

Л. Л. Куц

СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Опорний конспект лекцій

Тернопіль 2012

Куц. Л. Л.

Стратегічна стійкість підприємства. Опорний конспект лекцій / Л. Л. Куц. – Тернопіль, ТНЕУ, 2012. – 91с.

Рецензенти : ***Собко О. М.*** , к. е. н., доцент, директор
україно-польської програми фінансів і страхування;
 Вашиків О. П., к. е. н., доцент кафедри економіки
і корпорацій

Робота є скороченим циклом лекцій, які читає автор у Тернопільському національному економічному університеті. Тут розкрито суть, завдання і методи управління стратегічною стійкістю підприємства, методику оцінювання індикаторів оперативної, тактичної і стратегічної стійкості, особливості формування, збереження ті зміцнення стійкості в сучасних умовах господарювання.

Для студентів економічних спеціальностей, спеціалістів і керівників підприємств, а також буде корисною для всіх тих, кого цікавлять питання ефективного управління стратегічною стійкістю підприємства.

Розглянуто і рекомендовано на засіданні кафедри економіки підприємств і корпорацій ТНЕУ (протокол № 12 від 21. 06.2012 р.)

© Л.Л. Куц, 2012

ЗМІСТ

	стор.
Вступ	4
Предмет, мета і завдання вивчення курсу „Стратегічна стійкість підприємства”	5
Конкурентоспроможність підприємства і його стратегічна стійкість.	10
Фактори впливу на стійкість підприємства	18
Управління підприємством і стійкість	24
Види і складові стійкості в задачі управління підприємством. Формування області конкурентних переваг	37
Вертикальна інтеграція, диверсифікація і стійкість підприємства	42
Фінансова стійкість як одна зі складових економічної стійкості підприємства	47
Втрата стійкості підприємством: причини і методи протидії	60
Інновації і технологічна стійкість підприємства	68
Стійкість підприємства і його масштаб: від малого підприємства до ТНК.	76
Ефективна організаційна культура як необхідна умова стратегічної стійкості підприємства.	83
Використана і рекомендована література	88

ВСТУП

Досягнення стійкості, її збереження і зміцнення в подальшому розвитку сприятиме підвищенню конкурентоспроможності промислових підприємств на стратегічних часових горизонтах і збільшення їх вкладу в розвиток національної економіки. Цим зумовлено *актуальність* вивчення курсу „Стратегічна стійкість підприємства”.

Предмет вивчення курсу – стійкість як стабільна життєздатність підприємства при всяких можливих збуреннях, змінах (внутрішніх і зовнішніх) в економічному просторі, засоби її збереження і зміцнення.

Мета вивчення курсу – оволодіння теоретичними знаннями і практичними навичками щодо формування стратегічної стійкості підприємства, методами управління нею.

Завдання курсу. У процесі вивчення дисципліни студенти повинні *знати*:

- суть стійкості підприємства, розуміти її як необхідну умову його успішного розвитку в мінливих умовах економічної дійсності;
- взаємозв'язок між стійкістю і конкурентоспроможністю підприємства;
- складові і рівні стійкості;
- фактори впливу на стійкість підприємства;
- показники короткострокової, середньострокової і довгострокової (стратегічної) стійкості, методику їх розрахунку;
- причини втрати стійкості підприємством і методи протидії;

вміти:

- аналізувати короткострокову, середньострокову й довгострокову стійкість підприємства;
- виявляти фактори вагомого впливу на стійкість і розробляти рекомендації щодо її зміцнення.

Попередні умови вивчення дисципліни. Освоєння курсу „Стратегічна стійкість підприємства” потребує знань з таких дисциплін: мікроекономіка, макроекономіка, менеджмент, економіка підприємства, бухгалтерський облік.

Тема. Предмет, мета і завдання вивчення курсу „Стратегічна стійкість підприємства”

Основні питання теми:

1. *Поняття стійкості підприємства. Предмет вивчення курсу.*
 2. *Стійкість і розвиток підприємства.*
 3. *Взаємозв'язок понять стійкість і конкурентоспроможність підприємства.*
 4. *Мета і завдання вивчення курсу.*
 5. *Взаємозв'язок з іншими дисциплінами.*
-

1. Поняття стійкості підприємства. Предмет вивчення курсу

Підприємство має свою внутрішню структуру (внутрішні елементи: виробництво, маркетинг, фінанси тощо) і взаємозв'язки, які утворюють внутрішнє середовище підприємства. З розвитком підприємства його внутрішнє середовище змінюється. Поряд з цим воно постійно зазнає впливів зовнішнього середовища (мікросередовища: конкурентів, постачальників ресурсів, контактних аудиторій тощо, і макросередовища: економічних, соціальних, політичних, технологічних сфер) та й саме може впливати на нього. Отже, підприємство можна представити як економічну мікросистему, яка функціонує, рухається, розвивається в економічному просторі й часі.

Стійкість – стабільна життєздатність підприємства при всяких змінах внутрішніх і зовнішніх умов.

Іншими словами – це „імунітет” підприємства, який дозволяє витримувати йому внутрішні і зовнішні навантаження й „не захворіти”. Отже, стійкість сприяє тривалому здійсненню підприємством своєї статутної діяльності.

Стійкість підприємства відображає міцність і надійність його елементів, вертикальних, горизонтальних й інших зв'язків всередині системи; здатність витримувати навантаження (внутрішні, зовнішні) та зберігати при цьому свої функціональні параметри.

2. Стійкість і розвиток підприємства

Між цим поняттями доволі не простий зв'язок. Щоб підприємство залишалось стійким, воно повинно безперервно розвиватися. Якщо підприємство не розвивається, не збільшує свій економічний потенціал, то його можливості щодо ефективної адаптації до змін ринкових умов знижуються. Тобто знижуються можливості виживання, опірність і пристосовуваність до внутрішніх і зовнішніх загроз.

Отже, розвиток потрібен, щоб залишатися підприємству стійким.

Для розвитку підприємства потрібен такий *економічний ріст*, який *зберігає* або ж *зміцнює стійкість*. Досягають цього шляхом збалансованості темпів зміни таких показників:

- прибутку;
- виручки від реалізації продукції;
- власного капіталу;
- сукупних активів (підсумку/валюти балансу).

Оптимальним є таке співвідношення :

$$T_{\Pi} > T_{B} > T_{BK} > T_{A}, \quad (1.1)$$

- де T_{Π} – темп росту чистого прибутку;
 T_{B} – темп росту виручки від реалізації продукції;
 T_{BK} – темп росту власного капіталу;
 T_{A} – темп росту активів.

Виконання цього співвідношення означає, що у новому періоді підприємство розвинулося гармонійно, стало ефективнішим і міцнішим (з точки зору стійкості) порівняно з попереднім періодом:

- перевищення темпу зростання прибутку над темпами зростання виручки, власного капіталу і сукупних активів свідчить про підвищення рівня показників рентабельності продажу ($R_{\Pi P}$), власного капіталу (R_{BK}), активів (R_A):

$$R_{\Pi P} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Виручка}} \cdot 100\% ; R_{BK} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Власний капітал}} \cdot 100\% ; R_A = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Активи}} \cdot 100\% .$$

- перевищення темпів зростання виручки над темпами зростання сукупних активів і власного капіталу означає прискорення оборотності коштів підприємства. Зростає оборотність власного капіталу (O_{BK}) і оборотність активів (O_A):

$$O_{BK} = \frac{\text{Виручка}}{\text{Власний капітал}} ; \quad O_A = \frac{\text{Виручка}}{\text{Активи}} .$$

(O_{BK} показує, скільки разів обертається власний капітал, O_A – як обертаються активи)

- перевищення темпів зростання власного капіталу над темпами зростання сукупних активів дозволяє зробити висновок про збільшення питомої ваги власного капіталу у підсумку балансу. А отже, підприємство стає більш міцнішим і менш залежним від позикових коштів. Зростає коефіцієнт автономії (K_A – показує, яка частка власних коштів вкладена в майно підприємства, мінімальне допустиме значення 0,5, тобто 50% коштів, які використовує підприємство у своїй діяльності, мають бути

власними) , зменшується коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів ($K_{СП}$, максимальне допустиме значення 1).

$$K_A = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Грошовок балансу}} ; K_{СП} = \frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Власний капітал}} .$$

Економічний ріст має забезпечувати збалансовану стійкість в часі. І в цьому сенсі ми говоритимемо про *стратегічну стійкість підприємства*.

Актуальність вивчення курсу. Досягнення стійкості, її збереження і зміцнення в подальшому розвитку сприятиме підтримці конкурентоспроможності промислових підприємств на стратегічних часових горизонтах.

3. Взаємозв'язок понять стійкість і конкурентоспроможність підприємства

Важливою сферою, в якій проявляється і перевіряється стійкість фірми, є *конкуренція*.

Галузева конкуренція означає конкуренцію фірм, які працюють на одну цільову споживчу групу, задовольняють в ній одну потребу і використовують близькі технології (Ф.Котлер).

Ключовою характеристикою підприємства, яка дозволяє йому досягати своїх цілей в умовах конкуренції, є *конкурентоспроможність*. Це поняття стосується всіх складових діяльності підприємства, таких як:

- товару і його характеристик,
- а також організаційних, фінансових, виробничих характеристик самого підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства передбачає його здатність здійснювати ефективний контакт зі споживачами, постачальниками і конкурентами (суть такої ефективності розглядатимемо згодом).

Конкурентоспроможність фірми проявляється в кожному момент, у кожному епізоді її діяльності.

Роблячи зріз у кожен конкретний момент часу t , аналізуючи фактичний розвиток подій, можна зробити висновок, чи конкурентоспроможною виявилася фірма у кожній справі, кожному аспекті діяльності? Якщо „Так”, то виникають питання: „Як це зберегти чи зміцнити?”. Якщо „Ні”: „Як цього досягнути?”. Таким чином. переходимо до поняття „конкурентоспроможність у перспективі”.

Конкурентоспроможність у часі сприяє досягненню підприємством стратегічної стійкості (певного запасу міцності, за яким, однак, потрібно слідкувати). Можна стверджувати, що ***забезпечення конкурентоспроможності в кожному епізоді діяльності накопичує досвід і ресурси та сприяє досягненню в перспективі стратегічної стійкості. А потім стратегічна стійкість підтримує конкурентоспроможність (що проявлятиметься в рості активів підприємства і його міцній позиції на ринку).***

Запас міцності у підприємства накопичується і стає основою (умовою) збереження конкурентоспроможності.

Взята у стратегічній перспективі з врахуванням макроекономічних, політичних, соціальних і екологічних аспектів, конкурентоспроможність піднімається до стратегічної стійкості.

4. Мета і завдання вивчення курсу

Підсумовуючи вищевикладене, сформулюємо мету і завдання вивчення курсу „Стратегічна стійкість підприємства”.

Мета вивчення курсу – оволодіння теоретичними знаннями і практичними навичками щодо формування стратегічної стійкості підприємства, методами управління нею.

Завдання курсу. У процесі вивчення дисципліни студенти повинні **знати:**

- суть стійкості підприємства, розуміти її як необхідну умову його успішного розвитку в мінливих умовах економічної дійсності;
- взаємозв'язок між стійкістю і конкурентоспроможністю підприємства;
- складові і рівні стійкості;
- фактори впливу на стійкість підприємства;
- показники оперативної, тактичної і довгострокової (стратегічної) стійкості, методику їх розрахунку;
- причини втрати стійкості підприємством і методи протидії;

вміти:

- аналізувати оперативну, тактичну й стратегічну стійкість підприємства;
- виявляти фактори вагомого впливу на стійкість і розробляти рекомендації щодо її зміцнення.

5. Взаємозв'язок з іншими дисциплінами

Вивчення курсу „Стратегічна стійкість підприємства” потребує знань з таких дисциплін: мікроекономіка, макроекономіка, менеджмент, економіка підприємства, бухгалтерський облік.

Використана і рекомендована література:

1. Ареф'єва, О. В. Економічна стійкість підприємства : сутність, складові та заходи її забезпечення / О. В. Ареф'єва, Д. М. Городинська // *Актуальні проблеми економіки*. – 2008. – №8. – С. 83-90.
2. Бараненко С.П. Стратегическая устойчивость предприятия / С.П. Бараненко, В.В. Шеметов.– М.: Центрполиграф, 2004. – С. 11-20
3. Грачев А. В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия: Учебно-практическое пособие / А. В. Грачев.– М.:

- Финпресс, 2002. – 208 с. – С. 79-83*
4. Довгань Л. Є. *Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №11. – С. 115-122.*
 5. Должанський І.З. *Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник / І.З.Должанський, Т.О. Загорна.– Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с. – С. 12-25*
 6. Зорінець П. І. *Економічна стійкість та фінансова безпека підприємства в умовах нестабільності ринку / П. І. Зорінець // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 9. – С. 148-152.*
 7. Куц Л.Л. *Стратегічна стійкість підприємства: навч. посібн. / Л. Л. Куц.- Тернопіль: Інфотехцентр, 2011. – 180 с. – С. 4-16*
 8. Кушнір , Т. Б. *Сучасні напрямки досліджень сутності стійкого розвитку підприємств / Т. Б. Кушнір, Ю. В. Сидоренко // Вісник Сумського державного університету. Серія "Економіка". – 2010. – №1. – С. 148-152.*
 9. Прокопенко Н. С. *Фінансово-економічна стійкість підприємств агропромислового комплексу: сутність, оцінка, регулювання / Н. С. Прокопенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – №3. – С. 113-118.*
 10. Шпак М. М. *Економічна та стратегічна стійкість аграрних підприємств: теоретичний аспект / М. М. Шпак // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №12. – С. 113-118.*

Тема. Конкурентоспроможність підприємства і його стратегічна стійкість

Основні питання теми:

1. Суть системного підходу до підприємства при дослідженні проблеми конкурентоспроможності.
 2. Умови забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
 3. Досягнення стратегічної стійкості промисловим підприємством.
 4. Конкурентоспроможність продукції як необхідна умова конкурентоспроможності підприємства. Складові конкурентоспроможності товару.
 5. Рейтингове оцінювання конкурентної позиції підприємства на ринку.
 6. Методи оцінювання конкурентоспроможності товару.
 7. Ділова репутація фірми як стратегічний ресурс компанії, взаємозв'язок з конкурентоспроможністю товару.
-

1. Підприємство як складна відкрита економічна система

Для аналізу суті і визначення конкурентоспроможності підприємства використовують *системний підхід* до його розвитку. Згідно з цим підходом (Def):

Підприємство є *складною відкритою автономною системою*, що здійснює обмін із зовнішнім середовищем такими потоками:

- матеріальними (на вході системи – сировина, матеріали, енергія; на виході – готова продукція, відходи виробництва);
- трудовими;
- фінансовими;
- інформаційними.

Складність підприємства як *системи* означає наявність у нього внутрішньої структури, що складається з елементів (*підсистем*), які виконують свої специфічні набори функцій. Основними *підсистемами підприємства* є:

- маркетингова,
- виробнича (включаючи сюди відділи управління якістю і НДДКР),
- кадрова,
- фінансова
- адміністративна.

Відкриті системи мають тенденцію до зростання, ускладнення своєї структури і диференціації (підвищення рівня спеціалізації підсистем).

Пошук умов довготривалої (стратегічної) стійкості підприємства означає, що поведінку підприємства слід розглядати в *довгостроковому* періоді, коли всі його ресурси і витрати є змінними.

Головною *метою* підприємства вважають *підвищення його сукупної вартості*.

2. Умови забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможне підприємство має вирішувати такі *завдання*:

- 1) забезпечувати ефективність поточних контактів зі своїми споживачами і постачальниками;
- 2) успішно протистояти конкурентам;
- 3) здобути і/або зберігати економічні та технологічні переваги над конкурентами в майбутньому.

Умови КС підприємства. Конкурентоспроможність підприємства забезпечується в результаті його здатності:

- 1) правильно оцінювати споживчий попит і прогнозувати його на майбутнє;
- 2) виробляти такий товар, щоб його споживачі сприймали як найкорисніший за співвідношенням „ціна-якість”;
- 3) проводити ефективну поточну маркетингову політику;
- 4) знижувати витрати виробництва на одиницю продукції;
- 5) створювати й утримувати технологічні переваги над конкурентами, що вимагає своєчасного оновлення використовуваних технологій.
- 6) планувати і втілювати ефективну стратегію в сферах виробництва і маркетингу на основі інновацій;
- 7) створювати й розвивати високоякісний (високопрофесійний) кадровий потенціал як на виконавчому, так і управлінському рівнях.

Виконання умов (1)— (3) означає, що підприємство здатне підвищувати доходи за рахунок кращого, ніж у конкурентів, розуміння запитів споживачів і уміння їх задовольняти.

Умова (4) забезпечує зниження питомих витрат на випуск продукції, а всі разом умови (1) — (4) забезпечують поточну економічну ефективність підприємства і характеризують його здатність пристосовуватися до *поточних вимог зовнішнього середовища*.

Умови (1), (5), (6) дозволяють планувати і реалізовувати технологічні, товарні і маркетингові стратегії, які створюють основу конкурентоспроможності товарів фірми *в майбутньому*. Виконання цих умов формує **інноваційний потенціал** підприємства.

А пункт (7) є необхідною умовою для перетворення поточної конкурентоспроможності (у даний момент, на даному галузевому ринку і з даним товаром) в *довготривалу, стратегічну стійкість компанії*.

3. Досягнення стратегічної стійкості промисловим підприємством

Стратегічна стійкість промислового підприємства є результатом його здатності створювати, розвивати і тривалий час зберігати *конкурентні переваги* на ринку покупця (в умовах пришвидшених темпів НТП, зростаючих проблем з природними ресурсами, а також екологічних проблем).

Поряд з цим в аспекті забезпечення стійкого розвитку підприємства зазвичай говорять про стійкість і безпеку підприємства.

Стійкість підприємства включає в себе різні рівні:

- 1) оперативну стійкість – це стійкість, яку забезпечують через підтримку необхідного рівня ліквідності і платоспроможності підприємства;
- 2) тактичну стійкість – досягають через підтримку необхідного рівня рентабельності операцій підприємства;
- 3) стратегічну стійкість – її забезпечують через довготривалу організаційну, інноваційну і кадрову політику.

Детальніше ці рівні стійкості, взаємозв'язок між ними і взаємовплив розглядатимемо в подальших темах.

Ринок покупця вимагає від підприємства гнучкої виробничої і маркетингової політик, реалізація яких проходить у конкурентній боротьбі на галузевому ринку.

Науково-технічний прогрес пред'являє жорсткі вимоги до здатності підприємства своєчасно і правильно прогнозувати напрями і темпи науково-технічних змін і своєчасно адаптуватися до них.

Забезпечення виробничої діяльності *природними ресурсами* змушує підприємство, з одного боку, прагнути сильних позицій на ринку галузевих поставок сировини, а з іншою — шукати і розробляти альтернативні технології з урахуванням запасів ресурсів-замінників і дії цих альтернативних технологій на середовище життєдіяльності людини.

Таким чином, досягнення стратегічної стійкості вимагає від промислового підприємства високої і тривалої конкурентоспроможності. Стійке підприємство тривалий час утримує значення економічних показників, які перевищують середні значення відповідних показників по галузі.

4. Конкурентоспроможність продукції як необхідна умова конкурентоспроможності підприємства. Складові конкурентоспроможності товару

Зазвичай під *конкурентоспроможністю товару* розуміють певну відносну характеристику, що відображає його відмінності від товару-конкурента і, відповідно, визначає його привабливість в очах споживача.

Конкурентоспроможність товару включає *три* основні складові.

- Одна з них пов'язана з товаром як благом і значною мірою визначається *якістю* товару — досконалістю його споживчих властивостей.
- Інша складова пов'язана з *витратами споживача* на придбання і експлуатацію товару, умовами придбання і сервісного обслуговування.

- Третя складова відображає психологічне сприйняття товару типовим представником цільової споживчої групи.

Є строго окреслені процедури встановлення (оцінювання) конкурентоспроможності товару.

5. Рейтингове оцінювання конкурентної позиції підприємства на ринку

Рейтингове оцінювання конкурентної позиції підприємства на ринку роблять на основі інформації:

- 1) про конкурентоспроможність товару підприємства (це основний чинник конкурентоспроможності підприємства);
- 2) про фінансово-економічні результати діяльності підприємства.

Розроблено різні методи такого оцінювання. Методи визначення конкурентоспроможності товару підприємства подано у п.2.5.

Розглянемо методи, як визначити місце підприємства на ринку в умовах конкуренції залежно від ступеня стійкості його фінансового стану.

Метод 1. “Еталонного підприємства”

- 1) Заходять максимальне значення кожного відібраного для рейтингової оцінки показника поміж показниками аналізованих підприємств. Ці максимальні значення приймають за еталонні, з них формують фінансові показники підприємства-еталона;
- 2) Рівень фінансового стану підприємства-еталона приймають за базу порівняння і кількісно прирівнюють до 1 чи 100%.
- 3) Розраховують ступінь відхилення R фактичних показників кожного підприємства від показників еталонного підприємства:

$$R_j = \sqrt{\sum_i \left(1 - \frac{K_i^\phi}{K_i^{\max}}\right)^2} \quad (2.1)$$

де K_i^ϕ – фактичний рівень i -го показника;

K_i^{\max} – еталонне значення i -го показника;

i – кількість оціночних показників;

j – кількість підприємств, які беруть участь в оцінці

Підприємство з мінімальним значенням показника R буде мати найбільш стійкий стан, тому що фактичні значення його показників найменше відхиляються від еталонних.

Метод 2. „Суми місць”

- 1) Визначають еталонне значення кожного показника по підприємствах (максимальне).
- 2) Кожному показнику по підприємствах присвоюють місце. Місце тим вище – чим ближче значення показника до еталонного.
- 3) Знаходять суму місць показників для кожного підприємства.
- 4) Найбільший рейтинг матиме підприємство з мінімальною сумою місць.

6. Методи оцінювання конкурентоспроможності товару

1. *Диференціальний метод*. Здатність товару конкурувати і задовольняти потребу споживача можна розбити за різними параметрами (диференціювати): наприклад: потужність, вага, габарити й т.ін.

Одиничний показник конкурентоспроможності за якимось параметром товару можна розрахувати за однією з формул:

$$\text{а) } q_i = \frac{P_i}{P_i^*} \quad \text{чи} \quad \text{б) } q_i = \frac{P_i^*}{P_i}; \quad (2.2)$$

де q_i – показник конкурентоспроможності товару за i -м параметром;

P_i – величина i -го параметра аналізованої продукції;

P_i^* – величина i -го параметра порівнюваної продукції.

Формулу а) застосовують, якщо ріст оцінюваного параметра P_i сприяє \uparrow КС товару (наприклад, ріст потужності, надійності чи, у фарфорово-фаянсовій промисловості, білизни). Формулу б) використовують, якщо зниження P_i сприяє \uparrow КС товару (наприклад, зменшення ваги, габаритів).

2. *Комплексний метод* ґрунтується на розрахунку групових (інтегральних) показників. Розглянемо кілька видів цих показників.

а) Розрахунок групового показника за параметрами якості (чи, для складнотехнічної продукції, за технічними параметрами) проводять за формулою:

$$I_{\text{ЛЯ}} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i; \quad (2.3)$$

де $I_{\text{ЛЯ}}$ – груповий показник конкурентоспроможності за параметрами якості;

q_i – одиничний показник конкурентоспроможності за i -м параметром (розраховують за формулою а) чи б));

a_i – вагомість i -го параметра (визначають або експертно, або на основі маркетингових досліджень);

n – число параметрів, за якими аналізують продукцію.

Показник $I_{\text{ЛЯ}}$ – характеризує ступінь задоволення даним товаром потреб споживача з точки зору якості. Чим він вищий, тим повніше задовольняються запити споживачів.

б) розрахунок групового показника конкурентоспроможності товару за економічними параметрами проводять, щоб оцінити витрати споживача:

$$I_{\text{ЕП}} = \frac{C}{C_{\text{вир}}}; \quad (2.4)$$

де C , $C_{\text{взр}}$ – сукупні витрати споживача на оцінювану продукцію і порівнювану відповідно.

У свою чергу сукупні витрати споживача складаються з:

- 1) витрат на придбання товару (= ціні товару);
- 2) витрат на експлуатацію товару.

$$C = P + \sum_{i=1}^T C_t; \quad (2.4a)$$

де P – одноразові витрати на придбання,

C_t – середні витрати на експлуатацію товару в рік t ,

T – повний термін служби товару.

в) Розрахунок інтегрального показника КС товару, який враховує і параметри якості (чи технічні параметри) і економічні параметри товару (його ціну і витрати на експлуатацію) проводять за формулою:

$$K_{\text{инт}} = \frac{I_{\text{ПЯ}}}{I_{\text{ЕП}}} \cdot \quad (2.5)$$

Показник $K_{\text{инт}}$ відображає різницю в споживчому ефекті між порівнюваними товарами, що припадає на одиницю витрат покупця (по придбанню і експлуатації товару).

Якщо $K_{\text{инт}} < 1$, то оцінюваний товар поступається в конкурентоспроможності порівняно з товаром-конкурентом. Якщо $K_{\text{инт}} > 1$, то перевершує товар-конкурент. Рівної конкурентоспроможності порівнюваних товарів ($K_{\text{инт}} = 1$) практично ніколи на буває.

Наведені методики оцінювання конкурентоспроможності товару використовують найчастіше. Поряд з цим розробляють і обґрунтовують й інші.

3. Оцінювання конкурентоспроможності товару, коли *характеристики товару перевершують очікування споживача*.

