

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНБАСЬКА ДЕРЖАВНА МАШИНОБУДІВНА АКАДЕМІЯ

*На правах рукопису*

Степанець Дмитро Сергійович

УДК 334.78: 658/.114.5

ДІАГНОСТИКА ДИСБАЛАНСІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ  
ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИХ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР

Спеціальність 08.00.04 - економіка і управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Науковий керівник –  
Коверга Сергій В'ячеславович,  
доктор економічних наук, доцент

Краматорськ – 2017

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ДИСБАЛАНСІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР.....	11
1.1. Понятійний апарат діагностичних досліджень дисбалансу розвитку підприємств вертикально інтегрованих структур.....	11
1.2. Особливості вертикально інтегрованих компаній як об'єкту діагностичних досліджень.....	32
1.3. Концептуальний підхід до діагностики розвитку підприємства на основі дисбалансів.....	48
Висновки до розділу 1.....	68
РОЗДІЛ 2. ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДІАГНОСТИКИ ДИСБАЛАНСІВ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СТРУКТУРИ.....	71
2.1. Специфіка розвитку вертикально інтегрованих компаній енергетичного ринку.....	71
2.2. Аналіз розвитку підприємств вертикально інтегрованої компанії за допомогою діагностичних карт.....	87
2.3. Формування системи індикаторів розвитку підприємств енергетичного сектору.....	107
Висновки до розділу 2.....	122
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНОЇ КОМПАНІЇ ЗА ПОКАЗНИКАМИ ДИСБАЛАНСУ.....	125
3.1. Система управління розвитком підприємства за критерієм дисбалансів.....	125

3.2. Ризик втрат від дисбалансів розвитку підприємств вертикально інтегрованої структури.....	142
3.3. Організаційне забезпечення процесу управління розвитком підприємства в умовах дисбалансів .....	160
Висновки до розділу 3.....	182
ВИСНОВКИ .....	184
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	187
ДОДАТКИ .....	208

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Найважливішою особливістю початкової стадії розвитку економічних систем ринкового типу стала активізація інтеграційних процесів в реальному секторі національної економіки. Подальші фази розвитку промисловості в Україні характеризувалися посиленням кризових явищ, нездатністю підприємств до зміцнення їх конкурентних переваг, збереження стійкості та посилення темпів інноваційного розвитку. Протиріччя, що виникають в ході ухвалення рішень про напрями розвитку інтегрованих компаній, визначають необхідність діагностики дисбалансів їх функціонування за умов негативної динаміки зовнішнього середовища. Складність подібних досліджень для підприємств вертикально інтегрованих корпоративних структур (ВІКС) обумовлена серйозним розривом в ефективності роботи бізнес-підрозділів, що входять до їх складу, необхідністю оцінки вектору розвитку інтегрованої структури з урахуванням міри збалансованості бізнес-одиниць, неоднозначним впливом зовнішнього середовища, яке представлено набором ринків та їх сегментів.

Обґрунтуванням напрямів вирішення окремих проблем функціонування інтегрованих бізнес-структур займалися О. Амоша [138], Е. Альтман [2], М. Бішоп [38], М. Бліер [39], Б. Джордан [16], Д. Кемпбел [114], Г. Коллінз [4], К. Крістенсен [3], Д. Лук'яненко [102], Р. Нельсон [125], М. Портер [14], Н. Рекова [145], Р. Стрельников [179] та інші.

Помітний вклад в розробку теоретичних і методичних положень управління розвитком підприємства на основі кількісних критеріїв внесли вітчизняні та закордонні дослідники: С. Бір [36], Р. Каплан [95], Н. Касьянова [99], С. Коверга [103], В. Ляшенко [119], Д. Нортон [95], Ю. Погорелов [135], О. Пушкар [142], О. Раєвська [143], Й. Шумпетер [201] та інші.

Проте можна стверджувати, що в сучасних наукових школах практично не використовується діагностичний підхід до коригування вектору розвитку підприємства, який передбачає оцінку і прогноз індикаторів розвитку інтегрованої структури з урахуванням міри дисбалансів взаємодії її підсистем. Нерозв'язаним залишається питання ефективного управління розвитком підприємства з урахуванням міри збалансованості його функціонування в умовах інтеграції. Відсутні комплексні алгоритми діагностики вектору розвитку підприємств вертикально інтегрованої структури на основі реалізації комплексу якісних і економіко-математичних методів оцінки ефективності процесів регулювання дисбалансу для вибору стратегій розвитку підприємства з урахуванням зовнішньої динаміки. Вищевикладене визначило вибір теми, цілей, завдань і структури дисертаційної роботи.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертація виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Донбаської державної машинобудівної академії у рамках тем: «Інструменти забезпечення соціальної відповідальності бізнесу: мікро- та макрорівень» (номер державної реєстрації 0115U004738, 2015-2017 рр.), де автором запропонований комплексний методичний підхід побудови індикаторів розвитку підприємств за показниками управління організаційно-кадровою діяльністю; «Альтернативні джерела фінансування інвестиційних проектів промислового підприємства в умовах ризику» (номер державної реєстрації 0115U004733, 2015-2017 рр.), у рамках якої автором розроблена методика оцінки рівня ризиків втрат від дисбалансу розвитку підприємств ВІКС, що відрізняється модернізацією комплексу методів оцінки і отриманням нових результатів із застосуванням оптимізаційних підходів і процедур.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дисертаційної роботи полягає у обґрунтуванні теоретико-методичних засад, розробці методичного забезпечення та науково-практичних рекомендацій щодо підвищення

ефективності управління підприємствами вертикально інтегрованої корпоративної структури на основі діагностики дисбалансів їх розвитку.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено наступний комплекс завдань:

сформувати понятійний апарат діагностичних досліджень дисбалансу розвитку підприємств;

дослідити особливості розвитку вертикально інтегрованих компаній енергетичної галузі з позиції класифікації дисбалансів та можливостей їх подолання;

обґрунтувати концептуальні положення діагностики дисбалансів розвитку підприємств на основі генезису методів і процесів управління розвитком складних економічних систем;

розробити систему індикаторів розвитку підприємств з метою оцінки збалансованості розвитку підприємств;

сформувати комплекс критеріїв та показників оцінки дисбалансів, який дозволить удосконалити методику інтегральної оцінки рівня дисбалансу розвитку підприємств ВІКС;

розвинути методичний підхід до оцінки втрат і ризиків від дисбалансів процесу розвитку підприємства;

удосконалити науково-методичний підхід до управління ВІКС за показниками дисбалансів розвитку підприємств паливно-енергетичного комплексу.

*Об'єкт дослідження* – процеси розвитку підприємств вертикально інтегрованої корпоративної структури за сучасних умов.

*Предмет дослідження* – теоретико-методичні, організаційні та науково-практичні засади діагностики дисбалансів розвитку вертикально інтегрованої компанії енергетичної галузі.

*Методи дослідження.* У процесі дослідження використано систему загальнонаукових і спеціальних методів: *абстрактно-логічний* – для

уточнення теоретичних засад розвитку ВІКС; *методи аналізу та синтезу* – для обґрунтування концептуальних положень діагностики дисбалансів розвитку підприємств ВІКС; *системного та економіко-статистичного аналізу* – для критичного аналізу стану енергетичної галузі України, оцінки динаміки фінансових і господарських показників окремих підприємств галузі; *системно-структурний аналіз* – для формування методологічних засад та методичних рекомендацій щодо формування індикаторів розвитку підприємства; *економіко-математичного моделювання* – для оцінки дисбалансів розвитку підприємств, при формуванні системи індексів якості управління розвитком; *метод аналізу ієрархій* – для оцінки рівня ризиків втрат від дисбалансу; *узагальнення* – при узагальненні результатів та формулюванні висновків дослідження.

*Інформаційну базу дослідження* склали законодавчі акти Верховної Ради України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, дані Державної служби статистики України, фінансово-економічна звітність підприємств паливно-енергетичного комплексу, монографічна та періодична література за темою дисертації, результати власних досліджень автора.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Основний науковий результат дисертаційної роботи полягає в удосконаленні теоретичних положень і розробці науково-методичних підходів щодо діагностики рівня дисбалансів розвитку підприємств вертикально інтегрованої корпоративної структури енергетичної галузі. Результати та ключові положення дисертації, які характеризують її наукову новизну і відображають внесок автора в розвиток економічної науки, полягають у такому:

*уперше:*

обґрунтовані концептуальні положення діагностики дисбалансів розвитку підприємств вертикально інтегрованої корпоративної структури, які передбачають оцінку рівня дисбалансу з використанням індикаторів розвитку ключових підсистем компанії та побудову діагностичної карти дисбалансів

розвитку корпоративної структури що дає змогу конкретизувати механізм управління розвитком підприємств корпоративної структури з урахуванням дисбалансів та узгодження інтересів зацікавлених сторін;

*удосконалено:*

систему критеріїв і показників, що дозволяють оцінювати рівень дисбалансу розвитку вертикально інтегрованої компанії за показниками збалансованості функціонування її ключових підсистем: «рівень дисбалансу», «формування вектору розвитку за показниками дисбалансу», «індикатори розвитку» і запропоновано використовувати їх для обґрунтування доцільності використання спеціальних функцій управління дисбалансами;

методичний підхід до оцінки рівня ризиків втрат від дисбалансів розвитку підприємств ВІКС, що відрізняється модернізацією комплексу методів оцінки із застосування оптимізаційних підходів і процедур, що дозволяє визначити критичні дисбаланси та становить основу для формування стратегії розвитку компанії та її окремих бізнес-структур, яка дасть можливість оперативно вжити заходів щодо зниження дисбалансу розвитку підприємств;

науково-методичний підхід до управління розвитком підприємств ВІКС за показниками дисбалансу, що відрізняється вдосконаленням комплексу методів оцінки показників розвитку підприємства на основі методу головних компонент, індексів якості управління розвитком за показниками дисбалансу, виявлення суттєвості економічних ризиків збитків від дисбалансу індикаторів розвитку підприємства методом аналізу ієрархій та можливістю регулювати рівень дисбалансу в прийнятному діапазоні індикаторів, що забезпечують компроміс інтересів бізнес-структур і ВІКС в цілому.

*дістали подальшого розвитку:*

понятійний апарат діагностичних досліджень процесу розвитку підприємств на основі уточнення поняття «індикатори розвитку» як показників, що дозволяють судити про стан або зміну економічних, соціальних або екологічних змінних в процесі розвитку системи, та поняття «дисбаланс



розвитку», яке відрізняється від існуючих розумінням його як неприпустимої міри розбіжності індикаторів розвитку корпоративної структури, що порушує узгодженість і збалансованість функціонування її підсистем;

класифікація видів дисбалансів ВІКС за ознаками «низький» рівень (консенсус інтересів), «середній» (компроміс), «високий» (дисбаланс), що дозволяє розширити межі застосовності отриманих на цій основі результатів в діапазоні зміни узгодженості інтересів «дисбаланс-компроміс-консенсус» та дає можливість вивчити причинно-наслідкові зв'язки в процесі регулювання дисбалансів розвитку підприємств ВІКС;

система індикаторів розвитку підприємства як локальних показників вектору розвитку підсистем, що входять до складу інтегрованої корпоративної структури, з точки зору ефективності матеріальних, технічних, фінансових, інвестиційних процесів, а також ефективності системи управління і соціалізації, дозволяє виявити природу і умови виникнення дисбалансу в розвитку ключових напрямів бізнес-структур.

**Практичне значення отриманих результатів.** Положення і висновки дисертаційної роботи прийняті до впровадження керівництвом ПАТ «ДТЕК Донецькобленерго» зокрема, при оцінці рівня ризиків втрат від дисбалансу процесу розвитку компанії (довідка від 30.01.2017 № 09/ис-88-17). Підхід до оцінки індикаторів розвитку підприємства використано в діяльності ПрАТ «Інститут керамічного машинобудування «Кераммаш» для зменшення ризиків втрат від впровадження нераціональної стратегії підприємства (довідка від 12.12.2016 р. №02/83). Результати дисертації використовуються в навчальному процесі Донбаської державної машинобудівної академії МОН України при викладанні курсів «Стратегія підприємства», «Проектний аналіз», «Економічна діагностика» (довідка від 17.01.2017 р. № 085-06/01) (Додаток А).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертацію виконано здобувачем самостійно, в ній запропоновано авторський підхід до вирішення наукового завдання щодо діагностики дисбалансів розвитку підприємств вертикально

інтегрованих корпоративних структур енергетичної галузі України. Внесок дисертанта в роботи, опубліковані у співавторстві, конкретизовано у списку публікацій.

**Апробація результатів дисертації.** Результати дисертації обговорювалися та були схвалені на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Ukraina-Polska – Współpraca Synergetyczna» (Слов'янськ, 2017 р.), «Перспективні напрямки сучасної науки та освіти» (Слов'янськ, 2016 р.), «Фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання» (Кременчук, 2016 р.), «Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності» (Кременчук, 2015 р.), «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» (Суми, 2015 р.), «Модернізація та суспільний розвиток національної економіки» (Одеса, 2015 р.).

**Публікації.** Основні положення дисертації опубліковано у 14 наукових працях, з яких: дві колективні монографії, п'ять статей у наукових фахових виданнях, у тому числі три статті – у виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз; одна стаття в інших виданнях; шість – публікації в матеріалах конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 5,74 ум.-друк. арк., з яких особисто автору належить 4,24 ум.-друк. арк.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ДИСБАЛАНСІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР**

#### **1.1 Понятійний апарат діагностичних досліджень дисбалансу розвитку підприємств вертикально інтегрованих структур**

Управління розвитком підприємства в сучасних економічних реаліях вимагає акцентування уваги дослідників на параметрах, показниках і характеристиках дисбалансу як результату відсутності чіткої узгодженості роботи внутрішніх підсистем підприємства. Значущість збалансованості зростає в умовах динамічного, складного, непередбачуваного середовища, коли проявляються відмінності цілей, які виражають організаційні та економічні сторони стійкого функціонування. Особливу перспективність і значущість проблематика виявлення дисбалансу розвитку і його діагностики придбаває в умовах формування інтегрованих структур. Вертикально інтегровані промислові компанії найбільшою мірою схильні до впливу зовнішнього середовища оскільки працюють в комплексі ринків, сегментів, суміжних галузей, розміщують акції та інтегруються у світові економічні процеси швидшими темпами ніж їх конкуренти. Така багатовекторність і невизначеність розвитку визначає склад зовнішніх і внутрішніх зацікавлених сторін і викликає дисбаланс їх підсистем (дивізіонів), що впливає на процес збереження або досягнення стійкого розвитку інтегрованої корпоративної структури в цілому.

Між підприємством та іншими зацікавленими сторонами постійно відбувається обмін ресурсами різного виду. Кожна з них переслідує свої групові інтереси, виражені в цілях розвитку і виникають дисбаланси внаслідок нерівного розподілу ресурсів у підсистемах. В сучасних умовах необхідно

враховувати дисбаланси не лише внутрішніх, але і зовнішніх цілей постачальників, споживачів, держави, інвесторів і багатьох інших, що визначають в сукупності стійкий розвиток національної економіки в цілому.

Вертикально інтегровані компанії являють собою комплекс різнопрофільних підприємств, діяльність яких спрямована на реалізацію повного циклу виробництва за багаторівневою схемою. Для вуглевидобувних підприємств це можуть бути компанії, з виробництва електроенергії або металопрокату. Вугільні шахти, що інтегровані в інтегровані компанії, виступають у ролі постачальників сировини (вугілля), яку використовують у подальшому циклі виробництва. Рентабельність роботи даних вуглевидобувних підприємств повністю залежить від собівартості кінцевого продукту та кон'юнктури на відповідному ринку.

Таким чином, процес розвитку вертикально інтегрованих компаній повинен враховувати чинники і проблеми росту окремих галузей, підприємства яких входять до складу компаній, перерозподіляти ресурси і інтереси на внутрішні підсистеми з тим, щоб забезпечити максимально позитивні результати роботи компанії в цілому. Отже, виникає проблема формування системи локальних показників комплексних характеристик, в розрізі основних підсистем (видобуток вугілля, генерація і дистрибуція електроенергії тощо) основне завдання яких сформувати інтегральну оцінку рівня дисбалансу розвитку, виявити причини втрат і можливих ризиків від росту дисбалансу розвитку під впливом зовнішньої негативної динаміки. Вирішити таке комплексне завдання можна виключно шляхом розробки діагностичного підходу і відповідного аналітичного інструментарію оцінки адаптивності і збалансованості процесу розвитку вертикально інтегрованої компанії.

Як вважають представники харківської наукової школи дослідження проблематики розвитку підприємств Пилипенко А.А., Ярошенко І.В. Одним з варіантів вирішення проблем розвитку є «...вдосконалення системи

аналітичних досліджень, адаптованих до розкриття стратегічно важливих аспектів життєдіяльності й розвитку вертикально інтегрованих структур та інтегрованих до них систем управління» [133]. Найбільш поширеними в даному випадку є розробки зарубіжних авторів: Р. Каплан, Д. Нортон, Н. Олве, К. Хьюберт, П. Нівен, М. Браун. Проте вони не враховують таких національних особливостей господарювання, як негативна динаміка макроекономічного впливу, низький ступінь ефективності взаємодії та координації у внутрішніх підсистемах, умови та характеристики рівня дисбалансів розвитку. Вітчизняні ж дослідники у сфері стратегічного управління (В. Пономаренко, О. Пушкар) підприємствами в цілому та інтеграційними структурами (С. Авдашева, В. Горбатов, О. Кизим, Я. Паппе, Л. Чепурда) зокрема взагалі недостатньо уваги приділяють розгляду саме діагностичних систем вимірювання рівня дисбалансів. Навіть розробки у сфері створення систем моніторингу (Е. Ананькин, Д. Хан) охоплюють, як правило, лише оперативні аспекти управління централізовано-ієрархічними структурами.

Отже, діагностичний підхід до формування механізму вимірювання збалансованості процесу розвитку, що враховує проблеми функціонування та умови розвитку вертикально інтегрованих компаній, які функціонують у промисловості, дотепер не одержав достатнього науково-теоретичного й практичного обґрунтування. Це й зумовило доцільність формування понятійного апарату діагностичних досліджень дисбалансів розвитку підприємств.

Для проведення діагностики необхідна система взаємопов'язаних вимірників, в якості яких виступають відповідні індикатори, і всебічна достовірна інформація про їх величину та тенденції зміни. Одним з основних завдань є завдання кількісного визначення процесу розвитку.

У якості показників оцінки розвитку економічної системи пропонується використовувати «індикатори розвитку» – показники, які дозволяють судити

про стан або зміну економічних, соціальних або екологічних змінних в процесі розвитку системи.

Індикатор (лат. *indicator* – показник) – прилад, пристрій, інформаційна система, речовина, об'єкт, що відображає зміни будь-якого параметра контрольованого процесу або стану об'єкта в формі, найбільш зручною для безпосереднього сприйняття будь-яким способом, який легко інтерпретується.

Дослідник Т. Алексеева визначає індикатор як комплексний показник, що характеризує стан певного процесу [23]. А ось Є. Харченко представляє індикатор як інтегральний показник, який кількісно визначає якісні характеристики тієї чи іншої події, процесу, явища [189]. І в першому, і в другому випадку мова йде тільки про комплексні індикатори і не враховує приватні; ототожнюються індикатори з показниками. Подібне ж ототожнення індикаторів з критеріями і показниками є неприпустимим.

Індикатор розвитку – показник, виведений з первинних даних, які зазвичай можна використовувати для інтерпретації змін. Він дозволяє судити про стан або зміну економічної, соціальної, технологічної, фінансової або екологічної складової розвитку системи. Основною метою введення індикаторів є оцінка ситуації або події для прогнозу розвитку ситуації, що склалася та визначення шляхів її вирішення. На сьогоднішній день відсутні обґрунтовані кількісні критерії, що дозволяють вимірювати ступінь стійкості розвитку держав, окремих регіонів і суб'єктів господарювання.

Індикатори розвитку підприємства, з одного боку, повинні давати кількісну характеристику досягнення цілей розвитку, з іншого – повинні використовуватися для узагальненого визначення та уточнення ключових аспектів стійкості розвитку. За допомогою індикаторів можна оцінити рівень розвитку підприємства, спрогнозувати його майбутній стан (економічний, технологічний, фінансовий, тощо).

На даний момент існує кілька варіантів розрахунку індикаторів (вимірювачів) розвитку – показників, що виводяться з накопичених знань, які

зазвичай можна використовувати для інтерпретації змін, що дозволяють судити про стан або зміну економічної, соціальної або іншої змінної.

Основою цих розрахунків є два підходи:

1) побудова узагальненого індикатора, заснованого на кількох індикаторах більш низького рівня (через низку статистичних, методологічних проблем, а також складності розрахунку загально визнаного інтегрованого індикатора розвитку такого індикатора розвитку системи поки не існує);

2) побудова системи індикаторів: цей підхід більш поширений і базується на побудові системи показників, які можуть відображати окремі аспекти розвитку економічної системи.

Узагальнюючи вище наведені визначення, можна зробити висновок, що:

– індикатори розвитку системи характеризують саме процес розвитку, а саме зміну стану системи;

– індикатори – рушійна сила, з їх допомогою можна оцінити наслідки прийнятих рішень, вони характеризують зміну параметрів економічних і структурних пропорцій;

– індикатори визначають можливості впливу на процес розвитку підприємства, тобто характеризують параметри відтворювальних пропорцій, управління якими може здійснюватися на рівні підприємства.

Для діагностики дисбалансів розвитку інтегрованої структури пропонується певний набір індикаторів розвитку, які дозволяють прийняти рішення про необхідність змін, а згодом – оцінити ефективність проведених змін. В свою чергу індикатори розвитку підприємств енергетичного профілю повинні включати всі основні групи показників діяльності господарюючого суб'єкту: результати виробництва та реалізації продукції, розмір та ефективність потенціалу підприємства, показники його фінансового стану, рівень розвитку персоналу, тощо.

Слід зазначити, що в економічній літературі не спостерігається єдності думок відносно предметної характеристики діагностики як елементу

управління, спрямованого на виявлення дисбалансів. Більшість вітчизняних і зарубіжних авторів, що займаються дослідженням цієї проблеми, називають процес виявлення ознак відхилення від норми, кризи організації по-різному: «економічною діагностикою» [26, 66, 73, 123, 155, 193], «діагностикою банкрутства» [40, 112, 28], «діагностичним аналізом» [58, 78, 112, 152], «діагностикою» [36, 41, 47, 84, 105, 118, 202, 181, 186, 191], «діагностикою економічної системи» [62], «діагностикою фінансового стану» [33, 121], «діагностикою економічного стану» [195], «діагностикою криз в процесі управління» [105, 30], «діагностикою управління» [29, 75], «антикризовою діагностикою» [85] і «діагностикою кризового стану» [186] чи «експрес-діагностикою» [40, 144, 152]. У додатку Б приведені різні підходи відомих учених-економістів до формулювання і суті діагностики кризових ситуацій, що виникають у суб'єктів господарювання.

Аналізуючи дані додатку Б, можна зробити висновок про неоднозначність трактування поняття діагностики різними дослідниками. Проте можна виділити виділені основні її риси, на яких акцентують свою увагу автори, що дозволяє нам у своїх міркуваннях і оцінках використовувати поняття «діагностика дисбалансу розвитку», оскільки саме це поняття найближче до виділеної проблематики розвитку вертикально інтегрованих корпоративних структур.

По-перше, значна група дослідників [34, 40, 44, 55, 75, 105, 144, 152, 185] ототожнює процес діагностики з процесом аналізу (економічного або фінансового). Це трактування, на нашу думку, є не зовсім вірним. З одного боку, застосування методів, способів і прийомів економічного аналізу для виявлення ознак відхилень від норми (параметрична діагностика) є базовим моментом в процесі діагностики дисбалансів розвитку. Однак, з іншого боку, «діагностика дисбалансу» є більш ширшим поняттям, ніж «економічний аналіз» і, тим більше, «фінансовий аналіз». Для обґрунтування цього твердження слід звернутися до первинних витоків цих термінів.



Аналіз (від грец. ἀνάλυσις – розкладання, розподіл, розчленовування), як філософська категорія, означає «детальне розчленовування, розкладання об'єкту, що вивчається, на частини, елементи, властиві цьому об'єкту» [141, с. 5]. Похідне від цього визначення поняття «економічний аналіз», як інструмент пізнання навколишньої економічної дійсності, «сформувався в результаті диференціації громадських наук» [152, с. 127] таких як «балансоведення, бухгалтерський облік, статистика» [180, с. 27]. Він є «спеціальною галуззю знань» [141, с. 21], «систематизовану сукупність методів, способів, прийомів, використовуваних для отримання висновків і рекомендацій економічного характеру відносно деякого суб'єкта господарювання. Процедура проведення аналізу складається з розподілу проблеми на складники, доступнішу для вивчення» [111, с. 33].

Поняття «діагноста» (грец. *διαγνωστικός*) пішло від грецького «діагноз» («*διάγνωσις*» – «визначення істоти і особливостей хвороби на основі усебічного дослідження хворого» [44, с. 135]) і означає «розпізнавання стану об'єкту, що вивчається, за непрямими ознаками» [59, с. 35], тобто визначати ознаки, знати характеристики, розпізнавати явища по їх симптомах. Що використався спочатку тільки в медицині, цей термін є «вченням про методи і принципи розпізнавання хвороби і постановки діагнозу» [118, с. 4].

Приведені сутнісні характеристики термінів «діагноста» і «економічний аналіз» співпадають з можливостями їх застосування в процесі дослідження діяльності економічно складних об'єктів – інтегрованих бізнесу-структур. Проте їх цільове призначення має істотну відмінність. Якщо метою економічного аналізу є «підготовка інформації для ухвалення управлінських рішень» [141, с. 7], а також «підвищення ефективності функціонування господарюючих суб'єктів і пошук резервів такого підвищення» [105, с. 12], то мета діагностики – «встановити діагноз об'єкту дослідження і дати заключення про його стан на дату завершення цього дослідження і на перспективу» [30, с. 328]. Іншими словами, визначити стан суб'єкта господарювання, тобто

діагностувати параметри росту і розвитку системи, охарактеризувати ситуацію, що виникла на якому-небудь етапі життєвого циклу розвитку підприємства, дозволяє інформація, отримана за допомогою прийомів, способів і методів економічного аналізу.

Виходячи з вищевикладеного можна стверджувати, що категорії «діагностика» і «економічний аналіз» в контексті дослідження економічних процесів на мікрорівні не є тотожними поняттями. При цьому необхідно відмітити, що економічний аналіз і його складова частина – фінансовий аналіз – є одним з основних інструментів діагностики дисбалансів розвитку, криз і ризиків на підприємстві.

По-друге, багатьма авторами [33, 41, 43, 111, 144, 185] відзначається, що процес діагностики пов'язаний з процесом оцінки. З цією думкою можна погодитися, враховуючи, що поняття «оцінка» включає дещо дуже важливих, з точки зору визначення суті діагностики відхилень від необхідного рівня ресурсного забезпечення.

З одного боку, оцінка є «результатом визначення і аналізу якісних і кількісних характеристик керованого об'єкту, а також процесу управління виробничо-господарською діяльністю» [204, с. 167]. Отже, діагностика дисбалансу розвитку як складніша проблема в процесі вивчення умов збалансованості вимагає кількісного і якісного результату характеристик, отриманих при проведенні економічного аналізу діяльності суб'єкта господарювання.

З іншого боку, під оцінкою розуміється «співвідношення будь якого об'єкту з прийнятим критерієм, зразком, нормою» [161, с. 284]. З цього виходить, що виявлення відхилень від необхідного рівня збалансованості розвитку підприємства в ході здійснення діагностики дисбалансу можливо шляхом порівняння фактичних параметрів (якісних і кількісних характеристик) економічного стану господарюючого суб'єкта з нормою, еталоном, під якими розуміється стійкий економічний стан.

I, нарешті, оцінка – ця «думка про цінність, рівень або значення будь чого» [127, с. 743]. Іншими словами, діагностика дисбалансу вектору розвитку підприємства (вертикально інтегрованої корпоративної структури) припускає не лише виявлення ознак дисбалансу, присутніх в діяльності підсистем компанії, встановлення характеру протиріч росту в тих або інших дивізіонах економічної діяльності вертикально інтегрованої структури, але й інтегральну оцінку рівня дисбалансу з урахуванням адаптивних властивостей і характеристик процесів росту в сучасних умовах.

По-третє, при визначенні суті діагностики дослідники [36, 40, 59, 72, 79, 84, 112, 141, 152, 28, 181, 191] відмічають виявлення параметрів, що характеризують поточний (стійкий, кризовий, нормальний) стан господарюючого суб'єкта. Слід погодитися з цією точкою зору, оскільки для постановки діагнозу про наявність негативних тенденцій, експрес-діагностики втрат і ризиків розвитку немає необхідності в проведенні комплексного аналізу економічної діяльності. Для виявлення первинних ознак появи розбалансованості досить визначити базові функціональні складові економічного стану для конкретного суб'єкта господарювання і встановити основні якісні (адаптивність, гнучкість, збалансованість) і кількісні характеристики (параметри розвитку окремих підсистем інтегрованої структури) для кожної з них. У зв'язку з цим А.І. Муравйов відмітив наступне: «один із способів уникнути підвищення трудомісткості аналізу і вказаних вище втрат (тут маються на увазі втрати часу в регулюванні господарської системи – це втрати ефекту, прибутку, фондів стимулювання і матеріального заохочення) полягає в розвитку економічної діагностики – напряму аналізу господарської діяльності, який дозволяє виявити і локалізувати порушення ходу відтворювального процесу на основі мінімального числа показників, узятих в динаміці» [112, с. 5].

Ще однією важливою характерною особливістю діагностики, яку відмічає більшість економістів [34, 43, 75, 84, 105, 144], є необхідність

обґрунтування заходів і формування управлінських рішень для відновлення стійкого економічного стану підприємства, тобто подолання дисбалансів його розвитку. Таким чином, треба чітко розмежовувати об'єкти діагностичних досліджень – діагноста процесу, проблеми, системи, показників-індикаторів, стадій і фаз розвитку системи. Різноманіття видів діагностики продиктоване різноманіттям форм і характеристик економічних систем. Не можна застосувати однаковий за характером і методам діагностичний інструментарій вивчаючи процеси розвитку, систему управління, систему взаємодії, тощо. Тому дуже часто протиріччя та критика діагностики викликана нерозумінням природи об'єкту, який піддається діагностичним дослідженням.

Так в роботах Загорної Т.О., Набієва О.Ш. [82] таким складним об'єктом виступає потенціал модернізації суб'єктів реального сектора економіки. Автори дійшли висновку, що при проведенні діагностичних досліджень складних об'єктів необхідно використовувати синтез інструментів аналізу, оцінки і прогнозу та визначили діагностику потенціалу модернізації як «систему методів і прийомів аналізу реальних і прихованих ресурсів модернізації виробництва, оцінки впливу стратегічного ландшафту і прогнозування рівня інноваційної динаміки спрямованої на формування сучасного технологічного устрою» [82]. Слід погодитись з точкою зору цих дослідників, але слід відмітити, що саме синтез аналітики, оцінки і прогнозування в цілому відбиває проблематику вивчення дисбалансів розвитку підприємств. Цей момент вимагає розгорнутого обґрунтування на стадії розробки аналітичної частини роботи.

Хотілося б також вказати, що в даному випадку дисбаланс не настільки складна категорія як потенціал. Але об'єкт дослідження – вертикально інтегровані корпоративні структури вимагає посилення уваги саме до адаптивності функціонування його підсистем. За своїм економічним змістом, результатам прояву в умовах підприємства дисбаланс найближче стоїть до таких категорій як втрати, ризик, криза.

Як було відзначено Д.А. Єндовицьким, М.В. Щербаковим [80, с. 29], В.І. Ореховим, К.В. Балдіним і Н.П. Гапоненко [30, с. 329], діагностика кризової ситуації – не «одноразовий акт», здійснюваний при прояві явних ознак неспроможності у міру наростання кризи. Вона повинна проводитися систематично (наприклад, щомісячно при підготовці проміжної бухгалтерської (фінансової) звітності) навіть у тому випадку, якщо характерні для кризового стану ознаки відсутні. Виходячи з цього, можна сказати, що діагностика – це один з інструментів безперервного контролю за економічною діяльністю організації на всіх стадіях її життєвого циклу. У цьому сенсі необхідно вказати що практично у всіх дослідників за винятком Т.О. Загорної [82] прогнозна складова не згадується. Виникає небезпека ідентифікувати діагностику і моніторинг, хоча це не одно і те ж.

Слід зазначити, що значна група авторів [33, 40, 79, 84, 112, 121, 28] у визначенні сутності діагностики діяльності підприємства виділяють лише фінансовий аспект при виявленні ознак росту прибутковості, стійкості, зниження втрат. Проте, як було обґрунтовано раніше, аналіз і оцінка є базовими але не єдиними інструментами пошуку вектору розвитку підприємства. Виходячи з цього, вважаємо, що застосування тільки аналітичних і оцінних процедур для постановки діагнозу про характер дисбалансу розвитку підприємства є неправомірним. Встановити проблеми і характер порушень у виробничо-господарській і фінансовій діяльності економічного суб'єкта можна за допомогою прогнозування якісних і кількісних параметрів, що характеризують різні сторони функціонування і розвитку підприємства як складного економічного організму.

Послідовність процесу діагностики дисбалансів розвитку підприємства дозволяє розглядати безперервний ланцюжок її здійснення, що включає визначення адаптивності вектору розвитку, у тому числі рівня дисбалансу, в ході оцінки рівня економічного стану підсистем розвитку інтегрованої

структури, а також здійснювати оцінку ризиків і втрат від дисбалансів розвитку в ході комплексних аналітичних досліджень.

Дослідження проблеми дисбалансу припускає уточнення поняття «мети» і «цілей розвитку». Одна з перших наукових згадок про мету зустрічається в телеології (від греч. *τελεος*) – результат, мета і *λογος* – слово, вчення), як філософському вченні про пояснення розвитку у світі за допомогою кінцевих, цільових причин [87, с. 87]. Термін «мета» в економічній кібернетиці та системному аналізі розуміється як бажаний стан виходів системи (кінцевий стан) в результаті керованого процесу її розвитку [117].

На особливу увагу заслуговує словосполучення «бажаний стан виходів системи», оскільки підприємство є відкритою системою, має певні входи (ресурси) і виходи (готові продукти). Самі процеси виробництва, розподілу, обміну та споживання продукту управляються за участю зацікавлених сторін підприємства. Зробити ефективнішим управління можна за характеристиками дисбалансу розвитку підприємства і зацікавлених сторін. Тому саме це трактування поняття «мети» ближче до теми дослідження.

Вище розглянуті визначення «мети» характеризують лише один певний аспект мети як результату. Тому для вирішення завдань дослідження запропоновано розширити трактування поняття «мети» до комбінації «цілі розвитку» з урахуванням взаємообумовленості цілей стійкого розвитку і функцій по зниженню дисбалансу: це бажаний стан якості та ефективності системи управління розвитком підприємства в результаті керованого циклічного процесу регулювання стійкого розвитку підприємства за критерієм мінімального дисбалансу.

Оскільки розвиток – це процес, то будь-яке порушення економічної рівноваги в системі, збалансованості процесів, потоків, розрив цілей і результатів в компанії під вплив внутрішніх і зовнішніх змінних динаміки цього процесу і є дисбаланс. Якщо індикаторами розвитку є цільові орієнтири

компанії, її ключових підсистем, то їх серйозна і глибока розбіжність формують рівень дисбалансу розвитку підприємств.

Стійкість процесу розвитку приймається, як властивість збереження постійності в приналежності траєкторії розвитку об'єкту множини (області) стійких станів його характеристик і параметрів поведінки при збурюючих діях. У цій множині забезпечується цілеспрямованість процесів змін і особливі характеристики поведінки (здатність повертатися в рівноважний стан, або гомеостазіс; збалансованість характеристик поведінки елементів в системі за критеріями цілісності, керованості та відкритості) [10].

Економічна рівновага – стан економічної системи, що характеризується наявністю збалансованості, врівноваження двох різноспрямованих чинників (наприклад, витрати і дохід, попит і пропозиція). Рівновага може бути нестійкою – короткочасною, та стійкою – тривалою [113]. Під станом стійкості розуміється здатність економічної системи, що піддалася несприятливій дії при відхиленні параметрів в межах допустимого значення, повернутися в стан рівноваги за рахунок власних або позикових ресурсів, перепрофілювання виробництва тощо [113].

Враховуючи складність і багатогранність поняття «стійкий розвиток» слід визнати, що в теорії та практиці на сьогодні немає єдиного загальноприйнятого трактування. Об'єднуючою тезою усіх представлених понять є рівновага або збалансованість яких-небудь елементів усередині системи (економічною, соціальною, політичною тощо).

На підставі проведеного аналізу понять і категорій, що формують основу вивчення дисбалансів в економічних системах пропонується наступне трактування дисбалансу розвитку – це векторна інтегральна характеристика глибини розбіжності індикаторів розвитку підприємства, викликана відсутністю адаптивності та узгодженості функціонування його підсистем.

Векторність поняття «дисбаланс розвитку» витікає з природи оцінки розриву між цілями і результатами, розбіжністю між фактичними і

необхідними параметрами процесу розвитку. Інтегральність поняття дисбалансу в справжньому дослідженні припускає, що стійкий розвиток це процес і результат узгодження індикаторів розвитку підприємства і зацікавлених сторін. Особливу значущість придбаває той факт, що рівень дисбалансу залежить не лише від внутрішніх змінних процесу розвитку, але і підпадає під вплив зовнішнього середовища, отже, висуває на перший план завдання формування локальних показників розвитку підсистем підприємства відповідно до вимог підвищення узгодженості (організаційна, суб'єктивна сторона процесу розвитку) і адаптивності (структурна, об'єктивно-ресурсна сторона розвитку) функціонування підприємства в цілому. Саме на цьому аспекті акцентується авторська позиція в частині формування системи показників оцінки рівня дисбалансу.

З урахуванням авторської позиції в частині формування діагностичного інструментарію оцінки дисбалансів, під діагностикою дисбалансів розвитку розуміємо комплекс аналітичних, оцінних і прогнозних процедур, що дозволяють ідентифікувати інтегральний рівень дисбалансу, глибину розбіжності індикаторів розвитку підприємства і його підсистем, адаптивність його розвитку, що порушує, і необхідний рівень його стійкого розвитку.

При обґрунтуванні необхідності та змісту діагностики дисбалансів розвитку в частині ідентифікації варіантів його прояву було встановлено, що нині відсутня єдина обґрунтована система показників оцінки рівня дисбалансу розвитку вертикально інтегрованої корпоративної структури та послідовна методика їх діагностики, із застосуванням сучасних математичних і оптимізаційних процедур. Уточнено поняття «стійкий розвиток» як результуючої глобальної мети застосування інтеграційної методики і механізму управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу на основі індикаторів розвитку: це процес керованого досягнення та мета збереження рівня дисбалансу цілей розвитку підприємства і цілей розвитку зацікавлених сторін в зоні допустимих значень «компроміс-консенсус» в



процесі закономірних циклічних переходів до вищих рівнів якості та ефективності функціонування і розвитку підприємства у складі систем вищого рівня.

Таким чином, узагальнюючи представлені погляди на зміст діагностики, вважаємо необхідним, на цьому етапі теоретичного дослідження, вивчити природу дисбалансів розвитку підприємства. Таке явище, як дисбаланс цілей, властиво будь-якому підприємству. Багато економістів (А.А. Алабугін, П.Ф. Друкер, І.П. Довбий, О.В. Зубкова, Г.В. Клейнер [52, 76, 73, 86, 101]) зв'язують цю проблему, в першу чергу, з якістю застосування функцій розподілу ресурсів. Деякі групи зовнішніх зацікавлених сторін (постачальники, інвестори, партнери тощо) ставлять цілі мінімізації своїх витрат, або збільшення прибутків за рахунок підприємства. Підприємство, у свою чергу, формулює аналогічні цілі по відношенню до всіх зацікавлених сторін. В цьому випадку велика вірогідність появи конфлікту цілей, оскільки кількість ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, тощо) обмежена у більшості зацікавлених сторін. Тому і виникає проблема, пов'язана з виявленням проблем і управлінням розвитком підприємства за показниками дисбалансу в діапазоні можливих значень рівня дисбалансу. Для вертикально інтегрованих компаній проблема конфлікту цілей ускладнюється неоднозначним впливом зовнішнього середовища на окремі ринки і взаємозв'язані з ними галузі.

Частенько роль зовнішніх регуляторів (держава, споживачі, конкуренти) суперечлива зважаючи на набір ринків і галузей, які входять в інтегровану структуру. Вирішуючи завдання стійкості бізнесу за рахунок об'єднання технологічних ланок компанія отримує суттєве зростання за рахунок багатовекторної та багатопарової координації з боку зовнішніх суб'єктів.

Баланс в сучасному економічному словнику визначається як кількісне співвідношення, що складається з двох частин, які мають дорівнювати один одному, оскільки представляють надходження та витрачання рівної кількості

ресурсів або результатів (грошей, товару) [144]. У свою чергу, баланс інтересів можна розуміти як характер взаємодії міжгрупових інтересів усередині підприємства, при якому вкладення засобів в розвиток виявляється виправданим з точки зору досягнення бажаного результату для кожної із сторін [59]. У цьому понятті не враховуються дисбаланси розвитку та індикаторів розвитку окремих підприємств – зовнішніх зацікавлених сторін. Тому вважаємо за можливе використовувати його в нашому дослідженні частково. В якості близьких до терміну «баланс» пропонується виділити ряд аналогічних якісних понять.

Компроміс – угода, що досягається взаємною поступкою будь-яких інтересів [31, с. 129], як найбільш прийнятний стан цілей розвитку підприємства. Такий варіант більшою мірою влаштовує менеджерів підприємства.

Толерантність – терпимість або байдужість сторони по відношенню до інтересів інших контрагентів [73]. На наш погляд слід дотримуватися терпимості інтересів підприємства по відношенню до міжгрупових інтересів зацікавлених сторін.

Консенсус – домовленість, повна згода відносно умов здійснення операції, в яких зацікавлено декілька сторін [144]. Консенсус, на відміну від компромісу, має найбільшу міру узгодженості цілей розвитку, необхідність у взаємних поступках слабо виражена або відсутня взагалі. Це відповідає ідеальній якості управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу.

Для правильного розуміння сутності поняття «дисбаланс» пропонується виділити його різні міри прояву.

Антагонізм – протиріччя, що характеризується гострою боротьбою ворожих сил, тенденцій, непримиренне протиріччя [153]. Це визначення відбиває крайню форму протилежності цілей розвитку підприємства і цілей розвитку зацікавлених сторін. На практиці така міра дисбалансу буває рідко.

Розузгодження – розбалансованість, відхилення (регульованої величини), неузгодження, нестикування [183]. Поняття розузгодження більшою мірою прийнятне для оцінки будь-яких величин при їх порівнянні. Допускається використання визначення для оцінки якості та ефективності управління розвитком підприємства по окремих функціях управління і показниках дисбалансу цілей розвитку, що їх характеризують.

Конфлікт – зіткнення протилежно спрямованих, взаємовиключних цілей, інтересів, потреб, мотивів, думок або поглядів [66, с. 33]. Це визначення більшою мірою відбиває суть дисбалансу з причини широти його застосування в різних галузях знань таких, як економіка, конфліктологія, соціологія, психологія тощо.

Міра дії на баланс цілей розвитку (низька, середня або висока) з різними результатами узгодження інтересів. При високій мірі негативної дії чинників на баланс цілей розвитку і низькій якості управління з'являється «дисбаланс», при середній мірі дії можливий «компроміс» тієї або іншої міри і при низькій мірі дії – «консенсус» міжгрупових інтересів підприємства і зацікавлених сторін. Таким чином, рівень дисбалансу міняється в діапазоні «консенсус – компроміс – дисбаланс» залежно від виявленої міри впливу та системної збалансованості. У матричному виді це твердження виступає основою структурного аналізу рівня дисбалансу (рис. 1.1).

Міра визначеності результатів управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу можна оцінити детермінованими методами за наявності об'єктивних, достовірних і наданих в достатньому об'ємі даних виражених в натуральних або вартісних одиницях виміру. Стохастичні методи застосовуються при недостатності, неточності або складності отримання даних. У цьому дослідженні пропонується використовувати комплекс методів дослідження, оскільки відкриті системи залежать від безлічі як зовнішніх, так і внутрішніх чинників середовища, що оцінюються суб'єктивно, при недостатності статистичних даних.

*Адаптивність розвитку за рівнем дисбалансу*

		Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
Збалансованість параметрів розвитку	Високий рівень	Консенсус	Баланс	Дисбаланс
	Середній рівень	Баланс	Компроміс	Дисбаланс
	Низький рівень	Дисбаланс	Дисбаланс	Дисбаланс

Рис. 1.1. Вплив збалансованості розвитку підприємств на рівень дисбалансу

Залежно від того, якими методами отримані оцінки і наскільки вони точні, залежить ефективність розробки та реалізації плану заходів щодо усунення дисбалансів розвитку інтегрованої структури. Це визначає необхідність формування методології дослідження на основі інтеграції комплексу методів: кореляційно-регресійного аналізу для оцінки збалансованості розвитку, аналізу ієрархій для оцінки ризиків виникнення втрат від дисбалансу і визначення економічної ефективності системи управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу.

Для верифікації отриманих статистичних результатів кореляційно-регресійного аналізу використовуються натуральні показники моделі змістовної оцінки рівня дисбалансу розвитку вертикально інтегрованої компанії по показниках-індикаторах розвитку та результативності функціонування окремих виробничих підсистем. Величина негативної дії визначається розміром втрат, отриманих внаслідок дисбалансу розвитку.

В процесі аналізу наукової літератури по управлінню розвитком, економіці та менеджменту не виявлено будь-якої класифікації видів дисбалансу розвитку підприємства. Тому для повнішого розкриття суті дисбалансу рівня розвитку пропонується доповнити існуючі класифікації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Класифікація видів дисбалансу розвитку підприємств

Ознака	Види дисбалансу розвитку підприємства
Міра визначеності результатів управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу індикаторів розвитку підприємства	оцінюваний детермінованими методами
	оцінюваний стохастичними методами
Міра дії на процес розвитку*	низький (консенсус підсистем розвитку)
	середній (компроміс підсистем розвитку)
	високий (дисбаланс підсистем розвитку)
Характер виникнення дисбалансу індикаторів розвитку підприємства	спонтанний
	очікуваний (планований)
Суб'єкт – носій протиріччя інтересів	індивідуальний
	міжособовий
	груповий
	міжгруповий
Рівні функціонування економіки	мікрорівень
	макрорівень
	мезорівень
	глобальний рівень
Причина виникнення дисбалансу індикаторів розвитку підприємства при обміні та розподілі ресурсів	відмінність мотивів і стимулів
	відмінність цінностей
	відмінності інтересів
Характерні риси протиріч	антагонізм
	розузгодження
	конфлікт
	конфлікт інтересів
	соціальний конфлікт
	економічний конфлікт

\* – авторська ознака

Виділена авторська ознака – «міра дії на процес розвитку» представлена наступними видами дисбалансів – «низький» – консенсус підсистем розвитку, «середній» – компроміс, «високий» – дисбаланс.

За характером виникнення дисбаланси можна поділити на спонтанні та очікувані (регульовані та плановані). За наявності механізму управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу менеджери планують

появи дисбалансу і розробляють відповідні управлінські рішення. Але якщо на підприємстві відсутній такий механізм, то є висока вірогідність, що процеси будуть спонтанними.

В економічній теорії зазвичай виділяють чотири рівні функціонування економіки: мікро-, мезо-, макро- та глобальний. Підприємство в процесі свого розвитку стає учасником економічних стосунків з різними групами зацікавлених сторін на кожному з цих чотирьох рівнів. Поява дисбалансу на мікрорівні обумовлена протиріччями міжгрупових внутрішніх підсистем підприємства («акціонери/власники», «персонал» і «менеджери»). Складність діагностики таких дисбалансів в умовах вертикально інтегрованих структур вбудованих в інші холдинги складно переоцінити.

Дисбаланс організаційних інтересів на макрорівні зачіпає цілі розвитку підприємства і цілі розвитку зацікавлених сторін ближнього оточення («споживачі» та «постачальники»). Роль конкурентів зважаючи на масштаб діяльності вертикально інтегрованої компанії природно зведена до мінімуму. На мезорівні дисбаланс виникає між характеристиками підприємства та зацікавленими сторонами далекого оточення («партнери», «кредитори», «акціонери», «інвестори», «держава/суспільство»). Такий дисбаланс проявляється саме в умовах інтеграції та диверсифікації, а тому представляє особливий інтерес для діагностичних досліджень.

Дисбаланс розвитку підприємства і цілей розвитку зацікавлених сторін, що взаємодіють з ним, може мати місце і на глобальному рівні. Це можливо у тому випадку, коли сторона, з якою взаємодіє підприємства, зареєстрована на території іншої держави.

Такі дослідники, як А.П. Егоршин, А.Я. Кібанов [77, 125] вважають, що причинами дисбалансу як на рівні індивідуума, так і на рівні груп являються невідповідність мотивів і стимулів. Не завжди вдається стимулювати суб'єкт, викликаючи в ньому позитивну мотивацію, нерідко з'являється і демотивація, як основний дисбалансуючий чинник.

Фахівці в області теорії організації, організаційної культури, організаційної поведінки, серед яких можна виділити Ю.Д. Красовського, Б.З. Мільнера, В.Л. Семікова, Е.А. Смірнова, Е.Х. Шейна, і багатьох інших [109, 123, 155, 159, 195], доводять, що причинами виникнення конфліктів в організаціях є відмінність цінностей як на рівні індивідумів, так і на рівні груп. Наприклад, в організації завжди є люди, які не підтримують місію, спільні цілі, корпоративну культуру організації та є ініціаторами різного роду конфліктів.

Представники теорії зацікавлених сторін Д. Вуд, Р. Мітчелл, В. Ейгл, Р.Е. Фрімен [16, 8] бачать проблему дисбалансу у формі протиріччя інтересів різних груп зацікавлених сторін. Тому виникає дисбаланс інтересів підприємства як одній із зацікавлених сторін і інтересів інших зацікавлених сторін.

На думку М.А. Петрова [131], головною причиною конфліктів зацікавлених сторін є обмежені ресурси. В процесі таких економічних стосунків, як обмін і розподіли ресурсів, кожна зацікавлена сторона прагне мінімізувати свої витрати за рахунок іншої сторони. Внаслідок цього відбувається утиск інтересів однієї із сторін. Тому для врегулювання конфлікту потрібний відповідний механізм управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу цілей розвитку підприємства.

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що в науковій літературі відсутнє прийнятне визначення дисбалансу розвитку підприємства. Тому пропонується ввести авторське поняття: це неприпустима міра розбіжності на підприємстві та у зацікавлених сторін рівня їх балансу, або узгодженості в зоні компромісу, необхідній для стійкого розвитку і ефективного функціонування підприємства. Міра розбіжності має бути виражена в показниках якості управління розвитком підприємства (збалансованість), що враховують дисбаланс, що відбиває диференціацію

міжгрупових і організаційних інтересів (думок, цілей, мотивів, цінностей і тому подібне) і функцій управління, що характеризують їх.

Таким чином, гіпотеза дослідження формулюється таким чином: підвищення якості та ефективності управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу його розвитку можливо на основі комплексу методів регулювання дисбалансу із застосуванням інтегральної моделі та методики оцінки дисбалансів.

## **1.2 Особливості вертикально інтегрованих компаній як об'єкту діагностичних досліджень**

Будь-яку сучасну підприємницьку структуру незалежно від конкретної організаційно-правової форми можна представити як відкриту соціально-економічну систему, функціонування і внутрішня структура якої формуються під активною дією зовнішнього середовища. При цьому не лише підприємницька структура прагне досягти своїх цілей в зовнішньому середовищі шляхом мобілізації свого потенціалу, але і саме зовнішнє середовище постійно змінюється. Аналіз процесів розвитку господарських стосунків показує, що вони можуть носити як інтегральний характер (комбінування, кооперація, концентрація тощо), так і диференційований характер (спеціалізація, децентралізація). Процеси, що носять інтегруючий характер, сприяють динамічному розвитку економічних систем і реалізації науково-технічного потенціалу, актуалізуючи нові господарські зв'язки між підприємницькими структурами, сприяючи також стабілізації та оптимізації економіки. Процеси ж, що носять диференціальний характер, відбиваючи циклічність НТП, призводять до поширення нових технологій і розвитку виробничого базису, що створює основу для економічного зростання. Інтеграція і диверсифікація в підприємницьких структурах пов'язані з обома типами процесів.



