

УДК 658.018 «313»

### ЗАГРОЗА ВТРАТИ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ШЛЯХИ ТА СПОСОБИ ПРОТИДІЇ

**О. І. Маслак, І. В. Мовчан**

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського  
вул. Першотравнева, 20, м. Кременчук, 39600, Україна. E-mail: oimaslak@yandex.ua; ilosya88@mail.ru

На сьогоднішній день фінансово-економічні результати та діловий успіх підприємств усіх галузей господарювання здебільшого залежать від рівня мінливості зовнішнього середовища та здатності своєчасно реагувати на ці зміни. Тому забезпечення стратегічної стійкості підприємства вважається однією з найважливіших передумов подальшої ефективної діяльності, а зниження рівня стійкості свідчить про нераціональну політику та вразливість господарюючого суб'єкта. Розглянуто сутність та значення стратегічної стійкості як одного з найважливіших факторів забезпечення успішної діяльності підприємства в різних умовах господарювання. Досліджено основні аспекти та фактори стратегічної стійкості підприємства, представлено їхню детальну класифікацію. У дослідженні визначено найпоширеніші причини втрати стратегічної стійкості підприємства. Ідентифіковано основні шляхи та способи збереження стратегічної стійкості як основного фактора забезпечення успішної діяльності господарюючого суб'єкта в коротко- та довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** стратегічна стійкість, фактори впливу на стратегічну стійкість підприємства, загрози втрати стійкості господарюючого суб'єкта.

### УГРОЗА ПОТЕРИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: ПУТИ И СПОСОБЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ

**О. И. Маслак, И. В. Мовчан**

Кременчугский национальный университет имени Михаила Остроградского  
ул. Первомайская, 20, г. Кременчуг, 39600, Украина. E-mail: oimaslak@yandex.ua; ilosya88@mail.ru

На сегодняшний день финансово-экономические результаты и деловой успех предприятий всех отраслей хозяйствования в основном зависят от уровня изменчивости внешней среды и способности своевременно реагировать на эти перемены. Поэтому обеспечение стратегической устойчивости предприятия считается одной из важнейших предпосылок дальнейшей эффективной деятельности, а снижение уровня устойчивости свидетельствует о нерациональной политике и уязвимости хозяйствующего субъекта. Рассмотрены сущность и значение стратегической устойчивости как одного из важнейших факторов обеспечения успешной деятельности предприятия в различных условиях хозяйствования. Исследованы основные аспекты и факторы стратегической устойчивости предприятия, представлено их подробную классификацию. В исследовании определены наиболее распространенные причины потери стратегической устойчивости предприятия. Идентифицированы основные пути и способы сохранения стратегической устойчивости как основного фактора обеспечения успешной деятельности хозяйствующего субъекта в кратко- и долгосрочной перспективе.

**Ключевые слова:** стратегическая устойчивость, факторы влияния на стратегическую устойчивость предприятия, угрозы потери устойчивости хозяйствующего субъекта.

**АКТУАЛЬНІСТЬ РОБОТИ.** Управління стратегічною стійкістю підприємства здійснюється в умовах мінливості ринкового середовища, що зумовлено науково-технічним прогресом, зростанням конкуренції, нестабільністю політичної та економічної ситуації країни. Стратегічна стійкість докризових змін в зовнішньому середовищі є не просто важливим етапом функціонування, а й, перш за все, здатністю підприємства протистояти негативним впливам та забезпечити успішне існування.

Стратегічна стійкість – це «захисні сили» підприємства, основними характеристиками яких є своєчасна реакція на зміни ринку, цілеспрямованість та баланс цілей суб'єкта господарювання з його зовнішнім і внутрішнім середовищем. Забезпечення стратегічної стійкості підприємства є передумовою для подальшої ефективної діяльності, тому зниження рівня стійкості, або ж в крайньому випадку – її втрата, свідчить про нераціональну політику та вразливість сторони суб'єкта [2].

