СЗГ₃; з іншого боку – забезпеченість достатнього обсягу товарів на складах, швидкість та своєчасність доставки продукції кінцевому споживачу, а також своєчасність виконання договорів «під замовлення» цілком залежать від злагодженості й ефективності роботи СЗГ₂.

Таким чином, можемо стверджувати, що вказані СЗГ є найбільш динамічними у групі, відіграють значну роль у загальноорганізаційній взаємодії на рівні групи та потребують обов'язкового подальшого розвитку.

Результатом взаємодії СЗГ, які носять конгломератний характер щодо одна-одної (СЗГ₁–СЗГ₄, СЗГ₂–СЗГ₄) є незначні синергічні ефекти, що пояснюється вузько обмеженим колом можливих напрямків їх співпраці за деякими сферами. Найвищий показник синергії мають СЗГ, які виділені на основі зв'язаної горизонтальної та вертикальної інтеграції, що доповнена маркетинговою диверсифікацією (СЗГ₁–СЗГ₃, СЗГ₂–СЗГ₃, СЗГ₃–СЗГ₄).

Важливою рисою поданих матриць є відсутність СЗГ, що потрапили у зону середньої та високої взаємодії, що свідчить про наявність резервів для розширення їх співпраці за принципом «взаємної достатності». При цьому посилення синергічних ефектів може здійснюватися за рахунок корекції форм і напрямків існуючих видів взаємодії. Для диверсифікованого підприємства такий стан СЗГ є одним з найвигідніших, оскільки вони злишаються достатньо незалежними для здійснення діяльності «на зовні». За таких умов подальше посилення взаємодії СЗГ повинно здійснюватися обережно з огляду на ризик їх надмірної взаємозалежності та зниження стійкості.

Принципово важливою позитивною характеристикою локальних та інтегральної матриць «ВЗАЄМОДІЯ-СИНЕРГІЗМ» для групи компаній «Агромат» є абсолютна відсутність СЗГ, які потрапили до зони негативного синергічного ефекту. Це свідчить про помірний і достатній рівень співпраці, яка не має негативних наслідків та не створює ситуації надмірної взаємодії та взаємозалежності для учасників.

Помірний і високий рівень синергічних ефектів від взаємодії СЗГ свідчать, що при розробці загальнокорпоративної стратегії розвитку групи та удосконалення взаємодії її СЗГ слід з обережністю ставитися до впровадження нових видів взаємодії. Низький рівень взаємодії СЗГ обумовлюється деякою свободою та самостійністю у діяльності учасників групи; щоб не спричинити їхню надмірну взаємозалежність та не спонукати таким чином появу негативних синергічних ефектів,

основну увагу слід приділити раціоналізації та перегляду напрямків і/або форм існуючої взаємодії. Зокрема необхідно розширити інвестиційно-фінансову сферу взаємодії СЗГ шляхом посилення розподілу ризиків, взаємної участі підприємств у витратах, регулювання дебіторської заборгованості, реструктуризації поточних зобов'язань та доступу до оборотних і необоротних активів на рівні групи загалом. Доцільною є активізація опосередкованої співпраці за рахунок використання наявної спільної інфраструктури, інформаційно-консультаційного та кадрового забезпечення.

Взаємодія у МТ сфері показала найвищі результати за синергічними ефектами, що свідчить про доцільність підтримання існуючих видів співпраці між СЗГ: складська та транспортна логістика, інформаційно-рекламна підтримка, цінова та загальна маркетингова стратегія тощо. Часткове посилення існуючого рівня взаємодії може бути доцільним лише для СЗГ₁–СЗГ₄, СЗГ₂–СЗГ₄, але при цьому слід точно визначити її межі, щоб не створити ситуацію надмірної взаємозалежності та штучно нав'язаної співпраці, яка не підкріплена функціональними, фінансовими, маркетинговими чи іншими потребами.

Особливо важливого значення в межах загально-групової взаємодії набувають види управлінської стратегічної співпраці. За рахунок розробки злагодженої, ефективної системи управління, яка базуватиметься на потребах, цілях і можливостях усіх підприємств-учасників можна досягти високого рівня загально-організаційної ефективності заснованої на взаємодії і співпраці, взаємодоповненні, позитивній синергії, розвитку потенціалів усіх учасників та спільних результатах задля досягнення індивідуальних та загально-організаційних цілей функціонування і розвитку у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

Управління диверсифікованими підприємствами та їх налагодження на оптимальний режим функціонування передбачають об'єднання зусиль усіх СЗГ, їх інтеграцію та координацію спільної діяльності для створення стійкого середовища існування. Ступінь реалізації потенційних можливостей такого підприємства передусім залежить від ефективності роботи керівної ланки та здатності усіх учасників функціонувати не як сукупність окремих елементів, а як єдина злагоджена система. Відтак, проведене дослідження дало змогу сформулювати наступні висновки:

1. Функціонування будь-якого диверсифікованого підприємства характеризується посиленням взаємозв'язку, взаємодії та взаємовпливів між його СЗГ. Складність та багатомірність цих процесів обумовлює необхідність використання принципів емерджентності й когерентності при управлінні ними задля отримання позитивної синергії. Розробка корпоративної стратегії диверсифікованого підприємства вимагає врахування й використання компетенцій кожної окремої СЗГ і групи загалом на основі попереднього досвіду, рівня взаємодії та взаємозв'язку між СЗГ, складності й узгодженості портфелю бізнесів, а також зовнішніх імперативів.

2. Система управління диверсифікованого підприємства може бути багатополюсною і поліцентричною, і припускати наявність декількох центрів глобальної відповідальності за виживання та розвиток всієї структури. При цьому, досягнення комплексності й системності в діяльності підприємства вимагає пошуку пріоритетних напрямків взаємодії та взаємопідтримки між його СЗГ. Дослідження наявного рівня взаємодії між СЗГ за різними сферами дає змогу ефективніше організувати їх співпрацю на основі структуризації отримуваних синергічних ефектів. Інтегральний синергічний ефект від взаємодії СЗГ диверсифікованого підприємства представляє баланс двох основних ефектів – ефекту взаємодоповнюваності

та ефекту масштабу (різноманітності та схожості СЗГ відповідно). Баланс ефектів є необхідним, оскільки різноманітність СЗГ підвищує стратегічну гнучкість підприємства, а їхня схожість її обмежує, що суттєво впливає на стійкість групи у довгостроковій перспективі.

3. Обґрунтування доцільності застосування моделі управління взаємодією СЗГ на засадах синергізму обумовлюється невизначеністю та ймовірнісним характером взаємозв'язків між СЗГ, складністю оцінювання синергічних ефектів від їх спільної діяльності, екзогенними та ендогенними впливами на процес взаємодії, відсутністю законодавчої бази, що регулює діяльність диверсифікованих структур. Метою застосування моделі є підвищення ефективності управління диверсифікованими підприємствами як цілим, що складається з окремих відносно самостійних СЗГ за рахунок їх кооперації та інтеграції, об'єднання зусиль і координації спільної діяльності та досягнення на цій основі синергічних ефектів різного виду.

Результатом застосування моделі можуть бути: загальні стратегічні рекомендації і тактичні оперативні заходи щодо оптимізації взаємодії СЗГ; формулювання стратегічних альтернатив щодо подальшої політики їх взаємодії; визначення стратегічних пріоритетів функціонування і розвитку окремих СЗГ та групи загалом; формулювання стратегічних рекомендацій щодо управління портфелем видів діяльності підприємства з урахуванням особливостей кожної окремої СЗГ, а також принципів загальнокорпоративної ефективності. Переваги запропонованої моделі підтверджені в ході її практичного використання, що свідчить про доцільність її застосування диверсифікованими підприємствами різних форм власності, видів економічної діяльності й галузей національної економіки.

Основні положення, розглянуті в даному розділі дисертаційної роботи, були відображені у публікаціях автора [43; 44; 47; 52; 54; 59; 60; 67].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення й запропоновано нове вирішення науково-прикладного завдання поглиблення теоретичних положень і методичних засад та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю вітчизняних диверсифікованих підприємств на ринку будівельної кераміки. Це дало змогу обґрунтувати наступні висновки:

1. Узагальнено теоретичні підходи до сутності сучасних диверсифікаційних процесів, з'ясовано, що складність і багатогранність диверсифікації зумовлюють неоднозначність її трактування й інтерпретації в науковій та фаховій економічній літературі. Запропоновано диверсифікацію діяльності детермінувати як напрямок стратегічного розвитку підприємства, який пов'язаний із ростом, розширенням і проникненням у нові сфери діяльності, що може мати різні функціональні форми щодо основного бізнесу. Він реалізується з метою підвищення ефективності функціонування за рахунок своєчасної реакції та адаптації до змін економічної кон'юнктури, використання синергічних ефектів від взаємодії з елементами мікро- й мезооточення та нових ринкових можливостей, формування й зміцнення конкурентних переваг довгострокового характеру шляхом комплексного, більш якісного задоволення споживачів.

Обґрунтовано доцільність виділення конгломератної комерційної диверсифікації, що не пов'язана з основним видом діяльності підприємства, але за рахунок доповнення й підтримки існуючих СЗГ забезпечує отримання синергічного ефекту взаємодоповнюваності; розкрито взаємозв'язок видів диверсифікації і форм її реалізації. Уточнено визначення «диверсифікованого підприємства» як складної, неоднорідної системи, яка реалізує особливу взаємодію з зовнішнім оточенням і містить підсистеми різної природи, що в цілісній сукупності формують її нову

системну властивість – комплексну синергію, яка проявляється відповідними ефектами.

2. Розкрито особливості диверсифікації як об'єкту управління, виділено специфічні риси й ознаки диверсифікованих підприємств, що обумовило конкретизацію принципів управління ними, зокрема: самоорганізація, саморозвиток, нелінійність, відкритість, ієрархічність, інтеграція, добровільність корпорування, автономність та індивідуальність організаційної структури учасників, взаємозбалансованість, багатополюсність та поліцентричність, взаємодія локальних систем, емерджентність, когерентність тощо.

Аргументовано доцільність використання поняття «диверсифікована інтегрована структура», що представляє групу юридично й економічно самостійних і/або залежних підприємств, що реалізують спільну діяльність на основі взаємодії та розвитку взаємозв'язків з використанням єдиного інформаційно-матеріального потоку в ролі інтегратора єдиної цілісної системи, яка об'єднує горизонтальні, вертикальні та конгломератні види діяльності, представлені кожним учасником.

3. Виявлено фактори функціонування й тенденції розвитку вітчизняного ринку будівельної кераміки, а саме: нарощення масштабів внутрішнього виробництва й експорту продукції; імпортозаміщення іноземних товарів вітчизняними аналогами; зовнішня експансія виробників і переорієнтація експорту з сировини на готову продукцію; значне посилення ролі індивідуального кінцевого споживача та підвищення його вимог до якості готової продукції і рівня сервісного обслуговування; загострення конкуренції в результаті структурних трансформацій ринку. Встановлено, що зазначені процеси зумовлюють концентрацію учасників ринку та застосування ними узгоджених дій, об'єднання зусиль виробників і продавців кераміки задля підвищення конкурентоспроможності й посилення позицій шляхом горизонтальної і/або вертикальної інтеграції та створення керованих, договірних і змішаних об'єднань.

З'ясовано, що відсутність єдиних чітко визначених змістовних ознак та функціональних особливостей диверсифікованих підприємств, характеристик і стандартів їхньої діяльності у чинному вітчизняному законодавстві обумовлюють розмитість трактування їх організаційно-правових форм та офіційних меж.

4. Запропонована структуризація синергічного ефекту дала змогу виділити: операційний, функціональний, маркетинговий, диверсифікаційний, фінансовий, управлінський, стратегічний та глобальний (результуючий) синергізм, який може містити усі або деякі перелічені види синергії і полягає у виникненні емерджентного ефекту внаслідок взаємодії та об'єднання зусиль партнерів. На основі цього запропоновано конкретні види взаємодії між СЗГ та об'єднано їх у відповідні функціональні сфери, а саме: інвестиційно-фінансову, операційно-виробничу, маркетингово-торговельну та управлінську стратегічну. Важливим є виділення потенційних сфер та резервів отримання синергічних ефектів та напрямків їх реалізації у функціонуванні диверсифікованих інтегрованих структур.

5. Удосконалено методичний інструментарій оцінювання діяльності диверсифікованих підприємств як складних інтегрованих систем відкритого типу з урахуванням сучасних концепцій маркетинг-менеджменту, який реалізується через діагностику впливу рівня синергічної взаємодії між стратегічними зонами господарювання на конкурентоспроможність та стійкість підприємства загалом та його учасників зокрема. Використання методів нечіткої логіки й кореляційно-регресійного аналізу дало змогу виявити та кількісно оцінити напрямки взаємодії між СЗГ, їх взаємовпливи та отримувати при цьому синергічні ефекти, що полегшило розуміння складних явищ і процесів діяльності диверсифікованих структур.

6. Визначено систему кількісних параметрів експертного оцінювання взаємодії стратегічних зон господарювання диверсифікованих підприємств та її впливу на отримувані синергічні ефекти, шляхом розрахунку бальної оцінки ступеня впливу $СЗГ_i$ на решту СЗГ підприємства за кожною сферою

взаємодії. Запропоновано шкалу кількісної оцінки інтегральної взаємодії СЗГ, яка враховує усю сукупність вхідних і вихідних потоків між ними та шкалу оцінки рівня отримуваних при цьому синергічних ефектів; на цій основі розроблено локальні та інтегральну матриці «Взаємодія-Синергізм», що відображають сукупний рівень взаємодії між парами СЗГ та загальний синергічний ефект при цьому.

7. Розроблено імітаційну модель управління взаємодією СЗГ диверсифікованих підприємств на засадах синергізму і запропоновано послідовність етапів та інструментарій її застосування в діяльності вітчизняних підприємств ринку будівельної кераміки. Алгоритм передбачає оцінювання ступеня взаємодії між СЗГ підприємства за різними сферами та рівня отримуваних при цьому синергічних ефектів, а також визначення на цій основі напрямків посилення і/або обмеження співпраці між ними. Апробація запропонованого методичного інструментарію в діяльності групи компаній «Агромат» показала, що його застосування забезпечує системний моніторинг реального стану диверсифікованого портфелю підприємства, напрямків і видів взаємодії між його СЗГ, а також отримання даних для прийняття рішень щодо стратегічного вибору сфер діяльності. Це забезпечило оцінку внутрішніх можливостей, потенціалу й резервів удосконалення взаємодії на рівні окремих СЗГ та підприємства у цілому, підвищення їхньої конкурентоспроможності та стійкості на вітчизняному ринку будівельної кераміки.

Запропонований методичний інструментарій може бути використаний для підвищення ефективності управління диверсифікованими підприємствами та структурами різного типу й організаційно-правових форм у багатьох сферах діяльності та галузях національної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аведян Л. Развитие социальной ответственности менеджмента / Л. Аведян // Бизнес Информ. – 2003. – № 1/2. – С. 88–91.
2. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс] : [офіційний веб-сайт]. – Електрон. дані. – К., [2010–2012]. – Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua>. – Назва з екрана.
3. АгРоматная кухня [Электронный ресурс] : [веб-сайт сети ресторанов группы «Агромат»]. – Электрон. данные. – Режим доступа: <http://www.restaurant-agromat.com.ua>. – Название с экрана.
4. Агромат-Тур [Электронный ресурс] : [официальный сайт]. – К., [2011]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.agromat-tour.com.ua>. – Название с экрана.
5. Айвазян С. А. Применение методов корреляционного и регрессионного анализов к обработке результатов эксперимента / С. А. Айвазян. – Л. : Заводская лаборатория, 1964. – 973 с.
6. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Прогресс, 1985. – 328 с.
7. Акофф Р. Л. Планирование в больших экономических системах / Р. Л. Акофф ; [пер. с англ. Г. Б. Рубальского ; под. ред. И. А. Ушакова]. – М. : Советское радио, 1972. – 224 с.
8. Алехин В. В. Философия управления: Социально-гуманитарные проблемы / В. В. Алехин, В. В. Бурега, С. Ф. Поважный. – Донецк : ДонГАУ, 1999. – 294 с.
9. Андриасова И. Шесть типов активности / И. Андриасова // Риск. – 1996. – № 10/12. – С. 70–75.
10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
11. Ансофф И. Стратегическое управление : [сокр. пер. с англ.] / И. Ансофф; под ред. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

12. Антимонопольний комітет України [Електронний ресурс] : [офіційний веб-сайт] / Корпорація «Софтлайн» (Україна). – К., [2012]. – Електрон. дані. – Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/article/87556>. – Назва з екрана.

13. Аронов А. М. Виды диверсифицированных компаний и объединений и их организационные структуры / А. М. Аронов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 19 с.

14. Аронов А. М. Диверсификация производства: теория и стратегия развития / А. М. Аронов, А. Н. Петров. – СПб. : Лениздат, 2000. – 126 с.

15. Аронов А. М. Организация стратегического планирования на диверсифицированных предприятиях / А. М. Аронов, А. Н. Петров. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 20 с.

16. Аронов А. М. Стратегический анализ диверсифицированных предприятий / А. М. Аронов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 27 с.

17. Аронов А. М. Сущность и типы корпоративных стратегий диверсификации / А. М. Аронов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 21 с.

18. Архипов А. В. Задача формирования производственных сетей в инновационных формах организации производства / А.В. Архипов, В.Е. Толкачака // Инновации. – 2007. – №7 (105). – С. 122-128.

19. Афанасьев В. Г. Человек в управлении обществом / В. Г. Афанасьев. – М. : Политиздат, 1977. – 172 с.

20. Баев И. Диверсификация промышленных предприятий в США / И. Баев, С. Кожин // Мировая экономика и международные отношения. – 2001. – № 10. – С. 85–91.

21. Бажал Ю. М. Знаннєва економіка – економіка конкурентоспроможності / Ю. М. Бажал // Інформаційне суспільство. Шлях України : [колективна монографія] / А. В. Колодюк [та ін.]. – К. : Бібліотека інформаційного суспільства, 2004. – С. 219–224.

22. Байбииков Ю. Диверсификация производства и ценообразование / Ю. Байбииков, А. Гарнов // РИСК. – 1998. – № 4. – С. 29–33.

23. Балан В. Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри : навч. посібник / В. Г. Балан. – К. : Нічлава, 2008. – 465 с.

24. Баюра Д. О. Система корпоративного управління в Україні: стан та перспективи розвитку: [монографія] / Д. О. Баюра. – К. : ВПЦ «Київський університет», 2009. – 288 с.

25. Белков А. М. Поддержка и развитие диверсифицированных корпоративных объединений как путь оздоровления национальной экономики [Электронный ресурс] / А. М. Белков // Корпоративный менеджмент : [веб-сайт]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn04/02.shtml>. – Название с экрана.

26. Беспята М. М. Маркетингова діяльність торговельних підприємств на ринку будівельної продукції: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / М. М. Беспята. – Донецьк, 2010. – 20 с.

27. Беспята М. М. Методичні підходи до управління торговою мережею на ринку будівельної продукції / М. М. Беспята // Вісник Хмельницького національного університету. Сер. «Економічні науки». – 2009. – № 5, т. 3. – С. 59–62.

28. Бетон и железобетон в Украине [Электронный ресурс] : [сайт научно-технического и производственного журнала]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.concrete.com.ua>. – Название с экрана.

29. Бизнес: деловой еженедельник [Электронный ресурс] : [официальный сайт]. – К., [2011]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.business.ua>. – Название с экрана.

30. Боулдинг К. Общая теория систем – скелет науки / К. Боулдинг // Исследования по общей теории систем : сб. переводов / [общ. ред. и вст. ст. В. Н. Садовского, Э. Г. Юдина]. – М. : Наука, 1969. – С. 106–124.

31. Буряк П. Ю. Інтегровані підприємницькі структури: перспективи розвитку в Україні / П. Ю. Буряк. – Л. : Логос, 2003. – 564 с.

32. Буряк П. Ю. Трансформація підприємницьких структур в умовах інтеграції [Електронний ресурс] / П. Ю. Буряк, О. В. Лівіновська // Вісник

Львівської державної фінансової академії. – 2010. – № 18. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vldfa/2010_18/index.htm. – Назва з екрана.

33. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) : [пер. с англ.] / Х. Виссема. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 288 с.

34. Виханский О. Менеджмент : учебник / О. Виханский, А. Наумов. – 3-е изд. – М. : Экономистъ, 2003. – 528 с.

35. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / Виханский О. С. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1999. – 296 с.

36. Владимирова И. Г. Слияния и поглощения компаний: характеристика современной волны / И. Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 26–41.

37. Газин Г. Наука поглощений / Г. Газин, Д. Манаков // Вестник McKinsey. – 2003. – № 2 (4). – С. 8–23.

38. Гаранин Д. Ремонт портфелей / Д. Гаранин, Д. Тюилье // Вестник McKinsey. – 2005. – № 12. – С. 64–75.

39. Георгіаді Н. Г. Інтегровані системи управління економічним розвитком машинобудівних підприємств : монографія / Н. Г. Георгіаді. – Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – 336 с.

40. Глушко Д. Ф. Теоретические основы и практические направления стратегии диверсификации / Д. Ф. Глушко // Социально-экономические аспекты промышленной политики. – Донецк : ИЭП НАН Украины. – 1999. – С. 194–203.

41. Глущенко В. В. Інтегровані структури суб'єктів господарювання: визначення, сучасний стан функціонування та розвиток / В. В. Глущенко, Ю. В. Параніч. – Х. : СПД ФО Лібуркіна Л. М., 2005. – 64 с.

42. Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Г. Я. Гольдштейн. – [изд. 2-е, доп.]. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2003. – 94 с.

