

## ESENȚA, DOMENIUL DE APLICARE ȘI METODELE DE BAZĂ DE EVALUARE A VIABILITĂȚII ÎNTRINDERII

*Larisa LIGONENCO, dr., profesor, Universitatea Națională Comercial-Economică din Kiev*

*Se propune explicarea termenului „viabilitatea întreprinderii”, se caracterizează oportunitatea utilizării acestui termen în procesul de administrare anticriză (identificarea existenței și adâncimii crizei) și administrării economice. Se propune modelul, care cuprinde 5 componente (parametri) a viabilității și permite explicarea logicii pierderii viabilității în rezultatul încălcării acestora. Se propune calea metodică de evaluare a viabilității, existenței și tipului de criză la nivel de întreprindere. Se caracterizează utilizarea parametrilor viabilității în anumite instrumente de administrare economică.*

**Cuvinte cheie:** viabilitatea întreprinderii, administrare economică, criză, parametrii viabilității, competitivitate, eficiență, solvabilitate, lichiditate, stabilitate economică, metoda de evaluare a viabilității întreprinderii.

**Introducere. Esența problemei.** Abordarea tradițională clasică, care și-a găsit explicație în documente normative, a orientat administrarea întreprinderii la maximizarea profitului (rezultatului financiar curent).

Paradigma modernă a managementului financiar determină scopul administrării întreprinderii ca asigurarea bunăstării proprietarilor întreprinderii în perspectivă pe termen scurt și lung. Orientarea către bunăstarea proprietarilor presupune evidența rezultatelor pe termen lung și diferite surse de bunăstare – nu doar rezultatele financiare curente, dar și un complex de activități, îndreptate spre majorarea costului de piață al întreprinderii. În aceste condiții crește actualitatea utilizării unor caracteristici integral noi, care ar evalua situația curentă și perspectivele de dezvoltare, în timp ce evaluarea perspectivelor are o tendință de creștere.

Conform teoriei instituționale a firmei și a teoriei părților interesate, administrarea întreprinderii trebuie să fie orientată spre satisfacerea obiectivelor pe termen lung în interesul tuturor părților interesate – instituțiilor mediului intern și extern, ceea ce presupune îndreptarea socială multicolectivă a acestuia. Scopul administrării se consideră formarea valorilor pentru toate părțile interesate.

Respectiv, se schimbă caracteristicile țintă: în loc de orientarea exclusivă pe rezultatul financiar – profit, administrarea întreprinderii trebuie să fie îndreptată spre atingerea unor caracteristici mai complicate pentru măsurare și administrare – dezvoltarea, stabilitatea, viabilitatea. Aceste caracteristici noi devin țintă pentru administrarea activității întreprinderii.

**Conținutul de bază. Analiza ultimelor cercetări și publicații.** Termenul „viabilitate”, începând cu anii 60 ai

## A COMPANY'S VIABILITY: ESSENCE, SPHERE OF APPLICATION AND METHODOLOGICAL BASES FOR ESTIMATION

*Larisa LIGONENKO, PhD, Professor, Kyiv National University of Trade and Economics*

*In the article there is offered the author's interpretation of the essence of the term «viability of an enterprise», it is described feasibility of its use in a crisis management process (identification of crisis and its profoundness) and in economic management (a target imperative, a basis of creation of tools). It is offered a model which incorporates 5 components (parameters) of viability and allows to give reasons (sequence) for losing viability as a result of their violation. It is presented a methodological approach to the estimation of a viability state, availability of crisis and its type at the corporate level. The use of viability is described in certain instruments of economic management.*

**Keywords:** viability of an enterprise, economic management, crisis, parameters of viability, competitiveness, efficiency, solvency, liquidity, economic stability, methodology of enterprise viability estimation.

**JEL Classification:** G01, G3, G33, M1, R13

**Introduction. Description of the problem.** A traditional classic approach which is reflected in normative and instructional documents oriented the corporate management to the profit (current financial result) maximization.

A modern paradigm of financial management determines such a purpose of corporate management as creation wealth for a company's owners in a short-run and a long-run. Orientation at welfare of proprietors presupposes taking into account long-term consequences and different sources of welfare – not only current financial results and dividend payouts using net income but also a complex of measures which are aimed at the increase of an enterprise market value. In such conditions, there increases the necessity of using new integral characteristics which estimate a current status and development prospects, and the significance of estimation of these prospects has an upward tendency.

According to the institutional theory of a firm and the theory of stakeholders, corporate management should be oriented at achieving long-term aims for the benefit of all stakeholders (the interested persons), i.e. institutions (agents) of internal and external environment which presupposes its multicooperative social orientation. A managerial purpose is creation of its value for all stakeholders.

That is why there drastically change target characteristics: instead of orientation only at a financial result such as profit, corporate management should be aimed at providing more important and thus more difficult to measure and to control characteristics such as development, stability, viability. Such characteristics become a target imperative of a new type of coordinating corporate management – economic management.

**The basic content. Analysis of the last researches and printed matters.** The term «viability» is not commonly used, but since the sixtieth of the last century, it has been appearing in researches of foreign authors, and later also in the

secolului trecut, apare în lucrările oamenilor de știință de peste hotare, iar ulterior și la cei ruși.

