

## Література

1. Бешелев С. Д. Математико-статистические методы экспертных оценок / С. Д. Бешелев, Ф. Г. Гурвич. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Статистика, 1980. – 263 с.
2. Волгин В. В. Автобизнес. Техника, сервис, запчасти : в 2 т. / В. В. Волгин. – М. : Издательско-книготорговый центр “Маркетинг”, 2003. – 848 с.
3. Гнатієнко Г. М. Експертні технології прийняття рішень : [монографія] / Г. М. Гнатієнко, В. Є. Снитюк. – К. : ТОВ „Маклаут”, 2008. – 444 с.
4. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрями використання : [монографія] / Б. Є. Грабовецький. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 171 с.
5. Китаев Н. Н. Групповые экспертные оценки / Китаев Н. Н. – М. : Знание, 1975. – 64 с.
6. Мартино Дж. Технологическое прогнозирование / Мартино Дж. – М. : Прогресс, 1977. – 519 с.
7. Скибінський С. В. Маркетинг : [підручник] / Скибінський С. В. – Львів, 2000. – 640 с.
8. Стадніченко В. В. Аналіз методів оцінювання господарської діяльності партнерів зі збуту [Електронний ресурс] / В. В. Стадніченко // Економічний вісник Національного технічного університету України. – 2009. – № 6. – С. 306–316. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evkpi/2009/11.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evkpi/2009/11.pdf)

Надійшла 13.08.2011

УДК 658.012.32:338.1

М. І. РОМАНИШИН

Національний університет “Львівська політехніка”

## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*В статті розглянуто сутність економічної стабільності підприємства та її складові, схематично змодельовано процес функціонування підприємства в умовах економічної стабільності. Удосконалено класифікацію факторів, що впливають на формування економічної стабільності підприємства. Запропоновано послідовність етапів формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства, її тактики та сукупність загальних і специфічних принципів її формування.*

*In this article the essence of the corporate economic stability and its main components are analyzed, as well as the enterprise's functioning in the economic stability conditions is modelled. The arrangement of the key corporate economic stability factors is improved. The stages' sequence of the strategy development of the corporate economic stability, its tactics, as well as the main general and specific principles are proposed.*

*Ключові слова: економічна стабільність підприємства, фактори, стратегія, тактика, принципи.*

**Вступ.** На сьогоднішній день доволі складно управляти підприємствами через повну непередбачуваність ринкових обставин. Ця непередбачуваність проявляється в мінливості ринкового середовища, динамічності в процесах інноваційного розвитку та науково-технічного прогресу, постійних загрозах зі сторони конкурентів, економіко-політичної розбалансованості тощо. Наявність наведених вище обставин вимагає, щоб управлінський апарат суб'єктів господарювання вдався до розробки конкретного комплексу заходів, який би допоміг підприємству забезпечити стабільність його функціонування. Такий своєрідний “захист” у формі стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства в перспективі допоможе підприємству уникати негативних впливів зі сторони фінансових криз, економічних ризиків, розбалансованості економічної, політичної, соціальної сфер тощо.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Сутність економічної стабільності підприємства, її основні особливості та складові, а також відмінність від подібних понять, досліджували в своїх працях Любченко Н.Л., Шпак М.М., Чигиринець О.А., Шандова Н.В., Дмитрієв І.А. та ін. [1–11]. Передумови розвитку стратегічного менеджменту як науки, сутність та види стратегій підприємства, деталізована послідовність етапів їх формування тощо представлені в роботах таких закордонних та вітчизняних науковців як Портер М., Ансофф І., Люкшинов А.Н., Кіндрацька Г.І., Наливайко А.П., Ковтун О.І. та ін. [12–18]. Проте, в економічній літературі практично не приділяється увага комплексному питанню побудови стратегій, спрямованих на забезпечення підприємства економічною стабільністю, що й ініціювало тематику та напрям даних досліджень.

Основними завданнями даної статті є: уточнення поняття економічної стабільності підприємства та виокремлення її складових; розвинення класифікації факторів, що впливають на формування економічної стабільності підприємства; удосконалення послідовності етапів формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства та тактики її впровадження, а також сукупності загальних та специфічних принципів її формування.

**Виклад основного матеріалу.** Термін “стабільність” бере свої початки з природничих наук, в яких він характеризує здатність до тривалого існування та збереження протягом певного періоду часу, стійкий стан тощо. Проте, якщо в природничих науках дане поняття має статичний характер, то в економіці воно

розвинулось та модифікувалось до динамічного [1]. В окремих літературних джерелах [2, 3] стабільність прирівнюють до стійкості, тривкості, сталості, незмінності, тривалого збереження певного стану, здатності певної системи функціонувати, не змінюючи структури, та знаходитись в рівновазі. Відтак стабільність – це міцність та надійність цілісної системи, її зв'язків та спроможність навіть при зміні внутрішніх та зовнішніх умов ефективно адаптовуватись та підтримувати заданий рівень основних параметрів [2, 3]. Очевидно, що категорію “стабільність” характеризують через категорії “надійність” та “стійкість” і навпаки. Основними характеристиками стабільності є частота прояву певного явища, стійкості – рівновага, надійності – безпомилковість. В комплексі надійність, стійкість та стабільність є взаємозалежними категоріями, що спроможні забезпечити ефективність функціонування певного об'єкту [4].

