

Крисько Ж.

## СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОЦІНКИ

*Розглянуто сутність стратегічної стійкості підприємства, проаналізовано підходи до розуміння даного поняття та окреслено оціночні показники, що їх варто вважати показниками стратегічної стійкості.*

**Ключові слова:** стратегічна стійкість підприємства, прогнозування банкрутства, діагностика втрати стійкості, фінансові показники, вартість підприємства.

В умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища стає очевидним, що спроможність зберігати стійкість в умовах впливу негативних чинників – актуальне і найважливіше стратегічне завдання будь-якого суб'єкта господарювання. Як зазначив М. Асаул, забезпечення стійкості підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах стає завданням особливо актуальним у теоретичному і прагматичному аспектах [4]. Під стійкістю розуміють здатність будь-якої системи адекватно реагувати на зміну зовнішніх і внутрішніх умов при збереженні своєї якості [8].

Проблеми стійкості підприємства в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовищ відображені в наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених: М. Аістової, Є. Андрущака, М. Асаула, С. Бараненка, А. Брусової, А. Зуба, А. Кучерявого, Р. Окорокова, А. Петрова, Ю. Соколова, В. Шеметова.

Проте, незважаючи на значну кількість виконаних досліджень, багато теоретичних аспектів щодо стратегічної стійкості підприємства розкрито не сповна.

Мета цієї статті – розглянути сутність стратегічної стійкості підприємства, проаналізувати підходи до розуміння даного поняття та визначити оціночні показники, які варто вважати показниками стратегічної стійкості.

Досягнення стійкого розвитку успішних підприємств та відновлення стійкості підприємств, що є неплатоспроможними, – одна з найактуальніших проблем поточного періоду розвитку української економіки.

Аналіз літературних джерел показав, що науковці для оцінки успішної роботи підприємства виокремлюють наступні види стійкості його функціонування:

- ✓ фінансова стійкість – ступінь фінансової незалежності підприємства [4]; здатність підприємства впродовж тривалого часу підтримувати планований рівень ліквідності й платоспроможності [5];

- ✓ ринкова стійкість – здатність підприємства до тривалого здійснення діяльності на своїх основних ринках;
- ✓ технологічна стійкість – здатність до підтримки і розвитку сучасного рівня технологій [5];
- ✓ кадрова стійкість – здатність до підтримки низького рівня плинності кадрів;
- ✓ організаційна стійкість – здатність забезпечувати рівновагу підприємницьких структур як системи, що розвивається в заданих межах [8];
- ✓ стійкість ліквідності, стійкість розвитку [9];
- ✓ стійкість підприємницької структури – це такий стан її фінансових і нефінансових ресурсів, за якого їх використання та розподіл може забезпечити розвиток на основі зростання прибутку і капіталу при збереженні кредитоспроможності й платоспроможності в умовах допустимого рівня ризику [4].

Аналізуючи й узагальнюючи наведені точки зору, відзначимо, що, на наш погляд, дані види стійкості можна вважати складовими комплексного поняття «стратегічна стійкість підприємства». Завдяки тривалій підтримці належного рівня технологічної, ринкової, кадрової та фінансової стійкості підприємство накопичує свою стратегічну стійкість.

Термін «стратегічна стійкість підприємства» впродовж останніх кількох років порівняно часто трапляється у науковій літературі, але чіткого тлумачення це поняття все ще не отримало. Так, А Кучерявий і В. Шеметов [7] під стратегічною стійкістю підприємства розуміють результат реалізації його здатності створювати, розвивати і тривалий час зберігати конкурентні переваги на ринку покупця в умовах науково-технічного і технологічного прогресу на базі зростаючих проблем із природними ресурсами й антропогенною дією на екологію. У праці [10, 144] автори стратегічну стійкість підприємства визначили як «... інтегральну характеристику діяльності підприємства, що відображає в динаміці його здатність до стійкого розвитку в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища відповідно до попередньо встановлених оптимальних стратегічних цілей підприємства».

Ми вважаємо доцільним введення терміна «стратегічна стійкість» і пропонуємо визначати його так: стратегічна стійкість підприємства – це здатність створювати, розвивати і тривалий час зберігати конкурентні переваги на ринку, тим самим підтримуючи належний рівень ліквідності, платоспроможності та рентабельності в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища.