Exemple de determinare a termenului „viabilitate” sunt expuse în Tabelul 1.

researches of Russian and national scientists (especially in the 90-th).

Examples of definitions of the term “viability” are given in the Table 1.

**Tabelul 1/ Table 1**

**Determinarea termenului „viabilitate” în lucrările oamenilor de știință de peste hotare și cei autohtoni / Interpretation of the term “viability” in the researches of foreign and national researchers**

Nr./ No.	Numele cercetătorului/ Name of the researcher	Determinarea termenului „viabilitate”/ Interpretation of the term “viability”
1	U.R. Aşbi 1962/ Y.R. Ashbey 1962	Capacitatea sistemului de a păstra caracteristicile sale în limitele propuse/ability of the system to keep its characteristics within the set limits
2	A.A. Bogdanov 1989/ A.A. Bogdanov 1989	Stabilitatea dinamică în condițiile existente ale mediului/dynamical stability in the existing environment
3	K.E. Bravii 1991/ K.Y.Bravuy 1991	Proprietate integrală a sistemului organizațional-tehnic, care determină capacitatea organului de conducere să utilizeze sursele de administrare pentru asigurarea viabilității sistemului tehnic în condițiile reale de existență a acesteia în limitele ciclului de viață a acesteia/an integral property of an organizational and engineering system which determines the ability of an authority to use managerial facilities to provide vital functions of an engineering system in real terms of its existence within its life cycle
4	V. F. Şuşarin 1993/ V.F.Shusharin 1993	Asocierea stabilității sistemului și a adaptivității acestuia, autoidentificarea acestuia, utilitatea, optimalitatea acestuia/ combination of stability of a system and its adaptability, its self-identity and conformity, utility, applicability, optimality
5	St. Bir 1994/ St. Beer 1994	Rezultatul sporirii calității administrării organizației/ the result of increasing quality of corporate management
6	Fr. Malic 1999/ Fr. Malik 1999	Condiție este nu doar supraviețuire, însă bunăstarea întreprinderii, păstrarea forței vitale și competitivității/ requirement not only for survival, but prosperity of a company, keeping its vital potential and competitiveness
7	O.S. Razumovschii, I. Hazov 1999/O.S.Rasumovskiy, Y.Khasov 1999	Forma de manifestare a activității și a adaptivității sistemului/a form of displaying activity and adaptability of systems
8	V.S. Domrachev 2006/ V.S.Domrachev 2006	Aptitudinea funcționării stabile și eficiente a întreprinderii în conformitate cu etapa ciclului de viață/ ability of steady and efficient functioning of a company in accordance with the stage of its life cycle
9	M.S. Borisova 2012/ M.S.Borisova 2012	Caracteristica complexă a situației echilibrului dinamic a întreprinderii în relațiile de administrare și economico-de producere; se exprimă printr-un set de indicatori principali ai eficienței, așa ca criteriile și indicatorii agregați ai funcționării stabile și echilibrate în condițiile mediului extern favorabil și nefavorabil/a complex characteristics of the state of a company's dynamic equilibrium considering both administrative and economic relations; it is expressed through the set of Key Performance Indicators, such as criteria and aggregate indexes of steady and balanced functioning in favourable and unfavourable external environment

*Sursa/Source: systematized according to [1, 2].*

După cum se vede din determinările prezentate, o părere comună nu există, cât și contradicții antagoniste. Sensul termenului dat se adâncește și se lărgeste. Caracteristicile esențiale distinctive se consideră: complexitatea caracteristicii situației întreprinderii, considerarea rezultatului activității subiectului de administrare; relație reciprocă cu evaluările eficienței, stabilității, echilibrului, competitivității, dependența de starea mediului extern și a etapei ciclului de viață a întreprinderii.

Instrumentele de evaluare a viabilității se află la etapa de formare; propunerile existente sunt discutabile. Astfel, în cercetarea lui V.S. Domrachev este declarată elaborarea

Resuming all the above mentioned interpretations, one can say that there is no solidarity of views, but also there are no antagonistic contradictions. Interpretation of the essence of this term is being deepened and expanded. Its distinctive essential features are: integration of characteristics of a company's state, recognition a management authority as the result of activity; interconnection with the estimations of efficiency, stability, balance, competitiveness, dependence on the external environment and the stage of a company's life cycle.

A tool of estimation of viability is in the stage of its formation; available suggestions are disputable. For example, in the research of V.Domrachev [1], there was

factorilor viabilității în secțiunea etapei ciclului de viață a întreprinderii. De fapt, lista nominalizată este aproape identică unui portofoliu de comenzi, volumul vânzărilor, costul unei unități de produs, prețul unei unități de produs, volumul și structura activelor circulante și necirculante, surselor proprii și împrumutate, solvabilitatea. Abordarea metodică propusă tot de dânsul pentru determinarea viabilității (absolută, normală, joasă) prevede determinarea de către expert a notei pentru fiecare factor și a coeficientului acestuia. Lista determinată incorect a factorilor viabilității și subiectivității aprecierii expertului pune sub întrebare oportunitatea utilizării unei astfel de metode. Discutabil, după părerea noastră, este și metoda propusă de evaluare a viabilității, care prevede evaluarea a 7 tipuri de potențiale ale întreprinderii (financiar, de producere, de muncă, tehnologic, de ambianță, de marketing, de infrastructură) cu agregarea notelor obținute. După părerea noastră, termenul „viabilitate” și „potențial” nu sunt identice; lista propusă a obiectelor de evaluare (indicatori) în secțiunea fiecărui tip de potențial nu va permite obținerea unei note explicabile a viabilității întreprinderii, adică posibilității acesteia de a activa în continuare.