43. Горбась И. Н. Supply Chain Management – современная концепция интегрированного управления бизнесом / И. Н. Горбась // Перспективы инновационного развития Республики Беларусь : сб. науч. статей / Брестский

гос. ун-т ; редкол.: А. М. Омелянюк (отв. ред.) [и др.]. – Брест : Издательство БрГТУ, 2012. – С. 201–204.

44. Горбась И. Н. Организационные изменения в диверсифицированных предприятиях / И. Н. Горбась // Теория и практика экономики и предпринимательства : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. – Симферополь : [б. в.], 2009. – С. 37–38.

45. Горбась И. Н. Риски стратегии диверсификации бизнеса / И. Н. Горбась // Ломоносовские чтения 2007 г. : материалы науч. конф. / [под ред. В. А. Трифонова]. – Севастополь : ЭКОСИ-Гидрофизика, 2007. – С. 262–264.

46. Горбась И. Н. Стратегия диверсификации в антикризисном управлении / И. Н. Горбась // Perspektivni novinky vedy a technici – 2005 : Materialy II Mezinarodni vedecko-prakticka konference. – Praha : Publishing House “Education and Science s.r.o.”, 2005. – Dil. 9 : Ekonomicke vedy. – S. 32–34.

47. Горбась І. Інвестування на основі диверсифікації / І. Горбась // Проблемы развития финансовой системы Украины : сб. трудов II Междунар. науч.-практ. конф. асп. и студ. – Симферополь, 2006. – С. 75–76.

48. Горбась І. Інноваційно-інвестиційні фактори соціально-економічного розвитку країни / І. Горбась // Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку регіонів України: історія і сучасність : матеріали Всеукр. наук. конф. – Донецьк : ДонНТУ, 2005. – С. 93–95.

49. Горбась І. Організаційні та управлінські нововведення у діяльності вітчизняних підприємств [Електронний ресурс] // Інноваційна теорія Йозефа Шумпетера: сучасне звучання економічних та управлінських ідей : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. – К. : Київський нац. університет ім. Тараса Шевченка, 2012. – С. 125–128. – Режим доступу: http://www.econom.univ.kiev.ua/conferen_innov_theory_schumpeter. – Назва з екрана.

50. Горбась І. Специфіка формування систем управління у диверсифікованих підприємствах / І. Горбась // Вісник Київського нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка. Серія «Економіка». – 2012. – Вип. 137. – С. 69–71.

51. Горбась І. Стратегія диверсифікації в умовах глобальної міжнародної конкуренції / І. Горбась // Шевченківська весна : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. студ., асп. та молодих вчених. Вип. IV. : у 3 ч. / [за заг. ред. проф. В. Д. Базилевича]. – К. :Логос, 2006. – Ч. 2. – С. 125-127.

52. Горбась І. Стратегія диверсифікації як засіб підвищення конкурентоспроможності країни / І. Горбась // Розвиток соціально-економічних відносин в умовах трансформації економіки України : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 17–19 трав. 2006 р. – Хмельницьк : [б. в.], 2006. – Т. 2.– С. 30–31.

53. Горбась І. М. Вплив глобалізації на розвиток диверсифікаційних процесів у країнах з транзитивною економікою / І. М. Горбась // Вісник Київського нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка. Серія «Економіка». – 2007. – Вип. 98. – С. 26–29.

54. Горбась І. М. Диверсифікований бізнес: оцінка ефективності та синергії / І. М. Горбась // Комплексна статистична оцінка управлінської та господарської діяльності : зб. наук. праць. – Хмельницьк : Хмельницький університет управління та права, 2006. – С. 107–110.

55. Горбась І. М. Застосування стратегії диверсифікації в умовах перехідної економіки / І. М. Горбась // Вісник Київського нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка. Сер. «Економіка». – 2005. – Вип. 75–76. – С. 39–41.

56. Горбась І. М. Інноваційна складова соціально-економічного розвитку країни / І. М. Горбась // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. – 2005. – Вип. 12 (55). – С. 59–62.

57. Горбась І. М. Інтеграційні процеси у промисловості (на прикладі галузі будівельної кераміки) / І. М. Горбась // Соціальні аспекти процесів глобалізації та інтеграції : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. – Херсон ; Прага : ПП Вишемирський В.С., 2010. – Т. III. – С. 46–52.

58. Горбась І. М. Методи реалізації стратегії диверсифікації підприємства / І. М. Горбась // Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. – Тернопіль : ТНЕУ, 2009. – С. 49–52.

59. Горбась І. М. Моделювання взаємодії підприємств-учасників диверсифікованих об'єднань в умовах кризи / І. М. Горбась // Інвестиційні та інноваційні складові розвитку внутрішнього ринку України в умовах глобалізації : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, асп. та студ. – К. : Київський нац. університет ім. Тараса Шевченка, 2009. – С. 36–38.

60. Горбась І. М. Організаційно-управлінські зміни на підприємстві як запорука його конкурентоспроможності / І. М. Горбась // Шевченківська весна : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. студ., асп. та молодих вчених. Вип. V. : у 4 ч. / [за заг. ред. проф. В.Д. Базилевича]. – К. : Принт-центр, 2007. – Ч. 4. – С. 268–270.

61. Горбась І. М. Особливості формування організаційних структур управління диверсифікованих компаній корпоративного сектору / І. М. Горбась // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. пр. – 2005. – Вип. 8. – С. 153–158.

62. Горбась І. М. Підходи до трактування поняття “диверсифікація” / І. М. Горбась // Вісник Київського нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка. Серія «Економіка». – 2008. – Вип. 99. – С. 22–25.

63. Горбась І. М. Роль диверсифікованих компаній у становленні та розвитку регіональних ринків / І. М. Горбась // Особливості інтеграції України в світовий економічний та політико-правовий простір : матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. / [за заг. ред. к.е.н., проф. О. В. Булатової]. – Маріуполь : МДГУ, 2005. – С. 148–149.

64. Горбась І. М. Соціально-економічна роль диверсифікації в умовах формування ринку / І. М. Горбась // Науково-технічна інформація. – 2005. – № 4 (26). – С. 29–31.

65. Горбась І. М. Соціально-економічна роль диверсифікації в умовах формування ринку / І. М. Горбась // Науково-технічна інформація. – 2005. – № 4. – С. 29–31.

66. Горбась І. М. Стратегія диверсифікації: зарубіжний досвід / І. М. Горбась // Спецпроект: анализ научных исследований : сб. науч. тр.

Второй междунар. науч.–практ. конф. – Днепропетровск : Эра, 2005. – С. 11–15.

67. Горбась І. М. Управлінські інновації як чинник конкурентоспроможності підприємства / І. М. Горбась // Інтелектуальна власність у науково-дослідних установах та вищих навчальних закладах: теоретичні та практичні аспекти управління та оцінки : зб. матеріалів Всеукр. наук.–практ. конф., 22–23 верес. 2011 р. – К. : Київський нац. університет ім. Тараса Шевченка. – С. 25–27.

68. Господарський кодекс України: зі змінами та доповненнями станом на 15 квіт. 2008 р. / Україна. Верховна Рада. – Офіц. вид. – М. : Скіф, 2008. – 184 с.

69. Гошовська О. Синергізм у стратегічному управлінні : монографія / О. Гошовська, А. Ліманський, Ж. Поплавська. – Львів : Манускрипт, 2011. – 284 с.

70. Гошовська О. В. Стратегічне управління підприємством на синергічних засадах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. В. Гошовська. – Л., 2002. – 21 с.

71. Гришин А. Г. Финансовая устойчивость предприятия и диверсификация продукции / А. Г. Гришин, З. А. Козловская, А. С. Соколицын. – СПб. : Изд-во СПбГТУ, 1999. – 43 с.

72. Дереза В. М. Диверсифікація виробництва і капіталу на підприємстві : монографія / В. М. Дереза ; Нац. гірн. ун-т. – Дніпропетровськ : НГУ, 2010. – 124 с.

73. Державна Корпорація «Укрбудматеріали» [Електронний ресурс] : [офіційний веб-сайт]. – Електрон. дані. – Режим доступу: <http://www.ubm.ua>. – Назва з екрана.

74. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] : [офіційний веб-сайт] / Державний комітет статистики України. – Електрон. дані. – К., [1998–2013]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>. – Назва з екрана.

75. Деркач М. І. Об'єднання підприємств як інструмент підвищення конкурентоспроможності / М. І. Деркач // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 10 (40). – С. 89–101.

76. Добронравова И. С. Синергетика: становление нелинейного мышления / И. С. Добронравова. – К. : Наук. думка, 1990. – 378 с.

77. Економічні системи : [монографія] / [Г. І. Башнянина, В. Л. Осецький, Н. І. Гражевська та ін.] ; за ред. Г. І. Башнянина. – К. : Вид-во комерційної академії, 2011. – Т. 2. – 496 с.

78. ЕМА: рекламное агентство полного цикла [Электронный ресурс] : [сайт рекламного агенства]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.ema-reklama.com>. – Название с экрана.

79. Журавлев Л. А. Комплексный экономический потенциал предприятия и диверсификация / Л. А. Журавлев, А. В. Захаров // Известия высших учебных заведений. Сер. «Северо-Кавказский регион». – 1996. – № 3. – С. 14–19.

80. Забелин П. В. Основы стратегического управления / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998. – 195 с.

81. Зав'ялова О. Злиття і поглинання в Україні: від чого залежить успіх / О. Зав'ялова // Синергія: всеукраїнський щоквартальний аналітичний журнал з менеджменту. – 2004. – № 1. – С. 31–35;

82. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах : учеб. пособие / П. С. Завьялов. – М. ИНФРА - М, 2000. – 496 с.

83. Закон України «Про державну програму приватизації» [Електронний ресурс] : від 18 трав. 2000 р. № 1723-III / Верховна Рада України // Законодавство України : [офіційний веб-портал Верховної Ради України]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1723-14&myid=dCCMfOm7xBWMQgvEZiuXvqTnH4bcs80msh8Ie6>. – Назва з екрана.

84. ЗАТ «Харківський Плитковий завод» [Електронний ресурс] : [офіційний веб-сайт компанії]. – Електрон. дані. – Режим доступу: <http://www.kharkovkeramika.com>. – Назва з екрана.

85. Золотогоров В. Г. Энциклопедический словарь по экономико / В. Г. Золотогоров. – Минск : Польша, 1997. – 571 с.

86. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика : учеб. пособие для вузов / А. Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

87. Иванов Д. Логистика. Стратегическая кооперация / Д. Иванов. – М. : Вершина, 2006. – 176 с.

88. Ищенко С. М. Формы проявления эффекта синергии от слияния и поглощения компаний [Электронный ресурс] / С. М. Ищенко // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2008. – № 3. – Режим доступа: <http://koet.syktu.ru/vestnik/2008/2008-3/6/6.htm>
<http://koet.syktu.ru/vestnik>. – Название с экрана.

89. Ігнатюк А. І. Галузеві ринки: теорія, практика, напрями регулювання : монографія / А. І. Ігнатюк. – К. : ННЦ ШФУ, 2010. – 465 с.

90. Інституційно-інформаційна економіка : підручник / [А. А. Чухно, П. І. Юхименко, П. М. Леоненко] ; за ред. А. А. Чухна. – К. : Знання, 2008. – 700 с.

91. Інтегровані структури бізнесу: проблеми теорії та практики оцінювання конкурентоспроможності : монографія / М. О. Кизим, В. С. Пономаренко, В. М. Горбатов, О. М. Ястремська. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 368 с.

92. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств : монографія / О. Л. Каніщенко. – К. : Знання, 2007. – 448 с.

93. Каніщенко О. Л. Фактори конкурентної поведінки українських підприємств в умовах глобалізації / О. Л. Каніщенко, Каніщенко Н. Г. // Економіка: проблеми теорії та практики. Вип. 211 : зб. наук. пр. : в 4 т. – Дніпропетровськ : Дніпропетровський національний університет, 2006. – Т. II. – С. 417–426.

94. Карлоф Б. Деловая стратегия : [пер. с англ.] / Б. Карлоф ; [науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов]. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.

95. Катырин С. Н. О социальной ответственности бизнеса в современной России / С. Н. Катырин // Экономическая наука современной России. – 2004. – № 2. – С. 116–125.

96. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм. Как создается куммулятивный положительный эффект / Эндрю Кемпбелл, Кэтлин Саммерс Лачс. – [2-е изд.]. – СПб. : Питер, 2004. – 416 с.

97. Кераміка: стиль і мода [Електронний ресурс] : [офіційний сайт міжнародноо науково-практичного журналу]. – К., [2008]. – Електрон. дані. – Режим доступу: <http://ceramic-journal.in.ua>. – Назва з екрана.

98. Кньш М. И. Стратегическое управление корпорациями : учеб. пособие / М. И. Кньш, Ю. П. Тютиков. – СПб. : Любавич, 1996. – 206 с.

99. Корінько М. Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи / М. Д. Корінько. – К. : Нічлава, 2005. – 328 с.

100. Корінько М. Д. Організація управління при диверсифікації діяльності / М. Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 9 (51). – С. 160–169.

101. Корпорації та їх інтегровані структури: проблеми науки і практики : монографія / [Пономаренко В. С., Горбатов В. М., Кизим Н. А. та ін.] ; під ред. В. С. Пономаренка. – Х. : ІНЖЕК 2007. – 344 с.

102. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер ; [пер. с англ., под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н Каптуревского]. – СПб. : Питер, 2002. – 752 с.

103. Котлер Ф. Расширение концепции маркетинга / Ф. Котлер, С. Леви // Классика маркетинга / сост. Энис Б. М., Кокс К. Т., Моква М. П. – СПб. : Питер, 2001. – С. 728–741.

104. Кузьмін О. Економічні проблеми злиття підприємств / О. Кузьмін, Р. Шуляр // Економіка України. – 2003. – № 12. – С. 26–33.

105. Кунц Р. Стратегия диверсификации и успех предприятия / Р. Кунц // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 1. – С. 96–100.

106. Лазебник Л. Л. Фінансові та інтеграційні механізми модернізації національної економіки / Л. Л. Лазебник. – К. : ННЦ «ІАЕ», 2009. – 480 с.

107. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен ; [пер. с англ., под ред. В. Б. Колчанова]. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.
108. Ларичев О. И. Наука и искусство принятия решений / О. И. Ларичев. – М. : Наука, 1979. – 200 с.
109. Лебедев Ю. Г. Диверсификация индустриальных систем / Ю. Г. Лебедев, С. Ю. Богатырев // Известия высших учебных заведений. Сер. «Цветная металлургия». – 1997. – № 4. – С. 78–90.
110. Леман Р. Диверсификация на базе профиля фирмы / Р. Леман // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 1. – С. 89–95.
111. Липницкий Д. Стратегия развития предприятия на основе диверсификации / Д. Липницкий, М. Дубинина // Бизнес-Информ. – 1999. – № 3–4. – С. 89–93.
112. Лукша О. П. Европейские технологические платформы: возможности использования европейского опыта для создания нового инструмента содействия инновационному развитию российской экономики / О. П. Лукша // Инновации. – 2010. – № 9 (143). – С. 34–41.
113. Лустюк Н. В. Управління реструктуризацією підприємства: монографія / Н. В. Лустюк. – Р., 2010.
114. Лучко М. Л. Конкурентные стратегии ТНК: стратегические альянсы, слияния и поглощения / М. Л. Лучко // Вестн. Моск. Ун-та. Сер. 6, Экономика. – 2004. – № 1. – С. 31–56.
115. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
116. Маркетинг и логистика в управлении коммерческой деятельностью предприятий: отраслевой и региональный аспекты : монография / М. И. Белявцев, С. И. Гриценко, М. Н. Беспятая [и др.] ; под общей ред. М. И. Белявцева, С. И. Гриценко. – Донецк : ДонНУ, 2012. – 524 с.
117. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика : підручник / А. О. Старостіна [та ін.] ; за ред. А. О. Старостиної. – К. : Знання, 2009. – 1071 с.

118. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 270 с.
119. Методологические вопросы системно-структурного исследования. – М. : Наука, 1967. – 256 с.
120. Мильнер Б. Теория организаций / Б. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 480 с.
121. Мильнер Б. З. Проблемы межотраслевого управления / Б. З. Мильнер. – М. : Экономика, 1982. – 80 с.
122. Мильнер Б. З. Системный подход к организации управления / Б. З. Мильнер, Л. И. Евенко, В. С. Рапопорт. – М. : Экономика, 1983. – 224 с.
123. Миньковская М. В. Управление диверсификационными процессами на предприятиях Украины : дис. ... канд. экон. наук : 08.06.01 / Миньковская Маргарита Владимировна. – Донецк, 2003. – 316 л.
124. Мительман С. Страхование как специфический метод снижения риска диверсификации [Электронный ресурс] / С. Мительман // С.Мительман : [веб-сайт]. – Режим доступа: <http://www.mitelman.ru/scientific>. – Название с экрана.
125. Назарова Г. В. Концепція організаційно-структурної розбудови підприємств корпоративного сектору / Г. В. Назарова // Економіка розвитку. – 2003. – № 1. – С. 47–51.
126. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності, (NACE, Rev. 1.1-2002). ДК 009:2005 [Електронний ресурс] : затв. наказом Держспоживстандарту України від 26 груд. 2005 р. № 375, станом на 7 лют. 2013 р. // Ліга-Закон.ua : [веб-сайт]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN19567.html. – Назва з екрана.
127. Немченко Г. Диверсификация производства: цели и направления деятельности / Г. Немченко, С. Донецкая, К. Дьяконов // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1. – С. 107–112.
128. Новицкий Е. Стратегическое планирование в высокодиверсифицированных корпоративных структурах: о мировой практике и опыте АФК «Система» / Е. Новицкий // Российский экономический журнал. – 1999. – № 8. – С. 72–78.

129. Окландер М. А. Контурсы экономической логистики / М. А. Окландер. – К. : Наук. думка, 2000. – 176 с.
130. Ольве Н. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер. – М., 2004.
131. Организационная психология / под ред. Г. В. Суходольского. – Х. : Гуманитарный Центр, 2004. – 256 с
132. Организационные структуры управления производство / под ред. Б. З. Мильнера. – М. : Экономика, 1975. – 319 с.
133. Офіційний сайт групи компаній «Агромат» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.agromat.ua>
134. Оценка бизнеса : учебник / под ред. А. Г. Грязновой, М. А. Федотовой. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 512 с.
135. Парахина В. Н. Теория организации : учеб. пособие / В. Н. Парахина Т. М. Федоренко. – 2-е изд. – М. : КНОРУС, 2006. – 296 с.
136. Петров А. Н. Стратегическое планирование развития предприятий / А. Н. Петров. – СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 1994. – 496 с.
137. Пилипенко А. А. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників : монографія / А. А. Пилипенко, І. В. Ярошенко. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 152 с.
138. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : монографія / А. А. Пилипенко. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 408 с.
139. Пішпек С. Особенности формирования системы корпоративного управления в Украине / С. Пішпек // Економічний Часопис-XXI. – 1999. – № 9. – Режим доступу: <http://soskin.info/ea/1999/9/19990997.html>. – Назва з екрана.
140. Попова С. М. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Попова Світлана Миколаївна. – Х., 2004. – 180 арк.
141. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер ; пер.с англ. И. Минервин. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 452 с.

142. ПрАТ«Піастрелла» [Електронний ресурс] : [офіційний веб-сайт компанії]. – Електрон. дані. – Режим доступу: <http://www.piastrella.com.ua>. – Назва з екрана.

143. Проблеми синергізму та диверсифікації в процесі формування оптимальних економічних структур житлово-комунального господарства України / за ред. Є. М. Кайлюка. – Х. : Форт, 2010. – 376 с.

144. Прутнік Е. А. Формування стратегії диверсифікації розвитку вуглезбагачувальних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Е. А. Прутнік. – Донецьк, 2003. – 223 арк.

145. Прутнік Е. А. Формування стратегії диверсифікації розвитку вуглезбагачувальних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / Е. А. Прутнік. – Дніпропетровськ, 2003. – 19 с.

146. Путилов А. В. Методы технологического маркетинга в анализе эффективности технологических платформ в области энергетики / А. В. Путилов, И. Л. Быковников, Д. А. Воробьев // Инновации. – 2011. – № 2 (148). – С. 83–91.

147. Пушкарь А. И. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление. Научное издание / А. И. Пушкарь, Ю. Е. Жуков, А. А. Пилипенко. – Х. : Кроссрод, 2006. – 440 с.

148. Радєва Марина Миколаївна. Механізм формування диверсифікаційної політики підприємства в умовах трансформаційної економіки : дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03 / Радєва Марина Миколаївна. – Дніпропетровськ, 2005. – 209 арк.

149. Радыгин А. Слияние, поглощение и реорганизационные процессы: некоторые новые тенденции / А. Радыгин, Н. Шмелева // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 4. – С. 56–63.

150. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.

151. Рапопорт В. Ш. Діагностика управління: практичний опыт и рекомендації / В. Ш. Рапопорт. – М. : Экономика, 1988. – 216 с.

152. Рогожин С. В. Теория организации : учеб. пособие / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина. – 2-е изд. стереотип. – М. : Экзамен, 2004. – 320 с.

153. Рогожкина Н. Микрологистические системы на предприятиях. Выбор и особенности внедрения [Электронный ресурс] / Н. Рогожкина // Клуб логистов : [официальный сайт]. – Режим доступа: <http://www.logist.ru/publication/dnews.pl?action=news&id=283>. – Название с экрана.

154. Руденский Р. А. Антисипативное управление сложными экономическими системами: модели, методы, инструменты : монография / Р. А. Руденский ; Донец. нац. ун-т, НИИ пробл. экон. динамики. – Донецк : Юго-Восток, 2009. – 257 с.

