

УДК 658.012.32:338.1

Н. Шпак,  
М. Романишин,  
О. Венгер

## МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто теоретичні аспекти методів забезпечення економічної стабільності підприємств на основі аналізування стратегій стабілізації та антикризових стратегій. Проаналізовано досвід іноземних компаній щодо вживання заходів із забезпечення економічної стабільності, а також охарактеризовано, яким методам забезпечення економічної стабільності надають перевагу окремі вітчизняні промислові підприємства. Розглянуто особливості інформаційно-комунікаційних потоків при забезпеченні економічної стабільності підприємства та їх складові.

**Ключові слова:** економічна стабільність, стратегія, методи забезпечення економічної стабільності, інформаційне забезпечення, система комунікацій.

В економічній думці вітчизняними та закордонними науковцями основні методи забезпечення економічної стабільності підприємств полягають, здебільшого, реалізації стратегій стабілізації, антикризових стратегій, складових окремих фінансових стратегій. З точки зору практичної діяльності, підприємства можуть застосовувати широкий спектр методів забезпечення економічної стабільності підприємства – від поодиноких стабілізаційних заходів до комплексних стратегічних програм. Оскільки забезпечення економічної стабільності підприємств є багаторівневим та складним процесом, а існуючі методи та підходи доволі різноманітними, то існує необхідність детального аналізування та узагальнення останніх, зокрема їх основних властивостей та переваг, що і обумовлює актуальність та пояснює цілі статті.

Більшість проаналізованих методів та підходів до забезпечення економічної стабільності підприємства мають спільні характеристики, що полягають у: формуванні відповідних стабілізаційних інструментів та заходів залежно від рівня економічної стабільності підприємства; одночасному застосуванні кількісних та якісних оціночних параметрів; чіткій структуризації основних складових стабілізаційних систем відповідно до ієрархічних рівнів управління. Так, О. Воробйова зазначає, що основним призначенням антикризових стратегій є прийняття управлінських рішень з мінімальними ризиками та негативними наслідками для підприємства (при мінімальній кількості затрат та засобів). Автор виділяє такі антикризові стратегії [1]:

1. Перервно-послідовна стратегія характеризується тим, що ті кошти, які підприємство одержує внаслідок запровадження процесу диверсифікації власної діяльності як одного із шляхів здійснення структурних перетворень, повинні покрити витрати на структурні перетворення, відтак підприємство починає одержувати чистий прибуток лише через деякий проміжок часу.

2. Безперервно-послідовна стратегія полягає у безперервності структурних перетворень та здійсненні їх в поточному режимі, а також попередньому

аналізуванні потенційних загроз ринкового середовища. Це робиться з метою економії затрат часу на антикризові заходи, реструктуризації системи управління, а також забезпечення своєчасності реагування на зміну умов середовища функціонування підприємства.

3. Паралельна стратегія характеризується тим, що вона здатна забезпечити підприємству стабільність та конкурентоспроможність на ринку, оскільки застосовується у випадку необхідності швидкої модифікації продукції, внаслідок чого сумарні обсяги реалізації не встигають суттєво зменшитись.

4. Паралельно-поетапна стратегія застосовується тоді, коли підприємство, з метою покращання фінансового стану, вимушене деякий час застосовувати перехідну модель, оскільки процес паралельного переходу на нові товари є коштовним, тобто неможливим.

5. Паралельно-послідовна стратегія характеризується здатністю підприємства протягом певного періоду часу реалізовувати додаткові маркетингові заходи з метою підвищення конкурентоспроможності продукції і продовжувати нарощування обсягів реалізації та доходів.

А. Воронкова і О. Свірідова пропонують такі стратегії економічної безпеки підприємств [2]:

1. Стратегія економічної безпеки підприємства, що спрямована на збереження безпеки та попередження виникнення можливих загроз. Реалізація стратегії відбувається шляхом використання можливостей, якими володіє підприємство та які з'являються, що були виявлені в процесі дослідження потенційних загроз для підприємства, реального стану економічної безпеки підприємства та при проведенні випереджальних (превентивних) заходів.

