

АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ І МЕЖ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СПИРТОВОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Розглянуто сутність гнучкості підприємства як відкритої економічної системи. Виокремлено основні елементи гнучкості підприємства та встановлено їх взаємозв'язок в системі управління. Сформульовано вимоги до системи управління гнучкістю підприємства. Досліджено особливості ринкового середовища підприємств спиртової галузі та виявлено можливості і межі гнучкості цих підприємств в умовах ринкової нестабільності. Окреслено можливості й перспективи розвитку галузі як мультипрофільної на основі розширення її можливостей у одночасному вирішенні продовольньої й енергетичної безпеки держави.

Ключові слова: *гнучкість, конкурентоспроможність, управління гнучкістю, спиртова галузь, трансформація, галузева привабливість, економічна свобода, централізація управління, державне фінансування.*

JEL: L 120

Постановка проблеми. Сучасний стан розвитку економіки України характеризується постійною зміною умов функціонування суб'єктів господарювання, що орієнтує підприємства на підвищення гнучкості й швидку реакцію на зміни, що відбуваються. Значущість управління змінами в мінливому конкурентному середовищі та визначальна роль цього процесу у підтримуванні конкурентного статусу підприємств підкреслюється твердженням Г. Мінцберга про те, що стратегічне управління підприємством доцільно розглядати як управління змінами [1, с. 155]. Варто зазначити, що однією з головних причин управлінських невдач у діяльності українських підприємств є їхня низька спроможність оперативної, в межах наявного ресурсного потенціалу реагувати на зміни, що відбуваються на ринку. Нестабільність ринкового середовища, зумовлена економічною кризою, призводить до необхідності перегляду цільових орієнтирів діяльності підприємств, використання новітніх методів управління, а також розгорнутого аналізу впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ на конкурентоспроможність підприємств і досягнення ними стратегічного успіху. За таких умов основними критеріями оцінювання якості управління суб'єктами господарювання на мікрорівні є: уміння підприємства розпізнавати загрози для свого існування у мінливому ринковому середовищі; уміння підприємства реалізувати ідеї антикризового менеджменту і бути гнучким та стійким до раптових змін у ринковому оточенні; уміння виявити нові ринкові можливості, а також уміння отримати вигоди з виявлених можливостей [2, 153]. Окреслення таких критеріїв передбачає приділення особливої уваги проблематиці управління гнучкістю підприємства як відкритої економічної системи, що має потенціал реагування на позитивні й негативні виклики оточення. Ці питання повинні вирішуватися у контексті використання моделей і механізмів стратегічного аналізу, основним завданням якого є визначення привабливості галузі й окремих її товарних ринків на основі дослідження структури і динаміки галузі, характерних для неї можливостей та існуючих загроз, визначення

головних чинників успіху, що дозволяє виробити стратегію поведінки підприємства на ринку. Вирішення цих питань і є передумовою формування й успішного функціонування системи управління гнучкістю підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розкриттям змісту понять “гнучкість підприємства” та “управління гнучкістю підприємства” займалось багато зарубіжних та вітчизняних науковців: А. Ансофф, Т. Божидарнік, М. Брайнис, В. Васильєв, А. Градов, В. Грачов, Ю. Коробецький, Т. Лепейко, С. Рамазанов, В. Самочкін, Н. Тарнавська, Р. Фатхутдінов, О. Ястремська. Поряд з тим можемо констатувати, що економічний аспект проблеми управління гнучкістю підприємств, на протилежному технологічному, недостатньо висвітлений у наукових джерелах. Поняття гнучкості підприємства трактується по-різному, і сьогодні не існує загально визнаного тлумачення, яке б достатньою мірою розкривало сутність цього поняття. Серед науковців немає одностайності щодо трактування відмінностей і співвідношення дефініцій гнучкості, адаптивності та стійкості підприємств, що ускладнює пошук перспектив створення дієвої системи управління їх гнучкістю як засобом забезпечення стратегічної і тактичної конкурентоспроможності. Крім того, потребує детального вивчення співвідношення і супідрядність гнучкості підприємства з окремими її складовими – організаційною, асортиментною, виробничою (технологічною) та фінансовою гнучкістю.