Конкурентоспроможність можна трактувати як певну властивість товару, яка відображає наскільки його споживчі й маркетингові характеристики відповідають очікуванням покупця.

Відповідно до основних моделей поведінки споживачів пропонують дві статистичні моделі оцінки конкурентоспроможності товару — *модель раціонального споживача* і *модель «досвідченого споживача»*.

Перша модель придатна для опису поведінки споживачів товарів виробничого призначення, для яких характерне прагнення (підкріплене відповідними науковими методиками) до зниження ролі психологічного чинника при виборі товару. В ідеалі при оцінці характеристик товарів виробничого призначення стараються повністю елімінувати суб'єктивний чинник. Технологію вибору товарів промислового призначення можна знайти в багатьох книгах з маркетингу, наприклад у Ф. Котлера.

Друга модель описує вибір кінцевих споживачів, для яких вплив психологічного чинника дуже істотний.

В обох моделях до того часу, поки оцінка параметрів товару споживачем не перевершує його очікувань, конкурентоспроможність росте при наближенні параметрів товару до очікуваних споживачем ($x_{очік}$).

Якщо оцінка якихось параметрів товару перевершує ці очікування, то в *раціональній моделі* конкурентоспроможність росте пришвидшеними темпами (залежно від того, наскільки переважає реальне значення параметру товару очікуване його значення).

Ці властивості зміни конкурентоспроможності представлено на рис. 2.1.

У *моделі «досвідченого споживача»* у випадку, коли оцінка якихось параметрів товару перевершує очікування споживача, конкурентоспроможність товару знижується — «досвідчений споживач» проявляє обережність у своєму ставленні до товару, чекаючи каверзи з боку виробника (конфлікт „ціна—якість” у свідомості споживача) (рис.2.2). Згодом, коли споживач переконається у відповідності високих споживчих якостей товару призначеній ціні, його очікування адаптуються до нової ситуації і почнуть чинити тиск на співвідношення „ціна—якість” товарів конкурентів.

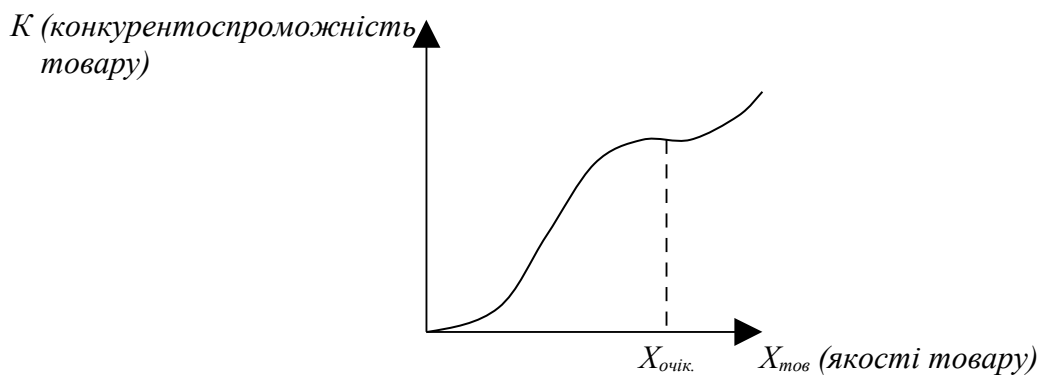


Рис.2. 1. Модель зміни конкурентоспроможності товару для раціонального споживача

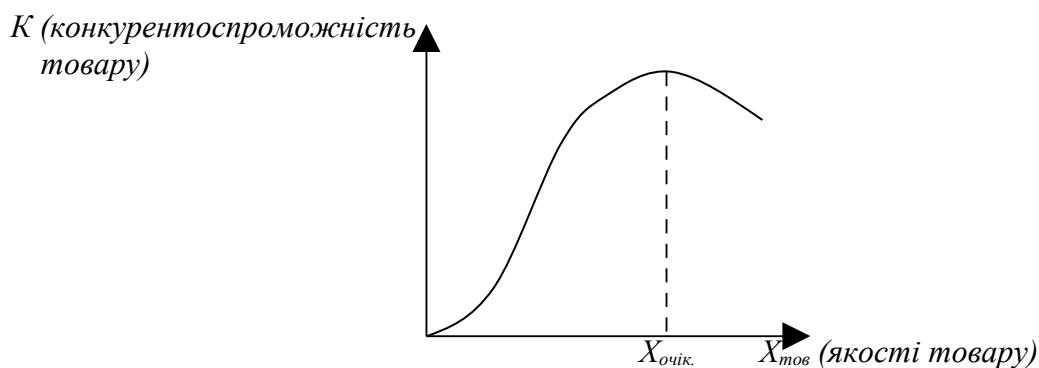


Рис.2.2. Модель конкурентоспроможності товару для «досвідченого споживача»

Таким чином, на конкурентоспроможність товарів впливають очікування споживача, те — наскільки відповідає товар цим очікуванням.

5. Ділова репутація фірми як стратегічний ресурс компанії, взаємозв'язок з конкурентоспроможністю товару

КС товару впливає на ділову репутацію фірми, або погіршуючи її, або зміцнюючи її.

Можна спостерігати такі *ефекти взаємодії* цих різнопланових ресурсів компанії:

1) товар, як більш динамічний чинник, своєю конкурентоспроможністю сприяє нарощуванню *стратегічних ресурсів* компанії через прибутки і капіталізацію до зростання власних активів, підвищення ринкової вартості фірми і зміцнення її ділової репутації.

2) паралельно здійснюється і зустрічна позитивна дія репутації фірми на конкурентоспроможність товару.

Рекомендована література:

1. Бараненко С.П. Стратегическая устойчивость предприятия / С.П. Бараненко, В.В. Шеметов.– М.: Центрполиграф, 2004. – С. 21-46
2. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник / І.З.Должанський, Т.О. Загорна.– Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с. – С. 26-34; 183-202
3. Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку // Легка промисловість. – 2003. – №3. – С.37.
4. Куц Л.Л. Стратегічна стійкість підприємства: навч. посібн. / Л. Л. Куц.- Тернопіль: Інфотехцентр, 2011. – 180 с. – С. 17-37
5. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность: Учебник / Р.А. Фатхутдинов.– М.: ЗАО «Издательство «Экономика»», 2005. – 504 с. . – С. 16-46; 234-256
6. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / М. Портер.– М.: Международные отношения, 1993.

Тема. Фактори впливу на стійкість підприємства

Основні питання теми:

1. Поділ факторів на класифікаційні групи.
2. Характеристика факторів за ознаками: належності до досліджуваного об'єкта, значимості, залежності від діяльності людей, масштабу впливу.
3. Характеристика факторів за ознаками: напрямку впливу, тривалості впливу, характеру впливу, сфери формування.
4. Характеристика факторів за ознаками: передбачуваності, керованості, можливості обліку і кількісного виміру, ступеня деталізації, типу розвитку.

1. Поділ факторів на класифікаційні групи

Фактори, що впливають на стійкість підприємства (ФС), можна визначити як рушійну силу, що визначає характер змін у стані підприємства (фінансово-економічному, технологічному, організаційному тощо), тенденцію його зміни. За змістом, силою впливу, характером, тривалістю ФС неоднакові. Причини чи умови, що породжують ці фактори, також різні. Не розкриваючи і не оцінюючи напрями, тривалість їх дії, не можна забезпечити ефективність управління стійкістю підприємства. Для визначення кількісного і якісного впливу на стійкість підприємства все різноманіття факторів класифікують (див. табл.1).

Таблиця 3.1

Класифікація факторів впливу на стійкість підприємства

Класифікаційна ознака	Класифікаційні групи ФС
Належність до досліджуваного об'єкта	Екзогенні (зовнішні), ендогенні (внутрішні)
Значимість	Основні, другорядні
Залежність від діяльності людей	Об'єктивні, суб'єктивні
Масштаб впливу	Загальні, специфічні
Напрями впливу	Сприятливі, несприятливі
Тривалість впливу	Довгострокові, середньострокові і короткострокові
Характер впливу	Постійні, періодичні, тимчасові, випадкові
Сфера формування	Економічні, фінансові, технологічні, соціальні, організаційні, виробничі та ін.
Передбачуваність	Передбачувані (прогнозовані), непередбачувані (не прогнозовані)
Керованість	Керовані (регульовані), некеровані (нерегульовані)
Можливість обліку і кількісного виміру	Неформалізовані, формалізовані
Ступінь деталізації	Першого порядку, другого порядку. n-го порядку
Тип розвитку підприємства	Екстенсивні, інтенсивні

Групують ФС з точки зору окремих аспектів формування стійкості

підприємства. При цьому керуються основними положеннями системного підходу.

2. Характеристика факторів за ознаками: належності до досліджуваного об'єкта, значимості, залежності від діяльності людей, масштабу впливу

Відповідно до першої класифікаційної ознаки, за приналежністю до досліджуваного об'єкта, різноманітні фактори групують на *екзогенні* (зовнішні) і *ендогенні* (внутрішні).

Екзогенні фактори представляють собою систему зовнішніх змінних, які утворюють зовнішнє середовище. Вони формуються у результаті впливу: конкурентів, постачальників, покупців, інвесторів, НТП, органів влади, контактних аудиторій, політичної сфери тощо. Більшість зовнішніх факторів, як правило, не піддається регулюванню з боку керівництва підприємств, тому, щоб забезпечити стійкість, необхідне гнучке пристосування до них.

З цього погляду поведінка підприємства для забезпечення стійкого розвитку – це процес протидії негативним зовнішнім факторам, реакція на зовнішнє збурювання, яке виводить підприємство зі стану рівноваги. До зовнішніх факторів, що впливають на стійкість підприємства, можна віднести: трудові ресурси (кількість, демографічна ситуація, рівень освіти, кваліфікація, культура); розвиток науки і техніки; політичну стабільність, розвиток інфраструктури (зв'язку, транспорту, банківської системи, рекламних послуг; страхових послуг, аудиту тощо); фінансову, кредитну і податкову політику; інфляцію; фінансовий стан підприємств-боржників та інші фактори.

Ендогенні фактори (внутрішні) формуються у внутрішньому середовищі підприємства, у його підсистемах (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, організаційна структура). Вони, як правило, знаходяться під керівництвом підприємства. Управління внутрішніми факторами дозволяє підприємству, з одного боку, певним чином реагувати на зміну зовнішнього середовища, з іншого боку, активізувати використання і розвиток власних можливостей у зміцненні стійкості.

У класичній ринковій економіці, як відзначають закордонні дослідники, 1/3 провин за банкрутство підприємства припадає на зовнішні фактори і 2/3 - на внутрішні. Вітчизняні дослідники ще не провели подібної оцінки, однак можна не без підстави припустити, що для сучасної України характерна зворотна пропорція впливу цих факторів. Політичну й економічну нестабільність, інфляційні процеси варто віднести до найбільш значних факторів, що погіршують загальний стан державних і приватних підприємств

З метою виділення із визначених факторів головних, роблять поділ факторів за ознакою значимості на *основні* і *другорядні*. Основні фактори здійснюють вирішальний вплив в забезпеченні стійкості підприємства.

Диференціація ФС за ознаками залежності від діяльності людей має важливе значення для правильної оцінки функціонування підприємства. За цією ознакою фактори поділяють на об'єктивні, що не залежать від волі і бажання

людей, і *суб'єктивні*, що залежать від діяльності людей, підприємств, організацій і установ.

За масштабом впливу ФС можуть бути *загальними*, що діють у всіх галузях економіки, і *специфічними*, що діють в умовах окремої галузі чи економіки підприємства. Такий розподіл факторів дозволяє повніше врахувати особливості окремих підприємств, наприклад, підприємств харчової промисловості.

3. Характеристика факторів за ознаками: напрямку впливу, тривалості впливу, характеру впливу, сфери формування

За ознакою *спрямованості впливу* ФС поділяють на *сприятливі*, що сприяють поліпшенню стійкості, і *несприятливі*, що погіршують її. Подібний розподіл важливий при проведенні аналізу і прогнозу тому, що дозволяє краще орієнтуватися в обстановці і приймати рішення щодо максимізації використання для досягнення своїх цілей сприятливих факторів і нейтралізації несприятливих.

Щоб прогнозувати стійкість підприємства з урахуванням часових обріїв управління, групують ФС за *тривалістю впливу*. За цією ознакою фактори можна розділити на три групи: *довгострокові*, що визначають розвиток тривалих тенденцій (більше 2-х років); *середньострокові* (1-2 роки); *короткочасної дії* (декілька тижнів – 1 рік). Тривалі тенденції розвитку характеризуються усередненими величинами. Знання тривалих тенденцій розвитку економіки, що складаються під впливом низки факторів, необхідне для правильного розуміння конкретної економічної ситуації в даний момент і особливо в перспективі. Виявлення впливу середньострокових ФС дозволяє обмежити обрії управління стійкістю від 1 до 2 років. Так, стійкий стан підприємства обов'язково припускає його розвиток, що вимагає фінансування. Принципово тут можливі два джерела: самофінансування і зовнішнє фінансування. Для підтримки існуючої діяльності і для подальшого стійкого розвитку необхідно у першу чергу враховувати фінансові резерви самих підприємств. Довгострокові і середньострокові фактори впливають на інвестиційну політику, інвестиційні проекти, вибір найкращих з них. Тому слід прогнозувати вплив таких факторів, визначаючи перспективи розвитку підприємства. Вибір тактичних кроків по забезпеченню щоденної діяльності і попередженню несприятливих тенденцій залежить від своєчасного і повного виявлення короткострокових факторів. Виявлення і використання коротко-, середньо-, і довгострокових факторів впливає на прийняття довгострокових, середньострокових і короткострокових управлінських рішень і в остаточному підсумку визначає рівень стійкості підприємства.

Групування *за характером впливу* дозволяє розділити ФС на *постійні*, *періодичні*, *тимчасові*, *випадкові*. Таке групування має важливе значення для оцінки поточного фінансово-економічного стану підприємства, розробки прогнозу і прийняття оптимальних довгострокових, середньострокових і короткострокових управлінських рішень. Розробка короткострокових рішень у

сфері забезпечення стійкості вимагає, зокрема, обліку всього комплексу факторів: постійних, періодичних, тимчасових і випадкових. Довго- і середньострокові управлінські рішення припускають визначення впливу постійнодіючих факторів.

ФС за сферою формування поділяють на *виробничі, технологічні, фінансові, маркетингові, соціальні* (стосуються персоналу), *організаційні*.

Так, безперервний випуск, реалізація високоякісної продукції позитивно впливає на стійкість підприємства. Збої у виробничому процесі, погіршення якості продукції, ускладнення з її реалізацією ведуть до зменшення надходження коштів, у результаті чого погіршується платоспроможність підприємства. Є і зворотний зв'язок, тому що відсутність коштів може привести до перебоїв у забезпеченні матеріальними ресурсами, а отже, і у виробничому процесі. У практиці роботи підприємств непоодинокі випадки, коли добре працюючі підприємства зазнають фінансових труднощів, пов'язаних із недостатньо раціональним розміщенням і використанням наявних фінансових ресурсів. Виявлення впливу факторів дозволить спрямувати свою діяльність на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової та кредитної дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних і позикових коштів з метою ефективного функціонування підприємства.

4. Характеристика факторів за ознаками: передбачуваності, керованості, можливості обліку і кількісного виміру, ступеня деталізації, типу розвитку

За ознакою передбачуваності фактори стійкості поділяють на *передбачувані* (прогнозовані) і *непередбачувані* (непрогнозовані). Якщо дію передбачуваних факторів можна передбачити і врахувати, то випадкові не можна передбачити й уточнити заздалегідь. До непередбачуваних в основному відносять окремі екзогенні фактори: стихійні лиха, політичні конфлікти, окремі заходи уряду й інші. У реальній практиці діяльності українських підприємств ті або інші явища можуть бути вкрай несподіваними, а причини їх невиявленими. Саме це робить таке явище непередбаченим і відбиває ступінь обмеженості знання про предмет. Важливість впливу таких факторів визначається в основному тим, що вони прокладають шлях до ще не з'ясованої закономірності.

У процесі управління стійкістю велике значення має можливість впливу на фактори, управління ними, що визначає розподіл ФС на *керовані і некеровані*. Необхідна умова управління – передбачуваність зміни того чи іншого фактора у визначених обставинах. Але ця умова є недостатньою, тому що не на всі передбачувані фактори можна впливати. До керованих ФС відносять ендогенні фактори з числа передбачуваних, на які може впливати суб'єкт управління: обсяг і структура реалізації продукції, структура і використання капіталу, формування виробничих запасів, розрахунково-платіжна політика, рівень прибутку, використовувані технології тощо. Частина екзогенних факторів для окремих підприємств може бути слабкокерованою

(так, залежно від специфіки конкуренції в галузі, фірма може мати більший чи менший вплив на постачальників, на споживачів тощо)

Суттєве значення при аналізі, прогнозуванні і впливі на стійкість підприємства має класифікація ФС за можливістю їх обліку і кількісного виміру. Відповідно до зазначеної ознаки ФС можна розділити на *формалізовані* і *неформалізовані*. Формалізовані можна кількісно виміряти і подати у вигляді формули розрахунку (піддаються кількісному обрахунку), неформалізовані – ні.

Різні ФС нерівнозначно впливають на процес формування стійкості підприємства. Системний аналіз сукупності ФС дозволяє виявити ті з них, вплив яких позначається безпосередньо і має через це визначальний характер, і фактори, що здійснюють опосередкований вплив, оскільки побічно впливають на стійкість. Для цього використовується класифікація ФС за ступенем деталізації. Стійкість – це категорія, що характеризується багатьма показниками (системою показників), які відбивають різні сторони цього явища. З точки зору рівня стійкості – ці показники – це фактори першого порядку впливу на стійкість. У свою чергу ці показники-фактори акумулюють у собі вплив більш численних факторів непрямого впливу – фактори другого порядку, третього і всіх наступних порядків. Таким чином, складається складна ієрархічна система ФС. Основні ФС є вершиною багатоярусної "піраміди", і в силу віддалення від вершини "піраміди" вплив опосередковуваних факторів слабшає, а взаємозв'язки між окремими ФС наступних порядків стають усе більш складними і різнобічними.

За типом розвитку підприємства виділяють фактори *екстенсивного* й *інтенсивного* росту. Основними факторами екстенсивного росту є додаткові витрати живої й уречевленої праці: зростання чисельності працюючих, зростання капітальних вкладень, зростання обсягів споживаних ресурсів. Фактори інтенсивного розвитку поділяють на дві великі групи. Фактори першої групи пов'язані з мобілізацією наявних резервів, що, як правило, не вимагає значних капітальних вкладень. Фактори другої групи пов'язані з перебудовою діяльності підприємств на базі використання досягнень НТП і новітніх управлінських технологій. Саме друга група факторів є основою інтенсифікації діяльності підприємств у зміцненні стійкості.

Таким чином, представлена класифікація факторів дає комплексне представлення про вплив різноманітних факторів на стійкість підприємства і є базою для підвищення якості управлінських рішень щодо формування стійкості.

Використана і рекомендована література:

1. Должанський І.З. *Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник* / І.З.Должанський, Т.О. Загорна.– Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с. – С. 31-34

2. Добровольська О. В. Класифікація факторів впливу на економічну стійкість підприємств / О. В. Добровольська // *Інвестиції: практика та досвід.* – 2007. – квітень (№8). – С. 23-27.
3. Куц Л.Л. Стратегічна стійкість підприємства: навч. посібн. / Л. Л. Куц.- Тернопіль: Інфотехцентр, 2011. – 180 с. – С. 38-44

Тема. Управління підприємством і стійкість

Основні питання теми:

1. *Основні складові системи управління підприємством. Опис внутрішнього середовища підприємства. Опис зовнішнього середовища. Формулювання місії.*
2. *Динамічна модель підприємства.*
3. *Вибір цілей управління.*
4. *Умова можливості продовження бізнесу.*
5. *Ресурсні і фазові обмеження.*
6. *Постановка задачі управління підприємством і можливості її рішення*
7. *Задача стратегічного планування.*
8. *Задача тактичного управління.*
9. *Сприятливі і несприятливі події. Подолання наслідків несприятливої події.*

1. Основні складові системи управління підприємством. Опис внутрішнього середовища підприємства

Формалізуємо задачу управління розвитком підприємства. В управлінні підприємством виділяють суб'єкт і об'єкт управління, а також зовнішнє середовище і інтерфейс взаємодії між зовнішнім середовищем і об'єктом управління.

Суб'єкт управління підприємством – це його власники і менеджмент, які на законних підставах здійснюють стратегічне, тактичне й оперативне управління підприємством.

Окрім суб'єктів управління, на підприємство діють різні групи впливу. Вони формально не мають прав на управління, проте впливають на цей процес через постановку додаткових обмежень. До таких груп впливу відносять: персонал підприємства; кредитори; адміністративні органи; різні суспільні об'єднання і групи (наприклад, товариства споживачів, екологічний рух і т.ін.).

Графічно загальну схему системи управління наведено на рис.4.1. Формалізуємо її.

Опис внутрішнього середовища підприємства.

Опис *об'єкту управління* подають як *кількісну модель підприємства*, що відображає всі показники (назвемо їх змінними) підприємства і зв'язки між ними у будь-який момент часу. Нехай стан підприємства описується набором n змінних:

$$x(t) = \{x_1, x_2, \dots, x_n\}(t) \quad (4.1)$$

Опис системи вважається *повним*, якщо її стан у будь-який момент часу можна однозначно встановити за значеннями цих змінних. Якщо при цьому жоден з параметрів системи в цьому описі не може бути виражений через комбінацію інших, а будь-який параметр, що додатково вводиться, виявляється деякою функцією вже відомих параметрів системи, такий опис називають *базисним*.

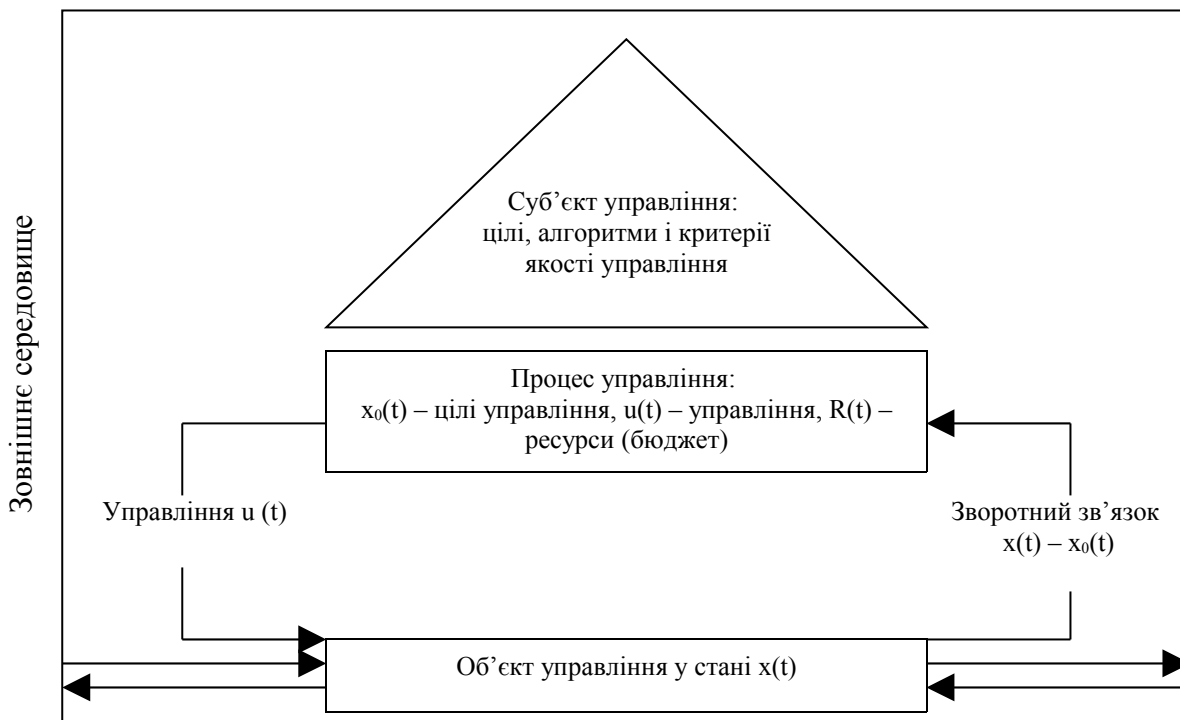


Рис.4.1. Основні складові системи управління розвитком підприємства

Прикладом практичного створення такого опису стану підприємства можна назвати запропоновану в 1992 р. американськими економістами Р. Капланом і Д. Нортоном *концепцію збалансованої системи показників*, яка є набором монетарних і немонетарних показників для внутрішньофірмової управлінської мети. *Мета збалансованої системи показників* — 1) дати достатньо докладний опис стратегічних цілей підприємства, 2) сприяння встановленню зв'язку стратегічних показників з показниками тактичного управління, 3) сприяння перетворенню стратегії в конкретні тактичні плани, у тому числі і бюджетні, 4) налагодження зворотного зв'язку для уточнення стратегії і її оновлення.

За цією концепцією створюється інформативний опис стану підприємства через його ключові змінні з орієнтацією на *довготривалі стратегічні цілі*. Особливо важливою сферою її застосування виявилось *управління процесами зростання вартості підприємства*, тобто його стратегічними характеристиками.

Опис зовнішнього середовища.

