



**О. А. Слободчикова,**  
аспірант кафедри теоретичної та прикладної економіки  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

## МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОГО КОМПЛЕКСУ В УМОВАХ ПРОВЕДЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

*У статті розглянуто теоретичні підходи до визначення сутності понять «стійкість» та «стратегічна стійкість підприємства», досліджено взаємозв'язок ключових складових стратегічної стійкості підприємства. Автором обґрунтовано необхідність розробки механізму забезпечення стратегічної стійкості гірничо-металургійного підприємства та запропоновано алгоритм забезпечення його стратегічної стійкості в умовах здійснення реструктуризації.*

**Ключові слова:** стійкість, стратегічна стійкість підприємства, реструктуризація, гірничо-металургійне підприємство, механізм забезпечення стратегічної стійкості.

**О. А. Слободчикова**  
**МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ**  
**УСТОЙЧИВОСТИ ГОРНО-МЕТАЛУРГИЧЕСКОГО**  
**ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ПРОВЕДЕНИЯ**  
**РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ**

*В статье рассмотрены теоретические подходы к определению сущности понятий «устойчивость» и «стратегическая устойчивость предприятия», исследована взаимосвязь ключевых составляющих стратегической устойчивости предприятия. Автором обоснована необходимость разработки механизма обеспечения стратегической устойчивости горно-металлургического предприятия и предложен алгоритм обеспечения его стратегической устойчивости в условиях осуществления реструктуризации.*

**Ключевые слова:** устойчивость, стратегическая устойчивость предприятия, реструктуризация, горно-металлургическое предприятие, механизм обеспечения стратегической устойчивости предприятия.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку економічних відносин спостерігається ряд негативних тенденцій, а саме: відновлення світової економіки є нестійким, зберігається падіння кон'юнктури на світових товарних ринках, фінансові ринки ще не відновилися після кризи, зовнішні умови розвитку для економіки України є несприятливими (триває зниження цін та попиту на основні товари українського експорту, зокрема ціни на сталь за рік впали на 7%) [1]. Названі процеси негативно впливають на функціонування окремих підприємств гірничо-металургійного комплексу (ГМК) і галузі у цілому. Водночас, попри несприятливі зовнішні умови та ризики українська металургійна галузь сьогодні демонструє позитивну динаміку розвитку, чому сприяє проведення реструктуризації ряду підприємств гірничо-металургійного комплексу і впровадження Урядом України політики переорієнтації на внутрішні фактори розвитку. Однак стабільність позицій підприємств ГМК на ринках, позитивна динаміка фінансово-економічних результатів, капіталізація діяльності підприємств та їх діловий успіх значною мірою визначаються ступенем адаптації підприємств до динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища, серед яких: нестабільність політичної та економічної ситуації у країні, ризикованість здійснення господарських операцій, відсутність релевантної інформації [2, с. 43]. Тому забезпечення стійкості розвитку підприємства є одним із пріоритетних стратегічних завдань, особливо в умовах проведення реструктуризаційних заходів, що безпосередньо впливає на діяльність підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню теоретичних і практичних аспектів стійкості під-

**O. A. Slobodchikova**

**MECHANISM OF ENSURING THE STRATEGIC**  
**SUSTAINABILITY OF THE METALLURGICAL**  
**ENTERPRISE IN TERMS OF RESTRUCTURING**

*The article examines theoretical approaches to define the essence of «sustainability» and «strategic sustainability of the company», explores the correlation between the key components of the strategic sustainability of the company. The author substantiates the necessity of developing the mechanisms of ensuring the strategic sustainability of the metallurgical enterprise and proposes the algorithm of its strategic sustainability in terms of restructuring.*

**Key words:** sustainability, strategic sustainability of the company, restructuring, metallurgical enterprise, mechanism of ensuring the strategic sustainability of the enterprise.