N.S.Borisova introduce în circuitul științific termenul „administrarea strategică a viabilității întreprinderii”, care se explică ca funcția de administrare a conducerii, care constă din luarea deciziilor, ce au ca scop înlăturarea devierilor de la parametrii stabiliți ai dezvoltării strategice, și care se exprimă printr-un set de indicatori principali ai eficienței și determinarea pronostică a însemnătății strategice. Se constată, că viabilitatea întreprinderii trebuie să fie controlată permanent: din momentul creării întreprinderii, în perioada existenței acesteia la toate etapele ciclului vital, în limitele oricărei strategii realizate. O atenție sporită acest indicator merită în perioada de criză economică – la apariția amenințărilor interne și externe ale existenței acesteia deciziile trebuie să fie îndreptate spre păstrarea întreprinderii ca a unui subiect ale relațiilor economice.

Menținând, în general, necesitatea și oportunitatea administrării viabilității, nu putem fi de acord cu tratarea limitată a conținutului administrării ca înlăturarea devierilor. Alte funcții ale administrării nu sunt stabilite (evidența, analiza, organizarea, motivarea) și nu se coordonează.

Astfel, determinările existente ale termenului nu dezvoltă în întregime sensul acestuia; are loc identificarea conținutului termenului viabilitate, eficiență, stabilitate, starea financiar-economică, potențialul întreprinderii; administrarea viabilității se caracterizează prin insuficiența abordărilor. Toate acestea determină continuarea cercetărilor problemei date.

**Scopul articolului** dat este expunerea interpretării de autor a conținutului și sferei de utilizare a termenului „viabilitatea întreprinderii”, precum și justificarea bazelor metodice a evaluării (analiza, diagnostica) a acestui parametru a stării întreprinderii.

**Rezultatele cercetării.** În cercetările autorului problema evaluării viabilității întreprinderii și-a găsit propria reflectare în contextul sarcinilor elaborării teoriilor

declared the development of factors of viability considering the stages of a company's life cycle. In fact, the given list is almost identical and groundless: a portfolio of orders, bulk of sales, cost of a product unit, price per unit, bulk and structure of current and non-current assets, equity capital and loaned assets, solvency. The offered by V.Domrachev methodological approach to the identification of the type of viability (total, average, a nonviable state) presupposes giving an expert score estimation of each factor and its weight coefficient. Incorrectly selected viability factors and subjectivity of an expert estimation make feasibility of application of such a methodological approach quite doubtful. In our opinion, as a disputable one it is also considered the offered viability estimation method which presupposes evaluation of seven types company potentials (financial, production, labour, technological, space, marketing, infrastructural) with the further aggregation of the obtained estimations. In our opinion, the concepts «viability» and «potential» are not equivalent; the offered list of objects of estimation (indexes) in the view of each type of potential will not allow to get the grounded estimation of a company's viability, i.e. its possibility to carry out or continue economic activity.

To the scientific society there was introduced by N. Borisova [2] such a term as «strategic management of corporate viability» which is interpreted as an administrative function of management which includes making decisions which are aimed at elimination of deviations from the set parameters of strategic development and which are expressed by the variable set of Key Performance Indicators and forecasting determination of their criterion values. It is emphasized that it is always necessary to manage a company's viability: from the moment of a company's creation, during the whole period of its performance at all the stages of its life cycle, within any of the implemented strategies. This parameter should be paid much attention in a crisis period of management – in case of emerging internal and external threats to its existence all the decisions should be aimed at saving a company as an economic agent.

By supporting necessity and feasibility of viability management on the whole, we cannot accept the limited interpretation of the essence of management just using the phrase “removal of deviations”. Other functions of management such as planning, controlling, goal-setting, organizing, motivation) are neither defined nor considered.

Thus, the available interpretations of this term do not reveal its essence in full; there is an identification of the concepts “viability”, “efficiency”, “stability”, “financial and economic state”, “enterprise potential”; approaches to manage viability and a tool to estimate it are still grounded insufficiently. All this makes the research of this problem necessary.

**The purpose of this manuscript** is to explain the author's interpretation of the essence and sphere of application of the concept “a company's viability”, and also to give reasons for methodological basis for estimation (analysis, diagnostics) of this parameter of an enterprise state.