2. Стратегія економічної безпеки спрямована на обмеження (мінімізацію) небажаного впливу на підприємство. Реалізація стратегії передбачає реагування на загрози в момент їх впливу на суб'єкт господарювання.

3. Стратегія економічної безпеки підприємства спрямована на відновлення безпеки та компенсацію завданого збитку чи упущеної вигоди. Реалізація стратегії полягає у тому, що явище упущеної вигоди чи завдання збитку допускається та приймається, проте компенсується відповідними управлінськими рішеннями, наприклад шляхом імплементації інноваційних чи інвестиційних заходів, впровадження яких було заздалегідь передбачено завдяки резервам, що були заздалегідь сформовані.

І. Романків антикризові стратегії класифікує на стратегії профілактики, відновлення та скорочення витрат [3]. А. Дмитренко пропонує такі стратегії антикризової діяльності: наступальна, захисна, стратегія компромісів і консенсусів, стратегія делегувань повноважень, ліквідаційна стратегія [4]. О. Скібіцький виділяє стратегії: попередження кризи, вичікування, протидії всім явищам кризового характеру, розрахованого ризику [5]. З. Шершньова та інші розділяють антикризові стратегії на сім видів – превентивна, пасивної оборони, активної оборони, стратегія стабілізації ситуації на підприємстві, стратегія розрахованого ризику, стратегія послідовного виходу з кризи, стратегія створення умов для усунення наслідків кризи [6].

Л. Чаговець, описуючи механізм формування стратегій стабілізації системи економічної безпеки підприємства, наводить такі основні набори стратегій стабілізації фінансової складової економічної безпеки підприємства: висока зона стану економічної безпеки підприємства (характеризується стабільними фінансово-

економічними параметрами діяльності підприємства та незначними змінами в стратегічній перспективі; відповідно стратегія підприємства, що перебуває у цій зоні, спрямована на покращення окремих показників його фінансової діяльності); середня зона стану економічної безпеки підприємства (характеризується незначними стратегічними змінами у фінансово-економічних показниках та появою нових підрозділів у структурі організації; стратегія направлена на: застосування нових методів аналізування, планування та контролювання стану економічної безпеки підприємства, підвищення професійної кваліфікації фінансових менеджерів та відповідне вдосконалення системи їх матеріального стимулювання); низька зона стану економічної безпеки підприємства; стратегія направлена на: суцільну заміну системи управління фінансовою діяльністю підприємства, здійснення обліку основних стратегічних показників фінансової діяльності, набір кваліфікованих кадрів – фінансових менеджерів, створення нової системи матеріального стимулювання) [7].

Окрім теоретичних напрацювань, доцільно проаналізувати практичний досвід іноземних компаній щодо методів та вживання заходів із забезпечення економічної стабільності підприємства. Так, С. Марчіонні, призначений у 2004 р. президентом компанії “FIAT”, спромігся врятувати компанію, яка ще в 2003 р. була на межі банкрутства (обсяги частки на італійському ринку скоротились із 50% на початку 90-х р. XX ст. до 30% у 2002 р.), а також уникнути поглинання компанією “General Motors” (яка невдовзі збанкрутувала). Окрім того, через 3 роки вартість концерну зросла на 300%, що стало світовим рекордом серед великих промислових корпорацій. Стабілізаційні заходи керівництва компанії “FIAT” полягали в наступному:

- звільнення 2 тис. менеджерів середньої та вищої ланок управління, обов’язки яких дублювались;
- делегування більшої свободи у прийнятті рішень для новоприбулих менеджерів, порівняно з тими, які мали раніше;
- призначення головного проєктанта концерну американського фахівця, який до того мав успішний досвід проєктування “Ferrari”, “Maserati” та “BMW”;
- концентрація уваги на стратегії високої якості та сучасного рівня продукції на протигагу політики зниження цін на товари;
- постійне заохочення працівників до навчання, розвитку та перейняття досвіду в питаннях якості продукції в компанії-лідерів.