приємства присвятили увагу такі вітчизняні й закордонні вчені, як О. В. Ареф'єва [2; 3], Н. В. Алексеєнко [4], С. П. Бараненко [5], О. В. Василенко [6], О. М. Зеткіна [7], В. Л. Іванов [8], А. В. Кучерявий [9], Г. А. Мохонько [10], Л. В. Максимова [11] та ін. У їх працях здебільшого міститься визначення категорій «економічна» та «стратегічна» стійкість, факторів стійкості підприємства, розглядаються методичні основи проблеми.

Незважаючи на різноманітність підходів до цієї тематики, питання забезпечення стратегічної стійкості підприємства залишається відкритим. Досі однозначно не визначено сутності категорії «стратегічна стійкість», не розроблено чіткого механізму забезпечення стійкого розвитку підприємств гірничо-металургійного комплексу в умовах проведення їх реструктуризації, що ускладнює моніторинг виконання поставлених завдань у довгостроковій перспективі.

Зазначене вище й обумовлює актуальність вивчення аспектів, пов'язаних із забезпеченням стратегічної стійкості підприємства у цілому та в результаті проведення його реструктуризації.

**Метою статті** є розробка механізму забезпечення стратегічної стійкості гірничо-металургійного підприємства в результаті здійснення реструктуризаційних заходів, що загалом сприятиме підвищенню рівня його гнучкості та адаптивності в сучасних умовах господарювання. Відповідно до поставленої мети автор вважає за доцільне вирішити такі основні завдання:

- проаналізувати й узагальнити існуючі теоретичні підходи до визначення сутності понять «стійкість» і «стратегічна стійкість підприємства»;

- дослідити ключові складові стратегічної стійкості суб'єкта господарювання та їх взаємозв'язок;
- обґрунтувати необхідність розробки механізму забезпечення стратегічної стійкості гірничо-металургійного підприємства;
- запропонувати алгоритм забезпечення стратегічної стійкості гірничо-металургійного підприємства в умовах здійснення реструктуризації.

**Основні результати дослідження.** Термін «стійкість» широко використовується в різних галузях науки та характеризується як здатність вистояти, протистояти і адаптуватися до дії екзогенних та ендогенних факторів. Як процес стійкість є результатом взаємозв'язку і взаємодії операцій системи, мета яких – генерація факторів рівноваги та створення фундаменту для подальшого розвитку [12, с. 407]. Під стійкістю підприємства розуміють специфічний результат взаємодії внутрішнього й зовнішнього середовища, що пов'язано із природною здатністю системи зберігати сталість співвідношення певних критичних параметрів.

Здатність підприємства зберігати стійкий розвиток за умов впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, існування високого рівня невизначеності та нестабільності бізнес-середовища заслуговує уваги, оскільки будь-яке підприємство є відкритою динамічною системою. Вивчаючи питання, пов'язані зі стійкістю підприємства, науковці найчастіше оперують категоріями «стратегічна стійкість» чи «економічна стійкість». Поняття «стратегічна стійкість» глибше розкриває здатність підприємства не тільки зберігати поточну економічну стійкість за наявності дестабілізуючих факторів, а й досягати стратегічних цілей розвитку. Тому впродовж останніх кількох років категорія «стратегічна стійкість підприємства» порівняно часто вживається в науковій літературі, проте чіткого тлумачення цього поняття досі не існує.

Відмітимо деякі підходи до розуміння категорії «стратегічна стійкість підприємства» науковцями-дослідниками. Наприклад, Мохонько Г. А. під «стратегічною стійкістю» розуміє здатність підприємства зберігати свою цілісність та гармонійний розвиток, досягати місії і поставлених стратегічних цілей, функціонувати в заданому режимі за різних внутрішніх та зовнішніх впливів [10].

Іванов В. Л. вважає, що стратегічну стійкість можна визначити, як здатність економічної системи підприємства не відхилятися від свого стану (статистичного або динамічного) за різних внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих впливів завдяки ефективному формуванню та використанню фінансових, виробничих і організаційних механізмів [8].

