

Таким образом, введение тарифной сетки для оплаты труда рабочих наивысшей квалификации с высшим образованием (рабочий-инженер), занятых исполнительским трудом, связанным с непосредственным изготовлением продукции, позволяет регламентировать как особенности приложения труда наивысшей сложности на конкретном рабочем месте, так и сделать простым и ясным принцип увеличения заработной платы с ростом деловой квалификации и практического опыта работы. Последнее, в свою очередь, позволит более четко устанавливать вехи трудовой карьеры самому рабочему-инженеру и кадровой службе предприятия, более четко планировать заработную плату цехового персонала.

Все это будет способствовать стабилизации трудового коллектива предприятия.

#### Литература

1. Баткаева И. А. Организация оплаты труда в условиях перехода к рыночной экономике.— М.: ГАУ, 1994
2. Богиня Д. П. Стабілізація економіки та перебудова системи оплати праці // Економіка України та шляхи її подальшого реформування: Матеріали Всеукр. наради економістів, 14—15 вересня 1995 р.— К., 1995.— С. 34—37.
3. Колот А. И. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення.— К.: Праця, 1997.— 192 с.
4. Фильштейн Л., Дудіна Н. Використання зарубіжного досвіду з оплати праці в економіці України // Україна: аспекти праці.— 1999.— № 4.— С. 15—19.
5. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г. Г. Меликьяна, Р. П. Колосовой.— М.: Изд-во Моск. ун-та; Изд-во ЧеРо, 1996.— 312 с.
6. Эрнберг Р. Дж., Смит Р. С. Современная экономика труда. Теория и государственная политика.— М.: Изд-во Моск. ун-та, 1996.— 416 с.
7. Багрова И.В. Физический труд на пороге информационного общества // Вісник економічної науки України.— 2006.— № 1(9).— С. 17—30.

**М.М. Галелюк**  
академік АЕН України,  
м. Київ

## ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ

**Вступ.** В умовах формування в Україні конкурентних відносин надзвичайно важливою для підприємств є здатність належно реагувати на дію об'єктивного ринкового явища — конкуренції, забезпечуючи конкурентоспроможність своєї продукції та підприємства в цілому. Під конкурентоспроможністю (КСП) підприємства розуміють його здатність досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку.

Проблеми підвищення рівня КСП, формування стратегій діяльності підприємств почали системно вивчатися лише протягом останнього двадцятиліття [1–3]. Однак, комплексних досліджень стосовно методик, теорій підвищення КСП є надзвичайно мало, що доводить актуальність теми дослідження.

**Постановка задачі.** Завданням статті є критичне аналізування підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємств, зокрема, основних теорій, методик менеджменту та стратегічного планування, а також прикладів діяльності найуспішніших компаній.

**Результати дослідження.** Стратегічне управління, критичне для успішної конкурентоспроможної діяльності фірм, стало популярним з початку 1960-х рр. із збільшенням розміру й складності діяльності, посиленням конкуренції. Перші спроби у цій сфері концентрувалися на довгостроковому плануванні, та пізніше відбувся перехід до усвідомлення і реагування на невизначеність, адже зі зміною трендів і настанням неочікуваних подій довгострокове планування втрачає зміст.

У табл. 1 узагальнено й подано в хронологічному порядку основні теорії, підходи до управління підприєм-

ствами, починаючи із 1960-х рр. і до сьогодні. Як показав аналіз, кожна з теорій мала свій довший чи коротший життєвий цикл. При появі вони широко висвітлювались у літературі, пропонувались для вивчення в бізнес-школах та для використання на фірмах. Однак, після початкового періоду ейфорії, ставали очевидними і висвітлювались у науковій і бізнес-літературі їх обмеження та проблеми застосування. Частину цих проблем з часом вдавалось відкоригувати, та поряд з цим виникали нові. Тому теорії, методики втрачали прихильників, після того, як практичний досвід їх застосування показував надто мало переваг, а часто й значну шкоду від них. В результаті окремі теорії і підходи залишались популярними кілька років, решта ж зникало або використовувалось лише в особливих випадках [4].