У 1999 р. компанія “NISSAN”, перебуваючи на межі банкрутства, вступила в альянс з “Renault” і вже через 3 роки стала найрентабельнішим автовиробником у світі. Результати були досягнуті завдяки виконанню довготермінових програм з реструктуризації альянсу. Основними складовими стабілізаційної програми були такі:

- збільшення прибутковості шляхом виготовлення максимально рентабельних моделей замість нарощування обсягів виробництва – реалізації найбільш практикуючого конкурентами заходу (експертами оцінено, що в автомобільній промисловості існує 20% надвиробництва);
- перехресне співробітництво і взаємодія проєктних, виробничих, маркетингових та збутових підрозділів компанії, націлених на збільшення прибутку, дало змогу мінімізувати витрати на проєктування та виробництво;

– створення науково-технічних центрів у країнах із великими ринками збуту, що забезпечує врахування особливостей та потреб цього ринку ще на стадії проектування;

– вивчення досвіду крупних промислових об'єднань та злиттів, насамперед в автомобільній промисловості, і виявлення помилок конкурентів;

– збереження початкових брендів та недопустимість їх змішування;

– збереження конкуренції всередині альянсу, яка розрізняє стимулює розвиток 2-х компаній;

– використання кращих проектів і досвіду кожної із компаній для загальної мети;

– співпраця служб закупівлі компонентів, матеріалів, вузлів, що дає змогу збільшити об'єми замовлень і отримати вигідніші умови від постачальників;

– припинення виробництва моделей, які почали приносити збитки, через зниження ціни на сегментах із жорсткою конкуренцією;

– створення спільних підприємств із виробництва автомобілів у країнах, які розвиваються, з метою створення “максимально бюджетного” автомобіля.

Керівництво компанії “TOYOTA”, завоювавши визнання виробника якісних та недорогих автомобілів (популярного класу), наприкінці 1983 р. дійшло висновку, що доцільно створити лімузин класу люкс, здатний конкурувати з лідерами сегменту компаній “Mercedes” та “BMW”. Керівництво компанії вдалось до таких заходів:

– вибравши для збуту найвпливовіший у світі ринок США, успіх на якому практично гарантує світове визнання, компанія перевела туди підрозділи маркетингу та дизайну з метою детального вивчення потреб ринку в смаків споживачів (на той момент ринок збуту автомобілів США був проблемним, тому що профспілкові організації конфліктували з адміністраціями, що негативно впливало на якість продукції і рівень задоволення покупців);

– імітування компанією аналогічних виробів німецьких корпорацій (яке практикувалось і до того), що дало змогу забезпечити високі ринкові позиції, через 3 місяці виготовити зрієць, а через рік тестувати автомобіль у США;

– ґрунтовне вивчення попиту, доволі короткі терміни проектування і освоєння, а також найважливіше – грамотна політика співпраці з клієнтами, дали змогу випередити за кількістю реалізованої продукції лідерів ринку “Mercedes” та “BMW”;

– реалізація стратегії розвитку (удосконалення), що полягала у виробництві спочатку дешевих виробів для найнижчого класу, після чого – надійної продукції для середнього класу, і потім – солідних та популярних виробів для найбагатших;

– доцільно зауважити, що ефективному розвитку японських фірм сприяли розроблені американськими економічними експертами навчальні методики для Міністерства оборони США, завезені в післявоєнний період в Японію.