155. Савицкая Е. В. Экономический словарь-шпертекст для юных бизнесменов / Е. В. Савицкая, О. В. Евсеев. – М. : Финансы и статистика, 1994. – 192 с.

156. Сергеева О. В. Концепція синергізму в обґрунтуванні ефективності стратегічного партнерства підприємств: теоретико-методичний аспект [Електронний ресурс] / О. В. Сергеева // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – № 1 (5). – Режим доступу: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/bmnef/2012_1_2/49.pdf. – Назва з екрана.

157. Сизоненко В. Інституціональне забезпечення механізму господарювання підприємств корпоративного типу / В. Сизоненко // Економіка і управління. – 2003. – № 2. – С. 40–47.

158. Симонова Л. Б. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Л. Б. Симонова. – Ірпінь : Академія ДПС України, 2001. – 501 с.

159. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика : монографія / І. В. Сіменко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – 393 с.

160. Сірко А. В. Корпоративні відносини в перехідній економіці: проблеми теорії і практики / А. В. Сірко. – К. : Імекс, 2004. – 414 с.

161. Слинков В. Н. Сбалансированная система показателей в менеджменте организации: Теория и практика / В. Н. Слинков. – К. : КНТ, 2007. – 292 с.

162. Смерічевський С. Ф. Зв'язано-диверсифіковані системи підприємств: генезис, моделювання та стратегічний аналіз : монографія / С. Ф. Смерічевський. – Донецьк : Дон ДУУ, 2008. – 375 с.
163. Советский энциклопедический словарь / гл. ред. А. М. Прохоров. – 4-е изд. – М. : Сов. энциклопедия, 1989. – 632 с.
164. Современные подходы к моделированию социально-экономических систем : [монография] / [В. С. Пономаренко, О. І. Черняк, С. А. Рибальченко и др.] ; под ред., Т. С. Клебановой, Н. А. Кизима. – Х. : ИНЖЭК, 2011. – 280 с.
165. Стаки Д. Д. Когда нужна и не нужна вертикальная интеграция / Д. Д. Стаки, Д. Уайт // Вестник McCinsey. – 2004. – № 3 (8). – С. 77–101.
166. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації : монографія / за ред. Д. Г. Лук'яненка. – К. : КНЕУ, 2001. – 538 с.
167. Стратегія корпоративного управління : [монографія] / В. А. Євтушевський, К. В. Ковальська, Н. В. Бутенко. – К. : Знання, 2007. – 287 с.
168. Тарасов В. Причины возникновения и особенности организации предприятий нового типа / В. Тарасов // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1. – С. 87–90.
169. Теория систем и системный анализ в управлении организациями : справочник / под ред. В. Н. Волковой, А. А. Емельянова. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 848 с.
170. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов : [пер. с англ.] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
171. Удалов Ф. Е. Управление и конверсия: проблемы и перспективы : Монография / Ф. Е. Удалов, О. Ф. Удалов. – Новгород : Изд-во ННГУ, 1997. – 68 с.
172. Українська асоціація кераміки [Електронний ресурс] : [офіційний сайт]. – Електрон. дані. – Режим доступу: <http://www.ceramic.com.ua/ru/publications/2008-09/2.3.2.html>. – Назва з екрана.

173. Українська конфедерація журналістів [Електронний ресурс] : [офіційний веб-сайт українського видавничого порталу]. – Електрон. дані. – Режим доступу: <http://who-is-who.com.ua>. – Назва з екрана.
174. Управление современной компанией : учебник / под ред. Б. Мильнера, Ф. Лииса. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 586 с.
175. Уткин Э. А. Аудит и управление несостоятельными предприятиями / Э. А. Уткин, А. Э. Бинецкий. – М. : ТАНДЕМ ; ЭКМОС, 2000. – 384 с.
176. Уткин Э. А. Управление фирмой / Э. А. Уткин. – М. : Акалис, 1996. – 320 с.
177. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2005. – 448 с.
178. Федорченко А. В. Система маркетингових досліджень : монографія / А. В. Федорченко. – К. : КНЕУ, 2009. – 267 с.
179. Федулова Л. І. Інтеграційні процеси корпоративних структур: можливості для інноваційного розвитку економіки України / Л. І. Федулова // Економіка і прогнозування. – 2007. – № 3. – С. 9–31.
180. Филиппов А. В. Диверсификация как способ повышения адаптивных качеств предприятия / А. В. Филиппов // Вісник Донецького університету. Сер. В, «Економіка і право». – 2000. – № 2. – С. 72–76.
181. Филюк Г. М. Оцінка конкурентного підприємницького середовища в Україні: методологічні аспекти / Г. М. Филюк // Вісник національного університету ім. Тараса Шевченка. Сер. «Економіка». – 2011. – № 124/125. – С. 19–21.
182. Харрисон А. Управление логистикой. Разработка стратегий логистических операций / А. Харрисон, Р. Ван Хоук ; пер. с англ., под науч. ред. А. Е. Михайцева. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 368 с.
183. Черваньов Д. Формування інтегрованих об'єднань підприємств у промисловості / Д. Черваньов, І. Горбась // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія «Економіка». – 2011. – Вип. 121/122. – С. 7–10.

184. Черваньов Д. М. Система інноваційного менеджменту. Теорія і практика : підручник [для студ. вищих навч. закладів] / Д. М. Черваньов. – К. : Київський нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, 2012. – 1391 с.

185. Чернявский А. Д. Антикризисное управление : учеб. пособие / А. Д. Чернявский. – К. : МАУП, 2000. – 208 с.

186. Шегда А. В. Стратегічне управління : підручник / А. В. Шегда. – К. : ВПЦ „Київський університет”, 2009. – 304 с.

187. Шикин Е. В. Математические методы и модели в управлении : учеб. пособие / Е. В. Шикин, А. Г. Чхартишвили. – 2-е изд., испр. – М. : Дело, 2002. – 440 с.

188. Экономическая энциклопедия / Ин-т экономики ; гл. ред. Л. И. Абалкин. – М. : Экономика, 1999. – 1056 с.

189. Якутин Ю. В. Интегрированные корпоративные структуры в рыночной экономике России : [монография] / Ю. В. Якутин. – М. : Вольное экономическое общество России, 2009. – 551 с.

190. Янг С. Системное управление организацией / С. Янг. – М. : Советское радио, 1972. – 483 с.

191. Янковский Н. А. Модель внешнеэкономической деятельности предприятий химической промышленности / Н. А. Янковский. – Донецк : Донбасс, 1997. – 168 с.

192. Януль І. Є. Методологія наукових досліджень у парадигмі синергетики : [монографія] / Є. І. Ходаківський, І. Є. Януль. – Житомир : [б. в.], 2009. – 321 с.

193. Danielle Devogelaer. European Refocusing Throughout the Nineties [Electronic resource] / Danielle Devogelaer // ЭСМ: экономика, социология, менеджмент : [федеральный образовательный портал]. – Mode of access: <http://www.ecsocman.edu.ru/images/pubs/2003/01/05/0000035697/refocusing.pdf>. – Title from display.

194. Goold M. Managing the Diversified Corporation: The Tension Facing the Chief Executive / M. Goold, A. Campbell // Long Range Planning. – 1988. – № 4. – P. 12–24.

195. Gorbas I. Strategic cooperation under globalization / I. Gorbas // Ukraine-EU-Czech Republic: Current Status and Future Trends : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. семінару. – Херсон ; Прага : ПП Вишемирський В.С., 2011. – С. 47–51.

196. Harry Bowen. The Impact of Foreign-based Competition on Firm Diversification: a Resource-based Perspective [Electronic resource] / Harry Bowen, Margarethe F. Wiersema // EconPapers : [web-site]. – Mode of access: <http://www.econpapers.repec.org/paper/vlgvlgwps/2003-20.htm>. – Title from display.

197. Install: сервисный центр [Электронный ресурс] : [официальный сайт]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.install-service.com.ua>. – Название с экрана.

198. James J. H. Liou. Developung a hybrid multi-criteria model for selection of outsourcing providers [Electronic resource] / James J. H. Liou, Wen-Chien Yeh, Yu-Che Lo, Chia-Li Lin // Proceedings of the International Symposium on the Analytic Hierarchy Process 2009. – Mode of access: http://www.isahp.org/2009Proceedings/Final_Papers/45_LiouYehLoLin_Hybrid_MCDM_for_Outsourcing_REV_FIN.pdf. – Title from display.

199. John Byrd. Diversification: a Broader Perspective [Electronic resource] / John Byrd, Kent Hickman, Hugh Hunter. – Mode of access: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n2_v40/ai_19685043. – Title from display.

200. Maghsud Amiria. Developing a DEMATEL method to prioritize distribution centers in supply chain [Electronic resource] / Maghsud Amiria, Jamshid Salehi Sadaghiyania, Nafiseh Payanib, Mahdi Shafieezadeh // Management Science Letters. – 2011. – № 1. – P. 279–288/ – Mode of access. – http://www.growingscience.com/msl/Vol1/msl_2011_14.pdf. – Title from display.

201. Mallory G. Conglomerate Performance – a Position Paper / G.Mallory, E.Gonsalves, M.Sanderson. – Birmingham : Open University Business School Research, 1997. – 35 p.

202. Markides C. C. Related Diversification, Core Competencies and Corporate Performance / Markides C. C., Williamson P. J. // Strategic Management Journal. – 1994. – № 15. – P. 149–165.

203. Michael E. Diversified Company Has Two Levels of Strategy: Business Unit and Corporate Strategy [Electronic resource] / E. Michael, A. Porter. – Mode of access: <http://www.hghltd.yandex.ru>. – Title from display.

204. Mintzberg H. The Structuring of Organizations / H. Mintzberg. – Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1979. – 512 p.

205. Peter E. Breen. Portfolio Protection in Diversification and Discipline [Electronic resource] / E. Breen Peter // Investopedia : [web-site]. – Mode of access: <http://www.investopedia.com/articles/03/072303.asp>. – Title from display.

206. Prahalad C. K. The Core Competence of the Corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – May/June. – P. 79–91.

207. Regional Development Corporation. Report of the Restigouche-Chaleur Task Force «Recommended Actions – Diversification» [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.gnb.ca/0096/restchal/part23.html>. – Title from display.

208. Safar Fazli. Developing a hybrid multi-criteria model for investment in stock exchange [Electronic resource] / Safar Fazli, Hadi Jafari // Management Science Letters. – 2012. – № 2. – P. 457–468. – Mode of access: http://www.growingscience.com/msl/Vol2/msl_2012_11.pdf. – Title from display.

209. Very Philippe. Success in Diversification: Building on Core Competence / Very Philippe // Long Range Planning. – 1993. – № 5. – P. 80–92.

ДОДАТКИ

Додаток А
Таблиця А.1

Види диверсифікації*

Автор	<i>Зв'язана диверсифікація</i> (урізноманітнення виробництва)			<i>Незв'язана (конгломератна)</i> диференціація фінансово-інвестиційного портфелю
	<i>Горизонтальна</i>	<i>Вертикальна</i>	<i>Концентрична (центрована)</i>	
1	2	3	4	5
М. Портер [141]	Розвиток тих сфер, які мають виробничий зв'язок або функціональну залежність від основної діяльності підприємства.			Інвестування в нові сфери бізнесу, яке відбувається без їх виробничої чи іншої спільності.
Ф. Котлер [103, с.544]	Випуск нової продукції, призначеної для традиційних ринків, навіть якщо вона технологічно не пов'язана з існуючими виробничими лініями.		Випуск нової продукції, що відповідає технологічним і маркетинговим ресурсам існуючих виробничих ліній.	Проникнення у нові сфери діяльності, які не пов'язані ні з існуючою технологією, ні з продукцією компанії та не належать її традиційному ринку збуту.
О. Віханський [35, с.96-97]	Пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від існуючої.		Пошук компромісу та використання додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які відносяться до існуючого бізнесу, наявних технологій, освоєного ринку.	Пошук можливостей росту на новому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від існуючої.
Д. Деволагер [193]	Географічна передбачає оперування більш ніж на одному територіальному ринку, і частий вихід за національні межі.		Технологічна – застосування однакових технологій для різних бізнесів, причому кожен вид діяльності має свій власний ринок. Ринкова – спільний цільовий ринок для всіх бізнесів портфелю, але кожен з них має специфічні методи та технології роботи.	Придбання чи розвиток власними силами материнської компанії незв'язаних з основною діяльністю сфер бізнесу

* Джерело: складено автором на основі вказаних джерел

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4	5
А.Томпсон, А.Стрікленд [170, с.351]	В пов'язані чи споріднені галузі передбачає споріднене виробництво і володіння стратегічною відповідністю між компаніями.	В пов'язані і непов'язані галузі	В пов'язані і непов'язані галузі.	В непов'язані чи неспоріднені галузі для розподілу фінансових ризиків між багатьма напрямками і стабілізації доходів за рахунок участі у галузях з різноманітною циклічністю розвитку.
Б. Карлоф [94, с.228]		Зовнішній ріст компанії на основі вертикальної диверсифікації є ефективним способом завоювання нових ринків.		
О.М.Аронов, О.М. Петров [15, с. 14]	Робота зі «старими» споживачами.	Випуск продукції, що входить до складу виробничого ланцюжка існуючої продукції, що виготовляється підприємством.		Латеральна – перехід до діяльності без зв'язку з попередньою сферою.
В.Д.Маркова, С.А.Кузнецова [118, с.160]	Зв'язана – це об'єднання підприємств, що працюють і конкурують в одній сфері діяльності.	Процес придбання чи введення до складу підприємства нових виробництв, які входять у технологічний ланцюжок випуску старого продукту на етапах до і після виробничого циклу.		Незв'язана - це охоплення таких напрямів діяльності, які не мають прямого безпосереднього зв'язку з основним (базовим) видом діяльності підприємства.
Д.Ф. Глушко [40, с.198]	Поповнення свого асортименту виробами, які не пов'язані з існуючими, але можуть викликати інтерес існуючої клієнтури.		Поповнення своєї номенклатури виробами, які технічно чи маркетингово схожі на існуючі товари.	Поповнення асортименту виробами, які не мають стосунку ні до застосовуваної технології, ні до товарів, що випускаються, ні до охоплених ринків.
Л.Журавльов, О. Захаров [79, с.17]	Випуск нової продукції, використовуючи старе обладнання і нову технологію.		Виробництво продукції «подвійного» застосування чи використання однієї технології	Випуск нової продукції на основі повного перепрофілювання виробництва.

Продовження таблиці А.1

1	2	3		4	5
О.Т. Зуб [86]	Ринкова – розробка продуктів, для існуючих споживачів, реалізація на традиційних ринках збуту	Пряма – придбання існуючого підприємства або розвиток власної мережі збуту для продажу існуючих та нових товарів	Обернена – придбання компаній-постачальників сировини і матеріалів або створення власного підрозділу для постачання	Технологічна – розробка продуктів чи послуг, які використовують пов'язані чи близькі використовуваним раніше освоєним технологіям	Ринкова і технологічна – розробка продуктів, що не входять в існуючий асортимент, не використовують наявні технології (потужності) і/або не продаватимуться існуючим споживачам на «старих» ринках збуту
Меллорі Г., Гонсалвес Е., Сандерсон М. [96, с.58]	Зв'язана, при якій існують схожі використовувані технології виробництва, спільні НДР і дослідження ринків, канали розподілу; і менш пов'язана - непов'язані технології і колишня група покупців.	Існує спільний маркетинг і технологія.		Спільна технологія і схожа група споживачів.	Незв'язана технологія і нова група споживачів, причому робиться наголос на суперництві між підрозділами компанії.
Ю. Байбіков, О. Гарнов [22, с.30]	Розширення номенклатури за рахунок освоєння однорідних (щодо існуючих товарів) виробів, тобто схожих в конструктивному і технологічному плані. При цьому галузевий профіль підприємства може істотно не змінюватися.	Вертикальна диверсифікація передбачає розширення номенклатури через включення в виробничий цикл попередніх та наступних стадій порівняно зі структурою циклу, яку застосовували раніше.			Латеральна чи «бічна» – підприємство освоює цілком незвичні йому види продукції, охоплюючи тим самим інші галузеві сфери. При цьому може істотно змінитися профіль підприємства.
І. Баєв, С. Кожин [20, с.87]	Захват нових ринків збуту в географічному розрізі.	Поглинання компаній, що «вбудовуються» в технологічний ланцюг виробництва.			Придбання компаній, які ніяк не пов'язані з функціонуючим бізнесом.

Продовження таблиці А.1

Фахові словники [85; 109; 150; 155; 163; 188]	Розширення асортименту продукції за рахунок нових товарів-аналогів з метою підвищення попиту на них у традиційного покупця [188].	Розширення номенклатури продукції, що виробляється монополістичними об'єднаннями [163].	Розширення асортименту шляхом випуску нових товарів як доповнення до існуючих [188].	Внесення капіталу в різні незв'язані між собою підприємства, чиї індивідуальні прибутки поводяться по-різному незалежно один від одного, з метою мінімізації ризику шляхом його об'єднання за декількома активами [150].
	Поповнення асортименту виробами, що не пов'язані з традиційними, але можуть викликати інтерес на традиційних ринках.		Поповнення номенклатури виробами, що технічно або маркетингово схожі з традиційним товаром.	
	Робота зі старими споживачами.	Випуск продукції, що входить до складу виробничого ланцюжка старої продукції.	Процес перерозподілу ресурсів, що існують на даному підприємстві, в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від існуючих.	Розподіл вкладень в економіку або кредитування грошовими капіталами різних об'єктів з метою зниження ризику втрат та у надії отримати більш високий дохід [150].
	Розширення асортименту чи/та зміна вигляду продукції, що виготовляється підприємством з метою підвищення ефективності виробництва, запобігання банкрутству [150].			
	Загальна ділова практика, спрямована на розширення номенклатури товарів і послуг і/або географічної території щоб зосередити ризик і зменшити залежність від циклічності бізнесу.			
	Процес збільшення кількості різноманітних ринків, які обслуговуються підприємством, що «служить провідником географічної експансії» [109].	Розширення набору номенклатури продукції, що випускається, яка має деякий зв'язок з основною номенклатурою чи з основними способами виробництва на підприємстві [109].	Розширення номенклатури товарів, вироблених підприємством, спрямоване на одержання економічної вигоди від комбінування виробництв.	Форма концентрації капіталу, з проникненням спеціалізованих підприємств чи монополій в інші галузі виробництва, сферу послуг в результаті чого відбувається багатогалузевий розвиток, змінюється співвідношення вузькоспеціалізованих та диверсифікованих виробництв [85].

Еволюція диверсифікації виробництва протягом ХХ століття*

Історична епоха	Економічні передумови	Особливості функціонування	Форма організації	Наслідки
<i>1900-1920</i> <i>Масове виробництво</i>	Концентрація виробництва, централізація капіталу	Робота «на ринок», зниження витрат виробництва	Спеціалізація виробництва	Створення товарних ринків
<i>1921-1955</i> <i>Масовий збут</i>	Концентрація капіталу по галузях його перенакопичення; товарна, а згодом і структурна конкуренція	Товарна диверсифікація; розширення набору галузей (виробництво нових взаємопов'язаних товарів); перелив капіталу у нові сфери бізнесу	Горизонтальна диференціація Вертикальна інтеграція Галузева диверсифікація Багатогалузева диверсифікація	Створення галузевих ринків Розвиток національних ринків
<i>1956-1995</i> <i>Пост-індустріальне суспільство</i>	Перенакопичення капіталу в окремих країнах. Критична маса виробництва у світовому масштабі. Міжнародна конкуренція	Експорт капіталу; регулювання світогосподарських зв'язків; оптимізація прибутковості; глобальна оптимізація діяльності	Географічна диверсифікація Міжнародна інтеграція Інтернаціоналізація виробництва Глобальна диверсифікація	Розвиток регіональних ринків Вихід за межі національних ринків Ефект мультиплікації світового рівня
<i>З кінця 1990-х</i> <i>Інформаційне суспільство</i>	Загальносвітова конкуренція	Глобальна оптимізація світогосподарських процесів	Світова глобальна економіка	Загальносвітовий ринок

* Джерело: [127, с. 109]

Класифікація ризиків при диверсифікації*

Ознака	Вид ризику
Характеристика об'єкта диверсифікації діяльності	Ризик окремої диверсифікованої господарсько-фінансової операції;
	Ризик диверсифікованих видів господарсько-фінансової діяльності;
	Ризик суб'єкта диверсифікованої господарсько-фінансової діяльності в цілому характеризує спектр різних ризиків властивих конкретному виду діяльності. Визначається специфікою організаційно-правової структури, формою діяльності суб'єкта, співвідношенням власного та залученого капіталу, структурою активів та витрат тощо. Такий ризик розподіляють на: – ризик репутації суб'єкта діяльності; – податковий ризик; – валютний ризик; – ризик зміни кредитних умов; – ризик форс-мажору: природно-кліматичні умови, військові дії, кризи економіки, зміни законодавства;
Ступінь складності, характеристика дії та комплексність у дослідженні	Прості визначаються повним переліком випадків, де кожний з них розглядається окремо від інших;
	Складні характеризуються комплексною дією, перебувають у складній залежності один від одного і на різних рівнях дії одних викликають зміни в інших
Можливі наслідки диверсифікаційних заходів (результат)	Негативний – результатом для компанії, що диверсифікується є фінансові втрати: скорочуються доходи, втрачається капітал, порушується фінансова стійкість та платоспроможність, з'являється можливість банкрутства;
	Проміжний варіант передбачає ризик, в результаті настання якого компанія в силу об'єктивних і суб'єктивних причин не може здійснювати подальшу диверсифікацію, виникає ситуація недоотримання прибутку і втраченої вигоди, але вона продовжує своє функціонування як раніше (моноспеціалізоване);
	Позитивний забезпечує синергетичний ефект від розширення портфелю видів діяльності та співпраці між СБО;
Джерело невизначеності і ризику	Внутрішні закладені в поточній і перспективній діяльності суб'єкта господарювання: – виробничі (технологічні, кваліфікаційні, поставок, транспорту); – інвестиційні (діловий, зниження доходу, часу, селективний); – комерційні (торговельний, конкурентний, ціновий, розрахунковий);
	Зовнішні виникають незалежно від функціонування компанії: – національний – місцезнаходження країни в світовому економічному господарстві: політичний режим і діяльність органів державної влади; військовий об'єднує вірогідні події за масштабними і локальними військовими діями, революційну обстановку, зовнішні військові втручання й тероризм; законодавчий пов'язаний з погіршення ділового клімату в країні: підвищення податків, збільшення їх кількості, відміна податкових пільг й інше; природо-кліматичний визначається в рамках кліматичного поясу, можливостей стихійних лих і температурного режиму; екологічний пов'язаний із забрудненням водного, повітряного басейну, ділянок землі і навколишнього середовища в цілому; – <u>регіональний</u> враховує роль території в економічній системі країни: макроекономічний обумовлений економічними тенденціями у світовій

	і національних економіках; галузевий враховує поточний стан і перспективи розвитку галузі, в яку планується диверсифікація; інфляційний є результатом зростання грошової маси, жорстке державне регулювання процесу породжує дефляційний ризик; валютний пов'язаний із коливанням національної валюти по відношенню до вільно конвертованих валют; процентний враховує динаміку облікової ставки, показників по депозитам і кредитуванню;
Рівень фінансових втрат	Припустимий несе можливі втрати в ході диверсифікації: вони ймовірні, але їх розмір значно нижчий очікуваного прибутку, при цьому диверсифікаційна угода залишається економічно доцільною;
	Критичний при якому розмір фінансових втрат в ході диверсифікації дорівнює обсягу прогнозованого доходу, тобто можливий нульовий результат (вірогідним є і отримання прямих збитків);
	Катастрофічний передбачає банкрутство бізнесу в цілому (всього портфелю видів діяльності);
Деякі аспекти діяльності компанії	інвестиційний (зростання витрат, неповернення інвестицій);
	маркетинговий (споживацький) (не сприйняття продукції чи самої компанії, невдача на нових ринках);
	конкурентний (високий рівень конкурентної боротьби, велика кількість та впливовість конкурентів, втрата конкурентоспроможності, ринок близький до монопольного тощо);
	надлишкової диверсифікації (розпорошення капіталу, відсутність ефективного контролю, втрата керованості і т.п.);
Рівень диверсифікаційних процесів	Локально-виробничий (фірмовий);
	Галузевий (груповий);
	Міжгалузевий;
	Національний;
	Міжнародний.