Наступним об'єктом, що підлягає формалізації, є оточуюче підприємство *зовнішнє середовище*. Нехай стан зовнішнього середовища описується M змінними:

$$y(t) = \{y_1, y_2, \dots, y_M\}(t)$$

Очевидно, що повний опис стану зовнішнього середовища – задача абсолютно нерозв'язна просто через незіставність масштабів підприємства і його оточення. Проте для мети управління достатньо мати опис тільки тих чинників, які діють на підприємство. Отже, нехай ці чинники зовнішнього середовища описуються m змінними (природно, що розмірність m виявляється значно меншою M : $m \ll M$)

$$y(t) = \{y_1, y_2, \dots, y_m\}(t) \quad (4.2)$$

Розмірність m також виявляється достатньо великою, тому від повного опису інтерфейсу взаємодії „підприємство – зовнішнє середовище” слід перейти до його опису через *ключові змінні*.

Для побудови моделей зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства необхідно **сформулювати його місію**, тобто основні параметри області, в якій проходить діяльність підприємства. При цьому необхідно визначити:

- 1) свого споживача;
- 2) потребу вибраної цільової групи, яку задовольнятиме підприємство;
- 3) базові технології виробництва товару..

2. Динамічна модель підприємства

У процесі управління стан підприємства як цілісної системи *змінюється в часі*, тому для опису цих змін необхідно мати відповідну *динамічну модель*.

Можна застосувати якісну (описову) динамічну модель, пов'язуючу зміни показників підприємства із зміною часу, станами змінних зовнішнього середовища і діями менеджменту підприємства. Запишемо задачу управління підприємством у вигляді системи звичайних диференціальних рівнянь, щоб підкреслити її динамічність і явно показати значущі в задачі змінні:

$$\frac{dx_i}{dt} = F_i(x_1, x_2, \dots, x_n, y_1, y_2, \dots, y_m, t, u_1, u_2, \dots, u_k, \xi) \quad (4.3)$$
$$i = 1, 2, \dots, n$$

де $F_i(\bullet)$, $i = 1, 2, \dots, n$ — функції, що описують взаємодію зовнішнього середовища з підприємством; $\{u_1, u_2, \dots, u_k\}$ — управляюча дія (управління), за допомогою якої менеджмент підприємства розраховує досягти своїх цілей. Управління u залежить від комбінації ресурсів (у тому числі і нематеріальних), які має у своєму розпорядженні підприємство, і є послідовністю організаційних, виробничих і маркетингових заходів, виконуваних у часі і просторі. ξ — вектор збурень зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. В загальному випадку управляюча вектор-функція залежить від стану системи, часу і збурень: $u(t, x, \xi)$.

Відомо, що система n диференціальних рівнянь для своєї визначеності вимагає n початкових умов, що характеризують стан керованого підприємства в початковий момент часу:

$$x_i(t=0) = x_i^0, i = 1, 2, \dots, n \quad (4.4)$$

3. Вибір цілей управління

Наступним кроком в постановці задачі управління підприємством є вибір *цілей управління*. Цілі управління характеризуються двома параметрами — часовим інтервалом і величиною, якої повинні досягти деякі параметри підприємства до завершення заданого часового інтервалу.

$$x_i(t=T) = x_i^T \pm \varepsilon_i, i = 1, 2, \dots, k, k \leq n \quad (4.5)$$

Тут T — часовий горизонт планування; x_i^T . — цільове значення i -го показника стану підприємства, ε_i — допустиме відхилення фактичного i -го показника від планового, k — число контрольованих планом змінних.

Як вказано в (4.5), менеджмент підприємства може планувати і контролювати досягнення заданих значень не для всіх його змінних, а тільки для найважливіших, залишаючи інші змінні або абсолютно вільними, або (що більш ймовірно) дозволяючи їм приймати довільні значення з деякого інтервалу:

$$x_i^{\min} \leq x_i(t=T) \leq x_i^{\max}, i = k+1, k+2, \dots, l, l \leq n \quad (4.6)$$

Співвідношення між кількістю умов типу (4.5) і (4.6) (тобто, між k і l) змінюється залежно від рівня визначеності задачі управління. При *стратегічному управлінні*, що характеризується найвищим рівнем невизначеності, умовами (4.5) задають тільки найпринциповіші для фірми показники, як правило, фінансові і/або конкурентного стану на ринках функціонування фірми, тобто відношення числа умов типу (4.5) до числа умов типу (4.6) тут мінімальне. При *операційному управлінні*, що характеризується якнайменшою невизначеністю, частка умов (4.5) найбільша, і для *тактичного управління* ця частка має проміжне значення між випадками стратегічного і оперативного управління.

4. Умова можливості продовження бізнесу

Умова можливості продовження бізнесу — це запас часу, який має підприємство для продовження бізнесу.

Досягнення економічних цілей підприємства здійснюється в ході циклічного процесу, кожний цикл якого складається з двох тактів. В ході першого підприємство несе витрати на виробництво продукції. В ході другого такту, що включає маркетингове просування продукції та її збут, витрати повинні повертатися з прибутком. Якщо розширеного відтворювання засобів не відбувається, підприємство для продовження бізнесу витрачає свої резерви, сподіваючись, що «реакція прибутку» все ж таки спалахне, і повернення засобів почне перевищувати їх вкладення в розмірах, достатніх для економічної

ефективності проекту. Таким чином, запас часу для продовження бізнесу (можливість продовження бізнесу) в цих умовах визначаються величиною наявних ресурсів і інтенсивністю чистих витрат на продовження бізнесу. Якщо ситуація не покращиться, то підприємство буде витіснено з бізнесу за час порядку:

$$\tau_p \approx R/(C - P) \quad (4.7)$$

де R — величина виділених (накопичених) ресурсів (грн.), C — інтенсивність витрат (грн./міс.), P — інтенсивність надходжень (грн./міс.), $C > P$.

5. Ресурсні і фазові обмеження

У процесі досягнення цілей підприємство витрачає різні ресурси, головними з яких є *час і гроші*. Обидва ці ресурси природно обмежені, тому пошук допустимого управління здійснюється при *ресурсних обмеженнях* (4.8):

$$R_i \leq R_i^{\max}, R_M \leq R_M^{\max} \quad (4.8)$$

Часові обмеження обумовлені тим, що підприємству доводиться синхронізувати свої дії з подіями в зовнішньому середовищі, щоб запобігти настанню несприятливих для себе подій, або пом'якшити її наслідки. Також підприємство може прагнути своїми діями спрямувати потік зовнішніх подій в бажане для себе русло («перехопити ініціативу»).

Ресурси, що використовуються підприємством у його діяльності і мають різну природу — матеріальні ресурси, людські ресурси, знання і т.д., можна звести до цих двох: грошей і часу. Гроші є самим ліквідним ресурсом, що приймає будь-які форми. Проте таке перетворення вимагає часу. Тобто, є неповна замінюваність цих ресурсів: грошей і часу.

Зараз дослідники і розробники економічних стратегій приходять до поняття *ключового ресурсу*, володіння яким на відповідному часовому інтервалі («в потрібний момент») здатне вирішально вплинути на розстановку сил на галузевому ринку і сприяти закріпленню лідируючих позицій підприємства в галузі.

Ресурсні обмеження доповнюються *фазовими обмеженнями*, які забороняють підприємству заходити в деякі області фазового простору. Наприклад, підприємство не повинне заходити в зону боргів, що перевищують встановлені законом ліміти, на термін більше трьох місяців, інакше в арбітражному суді може бути розпочато справу про його банкрутство, що може спричинити припинення діяльності підприємства. Від самого управління також вимагається виконання певних обмежень, наприклад, управління повинне бути легітимним. Очевидність цієї вимоги не означає її безумовного виконання.

Фазові обмеження можна записати як:

$$\begin{aligned} u &\in G_u, \\ x &\in G_x, \end{aligned} \quad (4.9)$$

де G_u, G_x — множини, елементи яких задовольняють фазовим обмеженням (на управління, на цілі).

8. Постановка задачі управління підприємством і можливості її рішення

Задача управління підприємством полягає в пошуку управляючої функції u , що забезпечує перехід підприємства з початкового стану X^0 (4.4) в кінцевий стан X^T (4.5 — 4.6) в умовах дії зовнішнього середовища на показники підприємства (4.3) при ресурсних і фазових обмеженнях (4.8 — 4.9).

Сформульована задача управління може мати такі три варіанти розв'язків (це залежить від співвідношення поставлених цілей, наявних ресурсів і жорсткості опору середовища):

А) не мати рішень (цілі надмірно амбітні, а ресурсів недостатньо);

Б) мати одне рішення (при найоптимальнішому управлінні, що найбільш економно витрачає ресурси, ресурсів тільки-тільки вистачає для досягнення поставлених цілей);

Управління, що ґрунтується на єдиному рішенні, зазвичай нежиттєздатне: будь-яке збурення зовнішніх умов, що веде до додаткової витрати ресурсів порівняно з бюджетом управління, робить задачу досягнення поставлених цілей нерозв'язною.

В) мати декілька рішень (існує декілька альтернативних управлінь і відповідних їм траєкторій переходу підприємства з початкового стану в кінцевий) (див. рис. 4.2) (тобто є альтернативи планів $\{u\}$, відповідних графіків забезпечення управління ресурсами $\{R\}$ і фазових траєкторій підприємства $\{x\}$ на часовому інтервалі $[0, T]$).

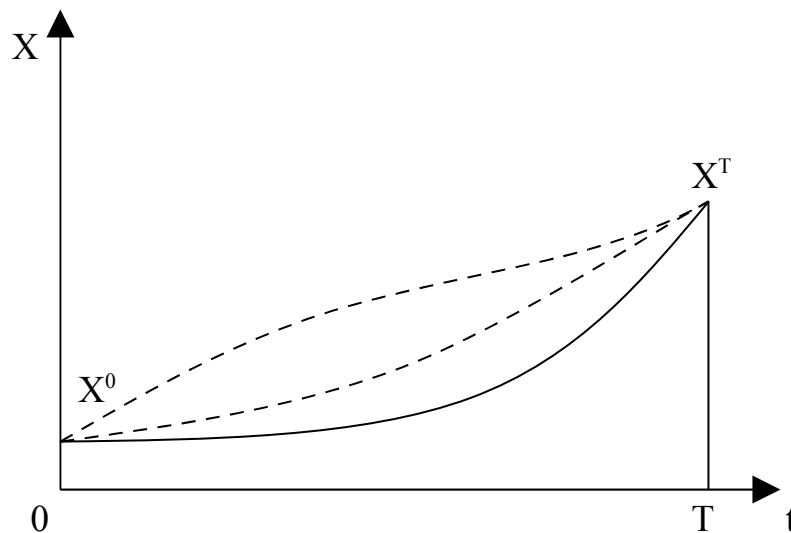


Рис.4.2. Пучок допустимих траєкторій переходу підприємства з початкового стану X^0 в кінцевий X^T

і оптимальна траєкторія за заданими критеріями K^M (суцільна лінія).

Вибір єдиного рішення (рис. 4.2) з безлічі альтернатив випадку В, яке і буде прийняте для реалізації, здійснюється на основі наперед сформульованих менеджментом підприємства *критеріїв якості управлінських рішень*:

$$K = \{K_1, K_2, \dots, K_M\} \quad (4.10)$$

з яких найважливішими є: 1) витрати на реалізацію і їх графік, 2) дотримання прийнятності ризиків, пов'язаних з реалізацією рішення, 3) стійкість вибраного рішення до збурень зовнішнього середовища.

Критерії якості управління формулюються суб'єктом управління, виходячи з його розуміння задачі (стратегічна, тактична) і цілей управління. При *короткострокових цілях* управління як критерій може виступати вимога *мінімізації часу* досягнення цілей. Така ситуація виникає при загрозі платоспроможності підприємства, коли виникає необхідність погашення заборгованості у найкоротші терміни. При *довгострокових цілях* все частіше застосовується концепція управління підприємством, спрямована на *максимізацію його вартості на великих часових горизонтах* (це стає критерієм).

При *зміні режиму роботи підприємства* (об'єднання, злиття тощо), пов'язаного з досягненням нових цілей (4.5 — 4.6), необхідно передбачити розвиток підприємства в умовах перехідних процесів, здатних приводити до небажаних наслідків. Перехідні процеси обумовлені структурою підприємства і жорсткістю зв'язків його елементів, а також використовуваним управлінням. Формально запобігти небажаним наслідкам перехідних процесів можна, дотримуючись фазових обмежень (4.8 — 4.9), які повинні не допустити попадання показників підприємства в небезпечну зону, і критеріїв відбору оптимального рішення (4.10).

7. Задача стратегічного планування

Розглянемо тепер *послідовність рішення задачі управління* підприємством. Нехай перед підприємством поставлено цілі, задані умовами (4.5, 4.6), для досягнення яких воно має ресурси R . Підприємству необхідно розробити план їх досягнення.

Задача стратегічного планування: Знайти управляючу функцію

$$u_0 = \{u_1^0, u_2^0, \dots, u_k^0\}$$

яка забезпечить перехід підприємства з початкового стану X^0 (4.4) в кінцевий стан X^T (4.5 — 4.6) в умовах *прогнозованої дії зовнішнього середовища на показники* підприємства

$$\frac{dx_i}{dt} = F_i(x_1, x_2, \dots, x_n, \tilde{y}_1, \tilde{y}_2, \dots, \tilde{y}_m, t, u_1^0, u_2^0, \dots, u_k^0) \quad (4.3 \text{ a})$$

$$i = 1, 2, \dots, n$$

при ресурсних і фазових обмеженнях (4.8 — 4.9). Тут

$$\tilde{y}(t) = \{\tilde{y}_1, \tilde{y}_2, \dots, \tilde{y}_m\}(t) \quad (4.2 \text{ a})$$

прогнозований стан зовнішнього середовища.

Випадки А і Б розв'язків задачі управління розглядати не будемо, оскільки вони не представляють практичного інтересу

Для випадку В результат розв'язку цієї задачі — набір альтернативних планів управління $\{u_0\}$, відповідних графіків забезпечення цих планів ресурсами $\{R_0\}$, а також фазових траєкторій підприємства $\{x_0\}$ на часовому

інтервалі $[0, T]$. Вибір єдиного рішення з безлічі альтернатив, яке і буде прийнятим для реалізації, здійснюється на основі наперед сформульованих менеджментом підприємства критеріїв якості стратегічних рішень:

$$K^C = \{K_1^C, K_2^C, \dots, K_M^C\} \quad (4.10 \text{ a})$$

з яких найважливішими є

- витрати на реалізацію рішення,
- допустимість ризиків, пов'язаних з його реалізацією,
- і стійкість вибраного рішення до збурень зовнішнього середовища.

Високий рівень невизначеності, властивий стратегічним планам, вимагає не перенавантажувати постановку цілей управління зайвими подробностями. Вибір параметрів підприємства, для яких необхідно задати їх цільові значення по умові (4.5), необхідно здійснювати, фіксуючи тільки критичні параметри, відхилення від яких істотно позначиться на якості рішення. Всю решту змінних на етапі стратегічного планування слід залишити вільною, обмежуючи їх тільки умовами (4.6). Дуже детально вказані в плані цілі не можуть бути гарантовано забезпеченими і, разом з тим, значно ускладнюють управління або вимагають дуже великих ресурсів для свого досягнення.

Стратегія підприємства, що визначає основні цілі і способи їх досягнення, містить багато складових, з яких найважливішими є такі:

- конкурентна стратегія;
- стратегія росту (внутрішній або зовнішній ріст підприємства, цілі і методи реалізації: підвищення стійкості й зниження ринкових витрат за рахунок вертикальної інтеграції, диверсифікація, її тип і т. ін.);
- маркетингова стратегія, що включає цілі і методи просування товару на ринку, взаємодію з партнерами по збуту, рекламу й т.ін.;
- цінова стратегія.

1. Задача тактичного управління

2.

Для прив'язки стратегічного плану до реальних умов використовують *тактичне управління*, яке здійснюють в умовах меншої невизначеності на менших інтервалах часу.

Конкретний план тактичного управління вводять у дію при настанні деякої *запланованої або незапланованої події* ξ .

Регулярне тактичне управління. Як заплановану подію можна приймати досягнення деякого проміжного результату стратегічного плану, що дозволяє розпочати реалізацію наступного етапу. При такому регулярному тактичному управлінні інтервал планового стратегічного періоду $[0, T]$ розбивають на інтервали тактичного управління $[0, T_1], [T_1, T_2] \dots [T_{n-1}, T_n = T]$. Для кожного з інтервалів призначають цілі управління, узгоджені зі стратегічними цілями підприємства (див. рис.4.3).

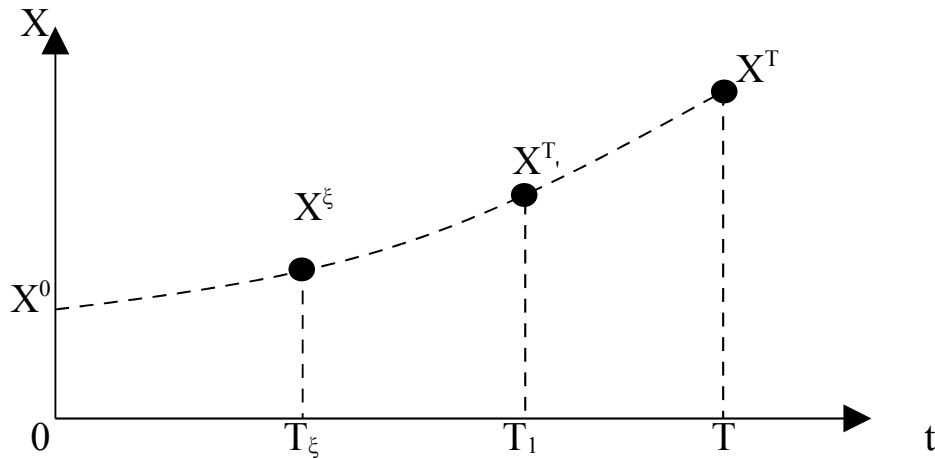


Рис. 4.3. Регулярне тактичне управління підприємством

Задача тактичного управління:

Позначимо ξ – подія, що вже реалізувалася.

Знайти управляючу функцію

$$u_1 = \{u_1^l, u_2^l, \dots, u_k^l\}$$

забезпечуючу перехід підприємства з початкового стану X^ξ

$$x_i(t = t_\xi) = x_i^\xi, i = 1, 2, \dots, n \quad (4.4 \text{ б})$$

в кінцевий стан X^{T1}

$$x_i(t = T_1) = x_i^{T1} \pm \varepsilon_i \quad (4.5 \text{ б})$$

$$x_i^{\min} \leq x_i(t = T_1) \leq x_i^{\max}, i = k + 1, k + 2, \dots, l, l \leq n \quad (4.6 \text{ б})$$

в умовах впливу зовнішнього середовища на показники підприємства

$$\frac{dx_i}{dt} = F_i(x_1, x_2, \dots, x_n, y_1, y_2, \dots, y_m, t, u_1^l, u_2^l, \dots, u_k^l, \xi) \quad (4.3 \text{ б})$$

$$i = 1, 2, \dots, n$$

при обмеженнях (4.8 — 4.9).

Тут ξ — подія, що вже реалізувалася, а

$$y(t) = \{y_1, y_2, \dots, y_m\}(t) \quad (4.2 \text{ б})$$

відомий стан зовнішнього середовища, на якому відобразилася ця подія, x_i^{T1} — узгоджені з початковими планами цілі тактичного управління, T_1 , — момент, до якого їх потрібно досягнути.

На відміну від постановки планових стратегічних цілей, менший рівень невизначеності, властивий тактичному управлінню, дозволяє конкретизувати цілі управління на кожному тактичному інтервалі. Це означає, що в умовах (4.5 — 4.6) значення параметрів k і ε_i , задаються більш жорстко, уточнюючи стан підприємства, якого треба буде досягнути до кінця кожного тактичного періоду.

Нерегулярне тактичне управління. У процесі виконання плану в реальних умовах у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства завжди відбуваються *незаплановані* (хоча, можливо, і передбачувані) *події* ξ , які вимагають відповідної реакції менеджменту. Так, нехай у деякий момент t_ξ на інтервалі $[0, T]$ відбувається така незапланована подія ξ . Тоді на інтервалі $[t_\xi$,

$T_1]$, $T_1 < T$ виникає задача тактичного управління, мета якої — запобігти негативним наслідкам конкретної події ξ . Формальна постановка має той же вигляд, що і задача регулярного тактичного управління (рис. 4.4).

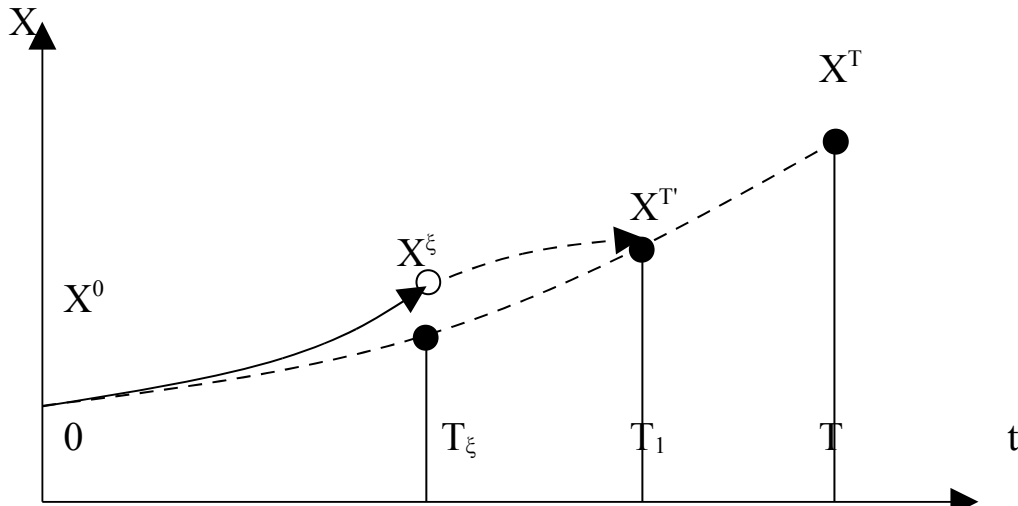


Рис. 4.4. Тактичне управління при порівняно невеликому збуренні плану (витрати ресурсів на повернення на планову траєкторію істотно менші наявних ресурсів). Штрихова лінія на інтервалі $[0, T]$ $x(t, u_0, R_0)$ представляє планову траєкторію, суцільна лінія — її реалізацію на інтервалі $[0, T_\xi]$, штрихова лінія на інтервалі $[T_\xi, T_1]$ — траєкторія тактичного управління. Проміжні цілі X^{T_1} узгоджені з кінцевими цілями підприємства X^T

Результат рішення задачі тактичного *управління* — набір альтернативних управлінь $\{u_1\}$, відповідних графіків забезпечення управління ресурсами $\{R_1\}$ — бюджетів тактичної задачі і фазових траєкторій підприємства $\{x_1\}$ на інтервалі часу $[t_\xi, T_1]$. Як і у випадку задачі стратегічного планування, залежно від ресурсних і фазових обмежень, може бути багато альтернативних тактичних управлінь. Вибір єдиного рішення, яке і буде прийнято для реалізації, здійснюється на основі критеріїв якості рішень

$$K^T = \{K_1^T, K_2^T, \dots, K_N^T\} \quad (4.10 \text{ б})$$

з яких найважливішими є *витрати і прийнятність ризиків*, пов'язаних з його реалізацією. Через обмеженість інтервалів часу, на яких розв'язується тактична задача, питання про стійкість вибраного рішення до збурень зовнішнього середовища, як правило, змісту не має. Виняток становлять тільки ситуації антикризового управління, коли потік зовнішніх несприятливих для підприємства подій різко пришвидшується, рівень невизначеності в задачі управління зростає, але при цьому зростають і вимоги до точності рішення. Звичайно для тактичного управління більш важлива *стійкість вибраного рішення до збурень внутрішнього середовища підприємства*.

Критерії відбору рішень для задачі стратегічного планування і задачі тактичного управління в загальному випадку різні, що і підкреслюється різним їх позначенням у тексті.

Таким чином, управління підприємством здійснюють у двох режимах: стратегічному на інтервалі $[0, T]$, який забезпечує підприємству досягнення віддалених стратегічних цілей, і тактичної реакції підприємства на подію ξ (що вже трапилася) впродовж часу $[T_\xi, T_1]$. Призначення тактичного управління — зберегти можливість досягнення спочатку запланованих цілей підприємства. Оскільки все управління забезпечується ресурсами з ресурсів підприємства R , виконується рівність:

$$R = R_0 + R_1 \quad (4.11)$$

При цьому ресурс R_0 використовується для досягнення цілей підприємства з моменту настання планового періоду, а ресурс R_1 потрібно резервувати на випадок настання очікуваної випадкової або непередбаченої події ξ і використовувати тільки після її настання — моменту t_ξ .

11. Сприятливі і несприятливі події. Подолання наслідків несприятливої події

Всі події зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства можна поділити на дві групи:

- *сприятливі події* – вони сприяють підприємству в досягненні цілей;
- *несприятливі події* – перешкоджають досягненню цілей.

Сприятливі події збільшують матеріальні і нематеріальні активи підприємства або економлять його ресурси. Цей приріст активів або заощаджені ресурси потім можна або 1) зарезервувати на випадок інших непередбачених обставин, збільшуючи ресурс R_1 , або 2) ввести в оборот для досягнення цілей підприємства, збільшуючи ресурс R_0 , що дає підстави переглянути плани у бік досягнення більш значущих цілей. Перший спосіб (резервування) потрібно узгоджувати з *рівнем ризиків*, який підприємство вважає для себе *допустимим*, оскільки надмірні резерви, не вносячи істотних змін в рівень захисту підприємства проти ринкових загроз, заморожують ресурси, які могли б бути використані ним для досягнення своїх цілей. Іншим чинником, що впливає на величину резервованих ресурсів, є *співвідношення вартості захисту від ризику R_1 , до розміру очікуваного збитку*: якщо вартість захисту перевищує можливий збиток, ризик вважається *прийнятним* і захист від нього не проводиться.