Дослідження стратегічної стійкості протягом останніх років є досить актуальним питанням. Адже,

на даному етапі розвитку ринку фінансово-економічні результати та діловий успіх здебільшого залежать від рівня освоєння зовнішнього середовища та здатності своєчасно реагувати на зміни. Виходячи з вищесказаного, основною проблемою підприємства на шляху досягнення якомога вищого рівня стійкості є загроза її втрати.

Загроза втрати стратегічної стійкості розцінюється як «надзвичайна ситуація», що вимагає чітко визначених та раціональних заходів.

Проблеми стратегічної стійкості підприємства відображені в наукових працях багатьох вітчизняних вчених: О.С. Дубрової [1], С.П. Бараненка [2], А.В. Брусової, Г.А. Мохонько [3], А.І. Зуба, А.П. Кучерявого, М.І.Семененка та ін.

Проте, незважаючи на численні дослідження вчених, питання «стратегічна стійкість та загроза її втрати» є розкритими не сповна.

Метою дослідження є ідентифікація основних причин втрати стратегічної стійкості, конкретизація ситуацій, що загрожують підприємству та методи і шляхи подолання загроз.

**МАТЕРІАЛ І РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ.** В умовах ринкової економіки будь-яка економічна система повинна виконувати свою діяльність поетапно та під пильним контролем. Стратегічну стійкість з позиції підприємства можна охарактеризувати як спроможність системи зберігати свою цілісність та діяльність відповідно до запланованих результатів за наявності різних негативних факторів. Негативні фактори, хоча і спричинюють тимчасові відхилення в діяльності суб'єкта господарювання, але разом із нейтралізацією цих факторів система повинна повернути собі втрачені позиції. Взагалі, стратегічна стійкість має забезпечуватись за будь-яких умов і ситуацій, що спричинені як внутрішньою роботою підприємства, так і нестабільністю ринкового середовища [3].

Однією з умов забезпечення стратегічної стійкості є безперервний розвиток. Якщо підприємство перебуває в стадії, так званого «спокою», тобто не розвивається, не збільшує свій потенціал, то його можливості ефективної адаптації до нових ринкових умов знижуються.

Для стратегічної стійкості підприємства ідеальним станом є ситуація, що передбачає збалансованість темпів зміни наступних показників – прибутку; виручки від реалізації продукції; власного капіталу; сукупних активів [1], тобто

$$TP > TB > TBK > TA,$$

де TP – темп росту чистого прибутку; TB – темп росту виручки від реалізації продукції; TBK – темп росту власного капіталу; TA – темп росту активів.

У конкурентних умовах для будь-якого підприємства першочерговим завданням є максимізація прибутку. Це можливо лише за умови злагоженої роботи підприємства та за відсутності загроз.

Загрози – це зовнішні умови, які обмежують можливості суб'єкта господарювання безперешкодно досягти визначених цілей.

Дослідження стратегічної стійкості та необхідність нейтралізації загроз уже на етапі їх виникнення потребує визначення ряду факторів, які впливають на стан підприємства.

Ми пропонуємо наступну класифікацію факторів впливу на стійкість підприємства (табл. 1).

Таблиця 1 – Фактори впливу на стратегічну стійкість підприємства

| Параметри класифікації         | Фактори  |
|--------------------------------|--|
| Залежно від середовища впливу: | зовнішні, внутрішні  |
| За глобальністю впливу:        | всеохоплюючі, проміжні   |
| За суттєвістю ознаки:          | основні, другорядні  |
| За тривалістю впливу:          | постійні, тимчасові, раптові.  |
| За сферою впливу:              | економічні, фінансові, виробничі, інноваційні, маркетингові, трудові |
| За характером впливу:          | позитивні, негативні   |

Зовнішні фактори виникають внаслідок взаємодії підприємства з конкурентами, партнерами, споживачами, постачальниками, владою. До них відносять: політичну ситуацію, інфляцію, економічне становище країни, становище конкурентів тощо.

Внутрішні фактори формуються у мікросередовищі підприємства та перебувають під пильним контролем керівництва, до них включають виробництво, маркетинг, організаційну культуру, рівень трудових ресурсів.