Так, диверсифікація пов'язана з процесом концентрації виробництва на міжгалузевому рівні та структурною перебудовою господарства. У широкому сенсі диверсифікація – це поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення номенклатури продукції, видів послуг, що надаються). Концентрація та централізація виробництва можуть приводити до інтеграції та посилення бізнес позиції компанії, що виражає її стратегії в умовах ринкової конкуренції.

Іншим слідством є вертикальна інтеграція, що часто характеризується кооперацією або комбінуванням виробництва. На цій основі узагальнимо і конкретизуємо економічні переваги участі підприємства в інтеграційних процесах різних видів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Економічна характеристика інтеграційних процесів

Вид інтеграції	Економічні переваги
Вертикальна	Економія на масштабах, консолідації і ефективне використання ресурсів
Горизонтальна	Мінімізація упущеної вигоди, досягнення монопольних переваг
Діагональна (різнорівнева)	Диверсифікація ризику і можливість опосередковано впливати на партнерів
Комбінована (уздовж технологічного ланцюжка і по паралельних видах продукції)	Можливість компромісу між мінімізацією упущеної вигоди і мінімізації витрат (у т.ч. транзакційних)
Ар'єргардна (створення власних систем забезпечення ресурсами)	Зниження транзакційних витрат, скорочення прямих виробничих витрат

З урахуванням специфіки функціонування окремих галузей і ринків пропонується розглядати процеси диверсифікації не лише для окремого підприємства, так і для групи підприємств, галузей, інтерпретуючи їх як об'єкти. При цьому мінятиметься зміст зовнішнього середовища: для групи підприємств – відповідна галузь; для галузі – сектор національної економіки або усе національне господарство. Міра різноманіття характеристик об'єкту

відносно сумарних характеристик виділеного зовнішнього середовища визначатиме міру його диверсифікації. Зовнішнє середовище можна інтерпретувати як відповідний ринок – галузевий, регіональний, національний.

Цей методичний підхід може бути застосований і для діагностичних досліджень дисбалансу розвитку складних економічних систем. Так, внутрішня інтеграція об'єкту традиційно визначається взаємозв'язками між його підрозділами. Для макроекономічного об'єкту ці взаємозв'язки характеризують особливості відповідного ринку, а для підприємства – його внутрішню структуру. Проте, досліджуючи зовнішню інтеграцію для опису диверсифікації, оскільки вона включає безліч чинників, недостатньо обмежуватися лише зовнішнім середовищем. У зв'язку з цим доцільно розглядати ланцюжки зв'язків мікрооб'єктів, де кожен подальший грає роль зовнішнього середовища відносно попереднього.

Ефективність діяльності вертикально інтегрованої структури промислового типу, що припускає у своєму розвитку зміну кількісних і якісних характеристик, у вирішальній мірі залежить від дії різних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Одна з проблем при оцінці економічної ефективності інтегрованих структур пов'язана з визначенням чинників, що впливають на їх ефективне функціонування. При цьому одним з головних завдань є виділення внутрішнього (мікроекономічного) і зовнішнього (макроекономічного) середовища функціонування суб'єктів господарювання в умовах інтеграції.

Інтегрована структура, як і будь-який господарюючий суб'єкт, знаходиться і функціонує в зовнішньому макроекономічному середовищі. При цьому така структура відрізняється тим, що безліч елементів, що входять в неї, є окремими суб'єктами господарювання, у яких існує власне безпосереднє оточення. В той же час бізнес-одиниці інтегрованої структури можуть замінювати одна одній окремі елементи безпосереднього оточення.

Таким чином, межі інтегрованої структури дуже розмиті та можуть включати не лише суб'єктів безпосереднього оточення, але і деякі складові мезо- та макросередовища. При цьому в інтегрованій структурі існує центр, в якому приймаються основні рішення, накопичується капітал, технології, фінансові та інформаційні ресурси.

Термін і значення «вертикальної інтеграції» визначаються вченими, підприємцями і політичними діячами неоднозначно і трактуються по-різному органами влади, бізнесом і наукою. Вертикальна інтеграція означає створення організаційного об'єднання підприємств, у рамках якого один і той же продукт проходить різні стадії обробки, послідовно переходячи від однієї стадії до іншої. Уперше поняття «вертикальна інтеграція» з'явилося при вивченні стратегій розвитку підприємств і процесів злиття великих підприємств різних сфер економіки в 1960-1965 рр. На практиці це відбулося набагато раніше; прикладом може служити досвід СРСР початку 50-х рр. ХХ століття при формуванні великих територіально-виробничих комплексів.

Економісти Дж. Девідсон і Д. Майхелл вважали, що вертикальна інтеграція є комбінацією двох або більше пов'язаних між собою східців виробництва і звернення під керівництвом і контролем одного підприємства на основі контрактного виробництва [5, с. 160]. На думку Г. Мюллера, вертикальна інтеграція є контрактним зв'язком між незалежними підприємствами, які обробляють один і той же продукт на різних стадіях виробничого процесу. Угоди торкаються, передусім, кількості та якості продукції і виконують консультативну функцію [15]. Л. Фішер під вертикальною інтеграцією розуміє об'єднання підприємств шляхом укладення договору між економічними одиницями з різною структурою. Нова організація отримує право розпоряджатися ресурсами на всіх стадіях відтворювального процесу, обробці та збуті. При цьому підприємства у виробничому ланцюзі залишаються відособленими [7]. М. Портер трактує поняття вертикальної інтеграції як виробниче і організаційне об'єднання, злиття, кооперацію,

взаємодію підприємств, пов'язаних загальною участю у виробництві, продажі, споживанні єдиного кінцевого продукту [14, с. 164].

Р. Коуз вводить термін «інтеграція» (вертикальна інтеграція) і трактує таким чином: комбінація має місце, коли трансакції, раніше організовані двома або більше підприємцями, стають справою тільки одного. Вона є інтеграцією, якщо включає організацію трансакцій, які раніше розподілялися серед підприємців через механізм ринку, фірма може здійснювати експансію на кожному з цих напрямів або відразу на обох [138, с. 145].

Російські дослідники Авдашева С.В. і Розанова Н.М., кажучи про вертикально інтегровану компанію, мають на увазі комбінацію контролю над власністю підприємств, що належать різним стадіям технологічного ланцюжка, з контролем над їх поведінкою [20]. У Великій радянській енциклопедії під вертикальною інтеграцією розуміється об'єднання в єдиний технологічний процес, виробниче і організаційне об'єднання, злиття, кооперація, взаємодія підприємств, що знаходяться при цьому на різних східцях виробничого процесу, але пов'язаних загальною участю у виробництві, що включає усі етапи технологічного ланцюжка виготовлення кінцевого продукту. При вертикальній інтеграції контролюються усі стадії виробництва і збуту [43].

На думку Ф.Н. Давидовського, вертикальна інтеграція означає, передусім, економічне, фінансове і організаційне злиття декількох виробничих одиниць з різною структурою, які беруть участь в процесі виробництва, розподілу і збуту продукції на різних східцях виробничого процесу з метою отримання додаткових конкурентних переваг на ринку [64]. С. Губанов інтерпретує вертикальну інтеграцію як відтворювальну інтеграцію науки, добувних і оброблювальних виробництв із спеціалізацією на випуску конкретних видів кінцевої наукомісткої продукції [63].

При вивченні вектору формування вертикально інтегрованих структур, міри дисбалансів в їх розвитку, за основу можна прийняти визначення, що

включає загальне розуміння явища вертикальної інтеграції як підприємств, що пов'язані між собою організаційною структурою (охоплює різні стадії виробництва) і що виробляють кінцевий продукт споживання (з високою доданою вартістю).

До типів вертикальної інтеграції відносяться: зворотна інтеграція («назад» або «вниз») здійснюється у напрямі контролю над постачаннями сировини і націлена на закріплення постачальників, що поставляють продукцію за нижчими цінами, ніж у конкурентів; пряма інтеграція («вперед» або «вгору»), яка полягає в придбанні або посиленні контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем, а саме системою розподілу і продажу товарів, і представленні продукції компанії споживачам. Інтеграція «вперед» може привести до відносної переваги у витратах і нижчій ціні для кінцевого споживача завдяки створенню ланцюжка «виробник – кінцевий споживач» [52].

Існують наступні форми вертикальної інтеграції:

повна інтеграція – участь в усіх ланках міжгалузевого ланцюга витрат. Наслідком побудови повного виробничого ланцюжка є укрупнення масштабів виробництва і поява додаткових можливостей впровадження досягнень передових результатів науково-технічного прогресу, нових методів виробництва і управління;

часткова інтеграція (неповна інтеграція) – завоювання позицій в деяких ланках галузевого ланцюга витрат [177];

квазіінтеграція – об'єднання економічних суб'єктів, що передбачає розвиток стійких довгострокових зв'язків між ними і делегування контролю над управлінням спільною діяльністю [56, с. 153].

До форм вертикального контролю підприємств, що належать до різних стадій технологічного ланцюжка, відносять: контроль над власністю і контроль над поведінкою. Вертикально інтегрована одиниця в повному розумінні слова передбачає поєднання цих двох типів контролю. Проте

насправді вони можуть існувати відносно незалежно один від одного: в системі холдингу можливий вертикальний контроль над власністю фактично без контролю над поведінкою, а ринкова поведінка формально самостійних підприємств, у свою чергу, може контролюватися у відсутності контролю над власністю. У останньому випадку можна говорити про вертикальну квазіінтеграцію або вертикальний контроль, не закріплений стосунками власності. Основним способом створення вертикально інтегрованих структур, що поєднують контроль над власністю і контроль над поведінкою, є злиття та поглинання. Способи виникнення квазіінтегрованих об'єднань набагато різноманітніші, вони істотно залежать від конкретних особливостей економічної системи, відношення давальництва або толлінгу, що передбачає збереження права власності постачальника проміжної продукції на кінцевий продукт за умови оплати доданої вартості його виробникові [20].

Вертикальна інтеграція має місце в наступних випадках:

- підприємство (підрозділ підприємства), що є джерелом сировини і початкових матеріалів, поставляє свою продукцію в повному обсязі підприємству (підрозділу підприємства), яке оброблює отриману продукцію на наступній стадії виробничого циклу у формі внутріфірмових поставок;
- підприємство (підрозділ підприємства), що переробляє сировину та є виробником кінцевого продукту, закуповує в повному обсязі продукцію підприємства (підрозділу підприємства), яке є джерелом сировини і первинних матеріалів. Недостатній обсяг сировини і первинних матеріалів для виробництва кінцевого продукту може отримуватися на зовнішньому ринку;
- підприємство (підрозділ підприємства), що є джерелом сировини і первинних матеріалів, поставляє свою продукцію на наступну стадію виробничого циклу і не може продавати її поза підприємством, а підприємство, що є виробником кінцевого продукту, може закуповувати сировину тільки всередині інтеграційної структури.

У своїх дослідженнях Островська Є.М. під вертикально інтегрованою

структурою має на увазі «взаємообумовлене поєднання промислових підприємств технолого-виробничого характеру однієї або декількох галузей, пов'язаних між собою різними виробничими, економічними, фінансовими, організаційними і управлінськими зв'язками, потенційно включаючи науково-виробничі центри» [129].

Розділяючи точку зору даних автором додамо, що вертикально інтегровані структури створюються на основі внутрішніх і міжгалузевих стосунків і мають певні ознаки і риси:

- мають загальну стратегію і програму розвитку;

- вирішують деякі територіальні проблеми;

- виступають ланками у виробничо-технологічному ланцюжку;

- мають загальне управління;

- мають оптимальне поєднання галузей і виробництв;

- мають додатковий економічний ефект за рахунок комплексності і пропорційності виробництв;

- мають взаємообумовлене поєднання виробничих підприємств на певній території;

- мають єдину інфраструктуру, включаючи виробничу і соціальну інфраструктуру;

- сприяють цілеспрямованому формуванню енергетичного комплексу на основі природних і громадських ресурсів.

Об'єднання підприємств у вертикально інтегровану корпоративну структуру може бути: комбінацією двох або більше пов'язаних підприємств під керівництвом і контролем одного підприємства; незалежно пов'язаними підприємствами, які оброблюють один і той же продукт на різних стадіях виробничого процесу на основі контрактного зв'язку; підприємствами, які оброблюють один і той же продукт на різних стадіях виробничого процесу, пов'язаними між собою перехресним володінням акцій.

Слід зазначити, що багато чинників, які визначають ефективність інтегрованої бізнес-структури, можуть бути зовнішніми для окремого господарюючого суб'єкта, що входить до її складу, проте в умовах інтеграції є одночасно внутрішніми для корпоративної структури в цілому, і провести межу між ними буває досить складно.

У теоретичному аналізі представляється доцільним відносити до внутрішніх чинників ті, які обумовлюють ефективність інтегрованої структури, виходячи з власного потенціалу суб'єкта господарювання. А до зовнішніх слід відносити чинники макроекономічного середовища інтегрованої структури, а також мезоекономічне середовище і безпосереднього оточення інтегрованої структури і окремих бізнес-одиниць, що входять в неї.

Виходячи з вказаних особливостей інтегрованих структур, запропонована класифікація чинників внутрішньої і зовнішньої економічного середовища, що визначають ефективність діяльності інтегрованої бізнес-структури, доповненої розглядом чинників внутрішньо корпоративних взаємодій (рис. 1.2).

Великі інтегровані структури задають вектор розвитку економіки і є основою підтримки стабільності виробництва в розвинених країнах. Інтеграційні процеси стають вусі більш значимими для розвитку ключових галузей національної економіки. Важливими причинами становлення подібних структур в енергетичному секторі є створення сприятливих умів здійснення економічної діяльності, зняття взаємних бар'єрів, можливість посилення конкурентних позицій і контролю над ринковою ситуацією.

Аналіз ринків з інтегрованими учасниками припускає розгляд спеціальних стимулів до різних видів інтеграції. Існує два основні типи стимулів – зовнішні та внутрішні. До зовнішніх відносяться вимоги, структуритого або іншого галузевого ринку, що пред'являються особливими характеристиками, до реальних або потенційних учасників, а також дії фірм, що функціонують на ньому.



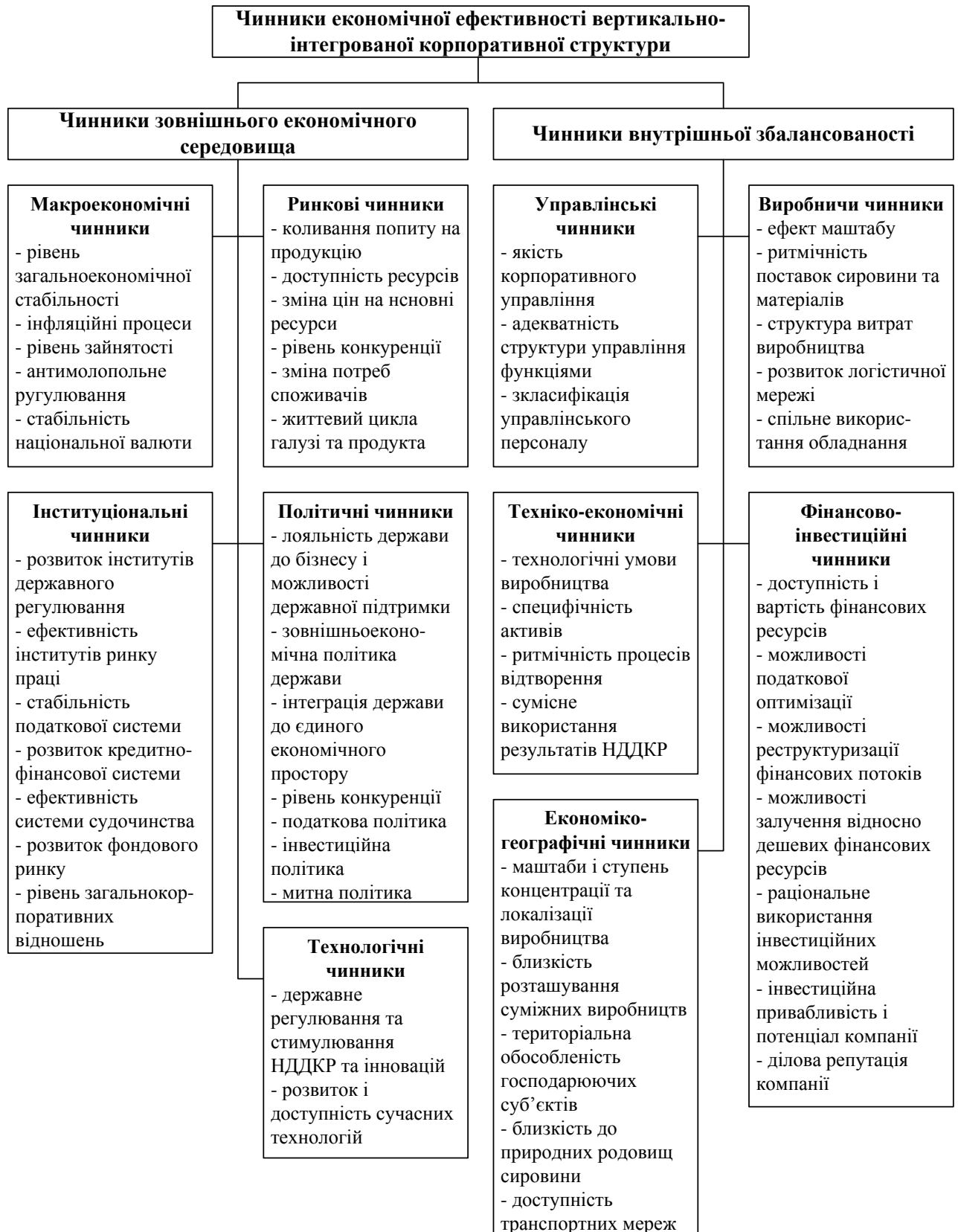


Рис. 1.2. Класифікація чинників, що визначають ефективність вертикально інтегрованої бізнес-структури

Зовнішні стимули, що впливають на вибір того або іншого типу інтеграції, у свою чергу, можна умовно розділити на дві категорії – стратегічні та оперативні. Останні визначаються характеристиками галузі, які безпосередньо не залежать від діяльності підприємств.

Стратегічні стимули є характеристиками структури ринку і формуються в результаті функціонування самих компаній. Визначальними оперативними характеристиками ринку є: ефект масштабу; концентрація продавців і покупців, що склалася на даний момент; місткість і насиченість, еластичність попиту; іноземна конкуренція; розвиненість інфраструктури; трансакційні витрати; адміністративні бар'єри; загальноекономічна кон'юнктура.

До найважливіших стратегічних характеристик ринку можна віднести: погоджені дії підприємств; цінову та інші види дискримінації; диференціацію продуктів; характер і рівень інтеграції; дії компаній з обмеження входу на ринок; наявність потенційних конкурентів.

До внутрішніх стимулів відносяться все ті реальні або потенційні переваги, які отримує компанія в результаті того або іншого виду інтеграції. Внутрішні переваги інтеграції можуть бути результатом ефективної взаємодії учасників групи і виражатися, у тому числі, в сприятливих для фірми структурних змінах ринку.

Вертикально інтегровані структури характеризуються як усіма перевагами і недоліками великого підприємства, так і власними закономірностями розвитку. Об'єднання підприємств дозволяє перейти на якісно новий рівень управління, який дає можливість застосування різних форм координації дій та інтересів, управлінських мотивацій учасників об'єднання, відкриваючи тим самим реальні перспективи підвищення ефективності виробництва.

Стає можливим здійснювати інноваційно-технологічний трансферт, обмін стратегічною інформацією. При цьому введення інновації на будь-якому з переділів призводить до виграшу усієї структури.

Вертикальна інтеграція призводить до зниження залежності компанії від постачальників або дистриб'юторів. Необхідність збільшення незалежності компанії від зовнішнього середовища особливо актуальна на ринках, що характеризуються динамічністю, невеликою кількістю покупців і продавців, а також при дефіциті будь-якого ресурсу. Такі способи забезпечення захисту від свавілля постачальників, як збільшення запасів, робота з великою кількістю партнерів, використання товарів-замінників тощо, не завжди представляються економічно ефективними і взагалі здійсненими. У цих випадках компанії, не інтегровані з постачальником чинників виробництва, можуть стикатися з необхідністю призупинення своєї діяльності кожного разу, коли попит на ці чинники перевищуватиме пропозиція або постачальник буде зацікавлений в зміні умов контракту.

Крім того, прийняття рішень неінтегрованими збутовими компаніями, не зацікавленими в реалізації кінцевої продукції конкретного підприємства, створює ризики затоварювання та недозавантаження виробничих потужностей, результатом чого зрештою стає нестабільність виробництва. Вертикальне об'єднання підприємств дозволяє організувати ефективніші схеми внутрішнього товарообігу і управління виробничими запасами, що сприяє подоланню криз збуту по технологічному ланцюжку. Прискорення оборотності засобів, у свою чергу, зменшує потребу в кредитах для поповнення обігових коштів і забезпечує економію на виплачуваних відсотках.

Таким чином, до основних особливостей вертикально інтегрованих структур можна віднести:

- галузеве і міжгалузеве об'єднання підприємств, об'єднаних виробничо-технологічним ланцюжком виробництва продукції з високою доданою вартістю;

- внутрішнє забезпечення ресурсами в усіх ланках міжгалузевого ланцюга витрат: від досліджень і розробок, здобичі сировини до виробництва предметів і засобів праці, випуску готової продукції;

об'єднання технологічно суміжних добувних і переробних виробництв.

Проте вертикальна інтеграція має і деякі істотні недоліки:

зростання інвестицій підприємства в галузь, супроводжуване високою мірою ризиків у бізнесі;

збільшення залежності підприємств від власних структур;

наявність проблем збалансованості виробництва на кожній стадії виробничого циклу;

необхідність у присутності фахівців з абсолютно різною кваліфікацією і різними підприємницькими можливостями в різних сферах діяльності;

вертикальна інтеграція «назад» може знижувати виробничу гнучкість компанії.

Економічна ефективність вертикальної інтеграції забезпечується за рахунок економії на трансакційних витратах, пов'язаних з укладенням і супроводом контрактів із сторонніми організаціями, і економії на витратах, обумовлених масштабами виробництв. На структуру з вертикальною інтеграцією має вплив синергетичний ефект, який створює специфічну конкурентну перевагу, що реалізовується на рівні підприємства в цілому, яке проявляється в зниженні рівня витрат [53]. Таким чином, значення вертикальної інтеграції полягає в тому, що вона допомагає отримати більш високу рентабельність виробництв при взаємозв'язку підприємств, чим за ситуації, коли вони управляються окремо.

Світовий досвід свідчить про те, що високу конкурентоспроможність на світовому ринку мають, передусім, вертикально інтегровані структури, які об'єднують увесь технологічний ланцюжок: від досліджень і розробок до виробництва предметів і засобів праці, випуску готової продукції. Проте, міра і характер виникнення кризових явищ в економіці, як під впливом внутрішніх причин і умов, так і під впливом зовнішніх детермінант надзвичайно загострює проблему діагностики такої ефективності. Частково розв'язати цю проблему може саме діагностика дисбалансів розвитку вертикально

інтегрованих структур.

Сучасні умови розвитку бізнесу характеризуються змінами, які прискорюються та які часто складно передбачити. Політична обстановка в країні та світі створила серйозні загрози для подальшого розвитку багатьох господарюючих суб'єктів, в тому числі, інтегрованих компаній. В цих умовах зростає роль стратегічного менеджменту в компанії, на перший план виходять адекватність і своєчасність прийняття управлінських рішень. При цьому підвищуються вимоги до якості відповідного теоретико-методичного забезпечення. Зокрема, зростає значимість практично всіх етапів процесу розвитку бізнесу, включаючи початковий етап – визначення мети розвитку.

Багато керівників недооцінюють важливість правильної постановки цілей або зазнають труднощів з їх формулюванням відповідно до специфіки функціонування конкретного суб'єкту господарювання. При цьому якщо мова йде про вертикально інтегровані структури, то складність їх внутрішньої будови і значні розміри визначають необхідність формування цілого комплексу індикаторів розвитку, за допомогою яких представляється можливим діагностувати необхідність відповідних перетворень, формувати пропозиції щодо коригування напрямків і засобів розвитку, а також контролювати і оцінювати процес і результат реалізації тих чи інших рішень.

Для реалізації зазначених вище цілей стосовно вертикально інтегрованих структур енергетичного профілю пропонується наступний набір цілей розвитку, що дозволяють прийняти рішення про необхідність змін, а згодом – оцінити ефективність проведених змін (табл. 1.3). Пропонований комплекс показників містить найбільш загальні оціночні показники, а також приватні критерії.

Окремі критерії переважно стосуються оцінки збалансованості діяльності розглянутих структур. У табл. 1.3 представлений результат систематизації найбільш поширених показників збалансованості. При цьому слід зазначити, що можливі рішення про наявність потреби в стратегічних перетвореннях або про їх відсутність досить умовні та можуть коригуватися.

Таблиця 1.3

## Цілі розвитку вертикально інтегрованих компаній

Показник	Можливі рішення про необхідності змін		
	висока необхідність	потреба існує	потреба низька або відсутній
<b>1. Вартість підприємства</b>			
1.1. Прогнозне зміна ринкової вартості компанії в порівнянні з поточною вартістю (з прогнозними визначенням ринкової вартості конкурентів або прибутковості альтернативних інструментів)	зниження	рівність	зростання
1.2. Різниця між ринковою і балансовою вартістю компанії	скорочується (сегативна)	стабільна (мінімальна, нульова)	зростає (позитивна)
<b>2. Збалансованість діяльності вертикально інтегрованої компанії</b>			
2.1. Забезпеченість запасами сировини в порівнянні із середнім значенням компаній-конкурентів	низька	рівна	висока
2.2. Компенсація видобутку сировини (співвідношення приросту запасів і поточного видобутку)	<1	1	> 1
2.3. Коефіцієнт самозабезпеченості сировиною	дуже низький (<0,3) або занадто високий (>> 1)	знаходиться в діапазоні 0,3-1 або перевищує 1	наближений до 1
2.4. Рівень використання виробничих потужностей на всіх стадіях технологічного ланцюга	низький	середній	високий
2.5. Коефіцієнт забезпеченості виробничих потужностями	>> 1 або << 1	> 1 або <1	1
<b>3. Якість корпоративного бізнес-портфеля</b>			
3.1. Частка непрофільних активів у структурі портфеля	значна	незначна	непрофільні активи відсутні
3.2. Рівень прибутковості окремих бізнес-одиниць	багато бізнес-одиниць нерентабельні або недостатньо рентабельні	незначна кількість збиткових або недостатньо рентабельних бізнес-одиниць	високий рівень доходності за всіма бізнес-одиницями

Це стосується, наприклад, коефіцієнта самозабезпеченості сировиною. В умовах обмеженості та невідновлюваності сировинної бази інтегрованої

структури логічно припустити, що даний показник в цільовій функції повинен прагнути до максимуму. У зв'язку з потрібна формалізації подібних критеріїв, що дозволяє досягати компромісу між конфліктуєчими і неоднозначними показниками.

На цій основі повинна формуватися система індикаторів розвитку вертикально інтегрованої структури з урахуванням рівня виявленого дисбалансу.

Залучення діагностичного апарату обґрунтоване необхідністю синтезу трьох ключових інструментів діагностики – аналізу, оцінки і прогнозу. Стосовно проблеми, що вивчається, – вектор розвитку складних інтегрованих структур бізнесу – діагностичний інструментарій спрямований на аналіз внутрішніх індикаторів розвитку вертикально інтегрованих структур: параметри вектору розвитку (*VR*); оцінку міри збалансованості вектору розвитку по рівню дисбалансів (*VRD*); прогноз зміни рівня дисбалансу з урахуванням фаз і циклів розвитку вертикально інтегрованої корпоративної структури.

Розробка механізму вертикальної інтеграції повинна будуватися на аналізі стану і перспектив розвитку виробництва, фінансового стану підприємств, їх матеріально-технічної бази, інвестиційної та інноваційної діяльності, кадрового забезпечення, ресурсного потенціалу компанії, сукупності природно-географічних чинників розвитку.

Об'єднання в єдиний технологічний ланцюжок виробництва добувних і оброблювальних галузей неможливе при збереженні нинішньої економічної структури, базисні основи якої – олігархічна власність, панування сировинного капіталу над технологічним та інноваційним, внутрішній розрив єдиних технологічних ланцюжків по переділах, через що оброблювальні переділи залишаються без сировини, ресурсів і напівфабрикатів.

Досвід створення інтегрованих структур більшості країн в області вертикальної інтеграції свідчить про те, що основна частина створених

вертикально інтегрованих компаній, які є передовими лідерами в області виробництва кінцевої продукції, завоювали найбільші світові ринки, які сформувалися у світовій економіці до початку XXI ст. сучасні тенденції, що проявляються в становленні економіки постіндустріального типу і базуються на створенні інтегрованих структур, є визначальним чинником конкурентоспроможності господарюючих систем.

### **1.3 Концептуальний підхід до діагностики розвитку підприємства на основі дисбалансів**

Між підприємством та іншими зацікавленими сторонами постійно відбувається обмін ресурсами різного виду. Кожна з них переслідує свої групові інтереси, виражені в конкретних цілях і виникають дисбаланси внаслідок нерівного міжгрупового розподілу ресурсів. У таких умовах необхідно враховувати дисбаланси не лише внутрішніх, але і зовнішніх цілей постачальників, споживачів, держави, інвесторів і багатьох інших, що визначають в сукупності стійкий розвиток суспільства.

Методика інтегральної оцінки індикаторів розвитку підприємств, рівня балансу та визначення ефективності управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу розвитку підприємства в даному дослідженні, що враховує економічні ризики збитку від дисбалансу, ґрунтується на вказаних положеннях теорії і розвиває її методологію. На підставі проведеного аналізу методів управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу вектору розвитку з урахуванням часів появи і методів діагностики складемо схему їх генезису (рис. 1.3). Усі методи показані в хронологічному порядку з 1700 по сучасний період.

У багатьох теоріях, методологічних і методичних підходах особлива увага приділяється проблемі регулювання протиріч сторін. У них приділяється увага цілям, що виражають інтереси різних суб'єктів управління, але



недостатньо враховується проблема дисбалансу розвитку. Для того, щоб розв'язати поставлену проблему, необхідно провести дослідження генезису методів управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу в положеннях економічної теорії, інституціоналізму, меркантилізму, соціології, політології, теорії зацікавлених сторін, конфліктології, теорії управління збалансованим розвитком підприємства в динамічному середовищі та інших. При цьому доцільно оцінити відповідність ознак дисбалансу завданням даного дослідження. У розробленій класифікації враховані авторські ознаки, наведені в табл. 1.1.

Важливо також оцінити наявність або відсутність в теоріях, методологічних і методичних підходах наступних ознак : критерії і показники оцінки якості та ефективності управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу; наявність механізму управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу розвитку; комплексність методики оцінки якості та ефективності управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу параметрів росту і розвитку.

А. Сміт [160] вів постійну дискусію про співвідношення приватних інтересів і загального блага, учасниками якої були англійські економісти і філософи 17-18 ст. Він побачив протиріччя між правлячою елітою і суспільством і в якості основного методу управління приватними інтересами запропонував «закон» правового регулювання громадських стосунків. Характер виникнення протиріч приватних інтересів і загального блага має спонтанний характер.

Суб'єкт – носій інтересів в даному випадку міжгруповий. У теорії немає характеристик прояву дисбалансу інтересів по рівнях функціонування економіки.

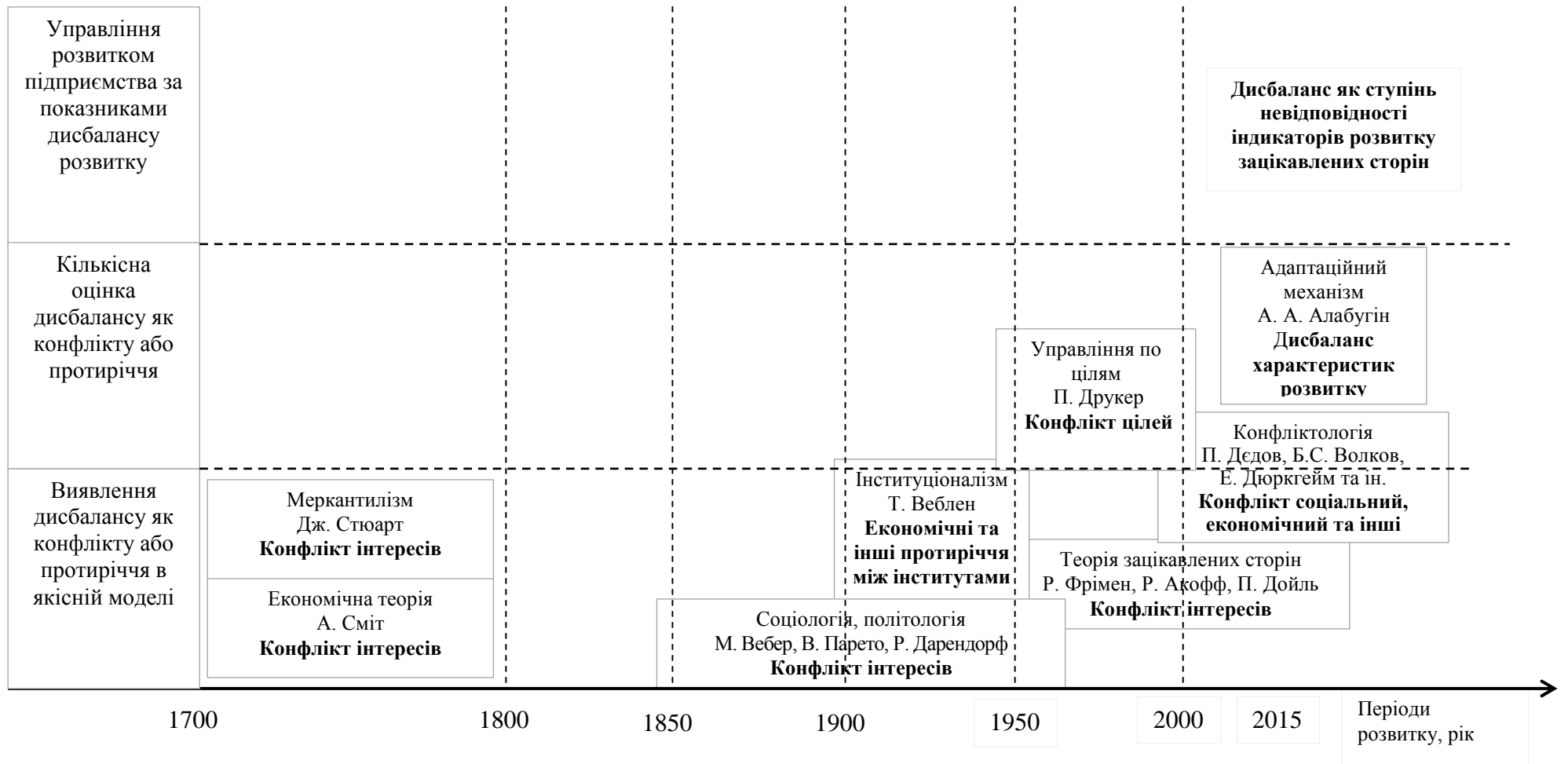


Рис. 1.3. Генезис методів управління розвитком підприємства

Тому, швидше за все, протиріччя виникали на усіх рівнях. Ознаки, що враховують відмінності мотивів, стимулів, цінностей, інтересів, цілей, ресурсів, враховуються в теорії більшою чи меншою мірою. Ознака «причина виникнення дисбалансу» не враховується. Характерні риси протиріч більшою мірою виражені в соціальному і економічному конфлікті інтересів. Методичні положення по управлінню дисбалансом відсутні, що робить теорію недостатньою для практичного використання в ефективному управлінні розвитком підприємства за показниками дисбалансів розвитку.

Послідовник теорії пізнього меркантилізму, видатним представником якої є Дж. Стюарт Мілль, відмічав: «принцип власного інтересу буде провідним принципом мого предмета. Це єдиний мотив, яким державний діяч повинен користуватися, щоб притягнути вільних людей до планів, які він розробляє для свого уряду». Інше висловлювання автора «Громадський інтерес настільки ж зайвий для керованих, на скільки він зобов'язаний бути всесильним для керівника» [41, с. 33].

При домінуванні приватних інтересів над громадськими або навпаки виникає явище дисбалансу, що призводить до соціального або економічного конфлікту. На нашу думку, А. Сміт і Дж. Мілль висловлюють схожу точку зору.

Виникнення інституціоналізму в кінці 19-го століття та його становлення (створення інституціональної парадигми) в 20-30-і роки ХХ століття зв'язують з ім'ям Т. Веблена. У центрі уваги його теорії – проблема влади внаслідок концентрації виробництва, капіталу і контролю [50]. Дисбаланс тут обумовлений наявністю протиріччя економічних і соціальних стосунків між інститутами. Кожен інститут формує і переслідує свої цілі, як правило, зашкоджуючи іншим інститутам. Ця проблема розглядається як відносно великих корпорацій, так і відносно держави.

На думку Т. Веблена, ринкова економіка не є ефективним регулятором протиріч інтересів інститутів. Він запропонував в якості основного регулятора використовувати такий інститут, як державу. Управління конфліктом

відбувається за допомогою інструментів «закон і влада» з урахуванням інтересів усіх основних інститутів (родина, підприємство, профспілки тощо).

За характером виникнення дисбаланс, виявлений в соціально-економічних стосунках інститутів, більшою мірою спонтанний. По суб'єктах управління він відноситься до міжгрупового. У теорії інституціоналізму враховується прояв дисбалансу в стосунках інститутів на усіх рівнях функціонування економіки. Головні причини виникнення цього типу дисбалансу, згідно теорії, – це неузгодженість цінностей, інтересів і ресурсів. Інші причини виникнення дисбалансу стосунків в теорії не розглядаються. Характерні риси протиріч – це соціальний і економічний конфлікт інтересів інститутів. Інші ознаки не враховуються. Як і в попередніх теоріях, яких-небудь методичних положень управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу характеристик і процесів розвитку не виявлено.

Проблема дисбалансу в соціологічній теорії розглядається з точки зору громадських стосунків. Під дисбалансом розуміються соціальні протиріччя, які можуть привести до конфлікту різні соціальні групи. На думку вчених соціологів М. Вебера, Р. Дарендорфа, К. Маркса, В. Парето, проблематика конфлікту займає домінуюче положення при поясненні соціальних процесів і зміні. Е. Дюркгейм, Т. Парсонс, Н. Смелзер, у свою чергу, переважно приділяють увагу проблемі стабільності та стійкості соціальних процесів [14]. Наприклад, в працях М. Вебера проблема соціального конфлікту займає домінуюче положення при поясненні соціальних процесів і змін [49].

Увага до постійної боротьби між різними соціальними групами була серцевиною веберовського світогляду. Тобто М. Вебер у своїй теорії дає наукове обґрунтування явищу дисбалансу інтересів в суспільстві. Проте він не пропонує яких-небудь методів управління цим явищем. Дисбаланс в теорії М. Вебера за характером виникнення більшою мірою очікуваний, хоча спонтанний прояв дисбалансу теж можливий. У теоріях соціології і політології враховані усі суб'єкти-носії інтересів. Конфлікт розглядається на усіх рівнях функціонування економіки (можливо, окрім мікрорівня). Враховуються такі

причини виникнення дисбалансу, як неузгодженість мотивів, цінностей, інтересів і ресурсів. Міра визначеності результатів і міра дії на баланс не враховуються. Методичні положення управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу в теорії відсутні.

Дисбаланс може мати форму «соціального конфлікту». Наприклад, дослідники в області конфліктології, такі, як Е. Бабосов, А. Дмитрієв [32, с. 44] під конфліктом розуміють граничний випадок загострення соціальних протиріч, інтересів і цілей. Р. Дарендорф у своїй роботі «Клас і класовий конфлікт в індустріальному суспільстві» [65, с. 42] приходять до висновку, що конфлікт є невід'ємною частиною будь-якої системи управління організації.

Процес подолання конфлікту, на думку Р. Дарендорфа, підрозділяється на декілька етапів: усвідомлення своїх інтересів протилежними групами, об'єднання і перерозподіл влади. Автор теорії пропонує конкретні заходи щодо виявлення та об'єднання інтересів і цілей шляхом перерозподілу влади. Таким чином, є можливість понизити рівень конфліктності (дисбалансу) соціальних груп. В якості недоліку його пропозицій слід визнати відсутність спеціального механізму регулювання дисбалансу. Більшою мірою характерні ті ж ознаки, що і в теорії М. Вебера.

У конфліктології, як і в соціології, під дисбалансом розуміють «конфлікт». Так, Б. Волков, Н. Дідів під конфліктом розуміють зіткнення протилежно спрямованих, взаємовиключних цілей, інтересів, потреб, мотивів, думок та поглядів індивідів або груп [53, 66].

Е. Дюркгейм досліджує проблеми взаємин суспільства і особи. Для нього суспільство є «реальністю» [128]. Суспільство стоїть над людиною, кожен індивід, що з'являється на світ, застає суспільство і його інститути в готовому виді. Уся сукупність громадських зв'язків та інститутів, вважає Е. Дюркгейм, скріплюється колективною свідомістю [128, с. 97].

На думку С. Рубінштейна, соціологічна теорія Е. Дюркгейма створила раціоналістичну теорію вирішення макроконфліктів [148]. Поза сумнівом, методи оцінки дисбалансу цілей та інтересів індивідів і малих груп досить

ефективні з позиції психологічних і соціальних аспектів у вигляді тестів, опитувачів, інтерв'ю, тощо. Проте в конфліктології Е. Дюркгейма і багатьох інших учених не пропонується кількісних методів оцінки дисбалансу цілей і інтересів в натуральних показниках. Е. Дюркгейм не враховує протиріччя великих соціальних груп як зацікавлених сторін. Вважаємо доцільним використовувати інструментарій анкетування для оцінки рівня дисбалансу розвитку підприємств. При складанні анкети необхідно розробити систему індикаторів для діагностики вектору розвитку підприємства з урахуванням цілей розвитку зацікавлених сторін. Будь-які методичні положення управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу процесу розвитку в методології конфліктології не виявлені.

Інший дослідник П. Друкер в 1954 році запропонував методологію «управління по цілях» (*Management by Objectives – MBO*) [76]. Вона дозволяє виявити цілі та критерії ефективності для усіх або окремих підрозділів організації та скоординувати зусилля щодо їх досягнення. Метод MBO використовується на підприємствах для формування системи цілей.

Сутність MBO як управлінського методу полягає в тому, що для об'єкту управління (підрозділ, керівник, працівник тощо) формується список ключових цілей в єдиному збалансованому стандарті SMART [76]:

*S – Specific* – конкретність;

*M – Measurable* – вимірність;

*A – Achievable* – досяжність;

*R – Relevant* – релевантність;

*T – Time-bound* – визначеність в часі.

У методі MBO є можливість детермінованої оцінки міри визначеності результатів управління по цілях відповідно до SMART стандартом. Проте не враховується міра дії на баланс цілей. Дисбаланс цілей більшою мірою – очікуване явище. П. Друкер враховує усі суб'єкти управління у своїй моделі.

Практичне використання можливостей методу представляється можливим по відношенню до внутрішнього середовища підприємства

(мікрорівень). Не враховуються цілі, інтереси і мотиви сторін зовнішнього середовища (макро-, мезо- та глобальний рівень). Це, на нашу думку, є основним недоліком МВО. Неможливо сформувати ефективну систему цілей розвитку без урахування цілей зовнішніх зацікавлених сторін. Потрібний конструктивний діалог менеджерів підприємства і представників груп зацікавлених сторін по формуванню, досягненню і врегулюванню протиріч цілей. Саме у такому напрямі необхідно реалізовувати такі принципи МВО, як планування цілей і застосування механізму зворотного зв'язку.

Серед головних причин, що впливають на якість управління по цілях, П. Друкер виділяє відмінності мотивів, цінностей, інтересів, ресурсів і цілей. Цілям властиві характерні риси протиріччя у вигляді їх розузгодження і конфлікту. Методичні положення управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу розвитку не виявлені.

Особливу увагу необхідно приділити теорії зацікавлених сторін. Ця теорія вирішує проблему взаємин підприємства із зацікавленими сторонами. Першими дослідниками по цьому науковому напрямку були такі учені, як Р. Акофф, Т. Дональдсон, Л. Ольшtedт, Л. Престон, Е. Ренман, Р. Фріман та І. Янукайнен. Баланс інтересів в цій теорії розуміється як відсутність конфлікту, протиріч або антагонізму. Досягнення балансу міжгрупових інтересів не є метою розвитку підприємства. Реальні цілі зазвичай відбивають бажання або результат задоволення чийх – або конкретних інтересів. Таким чином, у інтересів і цілей різне призначення на підприємстві.

В середині 70-х років Р. Акофф [86] запропонував теорію зацікавлених сторін. В якості груп, зацікавлених в діяльності корпорації, він виділив покупців, постачальників, уряд, інвесторів, кредиторів і найнятих робітників. Вважаючи підприємство відкритою системою, він був переконаний, що багато соціальних проблем можна здолати, якщо перелаштувати основні інститути і налагодити ефективну взаємодію «зацікавлених осіб».

Р. Фрімен продовжив дослідження теорії зацікавлених сторін у восьмидесяті роки ХХ ст. З того часу вона отримала широке визнання в

практичному і теоретичному аспектах менеджменту. Р. Фрімен у своїй роботі вводить поняття «зацікавлена сторона» (*stakeholder* – стейкхолдер), висунув ідею про представлення зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства як набору зацікавлених в її діяльності сторін, інтереси і вимоги яких повинні братися до уваги і задовольнятися менеджерами як офіційними представниками підприємства [9].

Для ідентифікації значущості стейкхолдерів зазвичай використовується модель, запропонована Д. Вудом, Р. Мітчеллом і В. Ейглом, за допомогою якої можна отримати і кількісні оцінки порівняльної важливості інтересів зацікавлених сторін. У рамках цієї моделі кожен стейкхолдер характеризується наступними вимірюваними властивостями по мірах прояву впливу на підприємство (*power*), законності (*legitimacy*) і терміновості вимог (*urgency*) [16]. Теорія зацікавлених сторін вирішує таку важливу проблему, як недостатню якість регулювання дисбалансу інтересів, пропонує управляти цим процесом за допомогою участі кожної із сторін через свої реальні можливості впливу на законність, владу, терміновість.

П. Дойль бачить проблему дисбалансу в тому, що цілі та завдання менеджменту частіше орієнтують систему управління підприємством в якомусь одному напрямі та передбачають виконання зобов'язань тільки перед однією стороною, як правило, перед акціонерами. Розв'язати радикально цю проблему можна задоволенням інтересів не лише акціонерів, але і співробітників, менеджерів, споживачів, постачальників, кредиторів, уряду і суспільства. Як тільки керівництво фокусує увагу на певній стороні, відбувається ігнорування інтересів інших сторін [74]. Головне завдання вищого менеджменту підприємства – примирення різних і частково суперечливих інтересів і цілей, що їх, що виражають.

На думку П. Дойля [74], менеджери в процесі управління підприємством повинні здійснювати контроль, щоб інтереси зацікавлених сторін не виходили за межі зони толерантності, як області ефективної діяльності. В термінах цього дослідження це означає вихід в зону дисбалансу. У такій ситуації



підприємству не забезпечується мінімальний рівень ефективності роботи. Можливо лише зосередження зусиль на досягненні однієї або більше за цілі. На нашу думку, недолік такого підходу полягає в принциповій відсутності зони консенсусу.

У методах теорії зацікавлених сторін більшою мірою враховуються міжгрупові інтереси суб'єктів управління. Поява дисбалансу можлива на усіх рівнях функціонування економіки. Враховуються усі ознаки-причини виникнення дисбалансу інтересів більшою чи меншою мірою їх прояву. Будь-які методичні положення управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу цілей і процесів розвитку підприємства не виявлені.

Викликають науковий інтерес результати дослідження адаптаційного механізму управління розвитком промислових підприємств А. Алабугіна. На його думку, для управління якістю та ефективністю перетворень необхідно оцінювати результати формування та реалізації функцій механізму управління за мірою досягнення цілей розвитку на основі загальносистемних критеріїв ефективності управління [27].

За основу оцінки якості управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу розвитку підприємства пропонується прийняти пропозиції А. Алабугіна. Доцільно адаптувати розроблені ним формули для розрахунку рівня дисбалансу ( $RD$ ) та індексів адаптивності розвитку за показниками дисбалансу ( $IRD$ ) промислового підприємства. В процесі створення адаптаційного механізму управління розвитком підприємства входить врахування інтересів усіх суб'єктів управління (рис. 1.4). Поява дисбалансу в основному розглядається на мікро- та макро- рівнях функціонування економіки. Враховуються зовнішні і внутрішні чинники виникнення дисбалансу цілей розвитку і різні міри їх прояву.

Основна причина появи дисбалансів розвитку підприємств та розвитку компанії в цілому, до якої вони входять, проявляється у невідповідності індикаторів розвитку та пов'язана з обмеженістю ресурсів (гроші, сировина, матеріали, час, тощо). Очевидно, що для максимальної реалізації власних

інтересів кожній із зацікавлених сторін необхідно взаємодіяти з підприємством, знаходити компроміс або консенсус інтересів. Тому доцільно включити фактор «інтереси» до видів дисбалансів в системі показників управлінської оцінки рівня індикаторів розвитку.

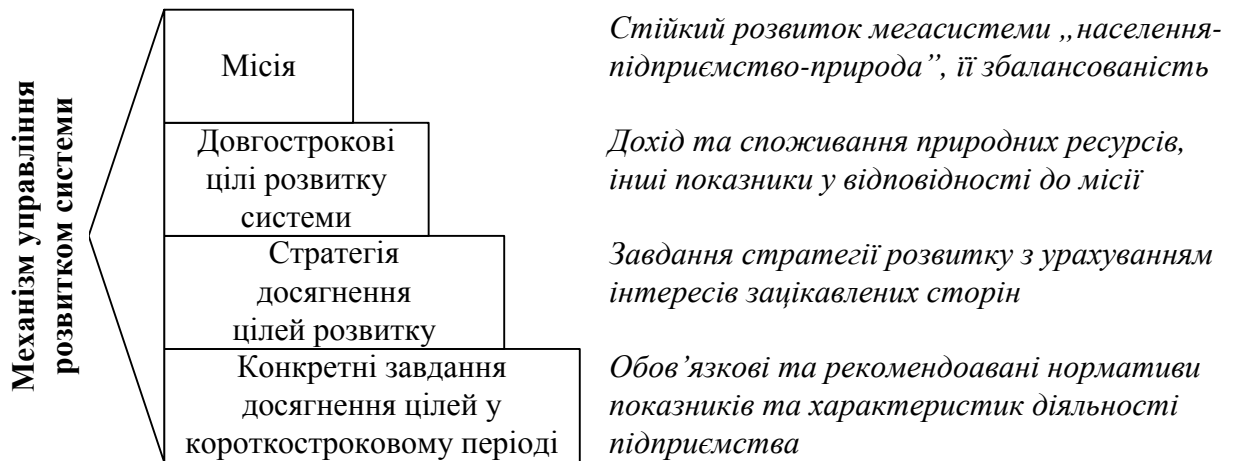


Рис. 1.4. Глобальна модель балансу цілей розвитку елементів економічної системи

У дослідженні пропонується визначити поняття цілі розвитку як бажаний стан виходів системи в результаті керованого процесу сталого розвитку підприємства з урахуванням інтересів основних груп зацікавлених сторін. Поняття ціль та індикатори розвитку є взаємопов'язаними, але все ж суттєво відрізняються один від одного. Більш загальний термін «індикатори розвитку» повинен включати в себе цілі, інтереси, цінності та деякі інші характеристики цілісної системи підприємства. Багатоаспектність такого поняття надає гнучкість і універсальність індикаторів розвитку, з'являється можливість їх використання в процесі оцінки та управління дисбалансами.

Під зовнішніми зацікавленими сторонами в даному дослідженні розуміється сукупність осіб зі спільними інтересами, які формують різні групи, організації, суспільства, інститути (неформальні та формальні), прямо або опосередковано ззовні взаємодіють з підприємством. По відношенні до

підприємства це можуть бути кредитори, інвестори, держава, партнери, постачальники та інші.

Внутрішні зацікавлені сторони – це сукупність осіб, які формують різні групи всередині підприємства (відділи, підрозділи, цехи, ділянки тощо). В сумі вони представляються носіями інтересів і цілей підприємства в цілому.

Інструментарій управління – показник рівня дисбалансу індикаторів розвитку вертикально інтегрованої корпоративної структури, як результат дії відповідної системи і використання функцій управління дисбалансами, вважається в роботі одним із засобів досягнення цілей розвитку підприємства. Формування системи управління дисбалансом розвитку підприємства реалізується з використанням концепції сталого розвитку на основі відповідних функцій та показників її виконання (табл. 1.4).