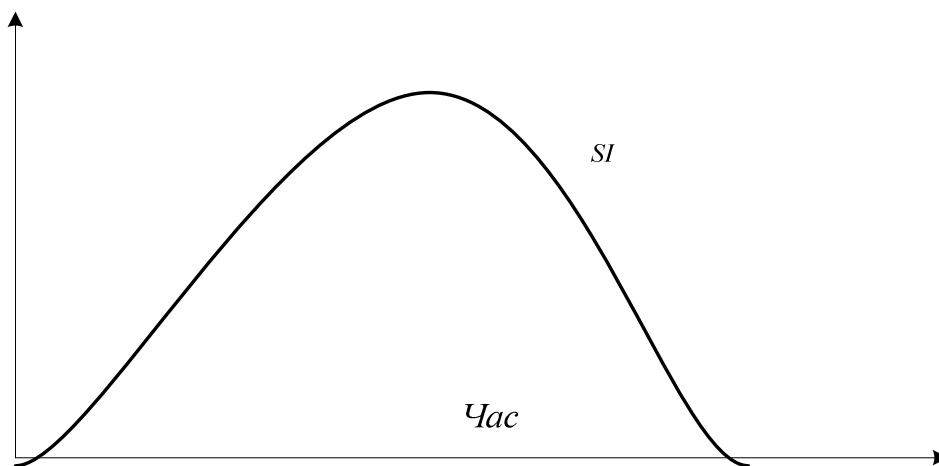
Загальна мета роботи підприємства полягає в забезпеченні довготермінової, стратегічної стійкості підприємства, що означає збільшення його

ринкової вартості, поліпшення фінансових показників його діяльності, відповідність науково-технологічного характеру його продукції й технології виробництва як сучасним вимогам, так і основним тенденціям світового розвитку.

Стратегічна стійкість підприємства виявляється через мінімізацію втрат за несприятливих умов зовнішнього середовища, а за сприятливих обставин – завдяки спроможності до ефективного збільшення своїх активів – як матеріальних, так і нематеріальних, що підвищує можливість виживання підприємства за несприятливих змін у зовнішньому середовищі в майбутньому.

Стратегічна стійкість підприємства обумовлена багатьма чинниками середовища, найістотнішими з них є: галузь, тип ринку, розміри підприємства, спеціалізація продукту, технологічна забезпеченість, забезпеченість кадрами, економічна динаміка на макро- та мезорівнях, і, звичайно ж, своєчасна реструктуризація підприємства.

Виділимо етапи придбання і втрати стратегічної стійкості підприємства використавши криву життєвого циклу підприємства (див. рис. 1).



**Рис. 1. Крива життєвого циклу підприємства**

Можна говорити про те, що на етапі становлення, коли підприємство проходить у своєму розвитку критичну точку – початок беззбиткової діяльності, починається формування стратегічної стійкості суб'єкта.

Етап зростання характерний інтенсивним зростанням активності та, як наслідок, підвищенням стійкості підприємства. Підприємство нарощує виробничий потенціал, збільшує обсяги виробництва і реалізації. Основними напрямками забезпечення стійкості підприємства є забезпечення фінансової стійкості щодо ліквідності та рентабельності, а також зміцнення кадрової стабільності підприємства. На даному етапі триває накопичення стратегічної стійкості.

На стадії зрілості підприємство досягає піку свого розвитку: відбувається процес рівномірного функціонування, отримання стабільного доходу.

Проте устаткування та основні фонди зношуються, ринок насичується продукцією, і підприємство наближається до спаду. На рис. 1 початок даного періоду позначений точкою SI – це точка стратегічного перегину й «означає такий момент, коли проста зміна лінії поведінки виявляється недостатньою, коли доводиться змінювати основи та уявлення про те, що є твоїм бізнесом, який його сенс і чим варто займатися в подальшому, а що краще припинити» [5, 96]. Після точки SI стратегічна стійкість підприємства починає поступово знижуватися. Вважаємо, що це – найсприятливіший період для стратегічної реструктуризації. Заплановані цілі підприємства стають досягнутими – настає криза діючої стратегії, і варто розробляти нову.