Значне коло невирішених питань управління гнучкістю підприємств накопичилося у спиртовій галузі України. Проблеми аналізу розвитку підприємств спиртової галузі та особливостей їх функціонування розглядаються в працях таких учених, як: В. Андрійчук, В. Бойко, О. В'ялець, В. Домарецький, Є. Нагорний, С. Олійничук, А. Українець, П. Шиян та інші. Поряд з тим необхідно підкреслити, що управління гнучкістю підприємств є новою для цієї галузі проблемою, яка залишається поза увагою науковців, зважаючи на традиційний погляд на галузь як монопродуктову. Однак дослідження, проведені нами упродовж останніх років, дало змогу дійти висновку, що спиртову галузь необхідно розглядати як мультипродуктову, орієнтуючись на появу нових потреб та можливостей різнопланового використання продукції галузі.

Постановка мети і завдань. Мета статті полягає у дослідженні динамічних змін ринкового середовища підприємств спиртової галузі для виявлення можливостей і меж гнучкості згаданих суб'єктів господарювання в умовах ринкової нестабільності та перетворенні галузі з монопродуктової в мультипродуктову.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах господарювання гнучкість підприємств є функцією взаємодії факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, що потребує використання новітніх методик збалансованого їх дослідження. В умовах нестабільності ринкового середовища конкурентоспроможність і стійкість підприємства забезпечуються методами управління гнучкістю – здатністю реагувати на непередбачувані дії, уникаючи при цьому повної структурної перебудови або руйнування системи. Саме гнучкість є одним з дієвих засобів формування конкурентних переваг підприємства як відкритої економічної системи. Щодо гнучкості підприємства Р. Ансофф зазначив: “Якщо зміни параметрів системи перевищують можливості її адаптивного розвитку, відбувається втрата стійкості. При цьому, якщо після втрати стійкості встановлюється мінливий періодичний режим, говорять про м'яку втрату стійкості. Якщо ж система переходить на інший режим руху стрибком – про тверду втрату стійкості” [3]. Для успішного функціонування підприємств в умовах нестабільності система управління повинна мати в своєму арсеналі не меншу кількість

різноманітних реакцій, ніж можлива кількість негативних змін, які можуть виникнути у середовищі, яке його оточує. Погоджуючись з такими твердженнями, а також враховуючи споріднені точки зору зарубіжних та вітчизняних науковців щодо визначення сутності управління гнучкістю, можемо виокремити декілька положень, які мають бути притаманними кожному підприємству:

- будь-яка виробнича система має бути орієнтована на пристосування до умов зовнішнього середовища, при цьому процес переорієнтації системи має орієнтуватися на прогнозні оцінки зміни середовища;

- прогнозування зовнішнього середовища й управління гнучкістю підприємства повинні мати неперервний характер;

- кожне підприємство повинно мати в своєму портфелі управлінських технологій такі актуальні засоби досліджень, як інноваційні методи стратегічного аналізу і прогнозування, управління бізнес-портфелем, реінжинірингу бізнес-процесів, ощадного виробництва та інші.

Зважаючи на сформульовані положення, під гнучкістю підприємства розумітимемо його здатність превентивно і з найменшими втратами реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, головними серед яких в умовах жорстокої конкуренції необхідно визнати зміни запитів і вимог споживачів. Інакше кажучи, необхідною умовою стійкого функціонування підприємства в умовах конкуренції є гнучкість до потреб ринку. Поступова втрата цієї переваги і наближення цін на продукцію вітчизняних підприємств до світового рівня зумовлює необхідність розроблення нових продуктів і подолання технологічного відриву від передових економік. Підприємства з потенціалом гнучкості можуть постійно переглядати асортимент продукції, зважаючи на виклики зовнішнього оточення, хоча деякі з них, враховуючи світові інноваційні процеси, технологічні прориви, а також галузеву специфіку, мають значні обмеження у формуванні широкого ринкового портфеля. Основним їх завданням стає вибір найбільш перспективних продуктів і напрямів діяльності для підвищення своєї конкурентоспроможності.

З іншого боку, як зазначає І. Ігнат'єва, в нинішніх конкурентних умовах значне число підприємств перейшли від конкуренції, яка базувалась на збуті, до конкуренції, що використовує інвестиції в удосконаленні виробничих процесів. За такої моделі виробничі структури мають бути гнучкими, що дає їм змогу швидко пристосовуватися до змін, своєчасно взаємодіяти із споживачем та зовнішнім середовищем [4].

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

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

У спиртовій галузі вирішення вказаних завдань має свою специфіку, що й зумовило спрямування нашого наукового пошуку на вибір такого, невластивого для традиційної проблематики управління гнучкістю підприємств, об'єкта і предмета дослідження.