Запропоновані функції управління дисбалансами повинні враховувати цінності, інтереси, цілі, характеристики, культуру та інші аспекти розвитку підприємства і груп зацікавлених сторін:

формування цілей розвитку за критеріями зменшення або збереження дисбалансу (*F1*);

контроль змін цілей розвитку зацікавлених сторін (*F2*);

регулювання розвитку персоналу (внутрішня зацікавлена сторона) в напрямку мінімізації дисбалансу особистих цілей та цілей розвитку підприємства (*F3*);

формування стратегії розвитку за критеріями збереження компромісу цілей розвитку або зменшення їх дисбалансу (*F4*);

координація базових і спеціальних функцій процесу регулювання дисбалансів (*F5*);

спрямованість індивідуальних дій персоналу і структурних підрозділів на забезпечення балансу цілей розвитку (*F6*);

формування стилю лідерства, спрямованого на досягнення балансу (*F7*);

регулювання відповідності структур підприємства цілям зниження дисбалансу (*F8*);

## Показники планування оцінки спеціальних функцій управління розвитком за показниками дисбалансу

№ п/п	Найменування функцій управління	Показники оцінки та планування якості виконання спеціальних функцій управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу
1	2	3
1.	Формування цілей розвитку за критеріями зменшення або збереження дисбалансу	1.1. Ступінь стимулювання модернізації діяльності підприємства 1.2. Ступінь стимулювання модернізації діяльності підприємства. 1.3. Можливість прогнозування і моделювання негативних наслідків дисбалансу 1.4. Ступінь розуміння ролі і значення інформаційних технологій (програмне забезпечення, комп'ютери) для процесу управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу на рівнях управління 1.5. Ступінь використання загальних або спеціальних функцій при прийнятті рішень на різних рівнях управління 1.6. Ефективність застосовуваних методів узгодження показників на різних рівнях управління
2.	Контроль змін показників дисбалансів	2.1. Рівень конфліктності в системі управління підприємством на різних рівнях 2.2. Розуміння цілей і планів розвитку підприємства персоналом на різних рівнях управління 2.3. Ступінь стійкості індикаторів розвитку підприємства до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів середовища: повільних або швидких, передбачуваних або стрибкоподібних, непередбачуваних або складних 2.4. Ступінь стійкості підприємства до факторів зовнішнього середовища: економічні, соціальні, технологічні 2.5. Рівень оперативності дій менеджерів і спеціальних підрозділів з обліку чинників середовища, що впливають на збалансованість системи (функції: 1-контролю, 2-планування, 3 координації) 2.6. Достатність кількості функцій управління щодо обліку впливу чинників середовища на баланс показників
3.	Регулювання розвитку персоналу в напрямку мінімізації дисбалансу підприємства	3.1. Ступінь узгодженості інтересів (заробітна плата, продуктивність праці, режим праці та відпочинку) підприємства і персоналом 3.2. Ступінь узгодженості цінностей (спадкоємність місії, спадкоємність елементів корпоративної культури) підприємства і персоналом 3.3. Можливість кар'єрного росту співробітників підприємства 3.4. Можливість брати участь у прибутках підприємства менеджерів підприємства (покупка акцій, отримання дивідендів) 3.5. Можливість брати участь у прибутках підприємства робочого персоналу (покупка акцій, отримання дивідендів) 3.6. Ступінь задоволення оплатою управлінської праці менеджментом як зацікавленою стороною 3.7. Ступінь задоволення оплатою праці робочого персоналу 3.8. Ступінь задоволення умовами праці персоналом 3.9. Ступінь задоволення персоналу соціальними виплатами

1	2	3
		3.10. Можливість навчання за рахунок підприємства (курси підвищення кваліфікації, цільове навчання та інші програми) для менеджерів і службовців
4.	Формування стратегії розвитку за критеріями збереження компромісу або зменшення дисбалансу	<p>4.1. Здатність менеджерів формулювати перспективні індикатори розвитку підприємства</p> <p>4.2. Можливість підприємства краще виконувати роботи ніж конкуренти (терміни виконання замовлень, прийнятність умов договору купівлі-продажу, якість продукції)</p> <p>4.3. Достатність кількості та результативність досягнення цілей</p> <p>4.4. Достатність виробничих потужностей для досягнення зниження витрат по рівнях управління</p> <p>4.5. Ступінь збалансованості поведінки при впливанні конкуренції структурних підрозділів на реалізацію цілей підприємства</p> <p>4.6. Оперативність навчальних форм реалізації змін на підприємстві</p> <p>4.7. Можливість використання навчальних семінарів для ефективного управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу</p> <p>4.8. Здатність персоналу і керівництва до самонавчання</p> <p>4.9. Можливість організації в командах тренінгів, спрямованих на розвиток професійних компетенцій в галузі управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу</p> <p>4.10. Можливості підключення дій при залученні зацікавлених сторін до вирішення проблем дисбалансу</p>
5.	Координація базових і спеціальних функцій у виконанні процесу регулювання дисбалансу	<p>5.1. Рівень співпраці підприємства і зовнішніх зацікавлених сторін</p> <p>5.2. Ефективність і достатність функцій управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу, що об'єднують групи зацікавлених сторін</p> <p>5.3. Міцність інтеграційного впливу цільових показників підприємства на індикатори розвитку зацікавлених сторін</p> <p>5.4. Гнучкість методів посилення мотивації персоналу щодо узгодження індикаторів розвитку підприємства</p> <p>5.5. Свобода вибору реалізації рішень менеджерів по залученню зацікавлених сторін до вибору засобів досягнення індикаторів розвитку підприємства</p> <p>5.6. Стійкість внаслідок узгодження індикаторів розвитку підприємства та індикаторів розвитку зацікавлених сторін</p> <p>5.7. Ступінь готовності менеджерів до вирішення конфліктів підприємства і зацікавлених сторін</p> <p>5.8. Гнучкість застосування влади менеджерів при вирішенні конфліктів із зацікавленими сторонами</p>
6.	Забезпечення спрямованості індивідуальних дій персоналу і	<p>6.1. Міцність взаємовідносин внаслідок того, що більшість персоналу повністю підтримують цілі розвитку підприємства</p> <p>6.2. Гнучкість і точність управління внаслідок того, що більшість членів персоналу знають причини дисбалансу розвитку підприємства</p>

1	2	3
	структурних підрозділів на досягнення і збереження балансу	<p>6.3. Збалансованість індикаторів розвитку внаслідок того, що більшість працівників і менеджерів беруть участь в прийнятті рішень на етапах управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу</p> <p>6.4. Діагностика дисбалансів розвитку внаслідок того, що персонал і менеджери володіють необхідною інформацією в достатній мірі</p> <p>6.5. Самонавчання персоналу розвивається шляхом формування професійних компетенцій безконфліктного спілкування із зацікавленими сторонами підприємства</p> <p>6.6. Стійкість до факторів дисбалансу спеціальних функцій управління в короткостроковому періоді</p> <p>6.7. Здатність менеджерів використовувати методи стратегічного планування розвитку підприємства на основі дисбалансів</p> <p>6.8. Жорсткість контролю індивідуальних і групових індикаторів розвитку для забезпечення сталого розвитку підприємства</p>
7.	Формування стилю лідерства, спрямованого на досягнення балансу розвитку	<p>7.1. Достатність компетентних менеджерів для вирішення проблем дисбалансів розвитку підприємства за рівнями управління</p> <p>7.2. Уміння менеджерів вибирати і використовувати стиль лідерства в залежності від характеру дисбалансів розвитку за рівнями управління</p> <p>7.3. Гнучкість в оцінці дисбалансів розвитку підприємства з урахуванням індикаторів розвитку зацікавлених сторін за рівнями управління</p> <p>7.4. Здатність менеджерів знаходити правильні рішення при виникненні дисбалансів розвитку підприємства та цілей розвитку зацікавлених сторін за рівнями управління</p> <p>7.5. Здатність менеджерів вести переговори і керувати розвитком за показниками дисбалансу цілей розвитку за рівнями управління</p> <p>7.6. Уміння керівництва формувати команди для вирішення складних конфліктів підприємства і зацікавлених сторін</p> <p>7.7. Здатність керівництва до знаходження неординарних рішень при виникненні дисбалансів розвитку підприємства та цілей розвитку зацікавлених сторін за рівнями управління</p> <p>7.8. Здатність менеджерів переконувати керівництво зацікавлених сторін на користь досягнення інтересів підприємства</p>
8.	Регулювання відповідності структур підприємства цілям зниження дисбалансу	<p>8.1. Чіткість визначення сфер відповідальності із взаємин підприємства із зацікавленими сторонами за рівнями управління</p> <p>8.2. Мотивування зацікавлених сторін «менеджерів» і «персоналу» в реалізації цілей розвитку підприємства за рівнями управління</p> <p>8.3. Ступінь збалансованості цілей розвитку через безконфліктності, дружності відносин керівництва підприємства і груп зацікавлених сторін</p> <p>8.4. Наявність можливості управління розвитком за показниками дисбалансів розвитку менеджерами підприємства</p>

Закінчення табл. 1.4

1	2	3
		8.5. Самоорганізація в управлінні розвитком підприємства за показниками дисбалансів розвитку внаслідок високої компетенції менеджерів 8.6. Гнучкість в управлінні розвитком за показниками дисбалансу 8.7. Можливість швидкої адаптації підприємства до нових вимог зацікавлених сторін за рівнями управління 8.8. Стійкість системи управління підприємством через підтримку менеджерами підприємства цілей розвитку структурного підрозділу 8.9. Керованість підприємства внаслідок підтримки цілей розвитку структурного підрозділу його персоналом
9.	Регулювання відповідності цілей розвитку підприємства і суспільства	9.1. Ступінь узгодженості інтересів підприємства та держави / суспільства 9.2. Ступінь втручання держави в управління підприємством 9.3. Можливість отримання державної підтримки у вигляді субсидій, дотацій, грантів тощо 9.4. Можливість участі підприємства в соціальних програмах / проектах (будівництво садочків, шкіл ) 9.5. Ступінь відповідності стратегії розвитку підприємства принципам сталого розвитку (баланс економічних інтересів підприємства, громадських інтересів та інтересів в області екологічної безпеки) 9.6. Можливість використання природних ресурсів (рента, податки) 9.7. Ступінь відповідності інтересів місцевої влади і підприємства в області політики зайнятості населення (кількість робочих місць на підприємстві) 9.8. Ступінь відповідності середнього розміру заробітної плати персоналу підприємства із середнім розміром заробітної плати по області (регіону) в сфері виробництва 9.9. Ступінь відповідності виробничої діяльності підприємства екологічним нормам, стандартам, законодавству та іншим вимогам
10.	Регулювання дисбалансу фінансових показників	10.1. Ступінь узгодженості інтересів підприємства та інвестора 10.2. Ступінь узгодженості інтересів підприємства та кредитора 10.3. Ступінь узгодженість інтересів підприємства, акціонерів та власників 10.4. Ступінь задоволення рейтингом акцій підприємства для менеджерів, акціонерів та інвесторів 10.5. Ступінь задоволення розміром виплачуваних дивідендів для менеджерів, акціонерів та інвесторів 10.6. Фінансова доступність акцій для інвесторів 10.7. Можливість отримання кредиту для підприємства 10.8. Ступінь надійності підприємства умовам кредитного договору (умови виплати кредиту, наявність прихованих комісій та платежів тощо) 10.9. Ступінь надійності підприємства розміром процентної ставки по кредиту

регулювання відповідності цілей розвитку підприємства і суспільства в цілому (F9);

регулювання дисбалансу фінансових показників господарської діяльності інтегрованої структури (F10).

Концептуально ступінь дисбалансу може оцінюватися зоною компромісу інтересів, необхідної для нормального функціонування системи управління підприємства, і ступенем розбіжності показників, наведених в табл. 1.5. Необхідна кількісна оцінка таких показників для визначення економічної ефективності та якості управління дисбалансом. При цьому слід мати на увазі, що без застосування відповідної системи управління, протиріччя неминуче переростають в конфлікт (соціальний, економічний або інший) як найвищий ступінь прояву дисбалансів розвитку підприємства.

Таким чином, актуальною є задача безперервного формування системи управління розвитком підприємства, що забезпечує мінімізацію дисбалансу розвитку зовнішніх та внутрішніх зацікавлених сторін та підприємства. Система повинна забезпечувати узгодженість цілей в досягненні нормативних або максимальних значень індикаторів розвитку на основі сформованих концептуальних положень системи управління розвитком підприємства (рис. 1.5). Слід врахувати об'єктивну різноспрямованість процесів за критеріями збалансованості та ефективності в короткостроковому і довгостроковому періодах. Перехід від вихідного стану системи при незадовільних показниках дисбалансу та ефективності, низьких показниках якості управління розвитком підприємства і максимально невикористаних резервах підвищення якості до більш високого рівня здійснюється циклічно в контурі управління та його операційних підсистемах.

Під системою управління розвитком підприємства на основі діагностики дисбалансів будемо розуміється сукупність засобів і методів управління розвитком підприємства і зацікавлених сторін. Призначення системи управління розвитком підприємства полягає в реалізації таких процесів розвитку, які забезпечують практично прийнятне виконання таких вимог, як



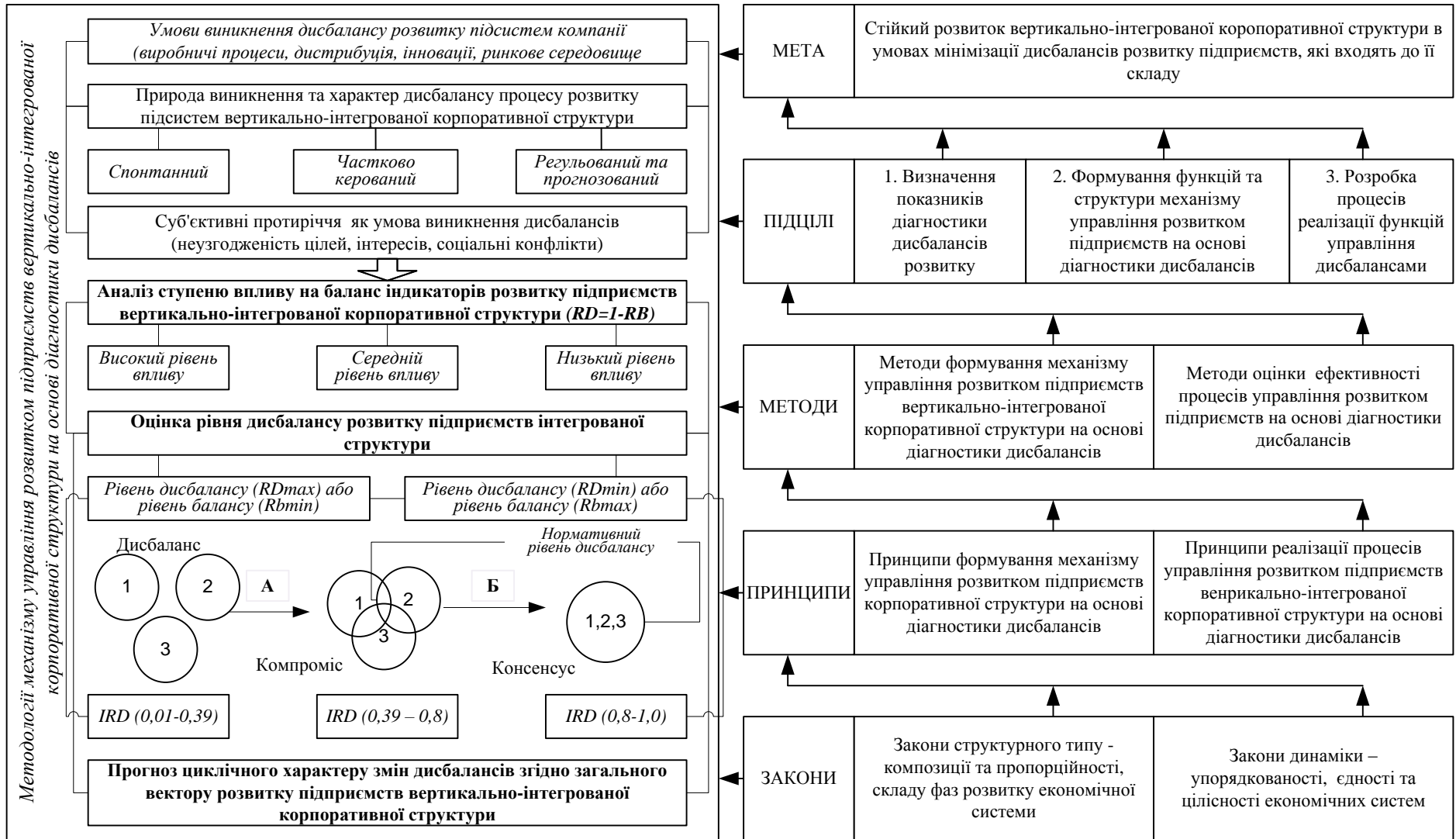


Рис. 1.5. Концептуальні положення діагностики дисбалансів розвитку підприємств вертикально інтегрованої корпоративної структури

зростання показників збалансованості інтересів, забезпечення ефективності підприємства як в короткостроковому, так і довгостроковому періодах.

Ефективність використання концептуальних положень управління розвитком вертикально інтегрованої корпоративної структури на основі діагностики дисбалансів проявляється в зниженні економічних втрат від запізнення реагування на зміни факторів середовища. Крім того, результатом зниження дисбалансу є підвищення якості управлінських процесів.

Взаємозв'язок між законами, факторами і методами в концептуальних положеннях формування системи управління вертикально інтегрованою компанією на основі діагностики дисбалансу її розвитку може бути показана у вигляді дерева рішень дослідження, у якому можна виділити три гілки (рис. 1.5):

- визначення показників якості та ефективності управління дисбалансом розвитку вертикально інтегрованої корпоративної структури;
- формування функцій і структури системи управління компанією на основі діагностики дисбалансів розвитку в залежності від характеру змін середовища;
- розробка процесів реалізації функцій управління дисбалансами розвитку вертикально інтегрованої корпоративної структури на основі аналізу індикаторів розвитку.

Представлені завдання сформульовані на підставі мети даного дослідження. Для вирішення поставлених завдань необхідно використання відповідних законів, принципів та методи їх реалізації.

Основна проблема полягає у відсутності необхідного інструментарію для кількісної та якісної оцінки якості та ефективності регулювання дисбалансів розвитком підприємства. Як кількісні результати пропонується прийняти наступні оцінки в долях одиниць за шкалою Е. Харингтона [25]:

1) консенсус – високий рівень збалансованості розвитку структурних підрозділів корпоративної структури (досягається при високих індексах якості управління розвитком за показниками дисбалансу [0,8; 1,0]);

2) компроміс – середній рівень збалансованості розвитку структурних підрозділів компанії (пропонується норматив значень рівня дисбалансу у межах [0,39; 0,8]);

3) дисбаланс – низький рівень збалансованості або повна відсутність балансу розвитку підприємств, які входять до корпоративної структури (зазвичай характерний для некерованих процесів [0,01; 0,39]).

Визначення сутності дисбалансу і необхідні процедури щодо його регулювання наведено в концептуальній моделі процесу управління розвитком за показниками дисбалансу (рис. 1.5). У роботі використовується співвідношення понять «рівень дисбалансу» ( $RD$ ) і «рівень балансу» ( $RB$ ):

$$RD=1 - RB. \quad (1.1)$$

Рівень дисбалансу розвитку має максимальне значення (представлено характеристиками низької результативності процесу, коли кола 1, 2, 3 не перетинаються). При цьому індекс збалансованості розвитку за показниками дисбалансу мінімальний  $IRBmin$  [0,01; 0,39] і величини індикаторів розвитку знаходяться в зоні «дисбаланс» внаслідок низької якості управління розвитком підприємства.

Зона компромісу, показана частковим перетином кіл 1, 2, 3, представляє собою ефективний і практично прийнятний стан балансу напрямів розвитку підсистем, інтересів учасників інтеграції. Для неї характерні умови взаємної домовленості зовнішніх зацікавлених сторін і підприємства.

Прямий зв'язок «А» відбиває процес переходу системи управління підприємства із зони дисбалансу в планово-нормативну зону компромісу розвитку підсистем. Ідеальна зона консенсусу у вигляді поєднання кіл 1, 2, 3

свідчить про недосяжно високий рівень узгодженості індикаторів і параметрів розвитку (зв'язок «Б»).

Показник збалансованості розвитку підприємства може мінятися від мінімального або початкового значення  $IRB_{min}$  до нормативного  $IRB_n$  [0,39; 0,8], а потім до максимального  $IRB_{max}$  [0,8; 1,0]. Для цього необхідно підвищити якість та інтенсивність застосування функцій управління дисбалансом та виділити індикатори розвитку підприємства, розробити алгоритм їх оцінки на основі принципів параметричної діагностики.

Практика показує, що на сучасних підприємствах не приділяється увага вирішенню проблеми дисбалансу розвитку. На даний момент не завжди на промислових підприємствах має місце висока якість управлінських рішень. По-цьому, крім спеціальної системи управління розвитком, необхідно використовувати методикку оцінки розвитку вертикально інтегрованих корпоративних структур в контексті рівня дисбалансу за допомогою відповідних показників і критеріїв оцінювання якості та ефективності управління дисбалансами.

### **Висновки до розділу 1**

Дослідження, проведені в першому розділі дисертаційної роботи, дозволяють зробити наступні висновки.

Для вирішення завдань дослідження запропоновано трактування поняття «індикатори розвитку» як показників, що дозволяють судити про стан або зміну економічних, соціальних або екологічних змінних в процесі розвитку системи, та поняття «дисбаланс розвитку», яке пропонується розуміти як неприпустиму міру розбіжності індикаторів розвитку корпоративної структури, що порушує узгодженість і збалансованість функціонування її підсистем.

Для розуміння природи процесу досягнення балансу розвитку окремих підсистем корпоративної структури проведено аналіз близьких понять, серед

яких: баланс, компроміс, толерантність і консенсус. Запропоновано виділити різні прояви дисбалансу (неузгодженість, економічний конфлікт, соціальний конфлікт і антагонізм) і оцінки (консенсус, компроміс і дисбаланс).

Для того, щоб повною мірою розкрити сутність дисбалансів розвитку підприємства інтегрованої структури введено класифікацію дисбалансу за ознаками «низький» рівень (консенсус інтересів), «середній» (компроміс), «високий» (дисбаланс), що дозволяє розширити межі застосовності отриманих на цій основі результатів в діапазоні зміни узгодженості інтересів «дисбаланс – компроміс – консенсус» та дає можливість вивчити причинно-наслідкові зв'язки в процесі регулювання дисбалансів розвитку підприємств. Це доповнило положення теорії щодо вирішення завдань оцінки та управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу.

Показані основні групи зацікавлених сторін підприємства. Виділено наступні види як представників міжгрупових і організаційних інтересів сторін: менеджери підприємства, персонал, інвестори, кредитори та інші. Розроблено концептуальні положення процесу управління розвитком підприємства за показниками дисбалансів розвитку, що дозволяє обґрунтувати елементи і функції відповідної системи управління, методи ефективного її застосування на практиці.

Проведено дослідження генезису існуючих методів управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу і розширена їх класифікація з урахуванням мети і завдань дослідження. На підставі проведеного аналізу методів складена часова схема їх генезису.

Розглянуто і проаналізовано концепції розвитку підприємства. На підставі чого уточнено поняття «сталий розвиток» як результуючої спільної мети застосування інтеграційної методики та механізму управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу: це процес керованого досягнення цілей розвитку всіх зацікавлених сторін в зоні допустимих значень «компроміс – консенсус» в процесі закономірних циклічних переходів до більш високих

рівнів якості та ефективності функціонування підприємства в складі систем більш високого рівня.

Все це дозволило визначити ступінь відповідності можливостей теорії потребам практики управління розвитком підприємства, сформулювати вимоги до комплексу методів та інструментів діагностики дисбалансів та розробити концептуальні положення управління розвитком підприємства за показниками дисбалансів.

Основні результати досліджень по даному розділу опубліковані в роботах [162, 165, 167, 171, 174, 176].

## РОЗДІЛ 2

### ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДІАГНОСТИКИ ДИСБАЛАНСІВ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СТРУКТУРИ

#### 2.1 Специфіка розвитку вертикально інтегрованих компаній енергетичного ринку

Сучасний паливно-енергетичний комплекс (ПЕК), як на світовому, так і на вітчизняному рівні, характеризується активними процесами вертикальної інтеграції. Вертикальна інтеграція являє собою економічне, фінансове та організаційне злиття декількох виробничих одиниць з різною структурою, що беруть участь в процесі виробництва, розподілу і збуту продукції на різних щаблях виробничого процесу, з метою отримання додаткових конкурентних переваг на ринку. Ключовим завданням інтеграційних утворень є забезпечення синергії або посилення взаємної дії між ланками, що входять до її складу. Формування ВІКС, в рамках яких можливий ефективний контроль всього ланцюжка виробництва, в світі та в Україні стало результатом структурно-організаційних змін в енергетичному комплексі, що обумовлює вибір основних методів здійснення фінансово-господарської діяльності в галузі.

Паливно-енергетичний комплекс України є одним із найбільших і найпотужніших комплексів національної економіки, який надає паливно-енергетичні ресурси для кожного підприємства. ПЕК має єдину систему енергозабезпечення країни, охоплює сукупність процесів виробництва, перетворення, транспорту і розподілу паливно-енергетичних ресурсів. Електроенергетика в Україні зазнає труднощів, починаючи ще з 1980-х років, коли почали виявлятися перші ознаки стагнації: оновлення виробничих потужностей не встигало за зростанням споживання електроенергії. Згодом на це наклалася загальноекономічна криза 1990-х, в результаті якої істотно

скоротився обсяг споживання електроенергії, а процес відновлення потужностей практично зупинився.

Енергетична система України є об'єднаною та побудована за регіональним принципом. До неї входять вісім енергосистем, які працюють паралельно: Західна, Південно-Західна, Центральна, Південна, Північна, Дніпровська, Кримська та Донбаська. Попри складну ситуацію, Україна самостійно збалансувала виробництво та споживання електроенергії. Енергогенеруючі об'єкти України входять до складу сімох акціонерних енергогенеруючих компаній – «Дніпроенерго», «Донбасенерго», «Західенерго», «Центренерго», «Укргідроенерго» (створена на базі «Дніпрогідроенерго» і «Днестрогідроенерго»), Національної атомної енергогенеруючої компанії «Енергоатом» та ТОВ «Східенерго», з 32 теплоелектроцентралей (загального користування та комунальних) 18 теплоелектроцентралей є членами громадської організації «Асоціація «Укртеплоелектроцентраль». Структуру паливно-енергетичного комплексу України зображено на рис. 2.1.

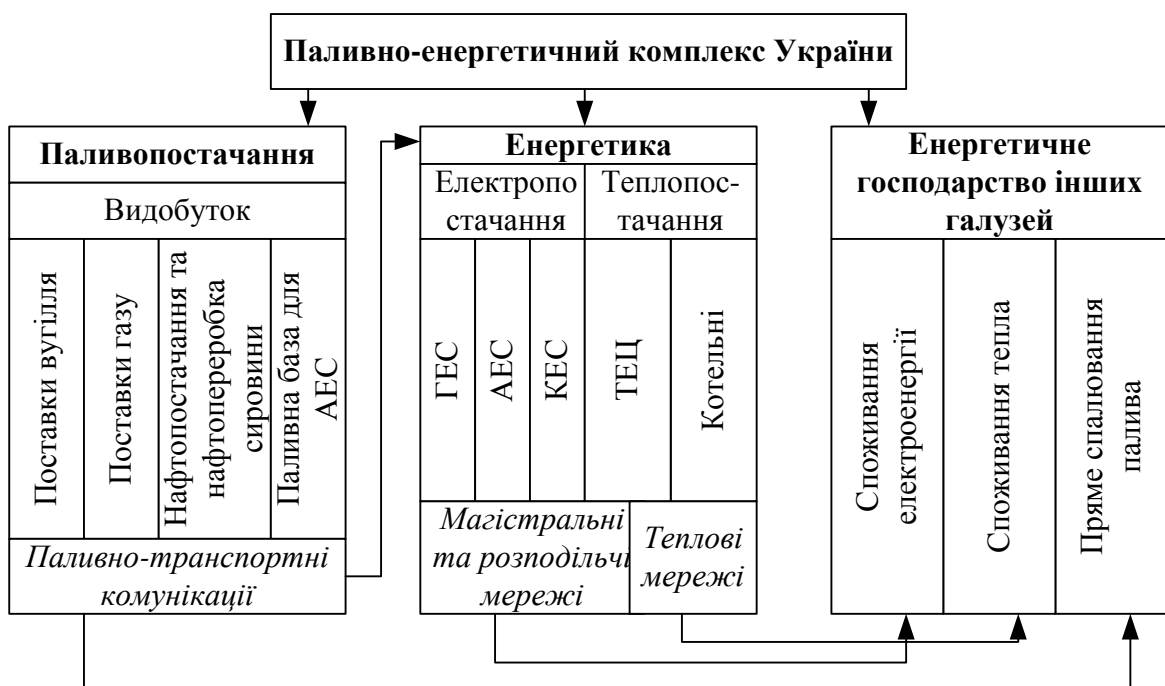


Рис. 2.1. Структурна схема паливно-енергетичного комплексу України



Таким чином, ПЕК – це складна сукупність великих виробничих систем, які безперервно розвиваються і які створені для виробітку, розподілу та використання в народному господарстві природних енергетичних ресурсів і енергії всіх видів. Основним завданням ПЕК є ефективне і надійне забезпечення всіх потреб народного господарства, в тому числі, всіх промислових підприємств, енергією необхідної кількості та якості.

Особливості енергетичної галузі України такі:

- взаємозамінність різних видів палива та енергії при вирішенні різноманітних виробничих завдань. З цього випливає багатоваріантність цих завдань;

- суміщення в часі процесів виробництва, розподілу та використання енергії, а також обмежені можливості їхнього акумулювання, що зумовлює розв'язання складної техніко-економічної проблеми резервування енергетичних потужностей;

- використання разом із звичайними видами транспорту (залізничний, водний, автомобільний), спеціальних видів транспорту: ЛЕП, розподільчі мережі, теплові мережі, газо- і нафтопроводи;

- органічний зв'язок енергетики та технології виробничих, побутових та інших енергоспоживаючих процесів, тому при розв'язанні технічних завдань треба враховувати вплив енергоносія на технологію споживачів енергії;

- централізоване електропостачання всіх галузей економіки на базі електрифікації, теплофікації та газифікації країни. Тому енергетика є природним монополістом, що ускладнює її роздержавлення та приватизацію.

Останні роки виявилися складними для української енергетики. На її стан найбільшою мірою вплинули:

- руйнування інфраструктури нафтогазової та вугільної промисловості;

- висока залежність від російських постачальників (атомна енергетика), а також дефіцит окремих видів енергоресурсів, у т.ч. антрацитових марок вугілля

і проблеми з його поставками, що впливає на безперебійність роботи вітчизняних ТЕС зокрема та Об'єднаної енергетичної системи України загалом;

недостатня готовність до диверсифікації постачань окремих видів енергоресурсів (ядерного палива, вугілля) за умови високої волатильності цін на світових ринках;

високий рівень монополізації окремих функціональних і регіональних сегментів енергетичного ринку України;

неготовність промисловості та споживчого ринку до зростання цін на енергоресурси, що спричиняє зниження рентабельності енергетичних галузей та зумовлює зростання соціально-політичної напруженості.

Попри ряд складнощів і негараздів, які спіткали Україну, вітчизняна енергетика розвивається, хоча й не швидкими темпами, поступово інтегруючись у єдиний європейський ринок. Головними проблемами у 2016 році були:

забезпеченість енергетичними ресурсами власного видобутку,

баланс експорту/імпорту енергоносіїв,

диверсифікація видів і джерел закупівлі енергоресурсів,

скорочення загального рівня їх споживання та ощадливого використання, запровадження заходів з енергоефективності та нових підходів до ціноутворення,

прийняття законодавчих актів, необхідних для ефективної роботи енергетичного сектору України.

У 2016 р. продовжилася тенденція до зниження рівня споживання природного газу та його імпорту, що, безперечно, є позитивним фактором. Разом з тим, за нинішнього зменшеного рівня споживання – більше 30 млрд.м<sup>3</sup>/рік – країна й досі не може забезпечити себе власними силами (20 млрд. м<sup>3</sup>/рік). Урядовим Розпорядженням «Про схвалення Концепції розвитку газовидобувної галузі України» (№ 1079 від 28 грудня 2016 р.)

поставлена мета – у 2020 р. вийти на рівень видобутку 27 млрд.м<sup>3</sup>, проте досягти цього навряд чи вдасться через брак коштів на істотне розширення геологорозвідувальних робіт, впровадження сучасних методів інтенсифікації видобутку, утримання і розвиток інфраструктури газовидобувної галузі [147].

В Україні працюють 14 теплових електростанцій, половина з яких потребує газові марки вугілля й ще сім – антрацит. Видобуток газових марок вугілля не наражається на ризик припинення через воєнні дії. Тоді як усі шахти, що видобувають антрацит і пісне вугілля, розташовані в зоні проведення АТО. У 2016 році постачання вугілля із зони АТО досягло 11,8 млн т (у 2015 році для теплової генерації було поставлено 8,5 млн тонн вугілля). Крім того, для покриття потреб генерації було імпортовано 0,9 млн тонн антрациту і 0,1 млн тонн газових марок вугілля (1,6 млн тонн у 2015 році). Загалом упродовж року забезпеченість теплової генерації вугіллям була більшою проти 2015 року, що дозволило компенсувати дефіцит генеруючих потужностей в Об'єднаній енергосистемі України, що виник у другій половині 2016 року (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Динаміка виробництва та споживання електроенергії в Україні [78]

Показники	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Споживання електроенергії, млн кВт-год	151	150,7	147,3	134,65	118,21	117,66
		-0,20%	-2,26%	-8,59%	-12,21%	-0,47%
Виробництво електроенергії, млн кВт-год	193,9	198,1	193,6	181,95	157,27	154,82
		2,17%	-2,27%	-6,02%	-13,56%	-1,56%
у тому числі						
АЕС	90,3	90,1	83,2	88,39	87,63	80,95
генеруючі компанії ТЕС	79,56	79,14	78,97	68,47	49,51	49,90
		-0,53%	-0,21%	-13,30%	-27,69%	0,79%
ТЕЦ	14,04	17,96	14,6	14,33	11,84	13,29
відновлювальні джерела	11,0	11,0	14,5	10,76	8,29	10,68
Видобуток вугілля, млн тонн	80,2	85,7	83,7	64,94	39,75	40,9
		6,86%	-2,33%	-22,41%	-38,79%	2,89%
у тому числі						
енергетичне вугілля	55,2	60,8	60	48,80	31,6	32,5
коксівне вугілля	25	24,9	23,7	16,14	8,15	8,4

У 2016 р. частка ТЕС у загальній встановленій потужності генеруючого обладнання об'єднаної енергетичної системи України склала 32,2 %, АЕС – 52,3 %, ТЕЦ – 8,6 %. Відповідно до Прогнозного балансу електроенергії ОЕС України на 2017 р. річне виробництво електроенергії у 2017 р. становитиме 157,8 млн. кВт-год., або приблизно на 2 % більше, порівняно з 2016 р. Передбачається, що більша частина виробництва електроенергії припаде на АЕС та ТЕС – 84,5 %. При цьому частка АЕС становитиме близько 53 %. Привертає увагу надзвичайно низький рівень прогнозу виробництва електричної енергії з відновлювальних енергоджерел, що свідчить про неефективність існуючих механізмів симулювання виробництва електроенергії з даних джерел [78].

Частка енергогенерації ТЕС залишається достатньо вагомою. В той же час, вугільний сектор України, позбавлений упродовж років незалежності можливості проведення дієвих реформ разом з руйнуванням критично важливої інфраструктури та знищенням частини шахтного фонду у 2014-2015 рр., перебуває у критичному стані. Попри підвищення обсягів видобутку вугілля, порівняно з 2015 р., на 2,89 %, країна залишається залежною від закупівель окремих його марок. Дефіцит вугілля на підприємствах теплової генерації може негативно позначатися на роботі ТЕС. У 2016 р. ТЕС і ТЕЦ України збільшили споживання вугілля на 9,4 % (на 2,701 млн. т), порівняно з 2015 р. – до 31,339 млн. 338,6 тис. т [78]. Однією з причин, що зумовила збільшення споживання вугілля, стала зупинка на ремонт окремих енергоблоків АЕС, що й призвело до пікового навантаження ТЕС. Структура покриття пікових навантажень значно відрізняється від структури встановленої потужності. Вугільні блоки ТЕС потужністю 100-300 МВт – основний механізм регулювання графіка ОЕС України. У зв'язку з несприятливою структурою генеруючих потужностей – низької питомої ваги маневрових потужностей і обмеження діапазону регулювання ТЕС – в енергосистемі практикуються зупинки на ніч 7-10 енергоблоків ТЕС із

подальшим їх включенням до графіку покриття ранкового та вечірнього максимуму енергоспоживання. Такі режими призводять до додаткового спрацювання ресурсу обладнання, підвищеної аварійності та перевитрат палива.

Споживання електроенергії за останні п'ять років (без урахування втрат) скоротилося на 20,74 % (на 39,091 млрд. кВт-год.) і склало 149,35 млрд. кВт-год. у 2016 р. (табл. 2.2). Найбільше скорочення рівня споживання було зафіксовано в паливній, хімічній та нафтохімічній промисловості, що пов'язано з економічною кризою в країні та падінням обсягів виробництва практично у всіх галузях економіки. Споживання електроенергії населенням та комунально-побутовими споживачами знижувалось в середньому на 2,94 % та 4,91 % відповідно за рахунок впровадження системи енергозбереження. Водночас, енергоспоживання збільшилося в будівельній та аграрній галузях, а також харчовій промисловості.

Згідно з даними Міністерства енергетики та вугільної промисловості, Україна зменшує експорт електроенергії з 6,1 млрд. кВт-год. у 2010 р. до 4,017 млрд. кВт-год. у 2016 р. Разом з тим, різко зменшився імпорт електроенергії з-за кордону – 2016 р. Імпорт склав 0,077 млрд. кВт-год. проти 1,9 млрд. кВт-год. у 2010 р. [68]

Враховуючи результати аналізу, увагу слід зосередити на можливостях та загрозах розвитку енергетичної галузі України. Так, важливим є також те, що проблема зі збереження та використання енергоресурсів не дає змоги знизити енергоємність ВВП, інтенсифікувати розробку власних покладів, сформулювати стратегію власного енергорезерву тощо. Для вирішення цієї проблеми потрібно проводити реформи в країні, починаючи від вдосконалення нормативно-правової бази діяльності енергетичних заводів до визначення стандартів відповідно до ЄС у сфері енергетики. Розвиток енергетики України на найближчий період має ґрунтуватися передусім на використанні інноваційних енергетичних технологій. Одним із найважливіших завдань є

модернізація магістральних і розподільних електричних мереж, що дозволить істотно знизити втрати електроенергії при її транспортуванні та перетворенні. Для досягнення належного рівня вітчизняної енергетики необхідна державна підтримка науково-дослідних і проектно-конструкторських розробок у галузі енергетичного машинобудування, як становлять основу атомної і теплової енергетики країни.

Таблиця 2.2

## Споживання електроенергії в Україні у 2012-2016 рр. [68]

Показники	Споживання, млн кВт-год					Темпи зростання, %			
	2012	2013	2014	2015	2016	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015
Споживання електроенергії (брутто)	188436,1	183732,0	169879,2	150485,9	149346,0	-2,50	-7,54	-11,42	-0,76
Споживання електроенергії (нетто)	150721,0	141507,4	134653,0	117826,9	117657,3	-6,11	-4,84	-91,22	-0,90
Промисловість у т.ч:	70761,4	65484,7	60929,8	50200,3	49821,9	-7,46	-6,96	-17,61	-0,75
металургійна	36936,0	35035,0	33933,2	28755,0	28760,2	-5,15	-3,14	-15,26	0,02
паливна	8935,5	8517,6	7381,3	4284,6	3575,9	-4,68	-13,34	-41,95	-16,54
машинобудівна	5833,6	5175,8	4367,9	3669,8	3675,5	-11,28	-15,61	-15,98	0,16
хімічна та нафтохімічна	5993,0	4517,2	3821,7	3084,7	2968,4	-24,63	-15,40	-19,28	-3,77
харчова та переробна	4713,8	4558,8	4492,5	4066,2	4214,2	-3,29	-1,45	-9,49	3,64
будівельні матеріали	2530,4	2420,7	2221,1	2067,4	2204,3	-4,34	-8,25	-6,92	6,62
інша	5819,1	5259,6	4712,2	4272,7	4423,4	-9,61	-10,41	-9,33	3,53
Сільгоспспоживачі	3830,9	3635,8	3482,8	3342,3	3515,6	-5,09	-4,21	-4,03	5,19
Транспорт	9279,1	8451,7	7342,8	6807,0	6745,5	-8,92	-13,12	-7,30	-0,90
Будівництво	1013,4	941,5	851,8	747,6	806,5	-7,09	-9,53	-12,23	7,88
Комунально-побутові споживачі	18508,1	17701,9	16580,7	15194,9	15102,9	-4,36	-6,33	-8,36	-0,61
Інші непромислові споживачі	7061,4	6556,5	6493,3	5954,9	5971,7	-7,15	-0,96	-8,29	0,28
Населення	40266,7	38735,4	38972,2	36480,0	35693,2	-3,80	0,61	-6,39	-2,16

В свою чергу відсутність системного підходу до формування та реалізації державної політики в енергетичній галузі є однією з головних причин її

незадовільного стану, заважає попередженню загроз вітчизняній енергетиці і своєчасному реагуванню на них.

Процеси вертикальної інтеграції для ключових зарубіжних країн і України мають як загальні тенденції, так і свою специфіку. В енергетичній галузі процеси вертикальної інтеграції розвивалися в напрямку від геологорозвідки до виробництва електроенергії та її транспортування. Основними передумовами цього процесу слід вважати прагнення ВІКС опанувати ринком кінцевого попиту в умовах його достатньої насиченості та зменшення ефективності капіталовкладень в освоєння нових енергоресурсів. Разом з тим, діяльність енергетичних ВІКС характеризується рядом специфічних аспектів. Вважаємо за доцільне розглядати ключові аспекти функціонування ВІКС на двох рівнях – зовнішньому і внутрішньому, кожен з яких включає в себе комплекс особливостей господарської діяльності енергетичних компаній.

На зовнішньому рівні виділяється дві групи ключових особливостей функціонування ВІКС в сучасних умовах – економічні та політичні. Специфіка функціонування світового ринку електроенергії та конкуренції на ньому в сучасних умовах господарювання висуває особливі вимоги до ВІКС. У зв'язку з цим, одним із шляхів підвищення ефективності функціонування ВІКС стала «зміна орієнтирів від здійснення конкурентної боротьби на об'єднання зусиль, об'єднання ключових компетенцій для досягнення синергізму в такого роду взаємодії» [122, с. 14]. Отже, в якості пріоритетного економічного аспекту функціонування ВІС на зовнішньому рівні можна вважати продовження нарощування вертикалі бізнесу, необхідне для забезпечення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів.

Процеси глобалізації та інтеграції на світовому ринку електроенергії багато в чому зумовлюють глобальні стратегії ВІКС, модифікують їх структуру та довгострокові пріоритети. Відбулося ускладнення глобальних, в тому числі інвестиційних стратегій ВІКС. У своїх стратегіях багато ВІКС

поставили мету всілякої диверсифікації власної діяльності на основі лідерства у видобутку і переробці енергосировини, розвитку відповідних технологій.

В результаті при формулюванні власних стратегій найбільші компанії позиціонують себе як енергетичні, що означає профільне розширення діяльності ВІКС, яке надалі впливає і на внутрішні аспекти функціонування. Що стосується політичних зовнішніх аспектів функціонування ВІКС, то вони полягають в активному державному участю при формуванні конкуренції між суб'єктами паливно-енергетичного комплексу.

Держава в особі органів влади державного та регіонального рівнів здійснює не тільки правову і регулюючу політику, а й стратегічну, мета якої полягає в забезпеченні інтересів держави на основі визначення стратегічних орієнтирів і напрямів розвитку найбільших ВІКС України.

На внутрішньому рівні виділяється більша кількість специфічних аспектів функціонування ВІКС, що обумовлено їх складною організаційною структурою. У зв'язку з цим, ВІКС стикаються не тільки з галузевими складнощами побудови ефективної вертикалі бізнесу, але і з загальноекономічними, що випливають із сутності форми вертикальної інтеграції. До загальних аспектів функціонування вертикально інтегрованих компаній можна віднести особливості, продиктовані структурними характеристиками досліджуваних господарських суб'єктів.

Іванова В.О. називає серед них такі:

- організаційно-правовою основою вертикально інтегрованих компаній виступає відкрите акціонерне товариство холдингового типу;
- ядро вертикально інтегрованої корпорації – сукупність підприємств, які є послідовними стадіями одного виробничого циклу і пов'язаних між собою технологічно необхідними виробничими зв'язками;
- одним з основних природних елементів системи є природні ресурси;
- до складу входять допоміжні та обслуговуючі виробництва, що забезпечують розвиток галузей спеціалізації та частково власні потреби;



– управління виробництвом і грошовими потоками здійснює материнська компанія [185, с. 56].

Бушуєв А.Н. підкреслює значимість нормативного документування структурних основ функціонування компанії та називає три ключові принципи, які повинні бути невід'ємним елементом діяльності вертикально-інтегрованих енергетичних компаній: виділення керуючої організації, що займається стратегічним управлінням, контролем і координацією діяльності підприємств холдингу; розподіл підприємств холдингу для забезпечення контролю над ними по продуктово-технологічним дивізіонах, а для здійснення координації їх діяльності за технологічними процесами; створення єдиного фінансово-розрахункового центру, головним завданням якого є централізоване управління фінансовими ресурсами вертикально інтегрованої корпорації [46, с. 48].

Плеско М.Н. та Биков В.М., в свою чергу, називають такі загальні аспекти функціонування вертикально-інтегрованих компаній:

– можливість організації інтенсивного інформаційного обміну між підрозділами, що дозволяє координувати плани і графіки поставок сировини, матеріалів, напівфабрикатів, їх переробку і доставку кінцевої продукції споживачеві;

– можливість економії, більш раціонального використання площ, потужностей, більш легкого збору інформації про ринок, менших витрат на здійснення угод;

– гарантія продажу продукції в періоди низького попиту;

– технологічні переваги в зв'язку з тим, що набуває організація отримує краще розуміння технології;

– можливість економії на витратах ринкових трансакцій;

– можливість істотного прискорення обороту капіталу та окупності витрат [131, с. 52].

Спеціальні внутрішні аспекти функціонування вертикально інтегрованих корпорацій відносяться до певних функціональних підсистем – управління людськими ресурсами, виробництвом, фінансами тощо. Ефективність організації окремих функціональних підсистем управління багато в чому залежить від гнучкості і мобільності управлінської системи, відсутність якої породжує ризики виникнення серйозних проблем виробничого, кадрового, збутового та іншого характеру. Основна загроза зниження конкурентоспроможності інтегрованої структури пов'язана з ризиком ізоляції її окремих ланок (господарюючих суб'єктів), які можуть опинитися ізольованими від конкуренції та інших ринкових сил.

Вартість виробництва певного виду продукції може виявитися вищою за ринкову через те, що гроші «залишаються» всередині структури. Виникнення даного ризику можливо в тому випадку, якщо інтегрована структура націлена переважно на внутрішньо фірмові поставки. Тоді підрозділи інтегрованої структури виявляються вимушеними купувати продукцію інших підприємств, що входять в цю ж структуру, яка може бути більш гіршої за якістю або більш дорогої в порівнянні з продукцією, яка виробляється сторонніми конкурентами.

Як зазначає Рябенко П.В. «висока величина постійних витрат, пов'язаних з необхідністю значних витрат на підтримку виробничих потужностей по всій вертикальній ланцюга, причому незалежно від рівня попиту на кінцеву продукцію. Це робить фінансове становище компанії в разі значного скорочення попиту на їх кінцеву продукцію особливо нестійким» [150, с. 42].

Dongli Zhang також підкреслює ризик зниження ефективності діяльності вертикально інтегрованих компаній, ґрунтуючись на проведеному році емпіричному дослідженні. Зокрема, в ході цього дослідження було встановлено кореляційний взаємозв'язок між витратами на здійснення вертикальної інтеграції компаній і рівнем їх операційної ефективності, що демонструє необхідність грамотного планування інвестицій, оскільки вони

часто виявляються необґрунтованими (витрати на інтеграцію довгий час не окупаються її результатами) [18, с. 8].

Аналогічної точки зору дотримуються американські вчені з виключенням в тих випадках, коли вертикальна інтеграція є відповіддю господарюючих суб'єктів на збільшення цін на ресурси і сировинні матеріали, необхідні в промислової діяльності [1]. Представлені думки свідчать про те, що функціонування вертикально інтегрованих енергетичних компаній характеризується складністю в забезпеченні конкурентоспроможності окремих ланок «вертикальної ланцюга», необхідністю вироблення цілісної політики модернізації та інноватизації промислового комплексу, уважним урахуванням проблем діяльності кожного суб'єкта, що входить до складу структури, на виробничому рівні.

На нашу думку, «зв'язки» в діяльності вертикально інтегрованих енергетичних мають бути не підсистемами, а окремими сполучними елементами. На основі проведеного аналізу наукової літератури, був сформований наступний комплекс ключових особливостей діяльності вертикально інтегрованих енергетичних компаній, диференційованих по функціональних підсистемах управління (табл. 2.3).

Отже, можна зробити висновок про те, що ключові внутрішні аспекти функціонування вертикально інтегрованої енергетичної корпорації спостерігаються в:

інноваційно-технологічному середовищі – часткова або повна інноватизація структури виробництва;

управлінні матеріальними ресурсами – забезпечення ресурсами окремих суб'єктів структури;

управлінні виробництвом – планування виробничих процесів у всьому «вертикальному ланцюгу»;

бізнес-комунікаціях – необхідність побудови ефективної системи бізнес-комунікацій для ефективної взаємодії всіх суб'єктів ВІКС;

Таблиця 2.3

**Ключові особливості функціонування вертикально інтегрованих  
корпоративних структур енергетичного комплексу**

Функціональні підсистеми	Особливості
Стратегічне управління	Необхідність побудови стратегії управління всією структурою, її деталізації щодо окремих суб'єктів, що входять у корпоративну структуру.
Бізнес-комунікації	Необхідність побудови гнучкої системи внутрішніх бізнес-комунікацій для ефективної взаємодії окремих суб'єктів структури і співробітників.
Інноваційно-технологічна сфера	Необхідність гнучкого управління інноваціями, планування модернізації технологій, що використовуються окремими суб'єктами корпоративної структури.
Корпоративна культура	Необхідність формування цілісної корпоративної культури, попередження виникнення субкультур і контркультур
Управління людськими ресурсами	Необхідність вироблення концептуальних засад кадрового менеджменту, дотримання вимог до персоналу, підтримки його розвитку в рамках всіх суб'єктів структури.
Управління виробництвом	Необхідність планування вертикального ланцюга виробничих процесів як чітко злагодженого механізму промислової діяльності корпорації.
Управління фінансами	Необхідність структурованого фінансового планування, що забезпечує інтереси всіх суб'єктів, що входять в структуру; оцінці фінансових ризиків та інвестиційної привабливості проектів окремих суб'єктів структури.
Управління ризиками	Необхідність побудови комплексних систем управління ризиками комерційного, промислового та інноваційного характеру, що охоплюють всі суб'єкти, які входять в структуру.
Управління маркетингом	Необхідність формування загальних принципів взаємодії зі споживачами, цінової політики, каналів реалізації готової продукції.
Управління матеріальними ресурсами	Необхідність грамотного планування модернізації та заміщення матеріальних ресурсів, які використовуються в діяльності суб'єктів корпоративної структури.
Управління логістикою	Необхідність планування мобільних логістичних процесів, відповідних ієрархічних зв'язків в вертикально-інтегрованої структури, використання спеціальних підходів до управління логістикою

управлінні людськими ресурсами – централізація управління та формування єдиних принципів кадрового менеджменту;

корпоративній культурі – побудова загальної корпоративної культури, попередження її розпаду на субкультури;

управлінні маркетингом – розробка єдиних підходів до взаємодії зі споживачами;

управлінні логістикою – побудова послідовних логістичних процесів;

управлінні фінансами, ризиками і загальною стратегією розвитку вертикально інтегрованої промислової структури.