В економічній енциклопедії [5] подається визначення поняття економічної дестабілізації як “різке порушення рівноваги економічної системи, її нестійкість та розбалансованість”. Відповідно до цього, економічну стабільність доцільно розглядати як здатність забезпечення рівноваги економічної системи, її стійкості та збалансованості. Очевидно, що основні властивості економічної стабільності підприємства матимуть певні відмінності залежно від галузі, в якій воно функціонує, видів виробничо-господарської діяльності, кон'юнктури ринку тощо. Крім того, залежно від ситуації, вага чи інтенсивність впливу факторів забезпечення економічної стабільності підприємства також різнитимуться, тому теоретико-методологічні основи забезпечення стабільності виробничо-господарських суб'єктів повинні розроблятися з урахуванням специфіки кожної галузі. Так Чигиринець О.А. [6], аналізуючи діяльність автотранспортних підприємств, зазначає, що економічна нестабільність проявляється у неспроможності розвивати і адаптувати наявні послуги відповідно до потреб, що диктує ринок, у нестачі фінансово-економічного забезпечення, що спричинює слабкий організаційно-технічний рівень розвитку підприємства, у недостатній ефективності управлінських рішень тощо. Аналізування діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств вказує на необхідність побудови комплексного підходу до управління підприємством та забезпечення його економічної стабільності. Тут йдеться про формування набору інструментів, що комплексно даватимуть підприємству змогу виживати у кризових ситуаціях, прогнозувати динаміку зміни факторів зовнішнього середовища та рівень їх впливу, розробляти відповідні превентивні заходи, трансформуючи їх в доцільні управлінські рішення [7].

Любченко Н.Л. [1] дає визначення економічній стабільності як “складному економічному поняттю, яке визначає місце суб'єкта підприємництва як підсистеми у системі більш високого порядку”. Автор [1] характеризує економічну стабільність підприємства через призму набору ключових його складових, тобто виробничої, організаційної та фінансової діяльності, ресурсного забезпечення тощо, що відображають взаємодію підприємства з економічними суб'єктами різних рівнів, та здатність ефективно функціонувати в динамічному зовнішньому середовищі. Таким чином, щоб забезпечити підприємство економічною стабільністю, необхідно вжити комплекс економічних, технічних, організаційно-правових та інших заходів за допомогою фінансових, виробничих, інформаційних, технічних, людських тощо ресурсів з врахуванням місії та цілей підприємства. Шандова Н.В. зазначає, що концепція економічної стабільності підприємства полягає в максимальному значенні зростання економіки підприємства при мінімальному відхиленні економічної системи підприємства від рівноваги [7].

Опрацювання літературних джерел та власні дослідження дали змогу запропонувати визначення економічної стабільності підприємства, виділити її основні складові та побудувати графічну модель процесу функціонування підприємства в умовах економічної стабільності. Оскільки економічна стабільність підприємства є доволі комплексним поняттям, на нашу думку, її основними складовими є фінансова, виробнича та соціальна стабільність. Фінансова стабільність характеризує, наскільки фінансово-економічна сторона виробничо-господарської діяльності підприємства є ефективною, що оцінюється відповідними фінансово-економічними показниками. Виробнича стабільність характеризує перебіг виробничо-технологічного процесу на підприємстві на основі аналізування відповідних технологічних показників. Ефективність соціальної сфери виробничо-господарської діяльності підприємства за допомогою оцінювання відповідних показників відображає рівень соціальної стабільності підприємства.

З графічної моделі процесу функціонування підприємства в умовах економічної стабільності (рис. 1) видно, що підприємство є відкритою системою з входом (ресурси) та виходом (готова продукція, послуги), тісно взаємодіючими керуючою та керованою системою, органічна взаємопов'язаність яких спрямована на забезпечення підприємства економічною стабільністю (фінансовою, виробничою та соціальною), а також факторами зовнішнього середовища (фактори макrorівня та мезорівня) та внутрішнього середовища, що впливають на її формування. Таким чином, у ході дослідження встановлено, що поняття економічної стабільності підприємства являє собою такий стан підприємства, зокрема його фінансової, виробничої та соціальної складових, за якого воно гармонійно функціонує в бізнес-середовищі, задовольняючи потреби внутрішнього та зовнішнього середовища, при умові, що параметри його діяльності мають мінімальні відхилення від певних нормативних значень та демонструють постійний його розвиток.

Процес забезпечення підприємства економічною стабільністю залежить від дії багатьох факторів, дослідження та аналізування яких є визначальним не лише для процесу формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства, а й для успішного функціонування суб'єкта господарювання

загалом. На сьогоднішній день в економічній літературі існує чимало підходів до класифікації основних факторів, що впливають на формування економічної стабільності підприємства, проте наразі не розроблено узагальненої класифікації, яка б комплексно та вичерпно дала змогу дослідити та вивчити ті чинники, які можуть служити як перевагою та створювати позитивні передумови для подальшого розвитку підприємства, так і становити загрозу для його стабільної діяльності.

