

**М.О. Дворник, ас., О.І. Маслак, доц., канд. екон. наук**  
*Кременчуцький державний політехнічний університет*  
**В.А. Таловер**  
*голова ради директорів ЗАТ "КЛГЗ"*

## Удосконалення системи адаптації підприємства до ринкових умов господарювання

В статті розглянуто та обґрунтовано найбільш доцільні форми адаптації підприємства лікеро-горілчаної галузі до конкурентного середовища, розраховано економічну ефективність від впровадження запропонованих методів.

**форма адаптації, підприємство, конкурентне середовище, економічна ефективність**

В умовах ринкової економіки України сучасні підприємства усвідомили, що для виживання та забезпечення конкурентоспроможності в сучасних умовах необхідно постійно змінювати свою діяльність. Для більшості українських підприємств постійна адаптація до зовнішніх та внутрішніх змін та пошук оптимальної адаптивної політики, яка допомогла б досягти бажаних результатів з найменшими втратами, є головною умовою виживання.

У процесі дослідження проаналізовані як праці вітчизняних вчених економістів: Календжана С.О., Губанова С.И., Бороваго С.М., Лігоненко Л.О., так і праці іноземних науковців: Хейвуда Дж. Братана, Маркар'яна Э.А., Герасименко Г.П. та інших.

В працях Календжана С.О., Губанова С.И., Бороваго С.М., Лігоненко Л.О. розглянуті такі форми адаптації як факторинг, вертикальна інтеграція, реструктуризація, аутсорсинг. Однак в досліджених працях не дана оцінка ще одній формі адаптації – форфейтинг.

Основною метою статті є удосконалення економічного механізму адаптації підприємства до конкурентного середовища, пошук оптимальної адаптивної політики на прикладі ЗАТ "КЛГЗ"

Провівши аналіз діяльності ЗАТ „Кременчуцький ЛГЗ” слід відмітити, підприємство використовує не досить обґрунтовану адаптивну політику. ЗАТ „КЛГЗ” використовує форму адаптації - банківський кредит та лізинг. Проте підприємство на сьогодні може використовувати наступні форми адаптації: факторинг, форфейтинг, вертикальна інтеграція, аутсорсинг, реструктуризація тощо.

Становище підприємства на ринку суттєво залежить від вибору адаптивної політики і ефективності здійснення адаптивних заходів. Можна виділити три основні завдання адаптивної політики:

- вихід на ринок на початковому етапі;
- розширення ринку на наступному етапі;
- закріплення своїх позицій на завершальному етапі.

Одним із найбільш важливих напрямків розвитку підприємства є розширення ринку. На цьому етапі існують чотири основні задачі діяльності підприємства

- збільшення частки підприємства на існуючому ринку за рахунок збільшення об'єму випуску продукції, збільшення інтенсивності її споживання чи скорочення терміну використання;

- вихід на новий ринок з продукцією, що випускається. Ця задача передбачає або

поширення збуту на нових географічних ринках або знаходження нових способів і напрямків її застосування;

- розширення асортименту продукції передбачає випуск супутніх чи однорідних товарів на існуючому ринку. Така задача адаптивної політики дозволяє охопити більше сегментів ринку, тим самим збільшуючи обсяги збуту;

- повна диверсифікація виробництва полягає в тому, що підприємство виходить на ринки з принципово новою для себе продукцією. Такий напрям вимагає значних витрат на засвоєння нового виду діяльності. Її можуть підтримувати лише досить стійкі підприємства, котрі володіють вільними грошовими ресурсами.

Для розробки задач адаптивної політики розглянемо деякі припущення. Основними припущеннями приймемо наявність конкуренції і можливість вільного виходу на ринок, тобто вважатимемо, що будь-яке збільшення частки підприємства на ринку проходить тільки завдяки адаптивним зусиллям. Припустимо, що попит на будь-яку продукцію повністю визначає її пропозицію, тому збільшення частки ринку для підприємства призведе до зменшення частки ринку конкурентів.