* Джерело: складено автором з використанням [71; 99; 124; 171]

Таблиця Б.1

Виробництво керамічної плитки, млн.кв.м.

Роки	Вир-во	Приріст	Роки	Вир-во	Приріст	Роки	Вир-во	Приріст	Роки	Вир-во	Приріст
1995	7,8	н/д	1999	7,8	н/д	2004	17	31,8	2008	40,9	44,4
1996	7,1	н/д	2000	8,3	н/д	2005	19,8	21,2	2009	44,3	7,23
1997	6,7	н/д	2001	9,5	14,5	2006	21,3	7,3	2010	51,9	17,2
1998	6,1	н/д	2003	12,9	11,2	2007	28,6	29,4	2011	60,4	16,4

Таблиця Б.2

Інвестиції в основний капітал за видами промислової діяльності
(виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції), млн. грн

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
322	412	697	1258	1537	3753	6606

Таблиця Б.3

Показники діяльності основних виробників керамічної плитки

Назва	Вир-во**, млн.м.кв		Частка у загальному обсязі національного виробництва*, %				Приріст вир-ва	Частка нац. експор ту, %
	2008	2009	2008	2009	2010	2011		
АТЕМ	9,7	12,6	25%	28%	27%	28%	+11%	15,7
ХПЗ	15	13,7	39%	31%	24%	23%	-7%	28,1
ЦерсанітУкраїна	1,7	6,3	3%	14%	20%	20%	+70%	0,9
Інтеркерама	2,5	3,3	6%	8%	9%	12%	+47%	20,2
Зевс Кераміка	4,5	3	12%	7%	8%	7%	+41%	16,2
Карпатська Кераміка	1,9	1,8	5%	4%	3%	3%	-1%	0,1
Піастрела-К	3,1	2,3	5%	5%	3%	3%	-21%	5,7
Нота Кераміка	0	0,6	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	0
Інтертайл	0,2	0,2	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	0,9
Агромат Декор	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	2,1
Інші	0,5	0,2	5%	3%	6%	4%	-	11%
Всього, млн.м.кв.	-	-	38,7	44,3	51,9	60,4	-	-

* За даними Української асоціації кераміки [172]

** За даними керамічної групи Голден Тайл [84]

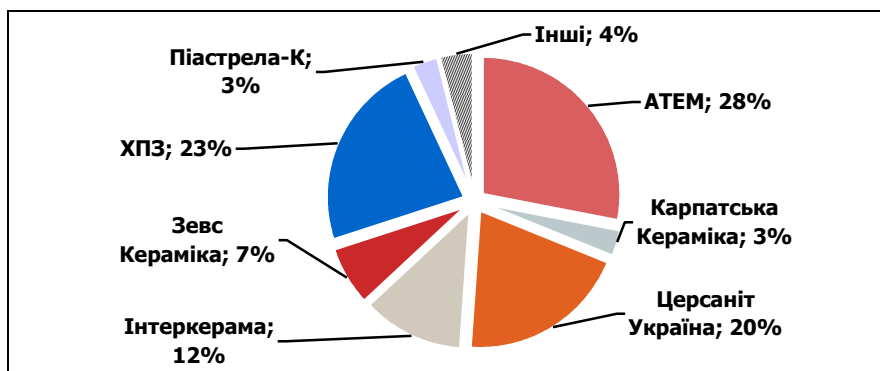


Рис. Б.1. Розподіл виробництва керамічної плитки за виробниками, 2011 р. [172, Табл. Б. 3]

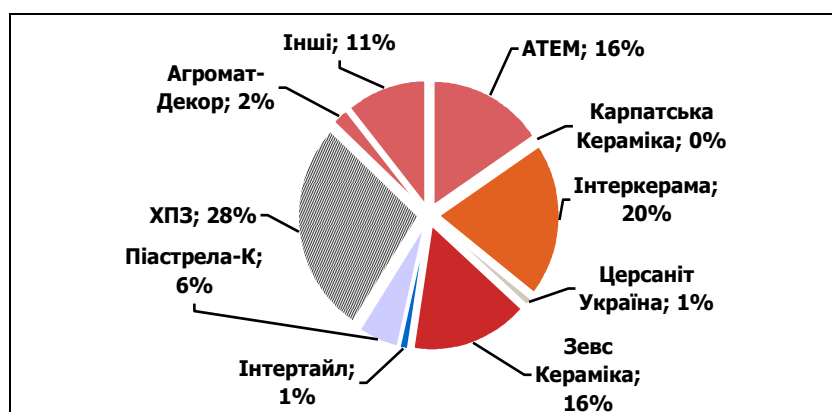


Рис. Б.2. Розподіл експорту керамічної плитки у 2011 р. за виробниками [172, Табл. Б. 3]

Таблиця Б.4

Країни-споживачі керамічної плитки, % від загального експорту, млн.\$

2008		2009		2010		2011	
Країна	Частка	Країна	Частка	Країна	Частка	Країна	Частка
Росія	60%	Росія	57%	Росія	59%	Росія	67%
Молдова	14%	Молдова	15%	Молдова	11%	Молдова	9%
Білорусь	11%	Білорусь	10%	Білорусь	8%	Білорусь	9%
Казахстан	2%	Казахстан	5%	Казахстан	7%	Казахстан	5%
Інші	13%	Інші	13%	Інші	15%	Інші	19%

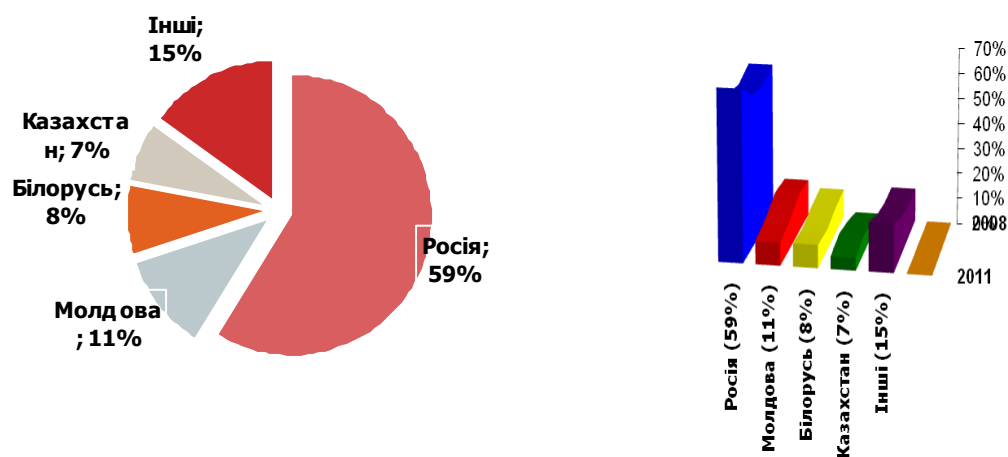


Рис. Б.3. Країни-споживачі вітчизняної керамічної плитки у 2010 р., % [172, Табл. Б. 4]
Таблица Б.5

Країни-постачальники, % імпорту, млн.\$*

2008		2009		2010		2011	
Країна	Частка	Країна	Частка	Країна	Частка	Країна	Частка
Польща	22,7%	Польща	24,5%	Польща	23,6%	Польща	18,6%
Білорусь	14,7%	Іспанія	18,6%	Іспанія	17,4%	Іспанія	13,9%
Росія	12,0%	Росія	12,9%	Росія	15,3%	Росія	11,4%
Іспанія	11,8%	Білорусь	11,3%	Китай	11,8%	Китай	7,6%
США	8,9%	Китай	10,4%	Білорусь	10,9%	Білорусь	6,2%
Італія	6,2%	Італія	8,6%	Італія	7,5%	Італія	4,5%

* За даними УАК [172]

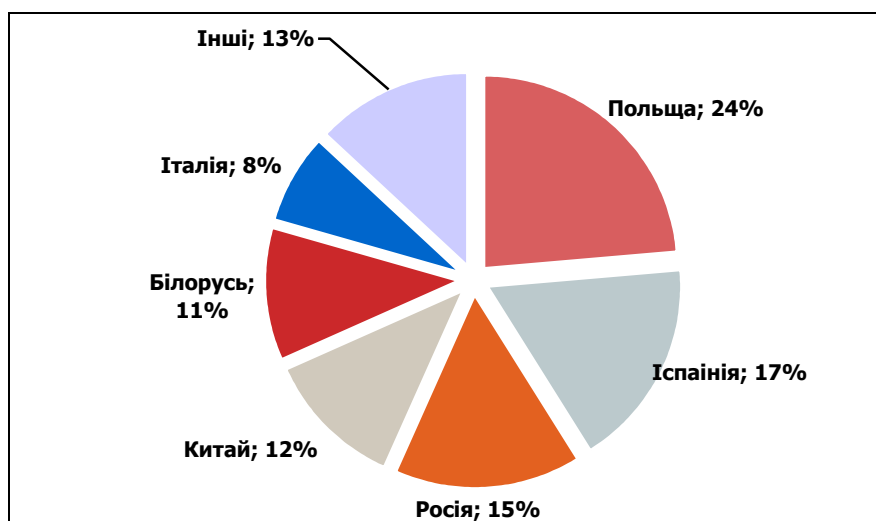


Рис. Б.4. Частка країн-постачальників у загальному імпорті у 2010 р.*

* Джерело: За даними УАК [172, Табл. В.5]

Частка компаній-імпортерів у 2009-2011 рр, % у загальному імпорті

Назва	Частка заг. обсягу в 2009 р.	Частка заг. обсягу в 2010 р.	Частка заг. обсягу в 2011 р.
Край Керама	10%	13%	11.0%
ОТБ	9%		
АГРОМАТ	9%	8%	6.6%
Агрос	7%	9%	7.6%
Церсанит Інвест	6%	7%	9.1%
МОНОЛИТ М	0%	6%	5.5%
Карпатська кераміка		1,8%	
Агромат-Декор		0,5%	

* За даними УАК [172]

Основні характеристики вітчизняного ринку керамічної плитки*

Показник, млн..м.кв	2007	2008	2009	2010	2011
Виробництво	28,6	41,3	44,3	51,9	60,4
Імпорт	36,6	34,1	12,4	15, 1	5,8 (49,63млн\$)
Експорт	4,9	9,0	11,0	н/д	64 млн\$
Споживання	60,3	66,4	45,7	н/д	н/д

* За даними УАК [172]

Розподіл наданих Антимонопольним комітетом України у 2007 – 2011 роках дозволів на концентрацію суб'єктів господарювання за видами*

Рік	Вид концентрації					Всього
	Злиття	Спільне створення	Набуття контролю	Придбання акцій (часток, паїв)	Інші	
2007	13	21	11	663	11	719
2008	26	34	43	711	1	815
2009	1	16	45	394	24	480
2010	21	25	71	401	41	559
2011	13	18	136	417	1	585
Всього	74	114	306	2586	78	3158

* Джерело: [12]

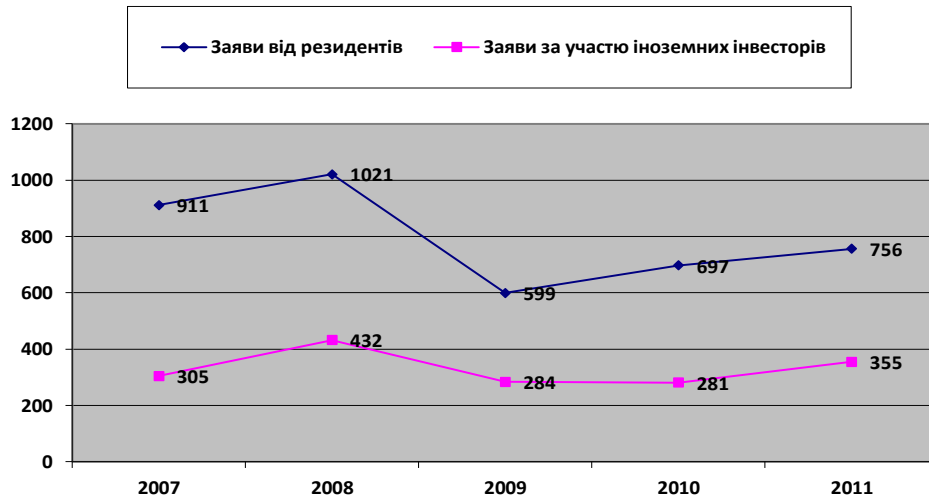


Рис. Б.5. Концентрація суб'єктів господарювання за видами*

* Джерело: [12]

Таблиця Б.9

Частка продажу вітчизняних будівельних матеріалів через власну торгову мережу, %*

2000	2003	2005	2007	2008	2009	2010
59%	64%	65%	68%	69%	71%	65%

*Джерело: [74]

Виробники керамічної плитки в Україні

1. ПАТ «Харківський плитковий завод», ТОВ «Харківська кераміка» (м. Харків)

Група Голден Тайл

(www.goldentile.com.ua, www.plitka.kharkov.ua, www.kharkovkeramika.com)

Директор – Ісаєнко Олексій Володимирович

Бухгалтер – Накісько Олексій Вікторович

К-ть працівників – 88

Види діяльності за КВЕД:

26.30.0 Виробництво керамічної плитки

55.50 Столові і постачання готової їжі

70 Операції з нерухомістю

71.30 Здача в найм інших машин і обладнання

80 Освіта

85 Охорона здоров'я

Продукція: плитка метлахська, плитка оздоблювальна, грес, фритта

Експорт: Азербайджан, Білорусь, Естонію, Казахстан, Молдову, Росію, Узбекистан.

Імпорт з: Чехії, Італії, Польщі, Росії, Словаччини, Іспанії, Туреччини

Ексклюзивний дистриб'ютор продукції – ЗАТ «Голден Тайл», ДП «Голден Тайл Восток», які мають 17 власних регіональних дистриб'юторських центрів зі складами по всій території України: Київ, Дніпропетровськ, Донецьк, Запоріжжя, Івано-Франківськ, Луганськ, Львів, Миколіїв, Мукачево, Одеса, Рівне, Харків, Черкаси, Москва, Санкт-Петербург, Білгород.

Видобуток сировини – власний кар'єр ТОВ «Шахтострой», ТОВ «Майданвільський кар'єр», ВАТ «Нікітовський алебастровий комбінат»

2. ТОВ «АТЕМ» (м. Київ)

Група АТЕМ

(www.atem.com.ua, www.aceramics.com.ua)

Директор – Кузьменко Таміла Іванівна

Бухгалтер – Козяр Інна Станіславівна

К-ть працівників - 433

Види діяльності за КВЕД:

25.22.0 Виробництво тари з пластмас

26.30.0 Виробництво керамічної плитки

Продукція: керамічна плитка для стін і підлоги, керамограніт, пластикові пакувальні вироби, двокомпонентні ковпачки для PET-пляшок, преформа для PET-пляшок, стаканчики одноразові, пластикова плівка.

Експорт: Білорусь, Німеччину, Італію, Молдову.

Імпорт з: Австрії, Бельгії, Китаю, Чехії, Фінляндії, Франції, Німеччини, Італії, Пд. Кореї, Люксембургу, Нідерландів, Польщі, Росії, Іспанії, Швеції, Туреччини, Румунії.

Ексклюзивний дистриб'ютор продукції – Торговельна мережа «Барвінок» (Одеська, Миколаївська, Кіровоградська, Херсонська, Дніпропетровська, Сумська, Полтавська, Харківська області, АР Крим); Вест МІМ (ТМ Керамбуд) (Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська, Закарпатська, Чернівецька обл.); ТОВ «Меркурій» (Київська, Чернігівська, Черкаська обл.); ТОВ «Метак» (ТД АТЕМ РФ, Росія); ОДО «КерамоМаркет» (Білорусь); SRL «IMPEXCERA» (Молдова), SRL «F.V.IMPEXCERA» (Румунія); шоу-руми «Ательє кераміки» (Дніпропетровськ,

Донецьк, Житомир, Київ, Львів, Одеса, Полтава, Сімферопіль, Харків, Черкаси, Луганськ, Запоріжжя, Кривий Ріг, Миколаїв, Москва).

Видобуток сировини – власний кар'єр ТОВ «Веско».

3. ЗАТ з іноземними інвестиціями «Піастрелла» (м. Київ)

(www.piastrella.com.ua)

Директор – Дніпрова Людмила Миколаївна

Бухгалтер – Худенко Наталія Анатоліївна

К-ть працівників – 281

Види діяльності за КВЕД:

26.30.0 Виробництво керамічної плитки

51.53.2 Оптова торгівля будівельними матеріалами

52.46.0 Роздрібна торгівля скобяними виробами, фарбами і склом

Продукція: плитка керамічна.

Експорт в: Білорусь, Італію, Молдову, Польщу, Росію, Узбекистан.

Ексклюзивний дистриб'ютор продукції – ДП "Торговий дім "Керамік",
Корпорація «Київміськбуд»

Видобуток сировини – ДП "Шахровський кар'єр глини".

4. ТОВ «Церсаніт Інвест» і ДП «Церсаніт Україна» (Житомирська обл., с. Чижівка)

Група Церсаніт

(www.cersanit.com.ua)

Генеральний директор – Кшиштоф Талер

К-ть працівників: 200 (із запуском повних потужностей планується 1200)

Види діяльності за КВЕД:

26.22 Виробництво керамічних санітарно-гігієнічних виробів

26.30 Виробництво керамічної плитки, санітарних виробів

Продукція: обладнання для ванних кімнат, керамічна плитка.

Група компаній Cersanit має вертикально інтегровану структуру з розгалуженою мережею представництв та ДП по всьому світу.

АО Cersanit – головна компанія, виробник комплексного обладнання і матеріалів для ванної кімнати (Польща, м. Кельци).

АОCersanit I (м. Краснистав) – виробник санітарного обладнання

АОCersanit II (особлива економічна зона м. Страховици) – виробник меблів для ванної, ванн і душових піддонів з акрилу.

АОCersanit III (особлива економічна зона м. Валбжихе) – потужний європейський виробник керамічної плитки і гресів.

SAОроспо(м. Опочно) – національний виробник керамічної плитки і гресів.

SARomancegam (Румунія, м. Роман) – національний виробник санітарного обладнання.

SAR1 CersanitLuxembourg (Люксембург) – холдингова діяльність (керуюча компанія).

LTDCersanitCyprus(Кіпр, м. Нікозія) – холдингова діяльність

ТОВ «Церсаніт Інвест» (Україна, с. Чижівка) – обладнання для ванних кімнат.

ДП «Церсаніт Україна» (Україна, с. Чижівка) – керамічна плитка для внутрішнього оздоблення (ванних кімнат).

LTD Cersanit UK (Великобританія, м. Лондон) – не здійснює операційну діяльність.

Ексклюзивний дистриб'ютор – ТОВ «Церсаніт Трейд Україна», що реалізує продукцію корпоративним клієнтам та дилерам (торговельним мережам, оптовим і роздрібним продавцям); офіційні представники по всій території України, Москві, Вільнюсі.

