

# МОНІТОРИНГ ВИКОНАННЯ ДІЮЧИХ СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ ОЦІНЮВАННЯ ЇХ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ

© 2016 СМОЛЯКОВА О. М.

УДК 005.584.1.21

## Смолякова О. М. Моніторинг виконання діючих стратегій на підприємстві на основі результатів оцінювання їх економічної стійкості

Викладено обґрунтування та зміст процедури моніторингу виконання діючих стратегій на підприємстві на основі результатів оцінювання їх економічної стійкості. Доведено, що склад та зміст показників оцінювання економічної стійкості спроможні підтримувати та діагностувати виконання всіх стратегій на підприємстві, особливо функціональних. Запропоновано типовий набір сучасних стратегічних цілей промислових підприємств та показників економічної стійкості, що аналітично-інформаційно забезпечують їх виконання. Обґрунтована та рекомендована ієрархія стратегічних цілей в сучасних умовах господарювання. Запропонована логіка моніторингу передбачає обчислення абсолютних відхилень досягнутих значень показників економічної стійкості від оптимальних і відносних відхилень прогнозних значень показників економічної стійкості від оптимальних. Дану процедуру пропонується розглядати як інформаційно-аналітичне забезпечення сучасних процесів розробки й виконання стратегій на промислових підприємствах.

**Ключові слова:** процедура моніторингу, виконання діючих стратегій, оцінювання економічної стійкості, абсолютні відхилення, відносні відхилення показників.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 12.

**Смолякова Ольга Миколаївна** – аспірантка, кафедра економіки та оцінки майна підприємств, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** olga-smolyakova87@rambler.ru

УДК 005.584.1.21

## Смолякова О. Н. Мониторинг выполнения действующих стратегий на предприятии на основе результатов оценки их экономической устойчивости

Изложены обоснование и содержание процедуры мониторинга выполнения действующих стратегий на предприятии на основе результатов оценки их экономической устойчивости. Доказано, что состав и содержание показателей оценки экономической устойчивости способны поддерживать и диагностировать выполнение всех стратегий на предприятии, особенно функциональных. Предложен типовый набор современных стратегических целей промышленных предприятий и показателей экономической устойчивости, которые аналитически-информационно обеспечивают их выполнение. Обоснована и рекомендована иерархия стратегических целей в современных условиях хозяйствования. Предложенная логика мониторинга предполагает вычисление абсолютных отклонений достигнутых значений показателей экономической устойчивости от оптимальных и относительных отклонений прогнозных значений показателей экономической устойчивости от оптимальных. Данную процедуру предложено рассматривать как информационно-аналитическое обеспечение современных процессов разработки и выполнения стратегий на промышленных предприятиях.

**Ключевые слова:** процедура мониторинга, выполнение действующих стратегий, оценка экономической устойчивости, абсолютные отклонения, относительные отклонения показателей.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 12.

**Смолякова Ольга Николаевна** – аспірантка, кафедра економіки та оцінки имущества предприятий, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** olga-smolyakova87@rambler.ru

UDC 005.584.1.21

## Smoliakova O. M. Monitoring the Implementation of Operating Strategies at Enterprise Based on the Results of its Economic Sustainability Evaluation

The article explicates both substantiation and content of monitoring procedure concerning the implementation of operating strategies at enterprise, based on the results of its economic sustainability evaluation. It is proved that both composition and content of indicators for evaluating economic sustainability are able to maintain and diagnose the performance of all strategies at enterprise, particularly the functional ones. A standard set of current strategic goals for industrial enterprises together with indicators of economic sustainability, which provide the analytic-informational means of their implementation, has been proposed. A hierarchy of strategic goals in the current conditions of managing has been substantiated and recommended. The proposed logic of monitoring involves the computation of absolute deviations of achieved values for the indicators of economic sustainability from the optimal together with relative deviations of the predictive values of economic sustainability from the optimal. This procedure is suggested to be considered as informational-analytical provision for current processes of development and implementation of strategies at industrial enterprises.

**Keywords:** procedure for monitoring, implementation of operating strategies, evaluation of economic sustainability, absolute deviations, relative deviations of indicators.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 12.

**Smoliakova Olga M.** – Postgraduate Student, Department of Economics and Property Valuation Companies, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economic (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** olga-smolyakova87@rambler.ru

У сучасних складних умовах функціонування перед промисловими підприємствами України постає необхідність своєчасно узгоджувати поточну діяльність зі своїми стратегічними цілями та швидко адаптуватися до змінного зовнішнього середовища шляхом формування та реалізації відповідних стратегій. Високе боргове навантаження на вітчизняну економіку, фінансова, політична та економічна нестабільність, значний

рівень інфляції, знецінення національної валюти, висока собівартість продукції вітчизняного виробництва та істотне зменшення попиту на неї стали впливовими зовнішніми факторами, що спричинили появу кризової ситуації на переважній більшості українських підприємств. У зв'язку з цим одним з актуальних завдань управління на підприємстві є реалізація його стратегій на основі підвищення економічної стійкості.