Найпопулярнішими у період 1960–70-х рр. були: теорія життєвого циклу товару, портфельна матриця БКГ [5] та конкурентний аналіз Портера [6]. Так, Портер писав: «деякі компанії постійно мають набагато кращі повернення на інвестований капітал, ніж інші. Наприклад, цей показник набагато вищий у ІВМ, ніж у інших фірм, виробників комп'ютерів. Дженерал Моторс постійно переганяє Форд, Крайслер і АМС». А вже через 15 років після опублікування його книги втрати ІВМ і Дженерал Моторе становили більш ніж 40 мільярдів доларів, в той час як Крайслер став лідером автоіндустрії. Так що сьогодні такі міркування Портера є як мінімум неактуальними, якщо взагалі не хибними. Конкурентний аналіз не має сенсу, якщо не можна точно передбачити особливості конкуренції у майбутньому.

## Основні теорії, методики менеджменту

Теорії, методики	Сутність	Недоліки
1	2	3
Управління за цілями	Встановлення цілей шляхом узгодження між керівниками і підлеглими й подальша оцінка їх досягнення	Можуть встановлюватись занижені цілі, що легко можна досягнути. Значні витрати часу, багато «паперової» роботи
Теорії X і Y	На зміну авторитаризму (теорія X) повинен прийти демократичний партисипативний менеджмент (теорія Y)	Партисипативний менеджмент може знижувати ефективність прийняття рішень
T-групи	Формування тимчасових груп менеджерів з метою підвищення їх сприйнятливості до інших і зменшення авторитарності	Навики, отримані в T-групі, можуть не зберігатись
Наука управління	Використання кількісних методів, комп'ютерних засобів для удосконалення прийняття рішень і операцій	Багато рішень (зокрема, ті, що стосуються людей та стратегії) не можна оцінити кількісно
Матричний менеджмент	Форма організації, де індивідуум може мати більш ніж одного керівника	Виникають конфлікти
Диверсифікація	Для успішного розвитку компанії повинні диверсифікуватись в нові перспективні галузі чи ринки	Складність точного прогнозування перспективності галузей, ринків
Децентралізація	Прийняття рішень передається лінійним менеджерам	Без ефективною координації прийняття рішень може стати неефективним
Конгломерати	Існування різних видів бізнесу в одній корпорації	За своєю суттю конгломерати можуть досягнути не більше ніж середні повернення на інвестиції
Оптимальні інвестиційні портфелі	Ризик інвестування можна зменшити вибираючи акції, майно з різною ринковою динамікою цін	Минулі тенденції цін на різні акції не обов'язково збережуться в майбутньому
Системний підхід	Ціле є набагато важливіше, ніж сума його частин. Тому рішення повинні прийматись з точки зору цілого, а не окремих частин	Надзвичайно складний аналіз, якщо враховувати взаємопов'язаність усього
Управлінська ґратка	Класифікація менеджерів, залежно від їх орієнтації на людей чи виробництво	Складність класифікування, оскільки поведінка, мотиви людей комплексні
Економетричні моделі	Статистичні моделі, здатні описати взаємозв'язки між комплексними явищами з метою прогнозування майбутнього стану	Минулі взаємозв'язки можуть не зберігатись в майбутньому
Довгострокове стратегічне планування	Екстраполяція довготермінових трендів збуту, попиту і відповідне планування діяльності	Прогнозований ріст збуту, попиту тощо не може гарантуватись у майбутньому
S-крива і життєвий цикл товару	Життєвий цикл товарів та технологій відповідає S-кривій, що може бути наперед спрогнозована	Точно спрогнозувати S-криву неможливо
Портфельна матриця	Товари чи види бізнесу класифікуються як «собаки», «корови», «знаки запитання» і «зірки». Ціллю є позбутись «собак» і просувати «зірки», отримуючи кошти в «коров»	Припускається, що можна спрогнозувати майбутні «зірки». Ігнорується синергія. Не враховуються дії конкурентів
Крива досвіду	З розширенням виробництва непрямі витрати зменшуються на постійний відсоток	Може мати місце в масовому виробництві, але бюрократія може нівелювати економію на масштабі
PIMS	Емпірична база даних про компанію, що виявляє взаємозв'язки між прибутковістю та іншими факторами	Надто багато методологічних проблем, щоб забезпечити корисність і достовірність результату
Централізована корпоративна стратегія	Стратегія повинна формулюватись верхівкою, котра має загальну картину корпоративних цілей і довготермінового бачення	Окремі менеджери практично не мають права голосу при визначенні стратегії їх відділів
Обмеження росту	Природні ресурси обмежені, тому їх ціна зростає до безмежності, якщо кількість населення збільшуватиметься	Розвиток технологій зменшує такі обмеження росту. В реальних цінах товари зараз є дешевшими, ніж у минулому
Інтуїтивний/аналітичний менеджмент	Менеджери, котрі думають переважно правою півкулею, мають розвинуті інтуїтивні здібності, а ті, хто лівою — аналітичні. Це може використовуватись у тренінгах та прийнятті рішень	Емпіричні дослідження не виявили жодного прогресу у тренінгах, прийнятті рішень при використанні лівої чи правої півкулі
Пошук досконалості	Виявлення шляхом емпіричних досліджень факторів, спільних для успішних компаній, і використання їх щоб стати таким же	Минулі успішні результати не можуть гарантувати успішність у майбутньому
«Оглядовий» менеджмент (MBWA)	Комунікації з працівниками низових рівнів, покупцями, щоб отримати інформацію з перших рук	Значні витрати часу. Інформація може ефективніше збиратись іншими шляхами
Реструктуризація	Позбавляння від неприбуткових видів діяльності, чи тих, що не відповідають корпоративній суті	Проблема полягає у визначенні виду діяльності, якого треба позбутись

