

## ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ В РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2013 С.В. Григорьева

кандидат физико-математических наук

Поволжский государственный технологический университет, г. Йошкар-Ола

E-mail: Kbua@inbox.ru

Дано авторское определение стратегической устойчивости предприятия на основе сохранения повышательной тенденции в долгосрочном периоде, определены основные составляющие стратегической устойчивости, и предложена методика оценки стратегической устойчивости на основе метода анализа иерархий.

*Ключевые слова:* стратегическая устойчивость, тенденция (тренд), долгосрочный период, составляющие стратегической устойчивости, ключевые показатели, метод анализа иерархий, комплексная оценка.

Долгосрочный успех деятельности любого предприятия зависит от выработанной стратегии. Если стратегия развития предприятия отсутствует или она разработана с ошибками, это не позволит предприятию добиться стабильного и устойчивого положения на рынке. Современная наука и практика имеют значительный опыт стратегического планирования и управления, но многие стратегии так и не могут адаптироваться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. Это позволяет говорить о том, что еще не все проблемы стратегического управления решены, что в первую очередь связано с разработкой механизмов стратегической устойчивости развития предприятия.

Стратегическая устойчивость характеризуется отсутствием значительных изменений в деятельности предприятия. Стратегическую устойчивость не надо смешивать со стратегией стабильного развития, поскольку стратегия стабильности не предусматривает возможностей для производственного роста, а стратегическая устойчивость как раз и отражает возможности непрерывного роста. Также стратегическую устойчивость не следует смешивать со стратегией роста, поскольку такие стратегии разрабатываются на короткий период времени, чтобы предприятию осуществить рывок в достижении определенных целей развития, в то время как стратегическая устойчивость рассчитана на долговременный период. Понятие “стратегическая устойчивость” может быть результатом объединения нескольких стратегий, что и обеспечивает такую устойчивость.

Тема стратегической устойчивости не является разработанной в настоящее время и не пред-

ставлена широко в экономической литературе. Это можно выразить, например, через различные точки зрения авторов на понятие “стратегическая устойчивость”.

Так, Н.А. Сабанчиев представляет стратегическую устойчивость как способность организации сохранять свою целостность и достигать поставленные стратегические цели при постоянном дестабилизирующем воздействии внешней среды<sup>1</sup>.

Ю.Н. Галицкая под стратегической устойчивостью предприятия понимает не только эффективное использование производственных ресурсов и сохранение финансово-экономической устойчивости длительный промежуток времени в условиях меняющейся внутренней и внешней среды, но и увеличение стоимости капитала, что способствует повышению устойчивости функционирования предприятия, инвестиционной привлекательности и росту доходов его собственников<sup>2</sup>.

М.Н. Дудин и Н.В. Лясников, а также А.В. Канунников определяют стратегическую устойчивость предприятия как способность создавать, развивать и сохранять длительное время конкурентные преимущества на сегментированном товарном рынке, поддерживая тем самым должный уровень ликвидности, платежеспособности и рентабельности предприятия в условиях изменений внешней среды<sup>3</sup>.

А.В. Кучерявый сформулировал определение стратегической устойчивости промышленного предприятия как результат реализации его способности создавать, развивать и сохранять длительное время конкурентные преимущества на выраженном рынке покупателя в условиях уско-

ряющегося научно-технического и технологического прогресса на фоне нарастающих проблем с природными ресурсами и антропогенным воздействием на экологию<sup>4</sup>.

Не будем давать характеристику каждому из представленных выражений стратегической устойчивости, выделим один аспект, который объединяет высказывания авторов, - это длительное время или долговременный характер устойчивости. В долгосрочном периоде характер развития принято выявлять через тенденцию (тренд)<sup>5</sup>. Тенденции развития могут быть как положительными (повышательный тренд), так и отрицательными (понижательный тренд). Задачей управления любым предприятием является сохранение длительное время повышательного тренда, что и будет соответствовать стратегической устойчивости. Таким образом, *под стратегической устойчивостью предприятия следует понимать сохранение длительное время повышательной тенденции, выраженной комплексом ключевых показателей деятельности предприятия.*

Современное предприятие функционирует в условиях нестабильного и динамичного рынка. Именно поэтому перед любым предприятием возникает необходимость адаптации к быстроизменяющейся среде для выживания в новых условиях. Решение данной проблемы невозможно без формирования механизма управления тенденцией устойчивого развития автотранспортного предприятия, обеспечивающего его бескризисное и стабильное функционирование в современных условиях.