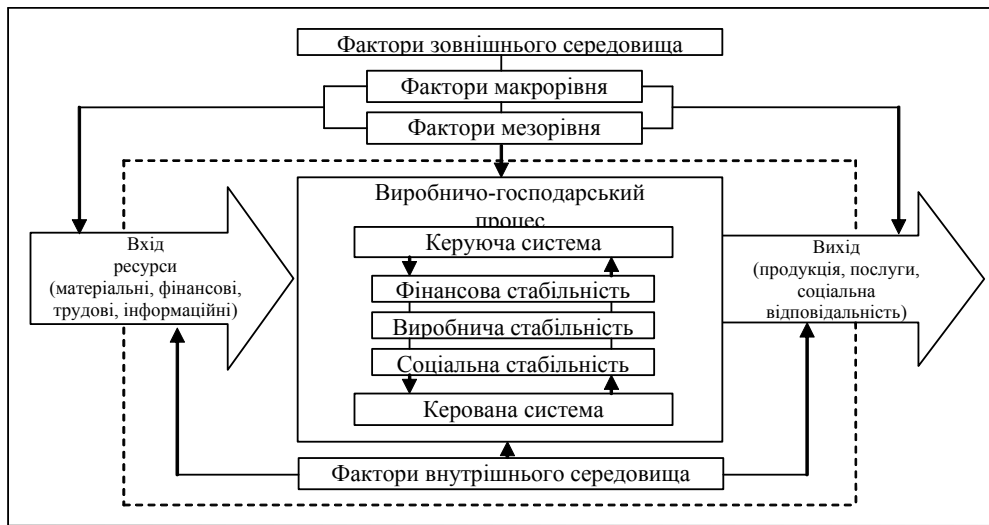


Рис. 1. Процес функціонування підприємства в умовах економічної стабільності

Чигиринець О.А. [6, 8], досліджуючи стабільність функціонування автотранспортних підприємств, стверджує, що основні фактори, які визначають економічну стабільність підприємства, доцільно ділити на зовнішні та внутрішні. До переліку зовнішніх факторів автор відносить, в основному, фактори зовнішнього середовища організації прямої та непрямої дії, а саме: рівень забезпеченості сировиною; соціально-економічну траєкторію макропроцесів та регуляторів втручання з боку держави; загальний рівень розвитку техніки та технології; стан розвитку науки, як фундаментальної, так і прикладної; систему законодавчо-правових відносин; орієнтованість економіки держави на реформування та інновації; співвідношення суб'єктів господарювання різних форм власності. Тобто можна зазначити, що зовнішні фактори забезпечення економічної стабільності підприємства є прерогативою держави, від політичного курсу, реформ та макропроцесів якої, прямо чи опосередковано, залежатиме перспектива подальшого функціонування підприємства. Внутрішні фактори забезпечення економічної стабільності підприємства достатньо тісно переплітаються з мікросередовищем та формуються на основі факторів внутрішнього середовища організації, тобто її ситуаційними та рушійними силами [6, 8, 9]. Таким чином, автори [6, 8] суди відносять: системи і методи керування; рівень технічного і технологічного забезпечення виконання послуг; нововведення в організаційно-технологічні аспекти роботи; моделювання комерційної стійкості роботи підприємства; механізм моделювання основних економічних показників підприємства і їхній вплив на результативні виміри: "ефект – ефективність".

В процесі дослідження сутності економічної стабільності були проаналізовані деякі економічні журнали, в тому числі і ті, що мають найбільші темпи росту динаміки аудиторії серед щотижневих ділових видань за період 2005–2008 років в Україні. В результаті цього були відібрані та проранжовані відповідно до частоти згадування у економічних виданнях фактори, що впливають на економічну стабільність підприємства (від обсягу прибутку до чинників глобалізації) [10]. Одержані результати, тобто перелік факторів забезпечення економічної стабільності підприємства та частота їх згадування у відсотках, представлені на рис. 2.

Незважаючи на перелік попередньо наведених факторів макросередовища, що впливають на формування економічної стабільності підприємства, автори [10] стверджують, що ними можна знехтувати, оскільки дані чинники будуть однаковими для всіх підприємств, що функціонують в одній галузі або промисловій групі. Тим не менше, у виданні [11] економічні аналітики сформуливали перелік факторів, що дають змогу забезпечити стабільність функціонування польських підприємств (в умовах сучасної світової кризи), що підтверджує доцільність врахування чинників макросередовища. Серед основних факторів, що здатні забезпечити стабільне функціонування підприємств Польщі, виділені:

- здорова фінансова система країни, що дає можливість підприємствам брати кредити в банках;
- достатній споживчий попит в країні;
- зниження цін на нафту, що дає можливість відсіяти спекуляції на цьому ринку, знизити транспортні витрати та створити населенню умови для заощаджень;
- ослаблення (в припустимих межах) національної валюти, яке створює економічну вигоду для

експортерів;

- фінансування з фондів Європейського Союзу, що спрямовуються на інвестування в підприємства та інфраструктурні проекти;
- відносна стабільність на ринку нерухомості тощо.