Зеткіна О. В. пов'язує стратегічну стійкість із забезпеченням рентабельної виробничо-комерційної діяльності завдяки підвищенню ефективності використання виробничих ресурсів та управління підприємством, стійкому фінансовому стану, досягнутому шляхом покращення структури активів, стабільного розвитку потужностей підприємства та соціального розвитку колективу при самофінансуванні в умовах зовнішнього середовища, що динамічно розвивається [7].

Кучерявий А. В. пропонує розглядати «стратегічну стійкість» як результат реалізації здатності підприємства створювати, розвивати та зберігати тривалий час (декілька галузевих періодів) конкурентні переваги на конкретному ринку покупця в умовах прискореного науково-технічного і технологічного прогресу на фоні зростаючих проблем із природними ресурсами та антропогенним впливом на екологію [9, с. 15].

Враховуючи вищевикладене, можемо зазначити, що стратегічна стійкість підприємства – це здатність формувати, розвивати і тривалий час підтримувати конкурентні переваги, забезпечуючи належний рівень ліквідності та платоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища і всупереч впливу факторів ризику та невизначеності. Ключовою характеристикою цієї категорії є можливість підприємства адаптуватися до постійних змін, що

подеколи можуть призводити до порушення існуючого рівня стійкості в разі виникнення загроз та переходу до нового рівня розвитку.

Важливою особливістю стратегічної стійкості є те, що вона має багато складових [5; 6; 13; 14], які, своєю чергою, потребують виваженого підходу до їх аналізу та забезпечення. Основними складовими стратегічної стійкості підприємств виступають:

- фінансова стійкість – здатність підприємства працювати з високим рівнем рентабельності, підтримувати оптимальний (або запланований) рівень ліквідності та платоспроможності, мати джерела забезпечення стабільного прогресивного розвитку;
- технологічна стійкість – здатність підприємства підтримувати технологічну адекватність, створювати і зберігати технологічну конкурентну перевагу над галузевими конкурентами;
- виробнича стійкість – здатність підприємства підтримувати виробничий потенціал на рівні, що дозволяє забезпечити беззбитковий обсяг виробництва та безперебійний процес виготовлення продукції з низьким відсотком браку і виробничих втрат, враховуючи потреби ринку;
- маркетингова стійкість – здатність утримувати стійку конкурентоспроможну позицію на ринку, досягати запланованого обсягу продажів; адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та відповідати сучасним і майбутнім запитам споживачів щодо співвідношення якості/ціни;
- соціальна (кадрова) стійкість – здатність підприємства підтримувати низький рівень плинності кадрів та високий мотиваційний потенціал персоналу;
- екологічна стійкість – взаємозв'язок економіки підприємства, його екологічної безпеки та мінімізації шкідливого впливу господарської діяльності на навколишнє середовище.

З огляду на взаємовплив складових вони можуть слугувати стабілізуючим фактором одна для одної та стратегічної стійкості підприємства у цілому. Наприклад, порушення технологічної стійкості призводить до значного скорочення частки ринку через появу кращих товарів-замінників, технологічного прориву конкурентів, що, таким чином, порушує маркетингову стійкість підприємства.

Позитивна динаміка розвитку економіки України сьогодні великою мірою залежить від масштабності розпочатих ринкових реформ, активізації підприємництва, впровадження нових методів дії ринкових механізмів, зміщення акцентів із зовнішніх чинників на внутрішні, здійснення структурних перетворень, інноваційних зрушень. Водночас, підприємства дуже часто не здатні забезпечити фінансовими ресурсами свою діяльність, підтримувати та своєчасно оновлювати техніко-технологічну базу, утримувати конкурентні позиції на ринках через низьку конкурентоспроможність продукції, впроваджувати ефективні методи управління, підтримувати ділову репутацію на міжнародному рівні, мінімізувати шкідливий вплив господарської діяльності на навколишнє середовище, запобігти відтоку кадрів тощо. За таких нестабільних умов ефективна діяльність підприємства потребує обліку, аналізу, тимчасового й просторового узгодження дисбалансів, що постійно виникають. Досягти якісних та кількісних цілей можна шляхом проведення структурних, інформаційних і функціональних змін [15], тобто реструктуризації.