Тенденцию развития можно выразить через один показатель (например, объем продаж), но более надежные оценки тенденции дают комплексные показатели. Авторами выделяется несколько подходов к группировке составляющих стратегической устойчивости, в разрезе которых в дальнейшем формируются системы показателей хозяйственной деятельности.

Так, С.П. Бараненко и В.В. Шеметовым для рассмотрения стратегической устойчивости выделяются<sup>6</sup>:

- финансовая устойчивость;
- технологическая (инновационная) устойчивость;
- организационная устойчивость.

М.Н. Дудин и Н.В. Лясников выделяют следующие основные виды устойчивости функционирования предприятия<sup>7</sup>:

- финансовая устойчивость - способность предприятия поддерживать долгое время планируемый уровень ликвидности и платежеспособности;

- рыночная устойчивость - способность предприятия к продолжительному осуществлению деятельности на своих основных рынках;

- кадровая устойчивость - способность к поддержанию низкого уровня текучести кадров;

- технологическая устойчивость - способность к поддержанию и развитию современного уровня технологий.

По мнению авторов, перечисленные виды устойчивости предприятия не являются исчерпывающими, но благодаря поддержанию должного уровня технологической, рыночной, кадровой и финансовой устойчивости предприятие постепенно накапливает свою стратегическую устойчивость.

А.В. Канунников представляет следующие составляющие стратегической устойчивости промышленного предприятия<sup>8</sup>:

- финансовая устойчивость - способность предприятия поддерживать долгое время планируемый уровень ликвидности и платежеспособности;

- инвестиционная устойчивость - способность предприятия поддерживать достаточно длительное время планируемый уровень инвестиционной привлекательности и инвестиционного потенциала;

- коммерческая устойчивость - способность предприятия к продолжительному осуществлению успешной деятельности;

- кадровая устойчивость - способность к поддержанию высокого уровня компетенции и низких показателей текучести кадров;

- производственная устойчивость - способность к поддержанию и развитию современного уровня технологий;

- организационно-экономическая устойчивость - наличие в рамках предприятия эффективно функционирующего единого информационного пространства, обеспечивающего качественное взаимодействие всех участников технологического процесса и подсистемы управления, а также предприятия с внешней средой.

Обобщая представленные подходы к формированию составляющих стратегической устойчивости, выделим следующие направления оценки, наиболее характерные для автотранспортных предприятий:

- финансовая устойчивость;
- производственная устойчивость;

- технико-технологическая устойчивость;
- инвестиционная устойчивость.

При этом для оценки общей устойчивости предприятия принимается комплексный (интегральный) показатель; для углубленного анализа и выявления резервов - расширенная система показателей.

Оценку уровня устойчивого развития автомобильных предприятий автор предлагает про-

водить с помощью системы показателей, приведенной в табл. 1.

Для сравнения относительной важности критериев воспользуемся шкалой отношений Т. Сати<sup>9</sup> (табл. 2).

При проведении попарных сравнений эксперты отвечали на следующие вопросы:

1. Какой критерий важнее или имеет большее воздействие?