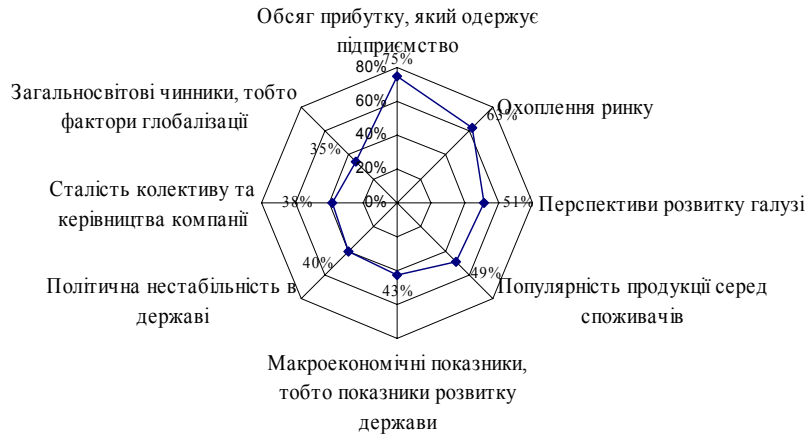


Рис. 2. Частота згадувань в ділових виданнях факторів, що впливають на формування економічної стабільності підприємства

У результаті проведених досліджень систематизовано та розвинуто класифікацію факторів, тобто рушійних механізмів, що впливають на формування економічної стабільності підприємства (рис. 3), де особлива увага відводиться класифікаційній ознаці “рівень впливу”, відповідно до якої виділяються фактори макrorівня (економічне зростання в державі, законодавчо-правова база, політична стабільність, економічні важелі, міжнародні події та відносини, попит та вибагливість вітчизняних споживачів, географічне розміщення та рівень забезпеченості природними ресурсами, ціни на енергоресурси, соціально-культурний рівень суспільства, розвиток науки, техніки і технології), мезорівня (рівень розвитку інфраструктури, бар’єри для входу на ринок та виходу з нього, наявність існуючих та потенційних конкурентів, специфіка галузі, в якій функціонує підприємство, наявність товарів-замінників, стан та перспективи розвитку суміжних галузей, стадія життєвого циклу галузі, налагодженість каналів постачання – збут, рейдерство) та мікрорівня (рівень ресурсозабезпеченості, фінансово-економічні показники підприємства, громіздкість виробничого процесу, стан технології та орієнтація на інновації, якісне стратегічне планування, ефективність управлінського апарату, стадія життєвого циклу підприємства, стадія життєвого циклу виготовленої продукції, стан корпоративної культури).



Рис. 3. Удосконалена класифікація факторів, що впливають на формування економічної стабільності підприємства

Сформована нами класифікація підтверджує комплексність та багатофакторність впливу на підприємство та рівень його економічної стабільності, коли при здійсненні виробничо-господарської діяльності необхідно враховувати не лише складність внутрішнього середовища підприємства та його

потенціал, тенденції змін у процесах держави та міжнародного оточення, а й специфіку галузі, в якій функціонує підприємство, та її подальші перспективи. Підсумовуючи, зазначимо, що оскільки сукупність досліджених нами факторів здатна впливати на формування економічної стабільності підприємства, ґрунтовне їх вивчення є необхідною умовою грамотного оцінювання рівня економічної стабільності підприємства, а відтак і ефективного формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства.

На основі опрацьованих за темою дослідження літературних джерел сформульовано сутність стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства, що полягає у формуванні комплексної програми дій, спрямованої на досягнення та збереження цілісності відкритої системи підприємства, ефективне пристосування до ймовірних змін та забезпечення неперервності його розвитку; крім того, сформовано вимоги, яким вона повинна відповідати (миттєвість реагування та пристосування до змін; системність та комплексне охоплення всього підприємства; чіткі “рамки” часових, фінансових, матеріальних та трудових ресурсів; лаконічність, зрозумілість для сприйняття; адресність та чітке коло відповідальних осіб; реальність реалізації). Запропоновано послідовність етапів формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства (рис. 4).



Рис. 4. Схематичне зображення етапів формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства

Розглянемо детальніше ці етапи.

Етап 1. Інформаційне забезпечення процесу формування стратегії забезпечення економічної стабільності полягає в зборі, обробці, структуризації та підготовці до використання інформації, необхідної для формування та реалізації стратегії. Дана інформація дасть можливість дослідити фактори, що впливають на формування економічної стабільності підприємства, виокремити основні показники, що характеризують економічну стабільність підприємства, обчислити наявний рівень економічної стабільності підприємства та ідентифікувати його проблемні зони, сформувати адекватні обставинам цілі та ефективно обрати відповідну стратегію серед можливих альтернативних варіантів. На даному етапі, також, передбачається налагодження комунікаційних процесів на підприємстві, використання сучасних інформаційних програм та технологій.

