

УДК 334

**Щербакова Світлана Петрівна**

*студентка*

*Міжрегіональної академії управління персоналом*

**Смуток Сергій Петрович**

*студентка*

*Міжрегіональної академії управління персоналом*

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА**

**CONCEPTUAL PROVISIONS OF FORMATION OF THE MECHANISM  
OF ENSURING ECONOMIC STABILITY OF THE ENTERPRISE**

*Анотація.* В статті розглядаються концептуальні положення формування механізму забезпечення економічної стабільності підприємства.

*Ключові слова:* економічна стабільність, підприємство.

Основною метою забезпечення економічної стабільності підприємства є підвищення фінансової результативності підприємства, вдосконалення управління в умовах мінливості внутрішнього та зовнішнього середовища, ідентифікація перспектив подальшого розвитку підприємства. Забезпечення економічної стабільності підприємства відіграє певні функції для суб'єкта господарювання, що включають: інформаційну, прогностичну, соціальну, координаційну та превентивну. Перелік та зміст основних функцій забезпечення економічної стабільності підприємства представлено в табл. 1.

Механізм забезпечення економічної стабільності підприємства – це комплекс взаємодоповнюваних дій, спрямованих на досягнення бажаного

результату та набуття підприємством необхідного стану; це сукупність принципів, методів, засобів, функцій та управлінських рішень, необхідних для забезпечення економічної стабільності підприємства (рис. 1).

Таблиця 1

**Характеристика основних функцій процесу забезпечення економічної стабільності підприємства [1; 2; 3]**

Основні функції	Зміст основних функцій процесу забезпечення економічної стабільності підприємства
1	2
1. Інформаційна функція	Полягає у формуванні інформаційно-комунікаційної основи механізму, що містить збір, оброблення, структурування та підготовку до використання інформації на кожному з етапів процесу забезпечення економічної стабільності підприємства та для діяльності підприємства загалом. Мова йде про використання сучасних інформаційних технологій та відповідного комп'ютерного та програмного забезпечення, формування ефективних інформаційно-комунікаційних каналів. Крім того, ця функція дає змогу інформувати керівництво, власників, працівників та інші зацікавлені сторони про стан підприємства, подальші напрямки його розвитку.
2. Прогностична функція	Характеризується визначенням можливих змін складових процесу забезпечення економічної стабільності підприємства та впливом на майбутню діяльність підприємства. Ця функція, передусім, стосується основних показників, що характеризують економічну стабільність підприємства, та їх прогнозування. Незважаючи на те, що прогнозування класично прийнято вважати складовою та інструментом реалізації функції планування, на наш погляд воно може здійснюватися також на інших етапах забезпечення економічної стабільності підприємства як якісними, так і кількісними способами.
3. Соціальна функція	Полягає у формуванні відповідних мотиваційних механізмів (матеріального та нематеріального характеру) в процесі розроблення та після реалізації (залежно від результируючих показників), преміювання, навчання персоналу, ознайомлення працівників з програмою поточних та майбутніх дій, донесення та, як наслідок, розуміння цілей підприємства всіма працівниками, дисципліна, удосконалення корпоративної культури.
4. Превентивна функція	Полягає у формуванні таких заходів, щоб запобігти загостренню ситуацій на підприємстві, погіршення наявного кризового стану чи його можливої появи, у недопущенні до втрати платоспроможності та настання банкрутства. Мова йде також про ідентифікацію проблемних зон на підприємстві та навпаки – виявлення найперспективніших сфер інвестування.
5. Координаційна функція	Передбачає удосконалення організаційної структури підприємства, забезпечення роботи всіх структурних підрозділів та зв'язків між ними, делегування повноважень, контроль за виконанням посадових функцій, оцінювання ефективності керуючої та керованої систем тощо. Процес вироблення наведених рішень залежить від низки чинників: середовища прийняття рішень, доступу до інформації комунікаційних особливостей та наявності сучасного обладнання, професійних та поведінкових якостей менеджерів, використовуваних ними форм влади та стилів керівництва. Мова йде також про виявлення та усунення недоліків та відхилень, додаткове оцінювання стандартів, критеріїв та технологічних підходів.

Представлений на рис. 1 механізм охоплює три стадії: підготовчу, проектну та заключну. Підготовча стадія спрямована на вивчення середовища функціонування підприємства та діагностику його стану, збір усіх необхідних даних з метою виявлення проблемних ділянок. Якісно пройдена підготовча стадія формуватиме ефективну основу для проектної, що є найгрозоміздкішою і передбачає поетапну організацію процесу формування та впровадження стабілізаційних заходів. Підсумковим етапом механізму забезпечення економічної стабільності підприємства є заключна стадія, що полягає в оцінюванні результативності та доцільності впроваджених стабілізаційних заходів і, як наслідок, – ефективності реалізації двох попередніх стадій.