**The results of the research.** In the author's researches, the problem of a company's viability estimation was

și a metodologiei administrării anticriză a întreprinderii. Viabilitatea se determină de una din caracteristicile integrale a stării întreprinderii, încălcarea parametrilor căreia provoacă apariția și desfășurarea crizei la nivel de întreprindere. Este demonstrat, că forma principală de desfășurare a crizei este încălcarea semnificativă sau pierderea stării viabilității întreprinderii în rezultatul încălcărilor parametrilor viabilității. Trecerea peste criză sau recuperarea viabilității este legată de restabilirea parametrilor viabilității în rezultatul activităților de administrare internă și externă.

Ideea dată și-a găsit dezvoltarea ulterioară în contextul sarcinilor de formare a teoriilor și metodelor de administrare economică a întreprinderii, care se propune de determinat ca un tip de administrare integral și coordonator, scopul principal al căruia este armonizarea scopurilor de administrare private (determinate în anumite tipuri de funcționare specială, precum și sub sistemele interne ale întreprinderii) pentru atingerea scopului comun – asigurarea viabilității pe termen lung, adică a condițiilor pentru funcționarea stabilă și eficientă și dezvoltarea întreprinderii.

Întrucât la momentul actual tendința spre susținerea viabilității nu a devenit de bază (fundamentală) și caracteristică întreprinderii, susținerea viabilității trebuie să fie recunoscută ca scopul imperativ al administrării economice a întreprinderii. Această afirmație în mare măsură corespunde paradigmei moderne a teoriei instituționale a firmei și teoriei organizațiilor sociale, care creează fundamentul teoretic necesar pentru dezvoltarea tipului dat de administrare.

Obiectele administrării economice a întreprinderii reieșind dintr-o astfel de înțelegere sunt:

1. Rezultatele activității;
2. Resursele economice, necesare pentru realizarea unei astfel de activități (potențialul economic al întreprinderii);
3. Caracteristicile integrale a stării, în care se află întreprinderea în rezultatul efectuării activității economice și nivelului existent de utilizare a resurselor existente (realizarea potențialului economic).

O caracteristică sumară o componentei evaluatorii a administrării economice, care integrează alte evaluări tradiționale private și integrale se propune de evidențiat viabilitatea întreprinderii.

Viabilitatea întreprinderii ca a unui subiect economic se determină prin respectarea anumitor „parametri ai viabilității”, prin care se înțeleg caracteristicile principale a stării întreprinderii, încălcarea cărora duce întreprinderea la moartea economică – lichidarea independentă sau forțată.

În calitate de parametri ai viabilității se utilizează următoarele caracteristici:

1. stabilitatea economică – existența la întreprindere a activelor (diferența pozitivă între costul de piață a activelor existente și volumelor de obligații) în volumele, care corespund cerințelor de stat și parametrilor de scop a activității, precum și existența altor factori critici de organizare a tipului dat de activitate economică – L5;
2. lichiditatea activelor – existența activelor pentru

reflected in the context of development of theory and methodology of a corporate crisis management. Viability is determined as one of the integral descriptions of a company's state, violation of its parameters triggers emergence and aggravation of crisis at a corporate level. It is proved that the basic sign of a crisis is substantial violation or loss of a company's viable state resulted from violation of viability parameters. Overcoming crisis or renewal viability is directly connected with the renewal of viability after taking corresponding internal and (or) external managerial measures [3].

This idea found further development in the context of creating the theory and methodology of economic management in a company which it is suggested to be defined as an integrating and coordinating type of management the primary purpose of which is harmonization of private managerial aims (which are reflected in certain types of special functional management, and also in internal subsystems of a company) in order to achieve one integrated purpose – to provide a long-run viability, i.e. conditions for sustainable and efficient development of a company [4].

Since at present the striving to support viability has not become a fundamental aim for an enterprise yet, support of viability should be recognized as a target imperative of economic management of a company. This statement fully corresponds to a modern paradigm of an institutional theory of a firm (a stakeholder's theory) and a theory of social organizations (an organistic and a problem theories) which create necessary theoretical basis for development of such type of management.

Resulting from these theories, the objects of economic management of a company are:

1. Results of activity;
2. Economic resources needed for such activity (economic potential of a company);
3. Integral characteristics of state of a company resulted from economic activity and a current level of the available resources' use (realization of economic potential).

It is recommended to recognize viability of a company as the most summarizing description of an evaluation component of economic management which integrates other widespread (traditional) private and integral estimations.

Viability of a company as a business entity is supported by observing certain "parameters of viability", that is major characteristics of a company's state violation of which leads a company to economic death, - an independent or a forced liquidation.