**А**наліз діяльності промислових підприємств, а саме: ПАТ «Турбоатом» (Пр1), ПАТ «Харківський підшипниковий завод» (Пр2), ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» (Пр3), ПАТ «Завод «Південкабель»» (Пр4), ПАТ «Автрамат» (Пр5) за показниками економічної стійкості виявив існування складних проблем проблем, які є передвісниками ознак кризових ситуацій на цих підприємствах: недостатність конкурентоспроможної продукції, відсутність системи сервісного обслуговування, експорт продукції здебільшого в країни ближнього зарубіжжя, низька ефективність просування на зарубіжні ринки, брак оборотних коштів, недостатня наявність кваліфікованих кадрів, низька продуктивність праці, низька інвестиційно-інноваційна привабливість, високий рівень зношення активної частини основних фондів та інші [1]. Так, до дестабілізуючих *зовнішніх факторів* належать: зростання конкуренції на зовнішніх ринках не на користь України та активна діяльність основних конкурентів, несприятлива фіскальна політика, інфляційні процеси, несприятлива грошо-кредитна політика, рейдерські захоплення, значний темп зростання курсу національної валюти; до *міжнародних економічних факторів* належать: зниження зацікавленості в українському ринку, зростання цін на нафту та енергоносії, поширення світової кризи; до *соціально-політичних факторів* належать: політична криза, зміна пріоритетів споживачів, погіршення демографічної ситуації в країні [1]. Такий стан умов функціонування вітчизняних підприємств обумовлює формування та реалізацію стратегій, яких рекомендовано дотримуватися підприємствам в умовах кризи.

На стадіях розвитку, розширення та поглиблення кризової ситуації на підприємстві в наукових працях з питань антикризового й стратегічного управління таких учених, як Іванов Ю. Б. [2], Герасимчук В. Г. [3], Колісник М. К. [4], Наливайко А. П. [5], Пономаренко В. С. [6], Пушкарь О. І. [7], Кизим М. О. [2], Ястремська О. М. [8], Хаустова В. Є. [9], рекомендується використовувати набір стратегій. Так, Наливайко А. П. вважає, що головною метою при виборі стратегії в умовах кризи є забезпечення виживання та покращення становища підприємства через оздоровлення, санацію, відновлення тощо. При цьому реалізація стратегії відбудови є виправданою тільки з одночасним здійсненням стратегії проактивних змін [5].

Іванов Ю. Б., Кизим М. О. у своїй роботі пропонують набір стратегій розвитку підприємства в умовах кризових ситуацій, які спрямовані на вирішення внутрішніх протиріч, що є протиріччям між внутрішнім та зовнішнім середовищами підприємства. Це забезпечує адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі на основі відповідного балансування елементів внутрішнього середовища [2, с. 253]. Ученими Пономаренко В. С., Тридідом О. М. і Кизимом М. О. в умовах кризи та кризових ситуаціях для кожного рівня управління підприємством пропонується портфель стратегій на стадіях реструктуризації, злиття, приєднання, продажу, ліквідації чи банкрутства [6, с. 196]. Конкурентними вони бачать стратегії розширення асортименту, збільшення або скорочення обсягів продажу, спеціалізацію продукції, вихід на нові сегменти ринку. На функціональному

рівні стратегія виходу з кризи деталізується такими цілями, як фінансове оздоровлення, підвищення конкурентоспроможності продукції та підвищення технічного рівня виробництва. Малярець Л. М. і Ачкасова О. В. у своїй роботі навели перелік загальних стратегій промислових підприємств в умовах кризи за критеріями фінансового стану та рівня попиту на продукцію, що випускається. Це такі стратегії: стратегія проникнення на ринок, стратегія повільного зростання, стратегія прискореного зростання, стратегія розвороту, стратегія виходу з кризи, стратегія подолання нестійкості, стратегія стабілізації, стратегія контролю, стратегія реструктуризації, стратегія скорочення, стратегія «жнив» [10, с. 13].