Якщо підприємство ЗАТ „КЛГЗ” випускає продукцію та займає частку ринку. Припустимо, що:

$p$  - ціна продукції - горілки „Київ Новий” – 5,3грн.;

$x_i$  – обсяг реалізованої продукції в момент часу - 17451шт.;

$L_i = x_i/A$  – частка підприємства на даному ринку:  $17451/7736557=0,0023$ ;

$V_i = p \times x_i$  - виручка від реалізації в момент часу:  $5,3 \times 17451=92490,30$ грн.

Нехай підприємство збільшує частку ринку за рахунок залучення частини покупців, що йдуть від конкурентів. За незмінної пропозиції така задача досягається за рахунок збільшення обсягів збуту. Тоді:

$$x_{t+1} = x_t + \Delta x, \quad (1)$$

$$V_{t+1} = p \times (x_t + \Delta x), \quad (2)$$

$$h_{t+1} = (x_t + \Delta x) / A. \quad (3)$$

Зробимо розрахунок наведених формул:

$$x_{t+1} = 17451 + 80000 = 97451 \text{ шт.}$$

$$V_{t+1} = 5,3 \times (17451 + 80000) = 516490,30 \text{ грн.}$$

$$h_{t+1} = (17451 + 80000) / 6800520 = 0,014.$$

У разі застосування другої задачі адаптивної політики обсяг збуту даної продукції складе:

$$x_{t+1} = x_t^A + x_t^B, \quad (4)$$

$$V_{t+1} = p \times (x_t^A + x_t^B). \quad (5)$$

Зробивши розрахунки формул отримаємо:

$$x_{t+1} = 17451 + 25000 = 42451 \text{ шт.}$$

$$V_{t+1} = 5,3 \times (17451 + 25000) = 224990,30 \text{ грн.}$$

Частка підприємства на старому ринку залишиться незмінною, проте вона збільшиться на новому сегменті з ємністю B на величину:

$$h_{t+1}^B = x_t^B / B. \quad (6)$$

$$h_{t+1}^B = 25000 / 936037 = 0,027.$$

У разі застосування третьої задачі підприємство висуває новий вид продукції –

горілка „Київ Олександрійський” на старий ринок. При цьому його частка також зростає у порівнянні з конкурентами:

$$V_t = p \times (x_t + y_t), \quad (7)$$

$$h_t = (x_t + y_t) / A. \quad (8)$$

Отже, при застосуванні третьої моделі адаптації отримаємо:

$$V_t = 5,3 \times (17451 + 20000) = 198490,30 \text{ грн.}$$

$$h_t = (17451 + 20000) / 6800520 = 0,0055.$$

Четверта задача адаптації визначає реалізацію зовсім нового виду продукції – горілка „Пісня Путня”, тобто:

$$V_t = p^x \times x_t^B + p^y \times y_t^B. \quad (9)$$

$$V_t = 20000 \times 5,3 + 3005 \times 5,7 = 123128,50 \text{ грн.}$$

Згідно з цією методикою грошові потоки від операційної діяльності становлять собою різницю додаткових потоків від реалізації продукції і інших видів діяльності і від’ємних потоків, в які входять собівартість продукції та інші видатки підприємства. Розглянемо всі складові грошових потоків, які отримує підприємство. Так, величину грошових потоків в момент часу  $t$  можна розписати:

$$f_t = V_t - c(x_t) + g_t - m_{t-1}, \quad (10)$$

де  $c(x_t)$  - витрати на купівлю сировини і матеріалів, заробітна плата, податки, тощо;

$g_t$  - доходи в результаті діяльності;

$m_{t-1}$  - вартість заходів щодо розширення ринків збуту.