З метою вирішення проблем концернів “General Motors” та “Peugeot-Citroen”, пов'язаними з втратами на ринку Європи, керівництво компанії “General Motors” купило значний пакет акцій (7%) і 30% акцій нової емісії французької фірми “Peugeot-Citroen”. У першій половині 2011 р. компанія “Peugeot-Citroen” зазнала зменшення прибутків вдвічі порівняно з 2010 р. Щодо другої половини 2011 р., то внаслідок загальних проблем зони євро, компанія не одержала прибутків взагалі. Оскільки в 2012 р. у країнах Західної Європи проблеми реалізації нових автомобілів зростатимуть, концерни “General Motors” та “Peugeot-Citroen” завдяки кооперації планують зменшити втрати виробництва шляхом:

– обміну шасі, на якому кожна із них виготовлятиме власні моделі;

- обміну вузлами, виробництво яких перерозподілять на заводи концернів, що мають економічно ефективніше технологічне обладнання;
- спільної закупівлі блоків та вузлів у всьому світі;
- реалізації планів стосовно спільного проектування нового уніфікованого шасі, на якому з 2016 р. концерни виготовлятимуть власні моделі автомобілів.

Експертами оцінюється, що завдяки такій співпраці концерни зможуть щорічно заощаджувати 2 млрд дол. Проте деякі аналітики стверджують, що коопераційні спілки в автомобілебудуванні часто не виправдовують сподівань. Яскравим прикладом є компанії “General Motors” та “OPEL”. У 2011 р. компанію “General Motors” від банкрутства врятувала фінансова допомога уряду США, тоді як “OPEL” в тому ж році зазнав збитків в обсязі 750 млн дол.

Компанію “Audi”, яку в 1964 р. поглинула компанія “Volkswagen”, врятувавши від банкрутства, наприкінці першої декади XXI ст. стала найприбутковішою частиною концерну. Але компанія “Audi”, що віцїлила завдяки “Volkswagen”, спричинила проблеми для самого “Volkswagen” завдяки власному ринковому успіху і економічній ефективності виробництва (наприклад, виготовлення подібних моделей компанією “Volkswagen” має вдвічі більшу трудомісткість, ніж компанією “Audi”, а заробітна плата в компанії “Volkswagen” на 20% вища ніж в останній). Основними причинами нестабільності компанії “Audi” було виробництво застарілих, задньоприводних моделей автомобілів із незручним салоном, хоча і надійним. З метою подолання наявних проблем, нове керівництво компанії найняло проєктанта, який запропонував виробництво позашляховиків, популярність яких стрімко зростала. Окрім того, стабілізації компанії посприяло перехоплення клієнтів від конкурентів (на той час спостерігались проблеми в компаніях “BMW” стосовно дизайну та “Mercedes” – щодо виявлення певних дефектів).

У кінці XX – на початку XXI ст. компанія “SAMSUNG”, перебуваючи на межі банкрутства (звільнення працівників становило 24 тис. осіб – приблизно 30%), вже через 7 років стала світовим лідером у виготовленні найбільших плазмових телевізорів, найтонших мобільних телефонів, випускаючи найбільші партії радіокристалічних панелей, телевізорів кольорового зображення, операційної пам’яті до комп’ютерів. Таких успіхів компанії “SAMSUNG” вдалось досягти завдяки таким заходам:

- багатопрофільна діяльність (машинобудування, електроніка, електротехніка, хімія і навіть страхування) забезпечувала їй фінансову здатність до поетапного оздоровлення всіх напрямків діяльності;

- свідома відмова від виготовлення дешевої продукції, оскільки в цьому секторі домінували фірми Китаю;

- зосередження основних зусиль на покращенні якості продукції, а не обсягах виробництва;

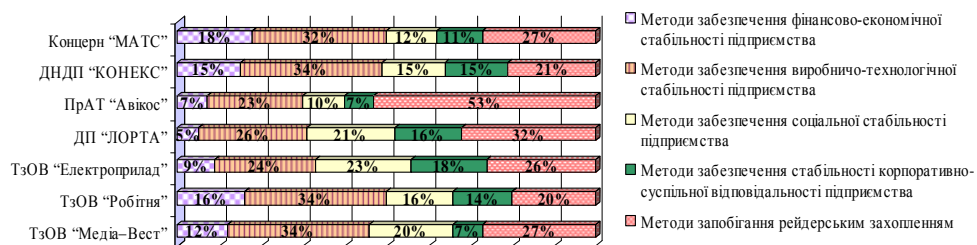
- скерування значних коштів на модернізацію технології виробництва холодильників, пральних машин, мобільних телефонів тощо, з метою досягнення домінуючих позицій на ринку (імітуючи, при цьому, підходи інших компаній);

- перенесення центрального офісу компанії в м. Сеул з метою заохочення до працевлаштування молодих талановитих проєктантів.