1	2	3
Підприємницький підхід	Заохочується підприємницький дух, проекти всередині корпорації	Складно сформувати підприємницький підхід
Конкурентні стратегії	Аналіз конкурентної ситуації в галузі й інтерпретація конкурентних сигналів	Складність прогнозування майбутньої конкурентної ситуації, а не аналізу минулої чи теперішньої
Теорія Z	Адаптування японського стилю менеджменту (пожиттєвий найм, довготермінові цілі, висока якість)	Складно адаптувати без японської культури
Гуртки якості	Формування гуртків чи комітетів всередині фірми для обговорення шляхів удосконалення якості товару, послуги	Корисні, якщо якість справді може бути покращена без значних витрат часу
Стратегічні альянси	Формування альянсів (якщо необхідно навіть із колишнім суперником) для покращення конкурентної позиції	На шкоду довготерміновим ефектам дають відчуття безпеки, що не відповідає реальності
Глобальна раціоналізація	Цілий світ є ринком. Рішення стосовно виробництва, маркетингу, фінансів, досліджень повинні прийматися саме з такої точки зору	Складно врахувати майбутню ситуацію. Наприклад, зміна валютних курсів може нівелювати всі плани
Загальний менеджмент якості (TQM)	Вимогливі покупці потребують високої якості, що повинна їм надаватися шляхом фокусування організації на цьому	Хоча якість є надзвичайно важлива, фірми повинні враховувати для успіху й інші фактори
Ключові компетенції	Формування спеціальних навиків чи технологій, що забезпечуватимуть компанію тривалими конкурентними перевагами	Ключові компетенції можуть змінюватись і бути недоліком для фірми, яка не усвідомила зміни
Самокеровані команди	Створення невеликої групи працівників, що прямо відповідають за практично всі аспекти їх діяльності	Складно мотивувати членів групи і довіряти їм
Бенчмаркінг	Оцінювання ефективності діяльності в порівнянні з конкурентами (найчастіше найкращими в галузі)	Складно оцінювати і порівнювати різні компанії
«Точно в час» (Just in time)	Зниження складських витрат шляхом отримання ресурсів, матеріалів саме в момент потреби в них	Вимагає надзвичайно точного прогнозування, що не завжди можливе. Якщо замовлення затримується, зупиняється процес виробництва
Зменшення тривалості циклу (cycle reduction time)	Зменшення часу виконання певного завдання шляхом мінімізування часу очікування при здійсненні видів діяльності, що не створюють додаткової вартості, тощо	Складність координації, неефективність та вищі витрати
Реструктуризація, зменшення рівнів управління	Удосконалення оргструктури шляхом зменшення середніх рівнів управління, звільнення працівників	Втрата кваліфікованих кадрів, знання і навички котрих можуть бути потрібні зараз чи в майбутньому
Горизонтальні організації	Горизонтальні, не ієрархічні організації, де здійснюється обмін інформацією так, щоб забезпечити функціональну координацію	Проблеми не виникатимуть при наявності ефективної комп'ютерної мережі, кваліфікованої робочої сили та відкритого, демократичного менеджменту
Наділення владою (empowerment)	Наділення владою і мотивування працівників нижчих рівнів для прийняття будь-яких необхідних для покращення ситуації рішень	Працівники повинні бути здатні приймати рішення. Необхідно чітко встановити, що вони можуть і не повинні робити, щоб не виникла анархія
Рейнжиніринг	Радикальна перебудова важливих бізнес-процесів з метою досягнення значних покращень	Подібно до хіміотерапії радикальна перебудова в процесі коригування неефективних процесів може зруйнувати ефективні
Віртуальні організації	Використовуючи комп'ютери, ефективні комунікації, субпідрядників і аутсорсингу, фірми можуть досягти значних доходів при малій кількості працівників	Постачальники, субпідрядники та аутсорсери можуть почати самі пропонувати товар/послугу