It is feasible to use the following characteristics as viability parameters:

1. economic stability means availability of net assets in a company (a positive margin between a market value of available assets and liabilities), the scope of which meets state requirements and target parameters of activity, and also availability of other vital pre-conditions of running such a type of economic activity (labour, intangible, territory, communication resources, etc.) – L5;
2. liquidity of assets (that is the presence of assets for meeting commitments concerning the return of the loaned capital and keeping an appropriate level of the assets'

asigurarea realizării obligațiilor de reînțoarcere a capitalului împrumutat și asigurarea nivelului necesar a lichidității activelor, finanțate din contul surselor împrumutate (în corespundere cu termenul de realizare a obligațiilor de reînțoarcere a capitalului împrumutat) – L4;

3. solvabilitatea – asigurarea echilibrului financiar, adică capacitatea de a genera fluxuri bănești în volumele și în termenii destui pentru finanțarea cheltuielilor bănești, legate de activitatea operațională, investițională a întreprinderii – L3;

4. eficiența – asigurarea activității fără pierderi sau atingerea indicatorilor activității financiar-economice în corespundere cu obiectivele strategice propuse și sarcinile întreprinderii (mai des obținerea nivelului scop al rentabilității capitalului propriu și (sau) volumelor veniturilor) – L2;

5. competitivitatea – asigurarea competitivității adecvate ale produselor și serviciilor la prețuri, asortiment și calitate, ceea ce determină creșterea (obiectivul – maxim) sau menținerea (obiectivul minim) volumelor corespunzătoare a activității sale (în conformitate cu ritmurile de dezvoltare a pieții (regionale) produsului corespunzător) – L1.

Starea viabilă a întreprinderii, ca a unui sistem economic, are loc doar în cazul existenței tuturor 5 parametri ai viabilității, adică ca în situația descrisă de model:

$$L = \{L5, L4, L3, L2, L1\}$$

Fiecare "parametru al viabilității" depinde de o mulțime de indicatori, care dispune pentru menținerea viabilității (în continuare indicatori), sintetizează rezultatele unei anumite totalizări de business-procese, realizate la întreprindere. În rezultatul încălcării viabilității întreprinderii, în urma nerespectării anumitor parametri ai viabilității sau înrăutățirea indicatorilor viabilității, este apariția de la început a unor aspecte de criză, iar apoi (pe măsura creșterii acestora) a situației de criză a întreprinderii ca a unui sistem microeconomic.

După importanța sa (pentru menținerea viabilității) anumiți parametri caracterizează așa numite "limite ale viabilității", care pot fi utilizate în calitate de indicatori ai unor faze separate de adâncire a crizei.

Anumiți parametri ai viabilității întreprinderii prezintă un sistem organizat ierarhic. După însemnătate ei nu sunt identici, pierderea acestora sub influența factorului-inițiator (provocator) al crizei și proceselor, inițiate de acesta, nu are loc simultan, însă treptat.

Apariția crizei inițial duce la încălcarea parametrului L1. Dacă activitățile necesare de corectare pe parcursul unui anumit timp nu vor fi întreprinse, automat se distruge parametrul de nivel mai înalt (L2), apoi L3, și așa mai departe până la cel mai înalt parametru al viabilității L5. Se are în vedere nu distrugerea temporară a anumitor parametri de nivel mai înalt, prin menținerea parametrilor de nivel mai jos, pe care sistemul este capabil să-l recupereze independent sub influența mecanismului de autoreglare, însă pierderea definitivă, care nu poate fi restabilită de sistem în mod independent, fără anumite influențe administrative, inclusiv și externe.

În același timp este necesar de subliniat, că are loc

liquidity which are financed at the expense of loans (in correspondence with the terms of meeting obligations concerning loan capital repayment) – L4;

3. solvency means the existence of financial equilibrium, i.e. ability to generate monetary inpayments, the bulk and the terms of which are sufficient for financing monetary expenditures related to operating and investment activity of a company – L3;

4. efficiency means a break-even activity or achievement of target economic and financial indicators of performance in accordance with the set strategic aims and tasks of a company (more frequently it means attaining a certain target level of ROE and (or) NOPAT) – L2;

5. competitiveness means providing proper competitiveness of products and services in prices, assortment and quality which is a pre-condition of growth (a global task) or at least support of the proper bulk of activity (according to the rates of growth of a proper commodity market (or regional market)) – L1.

A viable state of a company as an economic system is possible only in case of simultaneous availability of all the 5 parameters of viability, i.e. the situation could be described by the model:

$$L = \{L5, L4, L3, L2, L1\}$$

Each "viability parameter" depends on the variety of indicators which form pre-conditions for keeping viability, synthesizes the results of certain complex of business processes in a company. The effect of violation of a company's viability which results from failure to observe certain viability parameters or worsening viability indicators, is firstly, emergence of separate crisis phenomena and secondly, a crisis state of a company as a microeconomic system which is the consequence of accumulation of crisis phenomena.

According to their purpose to support viability, certain parameters describe the so-called "limits of viability" which can be used as indicators of certain phases of crisis aggravation.

The chosen parameters of a company's viability form a hierarchically built system. They are not equivalent in value; under the influence of a factor-initiator (provocateur) of crisis and processes which result from this crisis, their loss is not simultaneous but gradual.

Firstly the origin of crisis results in violation of the L1 parameter. If there are not taken certain corrective measures in the course of time (the duration of which is stipulated by the supply of compensatory possibilities of a certain company), it will be automatically violated a parameter of a higher level (L2), then – the L3 parameter, and it goes up to the highest viability parameter (L5). It is not meant temporal violation of certain parameters of a higher level which are supported by the parameters of a lower level which are possible to be independently restored by the system using the mechanism of self-regulation, but it is meant a final loss which cannot be restored by the system independently without certain administrative influence, including an external one.