Механізм забезпечення економічної стабільності підприємства передбачає також управління економічною стабільністю підприємства, що класично базується на реалізації п'яти функцій: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Набір цих функцій управління економічною стабільністю підприємства «пронизує» більшість етапів механізму. Іншими словами, механізм забезпечення економічної стабільності підприємства – це сукупність послідовних етапів, починаючи від оцінювання стану підприємства та ідентифікації проблемних зон і завершуючи формуванням та впровадженням стабілізаційних заходів, а також дослідженням їх ефективності. Оскільки середовище діяльності підприємства постійно змінюється, процес забезпечення економічної стабільності підприємства є безперервним та реалізація його етапів може перманентно коригуватись за допомогою зворотного зв'язку.

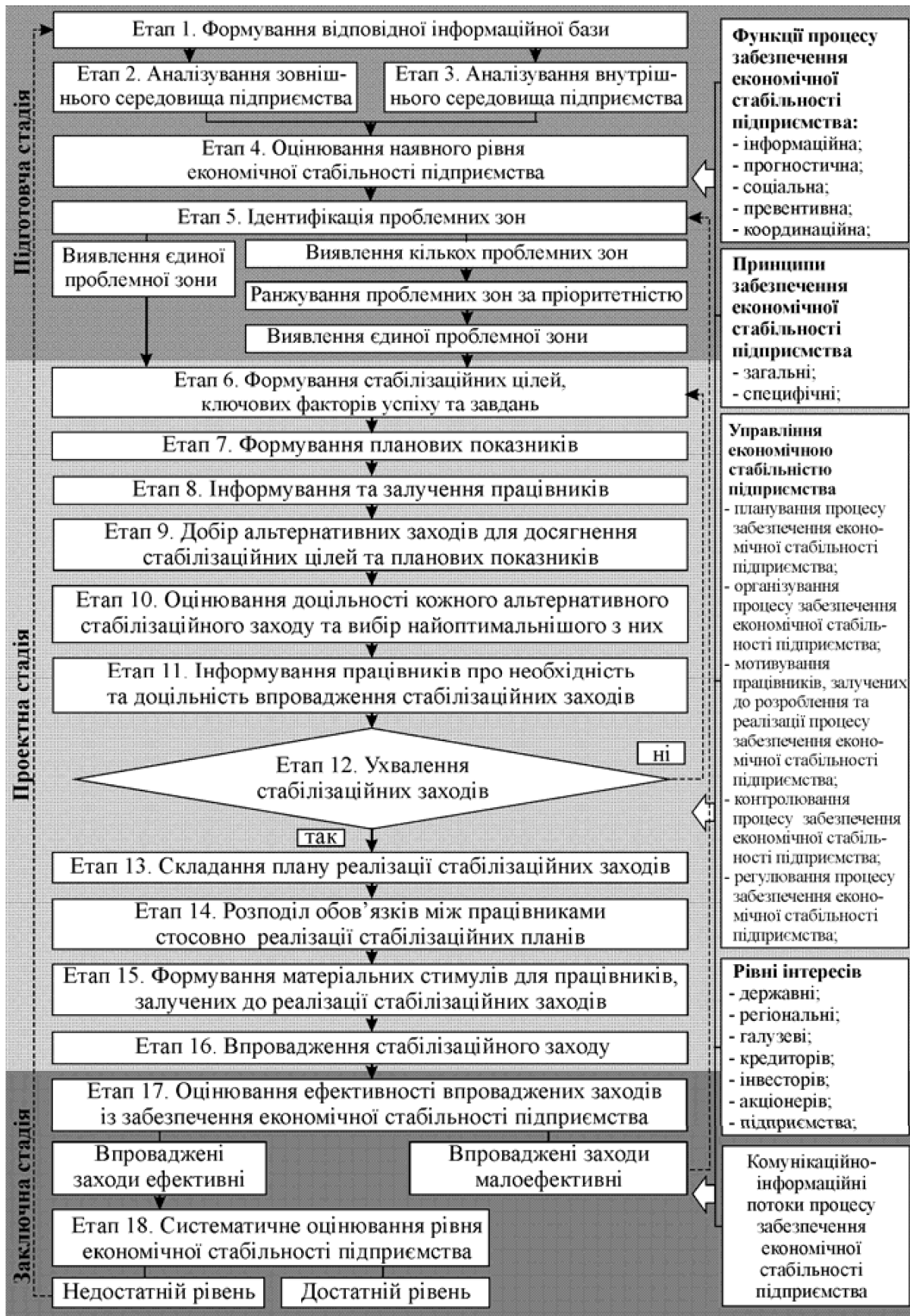


Рис. 1. Механізм забезпечення економічної стабільності підприємства [2, С. 252]