5. ЗАТ Підприємство з іноземними інвестиціями «ІНТЕРКЕРАМА»

(Дніпропетровська обл., смт. Ювілейний)

www.intercerama.dp.ua)

Генеральний директор – Наумов Михайло Геннадійович

Види діяльності за КВЕД:

26.24.0 Виробництво інших керамічних виробів технічного призначення

26.25.0 Виробництво інших керамічних виробів

26.30.0 Виробництво керамічної плитки

Продукція: плитка керамічна**Ексклюзивний дистриб'ютор** - Торговий дім «Інтеркерама» (смт. Ювілейний)**6. ЗАТ «Зевс кераміка» (Донецька обл., м. Славянськ)**www.zeusceramica.com, www.pau.com.ua/news/4/8894/)

Директор – Богославський Олександр Олексійович

К-ть працівників – 105

Види діяльності за КВЕД:

26.30.0 Виробництво керамічної плитки

Продукція: плитка керамічна, керамограніт**Експорт:** Азербайджан, Вірменію, Білорусь, Камерун, Данію, Естонію, Угорщину, Італію, Литву, Мавританію, Молдову, Марокко, Нігерію, Румунію, Росію, Швецію, Туніс, Сполучені Штати**Видобуток сировини** – ЗАТ «Южно-октябрьские глины ЮГ» (засновник Зевса).**7. ЗАТ «Львівський керамічний завод» (м. Львів)**www.1626.ukrindustrial.com, <http://www.lkz.lviv.ua>, www.standart-trade.com.ua/about_lvov.html)

Директор – Бек Юрій Маркіянович

К-ть працівників – 1101

Види діяльності за КВЕД:

26.21 Виробництво керамічних виробів для домашнього господарства і керамічних декоративних виробів

26.30.0 Виробництво керамічної плитки

51.50 Оптова торгівля несільськогосподарськими проміжними продуктами

55.50 Столові і поставка готової їжі

70 Операції з нерухомістю

85 Охорона здоров'я

Продукція: плитка метласька, плитка оздоблювальна, плитка фасадна, деталі для ванних кімнат, умивальники, унітази, вази для підлоги, вареничніці, культтовари, печі кахельні, сервізи кавові, черепиця**Ексклюзивний дистриб'ютор** – ДП «Прикарпатська кераміка» (м. Івано-Франківськ)**8. ТОВ «Карпатська кераміка» (Івано-Франківська обл., м. Калуш)**<http://karker.com.ua/production?lang=ru>)

Директор: Петрів Іван Васильович.

Заступник директора: Хоменко Руслан

К-ть працівників: 110

Види діяльності за КВЕД:

26.30 Виробництво керамічної плитки

Продукція: керамічна плитка для внутрішнього оздоблення стін і підлоги

Ексклюзивний дистриб'ютор –«Епіцентр-К» (купити плитку можна тільки у мережі)

9. ЗАТ «ІнтерТайл» та ТМ «Венісса кераміка» (Житомирська обл., м. Коростень)

(<http://www.venissa.com.ua>)

Комерційний директор – Дяченко Дмитро

Директор з експорту – Алессандро Франческоні

Види діяльності за КВЕД:

26.30.0 Виробництво керамічної плитки

70 Операції з нерухомістю

70.20.0 Здача в оренду власного нерухомого майна

Продукція: керамічна плитка для внутрішнього та зовнішнього використання

Ексклюзивний дистриб'ютор– торговий дім, виставковий зал ТМ «VenissaCeramica» (м. Київ, вул. Жилианська, 31)

10. ДП ТОВ «АГРОМАТ-ДЕКОР» (м. Київ)

Група АГРОМАТ

(www.agromat.ua)

Комерційний директор – Самченко Юрій Олександрович

К-ть працівників – 48

Види діяльності за КВЕД:

26.30.0 Виробництво керамічної плитки

51.53.2 Оптова торгівля будівельними матеріалами

Продукція: плитка тротуарна, фризи, декори, сходи, вітражі, мозаїка з керамічної плитки, сантехніка, польовий шпат, вироби з мармуру, інструмент алмазний для видобутку й обробки натурального каменю, обладнання для виробництва керамічної плитки, доставка, дизайн

Експорт: Білорусь, Молдову, Росію.

Імпорт: Іспанії, Італії, Китаю, Польщі, Білорусі

Ексклюзивний дистриб'ютор – ПТК ТОВ «Агромат»

Видобуток сировини – ДП ТОВ «Шпат» (Родовище «Горний», Житомирська обл.)

11. ЗАТ «Керамічні маси Донбасу» (Донецька обл., м. Славянськ)

(www.dcb.com.ua)

Директор – Меленець Володимир Олексійович

К-ть працівників – 29

Види діяльності за КВЕД:

26.30.0 Виробництво керамічної плитки

Продукція: керамічні маси (біла глина), плитки для внутрішнього оздоблення, технічна кераміка, електроізоляторні вироби, сувеніри.

Видобуток сировини –ЗАТ «А/Т Глини Донбасу».

12. ТОВ з іноземними інвестиціями «Сілта-Брік» (м. Дніпропетровськ)

(www.silta-brick.com.ua)

Директор:Котченко Сергій Петрович

Начальник виробництва: Щиголев Олександр Євгенович

Бухгалтер: Саркісова Світлана Анатоліївна

Начальник відділу продажу: Люлько Сергій Олександрович

К-ть працівників – 23

Види діяльності за КВЕД:

26.26 Виробництво вогнетривких керамічних виробів

26.30.0 Виробництво керамічної плитки

Продукція: оздоблювальна цегла, блоки декоративні, оздоблювальні плити, навісні вентиляючі фасади

Ексклюзивний дистриб'ютор – дилерська мережа, що включає: Керч, Кривий Ріг, Донецьк, Суми, Львів, Київ, Харків, Запоріжжя, Нікополь.

13. ТОВ «АВАНТ» (Закарпатська обл., м. Ужгород)

(www.avant.uzgorod.ua)

Директор – Сірій Олександр Євгенович
Бухгалтер – Бегеш Ганна Юріївна
К-ть працівників – 38

Види діяльності за КВЕД:

26.30.0 Виробництво керамічної плитки

Продукція: плитка оздоблювальна, тротуарна, бруківка, фасадне каміння

14. ППФО «Нота кераміка» (м. Дніпропетровськ)

Директор – Лозова Світлана Анатоліївна
К-т працівників – 57

Види діяльності за КВЕД:

26.30.0 Виробництво керамічної плитки

Продукція: плитка керамічна

Імпорт з: Білорусі, Чехії, Польщі, Росії, Іспанії

Ексклюзивний дистриб'ютор – ТОВ «Будівел-Кераміка».

15. ВАТ «Славянський керамічний комбінат» (Донецька обл., м. Славянськ)

(www.3549.ua.all-biz.info)

Арбітражний керуючий – Жєвнова Тамара Миколаївна
Керівник – Найдьонов Володимир Андрійович

Види діяльності за КВЕД:

26.22.0 Виробництво керамічних санітарно-технічних виробів

26.30.0 Виробництво керамічної плитки

Продукція: бачки зливні, глина тугоплавка, вироби з кераміки, вироби кислотостійкі, кераміка фільтруюча, обладнання хімічне, плитка керамічна, плитка фасадна, п'єдестали (до умивальників), умивальники, унітази.

У США сферу промисловості визначають 100 багатогалузевих корпорацій, що представляють високо інтегровані корпоративні компанії. На їхню частку припадає від 55 до 60% ВВП США, в них працевлаштовані 45% робочої сили і спрямовується до 60% інвестицій. Кожна із 100 американських корпорацій нараховує у своєму складі від 25 до 50 галузей промисловості. *Американська модель* корпорації сформувалася під впливом ринково орієнтованої фінансової системи, на основі розвиненого ринку капіталу та широкого набору фінансових інструментів. Функції банків, у таких корпораціях, зводяться до акумулювання заощаджень, надання короткострокових кредитів, здійснення операцій з цінними паперами на зовнішньому ринку, але без особистої участі в управлінні.

Сьогодні у США поширені два основні типи об'єднання корпорацій. У першому випадку інтегруючим ядром об'єднання виступає банківський холдинг ("Chase", "Morgan", "Melon", "Liman-Goldman", "Sax" й інші), у другому – виробничо-технологічний комплекс ("General Motors", "Due Pont", "General Electric", "Ford Motors" та інші), який володіє власними банками та фінансовими компаніями; характерна риса таких корпорацій – перевага вертикальної складової управління над горизонтальною.

Промисловий комплекс Японії сьогодні складається фактично тільки із шести рівновеликих економічних комплексів-корпорацій (седанів): "Mitsubishi", "Mitsui", "Sumitomo", "Daishi Kanga", "Fuji", "Sanwa". Седани є самодостатніми, універсальними багатогалузевими економічними комплексами, що включають у свою організаційну структуру фінансові установи (банки, страхові й трастові компанії), торгові фірми, а також набір виробничих підприємств, що складають повний спектр галузей народного господарства. Консолідуючим ядром седанів виступають компанії важкої та хімічної промисловості, при цьому обов'язковим членом об'єднання є універсальна торговельна фірма та банк.

Торговельні фірми відіграють важливу роль у діяльності об'єднання, вони одночасно виконують функції збуту, постачання і своєрідного «департаменту зовнішніх зв'язків» при освоєнні нових сфер діяльності. Банк контролює велику мережу філій і дочірніх банків. Завдяки кредитно-фінансовим інститутам об'єднання корпорацій досягаються стратегічних вигод, пов'язаних із підвищенням мобільності розвитку й реалізації технологічного потенціалу всієї групи.

Промислові об'єднання, що входять у корпорації побудовані, як правило, за принципом вертикальної інтеграції; у єдності вони створюють

декілька ярусів вертикальної інтеграції. Усередині седанів діє принцип не конкуренції, а цілеспрямовано організованої внутрішньої спеціалізації (сфери діяльності фірм не перетинаються). Сукупний річний обсяг продажів цих груп-гігантів складає приблизно 14-15% ВВП, тобто десь 500 млрд. дол. США. Вони контролюють приблизно 50%, а за деякими оцінками – до 75% промислових активів країни. На торговельні фірми седанів припадає більше половини експортно-імпортних операцій, а їхня частка в імпорті окремих товарів досягає 90%. Комерційні і трастові банки корпорацій контролюють близько 40% загального капіталу всієї банківської системи, а страхові компанії – 55% усього страхового капіталу.

Для *Південної Кореї* характерним є високий ступінь концентрації виробництва й капіталу, монополізація кількома великими корпораціями майже усіх галузей економіки. Практично усі великі та середні підприємства належать різним корпораціям та їхнім об'єднанням, яких нараховується кілька десятків: “Samsung”, “Daewoo”, “LG”, “Hyundai” тощо. Найбільші серед них – чеболі – засновані на сімейному капіталі. Така модель націлена на експортний шлях розвитку при відкритій економіці та опорі на іноземну кредитну допомогу. Відмінною рисою такого шляху є те, що економічне зростання відбувається в умовах контрольованого, але стійкого зростання цін.

Характерні *рисни німецьких корпоративних об'єднань* складаються в тісному зв'язку банків із промисловістю. На основі акціонерних, фінансових і ділових зв'язків відбувається міжгалузева інтеграція промислових концернів з фінансовими інститутами у стійкі горизонтальні корпоративні промислово-фінансові об'єднання. Банки беруть участь не тільки у фінансуванні інвестиційних проектів, але і в управлінні підприємствами; при цьому відносини всередині об'єднання багато в чому визначаються політикою банку. Наприклад, навколо “Deutsche Bank AG” групуються такі відомі промислові концерни, як “Bosch”, “Siemens”, а навколо “Dresden Bank AG” – “Hoechst”, “Grundig”, “Croup”. Таким чином, навколо стійкого ядра – концерну групується безліч великих і середніх компаній.

За такої моделі банки є універсальними кредитно-фінансовими комплексами з широким спектром послуг, не пов'язаних із кредитно-розрахунковою діяльністю: консультаційні послуги з аналізу і прогнозування ринків; послуги фінансового планування й організації управління; комбіновані послуги з депозитних операцій із страховим захистом; забезпечення закордонних інтересів підприємств тощо.

Існують корпорації, де ядром є промислове об'єднання (концерн), хоча у цьому випадку банківський капітал має своїх представників. До

числа таких корпорацій можна віднести групи “IG Ferbam industry”, “Flick”, “Tissen-Oppen-haimer”, “Daimler-Chrysler”, а також регіональні корпорації.

З розвалом Радянського Союзу, відмиранням адміністративно-командної системи, повальною приватизацією та раптовим становленням ринкових відносин, проводився розподіл, на окремі економічні одиниці, складових частин єдиного технологічного процесу, що з часом спонукало активний розвиток процесів диверсифікації. У першій половині 1990-х років у Росії переважали процеси розділу підприємств, виділення структурних підрозділів у дочірні компанії, продажу активів; а у другій половині десятиріччя почали набирати обертів приєднання та об'єднання підприємств, створення бізнес-груп. Галузева спеціалізація російської бізнес-групи суттєво залежить від її розміру. Серед невеликих бізнес-груп зустрічаються як горизонтальні так і вертикальні об'єднання, які спеціалізуються на випуску невеликої кількості близьких субститутів. Великі групи рідко бувають спеціалізованими, здебільшого вони мають конгломератну структуру з домінуванням вертикальних зв'язків над горизонтальними. Горизонтальна інтеграція у формі встановлення контролю бізнес-групи над виробниками типової продукції частіше є результатом поглинання цих компаній постачальником найважливішої проміжної продукції.

Окрім цього, протягом 2002-2003 років більш розповсюдженою стає диверсифікація управлінських моделей крупних підприємств. Так до *чистих моделей стратегічного планування* (стратегії розвитку бізнес-ядра) відносять «Северсталь», «Интеррос» та деякі найбільші нафтові компанії. Перетворення ряду материнських (холдингових) структур у фонди приватних інвестицій (*фінансова модель*) є характерними для груп «Альфа» (розвиток інвестиційних фондів прямих вкладень), «Интеррос» (приватна інвестиційна компанія), «Базовый элемент» (управляюча компанія фондів прямих інвестицій), групи Р. Абрамовича (Millhouse Capital) та інші.

Типова велика російська бізнес-група виглядає як «економіка в економіці». Вона включає в себе і промислові підприємства, і торговельні дома, і банки і страхові компанії, і недержавні пенсійні фонди. Так звані кептивні банки, страхові компанії і недержавні пенсійні фонди мають високу частку (за різними оцінками не менше 1/2 і ближче до 2/3) російського фінансового ринку. Цим вони дуже схожі з японськими седанами.

Види діяльності та відповідні СБО групи компаній «Агромат»

Виробництво

Виробничий блок групи складається з п'яти напрямків: видобуток і переробка сировини для керамічної галузі (шпати); виробництво декоративних елементів до керамічної плитки; виготовлення фасадної та тротуарної плитки та сходів; збирання гідромасажних комплексів (ван); виготовлення торговельних стендів та експозиторів.



ДП ТОВ «Шпат» (Житомирська обл., с. Мала Токарівка, родовище «Горний»). Це дочірнє підприємство ПТК ТОВ «Агромат» засноване у 1997 році. Основний напрямок роботи – видобуток відкритим способом та подальша переробка пегматитової сировини¹.

Підприємство забезпечує учасників групи пегматитовою сировиною, решту продукції (за залишковим принципом) реалізують на ринку виробникам фарфорово-фаянсової, скляної та керамічної промисловостей.

На виробництві експлуатується дві лінії по переробці пегматиту до фракції 2 мм і нижче. Готується до здачі лінія збагачення (2011 рік).

На підприємстві функціонує хіміко-аналітична лабораторія атестована Укрметртестстандартом, що надає послуги по розширеному хімічному аналізу польових шпатів і каолінів стороннім організаціям.

Основними споживачами продукції заводу є: ТОВ «ХПЗ», ТОВ «АТЕМ», АТ «Коростеньський Фарфор», «Полтава-Фарфор», ТОВ «Церсаніт-Інвест», ДП «Церсаніт-Україна», ДП ТОВ «Агромат-Декор», АТ «Березне-Фарфор» (Білорусь), АТ «Dvarceonių Ceramika» (Дварченю Кераміка, Литва), KERKO a.s. (Словаччина),.

¹ Зрості кристали калієвого польового шпату і кварцу – продукт збагачення гранітних пегматитів призначені для виготовлення: будівельної кераміки (керамічної плитки, керамічного граніту), художнього і господарського фарфору й фаянсу, скла, абразивів тощо.

Продаж продукції заводу в Україні та за кордоном здійснює ПТК ТОВ «Агромат».



АГРОМАТ
ДЕКОР

ДП ТОВ «Агромат-Декор» (пр-т Перемоги, 89-а)
Дочірнє підприємство ПТК ТОВ «Агромат» успішно функціонує на вітчизняному ринку з 2005 р.

В 2000 році на невеликій лінії потужністю 50 тис. шт. на місяць ПТК ТОВ «Агромат» випустила першу партію декоративних елементів до керамічної плитки. На виробничій дільниці відпрацьовувалася технологія, апробовувалися барвники, вітрузи та глазури. Дуже швидко виробнича лінія не змогла забезпечити потребу у готовій продукції, у зв'язку з цим у липні 2005 року на базі ПТК ТОВ «Агромат» було створено дочірнє підприємство ТОВ «Агромат-Декор», основою якого стали кращі спеціалісти існуючого виробництва. На сьогодні ДП ТОВ «Агромат-Декор» – комплексне виробництво, що включає три напрямки:

- виготовлення декоративних елементів та мозаїки (фризи, декори, мозаїка, вітражі);
- виробництво сходів та бордюрів, тротуарної і фасадної плитки;
- збирання гідромасажних комплексів (ван).

Для виготовлення керамічних фризів і декорів використовується новітнє обладнання компаній КЕМАС (Італія) та КЕДА (Китай) потужністю 15 тис.м.кв. плитки на місяць (180 тис.м.кв. на рік). У виробництві використовується вітчизняна, італійська, іспанська, польська, російська, білоруська сировина та італійські (Sicer) й іспанські (Ferro) барвники. Певну частину сировини постачає ДП ТОВ «Шпат».

Тротуарна та фасадна плитка виготовляється на основі високомарочного бетону підвищеної міцності. Підприємство пропонує виготовлення і укладку тротуарної та фасадної плитки, технологічні лінії для виробництва тротуарної плитки, комплект документації, обладнання, форми, витратні матеріали для виготовлення тротуарної плитки.

Вузлове збирання гідромасажних комплексів здійснюється з використанням китайських вузлів Appollo, Flory, Wisemaker. Повне комплексне збирання гідромасажних ван передбачає застосування комплектуючих марки Wagnerplast (Villeroy&Boch, Чехія). Постачання комплектуючих здійснює ПТК ТОВ «Агромат».

Продаж продукції заводу в Україні та за кордоном (кераміка) здійснює ПТК ТОВ «Агромат».

ТОВ «Аніта» (ПТК ТОВ «Агромат» володіє 100% статутного фонду підприємства), основний вид діяльності – виробництво будівельних конструкцій та столярних виробів (спеціалізованого експозиційно-торговельного обладнання (стендів та експозиторів) для керамічної плитки, мозаїки, сантехніки, аксесуарів та корпусних меблів для власних потреб та для продажу; виробництво керамічних плиток та плит; ремонт та технічне обслуговування електродвигунів, генераторів і трансформаторів. Продаж продукції заводу в Україні та за кордоном здійснює ПТК ТОВ «Агромат».

Постачання та реалізація готової продукції

Постачання всього асортименту продукції, що пропонується групою здійснює ПТК ТОВ «Агромат», яка має договори партнерства, виключного дилерства та ексклюзивного представництва, що дають змогу мати значно вигідніші умови порівняно з багатьма конкурентами.



ПТК ТОВ «Агромат» (www.agromat.ua, пр-т Перемоги, 89-а) створена у 1993 році з метою ведення комерційної діяльності у сфері с/г. На сьогодні основні види діяльності - оптова і роздрібна торгівля будівельними

матеріалами та іншими товарами; діяльність автомобільного вантажного транспорту [101].

Реалізація готової продукції об'єднання здійснюється через:

– центр оптового продажу (вул. Булаховського, 10);

– торговельний центр ПТК ТОВ «Агромат» – «Світ кераміки» (5000 м.кв).



(вул. Булаховського, 2/1) представляє найбільший в Україні асортимент товарів для обладнання і декорування приміщень:

Зал елітного товару, Зал сантехніки, Зал гідромасажу, Зал плитки, Зал керамограніту, Зал мозаїки, Зал SPA, Економ магазин, Стоковий магазин, Зал освітлення й меблів, Світ фарб, Шоуруми;

– корпоративну інтегровану маркетингову систему/мережу. ПТК ТОВ «Агромат» має договори комерційної концесії (використання бренду «Агромат», логотипу, цінової політики, рекламних заходів та акцій тощо) з: ТОВ «Агромат-Центр», ТОВ «Агромат-Схід», ТОВ «Агромат-Спа», ДП ТОВ «Агромат-Сервіс», ПП «Агромат-Дисконт», ПП «Агромат-Чернівці»;

– салони елітної плитки й сантехніки (www.ceramic-fashion.ua):



Ceramic Fashion (ТОВ «Агромат-Схід», вул. Столичне шосе, 101),

Ceramic Fashion (ТОВ «Агромат-Центр», вул. Шота Руставелі, 44),

Ceramic Fashion (м. Донецьк, вул. Челюскінців, 191)

Ceramic Fashion (м. Рівне, вул. Черняка, 15)

Ceramic Fashion (м. Харків, пер. Банний, 1)

Ceramic Fashion (м. Луганськ, вул. Луначарського, 58)

– спеціалізовані магазини:



ТЦ Світ Кераміки (м. Київ, вул. Булаховського, 2/1)

Агромат-Сервіс (ДП ТОВ «Агромат-Сервіс» (ПТК ТОВ "Агромат" володіє 100% статутного фонду),

вул. Велика окружна, 110, ТЦ «Аракс»),

Агромат-Інтер'єр (ТОВ «Агромат-Спа», вул. Петропавлівська, 6, ТЦ «4ROOM»),

Агромат-Дисконт (ПП «Агромат-Дисконт», вул. Петропавлівська, 12, ТЦ «Будмайдан», пр-т Григоренка, 38),



АГРОМАТ

Чернівці

Агромат-Чернівці (ПП «Агромат-Чернівці»), м. Чернівці, вул. Хотинська, 43, ТРЦ «Боянівка»

– дилерську мережу, що охоплює всі обласні центри країни: Київ, Харків, Дніпропетровськ, Кривий Ріг, Кіровоград, Миколаїв, Ялта, Хмельницький, Рівне, Львів, Запоріжжя, Луганськ, Вінниця, Івано-Франківськ.