Аналіз результатів оцінювання економічної стійкості промислових підприємств, що досліджувались, показав доцільність його використання в інформаційно-аналітичному забезпеченні розробки та формування, у стратегічному контролі та контролінгу реалізації всіх стратегій на підприємстві [1, 11]. Процес реалізації стратегії потребує оцінки і контролю виконання стратегії, одним із основних етапів яких є встановлення параметрів і характеристик, показників, які слід контролювати, порівняння їх рівня з нормативними, еталонними, з'ясування причин відхилень, здійснення коригування.

**С**клад і зміст показників оцінювання економічної стійкості спроможний підтримувати та діагностувати виконання всіх стратегій на підприємстві, особливо функціональних. У *табл. 1* наведено типовий набір сучасних стратегічних цілей промислових підприємств і показників економічної стійкості, що аналітично-інформаційно забезпечують їх виконання.

За показниками економічної стійкості можна моніторити ступінь реалізації корпоративних (загальних) стратегій на підприємстві. Відомо, що до загальних стратегій належать стратегія зростання, стратегія стабілізації та стратегія скорочення. Підприємство може мати одну стратегію або використовувати їх комбінації. Оскільки стратегія зростання передбачає фізичне збільшення підприємства, наприклад, через проникнення на нові ринки, їх захоплення, то за допомогою показників стійкості на ринку товарів та послуг та показників виробничої стійкості можливо формувати, розробляти, реалізувати, моніторити, діагностувати та коригувати дану стратегію. Оцінювання економічної стійкості підприємства відіграє особливо значну роль у процедурах управління стратегією стабілізації. Структуризація системи показників економічної стійкості за складовими витратної стійкості, виробничої стійкості, фінансової стійкості, стійкості функціонування щодо життєвого циклу, стійкості на ринку товарів та послуг дозволяє формувати, моніторити виконання, завчасно діагностувати рівень реалізації стратегії стабілізації на підприємстві [11]. Звичайно, зміст та склад показників оцінювання економічної стійкості підприємства надає можливості розробляти та використовувати стратегію скорочення, яка застосовується на підприємстві, коли його життєдіяльність перебуває під загрозою.

Отже, проведений аналіз на основі оцінювання економічної стійкості промислових підприємств, що

**Типовий набір функціональних стратегій й показників економічної стійкості, що оцінюють їх виконання на промислових підприємствах**

Стратегічні цілі	Перелік показників економічної стійкості підприємства
1	2
<b>Виробничі стратегії</b>	
Зниження витрат	Відношення ціни продукції до відповідних стандартів, темпи зростання/зниження собівартості, питома вага витрат на просування товару, питома вага витрат на модернізацію виробництва, питома вага витрат на введення нових технологій або випуску нової продукції; коефіцієнт використання виробничих потужностей, питома вага витрат на машини, устаткування, інструменти, інші основні фонди і капітальні витрати, пов'язані з упровадженням інновацій у загальному обсязі витрат на інновації, фондоозброєність, відповідність розмірів поставлених ресурсів та їх необхідної потреби, виконання нормативної величини запасів
Підвищення якості продукції	Відповідність якості продукції до галузевих стандартів
Посилення використання існуючого виробничого потенціалу	Коефіцієнт використання виробничих потужностей, відповідність розмірів поставлених ресурсів та їх необхідної потреби, виконання нормативної величини запасів, ступінь зносу основних фондів, частка власної техніки в загальній кількості основних фондів, темпи зростання продуктивності праці, рентабельність основних фондів, фондовіддача, наявність фондів розвитку на підприємстві для кожного підрозділу, темпи зростання доходу від здачі майна
Інвестиції в продуктивні інновації	Питома вага витрат на введення нових технологій або випуску нової продукції; питома вага витрат на модернізацію виробництва, кількість упроваджених у виробництво нових технологій, устаткування, інструменти, інші основні фонди і капітальні витрати, пов'язані з упровадженням інновацій у загальному обсязі витрат на інновації
Підвищення якості обслуговування клієнтів	Частка витрат на гарантійне обслуговування, частка продукції, що зазнала гарантійного обслуговування
<b>Стратегії управління персоналом</b>	
Розвиток менеджменту як стратегічний вибір	Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію у звітному році, питома вага працівників віком до 50 років, питома вага працівників, що виконують науково-технічну роботу, темпи зростання продуктивності праці, рентабельність продажу, рівень виконання планів, рівень динаміки планів, питома вага підрозділів, що мають самостійний баланс, наявність фондів розвитку на підприємстві для кожного підрозділу, ступінь відповідальності за підрозділами, рівень ризику для підприємства, питома вага поставчань за прямими договорами, частка порушень договорів поставання
Підвищення кваліфікації діючого персоналу шляхом навчання для досягнення необхідного становища в майбутньому	Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію у звітному році, питома вага працівників віком до 50 років, питома вага працівників, що виконують науково-технічну роботу, темпи зростання продуктивності праці, ступінь відповідальності за підрозділами
Збільшення частки ринку, покращення обслуговування, підвищення якості і продуктивності	Економічна ефективність експорту, індекс фізичного об'єму продукції, що експортується, коефіцієнт віддачі коштів, вкладених в експортні операції; темпи зростання доходу від здачі майна, питома вага поставчань за прямими договорами, частка порушень договорів поставання
Підвищення компетенцій у сфері дослідження та розробок	Ступінь відповідальності за підрозділами, рівень ризику для підприємства, питома вага працівників, що виконують науково-технічну роботу, рівень динаміки виконання планів, наявність фондів розвитку на підприємстві для кожного підрозділу
<b>Фінансова стратегія</b>	
Підвищення платоспроможності підприємства, ліквідності фінансових ресурсів	Коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт структури довгострокових вкладів, коефіцієнт фінансової стабільності, загальний коефіцієнт покриття, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт оборотності основного капіталу, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності запасів, рентабельність продажу, рентабельність власного капіталу, рентабельність підприємства; співвідношення між вартістю майна та його кредиторською заборгованістю, коефіцієнт накопичення зносу, коефіцієнт самофінансування
Підвищення фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт фінансової стабільності, загальний коефіцієнт покриття, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт оборотності основного капіталу, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності запасів, рентабельність продажу, рентабельність власного капіталу, рентабельність підприємства; співвідношення між вартістю майна та його кредиторською заборгованістю, коефіцієнт накопичення зносу, коефіцієнт самофінансування