Таблица 1

Система показателей оценки уровня стратегической устойчивого развития предприятия

Показатели	Обозначение	Расчет показателя
Показатели финансовой устойчивости ( $V_{\phi}$ )		
Коэффициент автономии	<i>КА</i>	Отношение величины собственного капитала к активам
Коэффициент текущей ликвидности	<i>КТЛ</i>	Отношение оборотных активов к краткосрочным обязательствам
Коэффициент маневренности	<i>КМ</i>	Отношение собственных оборотных средств к собственному капиталу
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	<i>КОСС</i>	Отношение собственных оборотных средств к оборотным активам
Коэффициент постоянного актива	<i>КПА</i>	Отношение внеоборотных активов к собственному капиталу
Коэффициент финансовой зависимости	<i>КФЗ</i>	Отношение валюты баланса к собственному капиталу
Коэффициент покрытия процентов	<i>КПП</i>	Отношение величины прибыли до налогообложения к процентам к уплате
Коэффициент финансовой устойчивости	<i>КФУ</i>	Отношение величины собственного капитала и долгосрочных обязательств к валюте баланса
Показатели производственной устойчивости ( $V_{п}$ )		
Коэффициент оборачиваемости активов	<i>КОА</i>	Отношение выручки от продаж к активам
Коэффициент обучения персонала	<i>КОП</i>	Отношение численности работников, прошедших обучение, к среднесписочной численности работников
Коэффициент рентабельности производства	<i>КРП</i>	Отношение прибыли до налогообложения к среднегодовой стоимости основных средств и оборотных активов
Показатели технико-технологической устойчивости ( $V_{т}$ )		
Коэффициент годности основных средств	<i>КГОС</i>	Отношение износа основных средств к их первоначальной стоимости
Коэффициент фондоотдачи	<i>КФ</i>	Отношение выручки к среднегодовой стоимости основных средств
Удельный вес активной части основных средств в общей стоимости основных средств	<i>УАОС</i>	Отношение стоимости активной части основных средств к общей стоимости основных средств
Показатели инвестиционной устойчивости ( $V_{и}$ )		
Рентабельность инвестируемого капитала	<i>РИК</i>	Отношение чистой прибыли к инвестируемому капиталу
Коэффициент потребности инвестирования в основные средства	<i>КПИ</i>	Отношение чистых инвестиций к приросту выручки
Коэффициент инвестиционной активности	<i>КИА</i>	Отношение суммы стоимости внеоборотных активов в виде доходных вложений в материальные ценности и финансовых вложений к общей стоимости внеоборотных активов

Таблица 2

## Шкала оценки иерархий

1	Равная важность
3	Умеренное превосходство одного над другим
5	Существенное превосходство одного над другим
7	Значительное превосходство одного над другим
9	Очень сильное превосходство одного над другим
2,4,6,8	Соответствующие промежуточные значения

2. Какой критерий предпочтительнее?

Рассмотрим алгоритм применения метода анализа иерархий.

Шаг 1. Составим матрицу попарных сравнений и сосчитаем сумму каждого столбца элемента.

	$\Phi_v$	$\Pi_v$	$T_v$	$H_v$
$\Phi_v$	1,00	2,00	3,00	5,00
$\Pi_v$	0,50	1,00	2,00	3,00
$T_v$	0,33	0,50	1,00	3,00
$H_v$	0,20	0,33	0,33	1,00
$\Sigma$	<b>2,03</b>	<b>3,83</b>	<b>6,33</b>	<b>12,00</b>

Шаг 2. Построим нормализованную матрицу. Для этого сумму каждого столбца разделим на каждый элемент столбца.

	$\Phi_v$	$\Pi_v$	$T_v$	$H_v$	$\Sigma$
$\Phi_v$	0,49	0,52	0,47	0,41	1,90
$\Pi_v$	0,25	0,26	0,32	0,25	1,07
$T_v$	0,16	0,13	0,16	0,25	0,70
$H_v$	0,10	0,09	0,05	0,08	0,32

Шаг 3. Найдем вектор приоритетов. Для этого каждую сумму строк предыдущей таблицы разделим на количество элементов.

$$\Phi_v = \frac{1,9}{4} = 0,48; \quad \Pi_v = \frac{1,07}{4} = 0,26;$$

$$T_v = \frac{0,7}{4} = 0,18; \quad H_v = \frac{0,32}{4} = 0,08.$$

Шаг 4. Так как столбцы нормализованной матрицы неидентичны, то исходную матрицу сравнений надо проверить на согласованность. Для этого умножаем матрицу сравнений на вектор приоритетов. Далее находим индекс согласованности. Если индекс не превышает (0,1), значит, матрица найдена правильно.