Для кожної із розглянутих задач адаптації величину грошових потоків можемо записати так:

$$f_t = p(x_{t-1} + \Delta x(m_{t-1})) - c_t(x_t + \Delta x(m_{t-1})) + g_t - m_{t-1}, \quad (11)$$

$$f_t = p(x_x^A + x_x^B(m_{t-1})) - c(x_x^A + x_x^B(m_{t-1})) + g_t - m_{t-1}, \quad (12)$$

$$f_t = p^x x_t + p^y (y_t(m_{t-1})) - c(x_t) - c(y_t(m_{t-1})) + g_t - m_{t-1}, \quad (13)$$

$$f_t = p^x x_t^A + p^y (y_t^B(m_{t-1})) - c(x_t) - c(y_t(m_{t-1})) + g_t - m_{t-1}. \quad (14)$$

Зробивши розрахунки формул отримаємо:

$$\text{а) } f_t = 5,30 \times (17451 + 80000) - (91617,75 + 420000) + 10000 = (516490,30 - 511617,75) + 10000 = 14872,55 \text{ грн.};$$

$$\text{б) } f_t = 5,30 \times (17451 + 25000) - (91617,75 + 131250) + 8500 = (224990,30 - 222867,75) + 8500 = 10622,55 \text{ грн.};$$

$$\text{в) } f_t = ((5,30 \times 17451) + (5,30 \times 20000)) - (91617,75 + 105000) + 4200 - 1200 = (92490,30 + 106000) - 196617,75 + 4200 - 1200 = 198490,30 - 196617,75 + 4200 - 1200 = 4872,55 \text{ грн.};$$

$$\text{г) } f_t = (5,30 \times 17451) + (5,70 \times 3005) - (91617,75 + 16677,75) + 3500 - 1000 = (92490,30 + 17128,50) - (91617,75 + 16677,75) + 3500 - 1000 = (109618,80 - 108295,50) + 3500 - 1000 = 3823,30 \text{ грн.}$$

Тоді чисті грошові потоки підприємства за плановий період можна розрахувати як суму всіх грошових потоків в кожен момент часу періоду, що розглядається з урахуванням ставки дисконтування:

$$F = \sum_t \frac{f_t}{(1+k)^t} \quad (15)$$

Отже,  $F = \frac{34190.95}{1+0.1} = 31082,68$  грн.

Таким чином, проаналізований підхід базується на співмірності додаткових обсягів реалізації продукції внаслідок розширення ринку і витрат на реалізацію цього розширення.

Із розглянутих вище задач адаптації і проведених розрахунків можна зробити висновок, що найефективнішими є перша і друга задача: збільшення частки підприємства на існуючому ринку та вихід на новий ринок з продукцією, що випускається. Розширення асортименту та диверсифікація виробництва передбачає додаткові витрати, чим і зменшує частку додаткового прибутку підприємства.

Обґрунтуємо можливі форми адаптації підприємства до конкурентного середовища.

Використовуючи факторинг – комплекс фінансових послуг підприємство має ряд переваг:

- постачальник не повинен повертати виплачених йому коштів, оскільки витрати фактора будуть повернуті з платежів покупців;
- фінансування триватиме так довго, як довго постачальник продаватиме свою продукцію;
- фінансування автоматично збільшується у міру зростання обсягів продажу;
- страхування ризиків, пов'язаних із постачанням товарів і відстроченням платежу, зокрема ризику неодержання платежу від покупця в строк, через що у продавця досі могли виникати проблеми з нестачею коштів для розрахунків із його власними постачальниками;
- адміністративне управління дебіторською заборгованістю, передбачає контроль за своєчасністю оплати поставок покупцями, детальні у зручні звіти про стан дебіторської заборгованості постачальника, усі його поставки й платежі його покупців і багато чого іншого, що звільнить постачальника від безлічі поточних проблем і забезпечить об'єктивною інформацією.

Використання факторингу є для підприємства актуальним. Про це свідчить наявність та постійне збільшення кількості короткострокових кредитів банків.

Форфейтинг – покупка спеціальним кредитним інститутом за готівковий рахунок боргових та платіжних документів, які використовуються при товарних поставках. Він має ряд переваг: отримання форфейтингових послуг на основі фіксованої ставки, фінансування без регресу, отримання готівки під після поставки товару, страхування ризиків, простота документації, можливість швидкого оформлення вексельних боргових інструментів. Однак і має недоліки: більш висока вартість послуг, підтвердження векселю авалем або гарантом.