У процесі аналізування наведених етапів вважаємо за доцільне детальніше зупинитись на деяких з них. Так формування відповідної інформаційної бази механізму забезпечення економічної стабільності (етап 1) полягає в зборі, обробленні, структуризації та підготовці до використання інформації, необхідної для реалізації кожного з етапів. Ця інформація дасть змогу проаналізувати середовище функціонування підприємства, оцінити його стан та виокремити наявні проблеми, розробити та реалізувати найоптимальніші стабілізаційні заходи тощо. Якісне інформаційно-комунікаційне забезпечення відіграє достатньо важливу роль, оскільки передбачає: «нарощування» інформаційного масиву – основи для прогнозування майбутнього стану підприємства; створення необхідного програмного забезпечення; застосування відповідної групи наочно-графічних засобів – графіків, діаграм, хронограм, органіграм тощо; використання правової, соціологічної, статистичної та інших видів інформації. На основі вивчення літературних джерел [4] та власних напрацювань запропоновано класифікацію видів інформації, використовуваної в процесі забезпечення економічної стабільності підприємства, та їх характеристику (табл. 2).

Підготовча стадія процесу забезпечення економічної стабільності підприємства реалізовуватиметься на основі запропонованих загальних та специфічних принципів. До загальних відносимо принципи: адаптивності та мобільності, цілеспрямованості, ієрархічності, системності, раціональності та економічного ефекту, комплексності та взаємоузгодженості управління, економічного зростання та рівноваги, збалансованості, інноваційності та розвитку. До переліку специфічних принципів відносимо принципи: нейромережевого прогнозування, кількісного оцінювання, інтегрування, превентивності, альтернативності, неперервності, фінансової стійкості, конкурентостійкості, каузальності, обґрунтованості індикаторного забезпечення, партисипативності та соціальної орієнтованості [5].

На підготовчій стадії інформативна функція забезпечення економічної стабільності підприємства полягатиме у зборі, опрацюванні та інформуванні керівництва та працівників підприємства про умови зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства та його проблемні ділянки.

Таблиця 2

**Види інформації, використовуваної в процесі забезпечення економічної стабільності підприємства**

Класифікаційні ознаки	Види інформації
1. За змістом	- фінансова, планово-економічна, статистична, технологічна, адміністративна та ін;
2. За тривалістю дії	- разова (застосовується лише у виняткових ситуаціях один раз); - періодична (використовується систематично в певних ситуаціях); - довгострокова (використовується впродовж тривалого періоду часу);
3. За рівнем достовірності	- достовірна (базується на основі вірних та об'єктивних даних); - недостовірна (базується на основі суб'єктивних даних, містить неточності); - змішана;
4. За рівнем систематизованості	- систематизована (впорядковані дані відповідно до певної структури); - несистематизована (невпорядковані дані); - змішана;
5. За місцем формування	- внутрішня (є легкодоступною та збирається всередині організації); - зовнішня (збирається за межами організації); - комбінована;
6. За рівнем постійності	- постійна (стала, здатна зберігати вагомість протягом тривалого періоду часу); - умовно-постійна (багаторазового використання, але передбачає деякі оновлення); - змінна (є оперативною та передбачає наявність даних разового використання);
7. За рівнем впливу	- релевантна (може бути змінена внаслідок прийняття рішень); - нерелевантна (не підлягає жодним змінам після прийняття рішень);
8. За рівнем фіксування на носіях	- фіксована (дані, закріплені на будь-якому фізичному носії); - нефіксована (дані, базовані на знаннях та досвіді працівників, фахівців, що передаються решті учасникам виробничо-господарського процесу);
9. За актуальністю	- цінна (характеризується корисністю та здатністю забезпечити умовами, необхідними для досягнення цілей організації); - актуальна (характеризується здатністю відповідати умовам певного часового періоду); - неактуальна (дані, що втратили цінність та не відповідають умовам конкретного періоду);
10. За джерелом одержання	- первинна (зібрана вперше з метою формування процесу забезпечення економічної стабільності підприємства); - вторинна (нагромаджувалась раніше для інших цілей);
11. За формою фіксування	- документальна (відповідним чином оформлені дані, що мають юридичну силу); - не документальна (представлена у довільній формі);
12. За способом передавання	- автоматизована (передається за допомогою організаційно-технічних систем); - неавтоматизована (передається у довільній формі); - комбінована;
13. За станом оброблення	- оброблена (дані, що підлягали попередньому опрацюванню); - необроблена (дані, що не підлягали попередньому опрацюванню);
14. За стадією використання	- інформація, призначена для використання на підготовчій стадії процесу забезпечення економічної стабільності підприємства; - інформація, призначена для використання на проектній стадії процесу забезпечення економічної стабільності підприємства; - інформація, призначена для використання на заключній стадії процесу забезпечення