Стадія спаду характерна різким зниженням обсягу прибутку, спадом ділової активності підприємства. На цьому етапі погіршуються практично всі фінансові показники діяльності підприємства, порушується структура балансу. Підприємство вступає в стадію фінансової нестійкості, й вихід лише один – здійснення кризової реструктуризації. Наявність на підприємстві кваліфікованого персоналу, конструкторсько-технологічної бази і не повністю зношеного устаткування забезпечує йому можливість початку нового життєвого циклу. Для цього на початку спаду варто знайти ресурси на здійснення реструктуризації. Це допоможе підприємству подолати кризовий стан і задати напрямок для подальшого зростання.

Стадія вмирання підприємства – воно зазнає прямих збитків від своєї діяльності. Тривале перебування в стагнації і неефективний менеджмент ще більше погіршують стан підприємства. На цьому етапі починають процедуру банкрутства, що, як правило, закінчується оголошенням підприємства банкрутом та ліквідацією. Саме на цій стадії проводять процедури реструктуризації українських підприємств.

Таким чином, визначаємо, що у мінливих умовах ведення бізнесу підприємства для виживання в конкурентній боротьбі та збереження стійкості на тривалий період мають постійно вносити зміни до своєї господарської діяльності з урахуванням сучасних вимог, тобто реструктуруватися. Для стійкості виробничій системі необхідно постійно розвиватися. Якщо підприємство не розвивається, не збільшує свій економічний потенціал, то його можливості щодо ефективної адаптації до змінних ринкових умов знижуються, і стійкість підприємства падає. Ефективна політика реструктуризації є головним засобом досягнення довготривалих конкурентних переваг на ринку та підтримки стратегічної стійкості підприємства.

Для оцінювання стійкості підприємства важливе значення має правильність вибору оціночних показників, тобто які конкретні показники діяльності підприємств потрібно вважати показниками його стратегічної стійкості.

Нині зниження стратегічної стійкості можна діагностувати за допомогою різних методик. Ряд дослідників [1; 3; 6] рекомендують впроваджувати на підприємстві систему завчасного попередження кризових явищ із використанням відносних показників – індикаторів, що представлені в таблиці 1. На їхню думку, це дасть змогу вчасно виявляти зміни умов діяльності. Проте варто зазначити, що відстежування за такою великою кількістю параметрів передбачає діяльність групи експертів – спеціалістів у сфері стратегічного аналізу, контролінгу і маркетингу, наявність яких на підприємстві не завжди виправдана.

Таблиця 1

## Індикатори системи завчасного попередження кризових ситуацій

Фінанси	Збут	Витрати	Запаси	Персонал	Зв'язок із клієнтами
Рентабельність. Норма прибутку. Поріг прибутку. Ліквідність.	Оборот за продукцією, за регіонами, шляхами збуту. Частка ринку і ступінь освоєння. Відхилення від калькуляції.	Постатейний перелік постійних виробничих витрат. Перелік змінних виробничих витрат.	Надлишки. Недостача. Години простою. Матеріаломісткість. Тривалість складування. Частка браку.	Продуктивність праці. Години простою. Захворюваність. Плинність. Кількість рівнів управління.	Задоволення покупців. Дієвість реклами. Асортимент. Післяпродажне обслуговування. Негативне висвітлення в ЗМІ.

Джерело: розробила авторка за [1; 3; 6]

Відомо чимало зарубіжних методик аналізу для своєчасного розпізнання симптомів кризи на підприємстві, що допомагають виявити погіршення в роботі підприємства за 2–3 роки до настання банкрутства. Дослідження даної проблематики дало змогу виокремити два підходи до визначення рівня схильності підприємства до банкрутства, що застосовують у міжнародній практиці:

1) прогнозування за допомогою фінансових коефіцієнтів (двохфакторна модель оцінки ймовірності банкрутства; оцінка ймовірності банкрутства на основі Z-рахунку Альтмана; модель Конана і Гольдера; модель Спрингейта; модель Р. Ліса для оцінки фінансового стану підприємства; прогнозна модель Таффлера; R-модель прогнозу ризику банкрутства; модель Фулмера; узагальнена модель, побудована на основі дискримінантної функції);

2) прогнозування на основі порівняльного аналізу характеристик підприємств (методика В. Ковальова, метод Аргенті (А-рахунки), метод Скоуна).