$$A_1 = \begin{pmatrix} 1 & 2 & 3 & 5 \\ 0,5 & 1 & 2 & 3 \\ 0,33 & 0,5 & 1 & 3 \\ 0,2 & 0,33 & 0,33 & 1 \end{pmatrix} \cdot \begin{pmatrix} 0,48 \\ 0,26 \\ 0,18 \\ 0,08 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 1,94 \\ 1,1 \\ 0,71 \\ 0,32 \end{pmatrix}$$

$$n_{max} = 1,94 + 0,32 + 0,71 + 1 = 4,07;$$

$$CI = \frac{n_{max} - n}{n - 1} = \frac{4,07 - 4}{4 - 1} = 0,02 - \text{коэффициент}$$

согласованности матрицы  $A$ ;

$$RI = \frac{1,98(n - 2)}{n} = \frac{1,98 \cdot (4 - 2)}{4} = 0,99 -$$

стохастический коэффициент согласованности матрицы  $A$ ;

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,02}{0,99} = 0,02 - \text{коэффициент согла-}$$

сованности.

Так как  $CR < 0,1$ , уровень несогласованности является приемлемым.

На следующем шаге были построены матрицы парных сравнений элементов третьего уровня относительно каждого критерия второго уровня. Для каждой матрицы были вычислены вектор приоритетов, коэффициент согласованности, стохастический коэффициент согласованности и коэффициент согласованности. Расчеты представлены в табл. 3-6.

$$CI = \frac{(8,82 - 8)}{8 - 1} = 0,12; \quad RI = \frac{1,98 \cdot (8 - 2)}{8} = 1,49;$$

$$CR = \frac{0,12}{1,49} = 0,08.$$

Обобщающие показатели будут иметь следующий вид:

1. Обобщенный показатель финансовой устойчивости

$$Y_\phi = w_1 \cdot KTL + w_2 \cdot K\Phi Z + w_3 \cdot KПП + w_4 \cdot KA + w_5 \cdot K\Phi Y + w_6 \cdot KM + w_7 \cdot KПА + w_8 \cdot КОСС,$$

$$Y_\phi = 0,17KTL + 0,07K\Phi Z + 0,11KПП + 0,04KA + 0,37K\Phi Y + 0,03KM + 0,09KПА + 0,12КОСС,$$

где  $w_i$  - веса соответствующих коэффициентов, выбранных для исследования финансовой устойчивости (веса приоритетов табл. 3).

Таблица 3

Матрица попарных сравнений элементов третьего уровня относительно критерия “Финансовая устойчивость”

	<i>КТЛ</i>	<i>КФЗ</i>	<i>КПП</i>	<i>КА</i>	<i>КФУ</i>	<i>КМ</i>	<i>КПА</i>	<i>КОСС</i>	Вектор приоритетов
<i>КТЛ</i>	1,00	3,00	3,00	3,00	0,50	4,00	3,00	1,00	<b>0,17</b>
<i>КФЗ</i>	0,33	1,00	0,50	2,00	0,20	5,00	0,33	0,33	<b>0,07</b>
<i>КПП</i>	0,33	2,00	1,00	3,00	0,20	5,00	1,00	2,00	<b>0,11</b>
<i>КА</i>	0,33	0,50	0,33	1,00	0,14	2,00	0,33	0,20	<b>0,04</b>
<i>КФУ</i>	4,00	5,00	5,00	7,00	1,00	9,00	5,00	3,00	<b>0,37</b>
<i>КМ</i>	0,25	0,20	0,20	0,50	0,11	1,00	0,33	0,33	<b>0,03</b>
<i>КПА</i>	0,33	3,00	1,00	3,00	0,20	3,00	1,00	0,50	<b>0,09</b>
<i>КОСС</i>	1,00	3,00	0,50	5,00	0,33	3,00	2,00	1,00	<b>0,12</b>