Домінуючого положення ВІКС у вітчизняній енергетиці сприяють такі особливості їх діяльності, які є основними достоїнствами інтегрованих структур:

1. Великі обсяги виробництва дозволяють знижувати витрати в розрахунку на одиницю продукції (на кВт-год електроенергії), цьому також сприяє і розробка родовищ з енергоресурсами.

2. Висока забезпеченість запасами, наявність ліцензій на безліч багатих родовищ знижує необхідність в додаткових витратах на геологорозвідувальні роботи.

3. Майже монопольне становище ВІКС в деяких регіонах країни, а також вільний доступ до транспортної інфраструктури.

Крім переваг вертикальної інтеграції існують численні слабкі сторони діяльності вітчизняних енергетичних корпорацій, які обмежують їх позитивний вплив на конкурентоспроможність вітчизняної економіки в цілому і, одночасно, можуть істотно знизити їх власну конкурентоспроможність в майбутньому:

1. Відбувається зниження запасів, оскільки видобуток перевищує введення в експлуатацію нових родовищ та використання альтернативних енергоресурсів. Зростання чистого прибутку і виручки ВІКС більшою мірою обумовлений лобіюванням тарифів на електроенергію, а не розширенням діяльності.

2. Основним експортним товаром є безпосередньо електроенергія. Слабо працюють механізми залучення інших компаній в бізнес, ВІКС мало сприяють розвитку суміжних галузей. Це могло би сприяти розвитку енергетичного

машинобудування і дозволило б підвищити зайнятість в країні, а також викликало б потреба в робітниках певних спеціальностей, в кваліфікованих кадрах, в наукових розробках.

3. Знижується ефективність видобутку сировини та виробництва електроенергії через використання монопольного становища певних ВІКС.

4. При освоєнні родовища часто використовується політика рентабельного терміну експлуатації тобто розробляють родовище, поки витрати видобутку сировини відносно невисокі, і залишають родовище, коли собівартість зростає.

5. Гострою проблемою є знос обладнання, як моральний, так і фізичний. Високі доходи ВІКС не в повній мірі трансформуються в інвестиції.

6. В цілому ринок виробництва електроенергії в Україні є олігополією. Але в окремих регіонах свою діяльність здійснює тільки одна корпоративна структура, що перетворює її в монополію. Використовуючи своє монопольне становище, компанії здійснюють ціновий диктат при встановленні ціни на тепло та електроенергію.

7. Високий рівень енергоспоживання. Використання застарілих енергоємних і економічно недосконалих технологій. В результаті вітчизняна електроенергетика характеризується високим рівнем енергоспоживання, що негативно відбивається на економічній ефективності галузі.

Основу енергетичної галузі України складають п'ять енергогенеруючих компаній, з яких державної форми власності ПАТ «Донбасенерго», ПАТ «Центренерго» і приватної форми власності – ПАТ «ДТЕК» Дніпроенерго», ПАТ «ДТЕК «Західенерго», ТОВ «Східенерго» об'єднують 14 потужних ТЕС з блочними агрегатами одиничною потужністю 150, 200, 300 і 800 МВт. Загальна кількість енергоблоків на ТЕС і ТЕЦ становить 102 одиниці, в тому числі потужністю 150 МВт – 6 одиниць, 200 МВт – 42 одиниці, 250 МВт – 5 одиниць, 300 МВт – 42 одиниці і 800 МВт – 7 одиниць [78]. Більшість енергоблоків побудовано і введено в експлуатацію протягом

1959-1977 років. Значна їх частина працює понад 30 років, що істотно перевищує прийняту в світовій практиці межу фізичного і морального зносу.

Отже, володіючи значними конкурентними перевагами, енергетичні вертикально інтегровані корпоративні структури все ж не працюють на економіку країни так повно, як могли б. Підкреслимо, що позитивний вплив ВІКС на конкурентоспроможність буде повноцінним тільки в тому випадку, якщо їх власна конкурентоспроможність, багато в чому обумовлена неекономічними факторами (монополією на природні ресурси, держпідтримкою тощо), буде перетворена в технологічні переваги всередині і за межами цих компаній.

Підводячи підсумки, можна сказати, що для компаній вертикальна інтеграція зменшує витрати трансакцій і забезпечує контроль над повним виробничим циклом – від видобутку до постачання споживачеві. ВІКС нерідко створюють регіональні монополії, які не співпрацюють з місцевим малим та середнім бізнесом, а навпаки пригнічують його.

## **2.2 Аналіз розвитку підприємств вертикально інтегрованої компанії за допомогою діагностичних карт**

ДТЕК – стратегічний холдинг, що розвиває чотири напрями бізнесу в енергетичній галузі. Підприємства Групи ДТЕК видобувають вугілля і природний газ, виробляють електроенергію на станціях теплової енергетики та вітрогенерації, постачають тепло й електроенергію кінцевим споживачам і надають енергосервісні послуги (рис. 2.3). У кожному з напрямів бізнесу створено операційні компанії, які безпосередньо керують виробничими підприємствами.

Виробничі потужності компанії в тепловій генерації представлені ДТЕК Східенерго, ДТЕК Дніпроенерго, ДТЕК Західенерго, ДТЕК Київенерго та Миронівською ТЕС, ДТЕК Донецькобленерго. Уся вироблена електроенергія

постачається до Об'єднаної енергосистеми України, оперативне диспетчерське управління якою здійснює Національна енергетична компанія «Укренерго».



Рис. 2.2. Структура ПАТ «ДТЕК»

Шість дистрибуційних підприємств входять до ДТЕК Енерго: Київенерго, ДТЕК Дніпрообленерго, ДТЕК Донецькобленерго, ДТЕК Високовольтні мережі, ДТЕК ПЕМ-Енерговугілля, ДТЕК Крименерго. Підприємства обслуговують 4,5 млн клієнтів: металургійні та машинобудівні заводи, шахти та підприємства, а також об'єкти соціальної сфери й населення в Києві, Донецькій і Дніпропетровській областях. Бурштинська й Добротвірська ТЕС, які входять до ДТЕК Західенерго, передають електроенергію споживачам Львівської, Івано-Франківської та Закарпатської областей, а також на експорт. Бурштинська ТЕС виділена в енергоострів, який синхронізований із європейською енергосистемою ENTSO-E. Сукупна протяжність ліній електропередачі ДТЕК Енерго становить 130 тис. км, а загальна трансформаторна потужність підстанцій перевищує 34 тис. МВА.

Основне паливо для ТЕС ДТЕК Енерго – вугілля. Частка вугілля в паливному балансі електростанцій склала 98,4 %. ТЕЦ Київенерго працюють



на природному газі. ТЕС і ТЕЦ ДТЕК Енерго забезпечують теплом міста, у яких вони розташовані. Водночас мережі теплопроводів перебувають переважно в комунальній власності. ДТЕК Енерго видобуває енергетичне та коксівне вугілля. Промислові запаси вугілля на родовищах компанії становлять 1516 млн тонн, з яких на вугілля газових марок припадає 1004 млн тонн, антрацит і пісне вугілля – 511 млн тонн. Вугілля збагачується на 12 власних фабриках компанії.

30,7 млн тонн вугілля підняли на-гора шахтарі компанії у 2016 році, що на 7,1 % перевищує результат 2015 року, але на 21,3 % менше ніж у 2012 році (табл. 2.4). Це дозволило збагачувальним фабрикам наростити збагачення рядового вугілля і випуск концентрату до 23,2 і 14,7 млн тонн відповідно. Головні чинники, що вплинули на виробничі показники: видобуток газових марок вугілля на рівні 21,2 млн тонн, що нижче за показник минулого року на 4,3 %, або 951,9 тис. тонн [88].

Таблиця 2.4

## Видобуток вугілля підприємствами ДТЕК Енерго, млн. тонн

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ДТЕК Павлоградвугілля	15,4	17,0	18,2	18,9	18,8	18,4
ДТЕК Комсомолець Донбасу	4,3	4,5	4,0	2,5	2,4	3,5
ДТЕК Свердловантрацит	6,6	6,9	7,0	4,9	1,9	2,3
ДТЕК Добропіллявугілля	3,3	3,3	2,8	2,7	1,8	2,3
ДТЕК Ровенькиантрацит	7,3	7,3	6,7	5,2	1,6	2,2
ШУ Обуховська	-	-	-	2,1	1,3	1,5
ТДВ «Білозерське»	-	-	-	0,8	0,9	0,5
Разом	36,9	39	38,7	37,1	28,7	30,7

Розроблено автором за [88, 89, 90, 203, 205]

Загалом галузь теплової генерації ПАТ «ДТЕК» забезпечує понад третину всіх потреб України в електроенергії. Найбільший внесок у збільшення виробництва зробив ДТЕК Дніпроенерго – на 30 %, або 2,7 млрд кВт•год, було збільшено відпуск електроенергії. Це стало можливим завдяки зростанню постачання антрациту та пісного вугілля з ДТЕК Шахта Комсомолець Донбасу, ДТЕК Ровенькиантрацит і ДТЕК Свердловантрацит.

Зниження виробництва електроенергії ДТЕК Західенерго на 14,5 %, або 2,3 млрд кВт·год (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Показники виробництва електроенергії ТЕС ДТЕК Енерго

Підприємство		Вироблення електроенергії,				
		2012	2013	2014	2015	2016
ДТЕК Курахівська ТЕС	млн кВт·год	6006,0	7122,1	5966,4	5969,4	5985,6
	КВВП, %	45,8	53,9	44,9	44,9	44,5
ДТЕК Луганська ТЕС	млн кВт·год	6095,6	5353,8	4825,5	2591,1	3338,4
	КВВП, %	48,3	41,9	37,7	19,9	25,4
ДТЕК Придніпровська ТЕС	млн кВт·год	4084,1	3993,6	3986,4	1490,4	2669,7
	КВВП, %	38,9	25,8	25,7	9,6	17,2
ДТЕК Запорізька ТЕС	млн кВт·год	3629,0	5997,4	5552,9	5442,4	4815,7
	КВВП, %	43,9	19,0	17,5	54,3	47,5
ДТЕК Криворізька ТЕС	млн кВт·год	8896,5	7516,0	6944,6	2279,7	5018,9
	КВВП, %	44,9	30,3	27,8	10,2	19,8
ДТЕК Бурштинська ТЕС	млн кВт·год	9632,0	9954,7	10039,0	9727,9	8499,1
	КВВП, %	47,6	49,0	49,2	47,6	41,3
ДТЕК Добротвірська ТЕС	млн кВт·год	2346,3	2004,3	1844,2	2245,5	2275,5
	КВВП, %	53,4	9,5	10,3	50,3	50,8
ДТЕК Ладизинська ТЕС	млн кВт·год	4575,8	5904,6	5345,6	5287,6	4048,7
	КВВП, %	28,9	37,5	33,9	13,2	16,0

\*КВВП – коефіцієнт використання встановленої потужності, %.

Розроблено автором за [88, 89, 90, 203, 205]

Першим інвестиційним проектом ДТЕК у відновлюваній енергетиці стало будівництво Ботієвської ВЕС потужністю 200 МВт. Сьогодні станція – найбільша в Україні та входить до топ-5 наземних вітропарків Центральної та Східної Європи. Екологічний ефект від роботи Ботієвської ВЕС виражений у щорічному скороченні викидів в атмосферу в еквіваленті 646 тис. тонн CO<sub>2</sub>. Компанія планує розвивати напрям вітроенергетики: очікується, що у 2017 році в Запорізькій області розпочнеться будівництво Приморської ВЕС потужністю у 200 МВт.

Але не зважаючи на негативну динаміку і рівень завантаження виробничих потужностей щодо виробництва електроенергії на ТЕС в цілому результати діяльності Групи ДТЕК вельми позитивні (табл. 2.6). Так, у 2016 році видобуток вугілля шахтами ДТЕК становив 31,3 млн тонн (+8,9% до 2015

року), це дозволило збагачувальним фабрикам наростити збагачення рядового вугілля і випуск концентрату до 23,7 і 14,0 млн тонн відповідно. Відпуск електроенергії – 40,1 млрд кВт•год (+4,7 %), передавання електроенергії мережами – 45,8 млрд кВт•год (+1,6 %), видобуток природного газу – 1,6 млрд куб. метрів (+25 %).

Таблиця 2.6

## Показники господарської діяльності Групи ДТЕК

Показники	Од. вим.	2012	2013	2014	2015	2016
Видобуток вугілля	тис. тонн	39693,3	41408	37122	28692,0	31250,6
Збагачення вугілля:						
рядове вугілля	тис. тонн	27692,3	32970	26401	19965,8	23731,0
випуск концентрату	тис. тонн	18300,1	21908	17092	12279,4	15006,5
Генерація електроенергії	млн кВт•год	51918,4	53054	47790	38284,1	40071,0
Передавання електроенергії мережами	млн кВт•год	53918,4	56896	53770	45086,4	45809,2
Експорт електроенергії	млн кВт•год	9707,0	9829	7988	3555,1	3983,9
Експорт вугілля	тис. тонн	2745,1	4732	4057	1387,1	1333,1
Імпорт вугілля	тис. тонн	1,4	-	1687	404,1	222,2
Імпорт газу	млн куб м	-	-	-	23,7	15,4
Видобуток природного газу	млн куб м	-	92	752	1304,6	1630,9
Видобуток газового конденсату	тис. тонн	-	41	29	45,3	56,1

Розроблено автором за [88, 89, 90, 203, 205]

82,51 % – коефіцієнт технічної готовності електростанцій ДТЕК Енерго, що свідчить про наявність можливостей для покриття графіка навантаження в об'єднаній енергосистемі України. За результатами 2016 року темпи зростання реального енергоспоживання становили 3 %, або 1,2 млрд кВт•год.

Компанія наростила відвантаження споживачам у Європі, Канаді та Індії – 1,3 млн тонн вугільної продукції було поставлено на зовнішні ринки у 2016 році. Експортні постачання переважно здійснюються з ресурсу ШУ Обуховська, зокрема 0,3 млн тонн антрацитів було поставлено підприємством в Україну. Обсяг постачання вугілля промисловим споживачам в Україні зріс у 2,8 разу – до 2,6 млн тонн.

Доходи Групи ДТЕК формуються за рахунок оптового продажу електроенергії ДП «Енергоринок», реалізації вугілля, газу й газового конденсату, а також дистрибуції електро- та теплоенергії кінцевим споживачам (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка консолідованих фінансових показників Групи ДТЕК, млн. грн\*

Показники	2012	2013	2014	2015	2016
Виторг	82581	92817	93254	95375	131815
Собівартість реалізованої продукції	70816	82956	79970	87321	105824
Операційні доходи	3265	2910	1349	697	714
Операційні витрати	1408	1780	2777	7958	5752
ЕБІТДА	16936	14699	19865	7508	30621
ЕБІТДА margin, %	20,5	15,8	20,3	8	23
Чистий прибуток / збиток	5954	2980	-19660	-41890	-1215
Активи	76404	94137	110784	119757	140597
Капітальні інвестиції	10193	10310	6460	5015	7134

\*Розраховано автором за [88]

Консолідований виторг Групи ДТЕК за поступово зростає, але це пов'язано не зі збільшенням обсягів виробництва, а з інфляційними процесами в державі. Можна бачити, що починаючи з 2014 року компанія має збитки, які поступово зменшуються.

Доходи від продажу електроенергії кінцевим споживачам в Україні та експорту становили 43,9 % від консолідованого виторгу, від оптового продажу електроенергії в ДП «Енергоринок» – 36 %, від продажу газу й газового конденсату – 8,7 %, від продажу теплової енергії кінцевим споживачам – 6,8 %, від реалізації вугілля – 4,4 %. Основний обсяг доходів – 95 % консолідованого виторгу (включно з компенсацією різниці в тарифах за тепло) – компанія згенерувала на внутрішньому ринку України [88].

Разом с тим, ситуація у структурних підрозділах групи ДТЕК суттєво відрізняється від результатів господарської діяльності компанії в цілому. Досягнення конкурентних переваг енергетичними компаніями вимагає високотехнологічного виробництва, швидкості обороту капіталу. Це можливо

тільки у великих вертикально-інтегрованих компаніях, де створюються найбільш сприятливі умови формування, використання і відновлення ресурсів. Інтеграція повинна забезпечувати побудову технологічних ланцюжків, що включають завершальні стадії виробничого циклу.

Значимість статистичного дослідження збалансованості діяльності окремих підприємств в рамках формування вертикально-інтегрованих структур істотно зросла у зв'язку з політичною та економічною кризами. Проведений аналіз показав, що реалізація попередження дисбалансів розвитку знаходиться в прямій залежності від фінансового стану підприємств, які інтегруються компанією. Застосування статистичних методів в поєднанні з підходами традиційного економічного аналізу може істотно розширити можливості аналітичних досліджень. Базою для практичного аналізу послужили дані форм статистичної звітності за 2012-2016 рр. підприємств Групи ДТЕК: ПАТ «ДТЕК Шахта Комсомолець Донбасу» (табл. 2.8), ПАТ «ДТЕК Октябрська ЦЗФ» (табл. 2.9), ПАТ «ДТЕК Дніпроенерго» (табл. 2.10) та ПАТ «ДТЕК Донецькобленерго» (табл. 2.11).

ПАТ «ДТЕК Шахта Комсомолець Донбасу» добуває вугілля марки Т по ДСТУ 3472-96, який відноситься до категорії енергетичних і має якісний хімічний склад товарної продукції. Основні ринки збуту готової продукції – теплові електростанції України – Миронівська ТЕС, Придніпровська ТЕС, Криворізька ТЕС. Відвантаження вугільної продукції здійснюється, на підставі укладених договорів, в піввагонах вантажопідйомністю 69 тонн. Основний клієнт – генеруючі компанії України, у тому числі, ТОВ «ДТЕК Трейдинг».

Аналізуючи економічні данні за 2014-2015 роки, складно надати об'єктивну оцінку. Це пов'язано з економіко-політичною ситуацією, яка склалася в Україні. У зазначений період робота підприємства була дуже нестабільною, що у свою чергу порушувало звичайне ведення постачань, як на територію шахти, так і на склад тимчасового зберігання у м. Павлоград. У

2016 році підприємству вдалося подолати тимчасові труднощі та отримати чистий прибуток у розмірі 510 млн. грн.

Таблиця 2.8

Динаміка фінансових показників ПАТ «ДТЕК Шахта Комсомолець Донбасу»,  
млн. грн\*

Показники	2012	2013	2014	2015	2016
Виторг	2653,496	2258,179	1187,187	1154,329	3033,939
Собівартість реалізованої продукції	1404,901	1466,112	832,933	405,831	1634,401
Операційні доходи	83,830	15,867	50,572	177,400	17,267
Операційні витрати	162,372	97,556	334,426	789,939	747,599
ЕВІТДА	401,962	572,106	79,671	213,332	909,572
ЕВІТДА margin, %	15,15	25,33	6,71	18,48	29,98
Чистий прибуток	58,201	211,088	-242,847	-128,083	520,049
Активи	2968,511	3226,657	2848,195	3906,807	5034,999
Капітальні інвестиції	190,907	217,708	134,143	61,098	291,100

\*Розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Таблиця 2.9

Динаміка фінансових показників ПАТ «ДТЕК Октябрська ЦЗФ», млн. грн\*

Показники	2012	2013	2014	2015	2016
Виторг	163,618	142,908	135,733	164,740	182,693
Собівартість реалізованої продукції	114,109	96,619	116,536	133,798	151,541
Операційні доходи	1,297	1,343	1,033	1,473	0,819
Операційні витрати	9,759	12,180	7,367	14,760	16,391
ЕВІТДА	16,803	18,120	30,224	22,627	26,065
ЕВІТДА margin, %	10,27	12,68	22,27	13,73	14,27
Чистий прибуток	8,575	6,448	14,891	9,111	8,316
Активи	88,622	139,548	151,788	192,601	188,559
Капітальні інвестиції	13,109	33,202	52,786	19,705	21,400

\*Розраховано на основі статистичної звітності підприємства

ПАТ «ДТЕК Октябрська ЦЗФ» здійснює діяльність з переробки рядового вугілля вугледобувних підприємств. Основними постачальниками давальницької сировини є шахти ПрАТ «ДТЕК Павлоградвугілля» і

ПАТ «ДТЕК Добропіллявугілля», а так само ТДВ «Шахта Білозерська». За 2016 рік підприємство переробило 1924,2 тис.т. рядового вугілля, що на 68,4 тис.т. (або на 3,4 %) менше, ніж у 2015 році. Зниження переробки відбулося в зв'язку з плановою зупинкою в травні на 10 днів, постачанням мокрих вугілля і причинами, пов'язаними з роботою залізниці.

Таблиця 2.10

Динаміка фінансових показників ПАТ «ДТЕК Дніпроенерго», тис. грн\*

Показники	2012	2013	2014	2015	2016
Виторг	11077497	11719280	9764306	7297957	14137011
Собівартість реалізованої продукції	9514340	8616232	9115292	9829066	11538801
Операційні доходи	1560527	651243	289740	81714	130578
Операційні витрати	197205	193390	314586	757848	445814
ЕБІТДА	1647487	2072607	1978122	1547322	3541287
ЕБІТДА margin, %	14,87	17,69	20,26	21,20	25,05
Чистий прибуток	936190	1395163	1364489	477192	2242275
Активи	7790456	10740487	12042559	14568876	19856839
Капітальні інвестиції	582877	634 402	737624	128523	345104

\*Розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Таблиця 2.11

Динаміка фінансових показників ПАТ «ДТЕК Донецькобленерго», тис. грн\*

Показники	2012	2013	2014	2015	2016
Виторг	6625100	6668831	4423917	4438298	2879390
Собівартість реалізованої продукції	5227014	5428031	4586522	5784234	4840886
Операційні доходи	91108	498188	97944	58143	55149
Операційні витрати	-125593	184354	355689	1640891	673620
ЕБІТДА	519624	567688	-119135	-3307551	-1011286
ЕБІТДА margin, %	7,84	8,51	-2,69	-74,52	-35,12
Чистий прибуток	164042	201565	-316421	-3524421	-1129996
Активи	2189251	2946223	3180504	2290720	2238249
Капітальні інвестиції	190907	217 708	134143	61098	291100

\*Розраховано на основі статистичної звітності підприємства

За підсумками діяльності підприємства за 2016 рік отримано чистий прибуток в розмірі 8,3 млн. грн., що на 6,6 млн. грн. нижче, ніж у найбільш прибутковому 2014 році.

Основним видом діяльності ПАТ «ДТЕК Дніпроенерго» є виробництво електричної та теплової енергії. До складу ПАТ «ДТЕК Дніпроенерго» увійшли наступні енергогенеруючі електростанції: Запорізька ТЕС, розташована у Запорізькій області, Криворізька ТЕС та Придніпровська ТЕС, розташовані у Дніпропетровській області. Підприємство є монополістом у наступних видах діяльності: транспортування теплової енергії, водопостачання та водовідведення у вказаних регіонах.

Сировину (вугільну продукцію та газ) підприємство отримує у трьох основних постачальників: ТОВ «ДТЕК Трейдинг», ПАТ «ДТЕК Шахта Комсомолець Донбасу» та ПАТ «Павлоградвугілля». Господарська діяльність підприємства є найбільш стабільною у порівнянні з іншими структурними підрозділами Компанії «ДТЕК». Але роботу окремих ТЕС, які входять до складу ПАТ «ДТЕК Дніпроенерго» не можна назвати стабільною. Так, ДТЕК Придніпровська ТЕС використовує свої виробничі потужності в останні три роки не більше ніж на 25,7 % (табл. 2.5), ДТЕК Криворізька ТЕС – 27,8 %. Недозавантаження виробничих потужностей призводить до зменшення ефективності роботи діяльності вертикально-інтегрованої енергетичної компанії в цілому.

Особливий інтерес викликає збалансованість розвитку всіх структурних підрозділів. Об'єктивна оцінка збалансованого функціонування інтегрованої структури не може базуватися на довільному наборі показників (рис. 2.3). Їх вибір обумовлюється тим, що всі показники в комплексі визначають загальну збалансованість і мають різну значимість для компанії, з точки зору фактичного стану перспективних кінцевих результатів його діяльності.

Представлена вертикально інтегрована структури включає в свій склад більше 60 підприємств, цілі розвитку яких повинні бути враховані у загальній



корпоративній стратегії розвитку компанії. На даний момент практично не існує підходів, що дозволяють врахувати і кількісно оцінити вимоги всіх зацікавлених сторін при плануванні розвитку підприємства, тому виникла необхідність в розробці методу, який дозволив би вирішити це завдання.

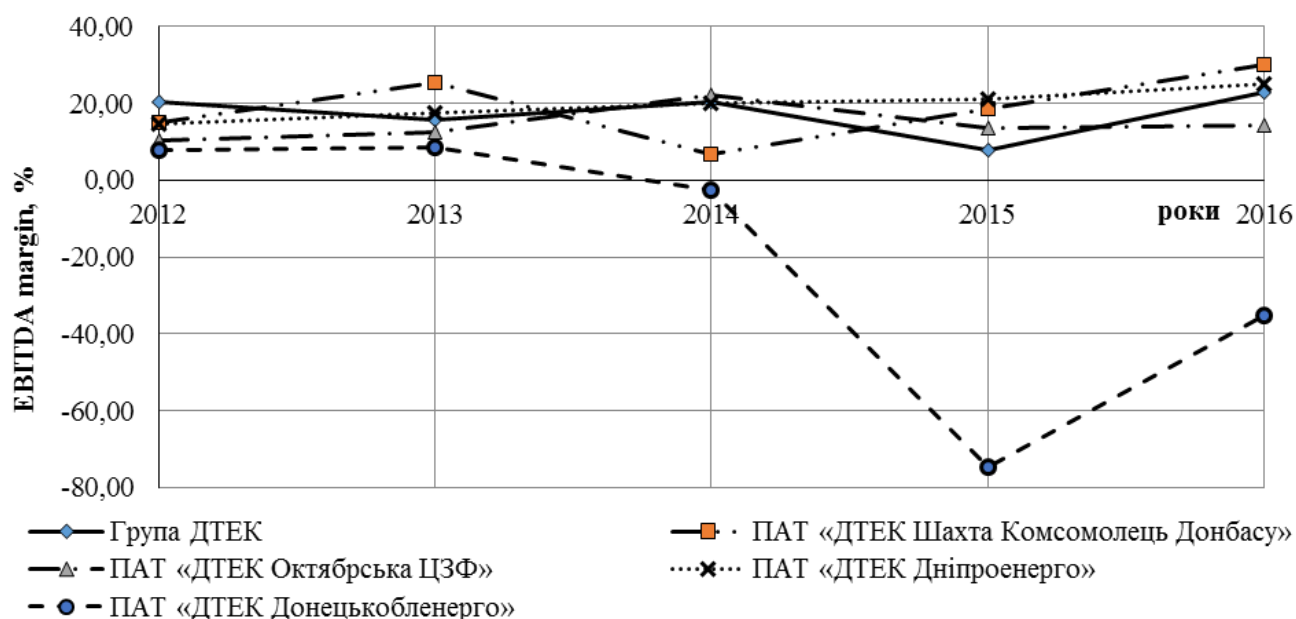


Рис. 2.3. Динаміка рентабельності (EBITDA margin) підприємства, %

В умовах дисбалансів розвитку підприємства підвищується необхідність у виявленні негативних тенденцій і чинників. Для оцінки цих явищ необхідна цілісна система контролю і регулювання діяльності компанії. За допомогою контрольних процедур визначаються перспективні можливості і критичні загрози збалансованості складових корпоративної структури. З огляду на особливості господарської діяльності ВІКС, в рамках даних процедур проводиться моніторинг факторів дисбалансів їх розвитку. Для формування ефективної системи моніторингу економічної стійкості фірми необхідний систематизований перелік напрямків і об'єктів періодичного контролю (тобто діагностична карта).

Одним з основних напрямків моніторингу економічної збалансованості

розвитку компанії є аналіз факторів її навколишнього середовища. Під навколишнім середовищем фірми, на думку Р. Дафта, розуміється все те, що «існує за межами організації і потенційно може впливати на організацію в цілому або на її окремі елементи» [91]. В рамках навколишнього середовища можуть виділятися мікро- і макророзвитки. Найчастіше до мікросередовища відносять ті організації, з якими компанія взаємодіє безпосередньо, а до макросередовища – фактори зовнішнього оточення.

Економічна збалансованість ВІКС визначається тим, з якою інтенсивністю вона реагує на зміни факторів середовища. На думку ряду дослідників, «ідентифікація факторів ґрунтується на якісному аналізі ситуації, що бізнес-ситуації, прогнозі можливих варіантів розвитку, визначенні причин виникнення тієї чи іншої ситуації» [91].

Як показують дослідження, результати діагностики збалансованості розвитку підприємств багато в чому залежать від організації діагностичних процедур. В результаті проведеного дослідження запропонована модель діагностичної карти (рис. 2.4) для цілей моніторингу збалансованості розвитку ВІКС та її окремих складових. У діагностичній карті представлені точки незбалансованості фінансової, операційної та організаційно-кадрової діяльності, а також галузевого, територіального і загальноекономічного середовища.

У діагностичній карті зведені всі показники, за допомогою яких дається загальна оцінка збалансованості розвитку, наведена детальна схема системи індикаторів розвитку, на якій можна локалізувати всі дисбаланси. Маючи послідовність діагностичних карт, можна проаналізувати, як і в якому напрямку змінюються дисбаланси, наскільки ефективно здійснюється управління дисбалансами, наскільки повно реалізуються специфічні функції управління дисбалансами. Умовами діагностики на основі діагностичної карти є: систематичність оцінки; оперативність оцінки; дієвість; поділ обов'язків по аналізу; економічність; регламентація джерел інформації.

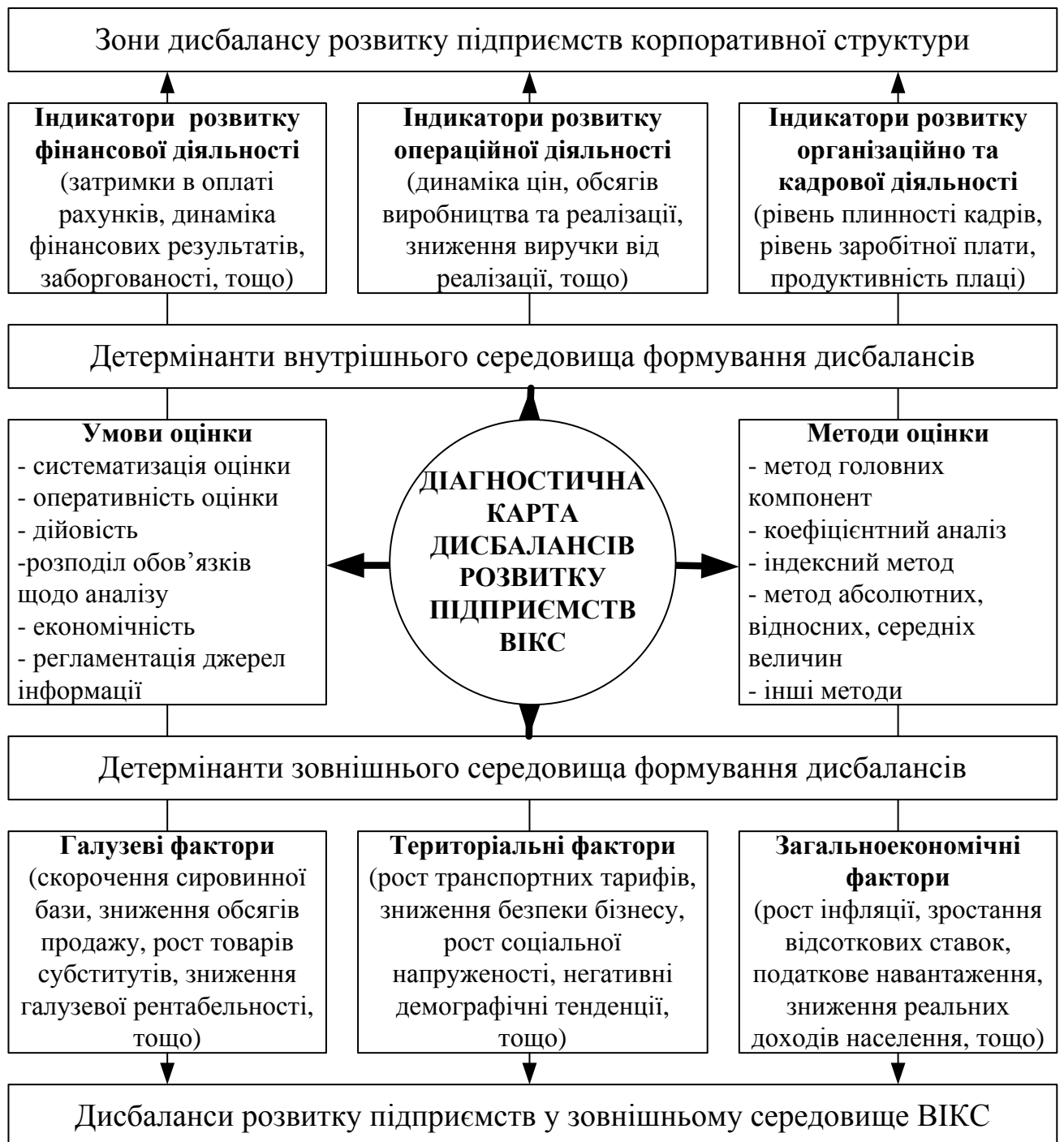


Рис. 2.4. Схема моделі діагностичної карти дисбалансів розвитку підприємств ВІКС

Для побудови діагностичної карти пропонується використовувати такі методи: експертний аналіз; коефіцієнтний аналіз; індексний метод; метод абсолютних, відносних і середніх величин тощо.

Діагностика дисбалансів розвитку підприємств на основі діагностичної карти передбачає реалізацію наступних етапів (рис. 2.5):

- організаційно-цільовий блок – встановлення цілей, визначення суб'єктів та об'єктів діагностики. Пріоритети включають: визначення поточного та прогнозного стану об'єкта, що діагностується, деталізацію структури і функцій об'єкту, еталонні порівняння, вивчення траєкторій розвитку об'єкту, встановлення факторів незбалансованості розвитку об'єкта;

- параметричний блок – підготовчі процедури діагностики і розрахунку показників. Для формування системи діагностики необхідні підготовчі дії: встановити оціночні індикатори розвитку, класифікувати еталони і відхилення від них, визначити причини ймовірних відхилень і визначити стандартні дії. Побудова системи показників виступає основою параметричної бази діагностики, за допомогою якої проводяться процедури діагностики дисбалансів розвитку. Параметри діагностики доцільно представити як систему критеріїв, здатних адекватно відобразити специфіку конкретного об'єкта з урахуванням впливають на нього в той чи інший період часу чинників.

Елементи параметричного блоку представлені в табл. 2.12. Для кожного з індикаторів розвитку підприємства наведені розрахункові показники, їх граничні значення та умови забезпечення стійкого розвитку господарюючого суб'єкту. Такий набір критеріїв дозволяє провести діагностику збалансованості розвитку підприємств корпоративної структури. В результаті можна вивчити об'єкт з урахуванням його кількісних і якісних змін;

- організаційно-плановий блок – встановлюється чітка послідовність етапів аналізу окремих дисбалансів, що включає проведення глибокого і детального їх дослідження. Формування планів забезпечує чіткий календарний

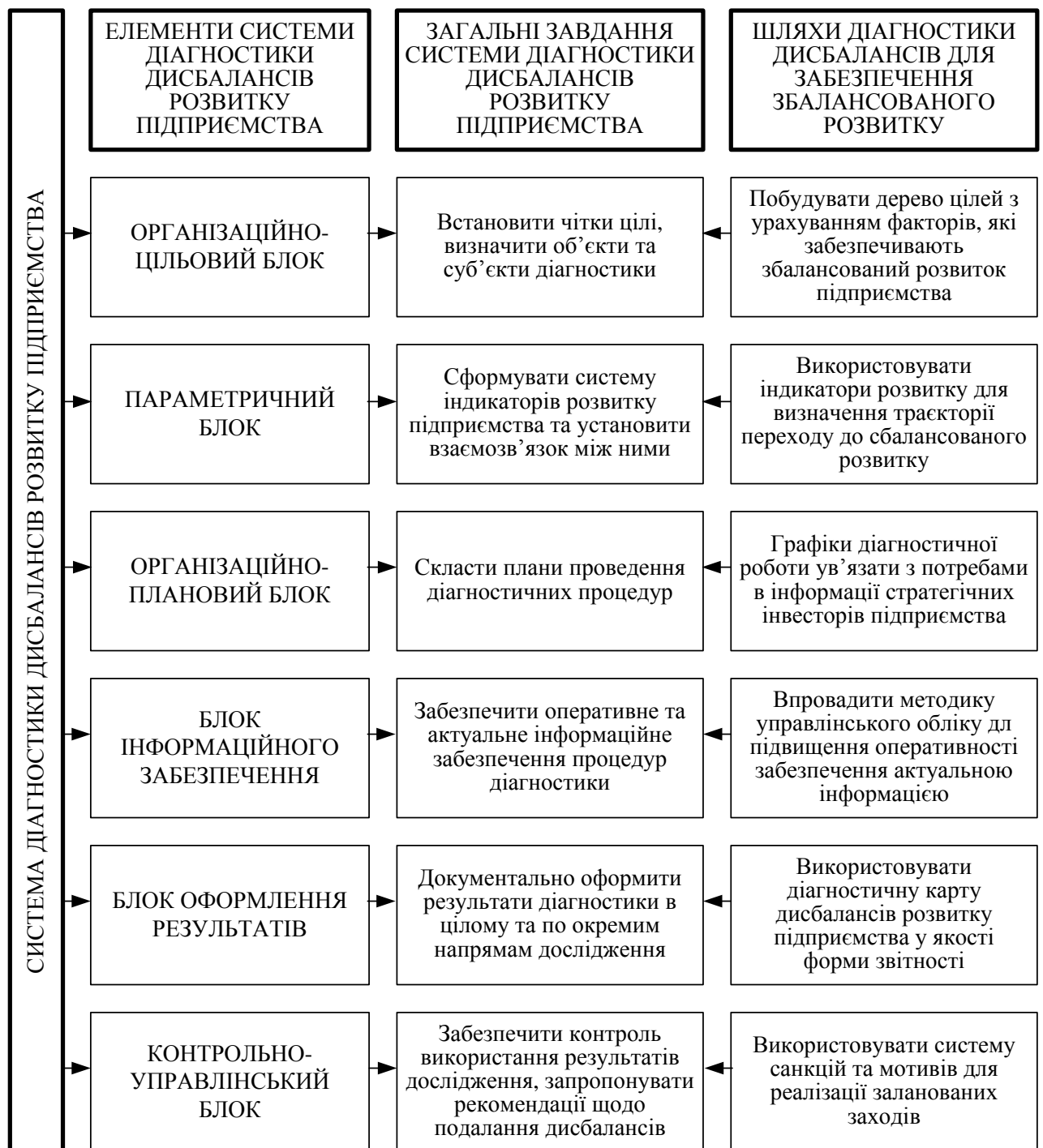


Рис. 2.5. Методика моніторингу дисбалансів на основі моделі діагностичної карти підприємств

графік діагностики дисбалансів, з зазначенням конкретних дат проведення аналітичних робіт і основних учасників. У плані розкриваються джерела інформації та методики її діагностики;

Таблиця 2.12

## Параметричний блок діагностичної карти

Найменування вихідних точок моніторингу	Найменування розрахункових показників	Прийнятне значення	Умови збалансованості
1	2	3	4
<b>1. ФІНАНСОВА ДІЯЛЬНІСТЬ</b>			
1.1. Грошовий потік	Співвідношення темпів приросту позитивного ( $T_{гп}^+$ ) і негативного грошових потоків ( $T_{гп}^-$ )	$\frac{T_{гп}^+}{T_{гп}^-} > 1$	$T_{гп}^+ > T_{гп}^-$
1.2. Поточні довгострокові зобов'язання	Співвідношення темпів приросту виручки ( $T_{вир}$ ) і поточних боргових зобов'язань ( $T_{нборг}$ )	$\frac{T_{вир}}{T_{нборг}} \geq 1$	$T_{вир} > T_{нборг}$
1.3. Обіговий капітал	Співвідношення темпів приросту оборотних активів ( $T_{оа}$ ) і поточних боргових зобов'язань ( $T_{нборг}$ )	$\frac{T_{оа}}{T_{нборг}} \geq 1$	$T_{оа} > T_{нборг}$
<b>2. ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ</b>			
2.1. Виручка від продажів продукції	Співвідношення темпів приросту виручки ( $T_{вир}$ ) і витрат підприємства ( $T_{втр}$ )	$\frac{T_{вир}}{T_{втр}} > 1$	$T_{вир} > T_{втр}$
2.2. Обсяг витрат на виробництво	Співвідношення темпів приросту обсягу продажів ( $T_{Qпрод}$ ) і змінних витрат підприємства ( $T_{змвтр}$ )	$\frac{T_{Qпрод}}{T_{змвтр}} \geq 1$	$T_{Qпрод} > T_{змвтр}$
2.3. Беззбитковий обсяг виробництва	Співвідношення темпів приросту беззбиткового обсягу виробництва ( $T_{беззб}$ ) і активів ( $T_{акт}$ )	$\frac{T_{беззб}}{T_{акт}} \geq 1$	$T_{беззб} > T_{акт}$
<b>3. ОРГАНІЗАЦІЙНА І КАДРОВА ДІЯЛЬНІСТЬ</b>			
3.1. Плинність кадрів	Співвідношення темпів приросту продуктивності праці ( $T_{пр}$ ) і плинності кадрів ( $T_{пл}$ )	$\frac{T_{пр}}{T_{пл}} \geq 1$	$T_{пр} > T_{пл}$
3.2. Адміністративні витрати	Співвідношення темпів приросту виручки ( $T_{вир}$ ) і адміністративних витрат ( $T_{адвтр}$ )	$\frac{T_{вир}}{T_{адвтр}} \geq 1$	$T_{вир} > T_{адвтр}$
3.3. Вартість операційних активів	Співвідношення темпів приросту операційних активів ( $T_{оакт}$ ) і чисельності персоналу ( $T_{перс}$ )	$\frac{T_{оакт}}{T_{перс}} \geq 1$	$T_{оакт} > T_{перс}$
3.4. Рівень оплати праці	Співвідношення темпів приросту купівельної спроможності доходів	$\frac{T_{кспп}}{T_{чпп}} \geq 1$	$T_{кспп} > T_{чпп}$

Закінчення табл. 2.12

1	2	3	4
низькооплачуваних кадрів до їх чисельності	низькооплачуваних працівників ( $T_{ксп}$ ) і чисельності низькооплачуваних працівників ( $T_{чп}$ )		
3.5. Соціальний баланс доходів персоналу	Співвідношення темпів приросту купівельної спроможності доходів менеджерів ( $T_{км}$ ) і купівельної спроможності доходів робітників ( $T_{кр}$ )	$\frac{T_{км}}{T_{кр}} \geq 1$	$T_{км} > T_{кр}$
<b>4. ГАЛУЗЕВІ ФАКТОРИ</b>			
4.1. Обсяг виробництва сировини	Співвідношення темпів приросту виробництва готової продукції ( $T_{Qпрод}$ ) і випуску сировини ( $T_{Qсир}$ )	$\frac{T_{Qпрод}}{T_{Qсир}} \geq 1$	$T_{Qпрод} > T_{Qсир}$
4.2. Ємності галузевого ринку	Співвідношення темпів приросту частки ринку підприємства ( $T_{ринк}$ ) і його конкурентів ( $T_{конк}$ )	$\frac{T_{ринк}}{T_{конк}} \geq 1$	$T_{ринк} > T_{конк}$
4.3. Середньогалузева рентабельність	Співвідношення середньогалузевих темпів приросту рентабельності продажів ( $T_{грент}$ ) і активів ( $T_{акт}$ )	$\frac{T_{Qпрод}}{T_{акт}} \geq 1$	$T_{Qпрод} > T_{акт}$
<b>5. ТЕРИТОРІАЛЬНІ ФАКТОРИ</b>			
5.1. Транспортні тарифи	Співвідношення темпів приросту виручки ( $T_{вир}$ ) і темпів зростання транспортних тарифів ( $T_{тртар}$ )	$\frac{T_{вир}}{T_{тртар}} \geq 1$	$T_{вир} > T_{тртар}$
5.2. Енерготарифи в регіоні	Співвідношення темпів приросту виручки ( $T_{вир}$ ) і енерготарифів ( $T_{ентар}$ )	$\frac{T_{вир}}{T_{ентар}} \geq 1$	$T_{вир} > T_{ентар}$
5.3. Ціни на сировину в регіоні	Співвідношення темпів приросту виручки ( $T_{вир}$ ) і цін на сировину в регіоні ( $T_{сирр}$ )	$\frac{T_{вир}}{T_{сирр}} \geq 1$	$T_{вир} > T_{сирр}$
<b>6. ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ</b>			
6.1. Рівень інфляції	Співвідношення рентабельності продажів на підприємстві ( $T_{рпрод}$ ) і індексу інфляції ( $T_{інф}$ )	$\frac{T_{рпрод}}{T_{інф}} \geq 1$	$T_{рпрод} > T_{інф}$
6.2. Реальна ставка по кредитах	Співвідношення рентабельності продажів ( $T_{рпрод}$ ) і реальної ставки за банківським кредитом ( $T_{сбанк}$ )	$\frac{T_{рпрод}}{T_{сбанк}} \geq 1$	$T_{рпрод} > T_{сбанк}$
6.3. Податкове навантаження	Співвідношення темпів приросту виручки ( $T_{вир}$ ) і податкового навантаження підприємства ( $T_{под}$ )	$\frac{T_{вир}}{T_{под}} \geq 1$	$T_{вир} > T_{под}$

– інформаційний блок – визначається порядок збору та узагальнення інформації різного характеру для діагностики, умови використання програмних продуктів, форми подання інформації в терміни і адресатам.

Необхідно: визначити вид інформації, її одержувачів і тимчасові інтервали, вибрати джерела інформації з урахуванням витрат і вигод її отримання, обробити інформацію, здійснити передачу інформації шляхом розробки і побудови системи звітності та її інтерпретації і розкриття показників, забезпечити зберігання інформації та її подальшу обробку;

– блок методичного забезпечення – формуються типові методики, інструкції та єдині критерії для діагностики, а також здійснюється вибір і доопрацювання методів, на основі яких розраховуються параметри діагностики. Вони включають економіко-математичні методи; експертні методи; методи статистики і факторного аналізу;

– оформлення результатів включає узагальнення підсумків діагностики розвитку підприємств. Будь-які результати діагностичного дослідження діяльності підприємства в цілому або його сегментів повинні бути оформлені відповідними документами. Це може бути аналітичний звіт, довідка, висновок;

– етап контрольних-управлінських заходів – здійснюється інтерпретація результатів дослідження, формулюються рекомендації для вирішення поточних проблем і вибору шляху переходу в режим збалансованого розвитку.

В ході такого аналізу проводиться оцінка альтернативних шляхів розвитку підприємств. В умовах дисбалансів спостерігається посилення уваги до оцінки управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки та діяльності, розглядаються варіанти зниження ризиків втрат від дисбалансів.

Показники параметричного блоку діагностичної карти оцінки збалансованості розвитку підприємств Групи ДТЕК приведено в табл. 2.13. Отримані результати говорять про розбалансованість розвитку підприємств Групи ДТЕК. Найгірша ситуація склалася у ПАТ «ДТЕК Донецькобленерго». Найбільш збалансованою виявилась діяльність ПАТ «ДТЕК Шахта Комсомолець Донбасу». З урахуванням перерахованих вище положень щодо організації моніторингу промислових підприємств на основі діагностичної карти були встановлені особливості аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників.



Таблиця 2.13

Параметричний блок діагностичної карти збалансованості розвитку підприємств Групи ДТЕК (2010-2016 рр.)

Найменування показників	ПАТ «ДТЕК Шахта Комсомолець Донбасу»	ПАТ «ДТЕК Октябрська ЦЗФ»	ПАТ «ДТЕК Дніпроенерго»	ПАТ «ДТЕК Донецьк-обленерго»
1.1. Грошовий потік	1,009	0,918	0,867	-0,591
1.2. Поточні довгострокові зобов'язання	0,355	0,667	0,252	-5,696
1.3. Обіговий капітал	1,889	0,883	1,544	-4,207
2.1. Виручка від продажів продукції	1,767	0,955	0,903	-0,880
2.2. Обсяг витрат на виробництво	1,864	1,617	1,227	-0,447
2.3. Беззбитковий обсяг виробництва	0,917	0,439	0,237	1,258
3.1. Плинність кадрів	1,758	1,071	4,938	0,015
3.2. Адміністративні витрати	2,014	0,548	0,664	-6,458
3.3. Вартість операційних активів	5,948	7,306	-9,667	0,862
3.4. Рівень оплати праці низькооплачуваних кадрів до їх чисельності	2,587	2,412	1,845	1,756
3.5. Соціальний баланс доходів персоналу	1,347	0,971	1,012	0,984

Фінансові фактори (1.1-1.3) відображають сукупність дій щодо руху грошових потоків, покриттю поточних та інвестиційних потреб підприємства, оптимізації ресурсних пропорцій, розподілу фінансових ресурсів і фінансування витрат. Серед фінансових чинників найбільш важливими для моніторингу дисбалансів розвитку є фактори платіжної стійкості підприємства. До таких факторів належать: коливання коефіцієнтів платоспроможності та рентабельності, результативність фінансової діяльності, динаміка строкових зобов'язань перед контрагентами і податковими органами, динаміка надходження доходів від продажів продукції, наявність резервних фондів, достатніх для погашення термінових боргів, тощо.

Дисбаланси розвитку проявляються у формі різких коливань

коефіцієнтів платоспроможності та рентабельності. Причиною таких змін є проблеми, викликані несвоєчасністю платежів від дебіторів або зростанням адміністративних і виробничих витрат підприємств. Наявність налагодженого моніторингу руху платежів багато в чому зменшує ймовірність виникнення даних проблем.

Іншим фактором дисбалансів розвитку, що вимагає моніторингу, є результативність фінансової діяльності. Причиною негативних результатів фінансової діяльності підприємств виступає незадовільне ведення бізнес-діяльності, яке супроводжується зростанням витрат. Ще одним з найбільш важливих факторів дисбалансів є динаміка строкових зобов'язань перед контрагентами і податковими органами. Як правило, динаміка таких зобов'язань протягом року є нерівномірною. Виникають періоди з високими відтоками коштів на погашення зобов'язань, що вимагає посилення моніторингу за подібними рухами засобів.

Фактори операційної діяльності (2.1-2.3) визначаються сукупністю дій по використанню виробничого механізму для випуску різних видів продуктів або послуг. В умовах дисбалансів розвитку виникають особливі операційні ризики, що впливають на збалансованість виробництва. Дані ризики, на думку В.В. Ковальова, «більшою мірою обумовлені галузевими особливостями бізнесу, тобто структурою активів, в які фірма вирішила вкласти свій капітал» [102]. Мобілізуючи операційні активи виробнича організація багато в чому забезпечує свою конкурентоспроможність. При цьому істотний вплив роблять: зношеність виробничих активів; неповне завантаження потужностей; низька продуктивність праці тощо.

В ході моніторингу дисбалансів важливе місце займає фактор ефективності виробничої діяльності. На нашу думку, ефективність виробництва означає, що досягається таке поєднання ресурсів, яке забезпечує максимальний випуск при заданому обсязі витрат. Для регулювання даного чинника необхідно відстежувати рух виробничих ресурсів та їх якість. Дані

фактори характеризуються динамікою показників оборотності ресурсів і параметрами якості запасів. Не менш істотний вплив мають сировинні фактори, які характеризують: наявність сировини, рівень цін, якість, своєчасність доставки. Негативним фактором виступає обмежене число джерел постачання, наприклад, енергетичне вугілля для ТЕС. При цьому особливо високу загрозу представляє неспроможність ключових контрагентів, що беруть участь в ланцюжках постачання або збуту. Все це веде до зменшення поставок сировини, зниження завантаженості виробничих потужностей і росту постійних витрат. У процесі моніторингу дисбалансів операційної діяльності слід також враховувати особливості розрахунку закупівельних цін.

Фактори організаційно-кадрової діяльності (3.1-3.5) є одними з ключових для будь-якого підприємства. Як свідчить практика, багато труднощів в діяльності підприємств обумовлені впливом людського фактору. Вплив цього фактору пов'язаний з можливістю незаконних дій та корупції, управлінських помилок і некомпетентності менеджерів, недосконалості кадрової політики.

Разом з тим значний вплив на збалансованість розвитку підприємства має ставлення персоналу до роботи. Цей фактор проявляється в якості праці персоналу та продуктивності праці, плинності кадрів, ставлення до соціальних проектів тощо.

Проведене дослідження дозволяє визначити можливості управління розвитком підприємств з урахуванням дисбалансів.