Підсумовуючи, доцільно зазначити, що, незважаючи на значні обсяги боргів в 1997 р. – 11 млрд дол., керівництво компанії прийняло рішення про інвестування в проєктування та прискорене освоєння виробництва цих новинок і якнайшвидше

постачання їх на ринок. На думку фахівців компанії, запізнiла поява товару на ринку знецінює його новизну (експерти підрахували, що ціна окремих виробів щотижнево зменшується на 1%, а пришвидшена поява товару на ринку забезпечить реалізацію продукції за вищою ціною). Завдяки ефективним заходам забезпечення економічної стабільності, через 2 роки компанія “SAMSUNG” пододала кризу.

Окрім закордонного досвіду, нами проаналізовано, яким методам забезпечення економічної стабільності надають перевагу окремі вітчизняні промислові підприємства. На рис. 1 представлено структуру реалізованих та запланованих для подальшої реалізації методів забезпечення економічної стабільності підприємств згідно з її основними складовими – фінансово-економічною, виробничо-технологічною, соціальною та складовою корпоративно-суспільної відповідальності, а також методи запобігання рейдерським захопленням. Серед досліджуваних підприємств: Державне підприємство “Львівський державний завод “ЛОРТА”, ТзОВ “Електроприлад”, ТзОВ “Медіа-Вест”, ТзОВ “Робітня”, ПрАТ “Авікос”, Державне науково-дослідне підприємство “КОНЕКС”, Концерн “Міжрегіональний агротехнічний сервіс” (“МАТС”).



**Рис. 1. Структура методів забезпечення економічної стабільності окремими вітчизняними промисловими підприємствами**

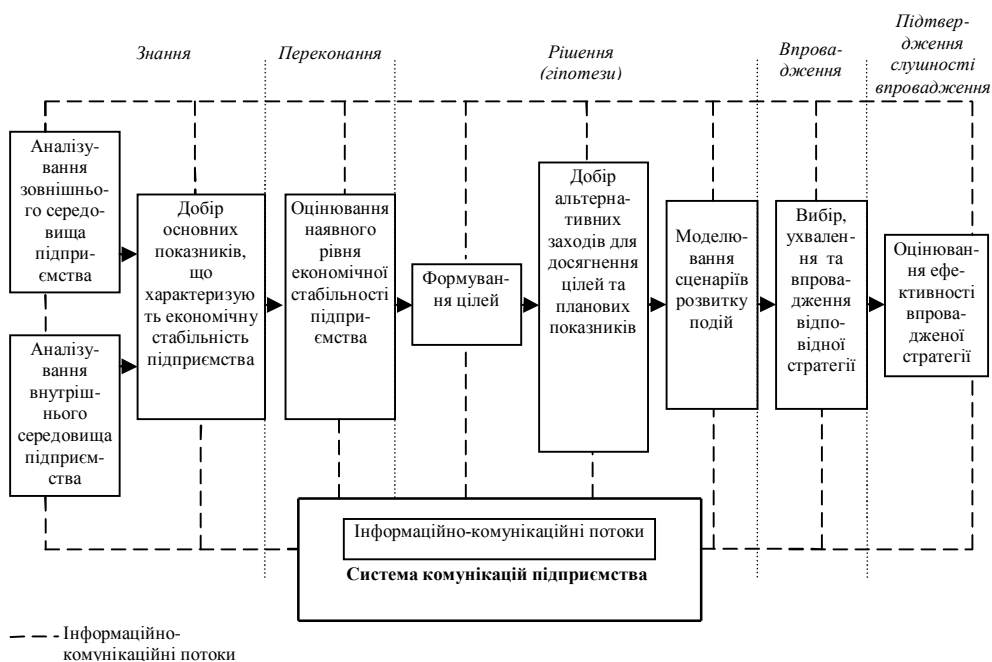
З рисунку видно, що здебільшого застосовуваними є методи забезпечення виробничо-технологічної стабільності, а також методи запобігання рейдерським захопленням, що становлять приблизно по третині в загальній структурі. Найменш поширеними є методи забезпечення фінансово-економічної стабільності, а також стабільності корпоративно-суспільної відповідальності. Доволі виняткові результати продемонструвало ПрАТ “Авікос”, 53% методів якого зосереджені на попередженні рейдерських захоплень та лише по 7% – на забезпечення фінансово-економічної стабільності. Проте, доцільно зазначити, що на результаті опитування могли вплинути низка чинників – вид продукції, яку виготовляє підприємство, форма розрахунків із контрагентами, специфіка діяльності загалом тощо. Наприклад, поясненням надзвичайно низького відсотку методів забезпечення фінансово-економічної стабільності ДП “ЛОРТА” (лише 5% у загальній структурі методів) може бути форма власності цього підприємства.