Несприятливі події зовнішнього середовища, навпаки, відволікають ресурси підприємства від досягнення його цілей, зменшуючи ресурс R_0 і знижуючи темпи економічного розвитку. Крім того, несприятливі події завдають збитків активам підприємства, розмір яких можна обмежити *точним тактичним управлінням u^1* . Якщо управління буде *неточним*, це веде до збільшення витрат ресурсу R_1 на досягнення тих же цілей. Тому при точному управлінні величина R_1 є *мінімально можливим ресурсом для захисту підприємства від несприятливої події і її наслідків*.

Стосовно наслідків несприятливих подій — збитків активам підприємства і зниження запасів його ресурсів, то вони можуть дати підставу до перегляду цілей підприємства у бік їх зниження (рис. 4.5).

Запобігання збиткам від несприятливої події ξ шляхом ефективної реалізації точно розрахованого тактичного управління все ж таки супроводжується зниженням ресурсів підприємства на його реалізацію; як наслідок, зростає ризик того, що наступна несприятлива подія вже відобразиться на його активах.

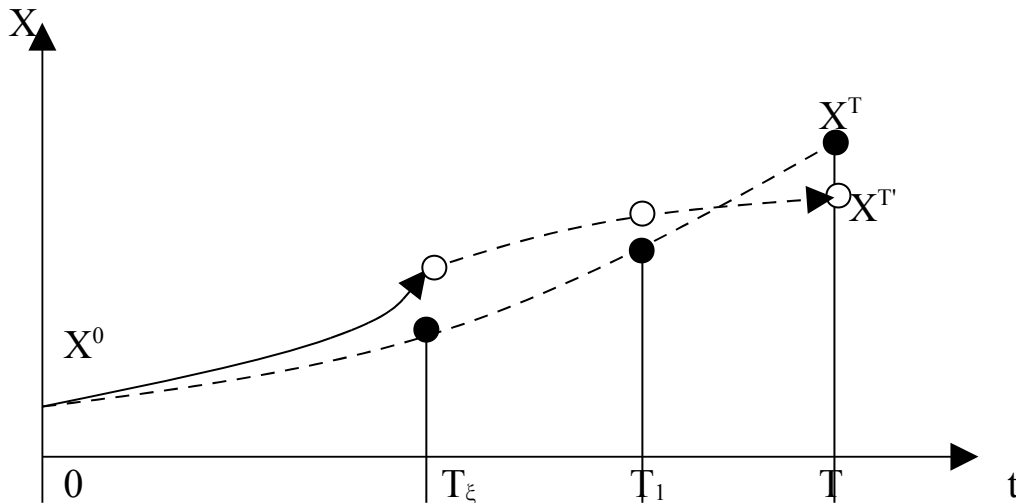


Рис. 4.5. Управління при значному збуренні плану в результаті втрат, викликаних несприятливою подією ξ ,

У підприємства не вистачає ресурсів на досягнення первинних стратегічних цілей X^T , і воно вимушено замінити їх на нові стратегічні цілі X^T . Штрихова лінія на інтервалі $[0, T]$ — траєкторія стратегічного плану, суцільна лінія — реалізація плану на інтервалі $[0, T_\xi]$, штрихова лінія на інтервалі $[T_\xi, T]$ — траєкторія *нового стратегічного плану*

Таким чином, дія випадкових подій із зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства може привести до зміни його цілей і планів, і, отже, можна говорити про стійкість цілей і планів підприємства до випадкових збурень зовнішнього і внутрішнього середовища. При цьому *величина ресурсу R_1 підкріпленого точним управлінням u_1 , є мірою стійкості досягнення підприємством поставлених цілей при збуреннях зовнішнього і внутрішнього середовища.*

Використана і рекомендована література:

1. Бараненко С.П. Стратегическая устойчивость предприятия / С.П. Бараненко, В.В. Шеметов.— М.: Центрполиграф, 2004. — С. 47-84
2. Должанський І.З. Конкуреноспроможність підприємства: Навч. посібник / І.З.Должанський, Т.О. Загорна.— Київ : Центр навчальної літератури, 2006. — 384 с. — С. 167-182

3. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. / Каплан Р., Нортон Д. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.
4. Кондратьев В. Корпоративное управление: особенности и тенденции развития / В. Кондратьев // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 1.
5. Куц Л.Л. Стратегічна стійкість підприємства: навч. посібн. / Л. Л. Куц.- Тернопіль: Інфотехцентр, 2011. – 180 с. – С. 45-60

Тема: Види і складові стійкості в задачі управління підприємством. Формування області конкурентних переваг

Основні питання теми:

10. *Циклічність процесів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Види стійкості.*
11. *Основні складові стійкості підприємства.*
12. *Поняття області конкурентних переваг підприємства.*
13. *Умови досягнення стратегічної стійкості.*
14. *Створення й укріплення області конкурентних переваг.*

1. Циклічність процесів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Види стійкості

Формування стійкості підприємства протікає у формі процесу, що має певну тривалість у часі й зачіпає різні напрями його діяльності. Так:

- По-перше, сферу його основної діяльності, що включає виробництво, просування і збут продукції, які породжують виробничий і маркетинговий цикли.
- По-друге, сферу забезпечення поточного виробництва матеріальними, фінансовими і кадровими ресурсами, що породжує логістичний, фінансовий і кадровий цикли на підприємстві.
- По-третє, перспективну діяльність підприємства, що виражається в різних інвестиційних проектах, просуванні своєї продукції на нові ринки (політиці експансії), розробці нових товарів і технологій їх виготовлення (інноваційній політиці), зміні своєї організаційної структури і структури бізнес-одиниць.

Перераховані процеси (виробничий, маркетинговий, логістичний тощо) мають циклічний характер, тобто окремі етапи діяльності багато разів повторюються. Зауважимо, що *тривалість* цих циклів є *різною*. Залежно від тривалості одні цикли можна назвати оперативними циклами, інші – тактичними (короткостроковими і середньостроковими), ще інші – стратегічними (довгостроковими). Відповідно до цього виділяють оперативний, тактичний і стратегічний цикли стійкості, або просто види стійкості: *оперативну, тактичну і стратегічну*. Очевидно, що досягнення стратегічної стійкості потребує забезпечення оперативної і тактичної стійкості.

Перехід від одного циклу до іншого пов'язаний з наростанням невизначеності в задачі управління.

Не дивлячись на численні відмінності в специфіці окремих напрямів діяльності підприємства, метою їх *всіх* є забезпечення довгострокової,

стратегічної стійкості підприємства, що означає збільшення його ринкової вартості, поліпшення фінансових показників діяльності, відповідність науково-технологічного характеру його продукції і технології виробництва сучасним вимогам, підвищення якості персоналу і організаційної стійкості.

2. Оснівні складові стійкості підприємства

Основними складовими стійкості підприємства (які фактично створюють необхідні умови для її виникнення і зміцнення) є:

фінансова,

технологічна (стосується технологій виробництва, технологічного характеру продукції підприємства, маркетингових технологій, управлінських технологій. Іноді науковці відповідно до цього виділяють *виробничу, маркетингову, управлінську стійкість*);

організаційна (стосується структури підприємства, визначає найефективнішу організацію філіалів і підрозділів підприємства, ступінь їх автономності, внутрішньо фірмові комунікації тощо);

персоналу (іноді дещо завужено вживають термін „кадрова стійкість”, роблячи акцент лише на плинності кадрів а не на їх якості й продуктивності. Говорячи про стійкість персоналу, основну увагу слід зосереджувати на ефективності персоналу, в рамках якої особливу увагу приділяти ефективності менеджменту).

3. Поняття області конкурентних переваг підприємства

Стратегічна стійкість досягається в результаті довготривалої конкурентоспроможності підприємства.

Для конкурентоспроможності підприємства необхідно утримувати його ключові показники в деякій області фазового простору підприємства, яка забезпечує його перевагу над конкурентами. Її називають **областю конкурентних переваг**.

Область конкурентних переваг підприємства включає:

- область фінансової стійкості як основи для продовження діяльності підприємства;
- область переваг товару, умов і технологій його виробництва, просування та збуту;
- область переваг менеджменту.

Під впливом зовнішніх чинників, у тому числі й протидії конкурентів, значення ключових показників підприємства міняються, іноді виходячи за межі області конкурентних переваг. Окрім того, і сама область конкурентних переваг з часом внутрішньо змінюється під впливом технологічних, організаційних, правових, екологічних та інших змін у світі.

4. Умови досягнення стратегічної стійкості

Отже, значення ключових показників підприємства часом можуть виходити за межі області конкурентних переваг.

Для досягнення стратегічної стійкості потрібно, щоб підприємство було конкурентоспроможним тривалий час. Для цього необхідно, щоб ключові параметри підприємства рідко і ненадовго покидали область конкурентних переваг.

Це означає, що ймовірність відхилення контрольованого показника підприємства від його заданого значення протягом певного обмеженого часу не має перевищувати заданої величини p_0 ($0 \leq p_0 \leq 1$)

Наприклад, стосовно конкретного показника підприємства – витрат – це звучатиме так: ймовірність того, що витрати на одиницю продукції фірми перевищать їх заданий рівень протягом певного часу не має перевищити величини p_0 .

При цьому ймовірність відхилення показника прямує до нуля, якщо:

- a. це відхилення триває довше, ніж є обмеження на час (цим забезпечується умова, що відхилення допускається „ненадовго”);
- b. це відхилення значне.

Таке визначення стійкості ключових показників допускає тимчасові зниження показників діяльності фірми, проте ці зниження повинні бути:

- 1) компенсовані. Компенсація відхилення показника забезпечується адекватним управлінням, підкріпленням необхідними ресурсами;
- 2) ув'язуватися з їх тривалістю — помітні зниження на тривалі періоди повинні бути рідкісними (їх ймовірність мала).

Щоб зберігати конкурентоспроможність підприємству тривалий час – необхідне виконання ще двох умов:

- щоб середнє за часом значення контрольованого ключового показника було не гіршим середнього по галузі (наприклад, витрати фірми – не вищими),
- щоб помітні відхилення контрольованого показника (хоч їх ймовірність і мала) від середнього по галузі не перекидали стійкості фірми, роблячи неможливим продовження роботи:

Наведені умови досягнення стратегічної стійкості (умови конкурентоспроможності фірми й додаткові вимоги до них) цілком реалістичні. Ніяка фірма не може залишатися незмінним лідером у всіх сферах своєї діяльності. Для конкурентоспроможності цілком достатньо, щоб по набору ключових показників на тривалих часових інтервалах фірма мала:

- 1) показники кращі, ніж в середньому по галузі;
- 2) щоб епізодичні відставання від конкурентів за цими показниками не були фатальними.

5. Створення і укріплення області конкурентних переваг

Область конкурентних переваг (область стратегічної стійкості) можна будувати на основі деяких ключових ресурсів і ключових компетенцій підприємства.

Ключовими ресурсами можуть бути співробітники, матеріальні активи, нематеріальні активи (ділова репутація підприємства, а також його торгові марки— бренди, різні види інтелектуальної власності).

Ключові компетенції — це набір виробничих, маркетингових, управлінських та інших технологій, знань і умінь, які забезпечують підприємству перевагу над конкурентами у виробничій, маркетингової і інших видах основної і допоміжної діяльності.

Керівництво підприємства послідовно формує вказані ресурси і компетенції під місію і стратегічні задачі підприємства доти, поки не доб'ється від них унікальності, здатної забезпечити *довготривалу перевагу* на галузевому ринку.

Конкурентну перевагу визначають як відносну перевагу характеристик продукції підприємства і/ або його технологій порівняно з його основними конкурентами. При цьому підприємство може мати однакові позиції чи навіть поступатися конкурентам за іншими параметрами своєї діяльності. Отже, конкурентна перевага підприємства визначається стійким, не швидкоплинним балансом відносних переваг і недоліків порівняно з найближчими конкурентами. Це означає, що в галузі у будь-який момент часу може бути декілька стійких областей конкурентних переваг, кожна з яких базується на своїх ключових ресурсах і компетенціях.

Області конкурентних переваг підприємств змінюються з часом під впливом макроекономічних, правових, науково-технічних і технологічних змін, а також здатності підприємств адаптуватися до них..

Створення і зміцнення області стратегічної стійкості (області конкурентних переваг) підприємства відбувається через його позиціонування в галузі, яке б найбільш повно розкривало ключові компетенції і найбільш ефективно використовувало ключові ресурси підприємства.

Таке позиціонування тісно пов'язано з *оптимальним вибором масштабів бізнесу* підприємства, який повинен відповідати ширині продуктового спектру а також очікуваному попиту по всіх позиціях продуктової номенклатури.

Використана і рекомендована література:

1. Бараненко С.П. Стратегическая устойчивость предприятия / С.П. Бараненко, В.В. Шеметов.— М.: Центрполиграф, 2004. — С. 80-85
2. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник / І.З.Должанський, Т.О. Загорна.— Київ : Центр навчальної літератури, 2006. — 384 с. — С. 34-96
3. Куц Л.Л. Стратегічна стійкість підприємства: навч. посібн. / Л. Л. Куц.- Тернопіль: Інфотехцентр, 2011. — 180 с. — С. 61-71
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность: Учебник /

Р.А. Фатхутдинов.– М.: ЗАО «Издательство «Экономика»», 2005. – 504 с. – С. 170-223

Тема. Вертикальна інтеграція, диверсифікація і стійкість підприємства

Основні питання теми:

1. *Вертикальна інтеграція як метод зниження транзакційних витрат, фактори впливу на її оптимальний рівень.*
 2. *Задачі, які доводиться вирішувати для отримання синергії у вертикальній інтеграції.*
 3. *Розвиток підприємства шляхом горизонтальної диверсифікації: мотиви вибору.*
 4. *Способи диверсифікації.*
-

У сучасних динамічних умовах господарювання підприємству, щоб залишатися стійким і ефективно пристосовуватися швидких змін цих умов, потрібно постійно розвиватися. Розвиваючись, підприємство може обирати інтеграційні або диверсифікаційні стратегії росту.

1. Вертикальна інтеграція як метод зниження транзакційних витрат, фактори впливу на її оптимальний рівень

Зростання розмірів підприємства веде до зниження питомих виробничих витрат за рахунок прояву ефекту економії на масштабі. Одночасно знижуються питомі транзакційні витрати, пов'язані з обслуговуванням виробництва і розподілу (наприклад, на отримання інформації про товари на ринку, про умови продажу або купівлі, витрати на проведення переговорів, підготовку і укладення контрактів, включаючи їх страхування й т.ін.). Проте у міру росту підприємства безперервно зростають витрати на управління. При цьому зростають не стільки прямі, скільки накладні витрати, пов'язані з ускладненням робочого клімату в організації, а також втрати, обумовлені помилками менеджменту в умовах зростаючої невизначеності і динамічної мінливості зовнішнього середовища. Тому у міру зростання масштабів підприємства його середні сукупні витрати можуть зростати навіть тоді, коли ще не вичерпані резерви ефекту економії на масштабі.

Наявність спочатку спадної, а потім зростаючої залежності середніх витрат підприємства від його розмірів говорить про існування оптимального розміру підприємства. У цій темі ми розглянемо економічні умови для збільшення розмірів підприємства.

Трансакційні витрати, пов'язані з координацією операцій підприємства з його партнерами, виявляються тим вищими, чим:

а) тісніші технологічні зв'язки між підприємствами за відсутності виробничих і організаційних зв'язків;

б) дорожче обходяться їм затримки виробничого циклу.

Рішенням проблеми зниження трансакційних витрат за таких обставин є *вертикальна інтеграція підприємств*.

Оптимальний ступінь вертикальної інтеграції залежить від багатьох чинників зовнішнього середовища. Зокрема, таких:

1) *фаза життєвого циклу продукту*..

2) *якість ринкового середовища*..

3) *тип конкуренції на ринку*: досконала, монополістична, олігополістична або її повна відсутність (чиста монополія).

4) *складність продукту, що виробляє підприємство, яке хочуть інтегрувати*.

5) *специфічність продукції, яка тісно пов'язана із специфічністю основних засобів, і/або специфічністю природної сировини, що використовується для її виробництва*.

Вертикальна інтеграція є засобом підвищення ефективності підприємств за рахунок більш ефективного використання ресурсів, зміцнення стійкості. Проте в деяких випадках можливе зловживання підприємством ринковою владою, яка у нього з'являється, в результаті чого підвищуються витрати споживачів. У таких випадках ситуацію регулюють із застосуванням антимонопольного законодавства.

2. Задачі, які доводиться вирішувати для отримання синергії у вертикальній інтеграції

Підприємству при вертикальній інтеграції доводиться вирішувати багато складних задач.

При виборі вертикальної інтеграції як методу зниження трансакційних витрат, необхідно розуміти, що інтеграція неминуче вимагає *реорганізації* структури обидвох компаній, оскільки їх просте, на рівні організаційного рішення об'єднання через механізм внутрішніх цін, не дає збільшення управлінської ефективності і знижує економічну ефективність такої системи.

На результат вертикальної інтеграції робить великий вплив і ступінь відмінності між основними показниками компаній, що інтегруються: чим він більший, тим більше зусиль потрібно докласти для створення ефективного інтегрованого підприємства.

Проблема отримання синергії у вертикальній інтеграції ще більш ускладнюється для галузей, які динамічно змінюються. Тоді підприємство,

що перебудовується, потрапляє в ситуацію „постійного запізнення”. З цієї причини багато японських компаній вирішили для себе питання про вертикальну інтеграцію на користь розвитку довгострокової контрактної системи і створення стратегічних союзів.

Вертикальна інтеграція безумовно необхідна за ситуації, коли конкуренти загрожують заблокувати підприємству розвиток у галузі, яка його цікавить, перекупивши постачальника обмеженого ресурсу, важливого для основної діяльності даного підприємства.

3. Розвиток підприємства шляхом диверсифікації: мотиви вибору

Розвиток фірми може проходити не тільки по моделі вертикальної інтеграції, але і через *диверсифікацію*. Диверсифікація проявляється через галузі, в яких підприємство здійснює свою діяльність. При цьому природно враховувати тільки ті галузі, які вносять помітний внесок в консолідований дохід підприємства. Як показник, що дозволяє оцінити ступінь диверсифікації бізнесу підприємства, на сьогодні найбільш широко застосовують індекс Етона (M. Utton):

$$W = 2 \sum_{j=1}^n j \cdot S_j - 1 ,$$

де S_j — частка доходу j -ї галузі в консолідованому доході підприємства;
 n — число галузей, в яких підприємство має свій бізнес.

У формулі (6.1) галузі нумерують у порядку зменшення доходу, який вони приносять. Індекс Етона змінюється від одиниці для підприємства, що здійснює операції тільки в одній галузі, до n для підприємства, що одержує однакові доходи в n галузях:

$$W = 2 \sum_{i=1}^n j \cdot S_j - 1 = \frac{2}{n} \sum_{i=1}^n j - 1 = \frac{2n(n+1)}{2n} - 1 = n .$$

Причини, які спонукають підприємство до *диверсифікації* своєї діяльності:

1) *ефект економії на охопленні ринку*. Цей ефект виникає за наявності на підприємстві факторів виробництва, коли одне і те ж устаткування можна використати для виробництва двох і більш продуктів, при цьому для витрат на виробництво і отримуваний дохід виконуються співвідношення:

$$C(q_A + q_B) \leq C(q_A, 0) + C(0, q_B) \quad (6.2)$$

$$P(q_A + q_B) \leq P(q_A, 0) + P(0, q_B) \quad (6.3)$$

де C — сукупні витрати виробництва, P — сукупний дохід, q_A, q_B — обсяги виробництва продуктів А і В.

2) *зниження витрат, пов'язаних з управлінням активами фірми*;

3) запобігання недружньому поглинанню;
4) підвищення ринкової вартості вищого менеджменту;
5) підвищення передбачуваності надходжень за рахунок зниження невизначеності результатів господарської діяльності.

б) можливість зниження податків за рахунок введення консолідованої звітності, що маскує деякі види надходжень як внутрішні потоки, що направляються на покриття збитків в інших сферах діяльності підприємства.

4. Способи диверсифікації

Диверсифікація може проводитися шляхом:

- 1) внутрішнього розвитку;
- 2) поглинання підприємств, які представляють інтерес;
- 3) створення стратегічних союзів.

Внутрішній розвиток характерний більше для малих і середніх підприємств, які послідовно вирощують новий бізнес із свого традиційного бізнесу, проходячи послідовно стадії розробки товару, створення відповідних підрозділів, налагодження виробничої, маркетингової й інших супутніх видів діяльності. Такий послідовний розвиток процесу диверсифікації відрізняється певною повільністю і тому доречний для традиційних галузей в періоди їх плавного розвитку. Проте він істотно обмежує можливості розвитку підприємства на ринках і галузях, що швидко розвиваються.

При диверсифікації бізнесу методом *зовнішнього розвитку* необхідно переконатися, що наявні ключові компетенції і ресурси зможуть забезпечити позитивну синергію для інтегрованого підприємства з урахуванням всіх придбань і витрат, які можуть бути у підприємства при окремому, союзному і інтегрованому веденні бізнесу.

Достоїнства *поглинання* полягають в тому, що:

— підприємство, яке представляє інтерес, вже існує, діє, і відомі його базові характеристики. Це дозволяє швидше почати новий вид бізнесу, тим самим більш ефективно використовувати життєвий цикл нового продукту і галузі;

— при попередньому аналізі операції по поглинанню є можливість точніше і з меншими витратами оцінити новий для підприємства, яке розширюється, вид бізнесу.

До *ризиків диверсифікації шляхом поглинання* відносять: небезпеку не окупити високу ціну підприємства; труднощі по поєднанню ключових компетенцій, організаційних структур і організаційних культур

підприємств, що може утруднити отримання позитивного економічного ефекту від такої операції.

Альтернативою поглинанню при диверсифікації бізнесу підприємства шляхом зовнішнього розвитку є *укладення стратегічного союзу* з підприємством або групою підприємств, які мають у своєму розпорядженні ресурси або компетенції, здатні посилити ресурси, компетенції і створювані на їх базі конкурентні переваги підприємства, що шукає стратегічних союзників. Стратегічний союз оформляється офіційним договором про співпрацю.

Форми стратегічних союзів можуть бути самими різними — це і картелі, основою співпраці яких є угода про розділ сфер впливу, і синдикати, в рамках яких координуються збут і поставки, і консорціуми, учасники яких тимчасово об'єднуються для вирішення обмежених виробничих і маркетингових задач. Мета таких союзів полягає в мінімізації трансакційних витрат і посиленні конкурентної позиції підприємства.

Використана і рекомендована література:

1. Бараненко С.П. *Стратегическая устойчивость предприятия* / С.П. Бараненко, В.В. Шеметов. – М.: Центрполиграф, 2004. – С. 122-131
2. Доклад о росте. *Стратегии устойчивого роста и инклюзивного развития* : Комиссия по росту и развитию / ред. В. Т. Рысин. – М. : Весь Мир, 2009. – 177 с.
3. Куц Л.Л. *Стратегічна стійкість підприємства: навч. посібн.* / Л. Л. Куц.- Тернопіль: Інфотехцентр, 2011. – 180 с. – С. 72-80.
4. Куц Л. Л. *До питання вертикальної інтеграції підприємств* /Л. Л. Куц // *Інноваційна економіка*. – 2012. – № 4. – С. 265-269.
5. Куц Л. Л. *Форми і ступені вертикальної інтеграції підприємств* /Л. Л. Куц // *Інноваційна економіка*. – 2012. – № 5. – С. 42-46.
6. Портер Майкл Е. *Стратегії конкуренції* / Портер Майкл Е. – Київ: Основи. 1998.
7. Тоцький В.І. *Організаційний розвиток підприємства* / В.І. Тоцький., В.В. Лавриненко – Київ.: КНЕУ, 2005. – 247 с. – С. 134-211

Тема. Фінансова стійкість як одна зі складових економічної стійкості підприємства

Основні питання теми:

1. Показники фінансової стійкості як базові індикатори економічної стійкості підприємства.
 2. Індикатори оперативної стійкості підприємства.
 3. Індикатори тактичної стійкості.
 4. Індикатори стратегічної стійкості.
 5. Оцінка ймовірності зниження фінансової стійкості підприємства.
 6. Реалізація фінансової стратегії і тактики через управління фінансовими показниками
-

1. Показники фінансової стійкості як базові індикатори економічної стійкості підприємства

Хоч причини втрати підприємством стійкості можуть бути різними, у кінцевому підсумку це проявляється як зниження його фінансових показників, тобто як *втрата фінансової стійкості*. Тож показники фінансової стійкості є базовими індикаторами економічної стійкості підприємства.

Детально розглянемо, які показники характеризують фінансову стійкість підприємства.

Стійкість фінансів є необхідною умовою тривалої діяльності підприємства, у ході якої здійснюються своєчасне і повне виконання зобов'язань перед персоналом підприємства, бюджетом, кредиторами, партнерами, власниками (акціонерами), здійснюються інвестиції в його розвиток.

Вважають, що *фінансовий стан підприємства стійкий*, якщо:

- власні засоби підприємства покривають не менше половини всіх фінансових ресурсів, необхідних для здійснення його господарської діяльності;
- фінансові ресурси використовуються з достатньою рентабельністю;
- підприємство точно і вчасно розраховується за своїми зобов'язаннями, строго дотримуючись фінансової, кредитної і розрахункової дисципліни;
- інвестиції збільшують прибутковість капіталу.