Етап 2. Оцінювання наявного рівня економічної стабільності підприємства та ідентифікація проблемних зон. Реалізація даного етапу полягає у комплексному оцінюванні факторів, що впливають на формування економічної стабільності підприємства, та виборі найвагоміших з них відповідно до основних складових економічної стабільності підприємства. Після детального аналізу середовища функціонування підприємства добиратимуться та обчислюватимуться основні показники, що характеризують економічну стабільність підприємства, а також визначатимуться їх інтегральні значення. Це дасть змогу виокремити ті проблемні сфери на підприємстві, що потребують відповідних заходів та на удосконалення яких і спрямовуватиметься розроблена стратегія.

Етап 3. Обґрунтування та здійснення стратегічної націленості полягає у визначенні, на яку саме проблемну зону (що була ідентифікована на попередньому етапі) – фінансово-економічну, технологічну, соціальну – скеровуватиметься сформована нами стратегія забезпечення економічної стабільності підприємства, відповідно до чого в подальшому ставитимуться конкретні цілі, розроблятимуться сценарії, формуватимуться альтернативні стратегії.

Етап 4. Формування цілей. Після того, як на попередніх етапах було визначено наявний рівень економічної стабільності підприємства та обґрунтовано стратегічну націленість стратегії, а також,

враховуючи заплановані основні орієнтири подальшого розвитку підприємства, доцільно сформувавши відповідні цілі. Цілі повинні відповідати наступним критеріям: бути досяжними та водночас вирішувати складні завдання для підприємства, конкретними і підлягати вимірюванню, перспективними та взаємодоповняльними, не протирічити одна одній тощо, а також формуватись з врахування впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Важливо, щоб встановлені цілі чітко розумілись та сприймалися всіма працівниками організації, що сприятиме “виробленню” особистих мотивів працівників стосовно їх досягнення.

Етап 5. Моделювання варіантів сценаріїв розвитку подій. Побудова варіантів сценаріїв розвитку подій, а точніше прогнозування показників, що характеризують економічну стабільність підприємства, здійснюватиметься за допомогою методу математичного моделювання – математичного апарату штучних нейронних мереж (ШНМ) та відповідного спеціалізованого програмного забезпечення побудови та дослідження моделей ШНМ, наприклад, програмної системи MATLAB, в складі якої є пакет прикладних програм Neural Network Toolbox. Крім того, на даному етапі з використанням штучних нейронних мереж здійснюватиметься аналізування показників, що характеризують економічну стабільність підприємства, тобто, як зміна одного з них впливатиме на зміну решти показників. Відповідно до цього формуватимемо песимістичний, реалістичний (найбільш вірогідний) та оптимістичний сценарії.

Етап 6. Формування альтернативних стратегій полягає в побудові кількох найбільш підходящих для підприємства та адекватних наявним обставинам стратегій забезпечення його економічної стабільності.

Етап 7. Вибір стратегії з-поміж альтернативних та її оцінювання. Це один із найосновніших етапів, оскільки полягає у виборі оптимальної стратегії. Вибір доцільно здійснювати, враховуючи вплив зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, минулий досвід щодо вибору стратегії, ступінь ризиковості, часові обмеження, прогнози подальшої діяльності підприємства, що були розроблені на попередньому етапі тощо. Якщо альтернативна стратегія не відповідає основним критеріям оптимальності, то її вважають ризиковою; в іншому випадку – оптимальною. Щодо самого оцінювання стратегії, то воно повинно здійснюватись на основі співставлення та оцінювання відповідності стратегії до місій та цілей підприємства. Крім того, на даному етапі повинні аналізуватись правильність вибору методів оцінювання стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, а також основних показників, що характеризують його економічну стабільність. При наявності відхилень одержаних результатів від запланованих формуються відповідні корективи завдяки зворотним зв'язкам.

Етап 8. Ухвалення обраної стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства. Якщо вибір стратегії з-поміж альтернативних був здійснено правильно, що підтвердили попередньо проведені оцінювання обраної стратегії, тоді на завершальному етапі процесу формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства буде здійснюватись ухвалення обраної стратегії. Реалізація даного етапу полягає в “прийнятті” вищим керівництвом обраної стратегії, зосередженні усіх зусиль підприємства на дотриманні обраної траєкторії подальшої діяльності підприємства, розробленні тактичного забезпечення обраної стратегії, формуванні відповідного набору розпоряджень щодо впровадження стратегії тощо.

Процес формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства є безперервним та може перманентно корегуватись, оскільки середовище діяльності підприємства постійно змінюється. В стратегії присутній зворотній зв'язок, який є можливим на кожному з етапів формування стратегії, що свідчить про нерозривність процесів побудови та реалізації стратегії. Якщо на останньому етапі сформована стратегія не відповідає критеріям економічної стабільності підприємства, то залежно від того, на якому з попередніх етапів були допущені помилки, відбувається їх коригування і продовжується послідовна реалізація всіх наступних етапів. Якщо сформована стратегія відповідає критеріям економічної стабільності підприємства, то в подальшому здійснюється її впровадження через тактику – поточні та оперативні плани і проекти.