Зокрема, надзвичайно важливим аспектом стратегічного аналізу згаданої галузі є визначення можливостей і меж гнучкості підприємств в умовах невизначеності ринкової ситуації, що і є передумовою вироблення альтернатив управління гнучкістю підприємств.

Узагальнення наукових джерел, а також успішного досвіду і невдач реалізації програм розвитку та реорганізації галузі та окремих її суб'єктів господарювання дозволило нам сформулювати базові можливості й межі гнучкості підприємств спиртової галузі. Так, до базових можливостей гнучкості згаданих підприємств, на нашу думку, належать такі:

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

Варто зазначити, що у зв'язку із загостренням енергетичних проблем для економіки України нагальною є проблема перепрофілювання частини підприємств спиртової галузі на виробництво біоетанолу. Цей аспект актуалізується ще й тому, що значна частина підприємств галузі не повною мірою використовують виробничий потенціал, що негативно впливає на кінцеві результати діяльності галузі. Зокрема, "Державна програма активізації розвитку економіки на 2013–2014 роки" передбачає перепрофілювання 29 спиртових заводів на виробництво біоетанолу [5], при цьому щорічно буде вироблятися близько 360 тис. т продукції. Такий стратегічний захід суттєво підвищить рівень енергетичної незалежності держави, дозволить зменшити імпорт енергоносіїв, насамперед світлих нафтопродуктів. Крім того, виробництво біоетанолу дасть змогу забезпечити виконання нормативно-технічних документів щодо додавання біокомпонентів до бензину. Виробництво біоетанолу на підприємствах спиртової галузі в Україні в січні-квітні 2013 р. становило 15,2 тис. т, що в 9 разів більше, ніж за 4 місяці 2012 р.

2. Достатній рівень сировинної бази. Спиртова галузь України має доволі розвинену сировинну базу для виробництва спирту. На спирт переробляють будь-яке зерно, у тому числі й непридатне для харчових і кормових цілей. Щорічний обсяг переробки складає (у %): пшениці – 50 (переважно дефектної), ячменю – 20, жита – 12, кукурудзи – 8, проса – 5, вівса – 2 і технічних культур (гречка, горох, рис та ін.) – 3. Для приготування солоду використовують кондиційне високоякісне зерно [6].

Зважаючи на високі показники виробництва й експорту зерна в Україні упродовж останніх років, спиртова галузь має можливості виробництва біопалива на підприємствах, потужності яких використовуються недостатньо. Так, у 2012–2013 маркетинговому році Україна поставила на зовнішні ринки 12 млн. т кукурудзи, 6,56 млн. т пшениці (у т. ч. 5,66 млн. т продовольчої), більш як 2 млн. т ячменю. Всього експорт зерна з України з початку 2012-2013 маркетингового року за станом на 7 травня 2013 р. становив 21 млн. т, що на 14,3% перевищує показники аналогічного

попереднього періоду [7]. Враховуючи необхідність проведення структурних перетворень економіки та переорієнтацію вітчизняного виробництва й експорту на продукцію з високою доданою перш за все – зернових: експорт зерна чи виробництво дефіцитного палива та інших затребуваних товарів, що виробляються із зернових? На наш погляд, раціональне внутрішнє використання ресурсів зернових культур дозволило б значно підвищити кінцеві результати діяльності українських суб'єктів господарювання та удосконалити структуру експорту держави.

3. Висока привабливість галузі як високорентабельної та бюджетоутворюючої. Незважаючи на кризу, яка має ознаки комплексного економічного явища, спиртова галузь є привабливою з точки зору вкладання інвестицій і має всі шанси бути одним із головних лідерів харчової промисловості України завдяки високій рентабельності продукції і визнаній якості. Перепоною для інвесторів у спиртову галузь є проведена у 2010 р. реорганізація та створення державного підприємства “Укрспирт” (ДП “Укрспирт”). На думку фахівців Міністерства аграрної політики та продовольства України, створити приплив інвестицій та забезпечити різноманітні потреби споживачів на основі процесів спорідненої диверсифікації і вертикальної інтеграції зможе лише приватизація спиртових заводів. Про приватизацію спиртових заводів в Україні говорять давно: 2006 р. в уряді заявляли, що частину заводів приватизують; у 2008–2009 рр. пропозиції з їх продажу розглядав парламент, але безрезультатно, а вже на початку 2011 р. тодішній концерн “Укрспирт” було включено до списку об'єктів, що не підлягають приватизації. Такі організаційні перетворення призвели до негативних наслідків: “Програму розвитку спиртової галузі на 2007–2011 роки” [8] не було реалізовано. Негативний досвід функціонування галузі показує, що належність до державної власності обмежує розвиток спиртової галузі через брак фінансування, згортає ініціативу і можливості задоволення потреб теперішніх і потенційних клієнтів на регіональному і місцевому рівнях.