За глобальністю впливу фактори можуть бути всеохоплюючі, що діють у всіх галузях економіки, і проміжні, що діють в умовах окремої галузі чи економіки підприємства. Така класифікація більш точно розкриває специфіку діяльності підприємства.

За суттєвістю ознаки фактори поділяються на основні, що мають вирішальний вплив на результати діяльності (інвестиційні, ресурсозабезпечуючі), та другорядні (психологічний клімат в колективі, зв'язок тощо).

За тривалістю впливу передбачені відповідно постійні (здійснюють постійний вплив, навіть за умов зменшення обсягів виробництва чи фінансування), тимчасові (пов'язані з певним етапом функціонування підприємства, наприклад аудит) та раптові (виникають непередбачено та мають неоднозначний вплив на роботу суб'єкта господарювання: зміна курсу долара, законодавчі постанови).

За сферою впливу фактори поділені на економічні, фінансові, виробничі, інноваційні, маркетингові, трудові. Таке групування є важливим, перш за все, тим, що всі ці фактори взаємопов'язані і негативний вплив на один із них, як правило, досить чітко відображається і на всіх інших факторах та й на роботі підприємства в цілому.

Фактори стратегічної стійкості можуть бути як позитивними (конкурентні переваги, інвестиційна привабливість), так і негативними (зростання цін на матеріали, недобросовісна конкуренція тощо). Така класифікація досить чітко розмежує чинники та допомагає вчасно прийняти відповідні заходи.

Отже, наведена класифікація факторів формує комплексне уявлення про вплив різноманітних чинників на стратегічну стійкість підприємства і є основою для прийняття управлінських рішень щодо формування стійкості та підвищення її рівня.

В процесі дослідження основних аспектів стратегічної стійкості виникає питання про умови та причини, які можуть стати на заваді досягнення основних цілей підприємства. Для більш повного охоплення даної проблеми ми вважаємо за доцільне спочатку виділити основні стратегічні помилки, які призводять до втрати стійкості:

1) «великі амбіції – недостатні зовнішні можливості», тобто мається на увазі невідповідність стратегічних цілей підприємства умовам ринкового середовища;

2) «великі амбіції – недостатні внутрішні можливості» – невідповідність стратегічних цілей підприємства доступним йому фінансовим, матеріальним, трудовим, виробничим ресурсам;

3) неточність реалізації стратегії і тактики, в гіршому випадку – взагалі помилковість їх визначення.

Вищеперелічені стратегічні помилки разом із несприятливим ринковим середовищем можуть призвести до втрати стратегічної стійкості. Втрата стратегічної стійкості проходить в наступні етапи:

1. Зниження рентабельності активів, що спричинено невідповідністю стратегії підприємства і реального ринкового середовища.

2. Зниження рентабельності активів негативно відображається на рентабельності власного капіталу та вартості акцій підприємства.

3. Негативні показники діяльності підприємства дають інвесторам та партнерам тривожні сигнали, останні відповідно приймають необхідні заходи, знижуючи власний ризик, тобто нерідко це загрожує підприємству кризою ліквідності та платоспроможності.

4. Криза ліквідності та платоспроможності, за відсутності належних заходів з боку керівництва щодо підвищення рентабельності підприємства, в кінцевому варіанті призводить до банкрутства.

Для запобігання втрати стратегічної стійкості на першому етапі необхідна своєчасна реакція керівництва, тобто головне – це миттєві і точні заходи щодо нейтралізації негативних факторів на основі розробленої тактики і альтернатив.

Залежно від нарізної ситуації, підприємство обирає різні трансформаційні процеси з метою збереження стійкості. Порушення фінансової стійкості вимагає від керівництва кардинальних змін, тобто в даному випадку найдоцільнішою є реструктуризація.

Реструктуризація – це здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правової форми, з метою фінансового оздоровлення підприємства, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.

Важливість реструктуризації полягає в її потенційній здатності забезпечити рішучі зміни у становищі підприємства на ринку, у відносно короткі терміни, тим самим це дає змогу укріпити його фінансову стійкість.

