

Н. О. Шпак,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет "Львівська політехніка"

М. І. Романишин,
аспірантка кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет "Львівська політехніка"

СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРИНЦИПИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ

У даній статті досліджено питання сутності стратегії підприємства, охарактеризовано основні виміри стратегії організації, проаналізовано основні критерії ефективності її побудови. Розкрито основні вимоги до стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства, її сутність та етапи формування. Запропоновано перелік основних принципів формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства та їх характеристика.

The essence of the enterprise strategy, its main aspects and the key criteria of its effective development are characterized in this article. The essence of the enterprise's economic stability strategy and the main stages of its development are analyzed. The array of the main principles of the economic enterprise stability policy and its description are offered.

ВСТУП

На сьогоднішній день доволі складно управляти підприємствами через повну непередбачуваність ринкових обставин. Ця непередбачуваність проявляється в мінливості ринкового середовища, динамічності процесів 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 допоміг би 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.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Основною метою дослідження є побудова стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства та формулювання принципів її формування. Для досягненні даної мети зас-

тосовуватимуться такі методи дослідження, як аналіз, синтез, узагальнення, системний підхід, математичне моделювання.

РЕЗУЛЬТАТИ

Перш ніж перейти до аналізуваної стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства, варто дослідити саму сутність означення "стратегія підприємства". Очевидно, що необхідність розробки стратегії підприємства диктується нестабільністю ринкового середовища, інформаційним обмеженням стосовно його майбутнього стану і впливу на суб'єкт господарювання. На сьогоднішній день існує чимало визначень поняття "стратегія підприємства", сутність якого можливо розкрити, проаналізувавши питання, що стосуються наявного фінансово-економічного стану підприємства, очікуваних змін на перспективу, можливих альтернативних напрямів його розвитку та вибору найефективніших методів реалізації даної стратегії. Достатньо повне визначення стратегії підприємства пропонує Саєнко М.Г. [1]. На думку автора, — це систематичний та комплексний план потенційної поведінки підприємства за неповної інформації про майбутній розвиток бізнес-середовища, що включає етапи

формування місії та довгострокових цілей, пошуки шляхів прийняття рішень щодо найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін та можливостей підприємства, поряд із усуненням слабких сторін та захистом від загроз зовнішнього середовища задля його майбутньої прибутковості.

Такої ж думки притримується Ковтун О.І. [2], зазначаючи, що питання стратегії підприємства стосується формування моделі оптимального використання ресурсів підприємства на основі складання довгострокових планів на шляху до досягнення поставлених цілей, а також адаптації підприємства до непостійних умов ринкового середовища через використання власних переваг та мінімізації недоліків.

Закордонні науковці-економісти [3] під стратегією підприємства розуміють сукупність рішень щодо того, які саме цілі формувати, які дії при цьому реалізувати та яким чином використовувати ресурси, щоб ефективно досягнути поставлених цілей. Будь-яка стратегія повинна формуватись на основі розуміння тісного зв'язку та взаємозалежності між основними цінностями підприємства, його місією та візією. Формування стратегії дозволяє створити основу для встановлення прямої діяльності та розвитку підприємства, а також сприяє вибору критеріїв для прийняття поточних рішень. М. Портер [4] зазначав, що сутність формування стратегії полягає не стільки в ідентифікації, куди рухатись підприємству, скільки в чіткому баченні шляху, якого йому варто уникати.

Лесечко М.Д. та Рудницька Р.М. [5] для повнішого розуміння сутності стратегії пропонують деякі виміри та аспекти стратегії організації (рис. 1). До них відносять: тісний взаємозв'язок між основними цілями, правилами, що ідентифікують межі дій організації (політика), та послідовність самих дій, що спрямовані на досягнення поставлених цілей (програма); залежність ефективності стратегії від наявності чітко сформульованих концепцій і траєкторій; необхідність побудови стабільної основи стратегії, щоб гнучко реагувати на непередбачувані чинники; необхідність формування ієрархії взаємопов'язаних і підтримуючих стратегій.