1	2
Зростання грошового потоку	Коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт оборотності основного капіталу, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності запасів, рентабельність підприємства; коефіцієнт самофінансування
Підвищення рентабельності фінансових ресурсів	Рентабельність продажу, рентабельність власного капіталу, рентабельність підприємства; співвідношення між вартістю майна та його кредиторською заборгованістю, коефіцієнт самофінансування
<b>Маркетингова стратегія</b>	
Збільшення обсягів реалізації (розширити ринкові позиції)	Економічна ефективність експорту, індекс фізичного обсягу продукції, що експортується, коефіцієнт віддачі коштів, вкладених в експортні операції; питома вага постачань за прямими договорами, частка порушень договорів постачання
Проникнення фірми на нові ринки	Частка нової продукції, коефіцієнт оновлення товарної номенклатури, економічна ефективність експорту, індекс фізичного обсягу продукції, що експортується, коефіцієнт віддачі коштів, вкладених в експортні операції
Збереження наявної клієнтської бази	Частка нової продукції, коефіцієнт оновлення товарної номенклатури, частка витрат на гарантійне обслуговування, частка продукції, що зазнала гарантійного обслуговування, економічна ефективність експорту, індекс фізичного обсягу продукції, що експортується, коефіцієнт віддачі коштів, вкладених в експортні операції; темпи зростання доходу від здачі майна, частка майна, що використовується як застава для залучених коштів, питома вага постачань за прямими договорами, частка порушень договорів постачання
Підвищення ступінь задоволеності клієнтів	Частка нової продукції, коефіцієнт оновлення товарної номенклатури, частка витрат на гарантійне обслуговування, частка продукції, що зазнала гарантійного обслуговування, економічна ефективність експорту, питома вага постачань за прямими договорами, частка порушень договорів постачання
Підвищення цінність наявної пропозиції споживачеві (або визначити нову пропозицію)	Частка нової продукції, коефіцієнт оновлення товарної номенклатури, частка витрат на гарантійне обслуговування, частка продукції, що зазнала гарантійного обслуговування, економічна ефективність експорту, індекс фізичного обсягу продукції, що експортується, коефіцієнт віддачі коштів, вкладених в експортні операції; питома вага постачань за прямими договорами, частка порушень договорів постачання
Розширення клієнтської бази	Частка нової продукції, коефіцієнт оновлення товарної номенклатури, частка витрат на гарантійне обслуговування, частка продукції, що зазнала гарантійного обслуговування, економічна ефективність експорту, індекс фізичного обсягу продукції, що експортується, коефіцієнт віддачі коштів, вкладених в експортні операції; темпи зростання доходу від здачі майна, частка майна, що використовується як застава для залучених коштів, питома вага постачань за прямими договорами, частка порушень договорів постачання
Підвищення прибутковості операцій з клієнтами	Економічна ефективність експорту, індекс фізичного обсягу продукції, що експортується, коефіцієнт віддачі коштів, вкладених в експортні операції; темпи зростання доходу від здачі майна, частка майна, що використовується як застава для залучених коштів

досліджувалися, та аналіз використання їх стратегій дозволив встановити ієрархію стратегічних цілей у сучасних умовах господарювання (рис. 1).