Таблица 4

Матрица попарных сравнений элементов третьего уровня относительно критерия “Производственная устойчивость”

	<i>КОА</i>	<i>РП</i>	<i>КОП</i>	Вектор приоритетов
<i>КОА</i>	1,00	0,14	0,50	<b>0,09</b>
<i>РП</i>	7,00	1,00	7,00	<b>0,77</b>
<i>КОП</i>	2,00	0,14	1,00	<b>0,14</b>

Таблица 5

Матрица попарных сравнений элементов третьего уровня относительно критерия “Технико-технологическая устойчивость”

	<i>КГОС</i>	<i>КФ</i>	<i>УАОС</i>	Вектор приоритетов
<i>КГОС</i>	1,00	3,00	5,00	<b>0,63</b>
<i>КФ</i>	0,33	1,00	3,00	<b>0,26</b>
<i>УАОС</i>	0,20	0,33	1,00	<b>0,11</b>

Таблица 6

Матрица попарных сравнений элементов третьего уровня относительно критерия “Инвестиционная устойчивость”

	<i>РИК</i>	<i>КПИ</i>	<i>КИА</i>	Вектор приоритетов
<i>РИК</i>	1,00	0,33	3,00	<b>0,26</b>
<i>КПИ</i>	3,00	1,00	5,00	<b>0,63</b>
<i>КИА</i>	0,33	0,20	1,00	<b>0,11</b>

2. Обобщенный показатель производственной устойчивости

$$Y_{II} = w_{12} \cdot KOA + w_{13} \cdot RP + w_{14} \cdot KOP,$$

$$Y_{II} = 0,09 KOA + 0,77 RP + 0,14 KOP.$$

3. Обобщенный показатель технико-технологической устойчивости

$$Y_T = w_9 \cdot KГОС + w_{10} \cdot КФ + w_{11} \cdot УАОС,$$

$$Y_T = 0,63 KГОС + 0,26 КФ + 0,11 УАОС.$$

4. Обобщенный показатель инвестиционной устойчивости

$$Y_{II} = w_{15} \cdot РИК + w_{16} \cdot КПИ + w_{17} \cdot КИА,$$

$$Y_{II} = 0,26 РИК + 0,63 КПИ + 0,11 КИА.$$

Комплексный показатель стратегической устойчивости будет определяться по формуле

$$Y = 0,48 Y_{II} + 0,26 Y_T + 0,18 Y_{II} + 0,08 Y_{II}$$

Накопление данных комплексного показателя стратегической устойчивости позволит выделять тенденцию изменения показателя и вместе с этим формировать представление о стратегической устойчивости предприятия.

<sup>1</sup> *Сабанчиев Н.А.* Теоретико-методические основы организационного обеспечения стратегической устойчивости: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2009.

<sup>2</sup> *Галицкая Ю.Н.* Оценка стратегической устойчивости предприятий (на примере предприятий винодельческой отрасли Краснодарского края): автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2008.

<sup>3</sup> См.: *Дудин М.Н., Лясников Н.В.* Обеспечение стратегической устойчивости предпринимательских структур в условиях экономического кризиса // Путеводитель предпринимателя: науч.-практ. изд. Вып. IV-V. М., 2009. С. 82-83; *Канунников А.В.* Стратегическое управление: условие устойчивого развития промышленных предприятий // Вестник ОрелГИЭТ. 2012. № 1 (19). С. 121-122.

<sup>4</sup> *Кучерявый А.В.* Конкурентоспособность и стратегическая устойчивость промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2003.

<sup>5</sup> Тенденция - направление развития, склонность, стремление. (С.И. Ожегов Словарь русского языка). М., 1970. С. 781).

<sup>6</sup> *Бараненко С.П., Шеметов В.В.* Стратегическая устойчивость предприятия М., 2004.

<sup>7</sup> *Дудин М.Н., Лясников Н.В.* Указ. соч.

<sup>8</sup> *Канунников А.В.* Указ. соч.

<sup>9</sup> *Саати Т.* Принятие решений. Метод анализа иерархий. URL: <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/saaty.pdf>.