### **2.3. Формування системи індикаторів розвитку підприємств енергетичного сектору**

Індикатори розвитку підприємства повинні відображати економічні, соціальні та екологічні аспекти задоволення поточних потреб суб'єктів господарювання без обмеження розвитку підприємств в майбутніх періодах.

Щоб розвиток підприємства можна було вважати стійким, він повинен здійснюватися з урахуванням досягнення цілей економічного зростання, але при забезпеченні збалансованості з потребами контрагентів та запобігати деградації навколишнього середовища.

Індикатори розвитку підприємства призначені для вирішення наступних завдань:

1) визначення цілей:

– виявлення конкретних цілей розвитку підприємства в кількісній формі;

– розробка стратегій для майбутнього розвитку;

– прогнозування ефекту від запланованих заходів;

2) управління:

– моніторинг досягнення цілей розвитку підприємства;

– оцінка досягнутого прогресу;

– оцінка ефективності управління розвитком у попередні періоди;

– інформація для планування та прийняття рішень менеджментом підприємства;

– підвищення якості управлінських рішень з урахуванням позицій та інтересів зацікавлених сторін;

3) оцінка стану підприємства в корпоративній структурі:

– порівняння з іншими суб'єктами корпоративної структури, обґрунтування трансфертів;

– взаємини підприємства з керівництвом корпоративної структури, залучення інвестицій, фінансування програм розвитку.

В контексті розробки певної політики і в зв'язку з вищезазначеними задачами індикатори розвитку підприємства повинні виконувати наступні функції:

– визначати цілі розвитку, які впливають з загально корпоративних стратегічних програм. Індикатор розвитку повинен відображати ключові цілі

та заходи, визначені в рамках загально корпоративної стратегії розвитку та державної програми розвитку енергетичної галузі України. Це дасть можливість встановлювати ряд цільових показників для кожного індикатора, забезпечуючи, таким чином, більш чітке бачення і розуміння загальних цілей управління розвитком підприємства;

– забезпечувати основу для оцінки процесів управління розвитком на різних рівнях (технічні та управлінські цілі). Індикатори дають можливість здійснювати вимір, моніторинг, оцінку та аналіз темпів і ефективності руху у напрямку досягнення цілей розвитку і, в разі необхідності, коригувати загальну стратегію розвитку таким чином, щоб спрямувати розвиток в потрібне русло. Це дає можливість передачі відповідальності за досягнення певних індивідуальних цільових показників різних підприємств, які входять до корпоративної структури і здійснювати часткову оцінку ефективності корпоративного управління розвитком в цілому;

– індикатори розвитку також можуть використовуватися для забезпечення інформаційної підтримки процесів планування та прийняття рішень як на рівні окремого підприємства, так і на рівні корпорації в цілому. Це доцільно, перш за все, для інформування про наслідки та результати процесів управління розвитком. Так, індикатори можуть бути використані в якості основи для оцінки збалансованості стратегії підприємства і програм реалізації соціально-економічних заходів корпорації в цілому, для визначення додаткових можливостей в забезпеченні розвитку, які є не очевидними;

– забезпечувати інформування широкої громадськості про хід реалізації стратегій розвитку в чіткої і доступній формі, що дозволяє стимулювати необхідні зміни в поведінці робітників.

Є ряд критеріїв, які можуть бути використані при розробці системи індикаторів розвитку підприємства. Ці критерії можна згрупувати за чотирма основними тематичними категоріями.

1. Що фактично відображають ті чи інші індикатори:

динаміка: відображення змін, що відбуваються в процесі розвитку, особливо в тих випадках, коли мова йде про моніторинг ефективності управління, що є менш важливим при виконанні будь-яких порівнянь або визначенні базових рівнів для зіставлення даних;

ступінь чутливості до змін;

спрямованість – визначення позитивної або негативної спрямованості змін, що відбуваються.

2. Чи пов'язані індикатори з рішеннями в рамках певної стратегії підприємства?

відповідність стратегії підприємства;

наявність зв'язку з прийнятими управлінськими рішеннями;

концентрація уваги на найбільш важливих проблемах розвитку.

3. Чи може бути забезпечена ефективна передача інформації індикаторами?

доступність для розуміння ключовими зацікавленими сторонами;

простота передачі інформації, наприклад, за допомогою інструментів статистики або графічного представлення даних;

широта поширення інформації серед зацікавлених сторін.

4. Дані: наявність даних, витрати пов'язані з отриманням інформації, достовірність, точність, надійність, відображення реальної ситуації з даного питання, частота збору даних, узгодження в часі. У короткостроковій перспективі отримання даних може бути обмежуючим фактором.

Світовий досвід показує, що індикатори розвитку повинні максимально задовольняти таким критеріям:

можливість використання на різних рівнях корпоративної структури;

мати однозначну інтерпретацію для осіб, які приймають рішення;

мати кількісне визначення;

спиратися на наявну систему статистики і не вимагати значних витрат для збору інформації та розрахунків;

- можливість оцінки показників в динаміці;
- бажано наскрізне використання індикаторів за рівнями управління;
- відповідати особливостям процесів прийняття рішень;
- репрезентативність для внутрикorporативних зіставлень;
- мати обмежену кількість.

Інформаційною основою для розробки індикаторів розвитку підприємства та їх подальшого використання в процесі прийняття рішень може служити:

- міжнародна статистична інформація;
- державна статистична інформація;
- документи, що визначають стратегічні напрями розвитку галузі;
- статистична звітність підприємств, які входять до корпоративної структури, та корпорації в цілому;
- наукові публікації та розробки в даній сфері досліджень.

Під час розробки індикаторів розвитку підприємства може бути використано кілька підходів, які розрізняються за структурою та принципами побудови. Індикатори краще відбирати і агрегувати таким чином, щоб дати кількісну характеристику виділених проблем, спираючись на сформовану базу даних.

Можна виділити два найбільш поширених в теорії і практиці методичних підходи побудови індикаторів розвитку. Перший підхід базується на побудові системи індикаторів, кожен з яких відображає окремі аспекти розвитку підприємства. Найчастіше в рамках загальної системи виділяються наступні підсистеми показників: економічні, фінансові, організаційні, екологічні, соціальні, тощо. Другий підхід передбачає побудову агрегованого (інтегрального) індикатору, на основі якого можна судити про рівень соціально-економічного розвитку підприємства. Агрегування зазвичай здійснюється на основі трьох груп показників: економічних, соціальних та організаційних.

В рамках першого підходу, який орієнтується на розробку системи індикаторів розвитку, можливі різні варіанти структури такої системи:

- структура «тема – проблема – індикатор», коли певній проблемі відповідає свій індикатор;

- структура «цілі – завдання – індикатори» передбачає ієрархічну структуру розробки індикаторів. Цілі і завдання можуть бути тільки сформульовані і не мати, на відміну від індикаторів, кількісного визначення;

- компактна система ключових / базових індикаторів – ключові індикатори підбираються таким чином, щоб відобразити пріоритетні проблеми і специфіку підприємства, в тому числі, особливості сучасного періоду його розвитку;

- структура «тема – підтема – індикатор» використовується при проведенні тематичних досліджень;

- структура «вплив – стан – реакція» може бути використана в межах імітаційного моделювання.

Можливе і комбінування різних підходів.

Останнім часом в світі все частіше, поряд з системами, які включають досить багато показників, розробляються «стислі» системи індикаторів. Для осіб, які приймають рішення і потребують лише самої пріоритетною інформації з питань розвитку підприємства, рекомендується скорочений список так званих ключових (або базових) індикаторів розвитку, які відображають найбільш важливі напрями. Використання ключових індикаторів розвитку по тематичним напрямкам дає набагато чіткішу картину ситуації. Тому для підприємств краще вибирати ключові індикатори для відображення тих питань, які вимагають термінового рішення. Ключові індикатори розвитку є корисними з точки зору визначення дисбаланси розвитку окремих підприємств, які входять до інтегрованої корпоративної структури.



Другий підхід до побудови індикаторів розвитку передбачає розробку агрегованого (інтегрального) індикатору. Наявність агрегованого індикатору на рівні підприємства, вираженого кількісно, є ідеальним з точки зору обліку фактору збалансованості розвитку корпоративної структури в цілому. По одному такому показнику можна судити про ступінь збалансованості розвитку компанії в цілому. Якщо подібний агрегований індикатор зростає, то мають місце процеси сталого розвитку, якщо він зменшується (або він негативний), то в наявності «нестійкість» процесу.

На наш погляд, формування системи індикаторів розвитку підприємств корпоративної структури енергетичної галузі в умовах дисбалансів доцільно поєднати обидва підходи та на основі всієї сукупності індикаторів сформувавши ключові індикатори розвитку: індикатор фінансових результатів (включає 15 показників), індикатор операційної діяльності (8 показників) та індикатор розвитку організаційно-кадрової складової (8 показників).

Зіставляючи методики Ковальова В.В., Крейниної М.Н., Шеремета А.Д., Савицької Г.В. та інших вчених [102, 152, 197], можна зробити висновок, що відносні аналітичні коефіцієнти, які застосовуються для аналізу фінансової стійкості та спрямовані на вивчення структури джерел коштів, забезпеченості різних категорій майна різними категоріями коштів, забезпеченості фінансових витрат, платоспроможності можуть бути використані для оцінки індикатору фінансових результатів підприємств, які входять до складу ВІКС.

В результаті проведеного аналізу існуючою інформацією була отримана наступна система показників:

виручка від продажів, млн. грн. ( $x_1$ );

чистий прибуток, млн. грн. ( $x_2$ );

коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $x_3$ );

коефіцієнт поточної ліквідності ( $x_4$ );

рентабельність активів, % ( $x_5$ );

рентабельність продукції, % ( $x_6$ );

коефіцієнт оборотності активів ( $x_7$ );

коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ( $x_8$ );

коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами ( $x_9$ );

коефіцієнт забезпеченості інвестиціями ( $x_{10}$ );

коефіцієнт забезпеченості поточних активів власними обіговими коштами ( $x_{11}$ );

коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів власними джерелами ( $x_{12}$ );

сума коротко- і довгострокових зобов'язань, млн. грн. ( $x_{13}$ );

коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел ( $x_{14}$ );

коефіцієнт забезпеченості заборгованості власними коштами ( $x_{15}$ ).

Далі всій групі показників був проведений факторний аналіз. Агрегування показників апостеріорного набору, що характеризує фінансові результати діяльності підприємства, проводилося в умовах працездатності головної компоненти. Основна мета факторного аналізу полягає у виявленні невеликого числа гіпотетичних величин, відповідних набагато більшій кількості вихідних або експериментальних факторів. Фактори повинні бути по можливості простими і досить точно описувати та пояснювати спостережувані величини. Факторний аналіз є методом, що впорядковує гадану хаотичність досліджуваного явища, який дозволяє генерувати нові гіпотези. Набір методів факторного аналізу в даний час досить великий: метод головних компонент, прості методи факторного аналізу, методи апроксимації факторного аналізу. Метод головних компонент має деяку перевагу перед простими методами факторного аналізу, яке полягає в тому, що він здатний виявити достатню кількість характерних факторів при формуванні індикаторів розвитку підприємства. Перевагою використання методу головних компонент перед груповим методом є те, що він не вимагає попереднього відбору груп елементарних ознак, а це дозволяє спростити аналіз.

Метод головних компонент відрізняється від методу головних факторів більш простий логічної конструкцією, і в той же час на його прикладі стають

зрозумілими загальна ідея та цільові установки кількісних методів факторного аналізу. На основі обчислених головних компонент можна побудувати більш просту і, разом з тим, найбільш інформативну систему опису збалансованості розвитку підприємства, оцінити силу причинно-наслідкового зв'язку між факторами і виділеними головними компонентами, досліджувати можливості зміни аналізованих чинників під впливом головних компонент. Крім того, результати угруповання по головних компонентах можна використовувати для проведення порівняльного аналізу факторів, за рахунок яких підприємство домоглося найкращих результатів.

Метод головних компонентів виявляє  $k$  компонент – факторів, які пояснюють дисперсію та кореляцію вихідних  $k$  випадкових величин. При цьому компоненти шикуються в порядку спадання частки сумарної дисперсії вихідних величин, яка пояснюється ними, та дозволяє найчастіше обмежитися декількома першими компонентами [94].

Перша головна компонента  $F_1$  визначає такий напрямок у просторі вихідних ознак, по якому сукупність даних має найбільшу дисперсію. Друга головна компонента  $F_2$  будується з таким розрахунками, щоб її напрямок був ортогональним напрямку  $F_1$  і оцінював як можна більшу частину залишкової дисперсії, аналогічно до  $k$ -ої головної компоненти  $F_k$ .

В зв'язку з тим, що виділення головних компонент відбувається в спадаючому порядку з погляду частки дисперсії, то ознаки, які входять у першу головну компоненту з більшими коефіцієнтами впливають на диференціацію досліджуваних об'єктів. Таке перетворення дозволяє знижувати інформацію шляхом відкидання координат, відповідних до напрямків з мінімальною дисперсією.

Дані показники були оброблені в прикладному пакеті для математичного аналізу Statistica. Для розрахунків було використано не абсолютні значення фінансово-економічних показників, а стандартизовані за формулою:

$$z_i = \frac{x_i - \bar{x}_i}{\sigma_i} \quad (2.1)$$

де  $\bar{x}_i$  – середнє значення  $i$ -ої змінної;

$\sigma_i$  – середньоквадратичне відхилення  $i$ -ої змінної.

З табл. 2.14 видно, що перша головна компонента (фактор 1) індикатору фінансових результатів пояснює 33,09 % загальної варіації, друга головна компонента пояснює 29,61 %. Включивши в розрахунок лише перші чотири компоненти описуємо 85,5% зміни всіх п'ятнадцяти змінних. Для підтвердження отриманих результатів може бути використано графік кам'янистої осипи. Цей графік є лінійним і на ньому відображається послідовність власних значень (рис. 2.6). Це цілком достатньо для практичного застосування. Визначаємо власні вектори кореляційної матриці (Додаток В), які визначають зв'язок між змінними і головними компонентами.

Таблиця 2.14

## Власні значення кореляційної матриці

Eigenvalues of correlation matrix, and related statistics (Spreadsheet85-1)					
Active variables only					
Value number	Eigenvalue	% Total variance	Cumulative Eigenvalue	Cumulative %	
1	4,632088	33,08634	4,63209	33,0863	
2	4,145670	29,61193	8,77776	62,6983	
3	1,723457	12,31041	10,50121	75,0087	
4	1,469609	10,49721	11,97082	85,5059	
5	0,574810	4,10578	12,54563	89,6117	
6	0,436262	3,11615	12,98190	92,7278	
7	0,357406	2,55290	13,33930	95,2807	
8	0,274866	1,96333	13,61417	97,2441	
9	0,212095	1,51496	13,82626	98,7590	
10	0,076290	0,54493	13,90255	99,3039	
11	0,056299	0,40214	13,95885	99,7061	
12	0,030812	0,22008	13,98966	99,9262	
13	0,010336	0,07383	14,00000	100,0000	

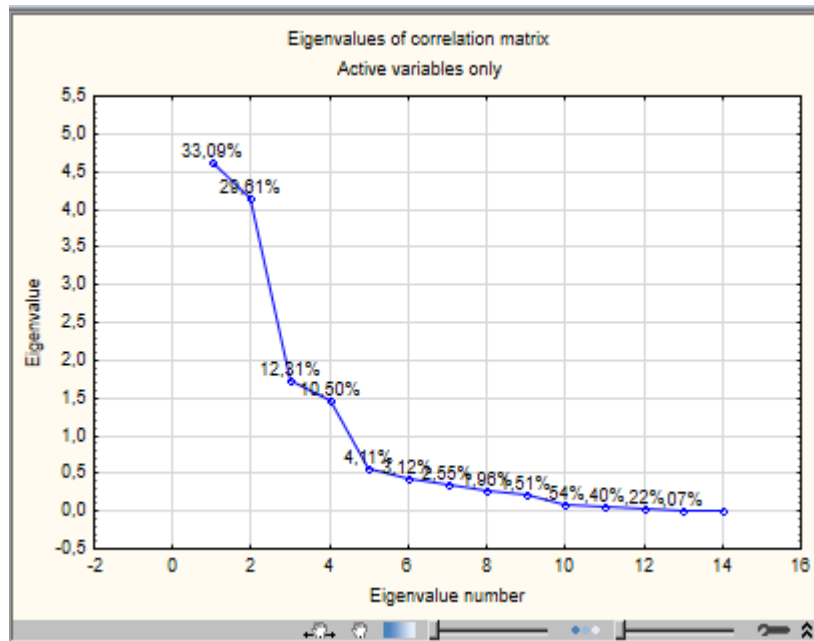


Рис. 2.6. Кам'яниста осип

Оскільки компоненти ортогональні, видалення останніх факторів не призводить до зміни власних векторів першого фактору. Отримуємо рівняння першої головної компоненти:

$$F_1 = 0,188 z_7 + 0,181 z_8 + 0,118 z_{13} + 0,118 z_{14} + 0,124 z_{15}$$

де  $z_i$  - стандартизовані значення змінних  $x_i$ .

Аналогічно можна побудувати функціональні залежності для ще трьох головних компонент:

$$F_2 = 0,158 z_2 + 0,144 z_5 + 0,116 z_9 + 0,194 z_{11} + 0,178 z_{12}$$

$$F_3 = 0,329 z_1 + 0,227 z_3 + 0,191 z_6$$

$$F_4 = 0,146 z_4 + 0,287 z_{10}$$

У якості індикатору фінансових результатів будемо використовувати першу головну компоненту. Після переходу від стандартизованих до звичайних отримаємо:

$$IR_{fr} = 22,08 x_7 + 73,23 x_8 + 1,34 x_{13} + 22,08 x_{14} + 0,34 x_{15}$$

Чим більше значення індикатору ( $IR \in [0; 1]$ ), тим вище рівень збалансованості розвитку підприємства за відповідним індикатором.

Аналогічно було проведено факторний аналіз індикаторів розвитку операційної діяльності ( $IR_{op}$ ) та організаційно-кадрової складової ( $IR_{ok}$ ) за допомогою методу головних компонент (Додаток В), який дозволив не лише побудувати інтегральні індикатори оцінки відповідного дисбалансу, але виявити його факторну залежність від результатів діяльності підприємства. Для аналізу було використано показники, що наведено в табл. 2.15.

В результаті для індикатору операційної діяльності перша головна компонента має вигляд:

$$F_1 = 0,286 z_1 + 0,231 z_3 + 0,155 z_4 + 0,256 z_7$$

А сам індикатор розвитку операційної діяльності визначається за формулою

$$IR_{op} = 0,939 x_1 + 0,842 x_3 + 0,691 x_4 + 0,889 x_7$$

Для індикатору організаційно-кадрової складової перша головна компонента має вигляд:

$$F_1 = 0,222 z_1 + 0,186 z_2 + 0,186 z_3 + 0,167 z_4 + 0,106 z_6$$

Таблиця 2.15

## Показники, які формують індикатори розвитку

Індикатор операційної діяльності		Індикатор організаційно-кадрової складової	
$x_1$	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	$x_1$	Продуктивність праці ПВП
$x_2$	Фондовіддача	$x_2$	Середньомісячна заробітна плата ПВП
$x_3$	Фондоозброєність праці	$x_3$	Фондоозброєність праці
$x_4$	Коефіцієнт зносу	$x_4$	Коефіцієнт плинності кадрів
$x_5$	Рентабельність основних виробничих фондів	$x_5$	Витрати на навчання
$x_6$	Коефіцієнт оновлення основних виробничих фондів	$x_6$	Адміністративні витрати
$x_7$	Чистий дохід від реалізації продукції	$x_7$	Частка ринку
$x_8$	Рівень завантаження основних виробничих фондів	$x_8$	Штрафи, пеня

А сам індикатор розвитку визначається за формулою

$$IR_{ok} = 0,264 x_1 + 0,242 x_2 + 0,242 x_3 - 0,229 x_4 + 0,182 x_6$$

Отримані результати оцінки індикаторів розвитку підприємств, що входять до Групи ДТЕК (табл. 2.16) говорять про наявність дисбалансів практично за всіма індикаторами розвитку.

Таблиця 2.16

Індикатори розвитку підприємств Групи ДТЕК у 2016 р.

Індикатор розвитку	ПАТ «ДТЕК Шахта Комсомолець Донбасу»	ПАТ «ДТЕК Октябрьська ЦЗФ»	ПАТ «ДТЕК Дніпроенерго»	ПАТ «ДТЕК Донецьк- обленерго»
Індикатор фінансових результатів	0,725	0,125	0,511	0,333
Індикатор операційної діяльності	0,216	0,109	0,924	0,116
Індикатор організаційно- кадрової складової	0,134	0,082	0,508	0,884

З урахуванням запропонованої діагностичної карти стає можливим забезпечити постійний моніторинг дисбалансів розвитку підприємств ВІКС. В процесі побудови діагностичної карти було виявлено фактори ризику: неспроможність контрагентів та посилення конкуренції з боку провідних учасників ринку. При цьому галузеві ризики можливо знизити шляхом застосування методик управління відносинами з контрагентами.

З метою оцінки розглянутих поєднань чинників був використаний матричний метод з використанням спеціальних матриць оцінки можливостей і загроз. У матриці оцінки впливу зовнішнього середовища (рис. 2.7) вказується ступінь ймовірності використання факторів розвитку підприємства.

*Вплив середовища на підприємство*

		Великий вплив	Середній вплив	Помірний вплив
<i>Рівень можливостей</i>	Великий рівень	<i>Позиція 1</i>	<i>Позиція 4</i>	<i>Позиція 7</i>
	Середній рівень	<i>Позиція 2</i>	<i>Позиція 5</i>	<i>Позиція 8</i>
	Низький рівень	<i>Позиція 3</i>	<i>Позиція 6</i>	<i>Позиція 9</i>

Рис. 2.7. Оцінка розвитку підприємства в зовнішньому середовищі

На основі проведеного аналізу слід враховувати фактори можливостей, які мають велику ймовірність і вплив на фірму. Наприклад, слід виділити такі можливості, як проведення реструктуризації та реорганізації підприємства, перенавчання та селекція персоналу. Разом з представленими факторами також слід використовувати потенціал розвитку внутрішньогалузевих відносин з контрагентами, котрі поставляють сировину, інгредієнти та комплектуючі. При цьому існують можливості впроваджувати сучасні моделі управління сировинним потенціалом. Іншим не менш важливим фактором є покращення якості основних засобів організації, що забезпечить додаткову конкурентну перевагу. Для багатьох підприємств зберігається безліч критичних ризиків, здатних вплинути на збалансованість розвитку підприємств вертикально-інтегрованої корпоративної структури. Разом з тим до теперішнього часу зберігаються загрози виникнення негативного впливу глобальних фінансових криз, але їх реалізація не перевищують середньої ймовірності.

Не меншу загрозу також представляють протизаконні дії зовнішніх суб'єктів, які пов'язані з загрозою порушення майнових інтересів власників підприємства. Для багатьох підприємств даний ризик має високу ймовірність.

Для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємств корпоративної структури була використана формула:



$$Z_t = \sum_{i=1}^n \frac{B_i C_i D_i}{n} \quad (2.2)$$

де  $Z_t$  – результативність впливу фактору;

$B_i$  – галузева значимість фактору;

$C_i$  – значимість фактору для підприємства;

$D_i$  – спрямованість впливу фактору;

$n$  – кількість експертів.

Галузеве значення фактору та значимість фактору для підприємства оцінюються за трибальною шкалою: 3 бали – високе, 2 бали – середнє, 1 бал – низьке і 0 балів – нейтральне. Позитивне значення фактору оцінювалося як «+1», а негативне значення фактору як «-1».

По кожному фактору наведено експертні оцінки для підприємств Групи ДТЕК. У розрізі кожного підприємства визначався результативність впливу ( $Z_t$ ) на нього різних факторів. Більш високий рейтинг має підприємство з найбільшою сумою значень факторів. Середній результат результативності впливу фактору дає уявлення про дисбаланси розвитку підприємства в зовнішньому середовищі.

Результати експертної оцінки розвитку досліджуваних підприємств показують, що в наступні періоди на збалансованість розвитку будуть впливати такі чинники: соціально-політична криза в Україні, вплив протизаконних дій і корупції, проблеми з постачанням сировини.

До числа можливостей підвищення збалансованості розвитку можна віднести: отримання ресурсної підтримки на основі державних економічних програм, економічна реструктуризація вертикально інтегрованої корпоративної структури, підвищення якості операційних активів на основі проектів переозброєння або модернізації підприємств. Таким чином, з огляду на особливості розглянутих процедур, необхідно посилити системи контролю і регулювання дисбалансів розвитку підприємств Групи ДТЕК.

На закінчення слід зазначити, що моніторинг, будучи інструментом управління, має багатофункціональне значення. Однією з ключових цілей, які виконуються моніторингом, є зменшення загроз для управління розвитком підприємств. Для вдосконалення існуючого механізму моніторингу на підприємствах вертикально інтегрованої корпоративної структури пропонується використовувати діагностичну карту, орієнтовану на точкове відстеження дисбалансів розвитку підприємств. Досягнення високих результатів моніторингу вимагає дотримання наступних умов: систематичність оцінки, оперативність оцінки, дієвість, поділ обов'язків по аналізу, економічність та регламентація джерел відомостей.

З урахуванням запропонованої діагностичної карти стає можливим забезпечити планомірне регулювання дисбалансів розвитку підприємств. Слід зазначити і можливості використання індикаторів розвитку підприємства в економічних програмах і стратегіях, пов'язаних із структурною перебудовою економіки в цілому. Обмеження і бар'єри для розробки індикаторів розвитку підприємств багато в чому обумовлені дефіцитом необхідної економічної, соціальної та іншої інформації. Причина дефіциту – об'єктивна відсутність необхідної інформації, її закритість внаслідок комерційної таємниці і державних обмежень на доступ до інформації, що має службовий характер.

## **Висновки до розділу 2**

Дослідження, проведені у другому розділі дисертаційної роботи, дозволяють зробити наступні висновки.

В роботі доведено, що в енергетичній галузі процеси вертикальної інтеграції розвиваються швидкими темпами. Основними передумовами цього процесу слід вважати прагнення підприємств галузі опанувати ринком кінцевого попиту в умовах його достатньої насиченості та зменшення ефективності капіталовкладень в освоєння нових енергоресурсів.

У якості об'єкту дослідження обрана Група ДТЕК – стратегічний холдинг, що розвиває чотири напрями бізнесу в енергетичній галузі: видобування вугілля і природного газу, виробництво електроенергії на станціях теплової енергетики та вітрогенерації, постачання тепла та електроенергії кінцевим споживачам, надання енергосервісних послуг. Представлена вертикально інтегрована структура включає в свій склад більше 60 підприємств, цілі розвитку яких повинні бути враховані у загальній корпоративній стратегії розвитку компанії.

В результаті дослідження рівня збалансованості діяльності підприємств ВІКС запропонована модель діагностичної карти для цілей моніторингу збалансованості розвитку корпоративної структури в цілому та її окремих складових. Діагностична карта дає можливість визначити точки дисбалансів фінансової, операційної, організаційно-кадрової діяльності та взаємодії з галузевим, територіальним і загальноекономічним середовищем.

Запропоновано систему індикаторів розвитку підприємств корпоративної структури енергетичної галузі, яка поєднує три групи показників та дозволяє сформувавши індикатор фінансових результатів, індикатор операційної діяльності та індикатор розвитку організаційно-кадрової складової. Агрегування показників апостеріорного набору за кожним індикатором розвитку проводилося в умовах працездатності головної компоненти. Метод головних компонент дозволив виявити достатню кількість характерних факторів при формуванні індикаторів розвитку підприємства. Отримані результати оцінки індикаторів розвитку підприємств, що входять до Групи ДТЕК говорять про наявність дисбалансів практично за всіма напрямками.

Впровадження діагностичної карти дає можливість забезпечити постійний моніторинг дисбалансів розвитку підприємств ВІКС. В процесі побудови діагностичної карти було виявлено фактори ризику дисбалансів для підприємств Групи ДТЕК: неспроможність контрагентів та посилення

конкуренції з боку провідних учасників ринку. При цьому галузеві ризики можливо знизити шляхом застосування методик управління відносинами з контрагентами. З урахуванням запропонованої діагностичної карти стає можливим забезпечити планомірне регулювання дисбалансів розвитку підприємств. Слід зазначити і можливості використання індикаторів розвитку підприємства в економічних програмах і стратегіях, пов'язаних із структурною перебудовою економіки в цілому.

Основні результати досліджень по даному розділу опубліковані в роботах [165, 168, 170, 172, 175].

## РОЗДІЛ 3

### УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНОЇ КОМПАНІЇ ЗА КРИТЕРІЄМ ДИСБАЛАНСІВ

#### **3.1. Система управління розвитком підприємства за критерієм дисбалансів**

Головним результатом процесів управління розвитком підприємства за критерієм дисбалансу розвитку вважаємо досягнення стану та збереження рівня сталого розвитку. Для цього було запропоновано спеціальні функції управління розвитком підприємства за інтегральної методикою, при ефективному застосуванні яких забезпечується баланс інтересів всіх підприємств, які входять до корпоративної структури в довгостроковому періоді. Баланс є обов'язковою умовою розвитку енергетичної компанії.

Для реалізації концептуальних положень доповнені принципи формування і функціонування системи управління розвитком за показниками дисбалансів розвитку підприємства, які базуються на законах теорії організації. Найбільшою мірою відповідають меті дослідження три закони динаміки теорії організації: синергії, самозбереження та розвитку. Високий рівень якості управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу і позитивна спрямованість самоорганізації досяжні при дотриманні принципу формування відповідної системи управління – регулювання структури має здійснюватися на основі комплексу методів підвищення якості управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу.

Інтегральна оцінка ефективності управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу розвитку необхідна для підвищення достовірності результатів вимірювання відповідних показників. Загальним підходом в даному випадку є застосування сукупності методів оцінки з використанням баз даних експертних, статистичних та штучно створюваних для цілей

дослідження. Інтегральна оцінка, об'єднуючи різні економіко-математичні методи, визначає націленість підприємства на сталий розвиток і більш точно обґрунтовує вибір корпоративної стратегії розвитку компанії (рис. 3.1). Це дозволить підвищити рівні надійності реалізації управлінських рішень, рекомендацій щодо вибору проектів і стратегій розвитку.



Рис. 3.1. Комплекс методів інтегральної оцінки дисбалансів розвитку підприємства та корпорації в цілому

Пропонована інтегральна методика оцінки містить 4 основних етапи, які передбачають застосування групи математичних методів: регресійно-кореляційного аналізу, змістовної оперативної оцінки, аналізу ризиків збитків від дисбалансів та оцінки ефективності застосування механізму управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу.

Етап 1. Оцінка якості управління діяльністю підприємства за показниками дисбалансів розвитку підприємства і інтересів зацікавлених сторін методами кореляційного та регресійного аналізу. Отримані експертні оцінки пропонується аналізувати за допомогою методу множинної регресії. Вважаємо за необхідне врахувати обґрунтування С.А. Айвазяна, В.С. Мхитаряна щодо можливості побудови інтегрального прихованого показника якості (або ефективності функціонування) складної системи [22]. Властивості, що не піддаються безпосередньому виміру, складаються з вимірюваних характеристик (в даному дослідженні показники дисбалансу  $RD$  та  $RB$ ). Така можливість пояснюється достатньою однорідністю досліджуваних об'єктів по всім змінним, що невраховані в моделі, обмеженістю часу використання апроксимацій цільової функції. Для оцінки якості управління підприємством за показниками дисбалансу розвитку підприємства за відправну точку береться індекс якості  $IM$  ( $IM_t$ ), визначаючи його за допомогою апроксимації лінійного виду (розкладання будь-якої функції в ряд Тейлора):

$$y_t(x_t) = y_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n, \quad (3.1)$$

В межах даного дослідження функція регресії буде мати вид:

$$RD_t(IM_t) = RB_0 + a_1IM_1 + a_2IM_2 + \dots + a_nIM_n, \quad (3.2)$$

де  $y_t(x_t)$  – значення результуючої змінної  $RB$ , виміряний в момент часу  $t$  циклу процесу змін, починаючи з початкового  $t=0$ ;

$x_1, x_2, \dots, x_n$  – значення пояснюючих, або екзогенних змінних  $IM_1, IM_2, \dots, IM_n$ ,

$a_0 = y_0, a_1, a_2, \dots, a_n$  – оцінки невідомих параметрів функції регресії (можуть бути негативними).

У свою чергу, значення екзогенних змінних можуть визначатися аналогічною апроксимацією для  $IM$  функції управління:

$$\begin{aligned} IM_t &= X_t^1 PR_t X_1 = X_0 X_1 + b_1 X_1 PR_{1.1} X_1 + \dots + b_n X_1 PR_n IM_2 = \\ &= X_t^2 PR_t X_2 = X_0 X_2 + b_1 X_2 PR_{2.1} X_2 + \dots + b_m X_2 PR_m X_2 IM_n = \\ &= X_t^n PR_n X_n = X_0 X_n + b_1 X_n PR_n X_n + \dots + b_p X_n PR_p X_n IM_{np}, \end{aligned} \quad (3.3)$$

де  $X_t^i PR_t^j$  – значення нової  $i$ -ї результуючої змінної, вимірюваної в момент  $t$  при значеннях параметрів якості  $PR_{1.1}^{X1} \dots PR_n^{X1}, PR_{2.1}^{X2} \dots PR_m^{X2}, PR_n^{Xn} \dots PR_p^{Xn}$  нових екзогенних змінних;

$X_0^{X1} = b_1^{X1}, \dots, b_n^{X1}$  – оцінки невідомих параметрів функції регресії;

$n, m, p$  – кількість змінних параметрів.

Таким чином, система рівнянь (3.2–3.3), визначена в момент часу, що відповідає вузловим точкам циклу процесу змін, може описувати траєкторію поведінки системи управління за результуючим показником рівня балансу.

Етап 2. Змістовна оцінка для верифікації розрахунків. Достовірність результатів оцінювання рівня балансу зі застосуванням методу регресійно-кореляційного аналізу необхідно підтвердити змістовним методом з використанням іншої бази даних. Тим самим обґрунтовується місце цілей розвитку підприємства та інтересів зацікавлених сторін в тій чи іншій зоні дисбалансу і констатувати факт наявності потенційних проблемних зон в вертикально інтегрованій корпоративній структурі, є ризиками виникнення збитку.

Етап 3. Оцінка економічних ризиків збитків від дисбалансу методом аналізу ієрархій. Аналіз ризикових ситуацій доцільно проводити із застосуванням методу аналізу ієрархій на прикладі проекту, що розробляється і реалізується компанією спільно з групами зацікавлених сторін. Серед сучасних методів дослідження операцій відомий і широко застосовується метод аналізу ієрархій Т. Сааті, який дозволяє вирішувати задачу



багатокритеріального вибору слабо формалізованих альтернатив. Т. Саати [151] пропонується математична обробка експертних оцінок на основі матричних обчислень і адитивної згортки критеріїв. Слід звернути увагу на те, що метод має аналогії з іншими математичними теоріями і методами: теорією вірогідності, теорією графів, теорії невід'ємних матриць, аналогії з експертними системами, ідеологією штучних нейронних мереж.

Основним інструментом для збору даних, завдяки якому метод практично не має аналогів при роботі з якісною інформацією, є процедура попарних порівнянь. Аналіз структури моделі, проводиться за допомогою процедур, розроблених в теорії графів. При проведенні процедури узгодження і при рішенні зворотної задачі використовуються методи оптимізації (нелінійного програмування).

Отримані агреговані оцінки ймовірності настання ризикових подій після проходження всіх рівнів ієрархії в прямому і зворотному порядку позначимо як ранги, які будемо використовувати далі при розрахунку інтегрального показника оцінки можливого економічного ризику збитку від дисбалансу. Отримані в результаті ранги по оцінці ймовірності настання ризикових подій можуть бути згруповані за категоріями: низька, незначна, середня, значна, висока ймовірність настання ризиків. Межі таких категорій визначаються експертами на підставі спільної думки.

Характеристики за ступенем суттєвості залежно від балів можуть бути використані відповідно до думками експертів. На нашу думку, градація може бути наступною відповідно до бальною оцінкою *RZD*: 1-3 – несуттєвий, 4-5 – допустимий; 6-10 – суттєвий; 12-16 – критичний; 18-25 – катастрофічний.

Етап 4. Оцінка економічної ефективності застосування механізму управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу розвитку. Для цього необхідно провести коригування чистого дисконтованого доходу (*DKor*) корпоративної структури на величину інтегральної оцінки можливої суми збитків ризиків від дисбалансу. Для цього скорегуємо початковий рівень

прибутковості діяльності компанії та визначимо підсумкову суму необхідних управлінських заходів з урахуванням величини ризиків.

Таким чином, у вигляді підсумкових розрахунків може бути отримано показник скоригованої оцінки доходу від діяльності компанії у вигляді різниці доходів та можливої величини шкоди від виникнення ризикових ситуацій за формулою:

$$DKor = [DKor_{min}; DKor_0; DKor_{max}] - [\sum DZS_1 * k_1; \sum DZS_i * k_i; \sum DZS_m * k_m] \quad (3.4)$$

де  $DKor$  – оцінка чистого доходу компанії в умовах невизначеності та ризику від дисбалансу розвитку;

$DKor_{min}; DKor_0; DKor_{max}$  – початкова оцінка чистого доходу компанії;

$k_i$  – інтегральне значення вагового коефіцієнта ймовірності настання  $i$  рівня можливого економічного ризику збитку від дисбалансу розвитку;

$DZS_1, DZS_j, DZS_m$  – межі узагальненої оцінки можливого економічного ризику збитку від дисбалансу.

Оцінка можливого економічного збитку ризикових подій в результаті змін показника рівня балансу розвитку важливо при організації спільних дій компанії та зацікавлених сторін у вигляді її структурних складових. Застосування інтегральної оцінки ризиків дозволить виявити максимальну оцінку економічної ефективності управлінських рішень. Отже, формування стратегії розвитку підприємства на практиці необхідно проводити з урахуванням коригування доходу на величину можливого збитку від дисбалансів у вартісному вираженні.

Економічна ефективність системи управління визначається зниженням величини можливого ризику ( $RZD$ ). Якщо виконується умова  $RZD \rightarrow \max$  це

відповідає низькому рівню ефективності застосування, що потребує змін в підсистемах управління розвитком.

Якщо виконується умова  $RZD \rightarrow \min$  це відповідає високому рівню ефективності системи управління розвитком підприємства. Регулювання величини економічної ефективності в діапазоні  $(RZD_{\min}, RZD_{\max})$  здійснюється за допомогою регулювання рівня балансу в діапазоні «дисбаланс – компроміс – консенсус» з використанням відповідних спеціальних функцій і показників управління розвитком підприємства.

Відмінності методів і аналіз їх змісту визначають взаємозв'язок в алгоритмі дослідження (рис. 3.2). Він реалізує запропонований комплексний методичний підхід інтегральної методики підвищення якості та ефективності управління діяльністю вертикально інтегрованої корпоративної структури за показниками дисбалансу розвитку.

Запропонований алгоритм оцінки якості та ефективності управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу, заснований на методі інтегральної оцінки, що дозволяє реалізувати комплекс методів:

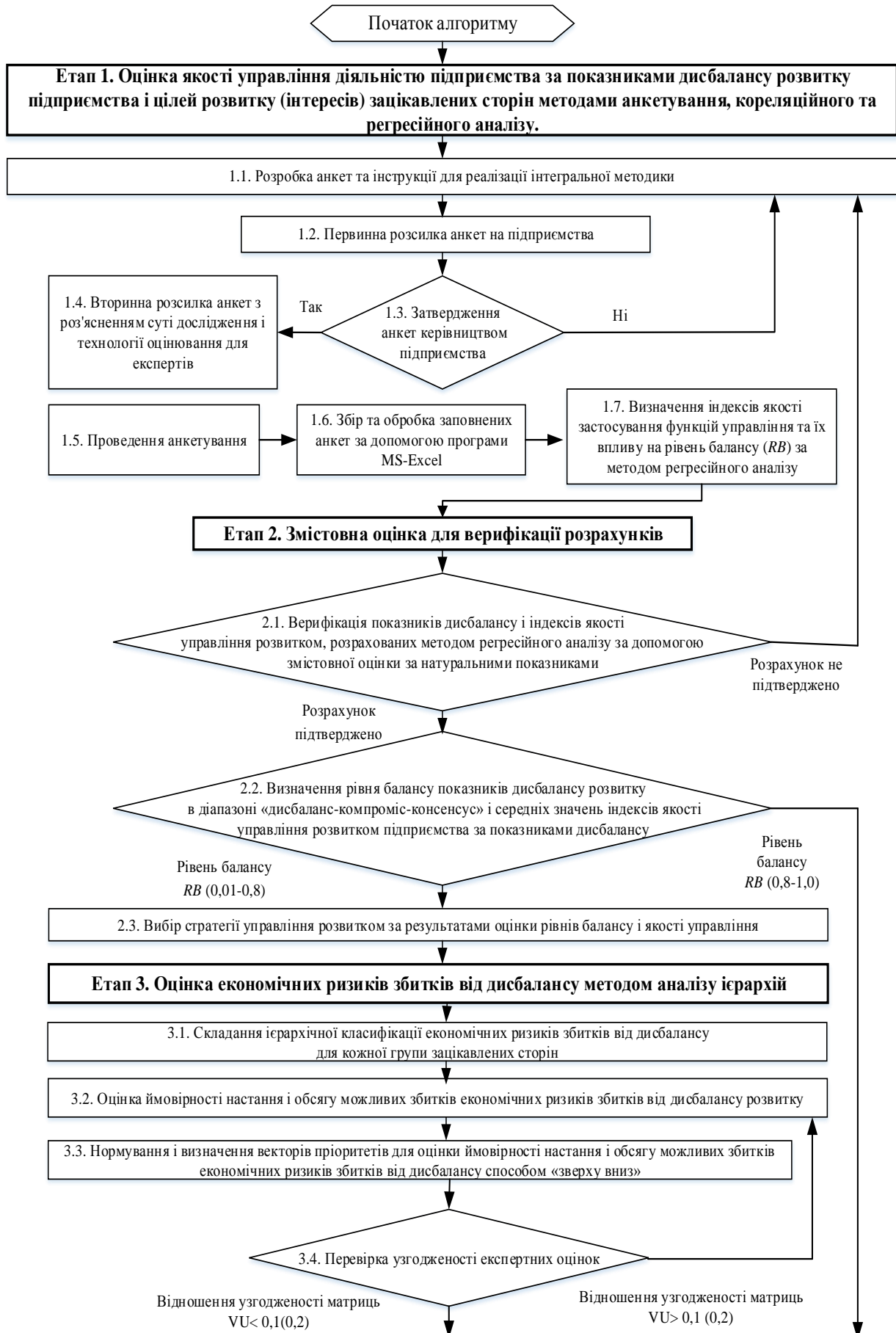
оцінка індексів якості та рівня балансу з застосуванням математичного інструментарію множинної лінійної регресії;

верифікація отриманих розрахункових даних на основі змістовних натуральних показників оперативної оцінки;

оцінка ступеня важливості і суттєвості економічних ризиків збитків від дисбалансу за допомогою методу аналізу ієрархій;

оцінка ефективності управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу розвитку на основі кількісних оцінок економічних ризиків збитків від дисбалансу в грошовому вираженні та вибору стратегії розвитку підприємства за кількісними параметрами рівня балансу і якості управління.

Покроково, слідуючи, прийнятому алгоритму управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу розвитку, проведено застосування методики на прикладі підприємств Групи ДТЕК.



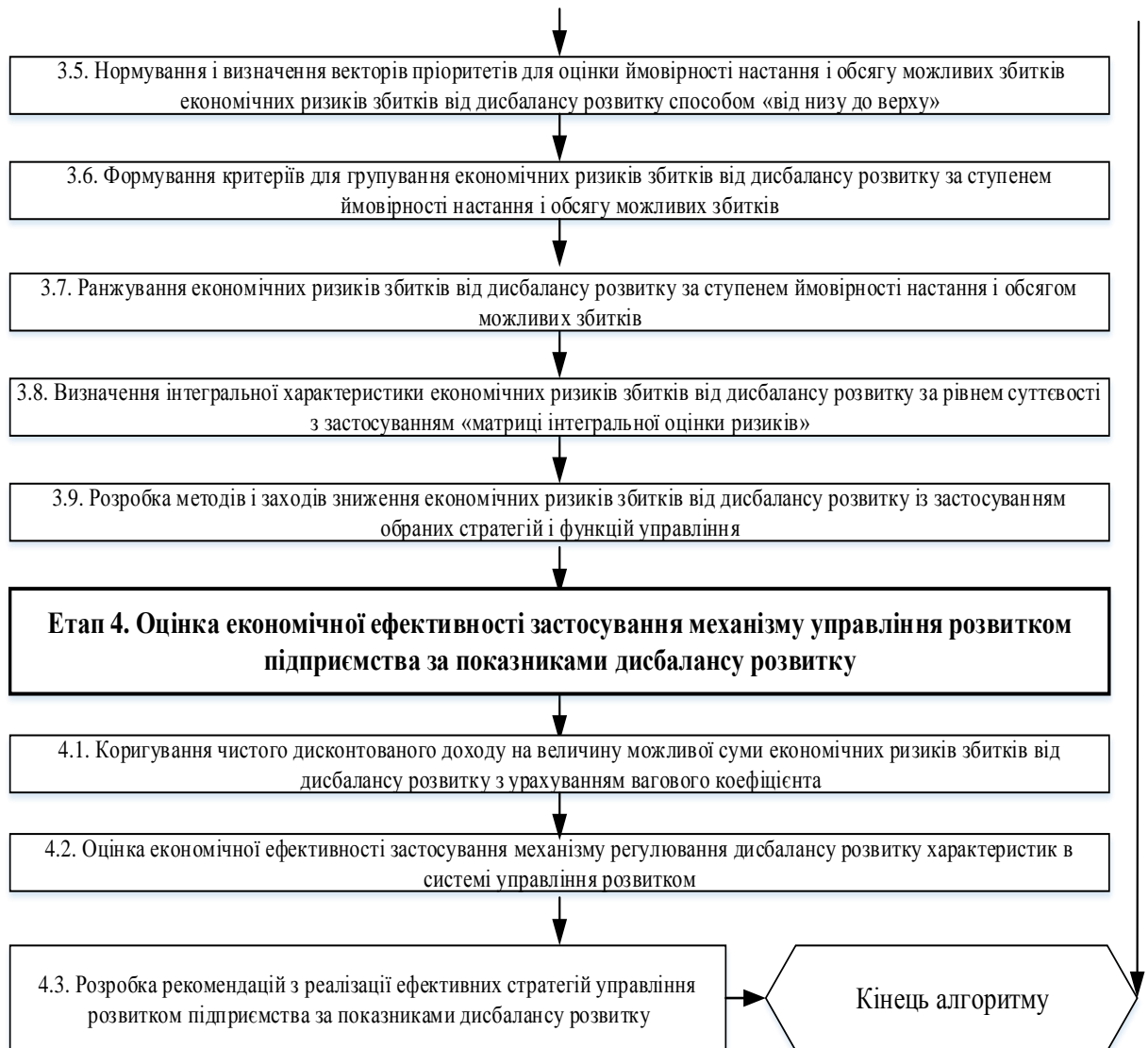


Рис. 3.2. Алгоритм оцінки якості та ефективності управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу розвитку

Етап 1. Оцінка якості управління розвитком підприємства за показниками дисбалансів розвитку методами регресійного аналізу. Першій групі методів дослідження відповідає метод і модель регресійного аналізу для оцінки якості управління розвитком підприємства.

Аналіз динаміки дисбалансів показав мінливість параметрів, характерних для окремих фаз і етапів змін показників дисбалансу і розвитку підприємства. Виявлені діапазони зміни індикаторів розвитку (верхні та нижні

межі регулювання рівня балансу в межах зон «дисбаланс – компроміс – консенсус») дали можливість співвіднести ці параметри з конкретними етапами розвитку підприємств, з урахуванням змістовної оперативної оцінки індексів рівня балансу ( $IRB$ ) та індексів якості управління розвитком ( $IM_i$ ) за формулами:

$$IRB = \frac{|\overline{IM}_f - IM_p|}{|IM_{max} - IM_{min}|} \leq 1, \quad IM_i = \frac{|\overline{RD}_f - RD_p|}{|RD_{max} - RD_{min}|} \leq 1, \quad (3.5)$$

де  $\overline{IM}_f, IM_p, IM_{max}, IM_{min}, \overline{RD}_f, RD_p, RD_{max}, RD_{min}$  – середнє фактичне, планове, максимальне та мінімальне значення показника якості управління розвитком за показниками дисбалансу та показника дисбалансу відповідно.

В підсумку була створена керуюча підсистема за параметрами дисбалансу розвитку підприємства при застосуванні спеціальних функцій управління (табл. 1.4) в системі управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу розвитку.

Якість виконання десяти спеціальних функцій управління безпосередньо впливає на рівень якості управління розвитком за показниками дисбалансу розвитку підприємств та цілями зацікавлених сторін до зміни зовнішніх і внутрішніх факторів. Для визначення регресійної оцінки якості по  $j$ -ой функції були отримані інформаційні дані щодо виконання показників із застосуванням 10-бальної шкали.

В роботі використана проста лінійна форма подання стохастичних залежностей. Вважається, що кількість спостережень має в 7-8 разів перевищувати кількість параметрів, що аналізується. Тому в дослідженні кількість спостережень складає 70 випадків. Статистично необхідне число оцінок дозволило вважати рівною нулю випадкову складову, яка визначає різницю між фактичними та розрахунковими значеннями результуючої змінної.

В результаті була створена система управління за параметрами дисбалансу підприємства при застосуванні спеціальних функцій управління ( $FM_{ij}$ ). Розраховані значення індексів якості управління, отримані при детермінованих параметрах якості виконання функцій ( $IM_1, IM_2 \dots IM_{10}$ ), служать показниками-факторами результуючої вихідної змінної рівня балансу ( $RB$ ):

$$RB = 0,25 + 0,1IM_1 + 0,1IM_2 + 0,06IM_3 + 0,09IM_4 + 0,05IM_5 + 0,08IM_6 + 0,08IM_7 + 0,06IM_8 + 0,12IM_9 + 0,15IM_{10}$$

До спеціальних функцій управління, що доповнюють базові функції управління відносяться: формування цілей розвитку за критеріями зменшення або збереження дисбалансу ( $FM_1$ ), контроль змін показників дисбалансів ( $FM_2$ ), регулювання розвитку персоналу в напрямку мінімізації дисбалансу підприємства ( $FM_3$ ), формування стратегії розвитку за критеріями збереження компромісу або зменшення дисбалансу ( $FM_4$ ), координація базових і спеціальних функцій у виконанні процесу регулювання дисбалансу ( $FM_5$ ), забезпечення спрямованості індивідуальних дій персоналу і структурних підрозділів на досягнення і збереження балансу ( $FM_6$ ), формування стилю лідерства, спрямованого на досягнення балансу розвитку ( $FM_7$ ), регулювання відповідності структур підприємства цілям зниження дисбалансу розвитку ( $FM_8$ ), регулювання відповідності цілей розвитку підприємства і суспільства ( $FM_9$ ), регулювання дисбалансу фінансових показників ( $FM_{10}$ ). Функції регулюють міжгрупові та організаційні інтереси, які вимірюються сукупністю індексів якості управління розвитком ( $IM_i$ ) і показників застосування функцій управління ( $FM_{ij}$ ).

Змістовна інтерпретація параметрів регресійної моделі управління розвитком на основі дисбалансів дозволяє пояснити факт крайньої нестійкості отриманих числових експертних оцінок моделі не тільки явищем

мультиколінійності. Перевірка адекватності регресійних рівнянь виконувалася для визначення ідентичності експертних оцінок моделі. Тому застосовувалися формальні статистичні критерії аналізу підсумків статистичної перевірки гіпотез в програмі MS Excel у вигляді таблиць аналізу даних множинної регресії для залежної змінної індексу якості управління (табл. 3.1). Аналогічні розрахунки проведено за всіма спеціальними функціями управління.