Те ж саме можна сказати й про портфельний аналіз, що використовувався практично всіма великими фірмами в кінці 1970-х на початку 1980-х рр., та про PIMS-метод, який припускає, що чим більшим є конкурент і його частка ринку, тим важливішим є його конкурентні переваги. Такий підхід, однак, не враховує бюрократичні недоліки великих фірм і гнучкість та підприємливість малих. Приклад успішності менших фірм (наприклад, Крайслера) і їх можливість перемагати набагато потужніших конкурентів (наприклад, Дженерал Моторс) по-

казує практичну неможливість формувати висновки на майбутнє з минулих успіхів. Навпаки, оригінальність, відмінність від загальних підходів може дати більше ніж імітація своїх чи чужих минулих успіхів.

Мінтцберг [7] у своїй книзі «Ріст та падіння стратегічного планування» робить висновок, що «стратегічне планування не працює», і що його форма (раціональність планування) не відповідає функціям. Він наводить висновки дослідження японських фірм, які показують, що останні не довіряють формальному страте-

гічному плануванню. Вони використовують його лише для виявлення важливих проблем і створення сприятливої атмосфери всередині компанії для вироблення творчих ідей і напруженої роботи. А в роботі [4] взагалі наводиться висновок про відсутність будь-якої кореляції між кількістю використаних управлінських методик і успішністю діяльності.

Потрібно відзначити, що літератури щодо досягнення успіху в діяльності є надзвичайно багато. У книгах, статтях описують успішні країни (наприклад, Японію), компанії (наприклад, Wai Mart, Дженерал Моторс, ІВМ), індивідуумів (наприклад, Білла Гейтса, Сема Уолтона, Дональда Трампа) і подають фактори, що призвели до їх успіху, а також наводять прямі висновки щодо досягнення іншими аналогічних результатів при здійсненні тих же дій. Хоча історії успіху завжди цікаві, вони подають лише опис минулих подій і ніяк не можуть гарантувати подібну успішність при їх імітації. Адже, в майбутньому ситуація дуже рідко збережеться такою ж, як і в минулому, і навіть детальне відтворення успішної поведінки однієї особи чи компанії не може гарантувати повторення успіху для іншої, оскільки крім тих чинників, що можна оцінити і описати, завжди присутні фактори, які оцінити не вдається (ними можуть бути талант, інтуїція, відповідна організаційна культура і клімат, сприятливий момент, харизматичний лідер).

Книга «У пошуках досконалості» [8] є яскравим прикладом такого порадики щодо досягнення успіху. Вона була надзвичайно успішною, — відразу після опублікування було продано мільйони примірників. У ній, ґрунтуючись на дослідженні, що проводилось у 1961–1980 рр., її автори Т. Петерс та Р. Вотерман виділили 36 найуспішніших компаній і подали фактори, що призвели до їх успіху, з тим, щоб інші компанії наслідували їх дії. Та інше дослідження, проведене через десять років після опублікування книги, показало, що дві із досліджуваних фірм збанкрутувало, 8 мало значні збитки, 3 — практично нульові доходи, і з усіх раніше успішних компаній лише три мали вище від середнього співвідношення ціна/дохід. Таким чином бачимо, що так звані «найуспішніші компанії» не змогли через десять років навіть зберегти середні позиції на ринку, не говорячи вже про те, щоб виступати прикладом для інших.

Висувають навіть точку зору, що «успіх породжує власну невдачу» і що поки успішні компанії не будуть свідомо застосовувати зусиль, щоб подолати власні недоліки (ігнорування, принцип «нам не потрібні зміни, бо ми вже й так успішні», вищі зарплати й інші витрати, що пов'язані з успішністю), вони досягатимуть лише регресу.