Крім виявлення можливостей гнучкості суб'єктів господарювання спиртової галузі в умовах ринкової нестабільності та перетворенні галузі з монопродуктової в мультипродуктову, важливим завданням є окреслення меж гнучкості означених підприємств. Узагальнення наукових джерел, присвячених проблемам ефективності функціонування підприємств спиртової галузі, дозволило виокремити межі гнучкості таких підприємств. До них ми віднесли:

1. Наявність фіксованого внутрішнього попиту, який повністю задовольняється. За експертними даними, спиртова галузь України здатна задовольнити потреби країни в спирті при завантаженні потужностей лише на 50%. Сьогодні виробничий потенціал спиртової галузі України складає приблизно 70 млн. декалітрів спирту на рік, але ринок збуту становить тільки 22 млн. декалітрів спирту. За даними ДП “Укрспирт”, у 2013 р. підприємство реалізувало 15,3 млн. декалітрів спирту, що на 14,2% менше, ніж у 2012 р. Зокрема, обсяги продажу спирту на внутрішньому ринку скоротилися на 13,2% – до 15,1 млн. дал. Падіння обсягів продажу відбулося через скорочення попиту виробників алкогольних напоїв, на яких припадає понад 80% реалізації етилового спирту в країні [9].

2. Низький рівень економічної свободи через високий рівень централізації управління. Спиртова галузь України до 28 липня 2010 р. була представлена концерном “Укрспирт”, створеним відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 29 червня 1996 р. “Про вдосконалення управління підприємствами спиртової й лікеро-горілчаної промисловості”, до якого входило 76 державних спиртових заводів, що забезпечували

95% виробництва спирту в Україні. Внаслідок здійснення процесів реорганізації та реструктуризації галузі з липня 2010 р. усі підприємства спиртової галузі увійшли до складу ДП “Укрспирт” та отримали статус “місце провадження діяльності” (МГД). Такий високий рівень централізації управління повністю обмежує всі колишні підприємства спиртової галузі у прояві будь-якої стратегічної ініціативи та розвитку елементів ринкової гнучкості. Нині ДП “Укрспирт” є монополістом на українському ринку спирту.

Дослідження, проведені нами впродовж останніх років, дозволяють констатувати, що ДП “Укрспирт” закономірно реалізує типову стратегію монополіста-диктатора. Так, однією із резонансних справ, розглянутих Антимонопольним комітетом України (АМКУ) у 2012 р., є справа про порушення законодавства про захист економічної конкуренції у вигляді зловживання монополістичним становищем на ринку етилового спирту. В ході розслідування вивчалася діяльність ДП “Укрспирт” як правонаступника Державного концерну “Укрспирт”. У 2010-2011 рр. зазначені підприємства були єдиним суб’єктом господарювання, який мав право на торгівлю етиловим спиртом на внутрішньому ринку України. Як встановив АМКУ, у 2010 р. згідно з наказом концерну без обґрунтувань майже в 3 рази збільшився розмір щоквартальних відрахувань на утримання свого апарату управління з 1,4% до 4% від чистого доходу виробників етилового спирту від реалізації продукції. Крім того, ДП “Укрспирт” встановило також без обґрунтувань в умовах договорів комісії на продаж етилового спирту комісійну винагороду в розмірі 15%. У результаті неправомірних дій підприємств відбулося економічно необґрунтоване зростання оптово-відпускних цін на етиловий спирт [10].

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

За даними Департаменту агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації, у 2010 р. обсяги виробництва спирту в області скоротилися на 14,1%, на 19% зменшилися обсяги реалізації спирту. У 2011 р. заводи виробили 5,56 млн. декалітрів спирту, що на 27% менше, ніж у 2009 р., а у 2012 р. на 20%. За 10 місяців 2013 р. обсяги виробництва спирту проти відповідного періоду 2012 р. зменшились на 362 тис. дал, або на 7,6%.