Залежно від ситуації, що склалася на підприємстві реструктуризація може бути здійснена шляхом корекції окремих функцій підприємства (наприклад зниження витрат на виробництво шляхом модернізації обладнання) чи включати комплексні процедури з розробки нових ділових процесів, шляхом кар-

динального перепроєктування існуючих процесів на основі інтенсивного використання нових електронних систем, зміни умов ведення справ.

ВИСНОВКИ. Досягнення стійкого розвитку підприємства, протидія загрозам та відновлення стійкості є однією з найактуальніших проблем поточного періоду розвитку економіки України.

У ході дослідження було виявлено, що найпоширенішою причиною втрати стійкості підприємства є поєднання більш-менш грубих помилок в стратегії або її реалізації і фінансовому стані, що викликано змінами в зовнішньому середовищі. Також не менш суттєвими є ускладнення, пов'язані з хибними управлінськими рішеннями та їх виконанням на тактичному та оперативному рівнях.

Отже, таким чином, виникає наступна послідовність загроз, що впливають на стратегічну стійкість суб'єкта господарювання:

- 1) уникнення стратегічні помилки керівництва;
- 2) помилки персоналу при реалізації поставлених задач;
- 3) криза рентабельності;
- 4) втрата довіри з боку партнерів та інвесторів;
- 5) криза платоспроможності.

З метою загроз та збереження діяльності підприємства на запланованому рівні слід дотримуватися наступних умов:

1. Загальна мета роботи підприємства полягає в забезпеченні довгострокової стратегічної стійкості підприємства.

2. Досягнення ефективності стратегічного управління (досяжні цілі, плани та бюджет їх виконання).

3. Для стійкості виробнича система має постійно розвиватися, постійно вносити зміни до своєї господарської діяльності відповідно до вимог ринку, тобто реструктуризуватись. Ефективна політика реструктуризації – передумова забезпечення конкурентних переваг та збереження стійкості.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Дуброва О.С. Стратегічна стійкість підприємства: складові та напрями її забезпечення // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – С. 15–19.

2. Стратегическая устойчивость предприятия / С.П. Бараненко, В.В. Шеметов. – М.: ЗАО «Центрполиграф», 2004. – 493 с.

3. Мохонько Г.А. Вплив нестабільного ринкового середовища на стратегічну стійкість підприємств видавничо-поліграфічної галузі // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 20. – С. 49–53.

**RISK OF LOSS OF STRATEGIC STABILITY OF ENTERPRISE:  
WAYS AND METHODS TO COUNTER**

**O. Maslak, I. Movchan**

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

vul. Pershotravneva, 20, Kremenchuk, 39600, Ukraine. E-mail: oimaslak@yandex.ua, ilosya88@mail.ru

At present financial and economic results and business success of enterprises of all economic sectors largely depend on the environment variability and its responsiveness to its changes. The article surveys the strategic stability of the enterprise as it is considered to be one of the most important prerequisites for further effective operation and as low resistance of the entity indicates its deficient policies and vulnerability. The article reviews the essence of strategic stability as well as its importance as one of the most important factors ensuring success of enterprises in different economic conditions. The authors discuss the basic aspects and factors of strategic stability of enterprises and present their detailed classification. The paper considers the most common reasons for loss of strategic stability of the company. the main ways and measures for strategic stability maintenance as a main factor ensuring the success of the entity in the short- and long-term outlook are identified.

**Key words:** strategic stability, factors impacting the strategic stability of an enterprise, risk of entity stability loss.

REFERENCES

1. Dubrova O.S. Strategic stability of the enterprise: components and trends of its software // *Visnyk Khmelnytskogo natsionalnogo universitetu*. – 2010. – № 1. – PP. 15–19. [in Ukrainian]
2. *Strategicheskaya ustoichivost predpriyatiya* [Strategic Stability of Enterprises] / S.P. Baranenko, V.V. Shemetov. – Moscow: ZAO Tsentropoligraf, 2004. – 493 p. [in Russian]
3. Mohonko G.A. Effect of changing market environment for strategic stability enterprises publishing and printing industry // *Investitsii: praktika ta dosvid*. – 2009. – № 20. – PP. 49–53. [in Ukrainian]

Стаття надійшла 12.02.13.