Прикладом цього можуть бути також компанії Дженерал Моторс, Філіпс і Алкател, що в свій час фігурували у підручниках, як найуспішніші компанії, а потім розглядалися багатьма як монстри, нездатні адаптуватись до динамічного середовища. Подібно і раніше успішні фірми Сіменс, Оліветті, Мерседес, Полароїд, Ксерокс, Лотус, Епл стикнулись із серйозними труднощами, які відразу відобразились у падінні цін на їх акції. Натомість, успішними стали Майкрософт, Інтел, Оракл.

Тому очевидним є те, що просто інформація про успішні минулі результати не є достатньою, — потрібне передбачення майбутніх успіхів. Таку потребу концентрації на майбутньому можна побачити по втраті попу-

лярності портфельним підходом, який призвів до мільярдних збитків компаній, що застосовували його при виробленні стратегії. Згідно цього підходу, «корови» (товари зі значною часткою ринку, який не зростає) повинні використовуватись як джерело коштів для підтримки «зірок» (товарів, яким належить невелика частка ринку, що швидко зростає). Але, як зазначає керівник компанії Маусіта [9], «часто поділ товарів на «зірок» чи «коров» залежить лише від фантазії менеджерів, які намагаються підлаштуватись під ринок».

У товари-«зірки» рекомендують інвестувати значні кошти, щоб збільшити їх частку ринку, обсяг виробництва і знизити витрати внаслідок економії на масштабі. Однак, такі міркування передбачають, що можна легко спрогнозувати зростання ринків, а конкуренти при цьому не будуть інвестувати у своїх власних «зірок», адже в останньому випадку результатом буде перевиробництво, посилені конкуренція і низькі прибутки або й втрати, навіть якщо ріст ринку був вірно прогнозований. Також вони передбачають, що економія на масштабі переважить бюрократичні та інші недоліки, пов'язані з великим розміром. Та останні дослідження показують, що це, на жаль, не так.

Так, Президент компанії ІВМ Дж. Опель, у 1984 р. оголосив, що обсяг збуту компанії, який на той час становив 50 мільярдів дол., подвоїться у 1994 р., і прибутки будуть постійно зростати. ґрунтуючись на такому прогнозі, компанія найняла більш ніж 100 тисяч нових працівників, щоб бути в змозі забезпечити майбутній ріст. Та прогнози не справдилися, — у 1994 р. обсяг продажу досяг лише 64 мільярди дол., і втрати за 1990–1994 рр. становили більш ніж 13 мільярдів дол. До кінця 1994 р. кількість працівників становила лише половину від їх кількості у 1986–1987 рр. [4].

А проблема полягала в тому, що керівництво ІВМ вважало, що ринкова ситуація і сама компанія не зміниться у майбутньому, і екстраполювало свої минулі результати. Та така точка зору хибна як мінімум з трьох причин. По-перше, якщо справді ситуація не зміниться і майбутнє буде чітко прогнозованим, пряма екстраполяція може бути застосована кожним, включно з існуючими й новими конкурентами ІВМ, які теж вирішать розширювати діяльність. Як вже йшлося, наслідком стане перевиробництво, гостра конкуренція і цінові війни, що зменшать прибутки чи навіть призведуть до втрат. По-друге, щорічний ріст у 15–20 відсотків може бути можливим для малих чи середніх фірм, а для гігантів типу ІВМ є дуже складним. Так, лише 16 % росту для ІВМ (на 1984 рік, коли обсяг збуту становив 50 мільярдів дол.) складає 8 мільярдів дол., що більше, ніж сукупні доходи кількох десятків найбільших на той час фірм. По-третє, навіть якщо ІВМ вдалося б збільшити доходи, її прибутки не зросли б пропорційно. Дослідження показують, що великі бюрократичні компанії не в змозі підтримувати такий же ріст прибутків, як і той, що вони мали будучи меншими, гнучкішими, підприємливими.

Багато компаній і цілих галузей (наприклад, в США — автомобільна, авіатранспортна, сталеливарна) потрапили в подібну ситуацію. Стагнація на ринках, динамічність ринкової ситуації, поява нових суб'єктів ринку (таких як японці, котрі не дотримуються існуючих правил ринку) результували у набагато сильнішій, глобальній конкуренції, вимогливіших покупцях, гото-

вих купувати товари лише найвищої якості, а також у фундаментальних змінах в управлінні компаніями. Як вважає автор [4], «можна бути впевненим лише в одному, — очікуються постійні зміни».