Власний автопарк та розвинута мережа складських територій формують додаткові конкурентні переваги групи у цій сфері.

Транспортно-логістичні послуги

Транспортні послуги та служба доставки по всій Україні здійснюється власним транспортом компанії ПТК ТОВ «Агромат». Це дає змогу мобільно задовольняти споживчий попит (служба доставки), забезпечувати власні внутрішні транспортні потреби групи, а також надавати транспортні послуги стороннім організаціям (навіть на міжнародному рівні).

Автопарк ПТК ТОВ «Агромат» налічує 44 автомобілі: 19 ГАЗ 3302 «Газель» вантажопідйомністю 1,7 тони; 4 ЗИЛ 5301 вантажопідйомністю 2,7 тони; 21 автопотяг в складі сідлових тягачів Scania R420 і тентованих напівпричепів Schmitz вантажопідйомністю 20 тон.

Для забезпечення стабільного функціонування автопарку відкрито власну СТО, що виконує повний комплекс робіт.

Учасникам групи належить близько 100 тис.м.кв. складських приміщень частина з яких здається в оренду: ПТК ТОВ «Агромат» (м. Київ, вул. Лісорубна, 1; вул. Булаховського, 3; с. Петропавлівська Борщагівка, вул. Чайки, 2; вул. Кришталева, 1), ТОВ «Агромат-Склад» (Київ), ТОВ «Агрос» (порт Іллічівська), ТОВ «Санов» (Львів), АТЗТ «Парфум» (Київ, м. Святошин із виходом до залізничної колії), ТОВ «Агрос Плюс» (порт Одеси).

Тісна співпраця учасників групи (обмін продукцією за потреби) забезпечує постійну наявність всього асортименту продукції та гарантує своєчасну доставку будь-якого товару у визначене місце у встановлений час.

СТО та мийка (ПТК ТОВ «Агромат», вул. Булаховського, 5) пропонують повний комплекс послуг: комплексна діагностика, комп'ютерна діагностика, технічне обслуговування, ремонт ходової частини, рульового керування, гальмівної частини, трансмісії, електрообладнання, мийка автомобіля, хімчистка салону [133].

Основним напрямком діяльності СТО є обслуговування автопарку групи (44 крупно- та середньотонажні автомобілі, 3 легкові автомобілі). Спеціальні умови на виконання повного спектру робіт для власного автотранспорту мають працівники підприємств-учасників групи, а також партнери групи. На загальних умовах послуги надаються приватним автовласникам та стороннім організаціям.

ПП «Райагропостач» (ПТК ТОВ "Агромат" володіє 100% статутного фонду), основний вид діяльності - оптова та роздрібна торгівля паливом. Підприємство забезпечує поставку пального в автопарк групи.

Сервісні послуги

Головна задача групи компаній «Агромат» - забезпечення клієнтів якісним і конкурентоздатним товаром, що базується на професійному підході співробітників до своєї роботи. У зв'язку з цим група пропонує своїм клієнтам найбільш повний асортимент додаткових послуг (сервісів), якими в будь-який час може скористатись роздрібний покупець. Основна задача, що ставиться перед службою сервісу – максимальне задоволення потреб клієнтів – проектувальників, будівельників, архітекторів та дизайнерів, кінцевих споживачів [133].

Організація сервісу включає: сервісний центр, інтернет-продажі, послугивізуалізації інтер'єрів, КАДА, навчальний центр.



Сервісний центр (ТОВ «Інстал», ТОВ «Баусервіс», [197] - інсталяційні послуги: монтаж, установка, обслуговування і ремонт гідромасажних ванн та душових боксів, сантехнічного обладнання і систем опалення.

Сервісні послуги центру: фахові консультації; установка і підключення обладнання; гарантійне і післягарантійне обслуговування сантехнічних виробів і обладнання; реставрація акрилових ван; проектування і монтаж систем водопостачання, каналізації і опалення.

Інтернет-магазин (близько 7% загального товарообороту) та продаж «під замовлення» через каталоги з доставкою.

Visoft 3D (ТЦ «Світ кераміки») – програма візуалізації інтер'єрів дає змогу продемонструвати реальний вигляд майбутнього дизайну приміщень з найменшими деталями.

Навчальний центр (ПТК ТОВ «Агромат», вул. Булаховського, 5) створено з метою проведення тренінгів, семінарів, конференцій, майстер класів, презентацій для працівників, клієнтів групи та сторонніх замовників.

Конференц-зала вміщує 24 особи, а загальне приміщення центру дає можливість надавати весь комплекс супутніх послуг (паркінг, харчування, проживання). Комфортабельний готель при Навчальному центрі налічує 16 номерів різних категорій та кафе в якому можна замовити харчування.



У 2004 році було створено успішний проект, громадську організацію архітекторів і дизайнерів – Клуб архітекторів і дизайнерів Агромат КАДА, що налічує більше 1000 членів. Президент – Жало М.

Метою створення КАДА стало об'єднання професіоналів, направлене на реалізацію цікавих проектів. Клуб проводить численні заходи пізнавального та розважального характеру: семінари, майстер-класи, тренінги, акції, презентації тощо. Для фахівців та партнерів КАДА

організовує поїздки на вітчизняні й закордонні заводи-виробники будівельних матеріалів та сантехнічного обладнання (взаємодія з ТОВ «Агромат-Тур»).

Клуб тісно співпрацює з Навчальним центром, оскільки саме там проводиться більша частина заходів, пов'язаних з підвищенням кваліфікації його учасників.

Всі члени клубу мають клубну карту, що надає спеціальні умови роботи в мережі магазинів групи «Агромат». Список партнерів КАДА подано в Додатку G.

КАДА взаємодіє з АПЕІК та журналом «Кераміка: стиль і мода» [133].

Громадське харчування [3].

Управління справами у сфері громадського харчування здійснює ТОВ «Укрмаркет». Підприємство обслуговує 4 заклади харчування з власним персоналом та інфраструктурою: ресторан «Керама-Мама» (пр-т Перемоги, 89-а), кафе-бар «Агроматик» (вул. Булаховського, 2/1), кафе-кондитерська «Кафель» (вул. Шота Руставелі, 44), кафе фаст-фуд «Здорово» (вул. Святошинська, 1).



Заклади громадського харчування знаходяться на території основних центрів групи (офіс, центральний магазин і склад, елітний салон), що дає змогу надавати безпосереднім споживачам основної продукції значно ширший спектр додаткових послуг, а також залучати нових клієнтів.

У цих закладах за спеціальними умовами (картками) щоденно харчується персонал підприємств-учасників групи. Окрім цього періодично проводяться різноманітні розважальні, урочисті події та

комерційні заходи (бізнес-ланчі з партнерами, тематичні вечірки, святкування тощо).

Оренда офісних, торговельних та складських приміщень

ТОВ «Агромат-Оренда» (пр-т Перемоги, 89-а) створене у 2002 році з метою забезпечення постійної експлуатації приміщень під оренду офісів, торговельних точок та складів.

Оренда офісних приміщень (пр-т Перемоги, 89-а, загальна площа 3128,6 м.кв.) в першу чергу передбачає забезпечення учасників групи високоякісними представницькими офісними приміщеннями: Ресторан «Керама-Мама», Кафе-бар «Агроматік», ТОВ «Агромат-Тур», ТОВ «РА Ема», ТОВ «Інстал», ТОВ «Асоціація кераміки», АПЕІК, КАДА. Крім цього приміщення на території офісного центру здаються в оренду стороннім організаціям (Райфайзенбанкваль, приватний нотаріус, кур'єрська служба).

Під торговельну оренду пропонується 25 МАФ на території ТЦ «Світ кераміки» (вул.Булаховського, 2/1), а також торговельні площі й приміщення в салонах-магазинах FasionCeramica (вул. Ш. Руставелі, вул. Столичне шосе)

Під оренду складських площ та приміщень можуть бути використані будь-які складські території, що знаходяться у власності учасників групи: Київ, Київська область, Одеса, Іллічівськ, Львів.

Можливість отримання додаткових логістичних послуг значно підвищує якість оренди для замовника

Туристична діяльність



Туроператор «Агромат-Тур» (пр-т Перемоги, 89-а, [4]) засноване у 2007 році. Туристична діяльність підприємства передбачає оформлення документації для виїзду за кордон (паспорти, візи т.п.), продаж авіа- та залізничних квитків, розміщення у готелях, організація поїздок тощо.

Основна мета діяльності – оформленням документації та квитків для виїзду за кордон, розміщення у готелях для працівників ПТК ТОВ «Агромат», підприємств-учасників групи та сторонніх замовників.

Підприємство виконує вказані роботи для водіїв, які здійснюють міжнародні рейси (постачання продукції на ПТК ТОВ «Агромат» та на замовлення); працівників підприємств-учасників групи та їхніх партнерів у комерційних поїздках (тренінги, семінари у закордонних постачальників, виставки тощо).

Виключно «Агромат-Тур» в повному обсязі забезпечує виконання вказаних послуг для ТОВ «Асоціація кераміки», АПЕІК, КАДА та їхніх членів й партнерів.

Асоціація кераміки



У 1999 році з ініціативи ПТК ТОВ «Агромат» було створено Асоціацію виробників, експортерів, імпортерів кераміки (АПЕІК) (пр-т Перемоги, 89-а, [172]), президентом якої став комерційний директор ПТК ТОВ «Агромат» Рева В.І.

Це міжнародне неприбуткове добровільне об'єднання на принципах самоуправління, добровільності та рівноправ'я членів (повний перелік членів АПЕІК подано в Додатку Н). Головна ціль асоціації – консолідація діяльності її членів для всебічного розвитку підприємств, створення сприятливих умов розвитку підприємницької діяльності, захист інтересів вітчизняних виробників на світовому ринку, сприяння у пошуку партнерів у сфері економіки, науки, торгівлі, розвиток усіх видів торговельно-економічних відносин як в Україні, так і за кордоном. АПЕІК об'єднує 50 крупних вітчизняних та закордонних підприємств та має сім регіональних представництв у містах України.

Основні напрямки діяльності АПЕІК (послуги):

– технічні і виробничі питання: енергетика, екологія, якість, нормативи, сертифікація тощо;

- зовнішня і внутрішня торгівля: дослідження ринку, митні бар'єри, бази даних, консультування тощо;
- зовнішньо-торговельна підтримка: виставки, ярмарки, комерційні делегації, міжнародна реклама тощо;
- інформація й зв'язок: контроль інформації та її розповсюдження, документація, зв'язки з пресою;
- економічні дослідження: статистика, звітність, галузева економічна політика, Інтернет.

З 2004 року АПЕІК являється ексклюзивним представником китайської компанії «KedaDynamo-ElectricCo» Ltd в Україні, яка займається виготовленням обладнання для виробництва керамічної плитки [172].



Також у 1999 році було створено ТОВ «Асоціація кераміки» (пр-т Перемоги, 89-а), яке націлене на комерційний прибуток та забезпечення фінансової основи для власної життєдіяльності та функціонування АПЕІК.

З 2003 року ТОВ «Асоціація кераміки» випускає спеціалізований журнал «Кераміка: стиль і мода», шеф-редактор – Бригинець В [97]¹. Адресна програма розсилки журналу має професійну орієнтацію: будівельні організації, агентства нерухомості, Союз спеціалістів з нерухомості, Київський центр нерухомості, Асоціація спеціалістів з нерухомості (ріелторів) України, спеціалізовані вітчизняні та закордонні виставки, Союз дизайнерів України, Союз архітекторів України, корпорація «Укрбудматеріали», аеропорт «Бориспіль», Державні органи управління, торговельно-економічні місії, бібліотеки профільних ВНЗ.

Журнал представляє і підтримує діяльність АПЕІК на вітчизняному ринку, тому члени АПЕІК мають спеціальні умови на розміщення реклами (знижка 50%).

¹ Загальний наклад 10000 одиниць. Випускається 4 рази на рік.

У 2007 році, як додаток до журналу, вийшов дайджест 2004-2006 рр. «200 кращих: ідеї, проекти, інтер'єри, шоу-руми», який висвітлив найкращих виробників кераміки й сантехніки та презентував дизайнерські рішення.

З 2007 року товариство являється засновником науково-прикладного журналу «Кераміка: наука и жизнь» [106]. Журнал орієнтується на висвітлення проблематики виробництва кераміки в сучасних умовах¹. Головний редактор – Долинський А.А., заступник головного редактора – Рева В.І.

Через діяльність товариства (журнали) учасники групи стають інформаційно доступними професійним колам та звичайним споживачам.

Рекламна діяльність



ТОВ «Рекламне агентство Ема» (пр-т. Перемоги, 89-а, [78]). Директор – Бригинець В. Започатковане у 1996 році агентство являється серйозним і потужним учасником рекламного ринку.

Підприємство має власну базу об'єктів зовнішньої реклами й мобільних конструкцій, що вигідно відрізняє його від багатьох конкурентів.

ТОВ «РА Ема» являється рекламним агентством повного циклу, що надає повний комплекс рекламних послуг: розробка й розміщення зовнішньої реклами, реклами в Internet, ЗМІ, на радіо й телебаченні; PR та Event-менеджмент; рекламне «брендування»; дизайн та поліграфічні послуги; розробка та супроводження сайтів; сувенірна продукція; виготовлення рекламних конструкцій, продаж і монтаж рекламних освітлювальних систем.

ТОВ «Ема» нерозривно співпрацює з АПЕК та журналом «Кераміка: стиль і мода», що дає можливість найповніше виконувати рекламні послуги. Агентство в повному обсязі забезпечує рекламу усім учасникам об'єднання.

¹ Технологій, обладнання, матеріалів, тепломасообмінних процесів, апаратів, теорії і практики сушки, енергозбереження, екології, вимірювальнихприладів, контролю, автоматизації у виробництві кераміки.

Охоронна діяльність

ТОВ «Справа» у повному обсязі забезпечує виконання повного спектру охоронних послуг, що стосуються функціонування групи та її окремих учасників. Товариство орієнтується тільки на задоволення внутрішніх потреб групи. Щоденна охорона офісних приміщень, торговельних та складських територій підкріплюється контролюванням руху товарів на складах (контролери).

Шкала відносної переваги Сааті

Рівень важливості (переваги)	Оцінка у балах
Рівноцінна важливість	1
Невелика перевага	2
Помірна перевага	3
Середня перевага	4
Суттєва перевага	5
Значна перевага	6
Сильна перевага	7
Велика перевага	8
Абсолютна перевага	9

Таблиця Д.2.

Еталонні значення показника узгодженості

<i>N</i>	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<i>J*</i>	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56

Таблиця Д.3.

Шкала оцінювання рівня взаємодії між СЗГ

Бал	Позначення ¹	Рівень взаємодії
0	LI	Взаємодія відсутня
2 – 3		Недостатній
4	MI	Низький
5		Середній
6		Суттєвий
7 – 8	HI	Значний
9 – 10		Дуже високий

Таблиця Д.4.

Шкала оцінювання рівня синергізму

Бал	Позначення ²	Рівень взаємодії (синергізму)
< 0	NS	Негативний
0	LS	Відсутній
1		Недостатній або низький
2 – 3		Помірний
4 – 5	HS	Середній, значний
6 – 7		Високий, дуже високий

¹ Дані позначення використовуватимуться у часткових й інтегральній матрицях «Взаємодія-Синергізм».² Дані позначення використовуватимуться у часткових й інтегральній матрицях «Взаємодія-Синергізм».

Додаток Е
Розрахунки Е.1

Розрахунок вагових коефіцієнтів відносної важливості сфер взаємодії

$$W_{2\hat{O}} = \frac{\sqrt[4]{1 \cdot 1/2 \cdot 1/4 \cdot 1/5}}{\sqrt[4]{1 \cdot 1/2 \cdot 1/4 \cdot 1/5} + \sqrt[4]{2 \cdot 1 \cdot 1/2 \cdot 1/4} + \sqrt[4]{4 \cdot 2 \cdot 1 \cdot 1/2} + \sqrt[4]{5 \cdot 4 \cdot 2 \cdot 1}} = 0,079 ;$$

$$W_{\hat{A}} = \frac{\sqrt[4]{2 \cdot 1 \cdot 1/2 \cdot 1/4}}{\sqrt[4]{1 \cdot 1/2 \cdot 1/4 \cdot 1/5} + \sqrt[4]{2 \cdot 1 \cdot 1/2 \cdot 1/4} + \sqrt[4]{4 \cdot 2 \cdot 1 \cdot 1/2} + \sqrt[4]{5 \cdot 4 \cdot 2 \cdot 1}} = 0,140 ;$$

$$W_{i\hat{O}} = \frac{\sqrt[4]{4 \cdot 2 \cdot 1 \cdot 1/2}}{\sqrt[4]{1 \cdot 1/2 \cdot 1/4 \cdot 1/5} + \sqrt[4]{2 \cdot 1 \cdot 1/2 \cdot 1/4} + \sqrt[4]{4 \cdot 2 \cdot 1 \cdot 1/2} + \sqrt[4]{5 \cdot 4 \cdot 2 \cdot 1}} = 0,281 ;$$

$$W_{\hat{O}N} = \frac{\sqrt[4]{5 \cdot 4 \cdot 2 \cdot 1}}{\sqrt[4]{1 \cdot 1/2 \cdot 1/4 \cdot 1/5} + \sqrt[4]{2 \cdot 1 \cdot 1/2 \cdot 1/4} + \sqrt[4]{4 \cdot 2 \cdot 1 \cdot 1/2} + \sqrt[4]{5 \cdot 4 \cdot 2 \cdot 1}} = 0,499 .$$

Таблиця Е.1

Види співпраці між СЗГ за кожною сферою взаємодії

Сфера І, вага	Код	Вид співпраці
1	2	3
Інвестиційно-фінансова, $W_{2\hat{O}} = 0,079$	ІФ 1	Участь у статутному капіталі
	ІФ 2	Концентрація власного капіталу
	ІФ 3	Доступ до джерел фінансування
	ІФ 4	Доступ до оборотних активів
	ІФ 5	Доступ до необоротних активів
	ІФ 6	Участь у прибутках, регулювання цін
	ІФ 7	Стабілізація прибутків
	ІФ 8	Реструктуризація поточних зобов'язань та довгострокової кредиторської заборгованості
	ІФ 9	Реструктуризація дебіторської заборгованості
	ІФ 10	Розподіл ризиків і витрат
	ІФ 11	Підвищення ліквідності капіталу
Операційна (функціональна, виробнича), $W_{\hat{A}} = 0,140$	ОВ 1	Співробітництво у сфері НДР, розробок та виробництва
	ОВ 2	Трансфер ноу-хау, технологій, вмінь і навичок
	ОВ 3	Трансфер сировини, матеріалів, активів
	ОВ 4	Кадрове забезпечення й трансфер персоналу
	ОВ 5	Тренінги для персоналу (підвищення кваліфікації)
	ОВ 6	Додатковий попит (розширення асортименту, ринків)
	ОВ 7	Додаткові сервіси (доповнення відсутніх елементів)
	ОВ 8	Після продажне обслуговування (та супутні послуги)
	ОВ 9	Вплив на постачальників
	ОВ 10	Нові джерела поставок (вертикальна інтеграція у групі)
	ОВ 11	Спільні узгоджені потоки даних ¹
	ОВ 12	Обліково-фінансова та контрольно-ревізійна підтримка
	ОВ 13	Юридично-консультаційне забезпечення діяльності
	ОВ 14	Узгодження бізнес-процесів (усунення дублювання)

¹ Інформація і дані БД Океан, юридичний супровід.

Маркетингова (торговельно- збутова), $W_{iD} = 0,281$	МТ 1	Складська логістика
	МТ 2	Транспортна логістика
	МТ 3	Єдина торговельна мережа
	МТ 4	Контакти з посередниками, поповнення партнерської та конкурентної бази (АПЕІК)
	МТ 5	Інформація про споживачів, поповнення реальної та потенційної клієнтської бази
	МТ 6	Маркетингові дослідження
	МТ 7	ТМ, бренд, імідж, лояльність споживачі
	МТ 8	Комплексне обслуговування клієнтів ¹
	МТ 9	Рівень та якість обслуговування (норми і стандарти)
	МТ 10	Цінова політика
	МТ 11	Маркетингова стратегія
	МТ 12	Рекламно-інформаційна підтримка та промо-діяльність
	МТ 13	Тренінги для персоналу та дилерів ²
	МТ 14	Майстер-класи для дилерів від виробників щодо специфіки роботи з певними ТМ
Управлінська (стратегічна), $W_{ON} = 0,499$	УС 1	Єдиний інформаційний простір ³
	УС 2	Участь у загальному управлінні (групою, окремими підприємствами)
	УС 3	Усунення дублювання функцій, що виконуються окремими підприємствами (узгодження бізнес-процесів)
	УС 4	Синхронізація основних бізнес-процесів учасників
	УС 5	Загально групова координація
	УС 6	Управлінські знання і компетенції, ноу-хау, методи, навички, технології (методи управління персоналом)
	УС 7	Автономність оперативного управління «на місцях»
	УС 8	Імідж на ринку, франшизи, ТМ і бренд
	УС 9	Зростання впливу на оточення (посередників, постачальників, конкурентів, споживачів, партнерів)
	УС 10	Підвищення ринкової сили та конкурентного статусу окремих учасників та групи у цілому
	УС 11	Організаційна культура
	УС 12	Розробка загально-організаційної стратегії та її елементів для окремих підприємств-учасників

¹ За рахунок розширення спектру товарів, послуг та супутніх сервісів: дизайн інтер'єрів, зберігання і доставка продукції, будівельно-ремонтні роботи, встановлення обладнання, після продажне обслуговування, реклами, харчування, СТО, мийка, готель.