Таблиця 3.1

Оцінка впливу показників-факторів на підвищення якості функції  
«Формування цілей розвитку за критеріями зменшення або збереження дисбалансу» ( $IM_1$ )

Регресійна статистика		Дисперсійний аналіз						
Множинний R	0,773524279	Критерій Фішера	Сума квадратів (дисперсія помилки)	Середній квадрат ефекту	F-розподіл Фішера	По рівню значущості		
R-квадрат	0,59833981	Регресія	8,767340278	1,46122338	16,13805595	2,8743E-11		
Нормований R-квадрат	0,561263485	Залишок	5,8854375	0,090545192				
Стандартна помилка	0,300907282	Разом	14,65277778					
Спостереження	72	Стандартна помилка						
		Незалежні змінні	Оцінка коефіцієнтів регресії	Оцінка помилки коефіцієнтів	t-статистика	P-значення	Нижні 95 %	Верхні 95 %
		Y	-2,115936376	0,895584386	-2,362632054	0,021148801	-3,904541903	-0,327330849
		X1	0,149841428	0,07034199	2,130184668	0,036946351	0,009358774	0,290324083
		X2	0,148618338	0,078444207	1,894573777	0,062598849	-0,008045562	0,305282239
		X3	0,373069425	0,07281043	5,123845884	2,89104E-06	0,227656954	0,518481895
		X4	0,295474667	0,072608999	4,069394598	0,000130058	0,150464483	0,440484851
		X5	0,224019277	0,037878579	5,914141601	1,35977E-07	0,148370532	0,299668022
		X6	0,286212342	0,062378868	4,588290118	2,09543E-05	0,161633141	0,410791543

Перевірка адекватності інтегральної методики оцінки здійснювалася для визначення відповідності еталонних розрахункових характеристик моделі різних типів. Для цього застосовувалися деякі формальні статистичні критерії (при побудові контрольних карт вибіркового середнього, вимірювань індексів



якості функцій управління ( $IM_i$ ) та рівня балансу підприємства в цілому, при визначенні індексів якості за рівнями регресії та виду функції рівня балансу від факторів ( $FM_i, i=1;10$ ).

У випадках появи труднощів з перевіркою адекватності, коли немає надійних статистичних оцінок об'єкта-еталона, використовувався змістовний оперативний метод верифікації регресійної моделі. Для цього оцінювалася функціональна повнота, точність і статистична достовірність моделі.

Особливо необхідний такий підхід для перевірки оцінки якості виконання спеціальних функцій управління, запропонованих в даній роботі. Тому були застосовані такі способи верифікації:

– шляхом прямого зіставлення вихідних характеристик об'єктів, отриманих на основі різних методів (розрахунок індексів якості за формулою 3.5) і оцінками експертів, використання регресійної математичної залежності дисбалансів розвитку підприємства;

– в процесі спростування зауважень опонентів за прогнозами, порівняння їх з думками експертів з різних підрозділів підприємства;

– інверсна верифікація здійснювалася перевіркою відповідності деяких характеристик в ретроспективі та за прогнозом.

Визначення рівня балансу розвитку підприємства в діапазоні «дисбаланс – компроміс – консенсус» і середніх значень індексів якості управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу. Отримані дозволили також визначити показник рівня балансу ( $RB=Y_n$ ) як середньозважену величину з десяти характеристик  $S_i$  низького або високого рівня якості управління розвитком за показниками дисбалансу ( $RB_i=S_i$ ) за формулою:

$$Y_n = \sum S_i / n * 10 \quad (3.6)$$

де  $S_i$  – частота прояву характеристики;

$n$  – кількість спостережень.

Результуюче значення якості управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу ( $IM$ ) розраховується як середньозважена величина з десяти характеристик  $S_i$  низької або високої якості управління на базі отриманих даних за формулою

$$Y_n = \sum S_i * \frac{n_i}{\sum n_i} \quad (3.7)$$

де  $n_i$  – кількість проявів характеристики  $S_i$ .

Результати змістовного аналізу отриманих значень індексів якості управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу індикаторів розвитку підприємств наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

## Індекси якості управління розвитком підприємств Групи ДТЕК

Умовна позначка	Індекс	Характеристика реалізації спеціальних функцій управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу
$FM_1$	4	немає можливості формувати індикатори розвитку за критеріями збереження або зменшення дисбалансу в зоні допустимих значень індикаторів розвитку «компромiс – консенсус».
$FM_2$	4,6	немає можливості контролювати зміни індикаторів розвитку компанії та індикаторів розвитку її бізнес-структур.
$FM_3$	4,9	індикатори розвитку підприємств в цілому знаходяться в зоні допустимих значень «компромiс – консенсус»
$FM_4$	4,1	стратегія розвитку підприємств формується в більшій мірі з урахуванням інтересів компанії та мінімальної важливості інтересів зацікавлених сторін
$FM_5$	4,4	слабка координація дій в процесі управління розвитком підприємств за показниками дисбалансу, що веде до зростання економічних втрат
$FM_6$	4,1	низький ступiнь узгодженості дій персоналу і структурних підрозділів на забезпечення стійкості процесів управління розвитком підприємства
$FM_7$	4	недостатня кількість менеджерів, здатних формувати і розвивати команди для організації ефективного процесу управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу
$FM_8$	4,8	керівники безпосередню беруть участь у постановці стратегічних цілей і завдань, спрямованих на зниження рівня дисбалансу і доведення їх до персоналу при спільному навчанні
$FM_9$	5,3	висока націленість процесів управління розвитком за показниками дисбалансу з дотриманням і досягненням нормативної якості життя персоналу, економічного зростання та екологічного благополуччя в стратегічних планах підприємства
$FM_{10}$	5,2	високий рівень балансу фінансових індикаторів розвитку компанії та її бізнес-структур

Змістовна інтерпретація параметрів регресійної моделі індикаторів розвитку підприємств дозволяє пояснити факт крайньої нестійкості отриманих числових оцінок моделі для підприємств Групи ДТЕК вкрай високою незбалансованістю розвитку компанії.

Перевірка адекватності методики оцінки дисбалансів здійснювалася для визначення відповідності еталонних розрахункових характеристик моделі різних типів. Для цього застосовувалися формальні статистичні критерії при побудові контрольних карт вибіркового середнього, вимірювань індексів якості функцій управління та рівня балансу корпоративної структури в цілому, при визначенні індексів якості за рівнями регресії та виду функції рівня балансу від реалізації спеціальних функцій управління ( $FM_1, FM_2, \dots, FM_{10}$ ). Отримане середнє значення індексу якості управління 4,7 балла узгоджується з отриманим середнім значенням рівня балансу  $RB = 4,71$ . Отримані значення близькі до верхньої межі дисбалансу, але нижче статусу компромісу індикаторів розвитку підприємства. Отже, можна зробити загальний висновок про наявність і глибину дисбалансів на підприємствах Групи ДТЕК.

В результаті реалізації алгоритму визначені індекси якості управління, що визначають показник рівня балансу ( $RB$ ). Це дозволяє зробити вибір стратегії управління розвитком за результатами оцінки рівнів дисбалансу та якості управління. Для цього запропонована матриця (рис. 3.3), яка включає наступні стратегії, методи їх здійснення за допомогою механізму, базових функцій і спеціальних функцій управління:

- стратегія нестабільності розвитку підприємства (квадрант 1, рис. 3.3);
- стратегія стійкого розвитку підприємства на основі компромісу індикаторів розвитку (квадрант 3, рис. 3.3);
- стратегія стійкого розвитку підприємства на основі консенсусу індикаторів розвитку (квадрант 5, рис. 3.3).

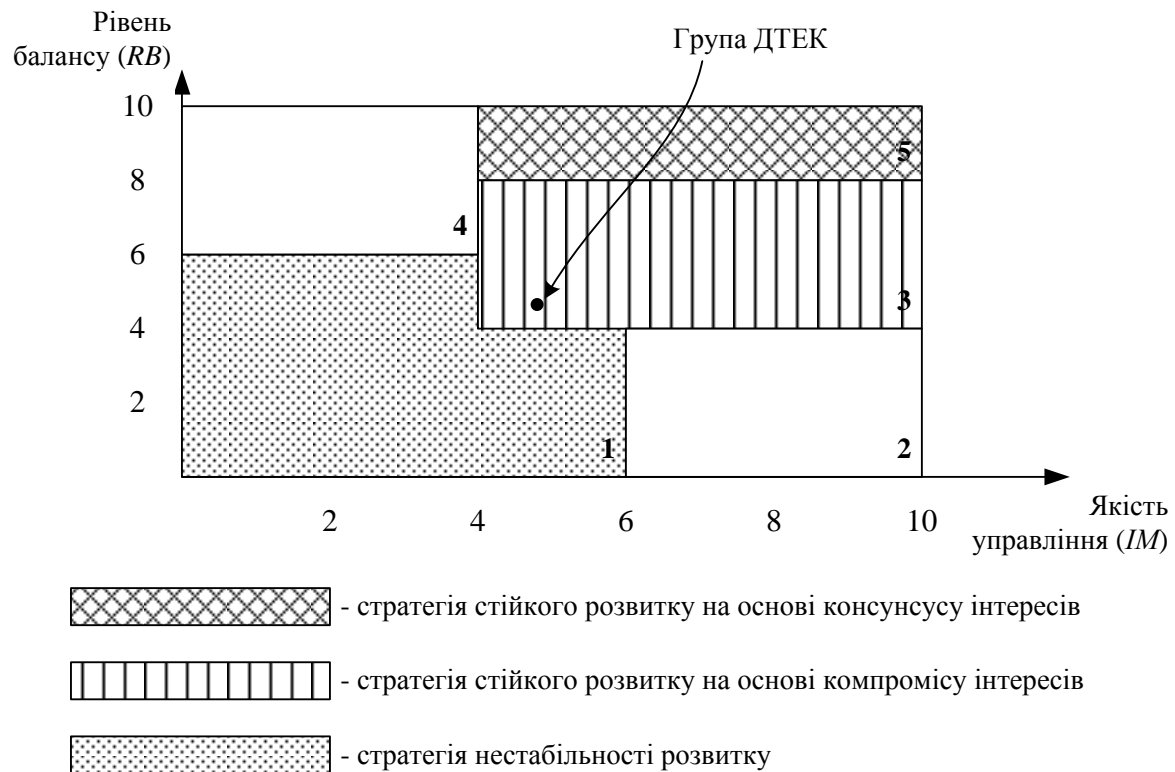


Рис. 3.3. Матриця вибору стратегії управління розвитком за показниками дисбалансів

Лінія ідеального тренду управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу індикаторів розвитку утворюється координатами  $RB$  та  $IM$ , що знаходяться в полях матриці квадрантів 1, 3 та 5 (квадранти 2 та 4 відносяться до зони невизначеності). Лінія ідеального тренду характеризує максимальну спрямованість стратегії на досягнення мети збалансованого розвитку підприємства. Це дає можливість оцінити ступінь відхилення розрахункового тренду від ідеального. Отриманий результат відповідає гіпотезі дослідження.

На основі впровадження результатів дослідження дисбалансу відповідно до кожної стратегією розроблені та реалізовані відповідні методи і плани зниження дисбалансу для збалансованого розвитку підприємств вертикально інтегрованої корпоративної структури (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

## Основні стратегії та напрямки зниження дисбалансу

Назва стратегії	Методи і плани зниження дисбалансу
1	2
Стратегія нестабільності розвитку підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постійний пошук зацікавлених сторін, згодних співпрацювати на умовах підприємства;</li> <li>- збереження конкурентної позиції на ринку;</li> <li>- застосування традиційних підходів маркетингу для утримання споживачів;</li> <li>- застосування заходів, спрямованих на підтримку стабільності доходів та витрат підприємства;</li> <li>- застосування традиційних методів управління персоналом;</li> <li>- використання ситуаційного підходу;</li> <li>- переважне використання базових функцій управління</li> </ul>
Стратегія стійкого розвитку підприємства на основі компромісу інтересів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення конкурентоспроможності підприємств;</li> <li>- застосування спеціальних функцій управління для збереження компромісу індикаторів розвитку підприємства та зацікавлених сторін;</li> <li>- підтримання стану компромісу індикаторів розвитку за рахунок механізму управління розвитком за показниками дисбалансу;</li> <li>- врахування інтересів підприємства та інтересів зацікавлених сторін в рівній мірі на умовах довгострокового співробітництва;</li> <li>- зниження витрат підприємства, пов'язаних з дисбалансами;</li> <li>- створення сприятливих умов для інвесторів для збереження компромісу з ними;</li> <li>- нарощування обсягів виробництва для підтримки компромісу зі споживачем;</li> <li>- забезпечення ефективного використання ресурсних можливостей для підтримки компромісу індикаторів розвитку підприємства та інтересів кредиторів і постачальників;</li> <li>- збільшення кількості робочих місць для збереження компромісу індикаторів розвитку та потреб суспільства;</li> <li>- підтримка середнього рівня заробітної плати для збереження цільових індикаторів розвитку та вимог персоналу.</li> </ul>
Стратегія стійкого розвитку підприємства на основі консенсусу інтересів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення витрат підприємства, пов'язаних з дисбалансом, для збереження консенсусу інтересів зацікавлених сторін;</li> <li>- освоєння нових бізнес-напрямків, нових видів продукції, технологій, матеріалів, нових ринків для підтримки консенсусу індикаторів розвитку;</li> <li>- інтегроване зростання корпоративної структури для закріплення консенсусу індикаторів розвитку всіх підсистем;</li> <li>- використання екологічних та енергозберігаючих технологій для закріплення консенсусу інтересів підприємства та інтересів держави;</li> <li>- участь в соціальних програмах для підтримки консенсусу інтересів підприємства та інтересів суспільства.</li> </ul>
Стратегія форс-мажорних змін	<ul style="list-style-type: none"> <li>- диверсифікація продукції з урахуванням інтересів споживачів і постачальників;</li> <li>- реструктуризація підприємства з урахуванням інтересів підприємства;</li> <li>- попередження банкрутства, реконструкція та модернізація з урахуванням індикаторів розвитку підприємства;</li> <li>- диверсифікація діяльності з урахуванням інтересів акціонерів;</li> <li>- скорочення виробництва з урахуванням інтересів акціонерів та менеджерів;</li> <li>- вжиття заходів щодо зниження втрат персоналу з урахуванням інтересів персоналу</li> </ul>

Стратегії форс-мажорних змін рекомендується застосовувати в тому випадку, коли в процесі управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу індикаторів розвитку знижується величина рівня балансу ( $RB \rightarrow 0$ ), квадрант 2 та 4 (рис. 3.3). Це може статися в результаті впливу таких факторів зовнішнього середовища як економічна криза.

При низьких показниках балансу  $RB$  та  $IM$  з'являється реальна загроза прояви економічних ризиків збитків від дисбалансу. При таких низьких показниках ймовірність настання і сума економічного збитку ризиків прагне до максимально можливого прояву. Тому необхідно виявити ризики та оцінити їх.

### **3.2. Ризик втрат від дисбалансів розвитку підприємств вертикально інтегрованої структури**

Ризик як економічна категорія, вкрай різноманітний у своїх проявах. Це обумовлює можливість формулювання різних визначень ризику:

- невизначеність виникнення втрат, отримання доходів;
- ймовірність втрати господарюючим суб'єктом частини ресурсів, неотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті прийнятого рішення;
- можливість таких наслідків стратегічних рішень, при яких поставлені цілі частково або повністю не досягаються;
- ймовірність помилки або успіху того чи іншого вибору в ситуації з декількома альтернативами;
- можливість позитивного або негативного відхилення від планових значень в процесі діяльності;
- математичне сподівання функції втрат;
- двовимірна величина, що включає як ймовірність настання небажаного випадкового події, так і пов'язані з ним втрати;

– подія, яка може відбутися або не відбутися при цьому в залежності від місця, часу, зовнішніх умов після виникнення ризикової події [94].

Таким чином, можна зробити висновок, що під ризиком слід розуміти ймовірність виникнення збитків від прийнятого рішення в процесі здійснення господарюючим суб'єктом своєї діяльності.

Можна стверджувати, що ризик як економічна категорія вельми різноманітний у своїх проявах. Вертикально інтегрованим компаніям енергетичної галузі притаманні ризики, які можуть проявлятися одночасно і посилювати збиток. Подібне явище можна назвати синергетичним ефектом ризикового навантаження. Існуючі ж дослідження як правила спрямовані на оцінку, моделювання і прогнозування конкретних приватних ризиків. Проте, ризики, схильні до синергії не можуть розглядатися ізольовано. Все це вимагає побудови спеціальних моделей оцінки.

З огляду на комплексний характер ризиків, їх динамічність, мінливість, наводити приклади просто недоцільно. Однак такий підхід вимагає побудувати методологію їх детермінації, привести класифікацію та створити методологію побудови диференційованих моделей оцінки стійкості розвитку підприємств енергетичної галузі України. Дана методика зажадає модернізацію системи збору інформації та її первинної обробки. Це дозволить більш якісно описувати ризики, властиві конкретними галузевими комплексам, що послужить основою для побудови диференційованого підходу до оцінки ризиків.

Дисбаланси розвитку підприємств корпоративної структури зумовлюють втрати і низьку економічну ефективність діяльності підприємств, а невизначеність змін середовища – неприпустимі відхилення фактичних показників якості управління від регламентованих. Це обумовлено суб'єктивністю оцінок ризику виникнення дисбалансу розвитку, недостатньою спрямованістю стратегій підприємств на досягнення цілей розвитку. З огляду на це, аналіз ризикових ситуацій доцільно проводити із застосуванням методу

аналізу ієрархій на основі стратегії розвитку, що реалізується підприємством спільно з групами зацікавлених сторін.

Основним інструментом для збору даних, завдяки якому метод практично не має аналогів при роботі з якісною інформацією, є процедура попарних порівнянь. Аналіз структури моделі, проводиться за допомогою процедур, розроблених в теорії графів. При проведенні процедури узгодження і при рішенні зворотної задачі використовуються методи оптимізації (нелінійного програмування).

На рис. 3.4 запропонована модель ієрархії результатів аналізу дисбалансів розвитку підприємства з урахуванням ризиків.

Побудова якісної моделі проблеми у вигляді ієрархії починається з вершин «зниження економічного ризику збитку від дисбалансу (*RZD*)».

На другому рівні знаходяться фактори «сили», які впливають на досягнення мети. Вони представлені у вигляді зовнішніх чинників (рис. 3.5) і внутрішніх чинників (потреби / нужди, цінності мотиви / стимули) (табл. 3.4).

При цьому кожен фактор представляється вершиною побудованої ієрархії, він поєднується з вершиною першого рівня. Ці сили визначаються «акторами» (цілі, що виражають міжгрупові інтереси), які становлять третій рівень ієрархії. Різні актори мають певні «цілі», виражені в показниках як четвертому рівні ієрархії.

На базі оцінки показників-факторів дисбалансів розвитку визначається якість управління розвитком підприємства через спеціальні функції управління, які реалізуються менеджментом, виражених через індекси якості функцій управління (*IM*), які знаходяться на п'ятому рівні ієрархії.

На останньому сьомому рівні ієрархії «узагальнений вихід», який дозволяє інтегрувати значення окремих випадків груп ризиків для оцінки застосовуваних рішень у вигляді чистого дисконтованого доходу в умовах невизначеності ти ризику дисбалансу індикаторів розвитку.



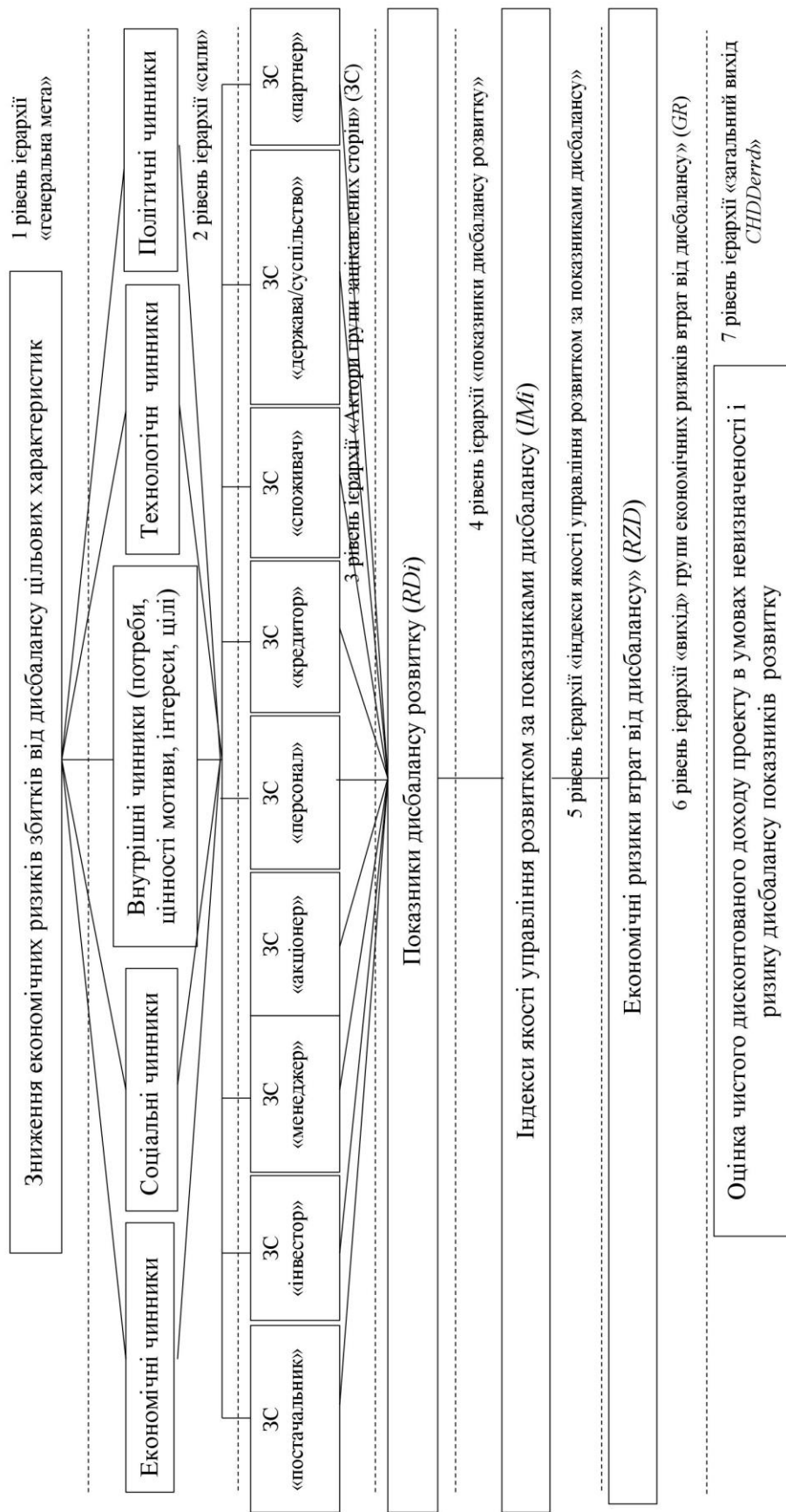


Рис. 3.4. Модель ієрархії результатів об'єктів дисбалансу індикаторів розвитку з урахуванням ризиків

Після ієрархічного відтворення проблеми встановлюються пріоритети критеріїв і оцінюється кожна з альтернатив за критеріями. Елементи завдання порівнюються попарно по відношенню до їх впливу на загальну для них характеристику. Система парних відомостей призводить до результату, який може бути представлений у вигляді обернено симетричної матриці. Елементом матриці  $a(i, j)$  є інтенсивність прояву елемента ієрархії  $i$  щодо елемента ієрархії  $j$ , що оцінюється за шкалою інтенсивності від 1 до 9, запропонованої Т. Сааті, де оцінки мають певне значення (табл. 3.5) [151].



Рис. 3.5. Причинно-наслідкова модель проблеми управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу розвитку

Якщо при порівнянні одного фактору  $i$  з іншим  $j$  отримано  $a(i, j) = b$ , то при порівнянні другого фактору з першим отримуємо  $a(j, i) = 1/b$ .

Таблиця 3.4

## Внутрішні чинники впливу на дисбаланси показників розвитку підприємства

Внутрішні чинники	Зацікавлені сторони зовнішнього середовища							Зацікавлені сторони внутрішнього середовища	
	Акціонери	Інвестори (власники)	Кредитори	Держава / суспільство	Партнери	Постачальники	Споживачі	Менеджмент	Персонал
Потреба / нужда	Збереження і примноження свого капіталу			Самозбереження і розвиток політичного потенціалу Захист, фізіологічні, самовираження і самореалізація, екологічна безпека	Захисту з боку підприємства, розвиток бізнесу	Збереження ринкових позицій, розвиток свого бізнесу	У продукті який виробляє підприємство	Влада, відповідальність самореалізація свого потенціалу	Стабільність, гігієнічні фактори, захищеність необхідність заробляти кошти для життя
Мотив / стимул	Гарантії захищеності, фінансової стабільності			Реалізація громадського і політичного потенціалу, реалізація законодавчої, виконавчої та судової влади всіх груп зацікавлених сторін	Співпраця з підприємством	Матеріальний пов'язаний зі збільшенням прибутку за рахунок продажу матеріалів для потреб підприємства	Матеріальний пов'язаний з необхідністю покупки продукту виробленого на підприємстві	Матеріальний пов'язаний з грошовою винагородою за виконані трудові зобов'язання перед підприємством. Не матеріальний похвала, амбіції, кар'єра і т.д	
Цінності	Економічні (гроші)			Екологічні, соціальні, економічні, політичні.	Економічні		Соціально-економічні		
Інтереси	Більша частина прибутку на виплату дивідендів.	Прибуткове вкладення коштів	Довгострокове партнерство з підприємством	Сталий розвиток підприємства, збільшення ВВП.	Довгострокове партнерство з підприємством		Постійна наявність товару, доступність	Навчання, розвиток, реалізація свого потенціалу (амбіції, влада)	Навчання, поліпшення умов праці, підвищення ефективності праці.
Цілі	Дивіденди, зростання курсу акцій, зниження інвестиційних ризиків, прозорість управління підприємством	Особисте збагачення, збільшення прибутковості вкладених інвестицій. Підвищення вартості акцій, рейтинг акцій на фондових біржах.	Підвищення відсоткової ставки, повернення виданого кредиту, фінансова стійкість підприємства, прозорість управління, отримання максимального прибутку	Податкові відрахування, розвиток інфраструктури району де знаходиться підприємство, інноваційна діяльність, участь підприємства в соціальних програмах. Збільшення робочих місць і рівня заробітної плати, соціальна підтримка, охорона навколишнього середовища.	Розвиток бізнесу, дотримання умов співпраці, чесність і відкритість, загальні погоджують цілі	Стабільний або зростаючий платоспроможний попит на матеріали, продаж максимальної кількості матеріалів по максимальній можливій вартості	Низька ціна, висока якість, сервісне обслуговування, доступність	Максимальна незалежність, свобода повноважень, заробітна плата, бонуси і премії, кар'єрний ріст	Гідна заробітна плата, повний соціальний пакет, хороші умови праці, можливість підвищення кваліфікації

Таблиця 3.5

Шкала суб'єктивних суджень для оцінки економічних ризиків збитків від дисбалансу

Значення, бали	Значення
1	Значення не суттєво
3	Невелике значення
5	Велике значення
7	Значне значення
9	Максимальне значення
2, 4, 6, 8	Проміжні значення між двома суміжними судженнями

Відносна сила, величина або ймовірність кожного окремого об'єкту в ієрархії визначається оцінкою відповідного йому елемента власного вектору матриці пріоритетів, нормалізованого відношення до одиниці.

Нехай  $GR_1 \dots GR_n$  – безліч з десяти елементів співвідносяться наступним чином (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Матриця попарних порівнянь груп економічних ризиків збитків від дисбалансу

	$GR_1$	...	$GR_n$
$GR_1$	1	...	$GR_1 / GR_n$
...	...	1	...
$GR_n$	$GR_n / GR_1$	...	1

Розрахунок вектору локальних пріоритетів – ваг критеріїв (об'єктів)  $X(x_1, x_2, \dots, x_n)$  здійснюється за формулою:

$$X = \frac{n \sqrt{\frac{GR_1 \times GR_2 \times \dots \times GR_n}{GR_1 \times GR_2 \times \dots \times GR_n}}}{\sum_{i=1}^n n \sqrt{\frac{GR_1 \times GR_2 \times \dots \times GR_n}{GR_1 \times GR_2 \times \dots \times GR_n}}} \quad (3.8)$$

Розрахунок власного значення матриць  $GR$  –  $y_{\max}$  індексу узгодженості ( $IU$ ), відношення узгодженості ( $VU$ ), Для контролю узгодженості матриці  $GR$  розраховується за формулою:

$$Y = \left( \sum_{j=1}^n \frac{GR_j}{GR_1}, \sum_{j=1}^n \frac{GR_j}{GR_2}, \dots, \sum_{j=1}^n \frac{GR_j}{GR_n} \right), \quad (3.9)$$

Таким чином,  $Y_{max} = X * Y$ . З вище сказаного випливає:

$$IC = \frac{Y_{max} - 1}{n - 1} \quad (3.10)$$

$$OC = \frac{IU}{IU_p} \quad (3.11)$$

де  $IC_p$  – індекс узгодженості матриці розмірності  $n$ , заповненої при стохастичному моделюванні

Розмір матриці	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Випадкова узгодженість	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Величина  $OC$  повинна бути близько 10 % або менше, щоб бути прийнятною. У деяких випадках можна допустити 20 %, але не більше. Це додаткова умова може бути застосовано у випадках отримання низьких показників рівня балансу і індексів якості в діапазоні (0,39-0,64). Якщо  $OC$  виходить з цих меж, то експертам потрібно досліджувати задачу з початку і перевірити свої судження.

Далі проводиться аналіз для наступного рівня критеріїв. Завершаючий етап алгоритму полягає в обчисленні глобального вектору пріоритетів. Отримані власні вектори зважуються за допомогою відповідної компоненти власного вектору об'єднаного критерію, результати підсумовуються та нормалізуються.

Для агрегування думок експертів приймається середньгеометричне значення, яке можна розрахувати за формулою:

$$RZD_{ij} = \sqrt[n]{GR_{ij}^1 \dots GR_{ij}^n}, \quad (3.12)$$

де  $ZRD_{ij}$  – агрегована оцінка елемента, що належить  $i$ -му рядку та  $j$ -му стовпцю матриці парних порівнянь;

$n$  – кількість матриць парних порівнянь, кожна з яких складена одним експертом, тобто кількість експертів.

Усереднення суджень експертів може бути здійснено і на рівні власних векторів матриць парних порівнянь. При цьому результати будуть еквівалентні тим, які отримані на рівні елементів матриць, якщо однорідність складених матриць достатня та задовольняє умові  $VU \leq 0,1$  [151].

Усереднення суджень експертів може проводитися з урахуванням їх кваліфікації («ваги»). Для визначення вагових коефіцієнтів експертів доцільно так само використовувати ієрархічну структуру критеріїв (0; 0,5; 1; 2; 3; 4; 5). Розрахунок агрегованої оцінки в разі залучення  $n$ -експертів, що мають різну значимість, здійснюється за формулою:

$$RZD_{ij} = GR_{ij}^{k1} \dots GR_{ij}^{kn}, \quad (3.13)$$

де  $GR_{ij}^{kn}$  – оцінка об'єкта, проведена  $k$ -м експертом з ваговим коефіцієнтом  $kn$ , при цьому  $\sum GR_{ij} = 1$ .

Отримані агреговані оцінки ймовірності настання ризикових подій після проходження всіх рівнів ієрархії в прямому і зворотному порядку позначимо як ранги, які будемо використовувати далі при розрахунку інтегрального показника оцінки можливого економічного ризику збитків від дисбалансу. Отримані в результаті ранги щодо оцінки ймовірності настання ризикових подій можуть бути згруповані за категоріями: низька, незначна, середня, значна, висока ймовірність настання ризиків. Межі таких категорій визначаються експертами на підставі спільної думки.

У загальному випадку «матриця інтегральної оцінки ризиків» може використовуватися у вигляді, представленому на рис. 3.6 [24]. Використання запропонованої матриці дозволить сформулювати інтегральну оцінку (ІО) суттєвості ризикових ситуацій.

Ймовірність настання	Обсяг збитку				
	Мінімальний (1)	Незначний (2)	Середній (3)	Значний (4)	Максимальний (5)
<b>Низька</b> (1)	несуттєвий (1)	несуттєвий (2)	несуттєвий (3)	допустимий (4)	допустимий (5)
<b>Незначна</b> (2)	несуттєвий (2)	допустимий (4)	допустимий (6)	суттєвий (8)	суттєвий (10)
<b>Середня</b> (3)	несуттєвий (3)	допустимий (6)	суттєвий (9)	критичний (12)	критичний (15)
<b>Значна</b> (4)	допустимий (4)	суттєвий (8)	критичний (12)	критичний (16)	катастрофічний (20)
<b>Висока</b> (5)	допустимий (5)	суттєвий (8)	критичний (15)	катастрофічний (20)	катастрофічний (25)

Рис. 3.6. Матриця інтегральної оцінки економічних ризиків збитків від дисбалансів розвитку

Для простоти та ефективності аналізу якісної оцінки ризиків пропонується обмежитися бальною оцінкою ризиків. Позначимо кожен категорію для обох критеріїв в порядку наростання ступеня суттєвості за 5-ти бальною шкалою. Розташування характеристики кожної ризикової ситуації в певному полі матриці визначає її сумарний бал з урахуванням двох критеріїв. Підсумкова оцінка всіх ризиків стратегії може бути отримана шляхом підсумовування балів, отриманих за цією матрицею.

Характеристики за ступенем суттєвості залежно від балів можуть бути використані відповідно до думок експертів. Вважаємо, що градація глибини ризику втрат від дисбалансів відповідно до бальної оцінки *RZD* може бути наступною: 1-3 – несуттєвий, 4-5 – допустимий; 6-10 – суттєвий; 12-16 – критичний; 18-25 – катастрофічний.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження, з метою формування інструментарію оцінки ризиків втрат від дисбалансів розвитку було розроблена модель ризиків дисбалансів підприємств Групи ДТЕК, яка включає рівні ієрархії:

1) генеральна мета – зниження економічних ризиків збитків від дисбалансу індикаторів розвитку в процесі управління розвитком підприємств;

2) актори представлені у вигляді груп ризиків зацікавлених сторін підприємства. Кожна група ризиків має прямий зв'язок з певним індикатором розвитку підприємства: індикатор фінансових результатів ( $GR_1$ ), індикатор операційної діяльності ( $GR_2$ ), індикатор організаційно-кадрової складової ( $GR_3$ ).

3) результат представлений у вигляді приватних ризиків. Приватні ризики входять до відповідних індикаторів розвитку підприємства ієрархія рівня 2. Для цього для індикатору та номера групи ризиків були визначені приватні ризики (Додаток Г, табл. Г.1);

4) загальний результат представлений інтегральною оцінкою ризику дисбалансів. Інтегральна оцінка повинна дорівнювати сумі оцінок всіх приватних ризиків з урахуванням всіх рівнів ієрархії.

З метою діагностики проблем управління розвитком підприємств за показниками дисбалансу розроблена причинно-наслідкова модель проблеми управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу. Для оцінки ризиків дисбалансів розвитку підприємств Групи ДТЕК було залучено 25 експертів. Основні критерії відбору експертів:

- займають керівні посади або є працівниками підрозділів компанії, які безпосередньо взаємодіють з зацікавленими сторонами;
- мають повний доступ до корпоративної інформації;
- стаж роботи в компанії більше 10 років.

Для врахування думок експертів проведено розрахунок середнє арифметичних значень їх оцінок. Спочатку оцінювалися елементи ієрархії з



позиції ймовірності настання ризиків. Далі проводилася оцінка обсягу можливого економічного збитку. В результаті була отримана інтегральна оцінка ризику, що враховує отримані оцінки ймовірності настання і обсягу можливого економічного збитку від дисбалансу розвитку підприємств корпоративної структури.

Алгоритм ієрархічного синтезу.

1. Визначимо вектори пріоритетів  $W_i$  щодо останнього рівня ієрархії. Для цього будемо матриці парних порівнянь  $[GR_i]$  і обчислюємо для кожної з матриць максимальні власні значення (для оцінки однорідності суджень) і головні власні вектори (пріоритети).

2. Аналогічним чином обробляємо матриці парних порівнянь для вищого рівня. Дані матриці попарної оцінки ймовірності виникнення приватних економічних ризиків збитків від дисбалансу побудовані для того, щоб визначити перевагу елементів певного ієрархічного рівня щодо елементів вищого.

	$GR_1$	$GR_2$	$GR_3$
$GR_1$	1	$1/7$	3
$GR_2$	7	1	5
$GR_3$	$1/3$	$1/5$	1

Головний власний вектор можна обчислити наближено. Підсумуємо елементи кожного рядка і знайдемо суму всіх елементів матриці:

$$W_s = \begin{pmatrix} 4,143 \\ 13 \\ 1,533 \end{pmatrix}$$

Нормалізує вектор  $W_s$  розподілом кожної координати на величину  $S=18,676$ , одержуємо наближене значення головного власного вектору. Наближене значення максимального власного значення можна знайти за формулою  $\lambda_{max} = ETAW$ . При такому обчисленні головного власного вектору і

максимального власного значення може виявитися, що узгоджена в дійсності матриця є неузгодженою за обчисленнями і навпаки.

Нормований власний вектор:  $W = (0,222; 0,696; 0,0821)$

$$\lambda_{max} = 3,524$$

$$IC = 0,262$$

$$OC = 0,452$$

Матриця для  $GR_1$

	$GR_{11}$	$GR_{12}$	$GR_{13}$	$GR_{14}$	$GR_{15}$	$GR_{16}$
$GR_{11}$	1	5	3	$\frac{1}{5}$	7	$\frac{1}{3}$
$GR_{12}$	$\frac{1}{5}$	1	2	3	4	$\frac{1}{5}$
$GR_{13}$	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{2}$	1	7	5	1
$GR_{14}$	5	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{7}$	1	$\frac{1}{5}$	3
$GR_{15}$	$\frac{1}{7}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{5}$	5	1	3
$GR_{16}$	3	5	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{3}$	1

Матриця для  $GR_2$

	$GR_{21}$	$GR_{22}$	$GR_{23}$	$GR_{24}$	$GR_{25}$	$GR_{26}$
$GR_{21}$	1	3	3	$\frac{1}{5}$	3	$\frac{1}{3}$
$GR_{22}$	$\frac{1}{3}$	1	1	3	3	3
$GR_{23}$	$\frac{1}{3}$	1	1	5	1	3
$GR_{24}$	5	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	1	5	1
$GR_{25}$	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{3}$	1	$\frac{1}{5}$	1	3
$GR_{26}$	3	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{3}$	1	$\frac{1}{3}$	1

Матриця для  $GR_3$

	$GR_{31}$	$GR_{32}$	$GR_{33}$	$GR_{34}$	$GR_{35}$	$GR_{36}$
$GR_{31}$	1	$\frac{1}{5}$	5	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	3
$GR_{32}$	5	1	2	3	3	5
$GR_{33}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{2}$	1	$\frac{1}{5}$	7	3
$GR_{34}$	3	$\frac{1}{3}$	5	1	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$
$GR_{35}$	5	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{7}$	3	1	3
$GR_{36}$	$\frac{1}{3}$	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{3}$	5	$\frac{1}{3}$	1

В результаті розрахунків отримано стовпець оцінок елементів матриці, який і являє собою вектор пріоритету, що дозволяє ранжувати елементи

матриці по заданому критерію оцінки. Підсумки нормування та розрахунок вектору пріоритету для 2-го рівня оцінки ієрархії ризиків проекту методом «зверху вниз» представлені в таблиці 3.7. Для кожної матриці після проведення попарного порівняння та нормування в ході проведення аналізу ризиків проводилася перевірка її узгодженості. Для цього розраховувалося максимальне власне значення матриці. Так само індекс узгодженості ( $IC$ ) за формулою (3.10) і відношення узгодженості ( $OC$ ) за формулою (3.11).

Таблиця 3.7

## Результати аналізу 2-го рівня ієрархії

Групи ризиків	Нормований власний вектор	Максимальне власне значення	Індекс узгодженості	Відношення узгодженості
$GR_1$	$W=(0,231; 0,145; 0,207; 0,135; 0,134; 0,149)$	$\lambda_{max} = 11,36$	$UC = 1,072$	$OC = 0,865$
$GR_2$	$W=(0,183; 0,197; 0,197; 0,218; 0,102; 0,104)$	$\lambda_{max}=9,105$	$UC = 0,621$	$OC = 0,501$
$GR_3$	$W=(0,139; 0,271; 0,170; 0,141; 0,178; 0,103)$	$\lambda_{max}=10,452$	$UC = 0,890$	$OC = 0,718$

3. Здійснюємо ієрархічний синтез. Послідовно визначаємо вектор пріоритетів альтернатив WEA щодо елементів  $GR_{ij}$ , які знаходяться на всіх ієрархічних рівнях. Обчислення векторів пріоритетів проводиться в напрямку від нижніх рівнів до верхніх з урахуванням конкретних зв'язків між елементами, що належать різним рівням.

Обчислення робиться шляхом перемноження відповідних векторів і матриць.

$$\begin{pmatrix} 0,231 & 0,296 & 0,207 \\ 0,145 & 0,184 & 0,204 \\ 0,207 & 0,235 & 0,169 \\ 0,135 & 0,107 & 0,14 \\ 0,134 & 0,0966 & 0,178 \\ 0,149 & 0,0818 & 0,102 \end{pmatrix} \begin{pmatrix} 0,222 \\ 0,696 \\ 0,0821 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,2742927 \\ 0,1770024 \\ 0,2233889 \\ 0,115936 \\ 0,1115954 \\ 0,098385 \end{pmatrix}$$

Максимальним елементом в матриці є 0,274. Отже, найбільш вагомим є ризик  $GR_{11}$ .

На останньому етапі застосування МАІ виконувалося ранжування ризиків по ймовірності настання та ранжування ризиків за обсягом можливого збитку. Таким чином, найвища ймовірність настання у ризиків:  $GR_{22}$ ,  $GR_{25}$ ,  $GR_{32}$ . Значна ймовірність у ризиків:  $GR_{11}$ ,  $GR_{14}$ ,  $GR_{16}$ ,  $GR_{23}$ ,  $GR_{31}$ ,  $GR_{24}$ . Представлені номери ризиків мають великий рівень ймовірності прояву в процесі розвитку підприємств Групи ДТЕК.

Середня ймовірність настання ризиків:  $GR_{33}$ ,  $GR_{21}$ ,  $GR_{35}$ . Вони потребують особливої уваги з боку керівництва підприємства. Незначна і низька ймовірність настання виявлена в процесі ранжирування у ризиків:  $GR_{36}$ ,  $GR_{16}$ ,  $GR_{34}$ ,  $GR_{15}$ . Наведені останні номери ризиків не вимагають прийняття рішень з боку менеджерів підприємства, так як експерти виставили їм найнижчі бальні оцінки.

Максимальний обсяг збитку ризиків:  $GR_{15}$ ,  $GR_{24}$ . Значний обсяг збитку ризиків:  $GR_{25}$ ,  $GR_{22}$ ,  $GR_{14}$ ,  $GR_{11}$ . Представлені ризиків мають великий рівень можливих збитків в процесів розвитку підприємств ВІКС. В результаті прояву ризиків, які отримали найвищі бальні оцінки, чистий дисконтований дохід проекту може бути значно знижений. В крайньому випадку проект, може бути «заморожений» або взагалі закритий.

Середній обсяг збитку ризиків:  $GR_{21}$ ,  $GR_{31}$ ,  $GR_{23}$ ,  $GR_{16}$ ,  $GR_{33}$ . Ця група ризиків теж потребує особливої уваги з боку керівництва підприємства, але тільки вищеназваних ризиків. Незначний і мінімальний обсяг збитку виявлено від ризиків:  $GR_{35}$ ,  $GR_{32}$ ,  $GR_{13}$ ,  $GR_{12}$ ,  $GR_{34}$ ,  $GR_{36}$ , як і в попередньому разі не потребують на особливу увагу з боку менеджерів підприємства, вони слабо вплинуть ефективність розвитку підприємства.

Для завершення оцінки ризиків МАІ пропонується вибрати методи зниження величини економічних ризиків збитків від дисбалансів розвитку підприємств Групи ДТЕК з урахуванням стратегії розвитку, відповідної певному квадранту наведеної матриці:

– «Передача втрат» – переклад відповідальності за ризики іншій стороні безоплатно (партнеру або комусь із зацікавлених сторін), або за певну плату (страхування) в стратегії розвитку підприємства на основі компромісу

індикаторів розвитку підприємств (квадрант 3 рис. 3.3);

– «Розподіл втрат» – ризики між підприємством і зацікавленими сторонами розподіляються на етапі підготовки стратегії розвитку, що мають юридичну силу в стратегії розвитку підприємства на основі компромісу індикаторів розвитку підприємств (квадрант 3 рис. 3.3);

– «Збереження втрат» – збереження відповідальності за ризики, готовність і здатність покривати можливі збитки за рахунок власних засобів, в тому числі, резервуванням коштів на покриття непередбачуваних витрат в стратегії нестабільності розвитку підприємства (квадранти 1, 2 та 3 рис. 3.3);

– «Скорочення втрат» – проведення спеціальних заходів щодо зниження рівня дисбалансів, які дають можливість обмежити розмір ризиків із застосуванням спеціального механізму управління розвитком за показаннями дисбалансів і реалізацією спеціальних функцій управління на підприємстві в стратегії розвитку на основі компромісу індикаторів розвитку підприємств (квадрант 3 рис. 3.3);

– «Поглинання втрат» – включення ризиків в середовище, що зводить ймовірність їх впливу на індикатори розвитку до мінімуму (квадрант 5, рис. 3.3);

– «Скасування втрат» – відмова від стратегії розвитку, пов'язаної з ризиками нестабільності розвитку підприємства (квадранти 1, 2 та 3 рис. 3.3).

Застосування будь-якого з перерахованих методів щодо зниження величини ризиків збитків від дисбалансу має обиратися в залежності від умов реалізації стратегії розвитку вертикально інтегрованої компанії та можливостей здійснити відповідні заходи. Для зниження обсягу збитків від настання конкретного ризику пропонується застосовувати переважно «стратегію нестабільності розвитку підприємства» та «стратегію стійкого розвитку підприємства на основі консенсусу індикаторів розвитку підприємств».

Реалізація методів зниження величини ризиків здійснюється за допомогою спеціальних функцій управління розвитком за показниками дисбалансу. Як засіб реалізації методів і функцій застосований спеціальний механізм управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу індикаторів розвитку підприємств. Таким чином, має місце чітка залежність обсягу збитку від настання ризиків і рівня дисбалансу. Тому за допомогою регулювання дисбалансів є можливість змінювати величину ризиків в діапазоні значень запропонований стратегій.

Таким чином, з огляду на методи та спеціальні функції управління дисбалансами підприємств Групи ДТЕК (Додаток Г, табл. Г.2) з метою зниження дисбалансів індикаторів розвитку можна запропонувати комплекс заходів.

Розглянемо приклад реалізації методів зниження величини ризиків втрат від дисбалансів розвитку підприємств.  $GR_{11}$  – підвищення вартості сировини і матеріалів в результаті слабкої збалансованості індикаторів розвитку підприємства і цілей постачальника. Пропонується обрати такий метод управління, як «скорочення втрат». Кількість допущених помилок оцінки поточних витрат можливо скоротити за рахунок підвищення рівня балансу індикаторів розвитку до верхньої межі (компроміс – консенсус) в 7 балів. Зокрема, за допомогою використання спеціальних функцій управління:

- $FM_{10}$  – регулювання дисбалансів фінансових показників,
- $FM_1$  – формування індикаторів розвитку за критеріями зменшення або збереження дисбалансу,
- $FM_2$  – контроль змін індикаторів розвитку,
- $FM_4$  – формування стратегії розвитку за критеріями збереження компромісу індикаторів розвитку або зменшення їх дисбалансу.

Отримані результати дозволяють зробити наступні висновки.

1. Не всі ризики втрат від дисбалансів піддаються управлінню.

2. Навіть якщо ризики піддаються управлінню, не на всі з них виявляється вплив (деякі можна тільки прогнозувати або спостерігати).

3. Управління ризиками в кожному конкретному випадку має на увазі певний перелік ризиків, тому щоб уникнути непорозумінь того, якими ризиками управляє ВІКС, а якими ні. Необхідно чітко визначати перелік тих ризиків, якими компанія управляє.

Якщо ризики втрат не можливо повністю попередити, доцільно їх оптимізувати. Оптимізація ризиків – процес, спрямований на мінімізацію негативних та максимальне використання позитивних наслідків і, відповідно, їх ймовірності. В цілому оптимізація ризиків втрат від дисбалансів може полягати в наступних діях:

- запобігання ризику втрат – рішення не бути залученим в ризиковану ситуацію або дію, яке попереджає залучення в неї;
- прийняття ризику – рішення про прийняття ризику;
- зменшення наслідків події – обмеження будь-яких негативних наслідків дисбалансів розвитку підприємств;
- зниження ризику – дії, вжиті для зменшення ймовірності негативних наслідків ризиків;
- фінансування ризику – передбачення фінансових коштів для фінансування наслідків ризику.

Для забезпечення оптимального підходу до фінансування втрат від дисбалансів розвитку потрібно отримати відповіді на ряд питань, а саме:

- за рахунок яких коштів будуть покриватися витрати;
- які наслідки для корпоративної структури в цілому до і після втрат,
- наслідки для оподаткування до і після втрат;
- хто буде нести невизначеність (хто бере на себе ризик), тощо.

### **3.3. Організаційне забезпечення процесу управління розвитком підприємства в умовах дисбалансів**

У наукових літературних джерелах під методикою управління розуміється сукупність інструкцій, правил, технологій, схем, які розкривають порядок виконання управлінських рішень. Сутність методики управління, на думку А.Т. Зуба, розглядається як «серія дій та управлінських кроків, спрямованих на запобігання, управління та боротьбу з кризами» [85].

На нашу думку, управління розвитком підприємств в умовах економічної нестабільності відображає системний і багатоцільовий характер, охоплюючи різні елементи управління. В якості ключових складових методики вирішення управлінських завдань виступають технології та способи управління. В управлінні збалансованим розвитком промислових підприємств повинні застосовуватися технології, які враховують специфіку дисбалансів.

Суть таких технологій, полягає у виборі і реалізації певної послідовності, паралельності, комбінацій операцій при розробці управлінських рішень.

Управління розвитком – вид діяльності, який характеризується певними технологічними схемами, які дозволяють системі досягнути цілей розвитку як окремих її складових, так і системи в цілому. На базі перерахованих факторів слід визначити пріоритети формування технології управління розвитком підприємств вертикально інтегрованої корпоративної структури.

Технологія управління включає послідовність операцій, прийомів, методів формування і здійснення впливу на керований об'єкт. Представляючи технологію як послідовність, слід виділити її базові етапи. Процес управління, на думку Е.М. Короткова, «має закономірне зміст, яке визначається сутністю етапів: цілеполагання, оцінка ситуації, знаходження головної проблеми, прийняття та реалізація управлінських рішень» [108]. Саме ці етапи і закладаються в основу технології в процесі управління розвитком підприємства за показниками дисбалансів.

У якості елементів технології управління розвитком підприємства



виступають:

1. Розробка стратегії розвитку, наявність якої є однією з умов управління розвитком підприємства. Як відзначають дослідники, успішна компанія завжди виходить з того, що бізнес неминуче зіткнеться з дисбалансами [29]. З огляду на циклічність розвитку бізнесу, слід очікувати ймовірні ризики та знижувати втрати.

2. Оцінка ризикових сторін компанії та ймовірних втрат. Вплив дисбалансів відображається в зростаючих ризиках втрат, які містять сигнали майбутньої небезпеки. Функція управління рівнем ризику повинна реалізовуватися в дискретно безперервному режимі. Ймовірно, що для реалізації цієї функції великим компаніям необхідні спеціальні підрозділи.

3. Своєчасна реакція компанії на дисбаланси індикаторів розвитку підприємств складає основу зниження втрат від дисбалансів.

4. Планомірне усунення дисбалансів розвитку підприємств. Управління розвитком підприємств за показниками дисбалансів багато в чому визначаються якістю підготовчої планово-розрахункової та аналітичної роботи.

5. Аналіз ризику втрат від дисбалансів і визначення заходів управління розвитком. Успішність заходів з розвитку підприємств ВІКС багато в чому визначається своєчасністю і точністю аналізу дисбалансів. За результатами такого аналізу необхідні швидкі заходи. При наростанні дисбалансів затримки в прийнятті регулятивних заходів зменшують їх дієвість.

6. Активне управління комунікаціями. Формування системи комунікацій є основою для взаємодії з зацікавленими сторонами. Ігнорування ролі комунікацій нерідко стає однією з причин невдач управління.

7. Моніторинг проявів дисбалансів. За допомогою моніторингу уточняється поточний стан критичних значень індикаторів розвитку підприємства і конкретизуються регулятивні дії. Результативність таких заходів залежить від технології регулювання дисбалансів розвитку підприємств.