Для того, щоб процес формування та реалізації стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства був результативним, необхідно розробити відповідну тактику, тобто сукупність конкретних та короткотермінових дій терміном на рік, спрямованих на впровадження даної стратегії. Очевидно, що якщо стратегія забезпечення економічної стабільності підприємства зосереджена в основному на місії та цілях організації, а також середовищі, в якому вона функціонує, то в процесі розроблення тактики увага акцентуватиметься на засобах досягнення стратегічних цілей, ресурсах, якими розпоряджається організація, тощо. Як наслідок, показники, що обчислюватимуться та аналізуватимуться при впровадженні тактики, будуть ретроспективними, тоді як в процесі реалізації етапів самої стратегії забезпечення економічної стабільності – перспективні. Опрацювання літературних джерел [9, 12] та власні дослідження дали змогу запропонувати послідовність етапів тактичного планування забезпечення економічної стабільності підприємства (рис. 5) та виокремити основні властивості тактики забезпечення економічної стабільності підприємства. У ході дослідження встановлено, що тактикою забезпечення економічної стабільності підприємства доцільно вважати безперервний процес прийняття деталізованих управлінських рішень про те, яким чином повинні бути розподілені ресурси підприємства (фінансові, інформаційні, кадрові, часові та ін.) задля ефективного впровадження стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства.

Розглянемо детальніше ці етапи.

Етап 1. Інформаційне забезпечення тактичного планування забезпечення економічної стабільності підприємства являє собою процес збору, сортування, обробки та перетворення в доступний та зручний для використання масив даних інформації стосовно дослідження сильних та “проблемних” зон підприємства, побудови набору показників економічної стабільності підприємства та їх планових значень, формування відповідної системи заходів та адміністративних важелів, формування бюджетів тощо. В основу даного етапу повинна “лягти” інформація, одержана в процесі формування етапів стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства. Ефективна реалізація даного етапу неможлива без застосування сучасних інформаційних технологій, постійно удосконалюваних прийомів збору інформації, відповідних комп’ютерних програм, створення адекватної потребам впровадження обраної стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства комунікаційної системи тощо.

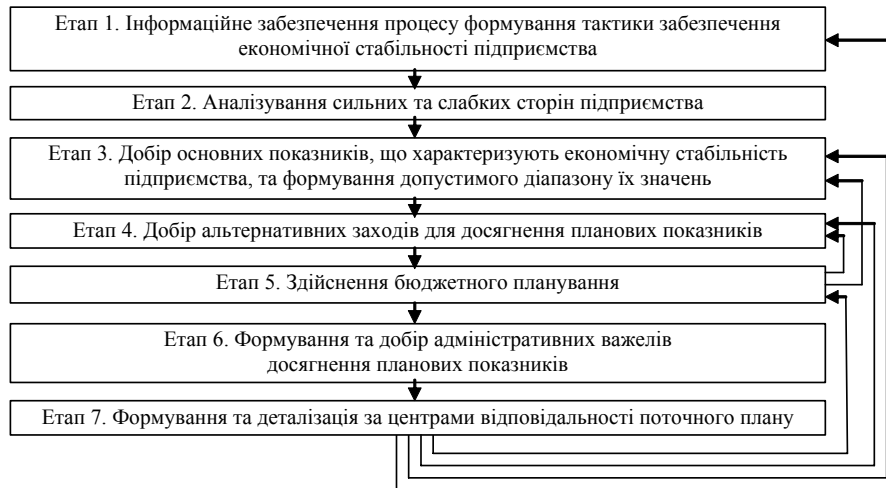


Рис. 5. Схематичне зображення етапів формування тактики забезпечення економічної стабільності підприємства

Етап 2. Аналізування сильних та слабких сторін підприємства полягає у вивченні стану внутрішнього середовища підприємства, а саме наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, інформаційних та ін.), технології виробництва, працівників, організаційної структури, цілей тощо та виявлення тих складових внутрішнього середовища підприємства, що перебувають у відмінному стані, а також тих, що перебувають у незадовільному стані. Оцінювання сильних та слабких сторін підприємства повинно здійснюватись з врахуванням перспективи створення можливостей для впровадження обраної стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства.

Етап 3. Добір основних показників, що характеризують економічну стабільність підприємства, та формування допустимого діапазону їх значень. Виступає чи не найважливішим етапом формування тактики забезпечення економічної стабільності підприємства, оскільки грамотний та обґрунтований підбір показників виступає основою та запорукою адекватного оцінювання наявного стану справ на підприємстві та сприяє ефективній реалізації обраної стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства. На даному етапі не лише формуємо систему показників економічної стабільності підприємства та визначаємо їх граничні значення, а й “закладаємо” планові значення показників, яких прагнутиме досягти підприємство, реалізуючи обрану стратегію. Реалізація даного етапу полягає, також, у визначенні наявного рівня економічної стабільності підприємства та ідентифікації “ділянок”, які потребують удосконалення та відповідних заходів задля покращення їх функціонування; це вибір тої сфери виробничо-господарської діяльності підприємства, на яку і буде направлена розроблена нами стратегія забезпечення економічної стабільності підприємства.