Враховуючи типові проблеми, що мають місце у реалізації стратегій на вітчизняних промислових підприємствах, а саме: порушення традиційних причинно-наслідкових взаємозв'язків у зовнішньому й внутрішньому середовищі підприємства через несприятливі економічні умови функціонування; негативний досвід планування й відсутність досвіду стратегічного управління – як наслідок тривалого застосування командно-адміністративних методів управління та директивного планування за радянських часів; відсутність мотивації працівників підприємства до впровадження стратегічних змін, що виявляється у спробі працівників запобігати стратегічним нововведенням як у формі активного, відкритого виступу проти нових методів, так і

через приховане несприйняття змін, результатом чого є зниження продуктивності праці; проблема відсутності у керівних працівників усвідомлення підприємства як цілісної системи, що виявляється у «внутрішньофірмовій» боротьбі між керівниками окремих підрозділів за значимість при розподілі ресурсів підприємства; непристосованість іноземних методологій стратегічного управління до економічної ситуації в Україні тощо [10], рекомендується за результатами оцінювання економічної стійкості підприємств моніторити процес реалізації стратегії, при цьому визначити наявні резерви, обґрунтувати бажані значення показників діючих стратегій.

Так, згідно з розв'язаною оптимізаційною задачею максимізації економічної стійкості на підприємстві ПАТ «Турбоатом» [1], маємо такі оптимальні значення показників економічної стійкості: *по складовій виробничій стійкості*: коефіцієнт використання виробничих потужностей ( $x_8$ ) 0,7299; кількість впроваджених у ви-

Забезпечення стабільності функціонування підприємства в кризових ситуаціях		Цілі загальної стратегії	
Досягнення стійкого положення на ринку на утримання конкурентної переваги		Цілі конкурентної стратегії	
<b>Цілі функціональних стратегій</b>			
<b>Виробничі стратегії:</b> 1) зниження витрат; 2) підвищення якості продукції; 3) посилення використання існуючого виробничого потенціалу; 4) інвестиції в продуктивні інновації; 5) підвищення якості обслуговування клієнтів	<b>Стратегії управління персоналом:</b> 1) розвиток менеджменту як стратегічний вибір; 2) підвищення кваліфікації діючого персоналу шляхом навчання для досягнення необхідного становища в майбутньому; 3) збільшення частки ринку, покращення обслуговування, підвищення якості та продуктивності; 4) підвищення компетенцій у сфері дослідження та розробок	<b>Фінансова стратегія:</b> 1) підвищення платоспроможності підприємства, ліквідності фінансових ресурсів; 2) підвищення фінансової стійкості; 3) зростання грошового потоку; 4) підвищення рентабельності фінансових ресурсів	<b>Маркетингова стратегія:</b> 1) збільшення обсягів реалізації (розширити ринкові позиції); 2) проникнення фірми на нові ринки; 3) збереження наявної клієнтської бази; 4) підвищення ступеня задоволеності клієнтів; 5) підвищення цінності наявної пропозиції споживачеві (або визначення нової пропозиції); 6) розширення клієнтської бази; 7) підвищення прибутковості операцій з клієнтами

Рис. 1. Ієрархія стратегічних цілей машинобудівних підприємств, що досліджувались

робництво нових технологій ( $x_9$ ) 0,7506; питома вага витрат на машини, устаткування, інструменти, інші основні фонди і капітальні витрати, пов'язані з упровадженням інновацій, у загальному обсязі витрат на інновації ( $x_{10}$ ) 0,23987; відповідність розмірів поставлених ресурсів та їх необхідної потреби ( $x_{12}$ ) 1,0764; питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію у звітному році ( $x_{13}$ ) 0,0133; питома вага працівників віком до 50 років ( $x_{14}$ ) 0,5487, питома вага працівників, що виконують науково-технічну роботу ( $x_{16}$ ) 0,0222; ступінь зносу основних фондів ( $x_{17}$ ) 0,3663; темпи зростання продуктивності праці ( $x_{19}$ ) 1,0903; рентабельність основних фондів ( $x_{20}$ ) 0,1078; фондвідадача ( $x_{21}$ ) 1,4106; *по фінансовій складовій*: коефіцієнт фінансової автономії ( $x_{22}$ ) 0,8898; коефіцієнт структури довгострокових вкладів ( $x_{23}$ ) 0,8647; коефіцієнт фінансової стабільності ( $x_{24}$ ) 6,1656; коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $x_{26}$ ) 0,9758; коефіцієнт поточної ліквідності ( $x_{27}$ ) 1,4267; коефіцієнт оборотності основного капіталу ( $x_{28}$ ) 0,0019; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ( $x_{29}$ ) 0,0102; коефіцієнт оборотності запасів ( $x_{30}$ ) 0,0068; рентабельність продажу ( $x_{31}$ ) 0,3314; рентабельність підприємства ( $x_{33}$ ) 0,0854; *по показниках складової стійкості функціонування щодо життєвого циклу*: співвідношення між вартістю майна та його кредиторською заборгованістю ( $x_{34}$ ) 3,5973; рівень динаміки планів ( $x_{37}$ ) 1,0645; *по показниках стійкості на ринку товарів та послуг*: частка нової продукції ( $x_{43}$ ) 0,0731; коефіцієнт оновлення товарної номенклатури ( $x_{44}$ ) 0,0831; частка продукції, що