Відповідно до теорії систем, збалансований стан вертикально інтегрованої корпоративної структури виникає, якщо напрямки і величини потоків обміну із зовнішнім середовищем постійні в часі. У реальному житті такий стан можливий протягом вкрай нетривалого часу. Зміна параметрів ВІКС або факторів зовнішнього середовища неминуче призводить до порушення рівноваги, нестійкості та незбалансованості системи. Це дозволяє розглядати динаміку розвитку підприємств корпоративної структури як «упорядкований сценарій розвитку» [92, с. 9]. Таким чином, розвиток підприємства представляє собою постійний перехід в деякому просторі можливих станів. Сукупність цілей і очікувань стейкхолдерів пред'являє до розвитку компанії вимоги цілеспрямованості та керованості.

Як показує практичний досвід роботи в сфері управління розвитком складних систем, потенціал вдосконалення одного з елементів вельми обмежений. Причина цієї обмеженості криється в універсальній властивості систем –цілісності: взаємний вплив змін елементів системи та самої системи один на одного. Представники вітчизняного бізнесу починають усвідомлювати необхідність формування інтегрованих систем управління, які передбачають збалансованість застосовуваних методів, технологій і стандартів управління. Так, У. Детмер казав: «Внаслідок взаємозалежності та мінливості, оптимізація окремих елементів не забезпечить оптимальне функціонування системи. Якщо кожен елемент системи працює з максимальною віддачою, це ще не означає, що система в цілому буде давати таку ж віддачу» [69]

Організація управління розвитком підприємств ВІКС повинна бути гнучкою, щоб адаптуватися до будь-яких змін і адекватно реагувати на найменші коливання зовнішнього середовища, які впливають на діяльність компанії. У цих умовах центральне місце в менеджменті буде займати розробка гнучких, ефективніших управлінських рішень, що забезпечують конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, тобто формування програм розвитку корпоративної структури.

Різні підходи до управління (класичний, поведінковий, науковий, кількісний, процесний, системний, ситуаційний) формувалися з початку ХХ століття. Основною метою їх створення було озброєння менеджменту необхідними інструментами та прийомами для досягнення успіху в управлінні організацією. При розробці організаційно-методичного забезпечення управління розвитком підприємства повинні вирішуватися наступні завдання:

а) дослідження факторів, що визначають стратегію розвитку підприємств ВІКС;

б) уточнення ролі складових корпоративної структури і конкретних управлінських працівників в забезпеченні оперативної реакції на зміну кон'юнктури ринку, яке базується на логічному аналізі чинників впливу зовнішнього середовища;

в) розробка організаційно-методичних основ управління розвитком підприємств, що забезпечують їх високу оперативність в умовах мінливої зовнішнього середовища завдяки структуризації процесів прийняття рішень та їх алгоритмізації;

г) розробка структурно-логічних схем процесу прийняття ключових управлінських рішень, заснована на аналізі організаційно-правових дій управлінського персоналу.

Чим складніше організаційна структура компанії, тим більше вимоги до процесу управління і актуальніше завдання визначення його якості. Звичайно ж, сучасні проблеми управління розвитком підприємств можуть бути вирішені лише при системному підході, коли керівництво вміє аналізувати своє місце в системі та оцінювати вплив своїх рішень на різні аспекти діяльності компанії.

Формування системи управління розвитком підприємств ВІКС може розглядатися як система засобів і методів, за допомогою яких велика кількість зайнятих рішенням складних завдань осіб взаємопов'язана один з одним в процесі свідомого, систематичного встановлення зв'язку та подальшого досягнення узгоджених цілей. Системність управління проявляється в

органічному зв'язку структури органів управління, методів підготовки рішення, інформації та техніки управління, у взаємозалежності рішень, прийнятих в різні періоди часу і на різних рівнях.

Таким чином, можна зробити висновок, що між стратегією розвитку, підприємств, які входять до складу корпоративної структури, та діючої організаційною структурою компанії існує очевидний зв'язок:

при формуванні дерева стратегічних цілей визначаються цілі значущі для підприємств корпоративної структури і на цій основі розробляється комплекс стратегій розвитку. Досягнуті індикатори розвитку підприємств та показники реалізації стратегій визначають значення показників стратегічного рівня;

бізнес-процеси верхнього рівня можуть бути деталізовані до функцій, які виконуються окремими співробітниками;

для кожної функції встановлюється особа (посада), відповідальна за її виконання;

взаємозв'язок між стратегією розвитку та організаційною структурою здійснюється шляхом каскадування стратегічних цілей і показників на рівень структурних підрозділів, а потім – на рівень окремих співробітників.

Можна стверджувати, що стратегія розвитку підприємства буде відірвана від поточної діяльності, якщо не буде проведена робота щодо:

- виявлення причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями, що належать до різних рівнів дерева цілей і різних стратегічних перспектив;
- оцифрування стратегічних цілей індикаторами розвитку підприємств;
- визначення персональної відповідальності за досягнення кожної цілі;
- виявлення бізнес-процесів та складових корпоративної структури, збалансований розвиток яких дозволяє наблизитися до кожної із стратегічних цілей;
- деталізації стратегічних цілей та індикаторів розвитку до рівня

підрозділів, що виконують бізнес-процеси;

- визначення переліку та техніко-економічних параметрів проектів, реалізація яких необхідна для вдосконалення бізнес-процесів і досягнення стратегічних цілей;

- складання бюджету ВІКС з урахуванням стратегічно важливих процесів і проектів;

- доведення стратегічних орієнтирів до всіх співробітників компанії.

У книзі [54] представлені результати емпіричного дослідження процесів створення та реалізації стратегії в великих компаніях. Зроблено висновок, що в числі основних труднощів – необхідність інтенсифікації процесно-орієнтованого мислення. Успішна реалізація стратегії передбачає об'єднання зусиль різних підрозділів. Таким чином, для того, щоб реалізувати стратегію розвитку корпорації, необхідно «спустити» її на рівень бізнес-одиниць та бізнес-проектів, налагодити систему контролінгу, призначення якої збирання, обробка та аналіз даних про ступінь наближення до бажаних значень індикаторів розвитку.

В той же час, для тактичного рівня управління багатьма вітчизняними інтегрованими компаніями типовими є такі ситуації:

- бізнес-процеси не ідентифіковані, менеджери не мають навіть теоретичного уявлення про сутність системного підходу до управління;

- впровадження процесного підходу зупинилось на етапі моделювання бізнес-процесів «як є» – початковому етапі проекту з упровадження процесного управління.

Таким чином, для реальної роботи по вдосконаленню процесів управління розвитком підприємств ВІКС потрібно: по-перше, зацікавленість менеджерів, які володіють повноваженнями, необхідними для коригування бізнес-процесів; по-друге, система індикаторів розвитку підприємств, так як саме вони задають напрями коригування бізнес-процесів.

Більшість вітчизняних корпоративних структур мають функціональну організаційну структуру. Для побудови на її основі інтегрованої системи управління необхідно внести в неї ряд доповнень: розробити рольові концепції стратегічного і процесного управління та організувати центри компетенцій: стратегічний і процесний офіси (рис. 3.7).

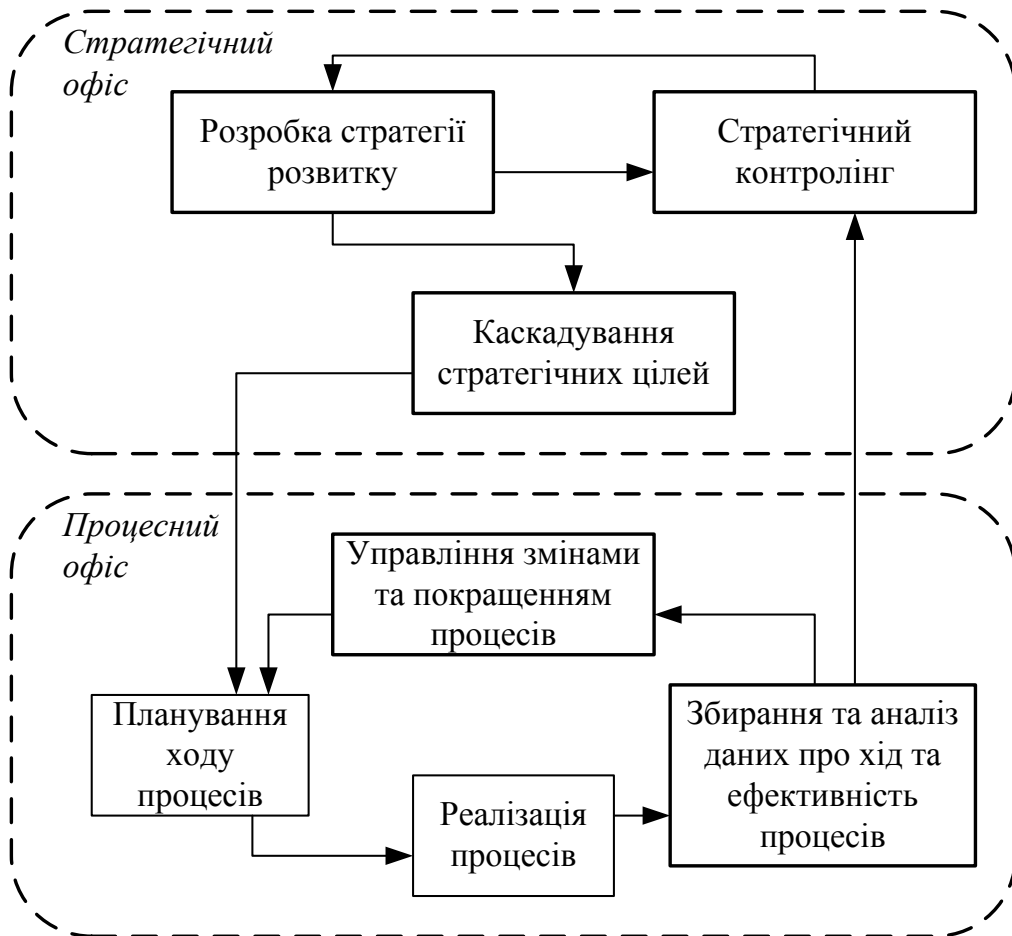


Рис. 3.7. Сфери компетенції фахівців стратегічного і процесного рівнів управління розвитком підприємств ВІКС

Для реалізації циклу управління розвитком підприємств інтегрованої корпоративної структури пропонується виділяти цільові підсистеми управління (ЦПУ), які узгоджені з індикаторами розвитку. Як правило, керівником цільової підсистеми управління стає один із заступників генерального директора по функціональному напрямку: для напрямку

фінансових результатів – фінансовий директор, для напряму операційної діяльності – директор з виробництва або головний інженер, для напряму організаційно-напряму фінансових результатів кадрової діяльності – заступник директора по організаційним питанням, тощо (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Розподіл відповідальності за досягнення індикаторів розвитку підприємств  
ВІКС (на прикладі Групи ДТЕК)

Рівень мети в ієрархії дерева цілей	Формулювання мети	Відповідальний за досягнення мети	Ключові бізнес-процеси, що забезпечують досягнення мети
Стратегічна мета 0-го рівня	Досягти галузевого лідерства	Генеральний директор	
Стратегічна мета 1-го рівня напряму фінансових результатів	Забезпечувати зростання прибутку компанії Досягнути планового рівня індикатору розвитку «Фінансові результати»	Директор з економіки та фінансів	Фінансове планування Управління грошовими потоками Управління капіталом
Стратегічна мета 1-го рівня напряму операційної діяльності	Забезпечити зростання і диверсифікацію бізнесу Досягнути планового рівня індикатору розвитку «Операційна діяльність»	Технічний директор	Управління розвитком бізнесу Закупівля сировини для енергогенеруючих підприємств Модернізація виробничих процесів Надання супутніх послуг
Стратегічна мета 1-го рівня напряму організаційно-кадрової діяльності	Сформувати висококваліфікований колектив, лояльний до компанії, Організувати необхідні бізнес-процеси на основі процесного моделювання Досягнути планового рівня індикатору розвитку «Організаційно-кадрова складова»	Директор з соціального розвитку	Управління трудовими ресурсами Управління соціальною політикою і корпоративною культурою

Керівники цільових підсистем управління входять до складу Правління, яке приймає рішення щодо прийняття до реалізації стратегій розвитку підприємств і контролює їх виконання. Персональна відповідальність за

реалізацію стратегічних цілей другого рівня деталізації покладається на керівників департаментів (відділів), які перебувають у функціональному підпорядкуванні відповідного керівника.

Для здійснення координації робіт процесу управління розвитком і надання методологічної підтримки співробітникам компанії доцільно створення спеціального структурного підрозділу, так званого стратегічного офісу. У функціональні обов'язки фахівців стратегічного офісу входять:

- організація засідань комітетів ЦПУ, оповіщення учасників і ведення протоколу;

- збір інформації від підрозділів про досягнуті значення індикаторів розвитку, про проміжні результати реалізації стратегії розвитку підприємств;

- формування зведених звітів про досягнення планових індикаторів розвитку, про виконання проектів / програм ЦПУ, про виконання бюджету ЦПУ;

- формування регламенту актуалізації стратегії розвитку і забезпечення його виконання;

- вдосконалення методології управління розвитком підприємства з урахуванням специфіки конкретної корпоративної структури;

- формування бази знань і проведення внутрішніх навчань з метою підвищення компетенції співробітників в сфері управління розвитком.

А реалізацію поточних заходів щодо управління корпоративною структурою доцільно покласти на так званий процесний офіс, мета створення якого – підвищення керованості та ефективності бізнес-процесів для досягнення бажаного рівня індикаторів розвитку підприємств. У функціональні обов'язки фахівців процесного офісу входить:

- діагностика діючої системи управління бізнес-процесами (оцінка рівня зрілості процесів, виявлення вузьких місць) і розробка пропозицій щодо її вдосконалення;



розробка методології опису бізнес-процесів (моделювання) і методології процесного контролінгу (форми, порядок, відповідальні особи та терміни надання інформації про хід та результативності бізнес-процесів);

формування шаблонів, що регламентує документацію в сфері процесного управління, контроль коректності сформованих документів;

збір інформації від керівників бізнес-процесів і формування зведеного звіту про функціонування бізнес-процесів для генерального директора компанії;

централізоване накопичення знань і проведення внутрішніх навчань з метою підвищення компетенції співробітників в сфері управління розвитком.

Якщо в компанії функціонує система менеджменту якості, то логічно організувати процесний офіс на базі служби менеджменту якості.

З нашої точки зору, саме організація стратегічного і процесного офісів дозволять інтегрувати стратегію розвитку, бюджетування і операційне управління в єдину систему менеджменту. Їх функціонування спрямоване на реалізацію повного циклу управління розвитком і управління процесами – від планування до контролінгу, внутрішніх аудитів та прийняття рішень по поліпшень.

Технологію управління розвитком підприємств вертикально інтегрованої корпоративної структури, слід розглядати як тривалий, системний і регламентований процес аналізу вразливих місць, запобігання повторення кризових ситуацій в перспективі. Таким чином, технологія управління розвитком характеризується як послідовність дій при пошуку варіантів вирішення проблем дисбалансів, а також як поетапність виконання повноважень менеджменту. При виборі технології управління компанією виникає необхідність обліку характеру існуючих проблем (стандартні, типові або нестандартні). З огляду на характер виникаючих проблем, слід визначити особливості управління. Перш за все розглянемо особливості управління в залежності від рівня збалансованості підприємства: консенсус; компроміс;

дисбаланс. Кожному з станів відповідає своя проблематика управління.

У стані консенсусу управління орієнтоване на виявлення негативних тенденцій. В такому випадку потрібно робити наголос на превентивну модель управління на основі діагностичної карти. Дана модель спрямована на випереджаюче реагування на критичні фактори дисбалансів і формування програми превентивних дій. В ході таких дій проводиться діагностика латентних сигналів виникнення загроз розвитку компанії. Найчастіше розбалансуванню системи передують сигнали, аналіз яких дозволяє встановити характер проблем, що робить ці дії дуже важливими.

В умовах економічної незбалансованості (компромісу) на підприємстві виникають тенденції наростання напруженості. В таких умовах необхідна модель, що дозволяє збалансувати інтереси компанії та всіх зацікавлених сторін. В рамках такої моделі розкриваються способи підвищення економічної збалансованості функціонування корпоративної структури. Залежно від достатності власного потенціалу визначається діапазон заходів регулювання чинників незбалансованості. На основі регулятивних заходів забезпечується послідовне пом'якшення гострих проблем з подальшою зміною спрямованості впливу негативних факторів. При відсутності дієвих заходів виникають некеровані тенденції, що ведуть компанію до поглиблення дисбалансів.

Найбільш необхідність в управлінні розвитком підприємств за показниками дисбалансів проявляється в кризовий період (дисбаланс). У такий період необхідний комплекс заходів, що дозволяють виявити об'єкти дисбалансів, оцінити їх наслідки, встановити точки дисбалансів і фактори їх змін, провести регуляторні заходи. Результатом проведення регуляторних заходів є поетапне підвищення збалансованості економічного розвитку корпоративної структури. Для забезпечення послідовності процедур регулювання економічної незбалансованості представлена система управління розвитком підприємств вертикально інтегрованої корпоративної структури (рис. 3.8).

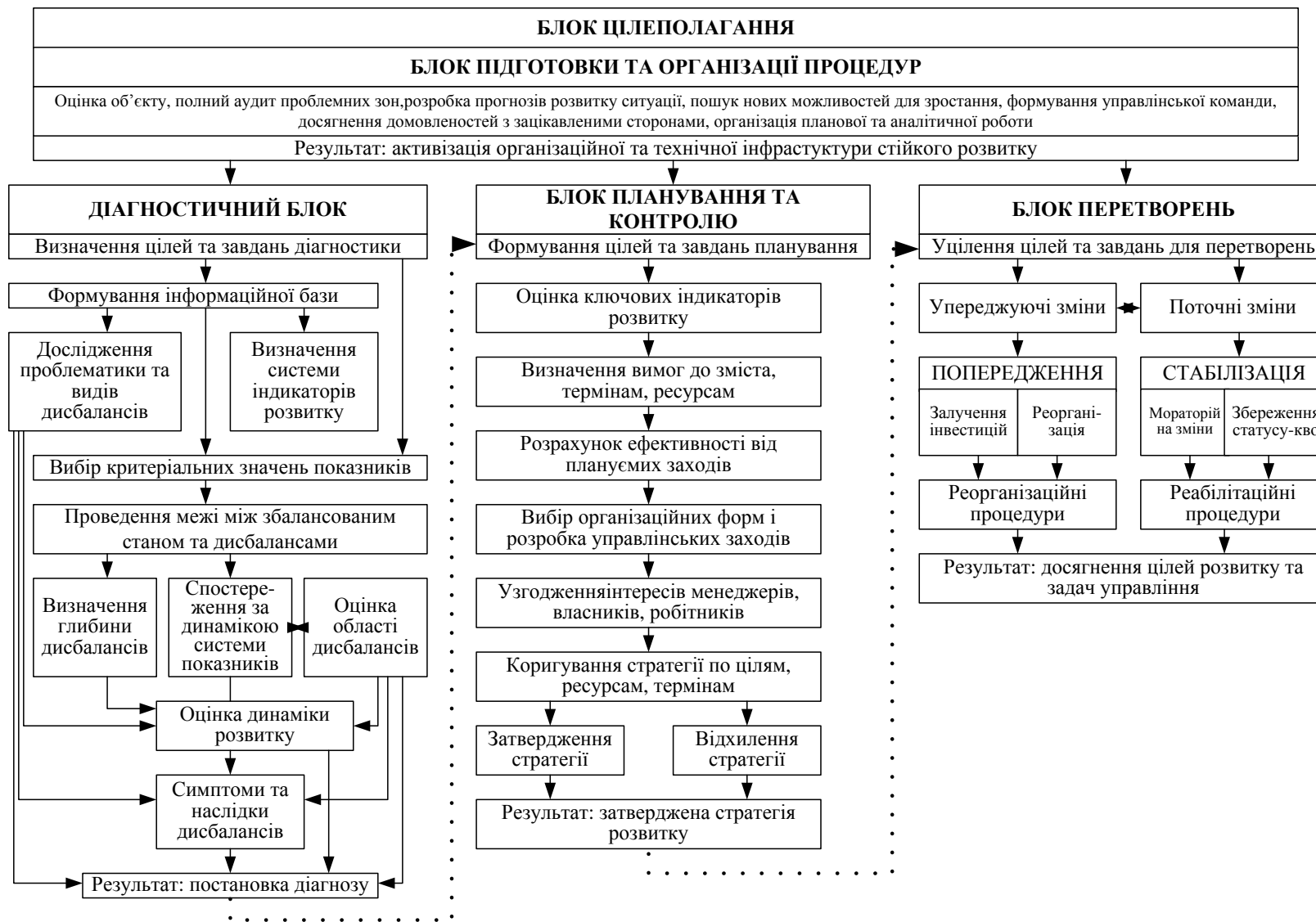


Рис. 3.8. Система управління розвитком підприємств вертикально інтегрованої корпоративної структури

Одним з основних елементів управління розвитком підприємства є діагностика їх економічного становища. Діагностика забезпечує: «визначення стану об'єкта, предмета, явища або процесу за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур, виявлення в них слабких ланок і вузьких місць» [108]. Як зауважує Е.М. Коротков, «діагностика – це не одноразовий акт, а процес, який здійснюється в часі і просторі» [108].

В процесі діагностики підприємств вирішуються різні завдання. По-перше, одне з важливих завдань, що вирішуються за допомогою контролінгу, на думку дослідників, виступає «спостереження процесів, що протікають в режимі реального часу, порівняння цільових результатів з досягнутими» [105]. Дана позиція, на наш погляд, особливо підкреслює значення моніторингу в оперативному виявленні дисбалансів, але не враховує питання стратегічного прояву незбалансованості процесів розвитку підприємств.

По-друге, для запобігання ризикам втрат від дисбалансів необхідний моніторинг, який дозволить своєчасно виявити фактори економічної незбалансованості індикаторів розвитку підприємств та встановити тенденції їх змін. Результатом моніторингу негативних чинників і тенденцій є врахування ранніх сигналів та забезпечення своєчасного впровадження стратегії управління розвитком підприємства в умовах дисбалансів.

По-третє, в процесі діагностики дисбалансів розвитку підприємства важливо забезпечити ефективність системи отримання інформації. При діагностиці дисбалансів досліджується не лише статичний стан об'єкту, а і його розвиток у часі. При цьому інформація групується за двома напрямками:

- а) вплив факторів, що стабілізують систему;
- б) динамічні властивості системи і масштаби їх прояву.

Четверте, при регулюванні дисбалансів необхідно використовувати моніторинг як інструмент контролю впливу галузевого і територіального середовища на діяльність компанії. В ході моніторингу змін слід виділити контрольовані та некеровані фактори.

По-п'яте, в умовах підвищення незбалансованості галузевого і територіального середовища система моніторингу повинна бути максимально життєздатною і корисною, мати інноваційний характер з позиції впровадження новітніх методів управління і передових технологічних процесів.

Система діагностики дисбалансів характеризується різними об'єктами і суб'єктами, які беруть участь в діагностичному процесі.

Як об'єктом діагностики виступають як складна високоорганізована динамічна система, так і будь-який елемент цієї системи. Дані об'єкти слід представляти з позиції зацікавлених осіб. В якості зацікавлених сторін в діагностиці можуть виступати власники підприємств, її контрагенти, банки, податкові органи та інші. Стейкхолдерів можуть впливати на управлінський процес всередині компанії.

Безпосередня робота з діагностики дисбалансів повинна проводитися аналітичними службами підприємства. Однак фахівці можуть не мати достатніх знань і досвіду для проведення діагностичних процедур. У таких випадках можливе придбання аналітичних послуг в консалтингових фірмах. Більш доступні можливості дає перенавчання та підвищення рівня знань фахівців виробничої організації.

Вихідними етапами технології управлінських рішень, на нашу думку, є розробка системи заходів, збір вихідної інформації про ситуацію в організації, морфологічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, пошук варіантів уникнення дисбалансів. В такому розумінні технологія управлінських рішень носить вузький характер.

На наш погляд, технологія управління розвитком підприємства має бути подана як активний процес руху фірми від поставлених пріоритетів до отримання планованих результатів в управлінні. На основі обраних пріоритетів визначаються варіанти їх реалізації, які стають основою напрямків розвитку підприємства. Для формування таких варіантів і програми їх реалізації слід встановити фактори-бар'єри сталого розвитку.

Для розробки програм розвитку необхідно виявити фактори, які впливають на причини негативних тенденцій. З огляду на вплив таких чинників, визначаються стратегічні напрямки розвитку підприємств вертикально інтегрованої корпоративної структури.

Оцінюючи можливість реалізувати стратегічних напрямків, проводиться їх розподіл за рівнем пріоритетності та розглядається достатність ресурсного потенціалу для їх реалізації. При нестачі коштів для реалізації таких проектів проводиться їх перегляд. Виконання даних напрямків стає стимулом підвищення економічної стійкості виробничого підприємства.

Управлінських дій щодо попередження дисбалансів в рамках корпоративного управління мають здійснюватися, як правило, за рахунок внутрішнього ресурсного потенціалу. Залежно від наявності ресурсних та управлінських можливостей вирішення проблем можуть бути використані наступні його типи: управління, що самоорганізується, консультативне управління, антикризове управління.

Управління, що самоорганізується, проводиться силами фахівців компанії. Даний вид передбачає використання ресурсного потенціалу корпорації з метою проведення самостійних заходів зниження ризику втрат від дисбалансів. Застосування моделі управління, що самоорганізується багато в чому залежить від компетентності менеджменту. Найчастіше в апараті управління корпорації присутні фахівці, які володіють необхідними компетенціями. У той же час на окремих підприємствах, які входять до складу корпоративної структури, менеджери можуть не володіти такими компетенціями, що знижує дієвість прийнятих ними заходів. Нерідко при наростанні дисбалансів власники знижують контроль за діями менеджерів, що також може представляти додатковий ризик прийняття помилкових заходів при прийнятті відповідних управлінських рішень.

Таким чином, для того щоб сформулювати стратегію розвитку, яка дозволяє збалансувати цілі всіх зацікавлених сторін, на першому етапі необхідно

виявити обробити пріоритети розвитку кожного з підприємств, які входять до складу ВІКС. Необхідно систематизувати і визначають остаточний список індикаторів розвитку підприємства.

На другому етапі визначається конкурентна позиція підприємства на ринку, тобто проводиться порівняння ступеня виконання виявлених вимог зацікавлених сторін на підприємстві і у конкурентів. Як правило, для порівняння вибирається одне найближчим «випереджувальний», найближчим «відстає» і вбрання як стратегічний орієнтир підприємство. Якщо періодично відстежувати його зміни і будувати «профілі» свого підприємства і конкурентів, то можна отримати досить корисну інформацію, аналіз якої дасть інтерпретацію тактичних і стратегічних дій конкурентів.

Третій етап пов'язаний з визначенням взаємозв'язків між вимогами зацікавлених сторін і показниками розвитку підприємства, а також з встановленням взаємної кореляції між індикаторами розвитку підприємства, що дозволяє врахувати їх вплив один на одного. Слід зазначити що, дуже часто розраховуючи і контролюючи індикатори розвитку, менеджери забувають про таку категорію, як якість менеджменту, яка грає важливу роль в успішному розвитку підприємства. Виходячи з вищевикладеного доцільно розділити всі показники на дві групи: показники якості менеджменту, які характеризують рівень розвитку інструментів і методів управління як підприємством в цілому, так і окремими його підрозділами і показники рівня організаційного розвитку, які характеризують рівень розвитку корпоративної структури та її підрозділів.

На четвертому етапі визначається остаточний список індикаторів розвитку підприємства та розраховуються їх планові значення. На основі отриманих фактичних значень індикаторів розвитку та їх планових значень розробляється стратегія розвитку підприємства, яка має наступні переваги:

– стратегія дозволить прийняти до уваги вимоги всіх зацікавлених сторін;

– буде враховувати вплив різних індикаторів розвитку на виконання цих вимог;

– задоволення вимог зацікавлених сторін буде співвідноситися з поточною конкурентною позицією підприємства;

– буде прийнято до уваги вплив індикаторів розвитку один на одного, що дозволить уникнути помилок в плануванні, коли, наприклад, необхідне збільшення одного показника призводить до небажаного зниження іншого;

– прийняття стратегічних рішень буде носити більш обґрунтований характер, так як буде базуватися на кількісних даних, отриманих розрахунковим шляхом.

У разі подальшого наростання дисбалансів розвитку підприємств вертикально інтегрованої компанії енергетичного ринку стає необхідним управління з урахуванням цілої низки першочергових заходів:

інформація про виникнення дисбалансів не повинна поширюватися за межі корпоративної структури. Як правило, при неконтрольованих дисбалансах інформація швидко виходить за межі корпорації, виникає криза довіри з боку контрагентів;

з моменту виникнення дисбалансів забезпечується контроль над факторами, які їх провокують. В результаті такого контролю наростання дисбалансів не повинно призводити до загострення відношень між підприємствами корпоративної структури;

управління розвитком з урахуванням дисбалансів обґрунтовує необхідність збереження та відновлення господарської діяльності основних підприємств технологічного ланцюгу, основні індикатори розвитку підприємств повинні бути доведено до їх нормативних значень; спрямованість інвестицій в оновлення операційних активів компанії.

Для реалізації зазначених напрямів запропонована схема управління розвитком підприємств корпоративної структури з урахуванням дисбалансів (рис. 3.9).



*Прийняття рішень щодо  
регулювання дисбалансів*



Рис. 3.9. Алгоритм управління розвитком підприємств ВІКС за показниками дисбалансів

Розроблений алгоритм управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу містить чотири основні етапи, які передбачають застосування відповідних математичних методів: регресійного аналізу, змістовної оперативної оцінки, аналізу ризиків збитків від дисбалансів та оцінки ефективності застосування механізму управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу.

Дослідження завершується оцінкою економічної ефективності функціонування запропонованого алгоритму управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу індикаторів розвитку за допомогою спеціальних функцій управління.

Перш ніж приступити до останнього етапу реалізації єдиного алгоритму (рис. 3.9), розглянемо поняття економічної ефективності процесу і механізму управління розвитком за показниками дисбалансу. Пропонується кілька підходів до визначення природи і сутності понять якості та ефективності управління.

А.А. Кукушкін, В.С. Анфілатов, А.А. Ємельянов, зіставляючи показники якості та ефективності процесу функціонування системи як фактори структурного аналізу, відзначають, що перші визначають її будову в співвідношенні «причини – результати», а другі – алгоритм перетворення ресурсів в результати [108]. Показники якості оцінюються певним чином, наприклад, зіставленням однойменних характеристик властивостей об'єкта, фактичних і цільових показників. Ефективність за їх визначенням повинна враховувати різні по суті показники результатів (виходів системи) і ресурсів (входів), які характеризують корисність використання результатів їх споживання.

Дж. Гібсон та Дж. Іванцевіч вважають, що в основі концепції ефективності повинна лежати часова модель організаційної ефективності [57]. Ці автори розуміють ефективність організації як відношення результатів її діяльності до витрат використовуваних для цього ресурсів-факторів. Причому короткостроковими результатами можуть бути зростання продажів, зниження витрат, витрат тощо. До переліку внутрішніх (індивідуальних та групових) чинників ефективності в короткостроковому періоді Дж. Гібсон і його співавтори включають якість роботи, гнучкість реакцій, задоволеність персоналу, а в довгостроковому – облік зовнішніх можливостей і загроз середовища.

На наш погляд, ефективність оцінки якості управління економічними процесами слід визначати як міру результату з позиції витрачених на його досягнення зусиль. При оцінці показників рівня балансу, індексів якості та виконання спеціальних функцій управління розвитком за показниками

дисбалансу мова йде про складні властивості системи. Воно близьке до поняття інтегрального якості, так як враховує різноманітні та багатооб'єктні результати.

Поступовий процес збільшення економічної ефективності здійснюється за допомогою сформованого алгоритму і спеціальних функцій управління, які забезпечують зниження рівня дисбалансу і зниження економічних ризиків збитків від дисбалансу. Таким чином, застосування даного алгоритму та функцій управління дає можливість регулювати дисбаланс розвитку підприємств і, як слідство, підвищувати економічну ефективність в процесі зниження збитків від ризиків.

Критерієм мінімізації втрат від дисбалансів є мінімум інтегрального математичного очікування втрат від ризиків дисбалансу. Це забезпечує мінімальне інтегральне математичне очікування втрат:

$$\sum_i \sum_j VD_{ij} \rightarrow \min$$

Аналітичне подання інтегрального математичного очікування втрат від дисбалансів є простою арифметичну суму математичного очікування всіх видів втрат.

У випадку, коли на підприємстві рівень балансу максимальний за результатами прогнозування сума ризиків стратегії розвитку підприємств Групи ДТЕК складе мінімальне значення 1101 тис. грн. (в цінах 2016 року). Таке ідеальне значення параметрів дисбалансу практично недосяжно. Протилежний випадок – рівень балансу мінімальний. Тоді сумарний розмір втрат ризиків складе максимальне значення 2599 тис. грн.

Таким чином, чим вище оцінка рівня балансу на підприємстві, тим менше величина суми втрат, пов'язаних з настанням ризиків проекту. Інтервал [1101; 2599] – це діапазон зміни доходів внаслідок регулювання дисбалансу розвитку підприємств Групи ДТЕК.

Розрахуємо на початковому етапі функціонування системи управління розвитком і застосування спеціальних функцій управління дисбалансами значення економічних ризиків збитків від дисбалансів з урахуванням інтегрального показника рівня балансу ( $RB$ ), за формулою:

$$VD_{RB} = VD_{max} - (VD_{max} - VD_{min}) * RB$$

де  $VD_{RB}$  – втрати від балансів.

Отримане значення величини ризиків при  $RB = 4,71$  склала 1890 тис. грн. Рекомендована стратегія сталого розвитку підприємства на основі компромісу цільових показників (квадрант 3, рис. 3.3). При здійсненні процесу регулювання дисбалансу із застосуванням механізму і функцій управління можна скоротити суму ризиків до мінімального значення в 1101 тис. грн. В такому випадку максимальний додатковий економічний ефект складе +789 тис. грн.

Таким чином, у випадку, коли величина ризиків залишиться на незмінному рівні 1890 тис. грн., економічний ефект від максимальної величини ризиків ( $VD_{max}$ ) становитиме 703 тис. грн.

Для того, щоб визначити, наскільки корисний результат проведеного дослідження для підприємства, необхідно порівняти показники результативності та ефективності, тобто ризиків та їх вплив на дохід компанії на трьох етапах: до розробки, на початковому і завершальному етапах впровадження результатів дослідження на підприємствах Групи ДТЕК.

Перший етап (до формування і впровадження системи управління розвитком підприємства за показниками дисбалансів) – рівень балансу складав  $RB = 3,1$ . Отримане значення близько до нижньої межі регулювання дисбалансу. При такому низькому показнику рівня балансу показник ризиків склав 2130 тис. грн. максимально можливий додатковий економічний ефект 462 тис. грн. від максимальної величини ризиків ( $VD_{max}$ ), а додаткова

економічна ефективність склала 2,36 % від нормативного доходу компанії. Резерви зростання доходу – 1029 тис. грн. від мінімальної величини ризиків ( $VD_{min}$ ). У даній ситуації існує ймовірність розвитку песимістичного сценарію «стратегії нестабільності сталого розвитку підприємства» (квадрант 1, рис. 3.3) в якій показник втрат від ризику може наблизитися до максимальних 2599 тис. грн.

Другий етап (початок функціонування системи управління розвитком підприємства за показниками дисбалансів) рівень балансу  $RB = 4,7$ . Різниця в порівнянні з попереднім показником рівня балансу склала 1,61 бала. Розмір ризиків 890 тис. грн. демонструє позитивний результат з різницею в 240 тис. грн. Це і є реальний приріст економічного ефекту в 703 тис. грн. Додаткова економічна ефективність зросла на 1,17 % і склала 3,53 % від величини нормативного доходу. Резерви зростання доходу скоротилися на 240 тис. грн. і склали 789 тис. грн. Таким чином, спостерігається позитивна динаміка, тісно пов'язана з початком формування механізму і функцій системи управління із застосуванням «стратегії сталого розвитку підприємства на основі компромісу індикаторів розвитку» (квадрант 3, рис. 3.3).

Третій етап (завершення функціонування механізму і функцій управління) отримано значення рівня балансу в розмірі 8,1 бала більше від попереднього показника рівня балансу на 3,4 бали. Таке значення може бути досягнуто при використанні стратегії сталого розвитку підприємства на основі консенсусу індикаторів розвитку. Показник ризиків знизився на 505 тис. грн., і склав 1384 тис. грн. до значення близького до мінімального в розмірі 1101 тис. грн. Таким чином, економічна ефективність зросла на 2,39 % і склала 5,92 % від нормативного доходу компанії.

Таким чином, управління розвитком підприємства з урахуванням дисбалансів дозволяє: підвищити якість управління розвитком в короткостроковому і довгостроковому періодах, яка виражена в інтегральному показнику рівня балансу в діапазоні «компроміс – консенсус»; знизити

економічні втрати від запізнення реакції на регулювання дисбалансів розвитку підприємств; оцінити економічні збитки в результаті настання ризикової події через дисбаланс; оперативно вжити заходів щодо зниження дисбалансів розвитку підприємства за допомогою відповідних стратегій. Розробка і функціонування спеціальних функцій управління, реалізація стратегій в запропонованому комплексі заходів підвищує якість управління за показниками дисбалансу в напрямку досягнення або збереження розвитку промислового підприємства. Все це підсилює систему управління вертикально інтегрованою корпоративною структурою шляхом забезпечення бачення цінностей і мотивів, установок і загроз; визначення умов, які можуть бути мотивом або бар'єром для роботи.

### **Висновки до розділу 3**

Дослідження, проведені у третьому розділі дисертаційної роботи, дозволяють зробити наступні висновки.

Апробація розробленої інтегральної методики оцінки розвитку підприємства за показниками дисбалансу індикаторів розвитку проводилася на підприємствах Групи ДТЕК, які відносяться до енергетичної галузі. У процесах консультування та навчання в компанії була створена експериментальна група експертів, компетентних в напрямку вирішення проблем управління розвитком підприємства за показниками дисбалансів.

Було запропоновано закріпити спеціальні функції управління за обраними підрозділами в процесі управління розвитком підприємства за показниками дисбалансів, покласти відповідальність за виконання цих функцій на конкретні особи і служби. Це дозволить ефективно організувати роботу функціональних підрозділів на кожному етапі виконання алгоритму інтегральної методики на практиці.

В роботі було оцінено якість управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу індикаторів розвитку через показники рівня балансу і індексів якості. За допомогою регресійного аналізу виконана перевірка адекватності отриманих рівнянь. Здійснена верифікація отриманих показників дисбалансу, індексів якості за допомогою змістовної оперативної оцінки. В результаті отримано підтвердження правильності виставлених оцінок.

Визначено інтегральний показник рівня балансу індикаторів розвитку підприємства і середні значення індексів якості за допомогою розрахунку середньозважених величин. На основі запропонованої матриці вибору стратегії управління розвитком за результатами оцінки рівнів балансу та якості управління обрані відповідні стратегії.

Реалізована оцінка економічних ризиків збитків від дисбалансу індикаторів розвитку на підприємствах Групи ДТЕК за допомогою методу аналізу ієрархій. Проведена перевірка отриманих експертних оцінок. В результаті визначена інтегральна характеристика економічних ризиків збитків від дисбалансів за рівнем суттєвості із застосуванням матриці інтегральної оцінки ризиків. Запропоновано напрями зниження величини ризиків з урахуванням обраної стратегії розвитку. Для їх реалізації визначено необхідні організаційні заходи та спеціальні функції управління.

Отримані результати реалізації дослідження дозволили розробити рекомендацій щодо підвищення ефективності управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу за рядом напрямків, які стосуються вибору стратегії розвитку вертикально інтегрованої корпоративної структури. Впровадження та розвиток сформульованих пропозицій допоможе підвищити якість і ефективність управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу індикаторів розвитку, знизити інтегральну величину ризиків, підвищити дохід компанії.

Основні результати досліджень по даному розділу опубліковані в роботах [17, 163, 164, 165, 169, 173].

## ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичні узагальнення та запропоновано нове вирішення актуального завдання розвитку теоретичних положень, розробки науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо діагностики рівня дисбалансів розвитку підприємств вертикально інтегрованої корпоративної структури енергетичної галузі. У результаті дослідження одержано такі висновки:

1. Аналіз існуючих підходів до теорії управління розвитком підприємств дозволив дійти висновку про необхідність удосконалення методичних підходів до діагностики дисбалансів розвитку підприємств ВІКС, які б враховували специфіку діяльності промислових підприємств енергетичної галузі України. Узагальнено еволюцію наукових поглядів та теоретико-методичних підходів до оцінки рівня дисбалансів розвитку в межах корпоративних структур. Обґрунтовано концептуальні положення, які передбачають оцінку рівня дисбалансу з використанням індикаторів розвитку ключових підсистем компанії та побудову діагностичної карти дисбалансів розвитку корпоративної структури, що дало змогу конкретизувати процес управління розвитком підприємств корпоративної структури з урахуванням дисбалансів та узгодження інтересів зацікавлених сторін.

2. Удосконалено понятійний апарат діагностичних досліджень процесу розвитку підприємств, що дозволило ввести поняття індикатору розвитку як показника, що дозволяють судити про стан або зміну економічних, соціальних або екологічних змінних в процесі розвитку системи. Теоретичним базисом дослідження стала категорія «дисбаланс розвитку підприємства» яка розглядається як неприпустима міра розбіжності індикаторів розвитку підприємств корпоративної структури та порушує узгодженість і збалансованість компанії в цілому. Це дозволило розвинути систему критеріїв



і показників оцінки рівня дисбалансів розвитку вертикально інтегрованої компанії за показниками збалансованості функціонування її ключових підсистем: «рівень дисбалансу», «формування вектору розвитку за показниками дисбалансу», «індикатори розвитку» підсистем і використовувати їх для верифікації розрахунків по комплексу економіко-математичних методів інтегральної оцінки дисбалансу;

3. За результатами аналізу діяльності корпоративних об'єднань України виявлено основні проблеми збалансованого розвитку підприємств енергетичної галузі, які входять до ВІКС. На підставі проведеного аналізу визначено високий рівень незбалансованості господарської діяльності підприємств галузі, які входять до корпоративних об'єднань. Доведено необхідність удосконалення системи управління їх розвитком на основі діагностики дисбалансів розвитку з урахуванням особливостей функціонування корпоративних структур у галузі

4. Запропонована класифікація видів дисбалансів за ознаками «низький» рівень (консенсус інтересів), «середній» (компроміс), «високий» (дисбаланс), що дозволяє розширити межі застосовності отриманих на цій основі результатів в діапазоні зміни узгодженості інтересів «дисбаланс-компроміс-консенсус» та дає можливість вивчити причинно-наслідкові зв'язки в процесі регулювання дисбалансів та розширити перспективи практичного використання теорії на практиці управління розвитком ВІКС енергетичної галузі.

5. Розроблено систему індикаторів розвитку підприємств енергетичної галузі як локальних показників розвитку бізнес-підсистем, що входять до складу інтегрованої корпоративної структури, яка дозволила побудувати модель діагностичної карти моніторингу дисбалансів розвитку підприємств. У діагностичній карті представлені точки дисбалансів у фінансовій, операційній, організаційній та кадровій сферах, що дає можливість забезпечити постійний моніторинг дисбалансів розвитку підприємств корпоративної структури.

6. Удосконалено систему критеріїв і показників, що дозволяють оцінювати рівень дисбалансу розвитку вертикально інтегрованої компанії та вдосконалити процес управління розвитком підприємства за допомогою спеціальних функцій управління дисбалансами. Впровадження та розвиток сформульованих пропозицій сприяє підвищенню якості управління розвитком Групи ДТЕК та окремих бізнес-структур, що входять до її складу.

7. Розвинуто методичний підхід до оцінки рівня ризиків втрат від дисбалансів розвитку підприємств ВІКС на основі застосування методу аналізу ієрархій, що відрізняється модернізацією комплексу методів оцінки і отриманням нових результатів із застосуванням оптимізаційних підходів і процедур, що дозволяє визначити критичні дисбаланси та становить основу для формування стратегію розвитку компанії та її окремих бізнес-структур, яка дає можливість оперативно вжити заходів щодо зниження дисбалансу розвитку підприємств.

8. Запропоновано науково-методичний підхід управління розвитком підприємств за показниками дисбалансу, який включає комплекс методів оцінки і отриманням нових результатів верифікації розрахункових даних з використанням змістовних індексів якості управління розвитком за показниками дисбалансу, виявлення суттєвості економічних ризиків збитків від дисбалансу цільових показників та можливістю на цій основі розробки стратегії розвитку корпоративної структури.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alfaro L., Conconi P., Fadinger H., Newman F. Do Prices Determine Vertical Integration? // NBER Working Paper, 2012. – Vol. 19. – P. 31-32
2. Altman, E.I. and Hotchkiss, E. (2006). Corporate Financial Distress & Bankruptcy. 3rd edition. J. Wiley & Sons. Hoboken. New Jersey.
3. Christensen, C.M., Raynor, M.E. The Innovator's Solution. Harvard Business School Press. 2003.
4. Collins, Randall. 1978. «Long-term Social Change and the Territorial Power of States». In: Louis Kriesberg (ed.). Research in Social Movements, Conflicts, and Change. Vol. 1. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1-34.
5. Davidson G. R., Mighell D. L.. Research on coordination of farm and non farm stages of production – the need is now // Journal of a Farm and Economics. Vol. 46. – Washington. – 1964. – 489 p.
6. Zhang D. The Revival of Vertical Integration: Strategic Choice and Performance Influences // Journal of Management and Strategy, 2013. – Vol. 4. – №. 1. – P.8
7. Fisher L. Verticale Integration in der nordamerikanischen Landwirtschaft // Berichte über Landwirtschaft. – Berlin. – 1960. – 337 p.
8. Freeman R. Edward. Strategic Management: A stakeholder approach. – Boston: Pitman. – Pitman series in business and public policy, 1984. – 276 p.
9. Frooman J. Stakeholder Influence Strategies // Academy of Management Review. – 1999. Vol. 24. – № 2. – P. 191-205.
10. Gagne R.M. "Foundations in Learning Research", in Gagnè, R.M. (1987) Instructional Technology: Foundations, Hillsdale: Lawrence Erlbaum. – P.49-84.
11. General Motors Co. – Access mode: [www.gm.com](http://www.gm.com)
12. HeidelbergCement – Access mode: [www.heidelbergcement.com](http://www.heidelbergcement.com)

13. Lazarenko D. (2017) Economic approach to global energy trends. Economic transformation in Ukraine: comparative analysis and european experience. Composite scientific work edited by Piotr Głowski & Oleksii Kvilinskyi. Warsaw 2017. – P. 91-100.
14. Michael E. Porter. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York: The Free Press. – 1998. – 592 p.
15. Miller G. Die landwirtschaftliche Erzeugung in der Vertikalen Integration. // Berichte über Landwirtschaft. – Berlin. –1961. – H. 3. – 414 p.
16. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts // Academy of Management Review. – 1997.– Vol. 22. – No. 4. – P. 853-886.
17. Stepanets D .S. Target reference points and imbalances of development of industrial enterprises / D.S. Stepanets, S.V. Koverha // Transformations in Contemporary Society: Economic Aspects. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2017. – P. 106 -113.
18. Zadeh L. A. Fuzzy sets. Information and Control, 1965. – Vol. 8. – № 3, – P. 338-353.
19. Абакаров А.Ш. Программная система поддержки принятия рациональных решений MPRIORITY 1.0 / А.Ш. Абакаров, Ю.А. Сушков // Исследовано в России : электронный научный журнал. – 2005. – С. 2130-2146.
20. Авдашева С.Б. Теория организации отраслевых рынков. / С.Б. Авдашева, Н.М. Розанова. – М.: Магистр, 1998. – 320 с.
21. Айвазян С.А. Прикладная статистика. Основы эконометрики: учебник для вузов / С.А. Айвазян; в 2 т.; 2-е изд., испр. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 432 с.
22. Айвазян С.А. Прикладная статистика и основы эконометрики / С.А. Айвазян, В.С. Мхитарян. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 1000 с.
23. Алексеева Т.В. Управление устойчивым развитием экономических систем региона. / Т.В. Алексеева. – Орел: ОРАГС, 2006. – С.18-19.

24. Айхель К.В. Управление рисками инвестиционных проектов на промышленных предприятиях: автореферат дис. ... канд. экон. наук / К.В. Айхель. – Челябинск, 2011. – 24 с.

25. Алабугин А.А. Концептуальные основы управления дисбалансом целевых характеристик развития социально-экономических систем / А.А. Алабугин, Д.А. Шагеев // Вестник Южно-Уральского государственного университета. – Экономика и менеджмент. – 2013. – Т. 7. – № 2. – С. 109-115.

26. Алабугин А.А. Оценка качества управления дисбалансом целевых характеристик развития предприятия / А.А. Алабугин, Д.А. Шагеев // Вестник Челябинского государственного университета. – Экономика. – 2013. – № 8 (299). – Вып. 40. – С. 107–113.

27. Алабугин А.А. Проектно-научный консалтинг: инструментарий достижения баланса интересов для устойчивого развития предприятия / А.А. Алабугин // Управление персоналом. – 2006. – №6. – С. 61-63.

28. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Табурчак П. П., Тумин В. М., Сапрыкин М. С. – Ростов н/Д, 2002. – 352 с.

29. Антикризисное управление / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский, И.Б. Бродский. – 5-е изд., испр. и доп. – М.: Омега-Л, 2008. – 432 с.

30. Антикризисное управление / В.И. Орехов, Балдин К.В., Гапоненко Н.П. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 544 с.

31. Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – 4-е изд. исп. и доп. – М.: Эксмо, 2009. – 512 с.

32. Бабосов Е.М. Социология: энциклопедический словарь / Е.М. Бабосов. – М.: URSS: ЛИБРОКОМ, 2009. – 473 с.

33. Баринов В.А. Антикризисное управление. / В.А. Баринов; 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИД ФКБ-ПРЕСС, 2005. – 488 с.

34. Барнгольц СБ. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта / С.Б. Барнгольц, В.М. Мельник. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 272 с.
35. Батыршин И. Нечеткие гибридные системы. Теория и практика / И.З. Батыршин, А.О. Недосекин. – М.: ФИЗМАТЛИТ, 2007. – 208 с.
36. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 215 с.
37. Бир Ст. Кибернетика и управление производством / Ст. Бир. – М.: Физматгиз, 1963. – 275 с.
38. Бишоп М., Эванс Ф. Оценка компании при слияниях и поглощениях: Создание стоимости в частных компаниях / Ф. Эванс, М. Бишоп. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2004. – 332 с.
39. Блиер М.М. Вертикально-интегрированные нефтяные компании в современной экономике. / М. М. Блиер. // Дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. – М. 2005. – 148 с.
40. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
41. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе / М. Блауг, С. Милль; пер. с англ. – 4-е изд. – М.: «Дело Лтд», 1999. – 720 с.
42. Богатин Ю.В. Инвестиционный анализ. / Ю.В. Богатин, В.А. Швандар. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 286 с.
43. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. – 6-е изд., доп. – М.: Институт новой экономики, 2004. – 1376 с.
44. Большой энциклопедический словарь / Под ред. А.М. Прохорова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Большая Российская энциклопедия, 2000. – 1456 с.
45. Бутрин А.Г. Проектирование и оптимизация бизнес-процессов интегрированных предприятий: монография / А.Г.Бутрин. – Челябинск: ЮУрГУ, 2011.– 313 с.

46. Бушуев А.Н. Принципы построения менеджмента качества вертикально интегрированной промышленной корпорации / А.Н. Бушуев // Информационная безопасность регионов. – 2014. – № 2. – С. 48.
47. Вартанов А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия. Организация и методология. / А.С. Вартанов– М.: Финансы и статистика, 1991. – 235 с.
48. Васильева Л.С. Финансовый анализ/ Л.С. Васильева, М.В. Петровская. – М.: КноРус, 2010. – 880 с.
49. Вебер М. Избранные произведения / М. Вебер. – М.: Просвещение, 1990. – 315 с.
50. Веблен Т. Теория делового предприятия. / Т. Веблен. – М.: Дело, 2007. – 288 с.
51. Вертикальная интеграция // Большая Советская Энциклопедия. – Режим доступа: [http://bse.chernport.ru/vertikalnaya\\_integratsiya.shtml](http://bse.chernport.ru/vertikalnaya_integratsiya.shtml)
52. Верховская О.Р. Стратегический менеджмент / О.Р. Верховская, О.П. Савичев. – СПб.: СПбГУЭФ, 2009. – 128 с.
53. Волков Б.С. Конфликтология: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Б.С. Волков, Н.Д. Волкова; изд. 3-е исп. и доп. – М.: Академический проект; Фонд «Мир», 2007. – 400 с.
54. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.
55. Выборова Е.Н. Финансовая диагностика: вопросы методологии / Е.Н. Выборова // Вестник СПбГУ. – Сер. 5. – 2004. – Вып. 4. – С. 110-114.
56. Гельманова З.С., Бирюков В.В. Процессы интеграции в сфере промышленности / З.С. Гельманова, В.В. Бирюков // Экономика и социум. – 2013. – № 3 (8). – С. 172-176.
57. Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж.Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Доннелли; пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – XXVI. – 662 с.