At the same time, it is necessary to emphasize that a chain reaction takes place, i.e. there is violation of one viability parameter in a certain period of time (which is

reacția în lanț, adică defectarea unui parametru al viabilității peste un timp anumit, care este caracteristica individuală a fiecărei întreprinderi, provoacă obiectiv și logic defectarea următorului parametru. Ruperea acestui lanț o pot face doar anumite activități de administrare.

Pierderea parametrului viabilității primului nivel L1 – competitivitatea întreprinderii – duce la micșorarea cotei părți pe piață, stagnarea ritmurilor de creștere, micșorarea volumelor de activitate, pierderea bazei clienților. Aceasta provoacă inițializarea influenței negative a efectului masiv în ceea ce ține de cheltuielile curente ale întreprinderii, accelerează viteza pierderii parametrului rentabilității. Pierderea parametrului L2 la scurgerea unui anumit timp va duce la pierderea parametrului viabilității L3 – solvabilitate, întrucât în condițiile de pierdere menținerea solvabilității are loc din contul utilizării activelor lichide sau din contul atragerii de noi credite. Sursele date pot utiliza doar un timp limitat. Durata utilizării primului parametru depinde de potențialul de piață al întreprinderii (volumul și conținutul activelor acumulate pe parcursul perioadei precedente, experienței economice, resurselor de comunicații ș.a.). A doua sursă, de asemenea, poate fi utilizată doar o anumită perioadă, întrucât orice bancă utilizează în calitate de parametru evaluator al posibilității de achitare a creditului eficiența activității curente și nu va acorda credit subiectului economic cu pierdere, majorând riscurile de neîndeplinire a obligațiilor creditare și nerambursarea resurselor creditare. Excepție este existența la întreprindere a unui gaj lichid și de valoare (de regulă, imobil, active funciare și financiare). Continuarea fazei “criza eficienței” în acest caz doar se înăspresc manifestările negative a următoarei faze – “criza datoriilor”, care va veni în mod inevitabil în rezultatul încălcării parametrului L4 – insuficiența activelor lichide pentru stingerea datoriilor în anumiți termeni. Anume băncile, cum arată practica, sunt participanți activi ale procedurilor de colectare a datoriilor, inițiatori ai deciziei de judecată privind rezolvarea problemelor de insolvență din contul instrumentelor de punere în aplicare sau (și) inițierea procesului de faliment a întreprinderii. Micșorarea activelor nete sub nivelul critic sau valoarea negativă a acestora (în rezultatul volumului mare de obligațiuni și imposibilității întreprinderii de a asigura îndeplinirea acestora din cauza vinderii totale forțate a tuturor activelor în procesul de faliment), lipsa altor factori critici pentru continuarea activității (parametru L5) sunt predispueri pentru moartea întreprinderii ca a unui sistem economic, întrucât ea își pierde baza materială pentru continuarea existenței sale.

Sistematizarea variantelor posibile de respectare a parametrilor viabilității permite de a identifica șase stări ale viabilității întreprinderii, care pot fi descrise în felul următor:  $SL = \langle S(L1), S(L2), S(L3), S(L4), S(L5) \rangle$ , unde realizarea unui parametru al viabilității se determină în felul următor:  $S(L) = 1$ , dacă  $L \geq 0$ ,  
0, dacă  $L \leq 0$ .

Stările posibile ale întreprinderii sunt prezentate în tabelul 2.

determined individually for every company), objectively and logically results into violation of the following one. Only specially directed administrative actions can break this chain.

The loss of a viability parameter of the first level (L1) – a company’s competitiveness – results into reduction of its market share, slowdown of growth rates (comparing to the market average), reduction of activity (revenue, commodity turnover), loss of a customer base. It provokes initializing a negative influence of the scale effect (operating leverage) in relation to the current costs of a company and accelerates the loss of the break-even parameter. In some time, the loss of the L2 parameter (a break-even) will result into the loss of the L3 viability parameter (solvency), as in the conditions of unprofitability the support of solvency is provided by “spending” liquid assets (it continues to aggravate a crisis of efficiency because it results into reduction of activity, even in profitable segments, because of lack of current assets) or the support of solvency is provided by involving new credits. These sources can use only the limited time. Duration of the use of the first source depends on market potential of a company (a previously accumulated bulk and structure of assets, managerial experience, communication resources, etc.). The second source can also be used only for a definite time because any bank evaluates solvency by the efficiency of current activity and will not extend credit to an unprofitable business agent increasing thereby the risks of failing to meet credit commitments and default in payment of credit resources. An exception is possible when a company has liquid and interesting for a bank mortgage objects (as a rule, they are real estate, land or financial assets). In this case, continuation of the phase «crisis of efficiency» only stresses negative display of the next phase – «crisis of debts» which will inevitably come because of violation of the L4 parameter which is insufficiency of liquid assets for meeting debt obligations in time. Thus, as practice shows, these are the banks that are active participants in procedures of recovering debts, initiators of court decision of the insolvency problem using the tool of executive juridical procedure and (or) taking a bankruptcy action in companies. Decreasing net assets well below their critical measure (which is standard for a certain legal form) or their negative value (because of a huge bulk of obligations and impossibility for a company to meet them using the involuntary sell-out of all assets in a bankruptcy procedure), the absence of other critical pre-conditions for continuation of activity (the L5 parameter) is the evidence of a company’s death as an economic system because it loses a reasonable basis for its performance.