Водночас наведені моделі прогнозування банкрутства не враховують специфіки вітчизняної економіки, вплив галузевої спеціалізації підприємства та притаманні їм форми організації бізнесу. Крім того, з періоду їх розроблення суттєво змінилися макро- та мікроекономічні умови функціонування підприємств. Тому використання різних тестів для оцінки ймовірності банкрутства не гарантує точної, адекватної оцінки фінансового стану українських підприємств, не унеможливлені протилежні судження про рівень кризового стану на підприємстві й можливість його банкрутства.

У світовій практиці надійним методом інтегральної оцінки загрози банкрутства підприємств вважають визначення коефіцієнта фінансування важколіквідних активів [11].

Ступінь ймовірності банкрутства буде низьким, якщо:

$$H_a + Z_m < K_e \quad (1)$$

Ймовірність банкрутства можлива за умови:

$$H_a + Z_m < K_e + K_d \quad (2)$$

Ймовірність банкрутства буде високою, якщо:

$$H_a + Z_m < K_e + K_d + K_k \quad (3)$$

Ймовірність банкрутства буде дуже низькою, якщо:

$$H_a + Z_m > K_e + K_d + K_k \quad (4)$$

де  $H_a$  – середня вартість необоротних активів;

$Z_m$  – середня величина поточних запасів товарно-матеріальних цінностей;

$K_e$  – середня сума власного капіталу;

$K_d$  – середня сума довготермінових банківських кредитів;

$K_k$  – середня сума короткотермінових кредитів.

Український дослідник Є. Андрущак [2] запропонував застосовувати для діагностики банкрутства вітчизняних підприємств модель, основу на порівнянні фактичних значень фінансових показників конкретного підприємства з їхніми нормативними значеннями. Інтегральний показник для визначення рівня загрози банкрутства ( $Z_A$ ) розраховують за формулою як середнє квадратичне сукупне відхилення різних фінансових аналітичних показників від їхнього нормативного значення. Автор вважає за доцільне враховувати такі показники: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт концентрації власного капіталу та рентабельність власного капіталу. Кожному значенню  $Z_A$  відповідає певний імовірний рівень загрози банкрутства –  $P(0;1)$ . Теоретично залежність між  $P$  та  $Z_A$  така: функція  $P$  – монотонно зростаюча функція від  $Z_A$ ;  $P(0) = 0$ ,  $\lim P(Z_A) = 1 \rightarrow \infty$ .

У праці [9, 8–10] запропоновано забезпечувати комплексний аналіз ситуації, оцінювати використання ресурсів, діагностувати всі види діяльності за допомогою тривимірної матриці діагностики ділової активності, по осі  $X$  якої позначають рівні діяльності підприємства, по осі  $Y$  – рівні

управління підприємством, по осі  $Z$  – ресурси, що їх має у розпорядженні підприємство. Постійно аналізуючи складові матриці, можна, на думку авторів, побачити ознаки погіршення його економічної та фінансової стійкості.

У підручниках із антикризового управління запропоновано для ранньої діагностики втрати стратегічної стійкості для вітчизняних підприємств застосовувати формулу оцінки вартості (ціни) підприємства [3]:

$$V = \frac{П}{N}, \quad (5)$$

де  $П$  – прибуток до виплати податків, а також відсотків за позиками і дивідендами;

$N$  – середній відсоток за позиками і дивідендами, які необхідно виплачувати кредиторам і акціонерам відповідно до умов, що склалися на ринку, або ставка рефінансування НБУ України, встановлена на даний період.

Оскільки ціну підприємства розраховують на найближчу і довготермінову перспективу, то це дає змогу прогнозувати втрату стратегічної стійкості й своєчасно вживати заходів щодо запобігання стадії фінансової нестійкості.