Серед показників, що характеризують фінансову складову стійкості підприємства, найбільш часто використовують такі коефіцієнти (показники):

- 1) фінансової стабільності (включають показники ліквідності і довгострокової платоспроможності (стійкості)).
- 2) ділової активності,

- 3) рентабельності,
4) коефіцієнти, які відображають становище підприємства на ринку.

2. Індикатори оперативної стійкості

У групі коефіцієнтів фінансової стабільності виділяють коефіцієнти, що характеризують ліквідність активів, і коефіцієнти довгострокової платоспроможності. Перші стосуються оперативної стійкості, другі – стратегічної.

Коефіцієнти ліквідності активів характеризують здатність підприємства оплачувати в передбачені законом і контрактом терміни свої фінансові зобов'язання.

Таблиця 7.1

Коефіцієнти ліквідності – індикатори оперативної стійкості підприємства

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	=	(Грошові кошти + Короткострокові фінансові вкладення)	/ Поточні зобов'язання
Коефіцієнт термінової ліквідності	=	(Грошові кошти + Короткострокові фінансові вкладення + Дебіторська заборгованість)	/ Поточні зобов'язання
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності (коефіцієнт покриття)	=	Поточні активи: (Грошові кошти + Короткострокові фінансові вкладення + Дебіторська заборгованість + Запаси)	/ Поточні зобов'язання

Перераховані коефіцієнти характеризують різні рівні ліквідності активів, тобто можливі терміни оплати термінових зобов'язань. Терміни погашення зменшуються від коефіцієнта загальної ліквідності до коефіцієнта абсолютної ліквідності за рахунок поступового виключення з поточних активів тих їх складових, які порівняно повільніше можна реалізувати. Так, при розрахунку коефіцієнта термінової ліквідності з поточних активів виключаються запаси, а при розрахунку коефіцієнта абсолютної ліквідності — ще й дебіторська заборгованість.

Уся група коефіцієнтів, узятих разом, відображає стан і динаміку ліквідних і малоліквідних (поволі ліквідних) активів.

Залежно від значень коефіцієнтів ліквідності підприємства можна розділити на **три рейтингові групи**:

- 1) вища категорія:** всі три вказані коефіцієнти ліквідності мають нормальний рівень (або вищий відповідного середньогалузевого значення) у звітному періоді і зберігали його протягом не менше як двох звітних періодів;
- 2) середня категорія:** всі три вказані коефіцієнти ліквідності мають нормальний рівень (або вищий відповідного середньогалузевого значення) у звітному періоді, але не зберігали його впродовж двох звітних періодів;
- 3) категорія ризику:** коефіцієнт загальної ліквідності неприпустимо низький, але коефіцієнти термінової і абсолютної ліквідності нормальні.

У межах категорії ризику додатково виділяються 2 підгрупи:

- **категорія критичного ризику:** коефіцієнти загальної і термінової ліквідності неприпустимо низькі, але коефіцієнт абсолютної ліквідності нормальний;
- **категорія неприйняттого ризику:** всі три вказані коефіцієнти ліквідності неприпустимо низькі (підприємство є потенційним банкрутом у недалекому майбутньому).

3. Індикатори тактичної стійкості

Цикли зміни рентабельності і ділової активності підприємства, порівняно з циклом по забезпеченню ліквідності, є більш тривалими. Вони пов'язані з перетворенням активів в грошову форму і одержуванням при цьому прибутком. Часовий масштаб цього циклу можна порівняти з масштабом декількох циклів виробництва і розподілу, що за порядком величини співпадає з тривалістю життєвого циклу галузі. З позицій стратегічної стійкості, яка проявляється в часі на декількох галузевих циклах, такий часовий масштаб є тактичним. Таким чином, цикл відновлення рентабельності і ділової активності забезпечує тактичну стійкість структури фінансів підприємства.

1) Коефіцієнти ділової активності відображають ефективність використання підприємством своїх засобів.

До цієї групи відносять різні показники оборотності, що характеризують швидкість перетворення засобів у грошову форму, виробничо-технічний і маркетинговий потенціал підприємства.

Найчастіше використовують такі показники: коефіцієнт оборотності активів і пов'язаний з ним період оборотності активів, коефіцієнти оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості, а також коефіцієнти оборотності матеріальних і виробничих запасів (див. табл. 7.2). Перераховані коефіцієнти використовують при комплексній оцінці тактичної (коротко і середньострокової) діяльності підприємства.

Таблиця 7.2

Коефіцієнти оборотності – індикатори тактичної стійкості підприємства

Оборотність активів (коефіцієнт трансформації)	=	Виручка від реалізації	/ Середня за період (рік) величина сукупних активів
Період обороту активів, дні	=	360	/ Оборотність активів
Оборотність дебіторської заборгованості	=	Виручка від реалізації	/ Середнє за період значення дебіторської заборгованості
Період обороту дебіторської заборгованості, дні	=	360	/ Оборотність дебіторської заборгованості
Оборотність запасів	=	Виручка (або Собівартість продукції)	/ Вартість запасів
Період обороту запасів (термін реалізації), дні	=	360	/Оборотність запасів

Оборотність кредиторської заборгованості	=	Виручка (або Собівартість продукції)	/ Середнє за період значення кредиторської заборгованості
Період обороту кредиторської заборгованості, дні	=	360	/ Оборотність кредиторської заборгованості

На основі показників оборотності поточних активів і пасивів розраховується тривалість фінансового циклу:

$$\text{Період фінансового циклу} = \text{Період обороту запасів} + \text{Період обороту дебіторської заборгованості} - \text{Період обороту кредиторської заборгованості.} \quad (7.1)$$

Фінансовий цикл – це період, протягом якого кошти вилучені з обороту.

Тривалість фінансового циклу показує потребу підприємства в оборотних коштах: чим більша тривалість циклу, тим більша потреба в оборотних коштах.

2) Показники рентабельності характеризують прибутковість діяльності підприємства. У фінансовому аналізі розрізняють наступні види прибутку, суть яких зрозуміла з їх визначення :

$$\text{Валовий прибуток} = \text{Виручка від реалізації} - \text{Виробнича собівартість продукції}; \quad (7.2.a)$$

$$\text{Операційний прибуток} = \text{Валовий прибуток} - \text{Комерційні і управлінські витрати}; \quad (7.2б)$$

$$\text{Прибуток від звичайної діяльності до вирахування податків і відсотків} = \text{Операційний прибуток} - \text{Витрати, не пов'язані з основною діяльністю}; \quad (7.2в)$$

$$\text{Прибуток від звичайної діяльності до вирахування податків} = \text{Прибуток до вирахування відсотків і податків} - \text{Відсотки за кредити}; \quad (7.2г)$$

$$\text{Чистий прибуток} = \text{Прибуток від звичайної діяльності до вирахування податків} - \text{Податки - Інші витрати}; \quad (7.2д)$$

$$\text{Реінвестований прибуток} = \text{Чистий прибуток} - \text{Дивіденди.} \quad (7.2е)$$

Найчастіше у цій групі показників використовують такі: 1) рентабельність реалізації продукції (рентабельність продажу), 2) рентабельність активів підприємства, 3) рентабельність чистих активів і 4) рентабельність власного капіталу. Тактичними індикаторами стійкості є перші два показники.

Таблиця 7.3

Коефіцієнти рентабельності – індикатори тактичної стійкості підприємства

Тактичний індикатор	Рентабельність продажу	= Прибуток (валовий, операційний, чистий)	/ Виручка від реалізації
Тактичний індикатор	Рентабельність активів	= Прибуток (операційний, від звич. діяльн. до оподаткув., чистий)	/ Середня за період величина активів

Рентабельність продажу є базовим коефіцієнтом, що пов'язує тактичні і стратегічні показники підприємства. Для цього коефіцієнта немає якого-небудь

стандарту для порівняння, окрім середньогалузевого, який, природно, змінюється від галузі до галузі.

Рентабельність активів підприємства показує, скільки грошових одиниць (незалежно від їх походження) було потрібно підприємству для отримання кожної грошової одиниці прибутку в звітний період (за рік). Цей коефіцієнт є важливим індикатором економічної ефективності підприємства, який доволі повно характеризує тактичну ефективність управлінської праці його менеджерів. Крім того, рентабельність активів підприємства порівняно з середньогалузевим значенням цього коефіцієнта безпосередньо відображає його поточну конкурентоспроможність.

Рентабельність активів пов'язана з рентабельністю продажу (див. визначення оборотності активів у табл. 7.2):

$$\text{Рентабельність активів} = \text{Рентабельність продажу} \times \text{Оборотність активів}. \quad (7.3)$$

На підставі взаємозв'язку коефіцієнтів і їх динаміки можна побудувати схему, що дозволяє діагностувати причини збоїв в середньостроковій (тактичній) діяльності підприємства.

4. Індикатори стратегічної стійкості

Найтривалішим є час зміни показників, які інформують про стратегічні зміни його становища.

Можна виділити такі групи показників стратегічної стійкості підприємства.

1. Показники довготривалої стійкості фінансів підприємства. Вони відображають ступінь впливу на його фінансову політику зовнішніх інвесторів, їх здатність вплинути на довготривалі плани підприємства.

Зазвичай і кредитори, й інвестори схиляють менеджмент до постановки і досягнення короткострокових цілей підприємства, а не віддалених стратегічних цілей. Тому з огляду на необхідність стратегічно стійкого розвитку підприємству доцільно обмежувати позикові засоби в своїх активах. Отже, довготривала стійкість фінансів підприємства забезпечується високою часткою власного капіталу у загальній сумі використовуваних фінансових засобів.

У цю групу показників входять:

- коефіцієнт фінансування, що відображає співвідношення позикових і власних засобів;
- коефіцієнт автономії, що показує частку власного капіталу в загальній сумі засобів, використовуваних у діяльності підприємства.

Вважають, що власного капіталу у використовуваних підприємством засобах повинно бути не менше 50%, тобто $K_a \geq 0,5$. Проте оптимальне значення цього коефіцієнта залежить від стану економіки, сфери діяльності підприємства і т.д. Чим менш стійка економіка, тим вищим повинно бути значення коефіцієнта автономії. Вид господарської діяльності визначає швидкість і регулярність руху

оборотних коштів, тому, чим вища швидкість руху засобів, а також чим регулярніші надходження, тим меншим може бути значення коефіцієнта автономії при задовільній стійкості підприємства.

- *коефіцієнт фінансової залежності*, що показує частку позикового капіталу в загальній сумі засобів, використовуваних у діяльності підприємства. Він пов'язаний з коефіцієнтом автономії (сума коефіцієнтів автономії і фінансової залежності рівна одиниці);
- *коефіцієнт маневрування власних засобів* показує частку власних коштів, вкладених в оборотні активи (див. табл. 7.3).

Власні оборотні кошти рівні різниці між власним капіталом і вартістю необоротних активів, і показують суму власного капіталу, яка спрямована на формування оборотних активів. Значення коефіцієнта маневрування істотно залежить від структури капіталу підприємства і його галузевої приналежності. Вважають, що його рівень має бути не меншим 0,2.

Таблиця 7.3

**Коефіцієнти довготривалої стійкості фінансів –
індикатори стратегічної стійкості підприємства**

Коефіцієнт фінансування	= Позиковий капітал / Власний капітал
Коефіцієнт автономії	= Власний капітал / Загальна сума активів
Коефіцієнт фінансової залежності	= Позиковий капітал / Загальна сума активів
Коефіцієнт маневрування власних засобів	= Власні оборотні кошти / Власний капітал

2. При оцінці *довгострокової ефективності діяльності* підприємства дуже важливу роль відіграють чисті активи і оборотність чистих активів підприємства.

Чисті активи формуються з довгострокових засобів підприємства.

$$\text{Чисті активи} = \text{Постійні Активи} + (\text{Поточні активи} - \text{Поточні зобов'язання}) \quad (7.4)$$

$$\text{Оборотність чистих активів} = \text{Виручка від реалізації} / \text{Чисті активи}. \quad (7.5)$$

Оборотність чистих активів характеризує обсяг продажу, який генерується даною величиною чистих активів і показує, наскільки ефективно використовуються довгострокові засоби підприємства.

3) Показники рентабельності. Стратегічними індикаторами стійкості є такі два показники: рентабельність чистих активів і рентабельність власного капіталу.

Таблиця 7.4

Коефіцієнти рентабельності – індикатори стратегічної стійкості підприємства

Стратегічний індикатор	Рентабельність чистих активів	= Прибуток (операційний, від звич. діял. до сплати	/ Середня за період величина чистих активів
------------------------	-------------------------------	--	---

		податків і відсотків, чистий)	
Стратегічний індикатор	Рентабельність власного капіталу	= Чистий прибуток	/ Середня за період величина власного капіталу

Рентабельність чистих активів характеризує ефективність використання підприємством власного капіталу і довгострокових залучених засобів (довгострокових банківських кредитів, облігацій).

Рентабельність чистих активів пов'язує тактичну і довгострокову ефективність підприємства через рентабельність продажу і оборотність чистих активів:

$$\text{Рентабельність чистих активів} = \text{Рентабельність продажу} \times \text{Оборотність чистих активів.} \quad (7.6)$$

Очевидно, що рентабельність чистих активів можна істотно поліпшити за рахунок збільшення показників оборотності. Ці показники роблять свій вплив через величину оборотних активів, тому будь-яке зважене зниження оборотних активів (з дотриманням достатньої ліквідності) позитивно відображається на рентабельності чистих активів і навпаки.

Рентабельність чистих активів підприємства відіграє найважливішу роль у визначенні кредитної політики підприємства. Залучення позикового капіталу в розумних межах дає змогу одержати ефект фінансового важеля (фінансового лівериджу), який проявляє себе через підвищення рентабельності власного капіталу.

Ефект фінансового важеля (ЕФВ) показує, на скільки відсотків збільшується рентабельність власного капіталу за рахунок залучення позикового капіталу в діяльність підприємства.

Його розраховують за формулою (спрощена формула, припускається, що підприємство не платить податку на прибуток):

$$\text{ЕФВ} = \Delta R_{\text{ВК}} = (R_{\text{ЧА}} - r) \cdot \text{ПК/ВК}, \quad (7.7)$$

де $R_{\text{ЧА}}$ – рентабельність чистих активів;

r – ставка відсотка за кредитами, вартість залученого капіталу;

ПК/ВК – плече фінансового важеля (відношення позикового капіталу до власного).

Якщо ж враховувати, що підприємство сплачує податок на прибуток, то в наведеній формулі тоді враховують рентабельність чистих активів після оподаткування $R_{\text{ЧА}}(1-T)$, де T – процентна ставка податку на прибуток (коефіцієнт оподаткування).

З формули видно, що ЕФВ складається з двох компонент:

- 1) різниці між $R_{\text{ЧА}}$ і r – ставкою відсотка за кредити ;
- 2) плеча фінансового важеля.

Якщо кредитна ставка нижча рентабельності чистих активів, то збільшення частки кредитів в структурі довгострокових активів (власний капітал плюс довгострокові кредити) має позитивний ефект для бізнесу підприємства. Якщо кредитна ставка вища рентабельності чистих активів, то

збільшення довгострокових кредитів має негативний ефект для бізнесу підприємства. Нарешті, якщо вони рівні, то бізнес підприємства є нечутливим до обсягів запозичень, тобто ефект від кредитування підприємства повністю відсутній.

Нижче наведено дві форми зв'язку рентабельності власного капіталу з іншими фінансовими характеристиками підприємства:

$$\begin{aligned} \text{Фінансовий важіль} &= 1 + \text{Плече фінансового важеля} \\ \text{Фінансовий важіль} &= 1 + (\text{Довгострокові кредити} / \text{Власний капітал}); \end{aligned} \quad (7.8a)$$

$$\begin{aligned} \text{ФВ} &= 1 + \text{дПК/ВК}; & \text{ФВ} &= (\text{ВК} + \text{дПК})/\text{ВК}; & \text{ФВ} \cdot \text{ВК} &= \text{ВК} + \text{дПК}; \\ R_{\text{ЧА}} &= \text{П}_{\text{до сплати } T \text{ і } r} / (\text{ВК} + \text{дПК}) = \text{П}_{\text{до сплати } T \text{ і } r} / (\text{ФВ} \cdot \text{ВК}) = R_{\text{пр}} \cdot O_{\text{ЧА}} \end{aligned}$$

$$\text{Прибуток до сплати } T \text{ і } r / \text{Власний капітал} = \text{Рентабельність продажу} \times \text{Оборотність чистих активів} \times \text{Фінансовий важіль}; \quad (8.76)$$

$$\text{Чистий прибуток} = (1 - r) \times (1 - T) \times \text{Прибуток до сплати } T \text{ і } r; \quad (7.8b)$$

$$\text{Рентабельність власного капіталу} = \text{Рентабельність продажу} \times \text{Оборотність чистих активів} \times \text{Фінансовий важіль} \times (1 - r) \times (1 - T); \quad (7.8g)$$

$$\text{Рентабельність власного капіталу} = \text{Рентабельність чистих активів} \times \text{Фінансовий важіль} \times (1 - r) \times (1 - T); \quad (7.8d)$$

де r — ставка відсотка за кредит,, T — процентна ставка податку на прибуток.

4. Група коефіцієнтів, що відображають становище підприємства на ринку. У ній можна виділити кілька підгруп.

А) Грунтується на оцінці ринкової вартості акцій підприємства. Ринкова вартість акції характеризує оцінку вкладниками як потенційних прибутків підприємства, так і своїх інвестиційних ризиків.

Коефіцієнт виплати дивідендів і пов'язаний з ним коефіцієнт реінвестування відображають ставлення власників до перспектив розвитку бізнесу, а також відносини між власниками і менеджментом підприємства.

Коефіцієнт виплати дивідендів розраховують як дивіденд на одну акцію, віднесений до величини чистого прибутку на одну звичайну акцію, і показує, яка частина чистого прибутку прямує на виплату дивідендів.

$$\text{Коефіцієнт реінвестування} = \text{Реінвестований прибуток} / \text{Чистий прибуток}. \quad (7.9)$$

Вибір оптимального значення коефіцієнта виплати дивідендів представляє складне завдання. З одного боку підприємство з низькими дивідендами інвестору (власникам-акціонерам) економічно нецікаве. З іншого боку, відволікання прибутку підприємства на споживання означає зниження темпів розвитку виробництва внаслідок зниження частки реінвестованих доходів підприємства. Таким чином, питання про оптимальне значення

коефіцієнта виплати дивідендів по суті зводиться до питання про пріоритети між поточним і майбутнім споживанням, різними стратегіями і темпами розвитку бізнесу.

З величиною реінвестованого прибутку пов'язаний важливий показник стратегічного розвитку підприємства— *економічне зростання підприємства*

$$\begin{aligned} \text{Економічне зростання підприємства} &= \text{Рентабельність чистих активів} \times \text{Фінансовий} \\ \text{важіль} \times \text{Коефіцієнт реінвестування} &\times (1 - r) \times (1 - T) = \\ = &\text{Коефіцієнт реінвестування} \times \text{Рентаб. власн. капіталу}; \end{aligned} \quad (7.10)$$

Цей показник показує відсоток, на який збільшується власний капітал підприємства за один календарний рік за рахунок реінвестованого прибутку.

Б) Показники, пов'язані з *середньозваженою вартістю капіталу*.

Залучення фінансових ресурсів з будь-якого джерела фінансування пов'язано з певними витратами, які представляють собою ціну капіталу.

Ціна капіталу – це кошти, які платить фірма власникам (інвесторам) за користування їх ресурсами. Її розраховують у % і визначають діленням суми коштів, які сплачують за користування фінансовими ресурсами, на суму залученого з даного джерела капіталу. Знаючи вартість капіталу, залученого з різних джерел, можна визначити середньозважену вартість капіталу фірми (СВК або WASS).

$$\text{СВК} = w_1k_1 + w_2k_2 + \dots + w_nk_n, \quad (7.11)$$

де w – частка джерела фінансування;
 k – вартість джерела фінансування.

СВК можна використати як ставку дисконтування для визначення теперішньої вартості майбутніх грошових надходжень даного підприємства.

Підсумкова оцінка фінансової діяльності підприємства за рік може бути сформульована як нерівність:

$$\text{Рентабельність чистих активів} \geq \frac{\text{Середньозважена вартість капіталу}}{(1 - T)}. \quad (7.12)$$

Якщо $R_{\text{чистих активів}}$ підприємства виявиться більшою СВК з поправкою на податок на прибуток, то підприємство здатне не тільки виплачувати відсотки за отриманими ним кредитами і обіцяні акціонерам дивіденди, але й реінвестувати частину чистого прибутку в розвиток виробництва. При рівності лівої і правої частини підприємство зберігає здатність розплачуватися за зобов'язаннями перед партнерами і кредиторами по відсотках за довгострокові кредити, а також виплатити обіцяні дивіденди, але при цьому йому нічого реінвестувати у свій розвиток. Нарешті, якщо ця нерівність порушується, то банки-кредитори одержують перший сигнал про неблагополуччя на підприємстві і вживають

заходів для зниження своїх ризиків по кредитуванню цього підприємства. Тому відстежування співвідношення рентабельності чистих активів і середньозваженої капіталу є однією з найважливіших задач керівництва підприємства.

Довготривалу оцінку ринкової вартості підприємства виконують за допомогою доданої ринкової вартості, яка характеризує здатність підприємства генерувати чистий прибуток у майбутньому:

$$\text{Додана ринкова вартість} = \sum_{t=1}^N \frac{ЕДВt}{(1 + СВК)^t} ; \quad (7.13)$$

де *ЕДВ* — економічна додана вартість, додана в рік *t*,
N — стратегічний горизонт оцінки підприємства,
СВК — середньозважена вартість капіталу.

$$ЕДВ = (\text{Рентабельність власного капіталу} - \text{Середньозважена вартість капіталу}) \times \text{Власний капітал} \quad (7.14)$$

Один з найвизнаніших методів оцінки компанії, що широко використовується в Північній Америці і Європі, базується на довгостроковій оцінці грошових потоків готівки в майбутні періоди діяльності підприємства. Якщо спрогнозувати середньорічний грошовий потік (чистий прибуток + амортизація), а далі капіталізувати його, використовуючи у ролі дисконтної ставки СВК, одержують вартість підприємства, яку і приймають за додану ринкову вартість.

$$\text{Поточна дійсна вартість підприємства} = \sum_{t=1}^N \frac{\text{Чисті грошові надходження в рік } t}{(1 + СВК)^t} ; \quad (7.15)$$

Таким чином, отримана вартість підприємства є оцінкою перспективних надходжень компанії — ні теперішні часи, ні тим більше минулі досягнення компанії не є головними параметрами в цій оцінці (як, наприклад, в оцінці рентабельності компанії). Така концепція біржової вартості компанії орієнтована на оцінку довгострокової господарської політики компанії, тобто її стратегічну стійкість.

5. Оцінка ймовірності зниження фінансової стійкості підприємства

Є агреговані оцінки зниження фінансової стійкості підприємства, найвідомішою з яких є так званий Z-рахунок Альтмана. Він представляє собою чотирьохфакторну модель оцінки ймовірності банкрутства підприємства і його розвитку.

Z — показник по моделі розраховують так:

$$Z = 6,56 \cdot X1 + 3,26 \cdot X2 + 6,72 X3 + 1,05 \cdot X4 \quad (7.16)$$

де $X1$ — відношення оборотних коштів до суми вартості всіх активів;
 $X2$ — відношення балансового прибутку до суми вартості всіх активів;
 $X3$ — відношення прибутку до вирахування відсотків і податку до суми вартості всіх активів;
 $X4$ — відношення балансової вартості власного капіталу (чистих активів) до загальної суми вартості всіх зобов'язань фірми.

Вважається, що якщо значення показника Z менше 1,10, то є загроза неплатоспроможності підприємства. Якщо цей показник більше 2,90, то можна стверджувати, що загрози неплатоспроможності підприємства не існує. Підприємства, для яких Z -показник Альтмана знаходиться між 1,10 і 2,90, кваліфікуються як такі, що знаходяться у «сірій зоні». Це означає, що нічого конкретного про перспективи збереження ними платоспроможності сказати не можна. Точність прогнозу за цією моделлю на один рік складала 95%, на два роки — 72%, на три роки — 48%, на чотири і п'ять років— 30%

Щодо оцінки фінансової стійкості підприємства за допомогою агрегованих показників потрібно зауважити, що вони, безумовно, є дуже зручним інструментом, що дозволяє навіть не дуже кваліфікованому фінансовому менеджеру зробити висновок про вірогідність втрати фінансової стійкості його підприємством. Проте застосування Z -рахунку Альтмана до оцінки втрати фінансової стійкості українських підприємств потребує урахуванням специфіки їх умов господарювання.

6. Реалізація фінансової стратегії і тактики через управління фінансовими показниками

Складові фінансової стратегії і тактики. У процесі реалізації фінансової тактики і стратегії підприємство вступає у відносини з різними суб'єктами господарських відносин — власниками (акціонерами), персоналом, споживачами, партнерами і кредиторами. Відповідно, ***фінансова тактика і стратегія включають задачі управління:***

- доходами і надходженнями засобів;
- витратами і відрахуваннями засобів;
- відносинами з бюджетом;
- кредитними відносинами.

В межах цих задач підприємству доводиться вирішувати такі підзадачі:

- здійснювати моніторинг і аналіз фінансового стану,
- управління структурою основних і оборотних засобів,
- оптимізація розподілу прибутку,
- оптимізація розрахунків з клієнтами, партнерами і кредиторами,
- управління податковими відносинами,
- управління портфелем цінних паперів,
- управління інвестиційною і зовнішньоекономічною діяльністю,
- управління цінами.