Селезньова Г.О. [6] виділяє такі особливості стратегії підприємства, що принципово відрізняє її від поточного планування та управління: постійна незавершеність процесу, вірогідність та невизначеність її характеру, відчутність впливу саме зворотного зв'язку та неможливість визначення абсолютних показників ефективності стратегічних рішень, через що широко застосовуються якісні методи.

Автори [5; 6] наголошують на основних критеріях ефективності побудови стратегії, що пов'язані в основному з чіткістю її формулювання, ресурсним забезпеченням, відсутністю

протиріч між стратегією та середовищами (внутрішнім і зовнішнім) організації, належним мотивуванням, часовими обмеженнями та ступенем ризиковості:

— виразність формулювання завдань та їх гнучкість відповідно до обставин;

— повна концентрація зусиль у потрібному місці в потрібний час та здатність досягати найбільших результатів при найменших затратах;

— наявність достатнього запасу ресурсу міцності стратегії для забезпечення свободи маневру та гнучкості системи;

— скоординованість, відповідальність і відданість основним цілям керівництва;

— можливість створення перспективи для проявлення ініціативи та прийняття самостійних рішень працівниками;

— передбачення стратегією ймовірності несподіваного "атакування" супротивників, створення ефективної системи захисту.

У статті [7] економічну стабільність підприємства розглядають як здатність останнього в умовах дестабілізуючих чинників бізнес-середовища ефективно здійснювати виробничо-господарську діяльність, формувати якісний стратегічний потенціал, підтримувати заданий рівень конкурентоспроможності та результативності у довгостроковій перспективі з економічною вигодою та фінансовою незалежністю для підприємства. У широкому розумінні — це надійність цілісної відкритої системи, спроможність навіть при зміні внутрішніх та зовнішніх умов ефективно адаптуватися, підтримувати існуючий рівень основних параметрів та забезпечувати постійний розвиток. Відтак, стратегія забезпечення економічної стабільності підприємства — це комплексна програма дій, спрямована на досягнення та збереження цілісності відкритої системи підприємства, ефективне пристосування до ймовірних змін та забезпечення неперервності його розвитку.

Для того, щоб стратегія забезпечення економічної стабільності підприємства була ефективною та сприяла позитивним змінам, вона повинна відповідати певним вимогам. Основними критеріями стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства є чітке розуміння обмеженості ресурсів, наявності відповідальних осіб, ясність її формулювання та доступність, гнучкість реагування на появу змін у ринковому середовищі, системність, досяжність поставлених цілей (рис. 2).

Іншими словами, стратегія забезпечення економічної стабільності підприємства являє собою сукупність послідовних етапів (починаючи від інформаційного забезпечення, формування місії та цілей, аналізування середовища функціонування підприємства, завершуючи оцінюванням стратегії та аналізуванням відхилень одер-

жаних результатів від запланованих) (рис. 3).

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. Тут йдеться також про налагодження комунікаційних процесів на підприємстві, використанні сучасних інформаційних програм та технологій.

Етап 2. Формування місії та цілей підприємства в межах основної візії — забезпечення його економічної стабільності. На даному етапі, враховуючи заплановані основні орієнтири подальшого розвитку підприємства, тобто прагнення забезпечити його економічної стабільності, формуються місія і цілі. Цілі повинні відповідати наступним критеріям: бути досяжними та водночас вирішувати складні завдання для підприємства, конкретними і підлягати вимірюванню, перспективними та взаємодоповняльними, не суперечити одна одній тощо. Крім того, необхідно пам'ятати, що невід'ємною складовою процесу встановлення цілей підприємства є врахування впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Етап 3. Вибір методів оцінювання стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Серед найбільш поширених методів оцінювання стану середовища підприємства виділяють методи системного аналізу, експертних оцінок, порівняння та ін.

Етап 4. Аналізування стану ринкового середовища підприємства та вибір основних параметрів його економічної стабільності. На цьому етапі

за допомогою аналізування факторів зовнішнього середовища підприємства та методів кореляційного аналізу виділяються ключові параметри, що найвагоміше впливають на його економічну стабільність. Сюди пропонується відносити індекси основних соціально-економічних показників, показники галузі тощо.