знала гарантійного обслуговування ( $x_{46}$ ) 0,0077. При цьому значення коефіцієнта самофінансування, що був критерієм, досягне максимального значення на підприємстві та буде дорівнювати ( $x_{36}$ ) 0,84482.

Дане підприємство у 2014 р. досягло таких значень показників економічної стійкості:

– *по складовій виробничої стійкості*: коефіцієнт використання виробничих потужностей – 0,65; кількість упроваджених у виробництво нових технологій – 3; питома вага витрат на машини, устаткування, інструменти, інші основні фонди і капітальні витрати, пов'язані з упровадженням інновацій, у загальному обсязі витрат на інновації – 0,35; відповідність розмірів поставлених ресурсів та їх необхідної потреби – 0,5; питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію у звітному році, – 0,012; питома вага працівників віком до 50 років – 0,547; питома вага працівників, що виконують науково-технічну роботу, – 0,021; ступінь зносу основних фондів – 0,4; темпи зростання продуктивності праці – 1,05; рентабельність основних фондів – 0,12; фондвідадача – 1,5;

– *по фінансовій складовій*: коефіцієнт фінансової автономії – 0,859; коефіцієнт структури довгострокових вкладів – 0,8647; коефіцієнт фінансової стабільності – 6,09; коефіцієнт абсолютної ліквідності – 0,961; коефіцієнт поточної ліквідності – 1,408; коефіцієнт оборотності основного капіталу – 0,002; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – 0,013; коефіцієнт оборотності запасів – 0,008; рентабельність продажу – 0,316; рентабельність підприємства – 0,08; *по показниках складової*

стійкості функціонування щодо життєвого циклу: співвідношення між вартістю майна та його кредиторською заборгованістю – 3,512; рівень динаміки планів – 1,06; по показниках стійкості на ринку товарів та послуг: частка нової продукції – 0,05; коефіцієнт оновлення товарної номенклатури – 0,04; частка продукції, що зазнала гарантійного обслуговування, – 0,01. При цьому коефіцієнт самофінансування був 0,829.

За відхиленнями досягнутих значень показників економічної стійкості від оптимальних (для показників, що мають тенденції зростання та для показників, що мають тенденції спадання) можна встановити величину нереалізованих можливостей підприємства, що утворюють резерви розвитку та мають використовуватись в коригуванні діючих стратегій ПАТ «Турбоатом».

$$\begin{aligned} \Delta x_8 &= 0,06369, \Delta x_9 = -0,75056, \Delta x_{10} = -0,22317, \\ \Delta x_{12} &= -0,04078, \Delta x_{14} = 0,297167, \Delta x_{15} = 0,302787, \\ \Delta x_{16} &= 0,020247, \Delta x_{17} = -0,08453, \Delta x_{19} = -0,00641, \\ \Delta x_{20} &= -0,10233, \Delta x_{21} = -0,42174, \Delta x_{22} = 0,016116, \\ \Delta x_{24} &= 0,172563, \Delta x_{26} = 0,031979, \Delta x_{27} = 0,035095, \\ \Delta x_{28} &= -0,0019, \Delta x_{29} = -0,01024, \Delta x_{30} = -0,00682, \\ \Delta x_{31} &= -0,00854, \Delta x_{33} = 0,297075, \Delta x_{34} = 0,085091, \\ \Delta x_{38} &= -0,00022, \Delta x_{43} = 0,018927, \Delta x_{44} = 0,039945, \\ &\Delta x_{46} = 0,000633, \end{aligned}$$

при цьому значення коефіцієнта самофінансування зростає  $0,94145 - 0,84482 = 0,09663$  [1].