Реалізація цих підзадач здійснюється через управління розглянутими **фінансовими показниками**. Управління фінансами здійснюється в тісній взаємодії з управлінням маркетингом і виробництвом, а також організаційним, інвестиційним і інноваційним процесами. Так, підвищення рентабельності чистих активів можливо за рахунок підвищення продуктивності праці (навчання персоналу і модернізація виробництва), переваг в якості продукції (управління якістю), зниження її собівартості порівняно з конкурентами (управління витратами), збалансованої інноваційної політики. Вірні цілі і продумані плани їх досягнення пропонує ефективна стратегія підприємства, а ефективні методи протидії збуренням зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства забезпечуються доброю тактикою і програмою управління ризиками.

Стратегічні показники фінансової діяльності задають ціль економічного розвитку підприємства, а також виступають індикаторами успішності реалізації тактичних і стратегічних програм підприємства в різних сферах його діяльності (маркетингу, виробництві, інноваціях, організаційних перетвореннях і т.д.). Тактичні фінансові показники виступають як обмеження при рішенні різних тактичних задач в перерахованих сферах діяльності, допомагаючи вибирати зі всіх можливих способів досягнення приватних цілей в цих сферах тільки ті з них, які зберігають стійкість фінансових показників.

З іншого боку, всі приватні задачі управління, вирішувані в конкретних сферах діяльності підприємства, потребують фінансових ресурсів. Фінансовий менеджмент, здійснюваний з метою максимальної інтегральної ефективності управління, вирішує задачу своєчасного і повного забезпечення цих програм фінансовими ресурсами.

Використана і рекомендована література:

1. Бараненко С.П. Стратегическая устойчивость предприятия / С.П. Бараненко, В.В. Шеметов.– М.: Центрполиграф, 2004. – С. 179-207.
2. Бугас Н. В. Фінансова стійкість підприємств як передумова їх ефективного функціонування і розвитку / Н. В. Бугас // Финансовые рынки и ценные бумаги. – 2005. – 21 июня (№12). – С.9-14.
1. Грачев А. В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия: Учебно-практическое пособие / А. В. Грачев.– М.: Финпресс, 2002. – 208 с. – С. 58-79; 171- 206.
2. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. / Каплан Р., Нортон Д. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.

3. *Стійкість фінансового стану як чинник інноваційного розвитку підприємств / В. Я. Олійник, В. М. Олійник, І. В. Дем'яненко, А. В. Буряк // Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії. Економічні науки. – 2008. – №1. – С. 98-106.*
4. *Шаблиста, Л. М. Фінансова стійкість підприємства: сутність і методи оцінки / Л. М. Шаблиста // Економіка і прогнозування. – 2006. – квітень-червень (№2). – С.46-58.*
5. *Гавришко Н. Взаємозв'язок економічних понять: фінансовий стан підприємства, платоспроможність, фінансова стійкість, ліквідність / Н. Гавришко, С. Ярощук // Наукові записки: збірник наукових праць кафедри економічного аналізу ТНЕУ. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – Випуск 15. – С. 107-110.*
6. *Гнеушева І. Вплив застосування методів рефінансування дебіторської заборгованості на фінансову стійкість підприємства / Інна Гнеушева, Ольга Кацило // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 82-85.*
7. *Довгань Л. Є. Обґрунтування показників, що характеризують стратегічну стійкість підприємств видавничо-поліграфічної галузі / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – травень (№9). – С. 35-38.*
8. *Мішеніна Н. В. Механізм формування оптимальної структури фінансового капіталу в системі забезпечення стійкого розвитку підприємства / Н. В. Мішеніна, І. С. Мареха // Вісник Сумського державного університету. Серія "Економіка". – 2010. – №1. – С. 7-14.*
9. *Прокопенко Н. С. Фінансово-економічна стійкість підприємств агропромислового комплексу: сутність, оцінка, регулювання / Н. С. Прокопенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – №3. – С.113-118.*
10. *Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / К. Уолш. – М.: Дело, 2000.*

*11. Куц Л.Л. Стратегічна стійкість підприємства: навч. посібн. / Л. Л. Куц.-
Тернопіль: Інфотехцентр, 2011. – 180 с. – С. 81-110*

Тема. Втрата стійкості підприємством: причини і методи протидії

Основні питання теми:

1. Циклічні зміни і проблема збереження стійкості
2. Перший базовий сценарій втрати стійкості.
3. Стратегічні помилки, які зумовлюють втрату стійкості підприємства
4. Можливість корінних змін бізнесу в галузі шляхом інноваційного перевороту. Поняття SI-точки (стратегічної точки перегину) .
5. Другий базовий сценарій втрати стійкості.
6. Поєднання базових сценаріїв втрати стійкості. Послідовність кризових ситуацій, які загрожують стійкості підприємства.
7. Можливі помилки менеджменту при розгортанні сценаріїв втрати стійкості.
8. Відновлення порушеної фінансової стійкості. Форми реструктуризації

1. Циклічні зміни і проблема збереження стійкості

Як відомо, діяльність підприємства є комплексом взаємопов'язаних циклічних процесів: маркетингових, виробничих, фінансових, кадрових і т. ін. Ці цикли мають різну періодичність, яка залежить як від внутрішніх, так і зовнішніх умов. На них накладаються життєві цикли галузей, в яких працює дане підприємство, регіональні, національні і світові економічні цикли. Всі ці цикли позначаються на стійкості підприємства, змушують його реагувати на них.

Не дивлячись на різні причини, що породжують нестійкість підприємства, її кінцевою формою завжди виступає втрата фінансової стійкості.

Особливу небезпеку для стійкості підприємства представляє різка зміна його організаційної структури при злитті, поглинаннях, об'єднаннях і т. ін., за яких порушується еволюційний розвиток підприємства і зміна його економічних характеристик відбувається стрибкоподібно.

Особливу проблему представляє збереження стійкості при зміні продуктового циклу, зміні циклу розвитку підприємства, циклу розвитку галузі, циклів розвитку регіональної, національної і світової економіки. Особливо небезпечні накладання закінчень декількох циклів, що значно посилює ефект негативної синергії (наприклад, продуктового циклу і циклу розвитку фірми). Подолання негативних перехідних процесів, які загрожують стійкості підприємства, є необхідним елементом адаптації підприємства до нових умов.

2. Перший базовий сценарій втрати стійкості

Втрата стійкості може проходити за різними сценаріями, які на практиці фактично можуть бути комбінацією двох принципово різних базових сценаріїв.

У першому базовому сценарії втрата стійкості відбувається у вигляді відносно плавного наростання відхилень показників підприємства від їх оптимальних значень.

Процес втрати стійкості протікає за наступним *сценарієм*:

- спочатку на підприємстві все швидше і швидше знижується рентабельність активів, що викликано наростанням розбіжності між стратегією підприємства і реальною дійсністю.
- Через декілька циклів основної діяльності підприємства зниження рентабельності активів починає позначатися на рентабельності власного капіталу підприємства, ринковій ціні його акцій та інших довгострокових оцінках вартості підприємства.
- Ці оцінки дають тривожні сигнали партнерам, кредиторам і інвесторам підприємства, які починають вживати заходів щодо зниження своїх ризиків, породжуваних діловими контактами з даним підприємством. Як наслідок, у нього починаються проблеми з ліквідністю і платоспроможністю. Якщо підприємство не може розв'язати свою основну проблему — підняти рентабельність від своїх операцій, криза ліквідності може швидко привести підприємство до банкрутства.

3. Стратегічні помилки, які зумовлюють втрату стійкості підприємства

Серед *стратегічних помилок*, які спричинюють втрату стійкості підприємства, можна виділити наступні їх *види*:

1. Невірно поставлені цілі, тобто *невідповідність стратегічних цілей підприємства реальним ринковим умовам*.
2. *Невідповідність стратегічних цілей підприємства доступним йому ресурсам*.
3. *Помилковість стратегії і тактики*, розроблених менеджментом підприємства, а також *неточність реалізації навіть правильно сформульованих стратегії і тактики* (поточна неефективність виробництва і розподілу).
4. *Підміна офіційно оголошених цілей розвитку підприємства (цілей власників/акціонерів) власними цілями вищого менеджменту*.

4. Можливість корінних змін бізнесу в галузі шляхом інноваційного перевороту. Поняття SI-точки (стратегічної точки перегину).

Адаптація до виникнення в зовнішньому середовищі нових чинників відображається на стратегічних планах, структурі організації, виробничій і маркетинговій політиці й т. ін. Тому всі підприємства опиняються перед необхідністю вирішувати приблизно ту ж задачу.

Відмінності у становищі в галузевій ієрархії виявляються:

- у масштабі підприємства;
- наявності у нього ресурсів;
- можливості протриматися до того моменту, коли воно встановить основні закономірності умов, які наново складаються у зовнішньому середовищі і виробить в основних рисах стратегію адаптації до цих умов;
- у початкових умовах для адаптації, в тому, наскільки *ключові ресурси і компетенції* підприємства відповідають *новим умовам*, оскільки від цього залежать витрати часу і ресурсів, необхідних для адаптації до нових умов при точному управлінні.

На можливість корінної зміни бізнесу в галузі за рахунок інноваційного перевороту вперше вказав Е. Гроув, ввівши для цього поняття SI-точки (Strategic Inflection Point, SI-point — точки стратегічного перегину), суть якої пояснює рис. 8.1.

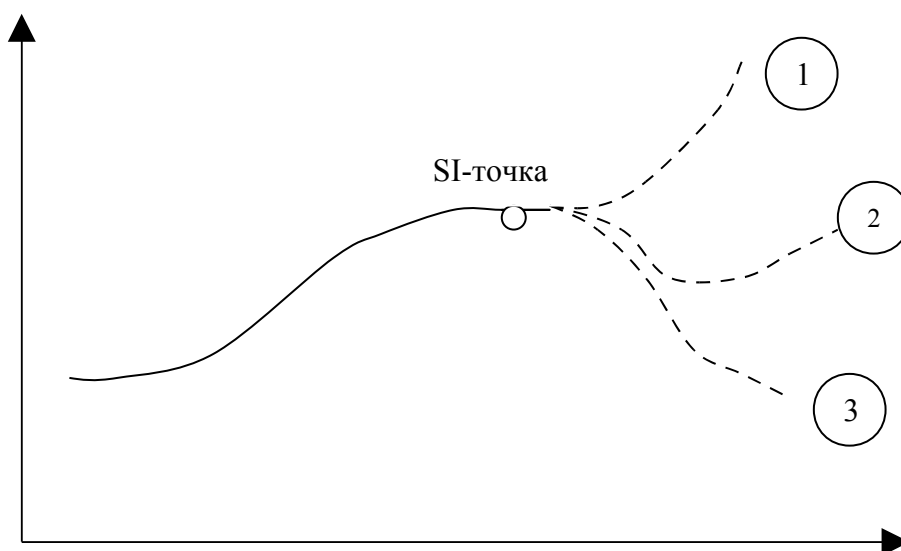


Рис. 8.1. SI-точка стратегічного перегину

До визначення SI-точки. Суцільна лінія— розвиток компанії до настання ситуації, що характеризується SI-точкою.

Штрихові лінії — різні варіанти розвитку компанії після її проходження:

- 1 — своєчасна діагностика проблеми, адекватна реакція;
- 2 — запізнена діагностика проблеми, адекватна реакція;
- 3 — неадекватна реакція підприємства на події, що характеризуються SI-точкою

За Гроувом, SI-точка означає настання такого моменту, коли проста зміна лінії поведінки підприємства виявляється недостатньою, коли доводиться змінювати основи. У своїй теорії SI-точки Е. Гроув стверджує, що прагнення навести лад, яке природно виникає, коли запанував хаос, у 99 випадках зі 100 приводить до руйнування бізнесу, оскільки під наведенням ладу найчастіше розуміють відновлення звичного стану справ. *Рекомендація Гроува для нових*

умов: не форсувати спроби відновити звичний порядок, а спочатку накопичити достатньо інформації про процес, його причини і впливаючі на підприємство чинники, відшукати правильну лінію поведінки в нових умовах (тобто нову стратегію).

Шанси крупних і малих підприємств для збереження стійкості.

За інших рівних умов більш високі шанси для збереження стійкості, або виживання, мають *крупні підприємства*. Пояснюється це тим, що підприємство повинно мати достатні інтелектуальні ресурси, а менеджмент – організувати їх для дослідження і рішення проблеми й за рахунок по можливості більш точного управління понизити витрати ресурсів на адаптацію до нових умов і тим самим підвищити ймовірність успіху. По-друге підприємство повинно мати достатньо матеріальних ресурсів для того, щоб досліджувати ситуацію в умовах безперервно наростаючих втрат.

Проте і у *малих підприємств* в цих умовах є свій шанс, тому що рівності інших умов, як правило, не буває. Серед безлічі малих підприємств, що входять в інноваційний бізнес, існують і такі, чиї ключові компетенції виявляються близькими до умов, що складаються, дозволяють малому підприємству швидше адаптуватися, є тією базою, на якій вони можуть не тільки зберегти, але й істотно збільшити свій бізнес, перейшовши в категорію спочатку середніх, а потім і крупних підприємств. Дуже важливо при цьому, щоб ключові компетенції були захищені від відтворення іншими, більш крупними компаніями, наприклад, патентами.

Увійти до галузі, долаючи конкуренцію, коли вона працює в режимі стабільного розвитку, дуже складно. Увійти до неї, коли вона знаходиться на стадії трансформації, незрівнянно легше. Це стає під силу навіть малому підприємству.

5. Другий базовий сценарій втрати стійкості

У *другому базовому сценарії втрати стійкості* підприємство переживає

- шок, пов'язаний з втратою значної частини своїх активів. Втрати можуть бути такими значними і наступити так стрімко, що підприємство вже нічого не може зробити для збереження свого бізнесу.
- У результаті такого шоку порушується узгодженість фінансових потоків, настає дезорганізація звичних циклів, пов'язана з виникненням у системі перехідних процесів, істотно відмінних від звичної діяльності підприємства.
- Розгубленість і психологічне перевантаження заважають вищому менеджменту відразу приступити до розумної, зваженої реакції на нову реальність з метою збереження життєздатності компанії.
- Певна інерція на нижніх рівнях ієрархії управління (на рівні структурних підрозділів) ще більш посилює диспропорції фінансових потоків. Фінансові втрати безперервно збільшуються, поки не настає повний крах підприємства.

Для запобігання подібної послідовності подій необхідна *своєчасна і точна реакція менеджменту на ситуацію*, що складається, в її динаміці. Головне в антикризовому управлінні — прискорена і дієва реакція на істотні зміни зовнішнього середовища на основі наперед розробленої тактики і альтернативних варіантів, що передбачають різні трансформації в цій сфері залежно від ситуації.

6. Поєднання базових сценаріїв втрати стійкості. Послідовність кризових ситуацій, які загрожують стійкості підприємства

На практиці базові сценарії втрати стійкості можуть поєднуватися.

Найпоширенішою причиною втрати стійкості підприємства є поєднання більш-менш грубих помилок в стратегії або її реалізації і фінансового шоку, викликаного змінами в зовнішньому середовищі підприємства на макро- і мікроекономічному рівнях.

Можуть також накладатися ускладнення, пов'язані з помилками в управлінських рішеннях і їх виконанням на тактичному і оперативному рівнях. Оскільки ці помилки в кращому випадку приводять до збільшення витрат ресурсів організації при досягненні тих же результатів, це негативно відображається на рентабельності підприємства, що в умовах жорстких обмежень на ресурси підприємства може привести до різкого зниження його фінансових показників.

Таким чином, можна побудувати наступну *послідовність кризових ситуацій*, які загрожують стійкості підприємства:

- стратегічні помилки;
- помилки планування і управління в тактичній ланці, їх недостатній зв'язок із стратегічними цілями підприємства;
- помилки персоналу при реалізації поставлених задач в тактичній і оперативній ланці;
- криза рентабельності;
- криза довіри ринку і партнерів;
- криза платоспроможності.

7. Ефективність менеджменту як важливий чинник досягнення стратегічної стійкості. Типові помилки менеджменту

Стратегічні і тактичні помилки менеджменту зумовлюють зменшення і втрату фінансової стійкості. Тому ефективність менеджменту є вагомим чинником досягнення, збереження і зміцнення стратегічної стійкості підприємства.

Типові помилки менеджменту.

Порівняння періодів для різних циклів стійкості підприємства — оперативного, тактичного і стратегічного — прояснює типову тактику менеджменту підприємств, які потрапили у скрутне становище.

1. Широко поширена практика виправляти значення деякої групи показників, тимчасово жертвуючи значеннями груп показників, які повільніше

змінюються. Хоча в тактичному значенні ці кроки можуть принести тимчасове полегшення, вони завдають шкоди стратегічним ресурсам компанії, що згодом виявлятиметься у зниженні прибутковості від реалізації продукції компанії (великомасштабні стратегічні цикли).

2. Іншу помилку роблять менеджери, намагаючись виправити ситуацію з рентабельністю за рахунок зниження ліквідності, йдучи на порушення балансу між ними. Хоча рентабельність і ліквідність активів є взаємно доповнюючими показниками, тобто за певних умов збільшення одного з них спричинює зниження іншого, рентабельність є більш інерційною характеристикою бізнесу: вона належить до тактичних циклів стійкості, тоді як ліквідність належить до оперативних циклів. Тому при спробі виправити рентабельність операцій за рахунок зниження ліквідності не може бути навіть виграшу в часі, який виникає в розглянутому вище випадку.

Обидві розглянуті помилки можуть бути спровоковані тим, що:

1) менеджмент підприємства упустив час для початку адекватної реакції на зміни в зовнішньому середовищі у відповідному циклі (тактичному або стратегічному);

2) марними спробами реагувати на якісно нові явища і процеси традиційними для фірми методами і тому вже неадекватними цим процесам.

Описані ситуації є результатом стратегічних і тактичних помилок менеджменту (за винятком випадків різкої зміни зовнішнього середовища, у тому числі і в результаті форсмажорних обставин), тому ефективність менеджменту є важливим чинником забезпечення стратегічної стійкості фірми.

Основні проблеми, які потрібно розв'язати менеджменту для підвищення стійкості підприємства:

1. Досягнення ефективності стратегічного управління.

Це повинен забезпечити вищий менеджмент шляхом розробки стратегії розвитку, у якій поставлені напружені, але досяжні цілі (що забезпечує ефективність використання ресурсів), розроблені плани і бюджети їх досягнення.

Для підтримки стратегії підприємства менеджменту потрібно розробити і впровадити відповідну організаційну культуру.

2. Досягнення виробничої ефективності на рівні не нижчому середньогалузевих показників для кожного з основних видів діяльності.

Це потребує вирішення питань ефективності середнього менеджменту і виконавчого персоналу по всьому ланцюгу від закупівлі сировини і матеріалів до збуту й інкасації виручки.

8. Відновлення порушеної фінансової стійкості. Форми реструктуризації

При порушенні фінансової стійкості підприємства найрадикальнішим методом її відновлення як з погляду використовуваних заходів, так і одержуваних результатів, визнають реструктуризацію.

Реструктуризація – це керований процес структурних змін у сферах діяльності підприємства (маркетингу, виробництві, управлінні, фінансах,

майновому комплексі, організаційній структурі), спрямований на підвищення ефективності діяльності і збільшення вартості бізнесу.

Мета реструктуризації полягає у створенні таких умов, за яких підприємство стало б прибутковим і конкурентноспроможним, і це б забезпечило зростання його вартості.

Одне з найважливіших достоїнств реструктуризації полягає в її потенційній здатності забезпечити рішучі зміни у становищі підприємства на ринку, у відносно короткі терміни укріпити його фінансову стійкість.

Залежно від важкості порушень стану фінансової стійкості, реструктуризація може приймати **форми реструктуризації розвитку і реінжинірингу**.

При реструктуризації розвитку відновлення умов фінансової стійкості можливо шляхом корекції окремих функцій підприємства, наприклад, розширення збуту шляхом оновлення асортименту продукції, зниження витрат виробництва за допомогою модернізації виробничої бази і т. ін. При реінжиніринзі втручання носить більш глибокий і системний характер.

Використана і рекомендована література:

1. Бараненко С.П. Стратегическая устойчивость предприятия / С.П. Бараненко, В.В. Шеметов.– М.: Центрполиграф, 2004. с. 85-105, – С. 208 – 224
2. Зорінець П. І. Економічна стійкість та фінансова безпека підприємства в умовах нестабільності ринку / П. І. Зорінець // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 9. – С. 148-152.
3. Куц Л.Л. Стратегічна стійкість підприємства: навч. посібн. / Л. Л. Куц.- Тернопіль: Інфотехцентр, 2011. – 180 с. – С. 111-127
4. Тоцький В.І. Організаційний розвиток підприємства / В.І. Тоцький., В.В. Лавриненко – Київ.: КНЕУ, 2005. – 247 с. – С. 44-133
5. Мохонько Г. А. Вплив нестабільного ринкового середовища на стратегічну стійкість підприємств видавничо-поліграфічної галузі / Г. А. Мохонько // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – жовтень (№20). – С. 49-53.

Тема. Інновації і технологічна стійкість підприємства

Основні питання теми:

1. Технологічна стійкість підприємства.
2. Етапи розвитку інновації. Базова інновація.
3. Розвиваючі і модифікуючі інновації.
4. Забезпечення стратегічної технологічної стійкості крупних фірм.
5. Управління інноваційним процесом.
6. Інноваційна інфраструктура.

1. Технологічна стійкість підприємства

Розглянемо основні моменти управління технологічною складовою стратегічної стійкості підприємства.

Підтримка технологічної адекватності підприємства є необхідною умовою його успішної діяльності в галузі. Порушення цієї умови може привести до значного скорочення частки ринку компанії під тиском товарів-замінників з поліпшеним співвідношенням корисність/ціна, що досягається або за рахунок вищих споживчих якостей товару, або за рахунок нижчої ціни і витрат на споживання при тому ж рівні якості.

Технологічне відставання внаслідок пропущеного менеджментом компанії технологічного прориву конкурентів може приводити до різкого знецінення активів компанії та її банкрутства.

Головними джерелами стійкої конкурентної переваги (технологічної стійкості) підприємницьких структур М. Портер називає:

- безперервну модернізацію виробництва на інноваційній основі з використанням нових технологій, способів організації виробництва і праці, інноваційного менеджменту, маркетингу і т.ін.;
- прискорення темпів розробки і введення новинок, швидкість реакції підприємства на нововведення конкуруючих фірм;
- прогнозування інновацій;
- політику зваженого ризику (конкурентної переваги добиваються і зберігають за собою ті підприємства, які не уникають ризику і невизначеності, пов'язаної з інноваціями, а ухвалюють сміливі, але зважені рішення).

Інноваційна діяльність займає найважливіше місце в господарському житті промислового підприємства. Ефективна інноваційна політика є головним засобом досягнення довготривалих і вагомих конкурентних переваг на ринку через випуск нової або вдосконаленої продукції і/або впровадження нових або вдосконалених технологічних процесів, тобто головним інструментом технологічного розвитку.

2. Етапи розвитку інновації. Базова інновація

Початковим джерелом будь-яких інновацій є наука. Залежно від ступеня фундаментальності винаходу, що лежить в основі інновації, розрізняють *базові, розвиваючі і модифікуючі інновації*.

Базова інновація виникає внаслідок розвитку науки, зазвичай поза зв'язком з виробництвом, і несе в собі значний потенціал підвищення ефективності виробництва, відкриває нові можливості для прикладання економічної активності суспільства, зростання якості (кваліфікації) робочої сили, збільшення зайнятості і добробуту суспільства і т. ін.

Проте спочатку базова інновація характеризується „сирістю” розробки, нестабільністю позитивного ефекту, обмеженістю сфер застосування і високою вартістю. Все це породжується недостатнім дослідженням явищ, що лежать в основі її головного винаходу. Білі плями доводиться усувати в ході вдосконалення інновації, що робить витрати на її розробку вельми високими, а терміни впровадження у виробництво доволі невизначеними.

Рушійним мотивом, що примушує працювати над базовою інновацією, не дивлячись на цю невизначеність, є великий технологічний, економічний і соціальний ефект, очікуваний від її впровадження, здатний істотно підвищити конкурентоспроможність не тільки і не стільки окремої фірми, скільки всієї національної економіки. Це можливо для найбільших базових інновацій, що мають великі соціальні і політичні наслідки.

Оскільки базові інновації зароджуються в дослідницьких інститутах і університетах, що займаються фундаментальними проблемами науки, держава повинна сформулювати і проводити планомірну інноваційну політику. Мета цієї політики — підключити самі творчі сили суспільства до рішення перспективних проблем, інформуючи громадськість про можливі технологічні, економічні і соціальні наслідки конкретних базових інновацій.

Нормальним рівнем фінансування НДДКР вважається 3—4% ВВП країни. На цьому рівні фінансуються наукові дослідження і конструкторські розробки в США, Німеччині, Франції, Великобританії, Японії, Ізраїлі і інших розвинутих країнах. В Україні частка витрат на НДДКР є низькою. Скорочення витрат на НДДКР не дозволяє протидіяти фізичному до морального зносу дослідницької інфраструктури, розпаду наукових шкіл, витоку наукових і кваліфікованих інженерних кадрів і поступово формує наростаючу технологічну і економічну залежність від розвинутих країн.