Етап 5. Аналізування внутрішнього середовища підприємства та вибір основних параметрів його економічної стабільності. На цьому етапі за допомогою аналізування факторів внутрішнього середовища підприємства та методів кореляційного аналізу виділяються ключові параметри, що найвагоміше впливають на його економічну стабільність. Наприклад, такі фінансово-економічні показники підприємства, як рентабельність, ліквідність, капіталовіддача, фондівіддача, фондоозброєність та ін.

Перші п'ять етапів доцільно реалізовувати із застосуванням системи раннього попередження та реагування. На думку авторів [8—10], система раннього попередження та реагування (СРПР) — це особлива інформаційна система, яка повідомляє керівництво про потенційні загрози та небезпеки для підприємства, що витікають як із внутрішнього середовища його функціонування, так і зовнішнього, а також про додаткові шляхи для підвищення ефективності його виробничо-господарської діяльності з метою формування відповідних заходів та прийняття доцільних управлінських рішень. Вважається [9], що СРПР повинна органічно вписуватись в систему планування та контролювання на підприємстві.

Процес організації системи раннього попередження та реагування як



Рис. 1. Виміри стратегії організації

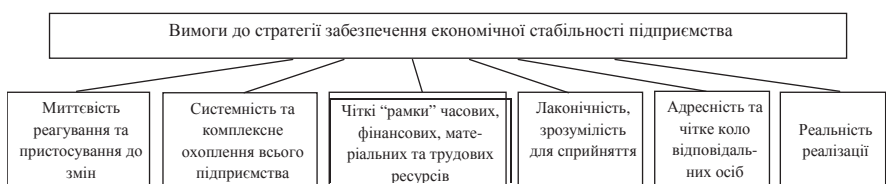


Рис. 2. Основні вимоги до стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства



Рис. 3. Схематичне зображення етапів формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства

складова стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства охоплює декілька послідовних етапів і є безперервним. Ефективність даного процесу безпосередньо залежить від формування чітких цілей, визначення реальних проблем та загроз для підприємства, а також ретельного вибору індикаторів раннього попередження [11].

Етап 6. Прогнозування параметрів економічної стабільності підприємства з використанням штучних нейронних мереж. Прогнозування основних параметрів здійснюється за допомогою математичного методу 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.

Використовувана штучна нейронна мережа являє собою тришарову мережу з'єднаних між собою нейронів, кожний з яких описується рівнянням:

$$y = f(w_1x_1 + w_2x_2 + \dots + w_nx_n + b_0) = f\left(\sum_{i=1}^n w_i x_i + b_0\right) \quad (1),$$

де n — кількість входів нейрона; x_1, x_2, \dots, x_n — значення входних величин; w_i — вагові коефіцієнти, які визначають вплив відповідної величини на нейрон; b_0 — стала величина, яка називається зміщенням; f — деяка функція (як правило, нелінійна), яка називається функцією активації нейрона; y — вихідне значення нейрона.

Для нейронів вхідного шару вхідними величинами є параметри економічної стабільності підприємства на початок періоду, наприклад, x_1 — фондододача, x_2 — рентабельність, x_3 — ліквідність тощо. Для нейронів вихідного шару вихідний параметр є одним з параметрів економічної стабільності на кінець періоду. Сукупність вихідних значень нейронів вихідного шару утворює таку саму сукупність параметрів економічної стабільності підприємства, що й на вході мережі, тільки на кінець періоду. Тобто u_i для вихідного шару нейронів відповідають x_i вхідного шару (відповідно u_1 — фондододача, u_2 — рентабельність, u_3 — ліквідність тощо на кінець періоду).

Етап 7. Моделювання варіантів сценаріїв розвитку подій та оцінювання їх впливу на альтернативні стратегії. На даному етапі відбувається моделювання можливих варіантів розвитку подальших подій, формування альтернативних стратегій та їх оцінка відповідно до основних критеріїв оптимальності. Формування варіантів сценаріїв розвитку подій відбувається за допомогою моделювання з використанням штучних нейронних мереж. Окремі вхідні параметри економічної стабільності змінюємо, аналізуємо вплив даної зміни на всі інші параметри і формуємо песимістичний реалістичний та оптимістичний (найбільш вірогідний) сценарій відповідно.