Дослідження ефективності діяльності спиртових підприємств області, проведені нами після реорганізації, показали, що з початку 2013 р. майже не працювало Мишковицьке МГД (90,3% до 10 місяців 2012 р.), Козлівське МГД (60,1% за той самий період). Крім того, на 19% зменшило обсяги виробництва Новосілівське МГД, на 8% Марилівське МГД. Бучацький мальтозний завод, Зарубинський і Ковалівський спиртові заводи, які перебувають у процедурі банкрутства, не реформовані і тривалий час не здійснюють виробничої діяльності. Кредиторська заборгованість кожного з них перевищує 19 млн. грн. і не погашається внаслідок відсутності виробництва і коштів, що призвело до звільнення працівників Бучацького і Зарубинського заводів. Працівникам ДП “Ковалівський спиртовий завод” заборговано понад 737 тис. грн. заробітної плати.

Причиною такого становища є, за нашим переконанням, позбавлення підприємств

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

Вивчення питань взаємодії суб'єктів господарювання з органами влади дозволило встановити, що Тернопільська обласна державна адміністрація неодноразово зверталася до центральних державних структур щодо відновлення вертикалі управління спиртовими заводами, повернення їм статусу самостійних юридичних осіб. Це могло б забезпечити зростання поступлень до державного і місцевих бюджетів і створити передумови для інтенсифікації соціально-економічного розвитку регіонів, однак ці питання було вирішено лише частково. Зокрема, підприємствам – банкрутам на погашення заборгованості із заробітної платні та платежів до соціальних фондів у 2010–2013 рр. надано фінансову допомогу в сумі 7,5 млн. грн., у IV кварталі 2012 р. відновлено роботу і запущено в дію проект з виробництва біоетанолу на Хоростківському МПД.

3. Високі бар'єри входження. Зважаючи на існування в галузі єдиного державного підприємства-монополіста та високого рівня централізації управління, єдиним стратегічним шляхом розвитку галузі є експансія діяльності ДП “Укрспирт”. Саме менеджмент цього підприємства обирає шляхи розвитку і формує портфель завдань для колишніх підприємств, а нині – місць провадження діяльності. Розвиток за рахунок інших джерел (наприклад, приватної ініціативи) практично неможливий.

До бар'єрів входження як перепон для організації бізнесу й успішної конкуренції в досліджуваній галузі належать: прихильність покупців до торговельної марки (виробники горілчаних виробів); тотальний контроль над каналами збуту; політика уряду, спрямована на захист галузі (через вимоги ліцензування, запровадження імпортного мита, обмеження доступу до джерел сировини) тощо.

4. Обмеженість державного фінансування. Вирішення проблеми реорганізації галузі, ефективного використання виробничого потенціалу підприємств, вирішення питань банкрутства багатьох із них та перепрофілювання на виробництво інших видів продукції потребує радикальних економічних реформ. У ситуації, що склалася в економіці України загалом, і в спиртовій галузі зокрема, вирішення усіх згаданих проблем залежить від розмірів державного фінансування. Так, у жовтні 2007 р. було затверджено “Програму розвитку спиртової галузі на 2007–2011 роки”, спрямовану на відновлення ефективності роботи галузі. Метою цієї Програми було збереження виробничого потенціалу спиртової галузі та створення умов для її ефективної роботи за рахунок перепрофілювання частини надлишкових потужностей на виробництво технічного спирту, продукції технічного призначення, біоетанолу, біопалив, організації виробництва біогазу, кормових продуктів на основі реструктуризації неперспективних підприємств [8]. Вивчення змісту і структури цієї Програми дає змогу зробити висновок про доволі високий рівень її обґрунтування, однак відсутність державного фінансування загальмувала реалізацію основних цілей і впровадження заходів цього важливого документа, що мав стратегічну спрямованість.

У 2000 р. була затверджена Програма “Етанол”, метою якої було створення сприятливих умов для виробництва продукції з використанням біологічних відновних джерел сировини та енергії, а також організація нових для України та переорієнтація

існуючих виробництв на використання продуктів переробки сільськогосподарської сировини. Як і попередня Програма, цей документ теж не був реалізований через брак фінансування.