Також було проаналізовано детальніший перелік методів забезпечення економічної стабільності вищезгаданих підприємств. Встановлено, що найбільш застосовуваними серед них є: фінансове забезпечення виробничо-господарського процесу за рахунок власних коштів, забезпечення надійної співпраці з постачальниками та надання переваги здійсненню розрахунків із постачальниками у національній валюті (86% респондентів), а також використання передового

технологічного обладнання, удосконалення процесів стратегічного планування та удосконалення організаційної структури підприємства (71% респондентів).

На нашу думку, важливу роль у забезпеченні економічної стабільності підприємств відіграє ефективна система комунікацій підприємства, що значною мірою залежить від якості комунікаційно-інформаційних потоків. Оскільки інформаційно-комунікаційні потоки супроводжують усі процеси, що відбуваються на підприємстві, тому кваліфіковано організоване інформаційно-комунікаційне забезпечення сприяє ефективному управлінню підприємством, збереженню його стабільного функціонування та постійного розвитку.

Інформаційне забезпечення процесу формування економічної стабільності підприємства полягає у зборі, обробці, структуризації та підготовці до використання інформації, необхідної для реалізації кожного з етапів. Йдеться як про налагодження комунікаційних процесів на підприємстві, так і про використання сучасних інформаційних програм та технологій [8]. На основі опрацювання джерел та літератури, зокрема даних щодо процесу прийняття рішень стосовно інновацій на підприємствах, розробленого Е. Роджерсом, а також власних напрацювань, пропонується модель інформаційно-комунікаційних потоків при забезпеченні економічної стабільності підприємства (рис. 2) [9]. На початку процесу забезпечення економічної стабільності підприємства інформаційно-комунікаційні потоки формуються на основі інформації, одержаної у результаті проведених спостережень, досліджень, а також набутого досвіду, знань та відповідно до обставин, що складаються. На основі цієї інформації здійснюється аналізування середовища суб'єкта господарювання та добір основних параметрів економічної стабільності підприємства. Керуючись власними та колективними переконаннями, керівники оцінюють наявний рівень економічної стабільності підприємства з використанням економіко-математичних моделей та відповідного програмного забезпечення. Етапи формування цілей, добору альтернативних заходів для досягнення цілей та планових показників, а також моделювання варіантів сценаріїв розвитку подій реалізуються з використанням інформації, що базується на гіпотезах, та за допомогою економіко-математичного моделювання і прогнозування з відповідним програмним забезпеченням. На основі зібраної та опрацьованої інформації на попередніх стадіях вибирається та ухвалюється найбільш адекватна поточним обставинам та майбутнім прогнозам стратегія забезпечення економічної стабільності підприємства – фаза впровадження. Цей процес завершується підтвердженням або спростуванням доцільності впровадженої стратегії на основі інформації стосовно рівня ефективності реалізованої стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства.