Для посилення об'єктивності в обґрунтуванні та коригуванні бажаних значень показників у діючих стратегіях слід використати прогнозні значення, обчисленими за кривими зростання. Оскільки деякі моделі кривих зростання мали низьку статистичну якість, то за такими моделями не слід обчислювати прогнозні значення [12]. Отже, за рівнем відносних відхилень прогнозних значень показників економічної стійкості від оптимальних

$\epsilon_{np i} = \frac{x_i^{onm} - x_{np i}}{x_i^{onm}}$  можна визначити відсоток реальних змін значень показників діючих стратегій на підприємстві,

які обумовлюють їх виконання з урахуванням реальних умов функціонування підприємств.

Отже, поточне значення показника кількості запроваджених у виробництво нових технологій можна коригувати на 397 %, питому вагу витрат на машини, устаткування, інструменти, інші основні фонди і капітальні витрати, пов'язані з запровадженням інновацій, у загальному обсязі витрат на інновації – на 50 %, відповідність розмірів поставлених ресурсів та їх необхідної потреби – на 41,9 %, питому вагу працівників віком до 50 років – на 3 %, питому вагу працівників, що виконують науково-технічну роботу коригувати не слід, ступінь зносу основних фондів – на 4,8 %, темпи зростання продуктивності праці – на 7,3 %, фондовіддачу – на 6,8%; по фінансовій складовій: коефіцієнт фінансової автономії – на 4,5 %, коефіцієнт абсолютної ліквідності – на 0,3 %, коефіцієнт поточної ліквідності – на 1,7 %, коефіцієнт оборотності основного капіталу – на 5,3 %, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – на 17,6 %, рентабельність продажу – на 0,5 %, рентабельність підприємства – на 1,6%; по показниках складової стійкості функціонування щодо життєвого циклу: співвідношення між вартістю майна та його кредиторською заборгованістю – на 1,3%; по показниках стійкості на ринку товарів та послуг: частка нової продукції – на 15,2 %, коефіцієнт оновлення товарної номенклатури – на 11 %, частку продукції, що зазнала гарантійного обслуговування, – на 90 %, коефіцієнт самофінансування – на 1,3 %.

Результати аналізу можливих реальних відхилень показників оцінювання економічної стійкості забезпечують коригування діючих стратегій на підприємстві для досягнення її виконання. Для організації виконання діючих стратегій пропонуються такі організаційно-економічні заходи підвищення економічної стійкості підприємств, що досліджувались (табл. 2)

Таким чином, проведений аналіз теоретичного забезпечення розроблення та виконання стратегій на підприємстві свідчить про доцільність розглядання як одного з критеріїв економічну стійкість, оскільки саме

Таблиця 2

**Організаційно-економічні заходи підвищення економічної стійкості як критерію реалізації стратегії на підприємствах, що досліджувалися**

Підприємство	Стратегія	Пропоновані заходи
ПАТ «Турбоатом»	Стратегія стабільності	1) надання підприємству державної підтримки з точки зору забезпечення його замовленнями; 2) реалізація політики протекціонізму для даного підприємства; 3) складання короткострокових валютних або з плаваючим курсом контрактів з покупцями; 4) визначення покупців та складання контрактів у фіксованих цінах або складання ф'ючерсних контрактів
ПАТ «Завод «Південкабель»», ПАТ «ХПЗ», ПАТ Автрамат, ПАТ «ХВЗ»	Стратегія скорочення	1) складання короткострокових валютних або з плаваючим курсом контрактів з покупцями; 2) визначення покупців та складання контрактів у фіксованих цінах або складання ф'ючерсних контрактів; 3) визначення та стимулювання вузьких місць на підприємствах; 4) посилення обґрунтованості показників роботи підприємства; 5) стимулювання внутрішнього контролю для уникнення внутрішньої дестабілізації

показники економічної стійкості та результати оцінювання її спроможні формувати інформаційно-аналітичне забезпечення розроблення та коригування виконання стратегій на підприємстві. Абсолютні відхилення досягнутих значень показників економічної стійкості від оптимальних визначають рівень резервів або проблемних ситуацій на підприємстві. Відносні відхилення прогнозних значень показників економічної стійкості від оптимальних доцільно використовувати для визначення відсотка допустимого коригування значень показників діючих стратегій на підприємстві. Процедура визначення абсолютних відхилень досягнутих значень показників економічної стійкості від оптимальних та відносних відхилень прогнозних значень показників економічної стійкості від оптимальних може складати інформаційно-аналітичне забезпечення сучасних процесів розробки й виконання стратегій на промислових підприємствах. ■