Дослідження можливостей державного фінансування розвитку галузі на регіональному рівні (Тернопільська область) дозволило встановити, що Зарубинський і Ковалівський спиртові заводи, а також Хоростківське МПД включені до заходів "Державної програми активізації розвитку економіки на 2013–2014 роки", затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 27 лютого 2013 року, № 187. ДП "Укрспирт" планує у 2014 р. провести реконструкцію згаданих спиртових підприємств, на що потрібно скерувати 44 млн. грн. Необхідно зазначити, що виконання запланованих Мінагрополітики України заходів з реконструкції і перепрофілювання зазначених суб'єктів можливе за умови їх фінансування з ДП "Укрспирт", де розробляється інвестиційний проект з реконструкції ряду підприємств України, в тому числі й перелічених заводів Тернопільської області, а також вирішується питання отримання кредитів в "Укрексімбанку" для проведення робіт.

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

Висновки та вектори подальших досліджень. Сформулювавши на основі аналізу й узагальнення наукових джерел і практики господарської діяльності основні можливості й межі гнучкості підприємств спиртової галузі, можемо підсумувати таке:

– в сучасних трансформаційних умовах суб'єкти господарювання можуть успішно функціонувати й утримувати високий конкурентний статус, якщо орієнтують управлінську діяльність на формування засобів забезпечення своєї гнучкості;

– підприємства спиртової промисловості, зважаючи на галузеву специфіку і нинішні умови господарювання, основною ознакою яких є низький рівень економічної свободи через високий рівень централізації управління, мають, з одного боку, широкий спектр ринкових можливостей через диференціацію попиту, а з іншого – жорсткі межі для реалізації проектів спорідненої диверсифікації, перепрофілювання підприємств, диференціації продукції через належність підприємств до державної форми власності і дефіцит фінансових ресурсів для розвитку;

– виявлення можливостей і меж гнучкості підприємств спиртової галузі є складовою стратегічного аналізу та передумовою формування профілю конкурентного середовища, відповідно до якого менеджмент підприємства може сформувати систему управління гнучкістю такого суб'єкта ринку.

Подальші дослідження у сфері управління гнучкістю підприємств пов'язуються з побудовою ієрархії понять гнучкості, їх економічною інтерпретацією та розробленням методичного інструментарію їх оцінювання та планування.

Література

1. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал / [Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб : Питер, 2001. – 688 с.
2. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : моногр. / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 570 с.
3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф – М.: Сирин, 2002. – 256 с.

4. Ігнат'єва І. Корпоративне управління [Електронний ресурс] / І. Ігнат'єва, О. Гарафонова. – Режим доступу : http://pidruchniki.ws/1045011752401/korporativne_upravlinnya_-_ignatyeva_ia
5. Державна програма активізації розвитку економіки на 2013–2014 роки / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
6. Технологія виробництва спирту із зернової сировини / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ua-referat.com>
7. Україна збільшила експорт зерна на 14,3% / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrinform.ua/ukr/news>
8. Програма розвитку спиртової галузі на 2007–2011 роки / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
9. “Укрспирт” скоротив обсяги продажу спирту на 14,2% / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua/news/2014/02/5/418378/>
10. Звіт Антимонопольного комітету України / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/index>

References:

1. Mintzberg H. *Strategic Process* / H. Mintzberg, JB Quinn, S. Ghoshal // [Trans. from English. ed. N. Kapturevskogo]. – St. Petersburg: Piter, 2001. – 688 p.
2. Tarnavska N.P. “Management competitiveness of enterprises: theory, methodology and practice” [monograph] / N.P. Tarnavska. – Ternopil: *Economichna dumka*, 2008. – 570 p.
3. Ackoff R. “Planning the future of the corporation” / R. Ackoff - Moscow: Syrin, 2002. – 256 p.
4. Ignatieff I. “Corporate Governance” / I. Ignatiev, A. Harafonova / [WWW resource]. - Available at: http://pidruchniki.ws/1045011752401/korporativne_upravlinnya_-_ignatyeva_ia
5. “State economic development revitalization program for 2013-2014” / [WWW resource]. – Available at: <http://www.rada.gov.ua>.
6. “Technology of production of alcohol from grain raw material” / [WWW resource]. – Available at: <http://ua-referat.com>
7. “Ukraine grain exports increased by 14.3%” / [WWW resource]. – Available at: <http://www.ukrinform.ua/ukr/news>
8. “Alcohol industry development program for 2007–2011” / [WWW resource]. – Available at: <http://www.rada.gov.ua>.
9. ““Ukrspirt” reduced the sales of alcohol 14.2%” / [WWW resource]. – Available at: <http://www.epravda.com.ua/news/2014/02/5/418378/>
10. “Report of the Antimonopoly Committee of Ukraine” / [WWW resource]. – Available at: <http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/index>

Редакція отримала матеріал 18 грудня 2013 р.