Використання форфейтингу на ЗАТ „КЛІЗ” є доцільним, через збільшення продажу продукції під отримані векселі від покупців.

Вертикальна інтеграція – створення вертикально-інтегрованих структур є найбільш перспективним шляхом виходу із криз. Вертикальна інтеграція може бути фізичною і економічною.

Фізична інтеграція частіше за все ґрунтується на географічному принципі: сировина, видобута одним підприємством, переробляється в тому ж регіоні на підприємстві, що належить тій же компанії, а продукти переробки транспортуються і розподіляються в межах сфери її діяльності.

Переваги фізичної інтеграції полягають у зменшенні собівартості, підвищенні надійності поставок і роботи всього технологічного ланцюга та посиленні контролю. Відношення між ланками технологічних етапів перестають диктуватися ринком. Це дозволяє з економити частину коштів на веденні переговорів про укладання угод і за рахунок податкових пільг у результаті маніпулювання трансферними (внутрішніми) цінами зниження транспортних витрат.

Серед недоліків відзначають відсутність гнучкості через високу частку фіксованих і адміністративних витрат, які збільшують ступінь економічного ризику в результаті впливу цих витрат на кінцеву продукцію. Крім того зростання вертикальної інтеграції не завжди призводить до значного збільшення прибутків. Між вертикальною інтеграцією і прибутками виявлено тільки незначну кореляцію, що не є підставою для висновків про наявність лінійної залежності між ними.

Економічна інтеграція ґрунтується на таких інтеграційних процесах, при яких діяльність верхнього (розвідка і видобуток) і нижнього (переробка і реалізація) секторів контролюються однією компанією, проте без утворення фізичних зв'язків між різними видами діяльності. Сировина, видобута в певному місці, передається переробній компанії, котра може належати зовсім іншому власнику, в той час як виробників продуктів певної компанії можуть забезпечувати продуктами сторонні компанії. Таке утворення зумовлено різними факторами, серед яких географічна доцільність, якість, гнучкість поставок і ін. Слід відзначити, що концепція економічної інтеграції не суперечить концепції фізичної інтеграції, а тільки доповнює її. Економічна інтеграція дозволяє значною мірою уникнути недоліків фізичної інтеграції, оскільки вона є деяким проміжним станом між групою незалежних підприємств (функціонуючих на базі ринкових відносин) і групою підприємств, об'єднаних у єдину технологічну вертикаль. Залежно від ступеня економічної інтеграції цей стан може змінюватися майже до крайніх форм (група незалежних або фізичних інтегрованих підприємств).

Вертикальна інтеграція має ряд переваг (наведених вище), проте вона для ЗАТ „КЛГЗ” не досить доцільна, через відсутність на підприємстві додаткових грошових коштів, достатньої кількості виробничих потужностей тощо.

Ще однією із сучасних форм організації бізнесу в сучасних умовах став аутсорсинг - метод господарювання (управлінський інструмент), застосування якого допомагає підприємствам вирішити свої проблеми функціонування та розвитку шляхом скорочення витрат, підвищення ступеня адаптованості до змін у зовнішньому середовищі, підвищення якості продукції (послуг), зниження рівня ризикованості діяльності. Основною відмінною рисою аутсорсинга є наявність для компанії альтернативи: зробити визначений продукт чи послугу самостійно або придбати їх у „спеціалізованого” постачальника.

З наведених форм адаптації найбільш ефективними для підприємства „КЛГЗ” є факторинг та форфейтинг. Розрахуємо економічну ефективність факторингу та форфейтингу.

Продажі в кредит становлять в січні 2006 року на термін 6 місяців:

- ЗАТ „Алкопром” – 180256,30 грн.;
- ТОВ „Брізон” – 175236,50 грн.;
- ТОВ „Оковита” - 235125,60 грн.

Розглянемо економічну ефективність факторингу.