² Рівень та якість обслуговування клієнтів, методи просування і продажу, цінова й комунікативна політика тощо

³ Відкритий доступ до спільної інформації учасників підприємства, єдина для всіх БД «Океан».

Розрахунок вагових коефіцієнтів видів співпраці в інвестиційно-фінансовій сфері

$$w_1^{2\hat{O}} = \frac{\sqrt[11]{1 \cdot 2 \cdot 1/5 \cdot 1/4 \cdot 1/3 \cdot 1/3 \cdot 1/3 \cdot 1/4 \cdot 1/2 \cdot 1/5 \cdot 1/4}}{0,379+0,271+2,519+1,545+0,905+0,905+0,905+1,545+0,561+2,519+1,545} = 0,028$$

$$w_2^{2\hat{O}} = \frac{\sqrt[11]{1/2 \cdot 1 \cdot 1/6 \cdot 1/5 \cdot 1/4 \cdot 1/4 \cdot 1/4 \cdot 1/5 \cdot 1/3 \cdot 1/6 \cdot 1/5}}{0,379+0,271+2,519+1,545+0,905+0,905+0,905+1,545+0,561+2,519+1,545} = 0,020$$

$$w_3^{2\hat{O}} = \frac{\sqrt[11]{5 \cdot 6 \cdot 1 \cdot 2 \cdot 3 \cdot 3 \cdot 3 \cdot 2 \cdot 4 \cdot 1 \cdot 2}}{0,379+0,271+2,519+1,545+0,905+0,905+0,905+1,545+0,561+2,519+1,545} = 0,185$$

$$w_4^{2\hat{O}} = \frac{\sqrt[11]{4 \cdot 5 \cdot 1/2 \cdot 1 \cdot 2 \cdot 2 \cdot 2 \cdot 1 \cdot 3 \cdot 1/2 \cdot 1}}{0,379+0,271+2,519+1,545+0,905+0,905+0,905+1,545+0,561+2,519+1,545} = 0,113$$

$$w_5^{2\hat{O}} = \frac{\sqrt[11]{3 \cdot 4 \cdot 1/3 \cdot 1/2 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 1/2 \cdot 2 \cdot 1/3 \cdot 1/2}}{0,379+0,271+2,519+1,545+0,905+0,905+0,905+1,545+0,561+2,519+1,545} = 0,066$$

$$w_6^{2\hat{O}} = \frac{\sqrt[11]{3 \cdot 4 \cdot 1/3 \cdot 1/2 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 1/2 \cdot 2 \cdot 1/3 \cdot 1/2}}{0,379+0,271+2,519+1,545+0,905+0,905+0,905+1,545+0,561+2,519+1,545} = 0,066$$

$$w_7^{2\hat{O}} = \frac{\sqrt[11]{3 \cdot 4 \cdot 1/3 \cdot 1/2 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 1/2 \cdot 2 \cdot 1/3 \cdot 1/2}}{0,379+0,271+2,519+1,545+0,905+0,905+0,905+1,545+0,561+2,519+1,545} = 0,066$$

$$w_8^{2\hat{O}} = \frac{\sqrt[11]{4 \cdot 5 \cdot 1/2 \cdot 1 \cdot 2 \cdot 2 \cdot 2 \cdot 1 \cdot 3 \cdot 1/2 \cdot 1}}{0,379+0,271+2,519+1,545+0,905+0,905+0,905+1,545+0,561+2,519+1,545} = 0,113$$

$$w_9^{2\hat{O}} = \frac{\sqrt[11]{2 \cdot 3 \cdot 1/4 \cdot 1/3 \cdot 1/2 \cdot 1/2 \cdot 1/2 \cdot 1/3 \cdot 1 \cdot 1/4 \cdot 1/3}}{0,379+0,271+2,519+1,545+0,905+0,905+0,905+1,545+0,561+2,519+1,545} = 0,028$$

$$w_{10}^{2\hat{O}} = \frac{\sqrt[11]{5 \cdot 6 \cdot 1 \cdot 2 \cdot 3 \cdot 3 \cdot 3 \cdot 2 \cdot 4 \cdot 1 \cdot 2}}{0,379+0,271+2,519+1,545+0,905+0,905+0,905+1,545+0,561+2,519+1,545} = 0,185$$

$$w_{11}^{2\hat{O}} = \frac{\sqrt[11]{4 \cdot 5 \cdot 1/2 \cdot 1 \cdot 2 \cdot 2 \cdot 2 \cdot 1 \cdot 3 \cdot 1/2 \cdot 1}}{0,379+0,271+2,519+1,545+0,905+0,905+0,905+1,545+0,561+2,519+1,545} = 0,113$$

Розрахунки Е.3.

Для визначення узгодженості експертних оцінок матрицю парних порівнянь видів співпраці в інвестиційно-фінансовій сфері помножимо на вектор-стовпчик вагових коефіцієнтів видів співпраці у досліджуваній сфері. Одержаний новий вектор-стовпчик покомпонентно ділимо на цей самий вектор-стовпчик (табл. Е.2). Остаточний

індекс узгодженості суджень експертів розраховуємо за формулою $J = \frac{|\lambda_{\max} - N|}{N - 1}$.

Таблиця Е.2

	$I\Phi_1$	$I\Phi_2$	$I\Phi_3$	$I\Phi_4$	$I\Phi_5$	$I\Phi_6$	$I\Phi_7$	$I\Phi_8$	$I\Phi_9$	$I\Phi_{10}$	$I\Phi_{11}$
$A^* w$	0,314	0,227	2,075	1,260	0,793	0,793	0,793	1,260	0,463	2,075	1,260
$(A^* w)/w$	11,275	11,414	11,202	11,091	11,111	11,111	11,111	11,091	11,217	11,202	11,091

$$\lambda_{\max} = \sum_{k=1}^{11} (A \times W) / W \Big/ 11 = 11,174 ;$$

$$J = \frac{|11,174 - 11|}{10} = 0,0174 .$$

Таким чином, можемо стверджувати, що розраховані вагові коефіцієнти видів взаємодії в межах досліджуваної інвестиційно-фінансової сфери є істинними, оскільки справджується умова, що $J = 0,0174 \leq 0,1J^* = 0,1 \times 1,51$.

Розрахунок вагових коефіцієнтів видів співпраці між СЗГ в операційно-виробничій сфері

Оцінювання взаємодії виправлене [Режим совместимости] - Microsoft Excel (Сбой активации продукта)

Файл Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид

Буфер обмена Шрифт Выравнивание Число

Общий \$ % 000 ,00 ,00

Условное форматирование Форматировать как таблицу Стиль Ячейки

Вставить Удалить Формат

Сортировка Найти и выделить Редактирование

T78 Перевірка узгодженості

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
31																						
32																						
33																						
34																						
35	(ОВ) Операційна (функціональна, виробнича) взаємодія																			Перевірка узгодженості		
36	Оцінка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	П ^{1/4}	Вага	A*W	(A*W)/W			
37	ОВ 1	5	1	1/4	1/2	1/2	1	1/3	1/5	1/4	1/4	1/3	1/5	1/4	1/2	1/3	0,364236	0,02161	0,306853	14,19939		
38	ОВ 2	8	4	1	3	3	4	2	1/2	1	1	2	1/2	1	3	2	1,62088	0,096167	1,351506	14,05367		
39	ОВ 3	6	2	1/3	1	1	2	1/2	1/4	1/3	1/3	1/2	1/4	1/3	1	1/2	0,570386	0,033841	0,476183	14,07109		
40	ОВ 4	6	2	1/3	1	1	2	1/2	1/4	1/3	1/3	1/2	1/4	1/3	1	1/2	0,570386	0,033841	0,476183	14,07109		
41	ОВ 5	5	1	1/4	1/2	1/2	1	1/3	1/5	1/4	1/4	1/3	1/5	1/4	1/2	1/3	0,364236	0,02161	0,306853	14,19939		
42	ОВ 6	7	3	1/2	2	2	3	1	1/3	1/2	1/2	1	1/3	1/2	2	1	0,951695	0,056464	0,794835	14,07673		
43	ОВ 7	9	5	2	4	4	5	3	1	2	2	2	1	2	4	3	2,538263	0,150596	2,144446	14,23971		
44	ОВ 8	9	5	2	4	4	5	3	1	2	2	2	1	2	4	3	2,538263	0,150596	2,144446	14,23971		
45	ОВ 9	8	4	1	3	3	4	2	1/2	1	1	2	1/2	1	3	2	1,62088	0,096167	1,351506	14,05367		
46	ОВ 10	7	3	1/2	2	2	3	1	1/3	1/2	1/2	1	1/3	1/2	2	1	0,951695	0,056464	0,794835	14,07673		
47	ОВ 11	9	5	2	4	4	5	3	1	2	2	2	1	2	4	3	2,538263	0,150596	2,144446	14,23971		
48	ОВ 12	8	4	1	3	3	4	2	1/2	1	1	2	1/2	1	3	2	1,62088	0,096167	1,351506	14,05367		
49	ОВ 13	6	2	1/3	1	1	2	1/2	1/4	1/3	1/3	1/2	1/4	1/3	1	1/2	0,570386	0,033841	0,476183	14,07109		
50	ОВ 14	7	3	1/2	2	2	3	1	1/3	1/2	1/2	1	1/3	1/2	2	1	0,951695	0,056464	0,794835	14,07673		
51																Сума	16,85476		Середнє	14,10974		
52																			Інд. узг.	0,008441		
53																						
54																						
55																						
56																						

Лист1 Лист2 Лист3

Готово

85%

1:03 04.01.2013

Можемо стверджувати, що розраховані вагові коефіцієнти видів взаємодії у межах операційно-виробничої сфери є істинними, оскільки $J = 0,0084 \leq 0, IJ^* = 0,1 \times 1,56$

Розрахунок вагових коефіцієнтів видів співпраці між СЗГ у маркетингово-торговельній сфері

Оцінювання взаємодії виправлене [Режим совместимости] - Microsoft Excel (Сбой активации продукта)																								
Файл Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид																								
Буфер обмена Шрифт Выравнивание Число Стили Ячейки																								
178																								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V		
55																								
56																								
57																								
58	(МТ) Маркетингова (торговельно-збутова) взаємодія																			Перевірка узгодженості				
59	Оцінка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	$\Pi^{1/14}$	Вага	A*W	(A*W)/W					
60	МТ 1	7	1	1	1	2	2	3	1/2	1/4	1/3	1/2	1/3	2	3	4	1,050757	0,057378	0,814328	14,19244				
61	МТ 2	7	1	1	1	2	2	3	1/2	1/4	1/3	1/2	1/3	2	3	4	1,050757	0,057378	0,814328	14,19244				
62	МТ 3	7	1	1	1	2	2	3	1/2	1/4	1/3	1/2	1/3	2	3	4	1,050757	0,057378	0,814328	14,19244				
63	МТ 4	6	1/2	1/2	1/2	1	1	2	1/3	1/5	1/4	1/3	1/4	1	2	3	0,643403	0,035134	0,498641	14,19271				
64	МТ 5	6	1/2	1/2	1/2	1	1	2	1/3	1/5	1/4	1/3	1/4	1	2	3	0,643403	0,035134	0,498641	14,19271				
65	МТ 6	5	1/3	1/3	1/3	1/2	1/2	1	1/4	1/6	1/5	1/4	1/5	1/2	1	2	0,410499	0,022416	0,320967	14,31884				
66	МТ 7	8	2	2	2	3	3	4	1	1/3	1/2	1	1/2	3	4	5	1,681115	0,091799	1,307207	14,2399				
67	МТ 8	10	4	4	4	5	5	6	3	1	2	3	2	5	6	7	3,643218	0,198941	2,902176	14,5881				
68	МТ 9	9	3	3	3	4	4	5	2	1/2	1	2	1	4	5	6	2,559708	0,139775	2,001647	14,32047				
69	МТ 10	8	2	2	2	3	3	4	1	1/3	1/2	1	1/2	3	4	5	1,681115	0,091799	1,307207	14,2399				
70	МТ 11	9	3	3	3	4	4	5	2	1/2	1	2	1	4	5	6	2,559708	0,139775	2,001647	14,32047				
71	МТ 12	6	1/2	1/2	1/2	1	1	2	1/3	1/5	1/4	1/3	1/4	1	2	3	0,643403	0,035134	0,498641	14,19271				
72	МТ 13	5	1/3	1/3	1/3	1/2	1/2	1	1/4	1/6	1/5	1/4	1/5	1/2	1	2	0,410499	0,022416	0,320967	14,31884				
73	МТ 14	4	1/4	1/4	1/4	1/3	1/3	1/2	1/5	1/7	1/6	1/5	1/6	1/3	1/2	1	0,284683	0,015545	0,227859	14,6577				
74																	Сума	18,31302		Середнє	14,29712			
75																				Інд.узг.	0,022855			
76																								
77																								
78																								
79																								
80																								

Можемо стверджувати, що розраховані вагові коефіцієнти видів взаємодії у межах маркетингово-торговельної сфери є істинними, оскільки $J = 0,023 \leq 0,1J^* = 0,1 \times 1,56$

Анкета
для експертного опитування керівників підприємств-учасників
групи компаній «Агромат» та їхніх структурних підрозділів

Перелік СЗГ групи компаній Агромат: СЗГ₁ – постачання і виробництво, СЗГ₂ – транспортна і складська логістика, СЗГ₃ – дистрибуція, збут і сервісне обслуговування, СЗГ₄ – супутні послуги і сервіси.

1. Вкажіть Вашу посаду, підприємство та СЗГ до якої воно відноситься _____

2. Позначте підприємства (їхні відділи, служби) з якими Ваша компанія здійснює пряму взаємодію чи співпрацю.

СЗГ 1	СЗГ 2	СЗГ 3	СЗГ 4
ПТК ТОВ «Агромат»	ПТК ТОВ «Агромат»	ТЦ Світ Кераміки ПТК «Агромат»	Навчальн. центр, готель і СТО
ДП ТОВ «Агромат-Декор»	ТОВ «Агромат-Склад»	ТОВ «Агромат-Спа»	ТОВ «Укрмаркет»
ДП ТОВ «Шпат»,	ТОВ «Агрос»	ДП «Агромат-Сервіс»	ТОВ «Агромат-Оренда»
ТОВ «Аніта»	ТОВ «Агрос-Плюс»	ТОВ «Агромат-Центр»	РА ТОВ «Ема»
	ТОВ «Санов»	ТОВ «Агромат-Схід»	ТОВ «АПЕК»
	АТЗТ «Парфум»	ПП «Агромат-Дисконт»	ТОВ «Справа»
	ПП «Райагропостач»	ПП «Агромат-Чернівці»	ТО ТОВ «Агромат-Тур»
		ТОВ «Баусервіс»	
		ТОВ «Інстал»	
		КАДА	

3. По кожній названій СЗГ (у цілому, не виділяючи окремі підприємства) із поданої таблиці виберіть і запишіть (у наступній таблиці) коди конкретних видів взаємодії.

Сфера	Код	Вид взаємодії
Інвестиційно-фінансова	ІФ 1	Участь у статутному капіталі
	ІФ 2	Концентрація власного капіталу
	ІФ 3	Доступ до джерел фінансування
	ІФ 4	Доступ до оборотних активів
	ІФ 5	Доступ до необоротних активів
	ІФ 6	Участь у прибутках, регулювання цін
	ІФ 7	Стабілізація прибутків
	ІФ 8	Реструктуризація поточних зобов'язань та довгострокової кредиторської заборгованості
	ІФ 9	Реструктуризація дебіторської заборгованості
	ІФ 10	Розподіл ризиків і витрат
	ІФ 11	Підвищення ліквідності капіталу

Операційна (функціональна виробнича)	ОВ 1	Співробітництво у сфері НДР, розробок та виробництва
	ОВ 2	Трансфер ноу-хау, технологій, вмінь і навичок
	ОВ 3	Трансфер сировини, матеріалів, активів
	ОВ 4	Кадрове забезпечення й трансфер персоналу
	ОВ 5	Тренінги для персоналу (підвищення кваліфікації)
	ОВ 6	Додатковий попит (розширення асортименту, ринків)
	ОВ 7	Додаткові сервіси (доповнення відсутніх елементів)
	ОВ 8	Після продажне обслуговування (та супутні послуги)
	ОВ 9	Вплив на постачальників
	ОВ 10	Нові джерела поставок (вертикальна інтеграція у групі)
	ОВ 11	Спільні узгоджені потоки даних ¹
	ОВ 12	Обліково-фінансова та контрольно-ревізійна підтримка
	ОВ 13	Юридично-консультаційне забезпечення дія-ті
	ОВ 14	Усунення функцій, що дублюються (узгодження бізнес-процесів)
Маркетингова (торговельно- збутова)	МТ 1	Складська логістика
	МТ 2	Транспортна логістика
	МТ 3	Єдина торговельна мережа
	МТ 4	Контакти з посередниками, поповнення партнерської та конкурентної бази (АПЕІК)
	МТ 5	Інформація про споживачів, поповнення реальної та потенційної клієнтської бази
	МТ 6	Маркетингові дослідження
	МТ 7	ТМ, бренд, імідж, лояльність споживачі
	МТ 8	Комплексне обслуговування клієнтів ²
	МТ 9	Рівень та якість обслуговування (норми і стандарти)
	МТ 10	Цінова політика
	МТ 11	Маркетингова стратегія
	МТ 12	Рекламно-інформаційна підтримка та промо-діяльність
	МТ 13	Тренінги для персоналу та дилерів ³
	МТ 14	Майстер-класи для дилерів від виробників щодо специфіки роботи з певними ТМ
Управлінська (стратегічна)	УС 1	Єдиний інформаційний простір ⁴
	УС 2	Участь у загальному управлінні (групою, окремими підприємствами)
	УС 3	Усунення дублювання функцій, що виконуються окремими підприємствами
	УС 4	Синхронізація основних бізнес-процесів учасників
	УС 5	Загально групова координація
	УС 6	Управлінські знання і компетенції, ноу-хау, методи, навички, технології (методи управління персоналом)

¹ Інформація і дані БД Океан, юридичний супровід.

² За рахунок розширення асортименту товарів, послуг та супутніх сервісів: дизайн інтер'єрів, зберігання і доставка продукції, будівельно-ремонтні роботи, встановлення обладнання, після продажне обслуговування, реклами, харчування, СТО, мийка, готель.

³ Рівень та якість обслуговування клієнтів, методи просування і продажу, цінова й комунікативна політика

⁴ Відкритий доступ до спільної інформації учасників підприємства, єдина для всіх БД Океан.

	УС 7	Автономність оперативного управління «на місцях»
	УС 8	Імідж на ринку, франшизи, ТМ і бренд
	УС 9	Зростання впливу на оточення (посередників, постачальників, конкурентів, споживачів, партнерів)
	УС 10	Підвищення ринкової сили та конкурентного статусу окремих учасників та групи у цілому
	УС 11	Організаційна культура
	УС 12	Розробка загально-організаційної стратегії та її елементів для окремих підприємств-учасників

Таблиця для внесення кодів взаємодії з іншими підприємствами

СЗГ	Інвестиційно-фінансова	Операційно-виробнича	Маркетингово-торговельна	Управлінська стратегічна
СЗГ 1				
СЗГ 2				
СЗГ 3				
СЗГ 4				

4. За наведеною нижче шкалою оцініть сукупний рівень взаємодії** Вашого підприємства з кожною вказаною СЗГ (не виділяючи окремі підприємства) і впишіть відповідні оцінки у подану нижче таблицю.

** – рівень взаємодії з СЗГ залежить від: 1) обсягів та інтенсивності співпраці з іншими підприємствами, що входять до неї; 2) кількості підприємств, з якими здійснюється співпраця; 3) ступеня взаємозалежності між підприємствами.