Процес реструктуризації передбачає не часткові зміни деяких складових структури підприємства, а здійснення комплексних перетворень усієї господарської системи підприємства, що формується під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Проведення ефективних реструктуризаційних заходів спрямовано на збереження або забезпечення здатності підприємства до стійкого розвитку в умовах існування високого рівня невизначеності та нестабільності бізнес-середовища.

Оскільки в загальному вигляді стратегічна стійкість являє собою динамічне, комплексне, складне і багатомірне поняття, визначення напрямів її забезпечення в умовах

проведення реструктуризації потребує зваженого підходу. Практика показує, що проблеми, які існують в нинішній економіці, не можуть бути подолані без формування механізму, що побудований з урахуванням динамічного ринкового середовища і забезпечує стратегічну стійкість підприємства [11, с. 132]. Тому питання забезпечення стратегічної стійкості на основі виваженого механізму дій є надзвичайно актуальним.

Під забезпеченням стратегічної стійкості підприємства в умовах проведення реструктуризації слід розуміти розробку комплексу заходів та формування організаційно-економічного механізму їх реалізації, що спрямовані на досягнення підприємством стратегічних цілей і подальший розвиток в умовах постійного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. До основних стратегічних цілей реструктуризації металургійних підприємств належать:

- посилення ринкової конкуренції, розширення ринків збуту;
- збільшення вартості підприємства;
- досягнення певних економічних і соціальних цілей (наприклад, фінансове оздоровлення підприємства);
- зміна розподілу власності та контролю над діяльністю підприємства;
- вдосконалення управління фінансовими потоками підприємства;
- залучення інвестицій у виробництво;
- підвищення технологічності й ефективності виробництва шляхом упровадження інновацій;
- вирішення внутрішньофірмових конфліктів;
- зменшення виробничих витрат;
- зниження ризиків, небезпек і загроз, у тому числі шляхом диверсифікації діяльності.

Реструктуризація гірничо-металургійного підприємства супроводжується багатьма ризиками, тому в процесі забезпечення його стратегічної стійкості необхідно враховувати вплив як зовнішніх (законодавчо-адміністративні, політичні, соціально-демографічні), так і внутрішніх (інноваційні, виробничі, фінансові, реалізаційні) видів підприємницьких ризиків.

Механізм забезпечення стратегічної стійкості гірничо-металургійного підприємства в умовах проведення реструктуризації як складову перспективного розвитку слід розглядати за допомогою певного алгоритму дій, що визначає етапи досягнення стійкості.

Алгоритм забезпечення стратегічної стійкості металургійного підприємства передбачає здійснення ряду послідовних кроків, як-от:

- визначення поточної стійкості гірничо-металургійного підприємства до проведення реструктуризації на основі певної сукупності індикаторів;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища з метою виявлення стратегічних факторів стійкості металургійного підприємства в результаті проведення реструктуризації;
- визначення цілей забезпечення стратегічної стійкості гірничо-металургійного підприємства у ході здійснення реструктуризаційних заходів на підприємстві;
- аналіз виробничого потенціалу гірничо-металургійного підприємства після проведення реструктуризації;
- оцінка результатів переходу від поточного стану до нового;
- вибір оптимальних критеріїв оцінки стратегічної стійкості та обґрунтування доцільності їх використання;
- визначення рівня стратегічної стійкості;
- обґрунтування ефективного комплексу заходів щодо підвищення рівня забезпечення стратегічної стійкості;
- упровадження методів управління забезпеченням стратегічної стійкості гірничо-металургійного підприємства після проведення реструктуризації.

Реалізація запропонованого алгоритму забезпечення стратегічної стійкості можлива за умов:

- збалансованості внутрішніх ресурсів підприємства;
- створення стабільної системи управління конкурентоспроможністю продукції на ринку;

- передбачення змін у бізнес-середовищі, які є потенційними загрозами (чи майбутніми можливостями);
- формування команди висококваліфікованих спеціалістів;
- зміцнення становища підприємства в галузі;
- чіткої взаємоузгодженості завдань і стратегічних цілей підприємства.