Банк встановив комісію за покупку дебіторської заборгованості – 5% і плату за обслуговування дебіторської заборгованості – 1% в місяць. Банк виплачує спочатку 80% суми дебіторської заборгованості, яка становить 472494,72 грн. Проведемо розрахунок витрат на факторингове обслуговування:

- комісія за покупку дебіторської заборгованості:  
 $0,05 \times 180256,30 = 9012,82$  грн.;  
 $0,05 \times 175236,50 = 8761,83$  грн.;  
 $0,05 \times 235125,60 = 11756,28$  грн.
- плата за обслуговування дебіторської заборгованості:  
 $0,01 \times 0,8 \times 180256,30 \times 6 = 8652,30$  грн.;  
 $0,01 \times 0,8 \times 175236,50 \times 6 = 8411,35$  грн.;  
 $0,01 \times 0,8 \times 235125,60 \times 6 = 11286,03$  грн.

Загальні витрати на факторинг становлять  $29530,92 + 28349,68 = 57880,6$  грн.

Банк виплачує залишок суми – 20% дебіторської заборгованості в розмірі 118123,68 грн. по закінченню терміну виплат покупцями відповідних кредитів. Також банк з даної суми вираховує суму комісійної винагороди в розмірі 72055,44 грн.

Таким чином, підприємство отримує одразу після здійснення угоди 80% суми дебіторської заборгованості, а залишок по закінченню терміну – через 6 місяців з вирахуванням комісійної винагороди банку.

Розглянемо кредит під залог дебіторської заборгованості.

Банк встановив ставку 3% місячних за нарахований кредит та 1% місячних за обслуговування дебіторської заборгованості. Під залог дебіторської заборгованості банк видає кредит в розмірі 80% заборгованості. Термін виплати кредиту з відсотками встановлено на кінець періоду.

Вартість банківського фінансування:

- вартість нарахованого кредиту:  
 $0,03 \times 0,80 \times 80256,30 \times 6 = 25956,91$  грн.;  
 $0,03 \times 0,80 \times 175236,50 \times 6 = 25234,06$  грн.;  
 $0,03 \times 0,80 \times 235125,60 \times 6 = 33858,09$  грн.
- плата за обслуговування дебіторської заборгованості:  
 $0,01 \times 0,80 \times 180256,30 \times 6 = 8652,30$  грн.;  
 $0,01 \times 0,80 \times 175236,50 \times 6 = 8411,35$  грн.;  
 $0,01 \times 0,80 \times 235125,60 \times 6 = 11286,03$  грн.

Загальна вартість банківського фінансування становить 113398,73 грн.

Проведемо порівняльну характеристику факторингу та банківського кредиту під залог дебіторської заборгованості на рисунку 1.