Оціночна шкала				
Рівень взаємодії	Немає взаємодії	Низька взаємодія	Достатня взаємодія (сер.)	Висока взаємодія
Оцінка в балах	0	1	2	3

	ІФ сфера		ОВ сфера		МТ сфера		УС сфера	
	Відає	Отримує	Відає	Отримує	Відає	Отримує	Відає	Отримує
СЗГ 1								
СЗГ 2								
СЗГ 3								
СЗГ 4								

5. За необхідності вкажіть потенційні види розширення взаємодії з вказаними СЗГ або назвіть СЗГ (окремі підприємства у їх складі), з якими доцільно налагодити співпрацю для більш ефективного функціонування чи кращого задоволення потреб споживачів

6. Перерахуйте перешкоди чи бар'єри, що ускладнюють взаємодію з СЗГ або унеможливають її _____

Додаток И

Матриці И.1

Вихідні матриці взаємовпливу СЗГ
у межах операційно-виробничої сфери взаємодії

Вплив $\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_1$ на СЗГ	Вплив $\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_2$ на СЗГ	Вплив $\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_3$ на СЗГ	Вплив $\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_4$ на СЗГ
2 3 4	1 3 4	1 2 4	1 2 3
$E_{\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_1}^{\hat{I}\hat{A}} = \begin{bmatrix} 1 & 3 & 1 \\ 2 & 2 & 0 \\ 2 & 1 & 0 \\ 0 & 2 & 1 \\ 0 & 2 & 0 \\ 4 & 2 & 1 \\ 2 & 1 & 2 \\ 0 & 1 & 2 \\ 3 & 4 & 3 \\ 1 & 0 & 1 \\ 1 & 2 & 1 \\ 2 & 1 & 0 \\ 2 & 0 & 0 \\ 2 & 1 & 0 \end{bmatrix}$	$E_{\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_2}^{\hat{I}\hat{A}} = \begin{bmatrix} 1 & 2 & 1 \\ 1 & 2 & 0 \\ 2 & 2 & 0 \\ 0 & 2 & 1 \\ 0 & 1 & 0 \\ 2 & 2 & 1 \\ 5 & 3 & 2 \\ 0 & 3 & 0 \\ 3 & 4 & 1 \\ 1 & 1 & 0 \\ 2 & 2 & 0 \\ 2 & 2 & 0 \\ 1 & 2 & 0 \\ 3 & 2 & 0 \end{bmatrix}$	$E_{\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_3}^{\hat{I}\hat{A}} = \begin{bmatrix} 4 & 3 & 0 \\ 2 & 3 & 1 \\ 1 & 2 & 0 \\ 1 & 2 & 1 \\ 2 & 2 & 1 \\ 4 & 3 & 2 \\ 2 & 3 & 3 \\ 2 & 2 & 2 \\ 2 & 1 & 2 \\ 0 & 1 & 0 \\ 2 & 2 & 1 \\ 2 & 3 & 0 \\ 2 & 2 & 0 \\ 2 & 2 & 1 \end{bmatrix}$	$E_{\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_4}^{\hat{I}\hat{A}} = \begin{bmatrix} 1 & 2 & 1 \\ 0 & 1 & 1 \\ 0 & 1 & 1 \\ 1 & 2 & 1 \\ 0 & 2 & 1 \\ 1 & 1 & 1 \\ 6 & 2 & 4 \\ 5 & 0 & 3 \\ 3 & 0 & 2 \\ 1 & 0 & 1 \\ 1 & 1 & 1 \\ 0 & 0 & 0 \\ 1 & 1 & 1 \\ 1 & 0 & 1 \end{bmatrix}$

Матриці И.2

Вихідні матриці взаємовпливу СЗГ
у межах маркетингово-торговельної сфери взаємодії

Вплив $\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_1$ на СЗГ	Вплив $\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_2$ на СЗГ	Вплив $\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_3$ на СЗГ	Вплив $\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_4$ на СЗГ
2 3 4	1 3 4	1 2 4	1 2 3
$E_{\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_1}^{\hat{I}\hat{O}} = \begin{bmatrix} 2 & 2 & 1 \\ 2 & 3 & 1 \\ 2 & 2 & 2 \\ 0 & 1 & 1 \\ 0 & 3 & 1 \\ 1 & 2 & 1 \\ 2 & 2 & 3 \\ 1 & 2 & 1 \\ 1 & 2 & 1 \\ 1 & 3 & 1 \\ 2 & 2 & 1 \\ 0 & 1 & 1 \\ 0 & 4 & 0 \\ 0 & 6 & 0 \end{bmatrix}$	$E_{\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_2}^{\hat{I}\hat{O}} = \begin{bmatrix} 5 & 5 & 2 \\ 7 & 5 & 4 \\ 2 & 3 & 2 \\ 0 & 2 & 1 \\ 0 & 3 & 2 \\ 2 & 2 & 1 \\ 3 & 3 & 2 \\ 4 & 4 & 1 \\ 2 & 2 & 1 \\ 1 & 3 & 0 \\ 1 & 3 & 1 \\ 0 & 2 & 2 \\ 0 & 2 & 0 \\ 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$E_{\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_3}^{\hat{I}\hat{O}} = \begin{bmatrix} 3 & 2 & 1 \\ 4 & 2 & 2 \\ 4 & 5 & 3 \\ 3 & 2 & 2 \\ 3 & 2 & 2 \\ 3 & 2 & 2 \\ 4 & 4 & 4 \\ 4 & 4 & 3 \\ 2 & 3 & 3 \\ 2 & 3 & 2 \\ 2 & 2 & 2 \\ 5 & 2 & 3 \\ 2 & 2 & 1 \\ 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$	$E_{\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_4}^{\hat{I}\hat{O}} = \begin{bmatrix} 1 & 1 & 1 \\ 2 & 2 & 2 \\ 3 & 2 & 3 \\ 2 & 3 & 3 \\ 1 & 2 & 2 \\ 2 & 2 & 2 \\ 3 & 2 & 3 \\ 4 & 2 & 5 \\ 2 & 2 & 2 \\ 1 & 1 & 2 \\ 1 & 1 & 3 \\ 2 & 2 & 3 \\ 0 & 0 & 2 \\ 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$

Вихідні матриці взаємовпливу СЗГ
у межах стратегічної управлінської сфери взаємодії

Вплив $\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_1$ на СЗГ	Вплив $\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_2$ на СЗГ	Вплив $\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_3$	Вплив $\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_4$
$E_{\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_1}^{\tilde{O}\tilde{N}} =$	$E_{\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_2}^{\tilde{O}\tilde{N}} =$	$E_{\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_3}^{\tilde{O}\tilde{N}} =$	$E_{\tilde{N}\tilde{\zeta}\tilde{A}_4}^{\tilde{O}\tilde{N}} =$
$\begin{bmatrix} 2 & 3 & 4 \\ 1 & 2 & 1 \\ 1 & 1 & 1 \\ 2 & 1 & 0 \\ 1 & 2 & 0 \\ 0 & 1 & 1 \\ 1 & 2 & 1 \\ 4 & 2 & 2 \\ 2 & 2 & 2 \\ 2 & 2 & 2 \\ 1 & 2 & 2 \\ 1 & 1 & 1 \\ 0 & 1 & 1 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 1 & 3 & 4 \\ 2 & 3 & 1 \\ 1 & 2 & 1 \\ 2 & 2 & 1 \\ 1 & 3 & 1 \\ 0 & 2 & 0 \\ 2 & 2 & 1 \\ 4 & 2 & 2 \\ 2 & 3 & 2 \\ 2 & 3 & 2 \\ 1 & 3 & 1 \\ 2 & 2 & 1 \\ 0 & 1 & 1 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 1 & 2 & 4 \\ 3 & 2 & 2 \\ 2 & 2 & 2 \\ 2 & 2 & 1 \\ 1 & 2 & 1 \\ 1 & 2 & 2 \\ 2 & 2 & 1 \\ 4 & 2 & 2 \\ 4 & 3 & 3 \\ 2 & 3 & 3 \\ 2 & 3 & 3 \\ 2 & 3 & 2 \\ 1 & 1 & 1 \end{bmatrix}$	$\begin{bmatrix} 1 & 2 & 3 \\ 2 & 1 & 3 \\ 1 & 2 & 2 \\ 1 & 1 & 2 \\ 0 & 0 & 2 \\ 0 & 1 & 2 \\ 1 & 2 & 3 \\ 5 & 3 & 3 \\ 2 & 2 & 3 \\ 3 & 2 & 4 \\ 3 & 2 & 2 \\ 3 & 2 & 2 \\ 0 & 1 & 2 \end{bmatrix}$

Розрахунок елементів результуючої та нормалізованої матриць взаємовпливу СЗГ
для інвестиційно-фінансової та операційно-виробничої сфер взаємодії

Оцінювання взаємодії виправлене [Режим совместимости] - Microsoft Excel (Сбой активации продукта)

Усреднені матриці впливу СЗГсер

	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	BF	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	BS	BT	BU	BV	BW		
91																												
92			Результуюча матриця ІФ взаємодії А*																									
93			СЗГ1	СЗГ2	СЗГ3	СЗГ4	Сума																					
94			СЗГ1	0	0,57212	1,27963	0,68053	2,53228																				
95			СЗГ2	1,31483	0	1,57771	0,31372	3,20626																				
96			СЗГ3	2,44611	1,48518	0	0,61733	4,54861																				
97			СЗГ4	1,33683	0,40812	0,65989	0	2,40484																				
98			Сума	5,09776	2,46542	3,51723	1,61158	4,54861																				
99						Максим	5,09776	0,19616	Мінім																			
100			Нормована матриця D																									
101			СЗГ1	СЗГ2	СЗГ3	СЗГ4																						
102			СЗГ1	0	0,11223	0,25102	0,1335																					
103			СЗГ2	0,25792	0	0,30949	0,06154																					
104			СЗГ3	0,47984	0,29134	0	0,1211																					
105			СЗГ4	0,26224	0,08006	0,12945	0																					
106																												
107																												
108																												
109			Результуюча матриця ОВ взаємодії А*																									
110			СЗГ1	СЗГ2	СЗГ3	СЗГ4	Сума																					
111			СЗГ1	0	1,67718	1,60009	1,101	4,37827																				
112			СЗГ2	2,09309	0	2,36101	0,50927	4,96338																				
113			СЗГ3	1,97553	2,26836	0	1,30806	5,55195																				
114			СЗГ4	2,08219	0,82622	1,64412	0	4,55253																				
115				6,15081	4,77177	5,60522	2,91834	5,55195																				
116						Максим	6,15081	0,16258	Мінім																			
117			Нормована матриця D																									
118			СЗГ1	СЗГ2	СЗГ3	СЗГ4																						
119			СЗГ1	0	0,27268	0,26014	0,179																					
120			СЗГ2	0,3403	0	0,38385	0,0828																					
121			СЗГ3	0,32118	0,36879	0	0,21266																					
122			СЗГ4	0,33852	0,13433	0,2673	0																					

Ваг коеф Оц взаємод Оц синерг Лист1

Готово Среднее: 1,52212974 Количество: 719 Сумма: 990,9064605 80%

19:30 05.01.2013

Додаток К Розрахунки К.2

Розрахунок елементів результуючої та нормалізованої матриць взаємовпливу СЗГ для маркетингово-торговельної та управлінської стратегічної сфер взаємодії

Оцінювання взаємодії виправлене [Режим совместности] - Microsoft Excel (Сбой активации продукта)

W144 fx

	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	BF	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	BS	BT	BU	BV	BW		
128																												
129			Результуюча матриця МТ взаємодії А*																									
130			СЗГ1	СЗГ2	СЗГ3	СЗГ4	Сума																					
131			СЗГ1	0	1,26035	2,22106	1,20302	4,68442																				
132			СЗГ2	2,43041	0	3,12695	1,3192	6,87656																				
133			СЗГ3	3,03537	2,9541	0	2,50395	8,49342																				
134			СЗГ4	2,14706	1,67026	2,86758	0	6,6849																				
135				7,61283	5,88471	8,21559	5,02616	8,49342																				
136						Максим	8,21559	0,11774	Мінім																			
137			Нормована матриця D																									
138			СЗГ1	СЗГ2	СЗГ3	СЗГ4																						
139			СЗГ1	0	0,14839	0,2615	0,14164																					
140			СЗГ2	0,28615	0	0,36816	0,15532																					
141			СЗГ3	0,35738	0,34781	0	0,29481																					
142			СЗГ4	0,25279	0,19665	0,33762	0																					
143																												
150			Результуюча матриця УС взаємодії А*																									
151			СЗГ1	СЗГ2	СЗГ3	СЗГ4	Сума																					
152			СЗГ1	0	0,98085	1,46556	1,02183	3,46824																				
153			СЗГ2	1,18572	0	2,24555	0,97066	4,40193																				
154			СЗГ3	1,87271	2,04737	0	1,80182	5,7219																				
155			СЗГ4	1,15049	1,37438	2,39562	0	4,92048																				
156				4,20891	4,4026	6,10674	3,79431	5,7219																				
157						Максим	6,10674	0,16375	Мінім																			
158			Нормована матриця D																									
159			СЗГ1	СЗГ2	СЗГ3	СЗГ4																						
160			СЗГ1	0	0,16062	0,23999	0,16733																					
161			СЗГ2	0,19417	0	0,36772	0,15895																					
162			СЗГ3	0,30666	0,33526	0	0,29505																					
163			СЗГ4	0,1884	0,22506	0,39229	0																					
164																												
165																												

Готово | Ваг коеф. | Оц взаємод | Оц синерг | Лист1 | Колічество: 0 | Сумма: 0 | 80% | 19:30 05.01.2013

Додаток К Розрахунки К.3.

Операції з матрицями для побудови інтегральних матриць взаємодії в межах маркетингово-торговельної та управлінської стратегічної сфер

Оцінювання взаємодії виправлене [Режим совместимости] - Microsoft Excel (Сбой активации продукта)

Буфер обмена | Шрифт | Выравнивание | Число | Условное форматирование | Форматировать как таблицу | Стили | Вставить | Удалить | Формат | Сортировка и фильтр | Найти и выделить | Редактирование

Розрахунки для побудови матриці T

матриця E-D	(E-D) ₁	матриця T	R	сума (R+C)	різниця (R-C)
1 -0,14839 -0,2615 -0,14164	1,6598 0,67174 0,88393 0,60002	0,66 0,6717 0,884 0,6	2,81549	6,97853	-1,34755
-0,28615 1 -0,36816 -0,15532	1,12188 1,73623 1,19636 0,78128	1,122 0,7362 1,196 0,781	3,83574	7,2325	0,43898
-0,35738 -0,34781 1 -0,29481	1,30168 1,10461 2,07364 0,96727	1,302 1,1046 1,074 0,967	4,4472	8,75997	0,13443
-0,25279 -0,19665 -0,33762 1	1,07968 0,88419 1,15883 1,63189	1,08 0,8842 1,159 0,632	3,75459	6,73505	0,77413
		C 4,163 3,3968 4,313 2,98			

1

Розрахунки для побудови матриці T

матриця E-D	(E-D) ₁	матриця T	R	сума (R+C)	різниця (R-C)
1 -0,16062 -0,23999 -0,16733	1,49755 0,6566 0,83696 0,6019	0,498 0,6566 0,837 0,602	2,593	5,67509	-0,48909
-0,19417 -0,36772 -0,15895	0,77967 1,64246 1,06832 0,70674	0,78 0,6425 1,068 0,707	3,1972	6,40288	-0,00849
-0,30666 -0,33526 1 -0,29505	0,96766 1,01507 1,95906 0,90129	0,968 1,0151 0,959 0,901	3,84308	7,87405	-0,1879
-0,1884 -0,22506 -0,39229 1	0,83721 0,89155 1,16664 1,62602	0,837 0,8916 1,167 0,626	3,52142	6,35737	0,68547
		C 3,082 3,2057 4,031 2,836			

Готово | Ваг коеф. | Оц взаємод. | Оц синерг. | Лист1 | Количество: 0 | Сумма: 0 | 80% | 5:46 06.01.2013

Додаток Л Розрахунок Л.1

Оцінювання рівня синергізму від співпраці СЗГ в межах інвестиційно-фінансової, операційно-виробничої, маркетингово-торговельної та управлінської стратегічної сфер взаємодії

Оцінювання взаємодії виправлене [Режим совместимости] - Microsoft Excel (Сбой активации продукта)															
Файл Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид															
M214															
3. Визначення рівня синергічних ефектів															
3.1. Інвестиційно-фінансова взаємодія							3.3. Маркетингова (торговельно-збутова) взаємодія								
вага	СЗГ-1/СЗГ-2	СЗГ-1/СЗГ-3	СЗГ-1/СЗГ-4	СЗГ-2/СЗГ-3	СЗГ-2/СЗГ-4	СЗГ-3/СЗГ-4	вага	СЗГ-1/СЗГ-2	СЗГ-1/СЗГ-3	СЗГ-1/СЗГ-4	СЗГ-2/СЗГ-3	СЗГ-2/СЗГ-4	СЗГ-3/СЗГ-4		
ІФ 1	0,027865	1	2	0	3	2	2	MT 1	0,057378	5	3	0	8	2	0
ІФ 2	0,019926	2	2	1	4	2	3	MT 2	0,057378	8	3	0	9	3	4
ІФ 3	0,185226	2	3	0	4	2	3	MT 3	0,057378	1	5	1	7	1	3
ІФ 4	0,113626	1	0	1	4	2	2	MT 4	0,035134	1	3	4	4	2	3
ІФ 5	0,066541	1	0	0	2	1	1	MT 5	0,035134	1	3	4	3	2	3
ІФ 6	0,066541	1	3	0	6	2	3	MT 6	0,022416	0	4	3	4	2	3
ІФ 7	0,066541	0	3	0	5	1	2	MT 7	0,091799	5	6	3	7	3	4
ІФ 8	0,113626	0	2	0	3	1	0	MT 8	0,198941	5	7	3	7	3	5
ІФ 9	0,041259	1	3	0	5	1	2	MT 9	0,139775	2	2	0	3	0	1
ІФ 10	0,185226	3	2	0	5	0	3	MT 10	0,091799	4	5	1	6	1	3
ІФ 11	0,113626	0	2	0	4	2	1	MT 11	0,139775	3	5	2	7	2	3
рівень S	1,281814	1,9992	0,1336	4,1515	1,3416	2,0495	MT 12	0,035134	1	4	1	5	2	5	
							MT 13	0,022416	0	3	0	4	1	2	
							MT 14	0,015545	0	4	1	0	1	2	
							рівень S	3,4285	4,5824	1,6999	5,9617	1,8814	3,1277		
3.2. Операційна (функціональна, виробнича) взаємодія							3.4. Управлінська взаємодія								
вага	СЗГ-1/СЗГ-2	СЗГ-1/СЗГ-3	СЗГ-1/СЗГ-4	СЗГ-2/СЗГ-3	СЗГ-2/СЗГ-4	СЗГ-3/СЗГ-4	вага	СЗГ-1/СЗГ-2	СЗГ-1/СЗГ-3	СЗГ-1/СЗГ-4	СЗГ-2/СЗГ-3	СЗГ-2/СЗГ-4	СЗГ-3/СЗГ-4		
ОВ 1	0,02161	1	4	2	3	2	4	УС 1	0,111862	4	6	2	8	3	4
ОВ 2	0,096167	1	1	0	3	1	2	УС 2	0,178175	2	3	1	3	1	2
ОВ 3	0,033841	2	0	0	3	0	0	УС 3	0,040685	3	4	1	5	1	3
ОВ 4	0,033841	0	2	0	3	0	1	УС 4	0,111862	2	5	1	6	1	4
ОВ 5	0,02161	1	2	1	4	0	2	УС 5	0,178175	3	4	2	7	2	5
ОВ 6	0,056464	3	5	1	7	2	4	УС 6	0,067462	4	5	3	6	2	5
ОВ 7	0,150596	4	5	4	7	6	8	УС 7	0,040685	6	7	1	6	1	3
ОВ 8	0,096167	1	3	0	9	2	6	УС 8	0,040685	3	6	2	7	3	5
ОВ 9	0,096167	3	4	1	5	1	2	УС 9	0,067462	4	6	2	8	5	7
ОВ 10	0,056464	0	4	4	1	3	3	УС 10	0,025543	3	4	2	7	3	4
ОВ 11	0,150596	3	5	2	7	2	2	УС 11	0,025543	1	3	1	4	1	3
ОВ 12	0,096167	0	2	0	3	0	0	УС 12	0,111862	2	4	1	5	2	3
ОВ 13	0,033841	0	3	1	3	1	2	рівень S	2,9159	4,5377	1,5587	5,8649	1,9835	3,9136	
ОВ 14	0,056464	3	4	2	6	2	3								
рівень S	1,984693	3,5005	1,4937	5,278	2,0617	3,2635									

Додаток Л Розрахунок Л.2

Розрахунок сукупної взаємодії та загального синергічного ефекту від співпраці СЗГ за усіма сферами одночасно для побудови інтегральної моделі

Оцінювання взаємодії виправлене [Режим совместимости] - Microsoft Excel (Сбой активации продукта)

Файл Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид

J255 fx

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC		
224																															
225		4. Визначення параметрів для побудови інтегральної матриці																													
226		4.1. Рівень взаємодії																													
227			вага																												
228	ІФ вз.	0,078993	0,943475	1,8629	1,0087	1,5314	0,3609	0,6386																							
229	ОВ вз.	0,140471	1,885135	1,7878	1,5916	2,3147	0,6677	1,4761																							
230	МТ вз.	0,280942	1,845378	2,6282	1,675	3,0405	1,4947	2,6858																							
231	УС вз.	0,499594	1,083285	1,6691	1,0862	2,1465	1,1725	2,0987																							
232	Інтер.		1,398982	1,9706	1,3165	2,3727	1,128	2,0608																							
233																															
234		4.2. Рівень синергічних ефектів																													
235			вага																												
236	ІФ вз.	0,078993	1,281814	1,9992	0,1336	4,1515	1,3416	2,0495																							
237	ОВ вз.	0,140471	1,984693	3,5005	1,4937	5,278	2,0617	3,2635																							
238	МТ вз.	0,280942	3,428465	4,5824	1,6999	5,9617	1,8814	3,1277																							
239	УС вз.	0,499594	2,915859	4,5377	1,5587	5,8649	1,9835	3,9136																							
240	Інтер.		2,799992	4,204	1,4766	5,6743	1,9151	3,4542																							
241																															
242																															
243																															
244																															
245																															
246																															
247																															
248																															
249																															
250																															
251																															
252																															
253																															
254																															
255																															
256																															
257																															
258																															
259																															
260																															
261																															
262																															
263																															
264																															
265																															

Готово

Ваг коеф Оц взаємод Оц синерг Лист1

70%

RU 14:41 10.01.2013