Разом з тим, це не означає повної втрати актуальності стратегічного управління. Конкретні й точні прогнози щодо майбутніх змін, а також оцінка їх впливу на діяльність компаній повинні вироблятися, як і стратегія та плани діяльності. Та при цьому компанії повинні постійно бути на сторожі, очікуючи змін.

**Висновки.** Проведене дослідження дає можливість дійти висновків про відсутність певної універсальної методики підвищення конкурентоспроможності підприємств. Посилення конкуренції та динамічності ринків протягом останнього двадцятиліття суттєво ускладнило та не унеможливило стратегічне управління підприємствами. Важливим є якомога точніше прогнозування майбутньої ринкової ситуації та гнучкість і адаптивність у діяльності.

#### Література

1. Портер М. Конкуренція: Уч. пос.— Москва: Изд-во «Вільямс», 2001.— 495 с.

2. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг. 2-е изд.— СПб: Изд-во «Питер», 2002.— 448 с.

3. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник.— Львів: Компакт-ЛІВ, 2005.— 304 с.

4. Makridakis S. Factors Affecting Success in Business: Management Theories/Tools Versus Predicting Changes // European Management Journal.— 1996.— Vol. 14.— No. 1.— PP. 1—20.

5. Perspectives on Experience and Perspectives on Strategy, The Boston Consulting Group, 1972, - 312 p.

6. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York.— 1980.— 412 p.

7. Mintzberg, H. The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall, UK, 1994.— 286 p.

8. Peters, T. J., Waterman, R. H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, Harper & Row, New York, 1982.— 346 p.

9. Pascale, R., Athos, A., The Art of Japanese Management, Warner Books, New York, 1992.— 388 p.

**В.Ф. Гамалій**

*д-р фіз.-мат. наук, академік АЕН України,*

**І.В. Ніколаєв**

*м. Кіровоград*

## ПИТАННЯ ЩОДО ДОСЛІДЖЕННЯ СТІЙКОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРОМИСЛОВО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

**Постановка проблеми.** Функціонування промислового підприємства в умовах ринкової невизначеності та нестійкості зовнішнього середовища вимагає високоефективних способів та методів управління його господарською діяльністю. Різні автори пропонують альтернативні способи визначення рівня стійкості промислово-економічних систем. Ці способи не тільки відрізняються один від одного економічним змістом, але часто цілком спотворюють первинний зміст поняття «стійкість».

Таким чином, однозначної методики визначення стійкості функціонування промислово-економічних систем не існує. Отже, розробка та аналіз, нових, більш сучасних, адаптованих до ринкових умов, нетрадиційних підходів до аналізу стійкості функціонування промислових підприємств має важливе значення для економіки України.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Розглянемо основні підходи до визначення стійкості систем, що наводяться в вітчизняній та закордонній літературі. Так, Н. В. Шандова вважає, що об'єктом управління стійким розвитком підприємства є загальна стійкість підприємства, яка складається зі стійкості господарської діяльності підприємства та стійкості фінансової діяльності підприємства. Існує велика кількість методик аналізу фінансового стану підприємства з використанням певних систем показників і коефіцієнтів [1, с. 171], що отримали назву показників

фінансової стійкості (ПФС). Вони характеризують ділянку стійкості економічної системи, перехід за межі якої буде оцінюватися як прояв нестабільності, нестійкості. Але для цілей управління необхідно мати систему часткових показників і коефіцієнтів стійкості фінансової діяльності у зв'язку з необхідністю прийняття рішень у будь-який момент часу. Тому, питанням вибору оціночних показників залишається досі дискусійним.

Крім того, для оцінки рівня стійкості підприємства, вибору фінансової стратегії в західній економічній літературі використовуються адитивна п'ятичинникова модель Е. Альтмана [2, с. 108]. Але формула Альтмана вміщує значення вагових коефіцієнтів та межових комплексних і часткових показників, які розраховані на підставі американських аналітичних даних 60–70 рр. ХХ ст., та припускає наявність розвинутого вторинного ринку, що не відповідає сучасному економічному стану України. В умовах вітчизняної економіки застосування даної моделі потребує штучних оцінок, що знижує значущість результату.

Оцінка економічної стійкості підприємства, запропонована О. В. Ареф'євою [3, с. 108], більш складна і ґрунтується на часткових показниках, які мають різну статистичну вагу, де для визначення структурних складових економічної стійкості використовується підхід,