Етап 4. Добір альтернативних заходів для досягнення планових показників. Даний етап характеризується притаманним для кожного підприємства формуванням набору заходів для досягнення планових значень показників, тобто відповідних, на альтернативній основі, управлінських рішень, спрямованих на досягнення підприємством запланованого рівня виробничо-господарської діяльності в рамках реалізації обраної стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства.

Етап 5. Здійснення бюджетного планування, що полягає у формуванні річних бюджетів для необхідних об’єктів на загальноприйнятих та загальновідомих засадах. Реалізація даного етапу характеризується розробленням механізмів по мінімізації обсягів витрат, оптимізації основних складових капіталу та ресурсних потоків, удосконаленням процесу використання ресурсів підприємства тощо на засадах системності, збалансованості, координації, партисипативності, взаємоузгодження, інтегрування та ін.

Етап 6. Формування та добір адміністративних важелів досягнення планових показників полягає в розробленні певної політики, формуванні набору правил та процедур, що покликані скерувати персонал у

потрібне русло дій, нівелювати дублювання у виконанні завдань, формувати відповідні стандарти та положення, розробляти розпорядчі документи тощо. Загалом реалізація даного етапу дає змогу забезпечити процес формування економічної стабільності підприємства організаційно-розпорядчим механізмом, що покликаний втілювати попередньо розроблені заходи задля досягнення планових показників.

Етап 7. Формування та деталізація за центрами відповідальності поточного плану. На завершальному етапі здійснюємо побудову поточного плану, тобто зазвичай у довільній для кожного підприємства формі наочне представлення переліку показників, яких прагне досягти підприємство, відповідного переліку заходів, рівня економічної ефективності від впроваджених заходів, бюджетних даних тощо на календарний чи фінансовий рік, а також переліку відповідних підрозділів, служб, груп осіб на підприємстві чи навіть філій та дочірніх підприємств, відповідальних за виконання того чи іншого виду робіт та функцій, впровадження заходів тощо.

Зауважимо, що процес формування та впровадження тактики забезпечення економічної стабільності підприємства (як і процес формування та реалізації самої стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства) є безперервним та систематичним. У разі незадовільного результату завершального етапу тактики – формування та деталізації за центрами відповідальності поточного плану, та в залежності від того, на котрому з попередньо пройдених етапів тактики були допущені помилки чи помічені неточності, зворотний зв'язок “прямуватиме” до етапів 1, 3, 4 та 5, на яких усуватимуться недоліки. В свою чергу, при неправильному бюджетному плануванні чи допущенні неточностей на даному етапі тактики, рекомендується повторно “пройти” етап 3 або 4, тобто детальніше дослідити та відібрати основні показники та встановити допустимі межі їх коливань чи повторно “переглянути” набір альтернативних заходів для досягнення планових показників, в залежності від того, реалізація якого з цих етапів була неефективною.

При відмінному результаті реалізації завершального етапу тактики забезпечення економічної стабільності підприємства зворотній зв'язок “прямуватиме” до етапів 1, 3, 4, 5 залежно від того, на якому з них необхідно буде вносити корективи (наприклад, чи зібрати додаткову інформацію, чи проаналізувати додаткові показники, чи підібрати інші заходи впровадження, чи внести зміни у бюджет). Проте, незалежно від того, малоєфективною чи результативною буде сформована тактика забезпечення економічної стабільності підприємства, процес реалізації її етапів буде постійним та, при потребі, з удосконаленням “проходження” відповідних етапів.

Формування тактики забезпечення економічної стабільності підприємства є доволі непростим завданням, оскільки вимагає гнучкості у здатності реагувати на виникнення незапланованих та неспрогнозованих подій. Незважаючи на те, що самі етапи тактичного планування забезпечення економічної стабільності підприємства можуть відрізнятися в залежності від конкретної ситуації, що склалась на підприємстві, специфіки галузі, в якій воно функціонує, тощо, вони все ж повинні “дотримуватись” траєкторії підбору сукупності методів та заходів щодо виконання стратегічних цілей і задач у короткостроковому періоді. Крім того, порівняно з стратегією забезпечення економічної стабільності підприємства, тактиці притаманні такі властивості:

- більша об'єктивність, оскільки менеджери нижчого рівня управління, які і розробляють тактичні плани, володіють конкретною інформацією про наявний стан справ на підприємстві;
- доступність оцінювання завдяки можливості кількісного вимірювання необхідних показників;
- менша ризикованість прийняття управлінських рішень, оскільки останні пов'язані безпосередньо з проблемами внутрішнього середовища підприємства;
- більша деталізованість, оскільки тактика, як правило, розробляється для фінансової, виробничої, комунікаційної, маркетингової, кадрової тощо сфер діяльності підприємства та базується на особливостях щоденного функціонування підприємства;
- менша невизначеність, адже якщо стратегічний план базується на прогнозуванні майбутнього, то тактика вибудовується на основі відомих обставин, за яких функціонує підприємство.