58. Гиляровская Л.Т. Экономический анализ: Учебник для вузов. / Л.Т. Гиляровская. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 527 с.
59. Глазов М.М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. / М.М. Глазов. – СПб.: Андреевский издательский дом», 2006. – 448 с.
60. Глазунов А.В. Баланс интересов заинтересованных сторон / А.В. Глазунов. – Режим доступа: <http://quality.eup.ru/DOCUM6/balans-interesov-zainteresovannyh-storon.htm>.
61. Глобальное экономическое развитие: тенденции, асимметрии, регулирование: монография / Под. науч. ред. профессоров Д. Лукьяненко, А. Поручника, В. Колесова. – К.: КНЭУ, 2013. – 466 с.
62. Глухов В.В. Финансовый менеджмент: Учеб. пособие. / В.В. Глухов, Ю.М. Бахрамов. – М.: Лань, 2006. – 736 с.
63. Губанов С. Неоиндустриализация плюс вертикальная интеграция: (о формуле развития России) / С. Губанов // Экономист. – 2009. – №4. С. 3-8.
64. Давыдовский Ф.Н. Вертикальная интеграция – важнейшая составляющая инновационного развития единой энергосистемы страны в условиях рынка / Ф. Н. Давыдовский. // Инновации. – 2005. – № 2. – С. 29-33.
65. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта: социологические исследования / Р. Дарендорф. – М.: Астра, 1994. – № 5. – С. 142-147.
66. Дедов Н.П. Социальная конфликтология: учебное пособие / Н.П. Дедов, А.В. Морозов, Е.Г. Сорокина, / под ред. А. В.Морозова. – М.: Академия, 2002. – 336 с.
67. Декларация Организации объединенных наций о праве на развитие / Организация объединенных наций. – Режим доступа : [http://www.un.org/en/events/righttodevelopment/pdf/rtd\\_booklet\\_ru.pdf](http://www.un.org/en/events/righttodevelopment/pdf/rtd_booklet_ru.pdf)
68. Державна служба статистики України. – Режим доступу: [ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua)



69. Детмер У. Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию. / У. Детмер. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 443 с.

70. Диверсификация в промышленных вертикально интегрированных компаниях: монография / под. ред. Н. В. Якубанис. – М. : Экономика, 2012. – 229 с.

71. Дли И. М. Корпоративное управление и сбалансированное развитие промышленного предприятия / И.М. Дли, О.С. Масютин // Российское предпринимательство. – 2007. – № 4, вып. 2 (89). – С. 125–129.

72. Дмитриева О.Г. Региональная экономическая диагностика. – СПб.: Изд. Санкт-Петербургского ун-та экономики и финансов, 1992. – 272 с.

73. Довбий И.П. Концептуальные основы согласования интересов в системе кредитования инновационной деятельности на макроуровне / И.П. Довбий, Е.С. Малахова // Транспортное дело – 2010. – № 8. – С.18-23.

74. Дойль П. Менеджмент стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.

75. Дорохова Ю.В. Экономическая диагностика деятельности хозяйствующих субъектов потребительской кооперации в условиях антикризисного управления и пути ее совершенствования: Монография. / Ю.В. Дорохова. – Белгород: БУПК, 2011. – 180 с.

76. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2003. – 388 с.

77. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин; 2-е изд., пер. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 464 с.

78. Енергетична галузь України: підсумки 2016 року. – Режим доступу: [http://razumkov.org.ua/uploads/article/2017\\_ENERGY-FINAL.pdf](http://razumkov.org.ua/uploads/article/2017_ENERGY-FINAL.pdf)

79. Ендовицкий Д.А. Системный подход к анализу финансовой устойчивости коммерческой организации / Д.А. Ендовицкий, А.В. Ендовицкая. // Экономический анализ: теория и практика. – 2005. – № 5 (38). – С. 7-3.

80. Ендовицкий Д.А. Диагностический анализ финансовой несостоятельности организаций / Д.А. Ендовицкий, М.В. Щербаков; под ред. Д.А. Ендовицкого. – М.: Экономистъ, 2007. – 287 с.

81. Ерохина Е.А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход / Е.А. Ерохина. – Томск: Изд-во Томского ун-та, 1999. – 160 с.

82. Загорная Т.О. Стратегический ландшафт процессов модернизации машиностроительного кластера Донецкого региона / О.Ш. Набиев, Т.О. Загорная // Стійкий розвиток регіонів України на базі кластеризації та корпоратизації (галузевий аспект): монографія / під заг. ред. К.Ф. Ковальчука. – Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2012. – 260 с. – С. 35-48.

83. Заде Л. Понятие лингвистической переменной и его применение к принятию приближенных решений. / Л. Заде. – М.: Мир, 1976. – 166 с.

84. Зимин Н.Е. Анализ и диагностика финансового состояния предприятия: Учеб. пособие. / Н.Е. Зимин. – М.: Эксмос, 2002. – 240 с.

85. Зуб А.Т. Антикризисное управление. / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2005. – 319 с.

86. Зубкова О.В. Системные противоречия, возникающие в процессе оперативного управления промышленным предприятием / О.В. Зубкова // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 18. – С. 39-49.

87. Ивин А.А. Философия: Энциклопедический словарь / А.А. Ивин. – М.: Гардарики. 2006. – 1072 с.

88. Интегрований звіт 2016: фінансові та нефінансові результати. ДТЕК. – Режим доступу: [https://dtek.com/content/files/dtek\\_ar\\_2016\\_ua\\_e-version.pdf](https://dtek.com/content/files/dtek_ar_2016_ua_e-version.pdf)

89. Интегрований звіт 2015: фінансові та нефінансові результати. ДТЕК. – Режим доступу: [https://dtek.com/content/files/godovie\\_otchety\\_ukr/dtek\\_report\\_ukr\\_2015\\_preview.pdf](https://dtek.com/content/files/godovie_otchety_ukr/dtek_report_ukr_2015_preview.pdf)

90. Інтегрований звіт 2014: фінансові та нефінансові результати. ДТЕК. – Режим доступу: [https://dtek.com/content/files/godovie\\_otchety\\_ukr/annual-report2014-ua.pdf](https://dtek.com/content/files/godovie_otchety_ukr/annual-report2014-ua.pdf)
91. История экономических учений: учебное пособие / В. Автономова, О. Ананьина, Н. Макашевой и др. – М.: Инфра-М, 2010. – 784 с.
92. Кадыев Т. Синтез процессов и их организация.– Режим доступа: [http://www.finexpert.ru/view/metodika\\_sintez\\_protsestov\\_i\\_ikh\\_organizatsiya/313](http://www.finexpert.ru/view/metodika_sintez_protsestov_i_ikh_organizatsiya/313)
93. Каїра З.С. Роль інновацій та інвестицій в економічному розвитку промислового підприємства / З.С. Каїра // Інституціональний вектор економічного розвитку / Institutional vector of economic development : зб. наук. праць МІДМУ «КПУ». – Мелітополь : МІДМУ «КПУ», 2015. – Вип. 8(2). – С. 88-99
94. Калашникова И.В. Организационное обеспечение управления предпринимательским риском : монография / И.В. Калашникова, А.А. Кисленок, М.А. Сигитова. – Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 2011. – 131 с.
95. Калинина В.Н. Введение в многомерный статистический анализ : учебное пособие / В.Н. Калинина, В.И. Соловьев. – М.: ГУУ, 2003. – 66 с.
96. Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 416 с.
97. Касьянова Н.В. Оцінка збалансованості потенціалу розвитку підприємства / Н.В. Касьянова // Моделі управління в ринковій економіці: зб. наук. пр. – Донецьк: ДонНУ, 2014. – С. 62-73.
98. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства: інноваційний аспект // Актуальні проблеми управління соціоекологічно-економічними системами: монографія / Н.В. Касьянова. – К.: НАУ, 2017. – С. 75-96
99. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: монографія / Н.В. Касьянова. – Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – СПД Куприянов В.С., 2011. – 374 с.

100. Касьянова Н.В. Формування вертикально-інтегрованих високотехнологічних компаній / Н.В. Касьянова // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – № 1 (40). – Краматорськ: ДДМА, 2017. – С. 124-128.

101. Клейнер Г.Б. Экономическое состояние и институциональное окружение Российских промышленных предприятий: эмпирический анализ взаимосвязей / Г. Клейнер, Р. Качалов, Е. Сушко // Вопросы экономики. – 2005. – № 9. – С. 67 – 86.

102. Ковалёв В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалёв. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 560 с.

103. Коверга С. В. Концепція управління збалансованим розвитком промислових підприємств / С. В. Коверга // Економіка промисловості. – 2014. – № 3 (67). – С. 43-56

104. Коверга С. В. Управління збалансованим розвитком промислових підприємств : концепції, методи та моделі : моногр. / С. В. Коверга // НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк : Ноулідж, 2014. – 278 с

105. Колас Б. Управление финансовой деятельностью предприятия: Проблемы, концепции и методы / Б. Колас; пер. с франц. – М.: Финансы: ЮНИТИ, 1997. – 575 с.

106. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 256 с.

107. Кон'юнктура світового ринку і тенденції розвитку зовнішньо-економічної діяльності регіонів України / Л.В. Батченко, Н.Ю. Рекова, О.Г. Ткаченко. – Актуальні проблеми економіки, 2010. – № 8. – С. 197-206.

108. Коротков Э.М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков. – М.: Дека, 1997. – 304 с.

109. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебное пособие / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 472 с.

110. Крепкий Л.М. Экономическая диагностика предприятия: методология, методика, организация, диагнозы, пути совершенствования. / Л.М. Крепкий– М.: Экономика, 2006. – 215 с.

111. Круглов В. В. Нечеткая логика и искусственные нейронные сети. учеб. пособие / В. В. Круглов, М. И. Дли, Р. Ю. Голунов. – М.: Изд-во физ. -мат. лит-ры, 2001. – 224 с.

112. Крутик А.Б. Антикризисный менеджмент. / А.Б. Крутик, А.И. Муравьев. – СПб.: Питер, 2001. – 432 с.

113. Кучерова Е.Н. Условия достижения устойчивого развития предприятия / Е.Н. Кучерова // Современная Россия: проблемы социально-экономического и духовно - политического развития. Всероссийская научно - практическая конференция «Социальная технологизация в современной России». Часть 1. – Москва-Волгоград: Глобус, 2008. – С. 126-129.

114. Кэмпбелл Д.Т. Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях. / Д. Кэмпбелл, Г. Андреева. – М.: Социально-Психологический Центр, 1996. – 391 с.

115. Лебедев Е. Повышение эффективности предприятия ха счет процессно-ориентированного подхода к управлению / Е. Лебедев // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 5. – С. 103-108.

116. Лепа Р. М. Діалектичний аналіз підходів до збалансованості і дисбалансів в економічних системах / Р.М. Лепа, С.В. Коверга, О.О. Охтень // Інновації у маркетингу і менеджменті : моногр. / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2013. – С. 15-23

117. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь: словарь современной экономической науки / Л.И. Лопатников. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2003. – 520 с.

118. Любушин Н.П. Использование зарубежного опыта в комплексной оценке финансового положения организации для антикризисного управления /

Н.П. Любушин, Т.И. Безбородова // Экономический анализ: теория и практика. – 2004. – №11 (26). – С. 2-6.

119. Ляшенко В.И. Регулирование развития экономических систем: теория, режимы, институты: монография / В.И.Ляшенко. – Донецк: ДонНТУ, 2006. – 668 с.

120. Макаров М.Г. Категория «цель» в марксистской философии и критика телеологии / М.Г. Макаров. – Л.: Наука, 1978. – 52 с.

121. Масленченков Ю.С. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы. / Ю.С. Масленченков, Ю.Н. Тронин. – М.: Дашков и К., 2005. – 884 с.

122. Маханьков Е.С. Новейшие факторы формирования глобальных стратегий вертикально интегрированных нефтяных компаний / Е.С. Маханьков // Сибирский экономический вестник. – 2016. – № 2. – С.14.

123. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 480 с.

124. Модернізація економіки Донецької області: стратегічні сценарії реалізації з позицій сталого розвитку до 2020 року: наук. доп. / Ю.М. Харазішвілі, В.І. Ляшенко, Л.Л. Шамілева, Ю.І. Жихарева; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2016. – 119 с.

125. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанов, М.В. Ловчева. – М.: Инфра-М, 2009. – 524 с.

126. Нельсон Р.Р. Эволюционная теория экономических изменений. / Нельсон Р.Р., Уинтер С.Дж. – М.: Дело, 2002. – 536 с.

127. Ожегов С.И. Словарь русского языка. / Ожегов С.И. – 24-е изд. – М.: АСТ, 2011. – 1200 с.

128. Осипова Е.В. Социология Эмиля Дюркгейма / Е.В. Осипова // История буржуазной социологии XIX – начала XX века / под редакцией И.С. Кона. Утверждено к печати Институтом социологических исследований АН СССР. – М.: Наука, 1979. – С. 204-252.

129. Островская Е.Н. Государственное управление процессом формирования и развития вертикально интегрированных объединений предприятий / Е.Н. Островская // Экономика и управление, – 2013. – № 12 (98). – С. 76-80.

130. Официальный сайт разработчиков программы СППР Выбор 6.0. – Режим доступа: <http://www.softportal.com/software-7763-sppr-vibor.html>

131. Петров М.А. Механизмы согласования позиций заинтересованных сторон в процессе разработки и реализации стратегии фирмы / М.А. Петров. – Дис. ... канд. экон. наук. – СПб., 2005. – 211 с.

132. Плеско М.Н. Оптимизация управленческих решений в вертикально-интегрированных компаниях / М.Н. Плеско, В.М. Быков // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2012. – № 10. – С. 52-56.

133. 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.

134. Питер Л.Дж. Принцип Питера, или почему дела всегда идут вкривь и вкось. / Л.Дж. Питер. – М.: Попурри, 2003. – 256 с.

135. Погорелов Ю.С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства: монографія. / Погорелов Ю.С. – Харків: АдвАТМ, 2010. – 352 с.

136. Поликарпова М.Г. Оценка стоимости бизнеса в интеграционной деятельности металлургической компании / М.Г. Поликарпова // Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. – 2012. – № 4. – С. 86-91.

137. Поликарпова М.Г. Современное состояние и направление развития интеграционной деятельности в российской экономике / М.Г. Поликарпова // ЭКО. – 2010. – № 2. – С. 75-84.

138. Природа фирмы. К 50-летию выхода в свет работы Р.Коуза Природа фирмы / под ред. О.И. Уильямсона, С.Дж. Уинтера; пер. с англ. М. Я. Каждана; ред. пер. В. Г. Гребенников. – М.: Дело, 2001. – 360 с.

139. Промисловість України – 2016: стан та перспективи розвитку: наук.-аналіт. доп. / О.І. Амоша, І.П. Булеєв, А.І. Землянкін, Л.О. Збаразська, Ю.М. Харазішвілі та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – К., 2017. – 120 с.

140. Промышленная политика и управление развитием промышленности в условиях системных дисбалансов: концептуальные основы / В.П. Вишневский, А.И. Амоша, Л.А. Збаразская, А.А. Охтень, Д.Ю. Череватский; под общ. ред. В.П. Вишневского и Л.А. Збаразской / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2013. – 180 с.

141. Прыкина Л.В. Экономический анализ предприятия / Л.В. Прыкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 360 с.

142. Пушкарь А.И. Моделирование управления развитием предприятий на основе согласования интересов экономических субъектов / А.И. Пушкарь, Л.В. Потрашкова // Экономическая кибернетика. – 2003. – № 1-2. – С. 22-33.

143. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнєва. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 496 с.

144. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 495 с.

145. Рекова Н.Ю. Дисбаланси системи державного тарифного регулювання ринку електроенергії // Ефективна економіка. – № 9. – 2016. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5416>

146. Репин В.В. Процессный подход к управлению: Моделирование бизнес-процессов. / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М. : Стандарты и качество, 2006. – 408 с.

147. Розпорядженням КМ України «Про схвалення Концепції розвитку газодобувної галузі України» (№1079 від 28 грудня 2016р.). – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1079-2016-%D1%80>



148. Рубинштейн С.Л. Проблема индивидуального и общественного в сознании человека. (Психологическая концепция французской социологической школы) / Рубинштейн С.Л. – М., 1959. – С. 308-310

149. Румянцев К.Н. Новейшие проявления интеграционных процессов / К.Н. Румянцев // Наука. Инновации. Образование. – № 7. – Режим доступа: <http://riep.ru/upload/iblock/a42/a4235978448f873ef9f7cc4085650be1>.

150. Рябенко П.В. Проблемы взаимодействия дочерних предприятий в вертикально-интегрированной структуре / П.В. Рябенко // Вестник Российского государственного университета им. Г.В. Плеханова. – 2012. – № 3. – С. 42.

151. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати; пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1993. – 320 с.

152. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра-М., 2001. – 336 с.

153. Санжаревский И.И. Политическая наука: Словарь-справочник / И.И. Санжаревский. – 2010. – 425 с.

154. Селезнева Н.Н. Финансовый анализ: Учеб. пособие. / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 479 с.

155. Семикова В.Л. Теория организации: антология / В.Л. Семикова. – М.: Академический проект: Гаудеамус, 2005. – 960 с.

156. Стерлигова А.Н. Анализ значения термина «интеграция» в контексте управления организацией / А.Н. Стерлигова. // Логистика и управление цепями поставок. – 2005. – № 6. – С. 70-79.

157. Стерлигова А.Н. Интеграл управления: Интегрированный подход в свете трансформации современных концепций менеджмента / А.Н. Стерлигова // Российское предпринимательство. – 2007. – № 4 (1). – С. 155-158.

158. Стерлигова А.Н. Современный состав видов менеджмента организации / А.Н. Стерлигова // Вестник университета (Государственный университет управления). – № 4 (17). – 2006. – С. 183-194.

159. Смирнов Э.А. Теория организации / Э.А. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 248 с.
160. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит; перевод с англ. В. Афанасьев. – М.: Эксмо, 2009. – 960 с.
161. Социологический энциклопедический словарь / Ред. Г.В. Осипов. – М.: Инфра М-НОРМА, 1998. – 488 с.
162. Степанець Д.С. Діагностичні дослідження дисбалансу розвитку вертикально-інтегрованих промислових підприємств / Д.С. Степанець // Ринково-орієнтоване управління інноваційним розвитком: моногр. / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Харків: Діса плюс, 2015. – С.69-80
163. Степанець Д.С. Формування структури логістичної системи постачання основних цехів і вивозу готової продукції промислових підприємств / Д.С. Степанець, С.В. Коверга // Управління соціально-економічними системами: проблеми і рішення: моногр. / Під заг. ред. О.В. Мартякової – Донецьк: ДонНТУ, 2009. –С. 164-177.
164. Степанець Д.С. Ризик втрат від дисбалансів розвитку підприємств вертикально інтегрованих структур / Д. С. Степанець // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Херсон : ХДУ, 2017. – Вип. 22. – Ч.1. – С. 146-150.
165. Степанець Д.С. Інтегральна оцінка рівня дисбалансу розвитку підприємств вертикально інтегрованих структур / Д. С. Степанець // Причорноморські економічні студії: наук. журн. – Одеса: ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій». – 2016. – Вип. 12. – Ч.2. – С. 211-215.
166. Степанець Д.С. Концептуальні основи управління дисбалансами розвитку підприємств вертикально інтегрованих корпоративних структур / Д. С. Степанець // Науковий вісник Ужгородського національного університету: зб. наук. праць – Ужгород : УжНУ, 2016. – Вип. 10. – Ч. 1. – С. 154-160 (Сер. «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»).

167. Степанець Д.С. Понятійний апарат діагностичних досліджень дисбалансу розвитку вертикально-інтегрованих промислових підприємств / Д.С. Степанець, С.В. Коверга // Вісник Донецького університету економіки та права : зб. наук. праць; гол. ред. А. Я. Берсуцький. – Артемівськ : ДонУЕП, 2015. – № 2. – С. 120-125.

168. Степанець Д. С. Створення вертикально-інтегрованих виробничих структур і чинники ефективності їх функціонування / Д.С. Степанець, С.В. Коверга // Науковий Вісник Донбаської державної машинобудівної академії – № 2 (17Е). – 2015. – С. 242-250

169. Степанець Д.С. Вплив збалансованості і адаптивності розвитку підприємств на рівень дисбалансу / Д.С. Степанець, С.В. Коверга // Актуальні питання психології, економіки та управління: збірник наукових праць / ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет». – Слов'янськ, 2016. – С. 29-34

170. Степанець Д.С. Основні підходи до ідентифікації розвитку та аналізу збалансованості економічних систем / Д.С. Степанець, С.В. Коверга // Польсько-українське співробітництво в розв'язанні сучасних соціально-економічних проблем: наука, освіта, досвід: збірник тез доповідей на міжн. наук.-практ. конф. – Слов'янськ : Вид-во Б. І. Маторіна, 2017. – С. 52-55.

171. Степанець Д.С. Основні підходи до визначення дисбалансів у розвитку підприємства / Д.С. Степанець, С.В. Коверга // Актуальні питання психології, економіки та управління: збірка тез доповідей на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Перспективні напрямки сучасної науки та освіти» присвяченої 160-річчю від дня народження Івана Франка / ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет». Слов'янськ:, 2016. – С. 15-18

172. Степанець Д.С. Діагностичні дослідження дисбалансів розвитку вертикально-інтегрованих промислових підприємств / Д.С. Степанець // Соціально-економічні та правові аспекти трансформації суспільства : матеріали XX Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчених. – Бахмут:

ДонУЕП, 2016. – С. 185-188.

173. Степанець Д.С. Інструментарій оцінки ефективності управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу цільових орієнтирів розвитку / Д.С. Степанець // Збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання». – Кременчук, 2016. – С. 134-136

174. Степанець Д.С. Аналіз впливу глобальних дисбалансів на розвиток промислових підприємств / Д.С. Степанець // Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності: Матеріали III Міжн. наук.-практ. конференції / Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського. – Кременчук. : КрНУ, 2015. – С. 262-264

175. Степанець Д.С. Діагностичний інструментарій оцінки дисбалансів розвитку промислових підприємств / Д.С. Степанець, С.В. Коверга // Модернізація та суспільний розвиток національної економіки: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції / ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». – О. : ЦЕДР, 2015. – С. 58-61.

176. Степанець Д.С. Діагностичний підхід до формування механізму вимірювання адаптивності та збалансованості процесу розвитку / Д.С. Степанець, С.В. Коверга // Збірник тез доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу». – Суми : ФОП Ткачов О.О., 2015 – С. 99-101

177. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2013. – 498 с.

178. Стрельников Р.М. Методи аналізу ефективності реалізації інвестиційних проектів інтегрованих структур / Р.М. Стрельников // Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – К., 2015. – С. 135-150

179. Стрельников Р.М. Організація ефективної системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства промислової групи /

Р.М. Стрельніков // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії: збірник наукових праць. – Краматорськ: ДДМА, 2017. – № 1 (40). – С. 95-101.

180. Теория экономического анализа / Под ред. М.И. Баканова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 536 с.

181. Трененков Е.М. Диагностика в антикризисном управлении / Е.М. Трененков, С.А. Дведенидова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №1. – С. 3-25.

182. Тридед А.Н. Основы оценки дисбалансов в экономических системах / А.Н. Тридед, С.В. Коверга, А.А. Охтеня // Моделирование социально-экономических систем: теория и практика: моногр. / под. ред. В.С. Пономаренко, Т.С. Клебановой, Н.А. Кизима. – Х.: ИНЖЭК, 2012. – С. 14-28

183. Тришин В.Н. Словарь синонимов ASIS / В.Н. Тришин. – 2010. – 566 с.

184. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор. – М.: Высшая школа, 1998. – 253 с.

185. Управление финансовым состоянием организации (предприятия) / Под ред. Э.И. Крылова, Власовой, И.В. Ивановой. – М.: Эксмо, 2007. – 416 с.

186. Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия. / Я.А. Фомин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 349 с.

187. Фомина Е.С. Математико-статистический подход к анализу финансовой устойчивости вертикально-интегрированных металлургических компаний / Е.С. Фомина // Молодой ученый. – 2015. – № 10. – С. 825-828.

188. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. / М. Хаммер, Дж. Чампи. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с.

189. Харченко Государственное регулирование национальной экономики: учеб. пособие / Е.В. Харченко, Ю.В. Вертакова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : КноРус, 2011. – 325 с.

190. Центр изучения и развития информационных технологий и автоматизированных систем. – Режим доступа: <http://www.ciritas.ru/index.php>.

191. Черняк Ю.И. Системный анализ в управлении экономикой. / Ю.И. Черняк – М.: Экономика, 1975. – 193 с.

192. Шагеев Д.А. Методика интегральной оценки качества и эффективности управления дисбалансом целевых характеристик развития предприятия / Д.А. Шагеев // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2014. – Вып. 3(189). – С. 37-47.

193. Шагеев Д.А. Оценка дисбаланса межгрупповых и организационных интересов по факторам устойчивого развития / Д.А. Шагеев // Современная экономика и управление: подходы, концепции, модели. – Саратов: ССЭИ РЭУ им. Плеханова, 2014. – С. 307-320.

194. Шагеев Д.А. Оценка качества управления дисбалансом целевых характеристик развития предприятия / Д.А. Шагеев, А.А. Алабугин // Вестник Челябинского государственного университета. Серия «Экономика». – 2013. – Вып. 40. – № 8 (299). – С. 107-114.

195. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

196. Шейнов В.П. Управление конфликтами: теория и практика / В.П. Шейнов. – Минск: Харвест, 2010 – 912 с.

197. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 415 с.

198. Шерешева М.Ю. Межорганизационные сети в системе форм функционирования современных отраслевых рынков : автореф. дис. ... д-ра экон. наук / М.Ю. Шерешева. – М., 2006. – 53 с.

199. Шнипер Р.И. Регион: диагностика и прогнозирование / Р.И. Шнипер; Отв. ред. В.В. Кулешов; ИЭиОПП СО РАН. – Новосиб., 1996. – 135 с.

200. Шумилова Ю.А. Теоретические аспекты диагностики экономического состояния предприятия/ Ю.А. Шумилова // Проблемы и перспективы управления экономикой и маркетингом в организации. – 2003. – №3. – Режим доступа: <http://perspectives.utmn.ru/?n=3&y=2003&id=26>.

201. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / Й.А. Шумпетер; пер. с нем. В.С. Автономова, М.С. Любского, А.Ю. Чепуренко; авт. вступ. ст. А.Г. Милейковский, В.И. Бомкин; под ред. А.Г. Милейковского. – М.: Прогресс, 1982. – 456 с.

202. Экономическая диагностика: теория и методы. / Погостинская Н.Н., Погостинский Ю.А., Жамбекова Р.А., Ацканов Р.Р. – Нальчик: Эльбрус, 2000. – 320 с.

203. Энергия в действии. Годовой отчет 2012. ДТЭК. – Режим доступа: [https://dtek.com/content/files/godovie\\_otchety\\_ukr/annual-report-2012-ru\\_1.pdf](https://dtek.com/content/files/godovie_otchety_ukr/annual-report-2012-ru_1.pdf)

204. Энциклопедический словарь бизнесмена: Менеджмент. Маркетинг. Информатика / Под общ. ред. М.И. Молдованова. – К.: Техника, 1993. – 856 с.

205. Эффективность. Устойчивость. Интегрированный отчет 2013. ДТЭК. – Режим доступа: [https://dtek.com/content/files/godovie\\_otchety\\_ukr/dtek-ar2013-ua.pdf](https://dtek.com/content/files/godovie_otchety_ukr/dtek-ar2013-ua.pdf)

206. Ядгаров Я.С. История экономических учений: учебник / Я.С. Ядгаров. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2009. – 480 с.

207. Якубанис Н.В. Интеграция и диверсификация как инструменты модернизации промышленных компаний // Эффективное антикризисное управление [http://www.e-c-m.ru/magazine/73/eau\\_73\\_171.htm](http://www.e-c-m.ru/magazine/73/eau_73_171.htm). /

## ДОДАТКИ ДОДАТОК А



ПРИВАТНЕ  
АКЦИОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ДТЕК ДОНЕЦЬКОБЛЕНЕРГО»

ПРИВАТНОЕ  
АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
«ДТЕК ДОНЕЦКОБЛЕНЕРГО»

19.01.14 № 09/мч-66-14  
№ \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
№ \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

вул. Островацького, 8  
м. Краматорськ, Донецька обл.  
84302, Україна  
тел.: +38 (0620) 41 24 81  
факс: +38 (0620) 41 14 44

ул. Островацкого, 8  
г. Краматорск, Донецкая обл.  
84302, Украина  
тел.: +38 (0620) 41 24 81  
факс: +38 (0620) 41 14 44

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Степанця Дмитра Сергійовича

**«ДІАГНОСТИКА ДИСБАЛАНСІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

**ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНІХ СТРУКТУР»**

Даною довідкою підтверджується, що протягом 2014-2016 років результати наукових досліджень Степанця Д. С., пов'язані з обґрунтуванням концептуальних положень, щодо діагностики дисбалансів розвитку підприємств, що входять до складу вертикально-інтегрованих структур фінансово-промислової групи «Систем Кепітал Менеджмент», і, зокрема підприємств енергетичної групи «ДТЕК», а також надання практичних рекомендацій з формування механізму діагностики цих дисбалансів знайшли впровадження в діяльності ПАТ «ДТЕК ДОНЕЦЬКОБЛЕНЕРГО».

Зокрема, Д. С. Степанцем було запропоновано та впроваджено наступні науково-методичні розробки:

- концептуальні положення діагностики дисбалансу розвитку вертикально-інтегрованої компанії, які передбачають оцінку рівня дисбалансу з використанням адаптивних характеристик ключових підсистем компанії, аналіз показників її розвитку і прогноз фаз життєвого циклу вектору розвитку за критерієм збалансованості;
- науково-методичний підхід до оцінки рівня ризиків втрат від дисбалансу процесу розвитку вертикально-інтегрованої компанії, що відрізняється модернізацією комплексу методів оцінки і отриманням нових результатів із застосуванням оптимізаційних підходів і процедур, що дає можливість оцінити ефективність механізму управління розвитком вертикально-інтегрованої компанії

Результати досліджень Д. С. Степанця використовуються у практиці управління ПАТ «ДТЕК ДОНЕЦЬКОБЛЕНЕРГО».

Таким чином, концептуальні положення і науково-методичний підхід до оцінки рівня ризиків втрат від дисбалансів розвитку вертикально-інтегрованих структур мають високе практичне значення. Впровадження результатів наукових розробок Д. С. Степанця дозволило підвищити загальний рівень збалансованості функціонування і розвитку при ухваленні рішень в усіх сферах управління підприємством.

Керівник департаменту  
управління персоналом

Н. Н. Зинюк



2017 р.





ПрАТ Інститут керамічного машинобудування «Кераммаш»

84105, Україна, Слов'янськ, Свердлова, 1А. Тел. (06262) 34595, факс 35516, e-mail: commerce@ikm.donbass.com

Вих. № 02/83  
від «12» 12. 2016 р.

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів наукових досліджень**  
**Степанця Дмитра Сергійовича**  
**на тему «ДІАГНОСТИКА ДИСБАЛАНСІВ РОЗВИТКУ**  
**ПІДПРИЄМСТВ ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНИХ КОРПОРАТИВНИХ**  
**СТРУКТУР»**

Результати, отримані в дисертаційній роботі Степанця Д.С., використано положення щодо вибору напрямів розвитку підприємства при обґрунтуванні стратегії ПрАТ «Інститут керамічного машинобудування «Кераммаш» на 2016-2020 рр. Зокрема за допомогою система індикаторів розвитку підприємства визначається ефективність матеріальних, технічних, фінансових, інвестиційних процесів, а також ефективність системи управління та соціалізації підприємства, які повинні бути враховані у стратегії підприємства.

Степанцем Д.С. запропоновано та впроваджено наступні науково-методичні розробки:

систему критеріїв і показників, що дозволяють оцінювати рівень розвитку підприємства;

методичний підхід до оцінки рівня ризиків втрат від впровадження стратегії розвитку підприємств;

науково-методичний підхід до управління розвитком підприємства.

Впровадження результатів наукових розробок Степанця Д.С. дозволяє зменшити ризик витрат від впровадження неефективної стратегії розвитку підприємства, підвищити якість та оперативність прийняття рішень у системі управління розвитком ПрАТ «Інститут керамічного машинобудування «Кераммаш».

Голова Правління  
ПрАТ «Інститут керамічного  
машинобудування «Кераммаш»



Р.О. Згоденко



**Міністерство освіти і науки України**  
**Донбаська державна машинобудівна академія**

вул. Шкадінова, 72, м. Краматорськ, Донецька обл., 84313. E-mail: [dgma@dgma.donetsk.ua](mailto:dgma@dgma.donetsk.ua)  
 Тел. (0626) 41-68-09. Факс (0626) 41-63-15. Web: <http://www.dgma.donetsk.ua>. Код ЄДРПОУ 02070789

*14.01.2014* № *085-06/01*

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_



**Довідка**

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Наукові розробки, виконані Степанцем Дмитром Сергійовичем при підготовці дисертаційної роботи «Діагностика дисбалансів розвитку підприємств вертикально інтегрованих корпоративних структур», стосовно понятійного апарату діагностичних досліджень процесу розвитку підприємств, класифікації видів дисбалансу, концептуальних положень діагностики дисбалансів розвитку підприємств вертикально інтегрованої корпоративної структури та методичного підходу до оцінки рівня ризиків втрат від дисбалансів розвитку підприємств вертикально інтегрованих корпоративних структур використано в ході підготовки поточних та звітних матеріалів за темами НДР «Інструменти забезпечення соціальної відповідальності бізнесу: мікро- та макрорівень» (номер державної реєстрації 0115U004738) та «Альтернативні джерела фінансування інвестиційних проектів промислового підприємства в умовах ризику» (номер державної реєстрації 0115U004733), а також є елементом наукового забезпечення викладання дисциплін «Стратегія підприємства», «Проектний аналіз», «Економічна діагностика».

Ректор Донбаської державної  
 Машинобудівної академії  
 МОН України (м. Краматорськ)  
 д.т.н., професор



В.Д. Ковальов

## ДОДАТОК Б

Обґрунтування ознак класифікації теорій, методологічних і методичних підходів управління розвитком підприємства за показниками дисбалансів

Ознаки класифікації теорій, методологічних і методичних підходів управління розвитком підприємства за показниками дисбалансів розвитку	Ступінь відповідності можливостей теорій, методологічних і методичних підходів управління розвитком потреб практики в управлінні розвитком підприємства за показниками дисбалансів розвитку							
	Економічна теорія А. Сміт	Меркантилізм Дж. Стюарт	Інституціоналізм Т. Веблен	Соціологія, політологія М. Вебер, Р. Дарендорф	Конфліктологія Е. Дюркгейм П. Дедов, Б.С. Волков	МВО П. Друкер	Теорія зацікавлених сторін Р.Э. Фріман, Р. Акоффом, Р. Мітчелл, П. Дойль	Адаптаційний механізм А.А. Алабугін
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Ступінь визначеності результатів управління розвитком підприємства за показниками дисбалансів розвитку (оцінюється детермінованими і стохастичними методами)	не враховує	не враховує	не враховує	не враховує	враховує	детерміновані	враховує	враховує
2. Ступінь впливу на баланс індикаторів розвитку (дисбаланс, компроміс, консенсус інтересів)	не враховує	не враховує	не враховує	не враховує	враховує	не враховує	враховує частково	враховує частково
3. Характер виникнення	спонтанний	спонтанний	спонтанний	спонтанний	спонтанний і очікуваний	очікуваний	спонтанний і очікуваний	очікуваний

## Продовження додатку Б

1	2	3	4	5	6	7	8	9
дисбалансів розвитку (спонтанний, очікуваний)								
4. Суб'єкт - носій інтересів (індивідуальний, міжособистісний, груповий, міжгруповий)	міжгруповий	міжгруповий	міжгруповий	груповий, міжгруповий	враховує всі суб'єкти управління	враховує всі суб'єкти управління	міжгруповий	враховує всі суб'єкти управління
5. Рівні функціонування економіки (мікро, макро, мезо, міжнародний)	на всіх рівнях	макро, мезо	на всіх рівнях	макро, мезо, міжнародний	на всіх рівнях	мікро, макро	на всіх рівнях	мікро, макро
6. Причина виникнення дисбалансу цільових показників при обміні і розподілі ресурсів.								
6.1. Відмінності мотивів і стимулів	враховує частково	не враховує	не враховує	враховує частково	враховує	враховує	враховує	враховує
6.2. Відмінності цінностей	враховує частково	враховує частково	враховує частково	враховує	враховує	враховує частково	враховує частково	враховує частково
6.3. Відмінності інтересів	враховує	враховує	враховує	враховує	враховує	враховує	враховує	враховує
7. Характерні риси протиріч (антагонізм, неузгодженість, конфлікт, конфлікт)	соціальний і економічний конфлікт	соціальний і економічний конфлікт	соціальний і економічний конфлікт	враховує	враховує	неузгодженість, конфлікт	враховує	враховує

## Закінчення додатку Б

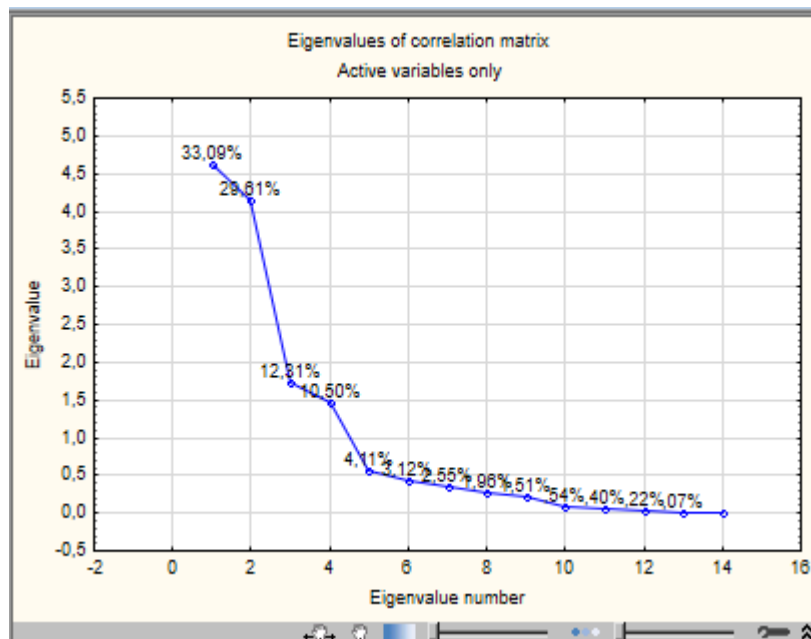
1	2	3	4	5	6	7	8	9
інтересів, соціальний і економічний конфлікт)								
8.Методичні положення управління розвитком підприємства за показниками дисбалансів розвитку								
8.1.Критерії та показники оцінки якості та ефективності	не враховує	не враховує	не враховує	не враховує	не враховує	не враховує	не враховує	враховує частково
8.2.Наявність механізму	не враховує	не враховує	не враховує	не враховує	не враховує	не враховує	не враховує	враховує частково
8.3.Методика оцінки якості та ефективності управління розвитком підприємства за показниками дисбалансів	не враховує	не враховує	не враховує	не враховує	не враховує	не враховує	не враховує	враховує частково

## ДОДАТОК В

### Розрахунок індикаторів розвитку підприємств Групи ДТЕК

#### 1.1. Індикатор фінансових результатів

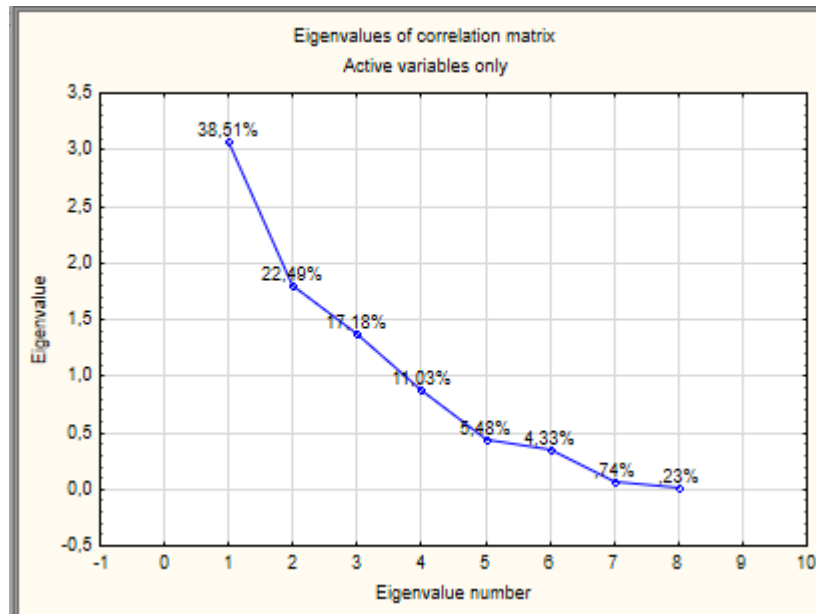
Value number	Eigenvalues of correlation matrix, and related statistics (Spreadsheet85-1) Active variables only			
	Eigenvalue	% Total variance	Cumulative Eigenvalue	Cumulative %
1	4,632088	33,08634	4,63209	33,0863
2	4,145670	29,61193	8,77776	62,6983
3	1,723457	12,31041	10,50121	75,0087
4	1,469609	10,49721	11,97082	85,5059
5	0,574810	4,10578	12,54563	89,6117
6	0,436262	3,11615	12,98190	92,7278
7	0,357406	2,55290	13,33930	95,2807
8	0,274866	1,96333	13,61417	97,2441
9	0,212095	1,51496	13,82626	98,7590
10	0,076290	0,54493	13,90255	99,3039
11	0,056299	0,40214	13,95885	99,7061
12	0,030812	0,22008	13,98966	99,9262
13	0,010336	0,07383	14,00000	100,0000



Variable	Variable contributions, based on correlations (Spr			
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Var1	0,000612	0,010744	<b>0,329199</b>	0,016422
Var2	0,000517	<b>0,158388</b>	0,050443	0,056161
Var3	0,000568	0,033828	<b>0,226873</b>	0,006984
Var4	0,062958	0,056750	0,004213	<b>0,145615</b>
Var5	0,006785	<b>0,143805</b>	0,004122	0,094506
Var6	0,038697	0,028601	<b>0,190912</b>	0,049975
Var7	<b>0,188066</b>	0,000526	0,010440	0,054717
Var8	<b>0,181387</b>	0,004510	0,001674	0,061133
Var9	0,045298	<b>0,116274</b>	0,052245	0,041011
<b>Var10</b>	0,042226	0,013054	0,057370	<b>0,287131</b>
Var11	0,002611	<b>0,194103</b>	0,005583	0,007895
Var12	0,000315	<b>0,178088</b>	0,024953	0,014331
Var13	<b>0,117734</b>	0,049546	0,024808	0,013506
Var14	<b>0,188066</b>	0,000526	0,010440	0,054717
Var15	<b>0,124159</b>	0,011255	0,006724	0,095896

## 1.2. Індикатор операційної діяльності

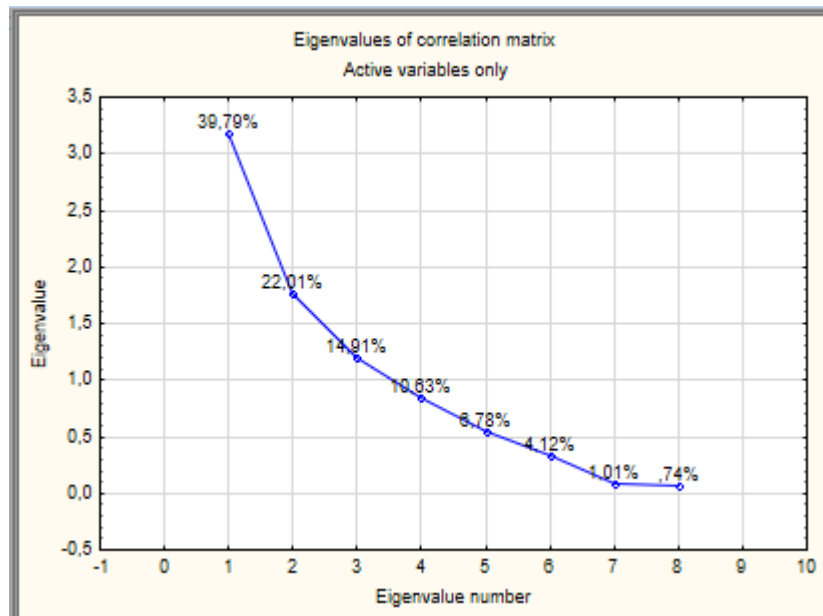
Eigenvalues of correlation matrix, and related statistics (Spreadsheet91-2) Active variables only					
Value number	Eigenvalue	% Total variance	Cumulative Eigenvalue	Cumulative %	
1	3,080973	38,51217	3,080973	38,5122	
2	1,799520	22,49400	4,880493	61,0062	
3	1,374550	17,18188	6,255044	78,1880	
4	0,882191	11,02739	7,137235	89,2154	
5	0,438155	5,47693	7,575390	94,6924	
6	0,346589	4,33236	7,921979	99,0247	
7	0,059546	0,74433	7,981525	99,7691	
8	0,018475	0,23094	8,000000	100,0000	



Variable	Variable contributions, based on correlations (Spre			
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Var1	0,286455	0,041868	0,002760	0,000667
Var2	0,000262	0,468420	0,007859	0,029110
Var3	0,230602	0,134133	0,000350	0,007938
Var4	0,154961	0,007524	0,147787	0,058397
Var5	0,000015	0,029166	0,554432	0,013228
Var6	0,040727	0,016700	0,044246	0,881981
Var7	0,256355	0,065530	0,020670	0,007056
Var8	0,030623	0,236659	0,221896	0,001623

## 1.3. Індикатор організаційно-кадрової складової

Eigenvalues of correlation matrix, and related statistics (Spreadshe Active variables only)				
Value number	Eigenvalue	% Total variance	Cumulative Eigenvalue	Cumulative %
1	3,183511	39,79389	3,183511	39,7939
2	1,760909	22,01137	4,944421	61,8053
3	1,192841	14,91052	6,137262	76,7158
4	0,850516	10,63145	6,987779	87,3472
5	0,542341	6,77926	7,530119	94,1265
6	0,329776	4,12220	7,859895	98,2487
7	0,080595	1,00744	7,940490	99,2561
8	0,059510	0,74387	8,000000	100,0000



Variable	Variable contributions, based on correlations (Spreat			
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Var1	0,221578	0,061412	0,065851	0,002514
Var2	0,186186	0,060704	0,003248	0,062880
Var3	0,185961	0,110228	0,098373	0,008452
Var4	0,166555	0,007664	0,016061	0,187200
Var5	0,068240	0,373506	0,000597	0,086067
Var6	0,105735	0,346548	0,001553	0,009587
Var7	0,003889	0,038803	0,484920	0,330137
Var8	0,061856	0,001135	0,329396	0,313162



## ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1

## Класифікація груп і приватних показників економічних ризиків збитків від дисбалансів розвитку підприємств

Зацікавлені сторони	Приватні економічні ризики збитків від дисбалансу цільових показників
Індикатор фінансових результатів $GR_1$	1) підвищення вартості сировини і матеріалів в результаті слабкої збалансованості індикаторів розвитку підприємства і постачальника / партнера ( $GR_{11}$ ); 2) зміна вартості робіт в разі необхідності залучення зовнішніх фахівців з монтажу та налагодження нового обладнання ( $GR_{12}$ ); 3) зміна умов кредитування в результаті слабкої узгодженості індикаторів розвитку підприємства та кредиторів ( $GR_{13}$ ); 4) збій графіків фінансування проекту в разі зниження прибутку підприємства нижче планових значень («заморозка» проекту) ( $GR_{14}$ ); 5) немає можливості отримання державної підтримки у вигляді субсидії, дотації, різних програм співфінансування проектів державою в результаті слабкої узгодженості індикаторів розвитку підприємства і держави / суспільства ( $GR_{15}$ ); 6) додаткові управлінські витрати, пов'язані з низькою якістю управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу на вищому рівні менеджменту ( $GR_{16}$ ).
Індикатор операційної діяльності $GR_2$	1) помилка вибору обладнання внаслідок низької узгодженості індикаторів розвитку підприємства і менеджменту ( $GR_{21}$ ); 2) помилка оцінки поточних витрат в результаті високого рівня дисбалансу індикаторів розвитку підприємства і зацікавлених сторін ( $GR_{22}$ ); 3) підвищення вартості обладнання в результаті слабкої збалансованості індикаторів розвитку підприємства і постачальника ( $GR_{23}$ ); 4) збільшення транзакційних витрат внаслідок дисбалансу індикаторів розвитку підприємства та інших зацікавлених сторін ( $GR_{24}$ ); 5) помилки планування через низьку узгодженості індикаторів розвитку підприємства і менеджменту ( $GR_{25}$ ); 6) помилки проектування через дисбаланс індикаторів розвитку підприємства і менеджменту ( $GR_{26}$ ).
Індикатор організаційно-кадрової складової $GR_3$	1) недотримання графіка робіт з монтажу, налагодження та запуску обладнання в результаті слабкої координації і слабо виявлених лідерських якостей менеджерів підприємства ( $GR_{31}$ ); 2) вимушені виробничі простоя через низькі показники якості управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу за участю зацікавлених сторін ( $GR_{32}$ ); 3) позапланові витрати, які пов'язані з поломкою обладнання з вини персоналу ( $GR_{33}$ ); 4) втрати фондів часу, в тому числі і робочих, які викликані випадковими, невизначеними обставинами, що не залежать від збалансованості індикаторів розвитку підприємства ( $GR_{34}$ ); 5) збої графіків поставки сировини і матеріалів через низьку узгодженість індикаторів розвитку підприємства і постачальників ( $GR_{35}$ ); 6) збої графіків поставки обладнання внаслідок дисбалансу індикаторів розвитку підприємства і постачальників ( $GR_{36}$ );

Таблиця Г.2

Методи і заходи зниження економічних ризиків збитків від дисбалансів розвитку підприємств Групи ДТЕК з використанням спеціальних функцій управління

Вид економічних ризиків втрат від дисбалансів	Методи зниження ризиків втрат	Пропоновані заходи щодо зниження ризику втрат	Служби, відповідні за реалізацію заходів	Застосування спеціальних функцій управління розвитком
<i>GR<sub>11</sub></i>	Скорочення втрат	Контроль поточних втрат у відповідності до фінансового плану з залученням служби економічної безпеки	Фінансова служба	<i>FM<sub>1</sub>, FM<sub>2</sub>, FM<sub>4</sub>, FM<sub>10</sub></i>
<i>GR<sub>25</sub></i>	Скорочення втрат	Контроль процесу розробки проектної документації апаратом управління. Організація і проведення офіційних нарад, перспективні проекти. Врахування стратегії розвитку за критеріями збереження компромісу індикаторів розвитку	Апарат управління, перспективні проекти	<i>FM<sub>1</sub>, FM<sub>2</sub>, FM<sub>4</sub></i>
<i>GR<sub>24</sub></i>	Скорочення втрат	Проведення офіційних нарад з залученням перших осіб зацікавлених сторін для спільної розробки плану реалізації спільних проектів	Апарат управління	<i>FM<sub>2</sub>, FM<sub>4</sub>, FM<sub>8</sub></i>
<i>GR<sub>22</sub></i>	Розподіл втрат	Організація і проведення неформальних дружніх зустрічей (свята, конференції, екскурсії) перших осіб служби постачання і перших осіб з боку постачальників для заключення договорів на взаємовигідних умовах з урахуванням солідарної відповідальності сторін.	Апарат управління, перспективні проекти	<i>FM<sub>2</sub>, FM<sub>4</sub>, FM<sub>6</sub>, FM<sub>10</sub></i>
<i>GR<sub>14</sub></i>	Скорочення втрат	Налагодження формальних і неформальних відносин менеджерів підприємства з кредиторами і представниками державних органів, для реалізації можливості безперебійного фінансування проекту в випадку збою графіка фінансування проекту і виключення варіанту «заморозки» проекту.	Фінансова, економічна безпека, перспективні проекти	<i>FM<sub>1</sub>, FM<sub>2</sub>, FM<sub>4</sub>, FM<sub>10</sub></i>