Етап 8. Вибір стратегії з-поміж альтернативних. Це один із найосновніших етапів, оскільки полягає у виборі оптимальної стратегії. Вибір доцільно здійснювати, враховуючи вплив

зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, минулого досвіду щодо вибору стратегії, ступінь ризиковості, часові обмеження тощо. Якщо альтернативна стратегія не відповідає основним критеріям оптимальності, то її вважають ризиковою; в іншому випадку — оптимальною.

Етап 9. Оцінювання стратегії на відповідність критеріям економічної стабільності та аналізування відхилень. Над даному етапі відбувається зіставлення та оцінювання відповідності стратегії до місії та цілей підприємства. Аналізується правильність вибору методів оцінювання стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, а також основних параметрів його економічної стабільності. За наявності відхилень одержаних результатів від запланованих, формуються відповідні корективи.

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 на відповідає критеріям економічної стабільності підприємства, то в залежності 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.

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

На думку автора [12], принципи економічної стабільності підприємства варто розглядати як внутрішні принципи досягнення економічної безпеки підприємства та ділити за ієрархією. Відтак, до принципів економічної стабільності підприємства належать принципи: раціонального управління витратами (шляхом мінімізації витрат та максимізації фінансових результатів), прибутковості (шляхом досягнення найбільших прибутку та рентабельності), фінансової стійкості (шляхом досягнення абсолютної стійкості), збалансованого фінансування (шляхом моніторингу ефективності капіталовкладень та використання внутрішнього або зовнішнього фінансування), оптимізації виробничої структури (шляхом управління факторами постачання та збуту,

оптимізації розташування сировинних джерел та ринків збуту), товарної політики (шляхом дотримання належного рівня якості та конкурентоспроможності продукції, оптимальної цінової політики), раціонального управління запасами та ефективного фінансового планування.

Левковець Н.П. [13], аналізуючи принципи забезпечення економічної безпеки підприємства, передумовою якої є економічна стабільність підприємства, виділяє принципи комплексності, своєчасності, неперервності, законності, плановості, економічності, ефективності взаємодії між його елементами, оптимального співвідношення гласності та конфіденційності, компетентності керівництва.

Проте, в нашому випадку доцільно аналізувати не стільки принципи самої економічної стабільності підприємства, а принципи формування стратегії її забезпечення. На основі аналізування літературних джерел авторами запропоновані основні принципи формування стратегії економічної стабільності підприємства та їх детальна характеристика (табл. 1.)

Дотримання вищенаведених принципів формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства покликане створити для суб'єкта господарювання сприятливі умови для подальшого ефективного функціонування та розвитку з максимальним врахуванням ймовірних змін, тенденцій та вимог ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

Складність, невизначеність та передбачуваність умов функціонування суб'єктів виробничо-господарської діяльності пояснюють необхідність у формуванні стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства. Основною метою її формування є потреба у створенні "імунітету" для підприємства, що одночасно гнучко реагуватиме на всі зміни в ринковому середовищі, підтримуватиме заданий рівень конкурентоспроможності підприємства та гарантуватиме його постійний розвиток в умовах невизначеності.

Література:

1. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: навчальний посібник. — Тернопіль: Економічна думка, 2007. — 352 с.
 2. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: підручник. — Львів: "Новий Світ — 2000", 2009. — 680 с.
 3. Johes G.R., George J.M., Hill Ch.W.L. "Contemporary Management", 2-nd ed. — McGraw-Hill, 2000. — 778 p.
 4. Michael E. Porter. What is Strategy? / Harvard Business Review, Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success. — Boston: Harvard Business School Publishing Corp., 1996. — P. 83.
 5. Лесечко М.Д., Рудницька Р.М. Стратегічне планування: навчальний посібник. — Львів: АРІДУ НАДУ, 2004. — 76 с.