3. Розвиваючі і модифікуючі інновації

У силу того як наукою досліджуються явища, які забезпечують різностороннє застосування базової інновації, визначають умови її ефективності, у міру зростання економічного ефекту від інновації, все більше число компаній і наукових колективів приєднується до розвитку і вдосконалення базової інновації. Початок етапу удосконалення базової інновації зовнішньо виявляється сплеском в реєстрації патентів, що захищають нові функції базового винаходу, а також всілякі пристрої і технології, що підвищують його ефективність, і в прискореному зростанні числа малих і середніх підприємств, що беруться до розробки окремих аспектів загальної проблеми.

Суть розвиваючих інновацій полягає у втіленні потенціалу базової інновації, встановленні мостів (зв'язків) між нею і наявним рівнем технологій

Чим очевиднішим стає ефект від застосування вдосконаленої базової інновації (що пов'язано з накопиченням наукових знань і практики використання базової інновації), тим швидше галузеві фірми починають приєднуватися до групи компаній, впроваджуючих цю інновацію, що зрештою веде до уповільнення віддачі від її впровадження для компаній, що запізнюються з приєднанням.

У міру розширення впровадження розвиваючих інновацій підвищується якість продукції, знижується її вартість, росте продуктивність праці, й інноваційний технологічний комплекс, заснований на початковій базовій інновації, стає все більш і більш необхідним для роботи в галузі або для проникнення в створену ним галузь.

Ті ж фірми, які спізналися з впровадженням інновації в своєму виробництві, тепер можуть приєднатися до неї без особливих перспектив на збільшення своїх доходів (на цій стадії головною рушійною силою є побоювання, що фірма може ще більше відстати від перспективних технологій своїх конкурентів, що завдасть серйозного збитку її конкурентоспроможності). Другий варіант для цих фірм — спробувати зберегти свої позиції в галузі за рахунок посилення маркетингової діяльності (реклами, дизайну, стратегії диференціації і т.п.), а також різних удосконалень товару-прототипу, не міняючи по суті його технології. Очевидно, що ці заходи є лише паліатив, не здатний по-справжньому вирішити кризову ситуацію, в яку потрапили ці фірми. Єдине виправдання такої тактики — це розрахунок на недовговічність упроваджуваної технології і намір своєчасно підключитися до просування змінюючої її технології. Якщо розрахунок виявляється помилковим, крупні втрати і порушення стратегічної стійкості цих компаній стають неминучими.

Проте, в силу впровадження комплексу розвиваючих інновацій інноваційний потенціал упроваджуваної технології поступово починає вичерпуватися— з'являються перші ознаки стагнації даної базової інновації. Стагнація виявляється в зниженні темпів зростання основних ринкових показників, що характеризують виниклу на цій інновації галузь — її товарообігу, величини доданої вартості, прибутку (доходу), зайнятості.

Головна ознака стагнації, що насувається, — поступове наростання загальної невпевненості в галузі, оскільки виникає розрив між вже вивіреними кроками, які раніше приводили до успіху, і фактичними незадовільними результатами. Продовження лінії цієї інновації лідерами галузі іноді переходить в цінову конкуренцію, що спирається на зниження вартісного ланцюжка виробництва продукції. Така стратегія вимагає великої роботи над модифікуючими інноваціями, принципово не впливаючими на якість продукції, але дозволяючими трохи заощадити на виробничих циклах. Відповідно до закону граничної корисності, чим далі заходить ця боротьба, тим меншою виявляється економія (або тим дорожче вона обходиться), тим більше продукції потрібно продати, щоб окупити здійснені витрати, а час життя галузі під тиском появи товарів-субститутів вже добігає кінця. Цей причинно-наслідковий зв'язок

часто призводить до того, що визнаний лідер галузі заміщується більш гнучким конкурентом, що вчасно переорієнтувався на новий цикл розвитку базових технологій. Такий варіант розвитку галузевої конкуренції зберігає принципову можливість прориву компанії, яка дотепер не займала лідируючих позицій в галузі, на самий верх.

Кожна **інновація** в своєму розвитку проходить **етапи**:

- розробки макета продукту або лабораторного технологічного процесу,
- створення реального повномасштабного пристрою або технологічного процесу,
- комерціалізації готового продукту, що включає дві стадії:
 - освоєння вузького сегменту ринку
 - і широкомасштабного упровадження інновації.
- нарешті, розвиток інновації завершується стадією стагнації, що є затишшям перед початком наступного циклу розвитку.

На *готовність компанії прийняти інноваційну технологію на комерціалізацію* впливають наступні характеристики технології:

- величина зміни показника корисність/ціна порівняно з товаром-прототипом, що характеризує цінність технології;
- подільність технології, тобто можливість упровадження технології частинами, поступово нарощуючи ефект від неї;
- ступінь її зв'язку з існуючим рівнем технологій, що дозволяє понизити ризик при її впровадженні;
- можливості додаткового розширення технології на нові галузі;
- захищеність технології від появи технологій-субститутів, дозволяючих добитися того ж ефекту в обхід упроваджуваної технології, і т.ін.

Ризики етапу комерціалізації інновації змушують різні фірми вибирати відповідні стратегії. Крупні фірми, що володіють значним запасом стратегічної стійкості, прагнуть самостійно використовувати технологічний і комерційний потенціал інновації. Для цього вони розвивають власне виробництво на основі наявного в них комплексу розвиваючих інновацій, втілюючих базову інновацію, а також придбають патенти і ліцензії, доповнюючі і розширюючі цей комплекс. Все разом це створює необхідний запас міцності для компенсації витрат на участь в розробці базової і розвиваючих інновацій, а також економічного і технологічного заділу для підготовки до наступного циклу інноваційного процесу.

Малі і середні фірми, що не володіють достатнім запасом стратегічної стійкості, як правило, вважають за краще не спокушати долю і, досягнувши успіху на етапах розробки макету нового продукту або технології, створення промислового зразка, а іноді навіть першої стадії комерціалізації продукту, продають ліцензії на свої винаходи.

4. Забезпечення стратегічної технологічної стійкості крупних фірм

Для забезпечення стратегічної технологічної стійкості крупна фірма повинна на всіх етапах свого розвитку брати участь в декількох інноваційних циклах, з різною часткою фінансової і кадрової участі в них – початкової стадії базової інновації, а також в декількох розвиваючих інноваціях на стадії зрілості базової інновації. При цьому фірма повинна одночасно мати декілька інноваційних проектів на різних етапах зрілості — на початковому етапі розробки макета інноваційного продукту, на другому етапі — етапі розробки промислового зразка, на третьому — упровадження продукту на вузькому сегменті ринку і, нарешті, проводити широкомасштабний проект просування інноваційного продукту на ринок. Можлива участь і в модифікуючих інноваціях, але тут повинна проявлятися обережність у зв'язку із загасанням технологічного і економічного імпульсу інновації, і фінансова участь в цій стадії, що передуює стагнації базової інновації, повинна бути помірною. Таким чином, для забезпечення технологічної стійкості підприємство повинне мати інноваційний портфель, який своєю зваженістю страхує підприємство від ризиків, пов'язаних з несподіваним технологічним проривом конкурентів.

Інше призначення портфеля інновацій — забезпечувати рентабельність інноваційної діяльності, а також з мінімальними витратами здійснювати перехід з галузі, чий економічний потенціал добігає кінця, в перспективні галузі.

Для зниження інноваційних ризиків крупне підприємство може передавати саму ризиковану частину прикладних досліджень і створення макета (лабораторного зразка) продукту малому інноваційному підприємству на умовах венчурного фінансування проекту. Така схема підвищує стійкість крупного підприємства і виводить у разі успіху мале підприємство у великий бізнес. Обидва цих результати позитивно позначаються на економіці регіону і країни в цілому. Велику роль в підтримці технологічної стійкості підприємств має і розвинута в національному масштабі інноваційна структура, яка сприяє зниженню трансакційних витрат підприємств на всіх стадіях інноваційного процесу — від формування інноваційної бізнес-ідеї до комерціалізації розроблених на її основі продуктів і технологій.

5. Управління інноваційним процесом

Для прогнозування і управління інноваційним процесом застосовують спеціальні методики, що дозволяють виявляти тенденції розвитку науки і техніки та розробляти відповідні заходи. Основними методами визначення перспективних напрямів технологій є наступні: структурно-морфологічний аналіз предметних областей науки і техніки, аналіз активності публікації, метод патентів-аналогів, термінологічний і лексичний аналіз науково-технічних публікацій, аналіз динаміки технічних показників.

Метод *структурно-морфологічного аналізу* застосовується для визначення складу предметної області науки і техніки й виявлення принципово нових розробок, що дозволяє вчасно зорієнтувати стратегію підприємства,

направити її на підготовку компенсаційних заходів. На державному рівні цей метод дає можливість своєчасно зорієнтувати підприємства відповідної галузі.

Аналіз інтенсивності потоку наукових публікацій дозволяє простежувати цикли наукових публікацій і через інтенсивність їх потоку визначити настання наступної циклічної фази. Фази: 1) зародження інноваційного циклу; 2) оформлене технічне рішення; 3) затвердження інновації в галузі; 4) стабілізаційна фаза інновації; 5) стагнація, коли вчорашня інновація використовується повсюдно і вже не приносить ніякого додаткового доходу.

Метод патентів-аналогів виявляє в патентних документах найефективніші розробки в плані їх економічної віддачі.

Метод термінологічного і лексичного аналізу ґрунтується на тому, що кожній галузі науки і техніки відповідає свій понятійний апарат, відображений у відповідній термінології. При зміні основних понять теорії змінюється і термінологічний словник, що дозволяє відстежити зміни, які зароджуються в технології на ранніх стадіях. *Метод лексичного аналізу* науково-технічних текстів відповідає методу термінологічного аналізу з тією лише різницею, що як сигнальні ключі використовуються не окремі терміни, а цілі словосполучення — лексичні одиниці.

Метод технічних показників полягає в аналізі технічної документації для виявлення динаміки ключових показників, що визначають реальні споживчі якості продукції або технології. Метод дозволяє отримати уявлення про стан галузі й динаміку її розвитку, порівнюючи комплекс реальних характеристик з ідеальними, які дають принципово нову якість продукції.

Джерелом інформації для аналітичної роботи щодо виявлення тенденцій в технологічному розвитку галузі є різні офіційні публікації конкурентів, всілякі звіти про їх діяльність, у тому числі і фінансові; відомості, оповіщені публічно колишніми службовцями конкурентів; огляди ринків і доклади інженерів-консультантів; видання; випущенні конкурентами; вивчення виробів конкурентів; звіти зарубіжних філіалів й ін.

6. Інноваційна інфраструктура

Основу інноваційної інфраструктури складають інноваційно-технологічні центри, технопарки, інноваційно-промислові комплекси, наукові міста, кластери. Бізнес-інкубатори, технопарки, інноваційно-промислові комплекси надають за своєю суттю однакові послуги, різнячись, головним чином, масштабами. Використовуючи масштаб як класифікаційну ознаку, всі інноваційні структури можна розділити на чотири категорії.

1. Кластер (науковий регіон) — крупний науково-виробничий комплекс з розвинутою сферою обслуговування, охоплюючий значну територію, межі якої приблизно співпадають з межами адміністративно-територіальної одиниці. До складу комплексу звичайно входить університет і/або інші вищі учбові заклади, державні і/або приватні дослідницькі установи, промислові підприємства, що спеціалізуються на виробництві новітньої наукоємкої продукції, бізнес-інкубатори, а також малі фірми інноваційної спрямованості. Крім цього, в комплекс входять установи виробничого і побутового обслуговування, а також

структури міжрегіональних і міжнародних зв'язків. Адміністративно-управлінську складову інфраструктури звичайно представляють органи місцевої влади, що спираються на підтримку асоціацій, фондів, інших організацій.

2. Технополіс (наукове місто) — науково-виробничий комплекс з розвинутою інфраструктурою сфери обслуговування, охоплюючий територію окремого міста, головну роль в економіці якого відіграють дослідницькі центри і наукоємні виробництва. Важливо відзначити, що крім науково-технологічної бази в технополісах добре розвинута освітня база, причому наукові дослідження у вищих учбових закладах є невід'ємною частиною учбового процесу.

3. Технопарк (науковий парк) є науково-виробничим територіальним комплексом, що включає дослідницький центр і примикаючу до нього компактну виробничу зону, в якій на умовах оренди розміщуються малі фірми інноваційної спрямованості. Наукові парки багатоманітні за своїми масштабами, цілями, можливостями, умовами функціонування і іншими параметрами. Розрізняють декілька структур наукових парків: технологічні, промислові, науково-технологічні, науково-промислові, дослідно-конструкторські парки і інші. Фірми в таких парках можуть знаходитися на різних етапах інноваційного циклу — проводити наукові дослідження, вести конструкторські розробки, випускати готову продукцію, надавати сервісні послуги і т.д.

4. Інноваційний бізнес-інкубатор (інноваційний центр) є науково-виробничою інфраструктурою, що займає одну або декілька будівель, де на обмежений термін розміщуються створювані малі фірми, клієнти бізнес-інкубатора. Як правило, інкубатори діють у складі наукового парку. Їх головне завдання — дати можливість новій фірмі стати на ноги в організаційному, фінансовому і виробничому плані, знайти власну нішу на ринку. На це звичайно відводиться від двох до п'яти років; у разі успіху фірма продовжує і розвиває свій бізнес на території парку або зовні нього, в іншому випадку співпраця припиняється.

Інфраструктура підтримки *малого підприємництва* включає державні і громадські наукові, освітні і комерційні організації, які надають освітні, консалтингові й інші послуги, необхідні для розвитку бізнесу у сфері інноваційного промислового виробництва .

Окрім вже розглянутих структур, в систему інноваційної інфраструктури ще включають:

1. Бізнес-школи. Ці структури здійснюють підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації підприємців, керівників і персоналу малих підприємств (фінансових директорів, бухгалтерів, маркетологів, службовців патентних відділів і т.ін.), службовців департаментів державних і муніципальних органів, що відповідають за розвиток малого підприємництва на державному, регіональному і місцевому рівні, а також громадян, бажаючих

відкрити власну справу. Вони мають різні назви — школи управління, освітні центри, школи підприємців і т.ін.

2. *Агентства підтримки малого підприємництва*, що надають широкий спектр консалтингових послуг малим підприємствам в реєстрації, навчанні персоналу, отриманні інвестицій і т.п.

3. *Учбово-ділові центри*. УДЦ мають функції, схожі з функціями агентств підтримки малого і середнього бізнесу в плані надання консалтингових послуг і організаційного супроводу бізнес-проектів, а з бізнес-школами їх ріднить націленість на реалізацію освітніх програм.

4. *Соціально-ділові центри (СДЦ)*. Метою СДЦ є створення нових робочих місць для безробітних і незайнятих громадян через розвиток малого підприємництва і самозайнятості.

5. *Бізнес-центри* надають сервісні послуги підприємцям. На платній основі вони надають приміщення для проведення переговорів, засоби зв'язку, комп'ютерну і оргтехніку, здають в оренду офісні приміщення. На відміну від бізнес-інкубаторів, бізнес-центри надають послуги фізичним особам.

В даний час як малі, так і крупні підприємства все більшу увагу надають проблемі інформаційного забезпечення науково-технічного і виробничого процесу. Інформаційні послуги з інноваційних проблем надаються патентними бібліотеками, центрами науково-технічної інформації, спеціалізованими інформаційними центрами й іншими організаціями.

Використана і рекомендована література:

1. Бараненко С.П. *Стратегическая устойчивость предприятия* / С.П. Бараненко, В.В. Шеметов.— М.: Центрполиграф, 2004. — С. 225-282
2. Должанський І.З. *Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник* / І.З.Должанський, Т.О. Загорна.— Київ : Центр навчальної літератури, 2006. — 384 с. — С. 263-271
3. Куц Л.Л. *Стратегічна стійкість підприємства: навч. посібн.* / Л. Л. Куц.- Тернопіль: Інфотехцентр, 2011. — 180 с. — С. 128-141
4. Лисин Б. К. *Стратегический курс инноваций* / Б. К. Лисин.— М.: ИПЦ Глобус, 2000.

Тема. Стійкість підприємства і його масштаб: від малого підприємства до ТНК

Основні питання теми:

1. Роль масштабу підприємства у забезпеченні його стійкості
 2. Виробничі об'єднання і проблеми зростання підприємства
 3. Транснаціональні корпорації та їх роль в сучасній економіці
 4. Чинники, які сприяють високій ефективності і стратегічній стійкості ТНК
-

1. Роль масштабу підприємства у забезпеченні його стійкості

Велике значення для стійкості підприємства має його *масштаб*, за умови правильної (стійкої) структури фінансів, а також інвестиційної і технологічної політики.

Стійкість фірми виявляється і перевіряється в *галузевій конкуренції*. Залежно від географічних масштабів галузева конкуренція буває *локальною, регіональною, національною і глобальною*. Кожний з цих масштабів накладає свої вимоги на запас стратегічної стійкості фірми, оскільки за інших рівних умов витрати ресурсів на конкурентну боротьбу ростуть пропорційно її географічним масштабам, точніше, масштабам ринків.

Внаслідок принципової обмеженості життєвого циклу будь-якої галузі стійке підприємство повинне уміти здійснювати своєчасне і ефективне перенесення своєї діяльності з галузі, що занепадає, в перспективні галузі. Для зниження ризиків, пов'язаних з діяльністю в окремій галузі, підприємство намагається створити оптимальний бізнес-портфель, який забезпечуватиме можливість маневру ресурсами (тобто підтримувати необхідний рівень ліквідності активів), прийнятний рівень ризику і достатній рівень рентабельності активів.

Говорити про справді довготривалу стійкість можна тільки стосовно *крупних і середніх підприємств*, які володіють достатніми ресурсами для диверсифікації свого бізнесу. Навпаки, *мале підприємство* створюється під один спеціалізований вид діяльності, у нього немає ні ресурсів, ні досвіду для формування бізнес-портфеля, що дозволяє створити необхідний запас довгострокової стійкості. Як наслідок, мале підприємство вирішує для себе проблему виживання в одній галузі. Якщо справи підуть успішно і воно зможе наростити ресурси й знайти продовження своєї діяльності з іншими продуктами і/чи на інших ринках, то мале підприємство переходить у наступну «вагову категорію» — категорію середніх підприємств і вже може нарощувати запас стратегічної стійкості, використовуючи механізми, доступні цій категорії.

Основними напрямками забезпечення стійкості *малого підприємства* є

- забезпечення фінансової стійкості по ліквідності, рентабельності й розумності ризиків, яким піддаються його активи,
- зміцнення кадрової стабільності підприємства, особливо в ланці менеджерів і фахівців.

При успішному вирішенні цих задач на достатньо тривалому часовому інтервалі за рахунок внутрішнього зростання підприємства відбувається збільшення його активів, виникають передумови до розширення і диверсифікації бізнесу. На стадії розширення і диверсифікації до вже названого кола турбот тепер вже *середнього підприємства* додаються нові проблеми. Підприємство знаходить можливість для розширення своєї діяльності за рахунок зовнішнього зростання — злиття, приєднання або поглинання інших підприємств, які представляють інтерес з погляду забезпечення нових темпів внутрішнього зростання і підвищення стійкості. При цьому виникає необхідність забезпечення стійкості кадрів і фінансів підприємства в процесі нарощування і зміни виробничої, економічної і організаційної структури, побудови оптимальної системи управління. На цьому етапі виникає необхідність створення системної технологічної політики.

Залежність стійкості підприємства від його масштабів підтверджується і теорією Е. Альтмана, в якій основними чинниками, які впливають на стійкість підприємства (іншими словами, ймовірність банкрутства), є:

- величина сукупних активів;
- їх рентабельність;
- стійкість прибутку;
- коефіцієнт автономності (співвідношення власних і позикових засобів в активах підприємства);
- коефіцієнт покриття відсотків за кредитами;
- коефіцієнт поточної ліквідності.

Перші три чинники характеризують масштаб активів підприємства, середню величину потоку їх поповнення і регулярність цього потоку. Значення для стійкості підприємства решти чинників цієї моделі обговорювалося в темі про фінансову стійкість підприємства.

Загальною властивістю *малих підприємств* є те, що вони не володіють достатнім запасом стійкості, і збиток, що наноситься навіть однією несприятливою подією в зовнішньому середовищі, здатний підірвати їх здатність до продовження діяльності, вичерпавши всі ресурси підприємства.

Середнє підприємство володіє ресурсами, що дозволяють йому витримати сумарний збиток від декількох типових для галузі несприятливих подій без втрати здатності до продовження бізнесу.

Крупне підприємство має у своєму розпорядженні ресурси, які дозволяють йому без особливих наслідків переносити типові несприятливі збурення в будь-якій і своїх бізнес-одиниць.

Оскільки *малі підприємства* не володіють достатньою стійкістю до несприятливих впливів зовнішнього середовища, вони потребують підтримки

держави, яка виявляється в різних пільгових формах оподаткування і кредитування (лізинг, франчайзинг, венчурне фінансування і т. ін.).

Крупний бізнес, як правило, організований в корпорації, які відіграють основну роль в економіці будь-якої країни.

Корпорація є об'єднанням, заснованим на пайовій участі в капіталі, юридичні права і зобов'язання якого відособлені від прав і зобов'язань його учасників. Відділення управлінських функцій від прав власності значно підвищує стійкість корпорацій (порівняно з малим бізнесом) як форми господарської утворення, яке може існувати незалежно від її засновників і учасників необмежено довго: єдиними механізмами припинення діяльності корпорації є воля власників і банкрутство. Разом із здатністю корпорації до акумуляції великих капіталів шляхом емісії цінних паперів це створює умови для постановки масштабних цілей з великими часовими горизонтами їх досягнення і, крім того, для залучення до реалізації проекту професійно найпідготовленішого виконавчого й управлінського персоналу. Природно, що все це підвищує шанси успішної реалізації будь-яких проектів, у тому числі і самих ризикованих — інноваційних. Нарешті, корпоративна форма допускає швидке переміщення пайової участі від одних учасників до інших учасників і третіх осіб через купівлю-продаж акцій на фондовій біржі.

2. Виробничі об'єднання і проблеми зростання підприємства

Аналізуючи шляхи вдосконалення управління корпораціями як крупними економічними об'єктами, необхідно відзначити їх складну внутрішню структуру, множинність напрямів економічної активності і велике число цілей, досягнення яких прагне корпорація. Відомі наступні форми організації крупного виробничо-торгового капіталу:

- картель, який є угодою незалежних підприємств про поділ сфер впливу (поділ ринків) для досягнення монополістичною контролю над ними. Самими відомими сучасними картелями є Де Бірс (алмази) і ОПЕК (нафта);

- синдикат, в рамках якого об'єднується і координується політика просування і збуту товарів підприємств (незалежних юридичних осіб), що зберігають виробничу самостійність;

- консорціум, що представляє тимчасове об'єднання незалежних підприємств для вирішення конкретних спільних задач виробництва і/або збуту продукції. Для координації зусиль учасників концерну створюються загальний центральний орган управління. За наявності умов для зміцнення і пролонгації спільної діяльності консорціум може перетворитися на концерн;

- трест, об'єднання підприємств, в якому всі учасники втрачають свою виробничо-торгову самостійність, передаючи права на управління об'єднанням спеціальному управляючому центру. В Україні найбільш поширені будівельні трести;

- концерн, який представляє об'єднання підприємств, що передали центральному органу права на управління будь-яким з підприємств-учасників

концерну з метою досягнення позитивної синергії від сумісного використання факторів виробництва (у тому числі фінансів) і злагодженої політики відносно споживачів і постачальників;

- промислова або комерційна група, яка представляє жорстке з'єднання в рамках єдиних виробничих і/або технологічних процесів групи підприємств з єдиним управляючим центром, загальним обліком і загальними фінансами;

- фінансово-промислова група — зареєстрована в установленому порядку група юридично незалежних підприємств, фінансових та інвестиційних інститутів, що об'єднали свої капітали і матеріальні ресурси для досягнення спільних економічних цілей. Головною компанією у ФПГ може бути як спеціалізована організація (управляюча компанія), так і деяке підприємство, банк, фінансова або страховка компанія, що входить до групи.;

- холдинг— крупна корпорація, яка володіє пакетом акцій іншої корпорації, який дає корпорації право голосу достатнє для встановлення і використання ділового контролю над другою корпорацією. Контрольний пакет акцій компанії, що знаходиться у власності холдингу, дозволяє йому контролювати склад правління, ради директорів і інші органи управління цієї компанії.

3. Транснаціональні корпорації та їх роль у сучасній економіці

У сучасних умовах, для яких характерні високий рівень поділу і спеціалізації виробництва (праці), при одночасному поглибленні виробничої кооперації, а також великі масштаби експорту капіталу, основними суб'єктами міжнародної економічної діяльності, свого роду локомотивом світової економіки, проявили себе *транснаціональні корпорації* (ТНК), основу яких складає національний капітал провідних країн. ТНК здійснюють широку виробничу експансію в національну економіку багатьох країн, створюючи свої філіали і дочірні компанії у вигляді промислових, фінансових і маркетингових організацій. ТНК встановлюють контроль над цілими галузями промисловості країн, в яких вони діють, скупаючи акції провідних національних підприємств. У даний час в світі налічується понад 500 ТНК, річний обсяг продажу кожної з яких перевищує 2 млрд. дол. Половина з них контролюється американським капіталом, потім у порядку спадання йдуть компанії, що знаходяться під контролем японського, англійського, французького і німецького капіталів. Комісія ООН з ТНК (ЮНКТАД) виділила низку ознак, за якими ідентифікуються ТНК у сучасних умовах. Ці ознаки такі:

- річний оборот понад 1 млрд. дол.;
- наявність філіалів не менше ніж у 6 країнах;
- частка зарубіжних активів складає 25—30% всіх активів компанії;
- не менше 1/5 (типове значення — 1/3) всього обсягу обороту компанії припадає на зовнішні операції, тобто реалізуються за межами країни резидента.