**Рис. 2. Інформаційно-комунікаційні потоки при забезпеченні економічної стабільності підприємства**

Необхідно наголосити, що інформаційно-комунікаційне забезпечення відіграє достатньо важливу роль на етапі формування сценаріїв розвитку подій, оскільки передбачає: “нарощування” інформаційного масиву – основи для прогнозування майбутнього стану підприємства; створення необхідного програмного забезпечення (зокрема комп’ютерних програм для здійснення прогнозування на основі штучних нейронних мереж [10, 11]); застосування відповідної групи наочно-графічних засобів – графіків, діаграм, хронограм, органіграм тощо; використання правової, соціологічної, статистичної та інших видів інформації.

### **Висновки**

Підсумовуючи, зазначимо, що аналізування теоретичних аспектів особливостей методів забезпечення економічної стабільності підприємства, а також закордонного та вітчизняного досвіду їх практичного застосування, є необхідною умовою та основою для побудови ефективного інструментарію забезпечення економічної стабільності підприємств.

### **Література**

1. Воробйова О. К. Стратегічні аспекти антикризового управління [Електронний ресурс] / О. К. Воробйова. — Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc\\_Gum/Tiru/2011\\_31\\_1/Vorob.pdf](http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Tiru/2011_31_1/Vorob.pdf).
2. Воронкова А. Е. Сценарний підхід до вибору стратегії забезпечення економічної безпеки експортної діяльності підприємства / А. Е. Воронкова, О. В. Свірідова // Вісник Хмельницького національного університету [Текст]. — 2009. — № 4. — Т. 1. — С. 96—99.



3. Романків В. Я. Теорія стратегічного управління підприємствами / І. Я. Романків // Ісеукраїнський науково-виробничий журнал “Інноваційна економіка” [Текст]. — 2008. — № 3(9). — С. 61—66.

4. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств / А. І. Дмитренко // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ [Текст]. — 2009. — № 4 (20). — С. 49—53.

5. Скібіцький О. М. Антикризове управління [Текст] / О. М. Скібіцький. — К. : ЦНЛ, 2009. — 568 с.

6. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / З. Є. Шершньова ; за заг. ред. Шершньової З. Є. — К. : КНЕУ, 2007. — 680 с.

7. Чаговець Л. О. Механізм формування стратегій стабілізації системи економічної безпеки підприємства / Л. О. Чаговець // Вісник Національного університету “Львівська політехніка” [Текст]. — 2008. — № 628. — С. 687—691. — (“Проблеми економіки та управління”).

8. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств [Текст] : монографія / Н. О. Шпак. — Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. — 328 с.

9. Pomykalski A. Zarządzanie innowacjami [Tekst] / A. Pomykalski. — Warszawa ; Łódź : Wydawnictwo Naukowe PWN, 2001. — 326 s.

10. Романишин М. І. Аналізування економічної стабільності підприємства за допомогою штучних нейронних мереж / Н. О. Шпак, М. І. Романишин // Облік як інформаційна система для економічної безпеки підприємств в конкурентному середовищі [Текст] : матер. міжнар. наук.-практ. конф. (25 – 26 листопада 2010 р., м. Тернопіль). — Т. : ТНЕУ, 2010. — С. 130—135.

11. Романишин М. І. Моделювання варіантів сценаріїв розвитку подій при формуванні стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства / Н. О. Шпак, М. І. Романишин // Економіка промисловості [Текст]. — 2011. — № 2/3 (54/55). — С. 144—151.

**N. Shpak,  
M. Romanyshyn,  
O. Venger**

#### **METHODS OF ENSURING OF ECONOMIC STABILITY OF ENTERPRISES**

**The theoretical aspects for ensuring economic stability methods based on analyzing of stabilization and crisis-proof strategies are considered. Foreign companies' experience in terms of ensuring of enterprise economic stability are described as well as which measures of economic stability provision are preferred by domestic industrial companies. The features of information and communication flows in the context of enterprise economic stability ensuring and their main components are analyzed.**

**Key words: economic stability, strategy, ensuring of economic stability methods, data ware, communication system.**