Таблиця 1. Характеристика принципів формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства

№ з/п	Принципи	Характеристика відповідних принципів
1	Принцип адаптивності та мобільності	Полягає в гнучкості та оперативному реагуванні стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства на зміну чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, інтенсивності їх впливу, викликів сучасних тенденцій у бізнес-процесах.
2	Принцип стратегічності та цілеспрямованості	Передбачає на альтернативних засадах цільову направленість стратегії забезпечення економічної стабільності з врахуванням сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, що диктує ринок.
3	Принцип ієрархічності	Полягає у поділі складових та основних етапів стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства залежно від ступеня пріоритетності, важливості, а також формуванні рівнів її виконавців.
4	Принцип системності	Диктує доцільність розглядання складових економічної стабільності та етапів стратегії її забезпечення як цілісної одиниці, елементи яких є взаємопов'язаними. Відтак, нехтування даними складовими та ланками, що з'єднують їх, є економічно неприпустимим.
5	Принцип раціональності та економічного ефекту	Полягає у економічній вигоді, тобто перевищенні одержаних результатів від використання стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства над витратами, відведеними на її розробку та впровадження; а також полягає в досягненні максимального фінансового результату при мінімальних затратах.
6	Принцип комплексності та взаємоузгодженості управління	Полягає у забезпеченні відсутності протиріч та наявності ефективного взаємозв'язку в процесі управління економічною стабільністю підприємства, взаємодоповнюваності та несуперечності управлінських рішень щодо формування та впровадження стратегії її забезпечення.
7	Принцип економічного зростання та рівноваги	Відображає в процесі реалізації стратегії забезпечення економічної стабільності прагнення підприємства досягати максимального економічного зростання на фоні допустимо незначних коливань від зрівноваженого стану фінансово-економічної системи підприємства.
8	Принцип фінансової стійкості	Відображає націленість підприємства в процесі формування та реалізації стратегії на забезпечення фінансової стійкості – ключової умови його життєздатності та подальшого розвитку, що полягає у залученні та використанні різних форм капіталу та контролюванні стану його фінансових ресурсів.
9	Принцип конкурентостійкості	Полягає у постійній орієнтації підприємства в процесі формування та реалізації стратегії забезпечення його економічної стабільності на боротьбу з викликами сучасної конкуренції, формування набору конкурентних переваг та здатність підприємства не лише забезпечувати свою конкурентоспроможність, але й підтримувати її в умовах постійних змін чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.
10	Принцип партисипативності та соціальної орієнтованості	Характеризує високий ступінь залучення працівників до розробки і реалізації стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства з перспективою удосконалення стану корпоративної культури.
11	Принцип каузальності	Відображає наявність причинно-наслідкових зв'язків між симптомами економічної дестабілізації підприємства і результатами, одержаними завдяки впровадженню стратегії забезпечення його економічної стабільності.
12	Принцип збалансованості	Пов'язаний із наявністю відповідності та оптимального співвідношення між реальними потребами та ключовими складовими стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства та наявними ресурсами для її впровадження.
13	Принцип інноваційності та розвитку	Означає, що процес формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства повинен враховувати динамічність змін у бізнес-процесах, результати науково-технічного прогресу та тенденції до фінансово-економічного накопичення і, як наслідок, зорієнтовувати підприємство в напрямі до постійного розвитку, удосконалення та нововведень.

6. Селезньова Г.О. Стратегія підприємства: навчальний посібник. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. — 240 с.

7. Шпак Н.О., Романишин М.І. Економічна стабільність підприємства: сутність та її складові // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: Збірник науково-технічних праць. — Львів: РВВ НАТУ України. — 2009. — Вип. 19.10. — С. 248 — 253.

8. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. — 824 с.

9. Штангерт А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. — К.: Знання, 2007. — 335 с.

10. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. — К.: КНЕУ, 2004. — 268 с.

11. Шпак Н.О., Романишин М.І. Система раннього попередження та

реагування в стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства // Тези доповідей III міжнародної науково-практичної конференції "Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики". — Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2010. — С. 513 — 515.

12. Хома І.Б. Формування системно-комплексного підходу в оцінці рівня економічної безпеки підприємства // Вісник НУ "Львівська політехніка": "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку". — Львів: Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2008. — № 611. — С. 32—41.

13. Левковець Н. Принципи забезпечення економічної безпеки підприємств // Управління проектами, системний аналіз і логістика. — 2008. — № 5. — С. 333—336.

Стаття надійшла до редакції 01.06.2010 р.