Systematization of possible ways to observe the viability parameters enables to identify six states of company viability which can be described as follows:

$SL = \langle S(L1), S(L2), S(L3), S(L4), S(L5) \rangle$ ,  
where the implementation of a certain viability parameter is determined as:  $S(L) = 1$ , dacă  $L \geq 0$ ,  
0, dacă  $L \leq 0$ .

Possible types of a company’s state are given in the table 2.

Tabelul 2/Table 2

**Caracterizarea stărilor viabilității (existenței crizei) întreprinderii /  
Description of a viability state of a company (or a crisis state of a company)**

<b>Starea viabilității sau existența crizei/ State of liability or a crisis state</b>	<b>Respectarea parametrilor viabilității/ Supporting viability parameters</b>	<b>Interpretarea modelară a stării întreprinderii/ A sample of showing a company's state</b>
1. Viabilitatea absolută a întreprinderii ca a unui subiect economic/ Full viability of a company as an economic system	L1 > 0 L2 > 0 L3 > 0 L4 > 0 L5 > 0	SL = <1, 1, 1, 1, 1>
2. Criză în stare latentă (criza competitivității)/ Latent crisis (crisis of competitiveness)	L1 < 0 L2 > 0 L3 > 0 L4 > 0 L5 > 0	SL = <0, 1, 1, 1, 1>
3. Criza eficienței (criza ascunsă)/ Crisis of efficiency (latent crisis)	L1 < 0 L2 < 0 L3 > 0 L4 > 0 L5 > 0	SL = <0, 0, 1, 1, 1>
4. Criza solvabilității/ Crisis of solvency	L1 < 0 L2 < 0 L3 < 0 L4 > 0 L5 > 0	SL = <0, 0, 0, 1, 1>
5. Criza achitării datoriilor/ Crisis of default in payments (economic inability)	L1 < 0 L2 < 0 L3 < 0 L4 < 0 L5 > 0	SL = <0, 0, 0, 0, 1>
6. Distrugerea întreprinderii ca a unui sistem economic (întreprindere neviabilă)/ Dissolution of a company as an economic system (nonviable company)	L1 < 0 L2 < 0 L3 < 0 L4 < 0 L5 < 0	SL = <0, 0, 0, 0, 0>

*Sursa/Source: systematized according to [1, 2].*

Abordarea propusă permite determinarea, că nivelul viabilității întreprinderii se determină prin combinarea parametrilor viabilității – competitivității, eficienței economice, solvabilității, lichidității activelor și îndeajunsul acestora pentru stingerea datoriilor, stabilitatea economică.

Luând în considerație interdependența încălcării parametrilor viabilității (efectul domino), pentru evaluare integrală, după părerea noastră, este incorect utilizarea abordărilor tradiționale pentru formarea indicatorilor integrali, pe larg descrise în literatura de specialitate, în special abordarea, propusă în [1].

Procedura evaluării viabilității întreprinderii, după părerea noastră, trebuie să fie următoarea:

1 etapă – formarea sistemului de indicatori, care vor fi utilizați în procesul evaluării fiecărui parametru al viabilității: competitivitate, eficiență, solvabilitate, lichiditate, stabilitate economică.

A 2-a etapă – determinarea valorilor normative a indicatorilor și semnificația acestora în limitele fiecărui parametru.

A 3-a etapă – formarea concluziei sumare în ceea ce ține

The offered approach allows to determine that the level of a company's viability is sustained by a combination of parameters (components) of viability: competitiveness, management efficiency, solvency, liquidity of assets and their sufficiency for meeting debt obligations, economic stability.

Taking into account the interrelation of violation of viability parameters (the domino effect) for the integral estimation of viability, it is incorrectly, in our opinion, to use traditional approaches to the formation of integral indexes which are widely described in professional literature, in particular the approach offered in the source [1].

In our opinion, the procedure of estimation a company's viability should be the following:

1<sup>st</sup> stage: creating the system of indexes which will be used in the process of estimation of every viability parameter: competitiveness, efficiency, solvency, liquidity, economic stability;

2<sup>nd</sup> stage: determination of standards of certain indexes and their significance in the estimation of each parameter;

de nivelul fiecărui parametru al viabilității. În acest sens pot fi utilizate diferite metode cu trecerea ulterioară a rezultatelor în sistemul binar – 0 (lipsa) sau 1 (existența).

A 4-a etapă – identificarea stării viabilității (existența crizei) în dependență de aprecierea fiecărui parametru în conformitate cu regulile, prezentate în Tabelul 2.

Existența concluziei negative referitor la un parametru de nivel mai înalt al viabilității la aprecierea pozitivă a parametrilor de nivel mai scăzut (de exemplu, întreprinderea este diagnosticată ca nelichidă și instabilă, însă eficientă și competitivă), trebuie de diagnosticat ca „risc înalt de pierdere a viabilității, apariția și (sau) adâncirea crizei” în rezultatul unei anumite cauze (pierderea parametrului corespunzător al viabilității).