Процес формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства доцільно здійснювати на основі певних принципів, тобто основних вихідних положень відповідно її до сутності, складових та призначення. Дотримання даних принципів спрямоване на формування однорідної основи та підходів для ефективно побудови стратегії та комплексного забезпечення стабільності підприємства.

За результатами досліджень виокремлено та запропоновано перелік загальних та специфічних принципів формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства та їх основний зміст, дотримання яких сприяє формуванню однорідної основи та підходів для ефективно побудови стратегії та комплексного забезпечення стабільності підприємства. До загальних, що є загальновідомими, загальноприйнятими та притаманними більшості економічним процесам та явищам, відносимо принципи: адаптивності та мобільності, цілеспрямованості, ієрархічності, системності, раціональності та економічного ефекту, комплексності та взаємоузгодженості управління, економічного зростання та рівноваги, збалансованості, інноваційності та розвитку. Специфічні принципи формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства розробляються конкретно та відповідно до запропонованих етапів побудови стратегії, а також є притаманними та характерними саме для вищенаведених етапів стратегії. До переліку специфічних принципів формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства



відносимо принципи: нейромережевого прогнозування, кількісного оцінювання, інтегрування, превентивності, альтернативності, неперервності, фінансової стійкості, конкурентостійкості, каузальності, обґрунтованості індикаторного забезпечення, партисипативності та соціальної орієнтованості.

**Висновки та перспектива подальших досліджень.** Підсумовуючи, варто зазначити, що аналізування сутності та складових економічної стабільності підприємства, а також її основних відмінностей від подібних понять, дало змогу сформулювати ефективну теоретико-методологічну основу для оцінювання основних факторів, що впливають на формування економічної стабільності підприємства, а також дослідження процесу побудови стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства та тактики її впровадження. В подальшому планується дослідження наявних підходів до оцінювання рівня економічної стабільності підприємства, що стане основою для розроблення методу оцінювання рівня економічної стабільності підприємства. Крім того, планується детальнішу увагу зосередити на моделюванні сценаріїв розвитку подій при формуванні стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства, зокрема на прогнозуванні основних показників, що характеризують економічну стабільність підприємства, за допомогою штучних нейронних мереж.

### Література

1. Любченко Н. Л. Сканування загроз як складова управління стабільності підприємства / Н. Л. Любченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – Т. 2. – С. 227–231.
2. Вільна енциклопедія Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org>
3. Шпак М. М. Економічна та стратегічна стійкість аграрних підприємств: теоретичний аспект / М. М. Шпак // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 12 (90). – С. 113–117.
4. Рахнянська О. П. Економічна стійкість підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009\\_2/Rahnanska\\_209.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_2/Rahnanska_209.htm)
5. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 1 / [редкол. : Мочерний С. В. (відп. ред) та ін.]. – К. : Видавничий центр "Академія", 2000. – 864 с.
6. Чигиринець О. А. Економічна стабільність автотранспортних підприємств / Чигиринець О. А. – К. : НТУ, 2003. – 260 с.
7. Шандова Н. В. Управління процесами розвитку підприємств машинобудування / Н. В. Шандова // Економічний простір. – 2009. – № 21. – С. 276–282.
8. Чигиринець О. А. Інвестиційна стратегія підприємств в системі стимулів активізації інвестиційних процесів в національній економіці / О. А. Чигиринець // Іноземні інвестиції та національний капітал: парадигма взаємодії : зб. наук. праць. – К. : Сатсанга, 2001. – 108 с. – (Серія "Безпека економічних трансформацій" ; вип. 15).
9. Кузьмін О. С. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : [навч. посібник] / О. С. Кузьмін, О. Г. Мельник. – [2-е вид., доп. і перероб.]. – Львів : Національний університет "Львівська політехніка", "Інтелект-Захід", 2003. – 352 с.
10. Дмитрієв І. А. Використання методу контент-аналізу для оцінки економічної стабільності / І. А. Дмитрієв, О. М. Сологуб // Економіка транспортного комплексу : збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – 2008. – № 12. – С. 18–25.
11. Kowalczyk J. Katastrofa nam nie grozi // Puls Biznesu. – 2008. – № 199 (2706). – Р. 4–5.
12. Tactical planning Vs. Strategic Planning [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://managementinnovations.wordpress.com/2008/12/10/tactical-planning-vs-strategic-planning/>
13. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер, Р. Скільський ; [пер. з англ.]. – К. : Основи, 1997. – 390 с.
14. Ансофф И. Стратегическое управление / [науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко ; сокр. пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
15. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент : [учебное пособие для вузов] / Люкшинов А. Н. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 375 с.
16. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту : [навч. пос.] / Кіндрацька Г. І. – Львів : Кінпатрі ЛТД, 2000. – 264 с.
17. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : [монографія] / Наливайко А. П. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
18. Ковтун О. І. Стратегії підприємства : [монографія] / Ковтун О. І. – Львів : Вид-во Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.

Надійшла 13.08.2011