## ЛІТЕРАТУРА

- 1. Смолякова О. М.** Оптимізація значень показників економічної стійкості підприємства / О. М. Смолякова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – № 1. – С. 11–23.
- 2.** Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монографія / Авт. сост. А. Н. Тищенко, Ю. Б. Иванов, Н. А. Кизим, Е. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвили. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2007. – 376 с.
- 3. Герасимчук В. Г.** Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посібник. / В. Г. Герасимчук – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
- 4. Колісник М. К.** Антикризове управління виробничо-господарськими структурами у машинобудуванні : монографія / М. К. Колісник. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 208 с.
- 5. Наливайко А. П.** Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
- 6. Пономаренко В. С.** Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ВД «ИНЖЕК», 2003. – 323 с.
- 7. Пушкар А. И.** Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы / А. И. Пушкар, А. Н. Тридид, А. Л. Колос. – Харьков : ООО «Модель Вселенная», 2001. – 452 с.
- 8. Ястремська О. М.** Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади : наукове видання / О. М. Ястремська. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2004. – 472 с.
- 9. Хаустова В. Е.** Стратегический анализ: сущность понятия и инструментарий / В. Е. Хаустова, О. А. Гейман // Бизнес Информ. – 2006. – № 11. – С. 105–112
- 10. Малярець Л. М.** Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи : монографія / Малярець Л. М., Ачкасова О. В. – Х. : Вид ХНЕУ, 2012. – 304 с.
- 11. Смолякова О. М.** Формування системи показників оцінювання економічної стійкості підприємства / О. М. Смолякова // Бизнес Информ. – 2014. – № 10. – С. 282–286.
- 12. Смолякова О. М.** Методичне забезпечення оцінювання рівня економічної стійкості підприємств та його прогнозування / О. М. Смолякова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2015. – Вип. 155. – С. 255–265.

## REFERENCES

- Herasymchuk, V. H. *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom. Hrafichne modeliuвання* [Strategic management. Graphical modeling]. Kyiv: KNEU, 2000.
- Iastremska, O. M. *Investytsiina diialnist promyslovykh pidpriemstv: metodolohichni ta metodychni zasady* [Investments industry: methodological and methodical basis]. Kharkiv: Vyd-vo KhDEU, 2004.
- Kolisnyk, M. K. *Antykryzove upravlinnia vyrobnycho-hospodarskymy strukturamy u mashynobuduvanni* [Crisis management of industrial and commercial structures in mechanical engineering]. Lviv: Vyd-vo NU «Lvivska politekhnikha», 2009.
- Khaustova, V. E., and Geyman, O. A. "Strategicheskii analiz: su-shchnost poniatyia i instrumentariy" [Strategic analysis: the essence of the concept and tools]. *Biznes Inform*, no. 11 (2006): 105-112.
- Maliarets, L. M., and Achkasova, O. V. *Zbalansovana systema pokaznykiv yak instrument vyznachennia stratehii pidpriemstva v umovakh kryzy* [Balanced Scorecard as a tool for determining the business strategy in a crisis]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU, 2012.
- Nalyvaiko, A. P. *Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku* [The theory of business strategy. Current status and directions of development]. Kyiv: KNEU, 2001.
- Pushkar, A. I., Trided, A. N., and Kolos, A. L. *Antikrizisnoye upravleniye: modeli, strategii, mekhanizmy* [Crisis management: models, strategies, mechanisms]. Kharkiv: Model Vseleennaya, 2001.
- Ponomarenko, V. S., Trydid, O. M., and Kyzym, M. O. *Stratehiia rozvytku pidpriemstva v umovakh kryzy* [Development strategy in the crisis]. Kharkiv: INZhEK, 2003.
- Smoliakova, O. M. "Optimizatsiia znachen pokaznykiv ekonomichnoi stiiikosti pidpriemstva" [Optimization of the indicators of economic viability]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 1 (2015): 11-23.
- Smoliakova, O. M. "Formuvannya systemy pokaznykiv otsiniuvannya ekonomichnoi stiiikosti pidpriemstva" [Formation of indicators evaluating economic viability]. *Biznes Inform*, no. 10 (2014): 282-286.
- Smoliakova, O. M. "Metodychne zabezpechennia otsiniuvannya rivnia ekonomichnoi stiiikosti pidpriemstv ta yoho prohnozuвання" [Supportive evaluation of economic viability and its forecasting]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia "Ekonomichni nauky"*, no. 155 (2015): 255-265.
- Tishchenko, A. N. et al. *Formirovaniye konkurentnoy pozitsii predpriyatiya v usloviyakh krizisa* [Formation of the competitive position of the company in crisis]. Kharkiv: INZhEK, 2007.