Як зазначили С. Бараненко і В. Шеметов, «втрата стійкості підприємства починається зі швидкого зниження рентабельності активів, спричинена зростанням розбіжності стратегії підприємства і реальної дійсності, потім через кілька циклів основної діяльності підприємства починається зниження рентабельності власного капіталу, ринкової ціни його акцій та інших довготермінових оцінок роботи підприємства» [5, 87]. Таким чином, важливим показником, що інформує керівництво підприємства про втрату стратегічної стійкості підприємства, є негативна динаміка рентабельності активів.

Коефіцієнт рентабельності активів характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку, тобто який прибуток дає кожна гривня, вкладена в активи підприємства. Його розраховують за формулою:

$$K_{pa} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{середня вартість активів}}, \quad (6)$$

Отже, досліджуючи проблему сутності стратегічної стійкості підприємства та підходів до розуміння даного поняття, можна зробити такі висновки:

1. Загальна мета роботи підприємства полягає в забезпеченні довготермінової, стратегічної стійкості підприємства.

2. Для стійкості виробнича система має постійно розвиватися. Тому в мінливих умовах ведення бізнесу підприємства для виживання в конку-

рентній боротьбі та збереження стійкості на тривалий період мають постійно вносити зміни до своєї господарської діяльності з урахуванням сучасних вимог, тобто реструктуруватись. Ефективна політика реструктуризації – головний засіб досягнення довготривалих конкурентних переваг на ринку та підтримки стратегічної стійкості підприємства.

*Essence of strategic firmness of enterprise is considered, the analysis of existent approaches is carried out in relation to understanding of this concept and outlined evaluation indexes which it costs to consider the indexes of strategic firmness.*

**Keywords:** *strategic firmness of enterprise, prognostication of bankruptcy, diagnostics of loss of firmness, financial indexes, cost of enterprise.*

*Рассмотрена сущность стратегической устойчивости предприятия, осуществлен анализ существующих подходов относительно понимания данного понятия и определены оценочные показатели, которые стоит считать показателями стратегической устойчивости. Установлено, что эффективная политика реструктуризации является главным средством достижения долговременных конкурентных преимуществ на рынке и поддержки стратегической устойчивости предприятия.*

**Ключевые слова:** *стратегическая устойчивость предприятия, прогнозирования банкротства, диагностика потери устойчивости, финансовые показатели, стоимость предприятия*

## Література

1. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятия: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразования / М. Д. Аистова. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
2. Андрущак Є. М. Діагностика банкрутства українських підприємств / Є. М. Андрущак // Фінанси України. – 2004. – № 9.
3. Антикризисное управление: теории, практика, инфраструктура: Учебно-практическое пособие / [Отв. ред. Г. А. Александров]. – М.: Издательство БЕК, 2002.
4. Асаул М. А. Проблемы анализа устойчивости организации / М. А. Асаул // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 4 // <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=24872>
5. Бараненко С. П. Стратегическая устойчивость предприятия / С. П. Бараненко, В. В. Шеметов. – М.: ЗАО «Центрполиграф», 2004. – 496 с.
6. Зуб А. Т. Антикризисное управление: [Учеб. пособ. для вузов] / А. Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2005.
7. Кучерявый А. Вероятностный подход к определению стратегической устойчивости промышленного предприятия / А. Кучерявый, В. Шеметов. – М.: МГИМО, 2003.
8. Петров А. А. Интеграция строительных предприятий как фактор повышения их организационно-экономической устойчивости / А. А. Петров // Экономическое возрождение России. – 2004. – № 3. – С. 30–37.
9. Соколов Ю. А. Управление финансовой устойчивостью предприятия / Ю. А. Соколов, Р. В. Огороков, А. С. Брусова / [Под. ред. В. Н. Огорокова]. – СПб.: Нестор, 2005.



10. Сучасні проблеми розвитку національної економіки і шляхи їх розв'язання: [Колективна наукова монографія] / [За наук. ред. д.е.н., проф. М. М. Єрмошенка]. – К.: Національна академія управління, 2008. – 452 с.
11. Фінансово-економічний аналіз / [Буряк П. Ю., Римар М. В., Биць М. Т. та ін.]; під заг. ред. П. Ю. Буряк, М. В. Римар. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 528 с.