Сучасна стратегія ТНК „характеризується інноваційною агресивністю і динамізмом, відходом від одно галузевої структури, постійним удосконаленням своєї внутрішньої структури, спрямованістю на завоювання вже не окремих

сегментів ринку, а ключових світогосподарських позицій у виробництві і реалізації продукції”

Близькі до ТНК позиції займають багатонаціональні корпорації (БНК), основними відмінними рисами яких є:

- 1) наявність багатонаціонального акціонерного капіталу;
- 2) наявність багатонаціонального керівного центру;
- 3) комплектування адміністрації іноземних філіалів кадрами, які знають місцеві умови (що характерно й для ТНК).

Прикладами ТНК є «Дженерал моторс», «Форд» ІБМ (всі США), прикладами БНК— «Ройял датч шелл», «Філіпс» (обидві — Англія— Голландія). Слід відзначити, що межі між цими формами міжнародного підприємництва (ТНК і БНК) доволі гнучкі і допускають перехід однієї форми в іншу.

Трансформація ТНК в БНК проходить через наступні етапи.

На *першому етапі* зарубіжна діяльність компанії здійснюється головним чином у формі експорту, а зарубіжна виробнича діяльність носить допоміжний характер. Компанія юридично і економічно прив'язана до однієї держави.

На *другому етапі* центр ваги господарської діяльності компанії переміщується від чистого експорту у бік зарубіжної господарської діяльності, яка набуває відомої самостійності; відбувається її відділення від діяльності компанії на національному ринку. Це знаходить віддзеркалення в організаційній структурі компанії, яка набуває рис міжнародної компанії.

На *третьому етапі* внутрішній ринок в діяльності компанії втрачає своє особливе значення і стає одним з багатьох національних ринків, на яких діє компанія. Компанія стає міжнародною за всіма перерахованими вище ознаками. Організаційна оболонка БНК з національним (ТНК) або багатонаціональним (власне БНК) ядром і великим числом дочірніх компаній і філіалів виявилася формою, найадекватнішою процесам сучасного розподілу праці і стрімкого розвитку науково-технічної революції.

Ступінь транснаціоналізації БНК характеризується індексом транснаціональності, введеним ЮНКТАД у 1990р.:

$$I_{тр} = 1/3 * (A_3/A_0 + S_3/S_0 + P_3/P_0) ,$$

де $I_{тр}$ — індекс транснаціональності; A_3 — зарубіжні активи; A_0 — загальні активи; S_3 — обсяг продажу товарів і послуг зарубіжними філіалами; S_0 — загальний обсяг продажу товарів і послуг; P_3 — зарубіжний штат; P_0 — загальний штат працівників компанії.

Поєднуючи працю і капітал в міжнародному масштабі, ТНК і БНК створюють ефективне виробництво, оптимізуючи витрати виробництва і його технологічний рівень на інноваційній основі, нарощуючи стратегічну стійкість у світовому масштабі. В результаті вони виходять на вищий рівень сучасного підприємництва — *глобальних корпорацій*, що є найбільшими фінансово-промисловими, науково-технологічними і торгово-сервісними об'єднаннями.

4. Чинники, які сприяють високій ефективності і стратегічній стійкості ТНК

- Поширення діяльності на багато країн. ТНК стає легше оптимізувати свою реакцію на зміни світової кон'юнктури, ширшим стає вибір районів для збуту своєї продукції (мотив диверсифікації ринків і використання ефекту охоплення).

- Економія на витратах виробництва. З цією метою підприємства ТНК створюються поблизу джерел:

- сировини — для зниження транспортних витрат, коли кінцевий продукт істотно менший по вазі і обсягу сировини для його отримання;
- енергії (наприклад, при виробництві алюмінію, який називають «упредметненою електрикою»);
- дешевої робочої сили; останнє звичайно пов'язано з ліберальністю соціального законодавства по відношенню до працедавця порівняно з соціальним законодавством в країні перебування головної компанії ТНК.

- Економія на екологічних витратах, які збільшилися у зв'язку з посиленням екологічного законодавства в розвинутих країнах.

- Можливість зниження своїх податкових витрат шляхом маніпуляцій з цінами і умовами поставок продукції при циркуляції сировини, матеріалів і готової продукції по внутрішніх каналах ТНК.

- Створення зарубіжного філіалу дозволяє обійти імпортні обмеження, діючі на національному ринку, і отримати податкові пільги, що також сприятливо позначається на доходах ТНК.

- Навіть у тих випадках, коли ТНК не має прямих вигод від зниження витрат виробництва, закордонний філіал відіграє роль операційної бази в країні перебування, дозволяючи більш точно враховувати особливості регіонального ринку, організовувати післяпродажне обслуговування продукції і навчання місцевого персоналу, що, природно, підвищує конкурентоспроможність продукції і самої фірми на регіональному ринку.

В країнах, що розвиваються, позиція ТНК посилюється ще і тим, що ТНК не просто присутні на національному ринку, але, як правило, контролюють його багатьма каналами.

Основною причиною створення крупних інтегрованих структур є прагнення до конкурентних переваг, пов'язаних з їх масштабом. З'єднання ресурсів крупних підприємств в рамках інтегруючої структури дозволяє:

—самостійно розробляти або купувати нові технології для виробництва інноваційної і конкурентоспроможної продукції.

— досягнути конкурентної переваги на основі внутрішньофірмового трансферу знань.

—створення нових інноваційних галузей і проникнення на зарубіжні ринки.

Ефективна ТНК не може бути створена директивним чином, в своєму формуванні вона повинна пройти всі фази розвитку від малого/середнього підприємства до ТНК.

Використана і рекомендована література:

- 1. Бараненко С.П. Стратегическая устойчивость предприятия / С.П. Бараненко, В.В. Шеметов.– М.: Центрполиграф, 2004. – С. 349-391.*
- 2. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник / І.З.Должанський, Т.О. Загорна.– Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с. – С. 272-280, 357 -360.*
- 3. Куц Л.Л. Стратегічна стійкість підприємства: навч. посібн. / Л. Л. Куц.- Тернопіль: Інфотехцентр, 2011. – 180 с. –С. 142-163.*

ТЕМА. ЕФЕКТИВНА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК НЕОБХІДНА УМОВА СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Основні питання теми:

1. *Роль організаційної культури у збереженні стійкості підприємства*
2. *Складові організаційної культури*
3. *Відповідність стратегії і організаційної культури підприємства*
4. *Функції організаційної культури*
5. *Зміна організаційної культури*

1. Роль організаційної культури у збереженні стійкості підприємства

У період значних і швидких змін у зовнішньому середовищі організація повинна рішуче міняти свою стратегію. Як правило, зміна стратегії відбувається одночасно із змінами в персональному складі вищого менеджменту. Нові люди приносять з собою нові ідеї, свіжий погляд на бізнес і його продовження в нових умовах. Нове керівництво ставить нові цілі, будує плани їх досягнення, змінює під них структуру організації, вводить нові методи роботи, формулює нові норми поведінки і цінності — одним словом, змінює організаційну культуру.

Проте вже на рівні середнього менеджменту ці зміни звичайно зустрічають нерозуміння і глухий опір: середній менеджмент у більшості своїй був сформований у старій організаційній культурі, в масі своїй він ще не встиг зрозуміти і прийняти нові цілі, методи їх досягнення і цінності. Інерційність свідомості, сила звичок гальмують зміни в організаційній культурі, провокують конфлікти в колективі, відволікаючи його від вирішення насущних задач. Гальмується ухвалення нових цінностей і методів роботи, оскільки нові методи роботи, взаємодія структур в організації повинні кожного разу осмислюватися, іноді вступаючи в конфлікт зі звичками.

На відміну від вищого менеджменту, який фізично оновився при зміні основ стратегії організації, середній менеджмент змінити таким способом не можна — він надто багаточисленний, тому пошук, відбір і заміна його новим персоналом вартує надто дорого. Єдино можливий шлях – поступова зміна свідомості співробітників. Таким чином, виникає проблема: різка зміна зовнішніх умов вимагає швидкої і адекватної реакції, тобто розробки і реалізації нової стратегії, тоді як виконавчий персонал не готовий до цих змін. Звідси неточне виконання планів, затримки, коливання, непослідовність виконавчого персоналу, що знижує якість управління в умовах, коли

підприємство і без того несе втрати внаслідок невідповідності його стратегії зовнішнім умовам, які складаються. Усвідомлення цього примушує вищий менеджмент вибирати не якнайкращі способи виходу з кризи, а кращі з тих, які можуть бути реалізованими персоналом підприємства в його поточному стані. Таким чином, організаційна культура ставить додаткові обмеження на способи управління підприємством. Організаційна культура виявляється одним з самих інерційних елементів організації, що робить у цих умовах негативний вплив на її стійкість, загрожує перспективам збереження організації в майбутньому.

2. *Складові організаційної культури*

Організаційна культура підприємства є сукупністю цінностей, норм, ідей, які на свідомому і підсвідомому рівні формують стиль поведінки співробітників. Вона формує відношення співробітників до економічних, організаційних, технічних і технологічних стратегії і тактики діяльності підприємства, його взаємостосунки із споживачами, партнерами, конкурентами, державою і громадськістю. Останнє означає, що організаційна культура істотно впливає на репутацію (імідж) підприємства, а через неї і на його економічні характеристики, безпосередньо пов'язані із стійкістю підприємства".

У 1973 р. у Давосі був сформульований Проект етики менеджерів, що заклав основні принципи організаційної культури сучасного підприємства. Проект визначав, що головною професійною задачею менеджера є служіння клієнтам, співробітникам, інвесторам і суспільству, приведення до рівноваги суперечливих одна одній тенденцій в економіці, управлінні, соціальному житті. Він повинен служити клієнтам, задовольняючи найкращим чином їхні потреби, всебічно сприяючи чесній конкуренції фірм, що дає максимальне зниження ціни, якість і різноманіття продукції шляхом реалізації досягнень науково-технічного і технологічного прогресу. Менеджер повинен служити співробітникам, оскільки тільки тоді він сприйматиметься ними як керівник. Менеджер повинен піклуватися про інтереси інвесторів, забезпечувати ним максимальний дохід як винагороду за ризик. Він повинен служити суспільству, захищати екологію, сприяти науково-технічному прогресу. Служіння менеджера клієнтам, співробітникам, інвесторам і суспільству можливе тільки у разі забезпечення довгострокового існування підприємства, для чого необхідні достатні доходи. Тому доходи підприємства є засобом реалізації його економічної і соціальної місії, а не метою його існування.

Організаційна культура є комплексом думок, які поділяють члени компанії, еталонів поведінки, настроїв, символів, відносин і способів ведення бізнесу, обумовлюючих індивідуальність компанії більшою мірою, ніж продукція, що випускається. Організаційна культура є стратегічним інструментом, що дозволяє орієнтувати підприємницьку діяльність на довгострокові цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і партнерів організації, пов'язати зусилля зовнішніх учасників бізнесу організації (партнерів) та її співробітників.

3. *Відповідність стратегії і організаційної культури підприємства*

Організаційна культура повинна підтримувати стратегію організації. Основні принципи організаційної культури, відчуття духовної спільності

працівників компанії часто виявляють багато більший вплив на результати діяльності, ніж технологічні або економічні ресурси, організаційна структура, інновації або нормування часу. Безумовно, всі ці компоненти необхідні для успіху організації. Але і дотримання її працівниками основних принципів корпоративної культури є важливим чинником успіху компанії.

Цілі і практика, визначені в стратегії фірми можуть співпадати або вступати у суперечність з принципами внутрішньофірмової культури. У цьому випадку реалізація наміченої стратегії істотно ускладнюється, тоді як взаємна відповідність стратегії і культури компанії спонукає службовців використовувати весь свій потенціал, здатна набагато збільшити ефективність реалізації вибраної стратегії.

Очевидно, що при виникненні суперечності між культурою підприємства і його стратегією, необхідно їх погоджувати, причому зробити це щонайшвидше, оскільки тривалий конфлікт між основними положеннями організаційної культури і її стратегією ослаблює, а може і повністю зруйнувати всі зусилля персоналу щодо реалізації стратегії.

Координація організаційної культури і стратегії фірми є складним багатоступінчастим процесом. Спершу необхідно з'ясувати, які положення діючої культури підтримують нову стратегію, а які їй суперечать. Далі менеджерам необхідно відкрито обговорити зі всіма зацікавленими сторонами ті моменти організаційної культури, які необхідно змінити. Обговорення повинне підкріплюватися видимими послідовними діями щодо корекції культури, що дозволить створити нову культуру, більш відповідну прийнятій стратегії.

Мета з'єднання стратегії і культури носить довгостроковий характер. Щоб нові переконання склалися і закріпилися в свідомості співробітників, необхідний час. Чим більша організація, чим значніші розбіжності між старою і новою культурами, тим більше часу потрібно для створення взаємозв'язку стратегії і культури. У великих компаніях значні зміни корпоративної культури займають від 3 до 5 років. Численна практика показує, що змінити корпоративну культуру, що склалася, набагато складніше, ніж створити її наново для тільки що утвореної організації.

4. Функції організаційної культури

Стосовно до організації культура виконує ряд важливих *функцій*: охоронну, об'єднуючу, регулюючу, адаптивну, орієнтуючу і мотиваційну.

Охоронна функція полягає в створенні бар'єрів, що захищають організацію від небажаних зовнішніх дій. Вона реалізується через заборони і обмеження. Люди і організації, які неухильно їх дотримуються, можуть у найскрутніших умовах зберегти свою репутацію.

Об'єднуюча функція культури полягає у формуванні у людей відчуття єдності, приналежності до організації, гордості за неї. В організації з високим рівнем культури багато хто прагне потрапити на роботу, що полегшує рішення кадрових питань.

Регулююча функція підтримує необхідні правила і норми поведінки членів організації, їх взаємостосунки між собою і контакти із зовнішнім світом. Вона є гарантією стабільності організації, знижує можливість виникнення конфліктів.

Адаптивна функція полегшує взаємне пристосування людей один до одного і до організації. Людям, які дотримуються однакових норм поведінки, беруть участь в одних і тих же ритуалах, проходять через загальні обряди, легше зрозуміти один одного і пристосуватися до вимог організації.

Орієнтуюча функція культури направляє діяльність організації та її співробітників у необхідне русло, а *мотиваційна* створює для цього необхідні стимули. Відомо, що високі цілі спонукають у людях активність, прагнення до їх досягнення, самореалізації.

5. Зміна організаційної культури

Для зміни організаційної культури необхідна добре спланована програма з наступними основними кроками:

- аналіз існуючої організаційної культури;
- всебічне дослідження нової культури;
- модифікація існуючої культури;
- підтримка необхідної організаційної культури.

Управління зміною культури майже не піддається уніфікації, проте можна виділити наступні основні принципи:

- стимулювати персонал до ухвалення змін;
- безперервно контролювати поведінку персоналу в ході змін;
- пам'ятати, що думка колективу буде визначаючою в реакції на зміни, прагнути забезпечити максимально позитивне сприйняття змін;
- виходити з тривалого періоду зміни культури;
- забезпечити перепідготовку персоналу з метою приведення його кваліфікації у відповідність до нових вимог.

Необхідне максимальне залучення співробітників, особливо середнього менеджменту, оскільки саме він є головним носієм і провідником корпоративної культури.

Зміна організаційної культури проходить у *три етапи*:

- відмови від стереотипів поведінки і звичок, сталих на попередньому етапі і його руйнування;
- формування нової системи цінностей і моделі поведінки бажаної або ефективної в нових умовах;
- фіксації позитивних результатів адаптації шляхом забезпечення такої рівноваги розвитку і стабілізації, який гарантує збереження знов придбаних системи цінностей і моделей поведінки.

Використана і рекомендована література:

1. Бараненко С.П. Стратегическая устойчивость предприятия / С.П.

- Бараненко, В.В. Шеметов.– М.: Центрполиграф, 2004. – С. 392-462.*
2. *Куц Л.Л. Стратегічна стійкість підприємства: навч. посібн. / Л. Л. Куц.- Тернопіль: Інфотехцентр, 2011. – 180 с. –С. 164-176*
 3. *Спивак В. А. Корпоративная культура (теория и практика) / В.А. Спивак.– СПб.: Питер, 2001.*

Використана і рекомендована література

ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА

1. Андронов В. В. Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях / В. В. Андронов. – М.: Экономика, 2003.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989.
3. Антикризисное управление предприятием: концепция, реструктурирование, инфраструктура: Учебное пособие / Под общ. ред. Александрова Г.А. – Тверь, 2000.
4. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: Учебно-практическое пособие / Рук. авт. колл. и отв. ред. Александров Г.А. – М.: БЕК, 2002.
5. Ареф'єва, О. В. Економічна стійкість підприємства : сутність, складові та заходи її забезпечення / О. В. Ареф'єва, Д. М. Городинська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №8. – С. 83-90.
6. Бараненко С.П. Стратегическая устойчивость предприятия / С.П. Бараненко, В.В. Шеметов.– М.: Центрполиграф, 2004.
7. Баранов В.А. Бизнес-планирование / В.А. Баранов.– М., 2003.
8. Барроу К. Бизнес-планирование: полное руководство / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун. – М.: ФАИР-Пресс, 2003.
9. Баяндин Н.И. Технология безопасности бизнеса: введение в конкурентную разведку: Учебно-практическое пособие / Н.И. Баяндин– М.: Юристъ, 2002.
10. Бугас Н. В. Фінансова стійкість підприємств як передумова їх ефективного функціонування і розвитку / Н. В. Бугас // Финансовые рынки и ценные бумаги. – 2005. – 21 июня (№12). – С.9-14.
11. Василенко В.О. Стратегічне управління / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – Київ: ЦУЛ 2003.
12. Веснин В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Весни.– М.: ГНОМ-Пресс, Элит-2000, 2001.
13. Виханский О.С. Стратегическое управление. / О.С. Виханский– М., 1995.
14. Владимирова И.Г. Исследования уровня транснационализации / И.Г. Владимирова //Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6.
15. Гамза В.А. Рисковый спектр коммерческих организаций / В.А.Гамза, Ю.Ю. Екатеринославский.– М.: Экономика, 2003.
16. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000.
17. Грачев А. В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия: Учебно-практическое пособие / А. В. Грачев.– М.: Финпресс, 2002. – 208 с.

18. Добровольська О. В. Класифікація факторів впливу на економічну стійкість підприємств / О. В. Добровольська // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – квітень (№8). – С.23-27.
19. Довгань Л. Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №11. – С. 115-122.
20. Доклад о росте. Стратегии устойчивого роста и инклюзивного развития : Комиссия по росту и развитию / ред. В. Т. Рысин. – М. : Весь Мир, 2009. – 177 с.
21. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник / І.З.Должанський, Т.О. Загорна.– Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
22. Зорінець П. І. Економічна стійкість та фінансова безпека підприємства в умовах нестабільності ринку / П. І. Зорінець // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 9. – С. 148-152.
23. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. / Каплан Р., Нортон Д. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.
24. Кіндрацька Г. Л. Основи стратегічного менеджменту / Г. Л. Кіндрацька. – Львів: Кінпатрі ЛТД, 2000.
25. Кондратьев В. Корпоративное управление: особенности и тенденции развития / В. Кондратьев //Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 1.
26. Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку // Легка промисловість. – 2003. – №3. – С.37.
27. Котлер Ф. и др. Основы маркетинга / Пер. с англ. / – М.; СПб.; Киев: Изд. дом «Вильямс», 2000.
28. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Коупленд Т., Коллер Т., Мурын Д. – М.: Олимп-Бизнес, 1999.
29. Куц Л.Л. Стратегічна стійкість підприємства: навч. посібн. / Л. Л. Куц.- Тернопіль: Інфотехцентр, 2011. – 180 с.
30. Кушнір , Т. Б. Сучасні напрямки досліджень сутності стійкого розвитку підприємств / Т. Б. Кушнір, Ю. В. Сидоренко // Вісник Сумського державного університету. Серія "Економіка". – 2010. – №1. – С. 148-152.
31. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства / Наливайко А.П. – К.: КНЕУ, 2001.
32. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: ТОВ "УВПК «Екс Об», 2002.
33. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства / В.Ф. Оберемчук. – К.: МАУП. 2000.
34. Покропивний С.Ф. Підприємство: Стратегія, організація ефективності / С.Ф. Покропивний, В.М. Коло. – К.: КНЕУ, 1998.
35. Портер Майкл Е. Стратегії конкуренції / Портер Майкл Е. – Київ:

Основи. 1998.

36. Промисловий маркетинг: Теорія та господарські ситуації / За ред. Старостіної А.О. – К.: Іван Федоров, 1997.
37. Социально-экономический потенциал устойчивого развития: практикум / под ред. Л.Г. Мельника. – Сумы : Университетская книга, 2007. – 335 с .
38. Социально-экономический потенциал устойчивого развития : учебник / за ред. Л.Г.Мельника, Л.Хенса. – 2-е изд. стереотип. – Сумы : Университетская книга, 2009. – 120 с .
39. Стійкість фінансового стану як чинник інноваційного розвитку підприємств / В. Я. Олійник, В. М. Олійник, І. В. Дем'яненко, А. В. Буряк // Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії. Економічні науки. – 2008. – №1. – С. 98-106.
40. Тоцький В.І. Організаційний розвиток підприємства / В.І. Тоцький., В.В. Лавриненко – Київ.: КНЕУ, 2005. – 247 с.
41. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность: Учебник / Р.А. Фатхутдинов.– М.: ЗАО «Издательство «Экономика»», 2005. – 504 с.
42. Шаблиста, Л. М. Фінансова стійкість підприємства: сутність і методи оцінки / Л. М. Шаблиста // Економіка і прогнозування. – 2006. – квітень-червень (№2). – С.46-58.
43. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999.

ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

44. Бобкова Е. В. Интеллектуальный капитал как индикатор устойчивого развития / Е. В. Бобкова, П. Ю. Макаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – №4. – С.3-13.
45. Гавришко Н. Взаємозв'язок економічних понять: фінансовий стан підприємства, платоспроможність, фінансова стійкість, ліквідність / Н. Гавришко, С. Ярощук // Наукові записки: збірник наукових праць кафедри економічного аналізу ТНЕУ. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – Випуск 15. – С. 107-110.
46. Гнеушева І. Вплив застосування методів рефінансування дебіторської заборгованості на фінансову стійкість підприємства / Інна Гнеушева, Ольга Кацило // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 82-85.
47. Довгань Л. Є. Обґрунтування показників, що характеризують стратегічну стійкість підприємств видавничо-поліграфічної галузі / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – травень (№9). – С. 35-38.
48. Лисин Б. К. Стратегический курс инноваций / Б. К. Лисин.– М.: ИПЦ Глобус, 2000.

49. Макконнел Р. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. Ч. 1,2 / Макконнел Р., Брю Л.– М.,1992.
50. Мескон М. Основы менеджмента / М.Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури.– М.: Дело, 2000.
51. Мішеніна Н. В. Механізм формування оптимальної структури фінансового капіталу в системі забезпечення стійкого розвитку підприємства / Н. В. Мішеніна, І. С. Мареха // Вісник Сумського державного університету. Серія "Економіка". – 2010. – №1. – С. 7-14.
52. Мохонько Г. А. Вплив нестабільного ринкового середовища на стратегічну стійкість підприємств видавничо-поліграфічної галузі / Г. А. Мохонько // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – жовтень (№20). – С. 49-53.
53. Попов В. Бизнес-планирование: анализ ошибок и рисков / В.Попов, С.Ляпунов, А.Касаткин. – М., 2003.
54. Портер М. Конкуренция / М. Портер.– М.: Изд. дом «Вильямс», 2000.
55. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / М. Портер.– М.: Международные отношения, 1993.
56. Прокопенко Н. С. Фінансово-економічна стійкість підприємств агропромислового комплексу: сутність, оцінка, регулювання / Н. С. Прокопенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – №3. – С.113-118.
57. Псарева Н. Ю. Холдинговые отношения: теоретические и методические аспекты / Н. Ю. Псарева.– М.: Высшее образование и наука, 2003.
58. Сигл Д. Шаги в будущее. Стратегия в эпоху электронного бизнеса / Д. Сигл– М.: Олимп-Бизнес, 2001.
59. Спивак В. А. Корпоративная культура (теория и практика) / В.А. Спивак.– СПб.: Питер, 2001.
60. Судоплатов А. П. Безопасность предпринимательской деятельности / А. П.Судоплатов, С.В. Пекарев.– М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2001.
61. Тейлор Ф. Основы научного менеджмента / Ф. Тейлор.– М.: Прогресс, 1992.
62. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / За ред. Беяева С., Кошкина В. – М., 1996.
63. Ткаченко Н. В. Фінансова стійкість страхових компаній в умовах глобалізації / Н. В. Ткаченко // Фінанси України. – 2010. – №3. – С. 82-91.
64. Томпсон А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии / Томпсон А., Стрикленд А.– М., 1998.
65. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента: как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / К. Уолт.– М.: Дело, 2000.
66. Шпак М. М. Економічна та стратегічна стійкість аграрних підприємств: теоретичний аспект / М. М. Шпак // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №12. – С. 113-118.

67. Шпатов Б. Деловая этика и менеджмент: современные подходы // Проблемы теории и практики управления / Б. Шпатов.– 2002. – № 1.
68. Шумпетер И. Теория экономического развития / И. Шумпетер.– М.: Прогресс, 1982.
69. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. 2-е изд. / А.Ю. Юданов. – М., 1998.