Parametrii și indicatorii evaluării viabilității trebuie să fie puși la baza procesului de proiectare a instrumentelor executorii a administrării economice:

- sistemului de evaluare – determinarea indicatorilor și criteriilor de evaluare;
- sistemului bugetar (administrării bugetare) – stabilirea semnificațiilor de scop și bugetare pentru anumiți indicatori;
- sistemului evidenței administrării – identificarea și monitorizarea stării curente a acestora;
- sistemului de motivare – crearea unui mecanism eficient de stimulare pentru atingerea acestora;
- sistemului de control și administrare în privința devierilor – întreprinderea măsurilor operative, tactice și strategice, îndreptate spre opoziție pentru încălcarea lor.

Sistemul astfel creat de administrare economică a întreprinderii va fi capabil să asigure menținerea viabilității permanente a întreprinderii ca a unui sistem economic, adică menținerea capacității acesteia de a asigura formarea valorilor pentru toate grupele de persoane interesate ale întreprinderii.

Astfel, viabilitatea este considerată de noi ca cea mai generală caracteristică a stării întreprinderii. Nivelul acesteia, semnificația anumitor parametri trebuie să fie sub control permanent al subiecților administrării economice. Indicatorii de bază și cei integrali ai viabilității trebuie să fie la baza proiectării instrumentelor de administrare economică. Concluzionând și coordonând evaluările competitivității, eficienței economice, solvabilității, capacității de efectuare a calculelor datoriiilor, stabilității economice de efectuare a diagnosticii viabilității întreprinderii permite evaluarea capacității pentru continuarea activității economice, existenței (lipsei) crizei și a cauzelor acesteia. Administrarea bugetară a acestor parametri – va favoriza activitatea economică pe termen lung, ceea ce corespunde intereselor părților interesate ale întreprinderii.

3<sup>rd</sup> stage: making a final conclusion concerning the level of each viability parameter. For this purpose, there may be used different methodological approaches with the further transfer of the estimation results into a binary system – 0 (inavailability or lack) or 1 (availability);

4<sup>th</sup> stage: identification of a viability state (availability of crisis) depending on the estimation of every parameter in accordance with the rules presented in the Table 2.

A negative conclusion on the viability parameter of a higher level positive estimations of viability parameters of a lower level (for example, if a company is diagnosed as a non-liquid and unstable, but an effective and competitive), it is feasible to diagnose as «a high risk of a viability loss, a crisis emergence or aggravation» having a certain reason (loss of the proper viability parameter).

Parameters and indexes of viability estimation should be taken as a basis of channeling such executive tools of economic management into certain directions as:

- an evaluation system: determination of indexes and criteria of estimation;
- a system of budgeting (budgetary management): setting the target and budgetary values of certain indexes;
- a system of administrative accounting: identification and monitoring of their current state;
- a system of motivation: creation of efficient mechanism of stimulation in order to achieve the parameters and indicators;
- a system of control and management over deviations: taking urgent, tactical and strategic measures aimed at counteraction to their violation.

The formed system of corporate economic management will be able to keep a permanent company's viability as an economic system, i.e. able to provide value creation for all the groups of a company's stakeholders.

Thus, we recognize viability as the most general description of a company's state. Its level, values of certain parameters should be under permanent control of the subjects of economic management. The basic and integral indexes of viability should be a basis of channeling executive instruments of economic management. Summarizing and coordinating inter se the estimations of competitiveness, economic efficiency, solvency, ability to settle debts, economic stability and also diagnostics (monitoring) of a company's viability enable us to estimate the capacity for continuation of economic activity, availability of a crisis and reasons for it. Budgetary management of these parameters will create preconditions for long-term and successful management which meets interests of all the stakeholders of a company.

#### Referințe bibliografice/ References:

1. ДОМРАЧЕВ, С.В. Совершенствование оценки жизнеспособности предприятия металлургического комплекса: автореферат диссертации на соискание степени кандидата экономических наук. Челябинск, 2005 [accesat 25 mai 2013]. Disponibil: <http://economy-lib.com/sovershenstvovanie-otsenki-zhiznesposobnosti-predpriyatiya-metallurgicheskogo-kompleksa/>
2. БОРИСОВА, М.С. Стратегическое управление жизнеспособностью промышленного предприятия с применением сбалансированной системы показателей: автореферат диссертации на соискание степени кандидата экономических наук. Курск, 2012 [accesat 25 mai 2013]. Disponibil: <http://www.dissercat.com/content/strategicheskoe-upravlenie-zhiznesposobnostyu-promyshlennogo-predpriyatiya-s-primeneniem-sba>
3. ЛІГОНЕНКО, Л.О. *Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій*: монографія. Київ: КНТЕУ, 2001. 580 с.
4. ЛІГОНЕНКО, Л.О. Концептуальні засади економічного управління підприємством. В: Вісник КНТЕУ. 2013, № 3, сс. 3-14.

*Recomandat spre publicare: 10.10.2013*