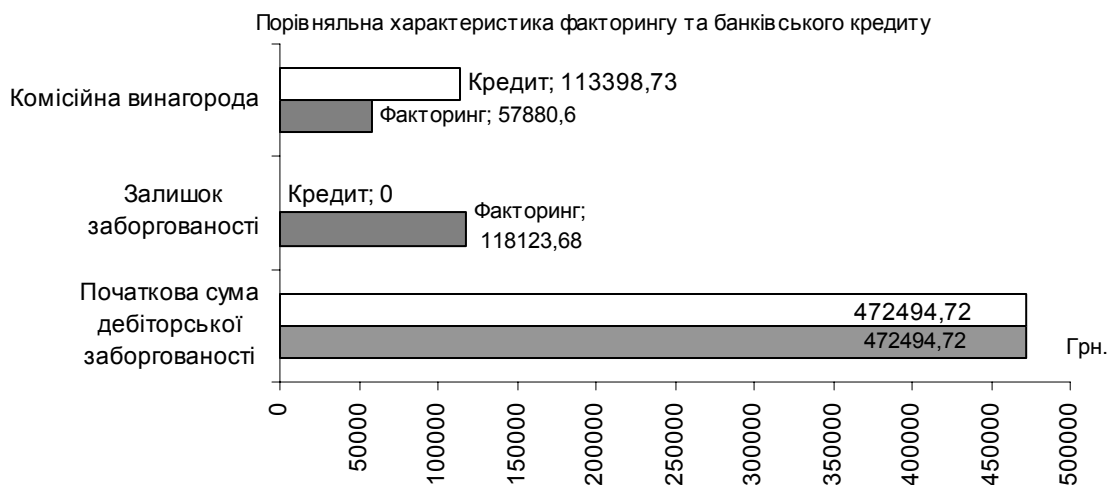


Рисунок 1 - Порівняльна характеристика факторингу та банківського кредиту

Таким чином, провівши аналіз факторингу та форфейтингу можна констатувати, що факторингове обслуговування на 95680,18 грн. дешевше ніж банківська позика. Між факторингом та банківським кредитом є ряд відмінностей: факторинг покращує ліквідність балансу, мінімізуючи дебіторську заборгованість та трансформуючи її в грошові кошти, мінімізує фінансові ризики при затримці платежів, покращує платіжну дисципліну підприємств, а кредит має лише ряд недоліків: обов'язкова наявність застави, довготривала процедура оформлення, складність в одержанні на тривалий строк, висока вартість.

В результаті використання факторингового обслуговування у розпорядженні підприємства залишається 532737,8 тис. грн. В результаті використання банківської позики під залог дебіторської заборгованості підприємство на протязі 6 місяців використовуватиме дану позичку і сплачуватиме відсотки. В кінці терміну отримає дебіторську заборгованість з вирахуванням відсотку за кредит. У підприємства після даних операцій залишиться в розпорядженні 359095,99 тис. грн.

Проведемо аналіз ще однієї з основних форм рефінансування дебіторської заборгованості – форфейтингу.

ЗАТ „Кременчуцький ЛГЗ” продає лінію по розливу лікєро-горілочаних виробів місткістю 0,5 літра. Підприємство знайшло покупця. Однак воно не в змозі заплатити всю суму одразу і видав заводу 5 простих векселів по 198800 грн. кожний на термін погашення 5 років. ЗАТ „Кременчуцький не влаштовує термін сплати і він звернувся до банку з пропозицією здійснення форфейтингового обслуговування. Банк дав згоду. Однак для розрахунку суми векселів та комісійної винагороди банку потрібно розрахувати номінальну вартість векселів. Загальна вартість лінії 994000 дол. США. Відсоткова ставка нарахована на суму, яка підлягає сплаті в даному періоді (ставка на несплачену суму боргу) становить 19,4%. Період погашення 5 років. Загальну суму товару поділимо на 5 рівних частин по 198800 дол. США. Ставка дисконтування 10% від номінальної вартості векселів.

Таким чином, провівши розрахунок номінальної вартості векселів, можна констатувати, що загальна номінальна вартість векселів на ціну товару в розмірі 994000 дол. США становить 1543408 дол. США. Якщо враховувати дисконтовану вартість за 5 років, то сума номінальна вартість векселів становитиме 1697748,80 грн.

Таблиця 1 - Розрахунок номінальної вартості векселів

№№ з/п	Ціна товару по рокам, дол. США	Відсоткова ставка, %	Номінальна вартість векселів, дол. США	Дисконтована вартість, дол. США	Вартість з урахуванням дисконтування, дол. США	Термін погашення в кінці років
1	198800	192836	391636	39163,60	430799,60	1-го року
2	198800	154268,80	353068,80	35306,88	388375,68	2-го року
3	198800	106001,60	304801,60	30480,16	335281,76	3-го року
4	198800	67434,40	266234,40	26623,44	292857,84	4-го року
5	198800	28867,20	227667,20	22766,72	250433,92	5-го року
Всього	994000	549408	1543408	154340,80	1697748,80	

Банк за форфейтингове обслуговування встановив ставку дисконту 23% від номінальної вартості векселів.

Провівши розрахунки отримаємо:  $1697748,80 \times 0,23 = 390482,22$  грн.