**Висновки.** Забезпечення стійкості розвитку гірничо-металургійного підприємства та збереження її в майбутньому, зокрема в результаті проведення реструктуризації, – необхідна умова його ефективного функціонування в сучасних реаліях господарювання.

Під стратегічною стійкістю розуміють здатність підприємства до стійкого розвитку і досягнення намічених цілей (із мінімально допустимими відхиленнями від запланованих) попри вплив динамічного середовища, що характеризується невизначеністю майбутніх результатів та ризикованістю господарських процесів. Розглядаючи механізм забезпечення стратегічної стійкості металургійного підприємства, необхідно враховувати стан і взаємодію її складових, основними серед яких є технологічна, виробнича, фінансова, маркетингова, соціальна та екологічна стійкість. З огляду на взаємозв'язок складових стратегічної стійкості досягнення її оптимального рівня можливо в разі прийняття ефективних рішень у сфері виробничого, фінансового, маркетингового, кадрового, екологічного менеджменту.

Беззаперечно, лише фінансово, конкурентно та виробничо стійке підприємство може успішно функціонувати на ринку. Умовою життєдіяльності й основою стабільного стану будь-якого підприємства в ринковій економіці виступає його стратегічна стійкість, забезпечення якої є досить складним процесом та передбачає виконання певного алгоритму дій.

## Література

1. Портал гірничо-металургійного комплексу України. – [http://ukmet.com.ua/price/?type\\_id=2](http://ukmet.com.ua/price/?type_id=2)
2. Ареф'єва О. В. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства / О. В. Ареф'єва // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 3(81). – С. 43–50.
3. Ареф'єва О. В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення / О. В. Ареф'єва // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8. – С. 83–90.
4. Алексеенко Н. В. Устойчивое развитие предприятия как фактор экономического роста региона / Н. В. Алексеенко // Экономика і організація управління. – 2008. – № 8. – С. 59–65.
5. Бараненко С. П. Стратегическая устойчивость предприятия / С. П. Бараненко, В. Шеметов. – М.: Центрполиграф, 2004. – 493 с.
6. Василенко О. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография / О. В. Василенко. – К.: Центр учебной лит-ры, 2005. – 648 с.
7. Зеткина О. В. Об управлении устойчивостью предприятия / О. В. Зеткина. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2003. – 134 с.
8. Иванов В. Л. Организация управления экономической устойчивостью предприятия на основе совершенствования его организационной структуры управления / В. Л. Иванов. – Луганск: Изд-во ВНУ им. В. Даля, 2007. – 148 с.
9. Кучерявый А. В. Стратегическая устойчивость предприятия: понятие и составляющие / А. В. Кучерявый // Надежность. – 2005. – № 1. – С. 14–18.
10. Мохонько Г. А. Оцінювання стратегічної стійкості підприємств видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільного середовища [Електронний ресурс] / Г. А. Мохонько. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=24>
11. Максимова Л. В. Оцінка економічної стійкості підприємств / Л. В. Максимова // Маркетинг: теорія і практика : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2007. – Вип. 13. – С. 132–138.
12. Тищенко О. М. Моделювання оцінки та прогнозування фінансової стійкості підприємств / О. М. Тищенко, Л. О. Норік // Вісник Харківського національного економічного університету. – 2009. – № 11. – С. 407–415.
13. Зименко М. І. Управління організаційною стійкістю виробничо-господарських систем : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03 / М. І. Зименко. – Донецьк, 2006. – 16 с.
14. Рычихина Н. С. Реструктуризация предприятия как инструмент экономической стабилизации в условиях рыночной неустойчивости : автореф. дис. ... канд. екон. наук / Н. С. Рычихина. – Иваново, 2007. – 23 с.
15. Ляско В. И. Стратегия роста для малых, средних и крупных фирм [Электронный ресурс] / В. И. Ляско. – Режим доступа : <http://www.ipp-pou.ru>

Стаття надійшла до редакції 1 червня 2012 року