Таким чином, ЗАТ „Кременчуцький ЛГЗ” за проведення форфейтингового обслуговування повинен відрахувати суму комісійної винагороди в розмірі 390482,22 грн.

Після здійснення факторингового обслуговування в розпорядженні підприємства залишиться 532737,8 тис. грн., а після форфейтингового – 1307266,6 тис. грн.

Проведемо порівняльний аналіз факторингу та форфейтингу на рисунку2.

Провівши аналіз факторингу та форфейтингу можна стверджувати, що це два напрямки рефінансування дебіторської заборгованості. Кожен з методів має свої переваги та недоліки. Приведемо порівняльну таблицю двох методів.



Рисунок 2 - Порівняльна характеристика факторингу та форфейтингу

Таблиця 2 - Порівняльна таблиця факторингу та форфейтингу

	Факторинг	Форфейтинг
1	Об'єкт операції – рахунок-фактура	Об'єкт операції - вексель
2	Короткострокове кредитування (від 180 днів)	Середньострокове (від 180 днів до 10 років)
3	Сума кредиту обмежена можливостями фактору	Сума кредиту може бути достатньо велика
4	Фактор авансує обіговий капітал кредитора 70-80% суми боргу. Остання сума повертається з вирахування комісійної винагороди	Форфейтер виплачує суми боргу повністю за вирахуванням дисконту
5	Не несе ризику	Форфейтер несе всі ризики несплати боргу включаючи політичні, валютні
6	Можливість перепродажу факторингового активу фактором не передбачена	Передбачена можливість перепродажу активу іншій особі
7	Не потребує поруки від іншої особи	Потребує гарантії або авалю

Провівши дослідження таблиці можна стверджувати, що факторинг та форфейтинг суттєво відрізняються один від одного. Факторингове обслуговування найбільш ефективно для малих та середніх підприємств, які постійно відчувають фінансові труднощі через несвоєчасне погашення боргів дебіторами і обмеження доступних для них джерел кредитування.

Форфейтинг більш ефективний для великих підприємств, які переслідують ціль акумуляції грошових засобів для реалізації довгострокових та дорогих проектів.

Таким чином, найбільш ефективними для підприємства на сьогодні є:

- ✓ факторинг;
- ✓ форфейтинг.

Факторингове обслуговування на 95680,18 грн. дешевше ніж банківська позика. Факторинг покращує ліквідність балансу, мінімізуючи дебіторську заборгованість та трансформуючи її в грошові кошти, мінімізує фінансові ризики при затримці платежів, покращує платіжну дисципліну підприємств, а кредит має лише ряд недоліків: обов'язкова наявність застави, довготривала процедура оформлення, складність в одержанні на тривалий строк, висока вартість.

Після здійснення факторингового обслуговування в розпорядженні підприємства залишиться 532737,8 тис. грн., а після форфейтингового – 1307266,6 тис.грн.



## Список літератури

1. Боровог С. М. Факторинг – современное решение для сбытовой политики // Российская торговля. – 2002. - № 1(14).– С. 90-93.
2. Губанов С. И. Вертикальная интеграция – магистральный путь развития // Экономист. – 2001. - № 1. – С. 36-38.
3. Ішук С. О., Кальніченко Л. Ф. Методичні підходи до розробки стратегії реструктуризації промислових підприємств // Економіка промисловості. – 2000. - № 2 (8). – С. 150-151.
4. Лігоненко Л. О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу // Актуальні проблеми економіки.–2005.-№6(48).– С. 32-40.
5. Нікітін Ю.О. Сучасні моделі реструктуризації українських та російських підприємств //Актуальні проблеми економіки.–2003.- №8 .– С. 15- 21.

В статті розглянуто та обґрунтовано найбільш доцільні форми адаптації підприємства лікеро-горілчаної галузі до конкурентного середовища, розраховано економічну ефективність від впровадження запропонованих методів.

In clause it is considered and proved the most expedient forms of adaptation of the enterprise liquor of vodka branch to the competitive environment, it is designed economic efficiency from introduction of the offered methods.