	економічної стабільності підприємства;
15. За повнотою охоплення	- повна (вичерпно відображає та розкриває досліджуваний об'єкт, явище); - часткова (відображає окремі аспекти досліджуваного об'єкта чи явища); - надлишкова (містить зайві дані стосовно досліджуваного об'єкта у відповідний період);
16. За періодом використання	- перспективна (формується на основі прогнозних даних); - ретроспективна (формується на основі даних про минулі події);
17. За способом одержання	- безкоштовна (не потребує фінансових затрат); - платна (потребує фінансових затрат та збирається, зазвичай, сторонніми організаціями);

Прогностична функція передбачає оцінювання майбутніх тенденцій ринкових умов та перспектив діяльності підприємства. Соціальна функція має місце на етапі аналізування внутрішнього середовища підприємства, а саме оцінювання трудових ресурсів, їх посадових функцій та ефективності роботи, анкетування працівників щодо задоволення умовами праці. Координаційна функція передбачає контроль за виконанням працівниками їх обов'язків, оцінювання ефективності керуючої та керованої систем, оцінювання стандартів, критеріїв та технологічних підходів до управління. Оцінювання слабких сторін підприємства, ринкових загроз та ідентифікація проблемних зон підприємства відображають превентивну функцію механізму – оцінювання ситуації з метою попередження настання кризового стану. Щодо рівнів інтересів, то під час реалізації підготовчої стадії задовольнятимуться інтереси самого підприємства, акціонерів, а також потенційних інвесторів.

Проектна стадія розпочинається з етапу 6 – формування основних стабілізаційних цілей та завдань. Після того, як на попередніх етапах було визначено наявний стан підприємства, рівень його економічної стабільності та виокремлено основну проблемну ділянку, доцільно сформулювати відповідні цілі. Цілі повинні відповідати таким критеріям: бути досяжними та водночас вирішувати складні завдання для підприємства, конкретними і підлягати вимірюванню, перспективними та взаємодоповнювальними, не суперечити одна одній тощо, а також формуватись з врахування впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Важливо, щоб встановлені цілі чітко розуміли та сприймали всі працівники організації, що сприятиме «виробленню» особистих мотивів працівників стосовно їх

досягнення. На основі досліджень авторами розроблена класифікація стабілізаційних цілей підприємства за такими істотними та незалежними ознаками: рівень взаємопов'язаності, тривалість досягнення, характер дії, рівень важливості, середовище впливу, рівень сприйняття працівниками, рівень досяжності, чисельність розробників, сфера охоплення, рівень доступу (табл. 3).

Таблиця 3

### Класифікація стабілізаційних цілей підприємства

Класифікаційні ознаки	Види стабілізаційних цілей
1. За рівнем взаємопов'язаності	- незалежні (цілі, непов'язані між собою та не ініціюють появу нових); - похідні (пов'язані між собою та взаємозалежні цілі)
2. За тривалістю досягнення	- короткострокові (тривалістю до 1 року); - середньострокові (тривалістю в 1-3 роки); - довгострокові (тривалістю понад 3 роки);
3. За характером дії	- активні (спрямовані на постійне удосконалення діяльності підприємства та його розвиток); - пасивні (є захисними, спрямовані на збереження наявного стану, запобігання банкрутству);
4. За рівнем важливості	- основні (реалізуються насамперед); - другорядні (впроваджуються після реалізації основних цілей); - допоміжні (є резервними та реалізуються за недостатній ефективності основних та другорядних цілей);
5. За середовищем впливу	- ендогенні (орієнтовані на внутрішнє середовище підприємства, безпосередньо стосуються суб'єкта господарювання – стану технології та орієнтації на інновації, фінансових результатів, стану корпоративної культури та ін.); - екзогенні (орієнтовані на зовнішнє середовище підприємства, безпосередньо стосуються постачальників, каналів збуту, конкурентів тощо); - комбіновані;
6. За рівнем сприйняття працівниками	- повністю сприйняті (зрозумілі та визнані працівниками, повністю підтримуюся ними); - частково сприйняті (зрозумілі та визнані працівниками, проте не підтримуюся); - неприйнятні (незрозумілі та невизнані працівниками, не підтримуюся);
7. За рівнем досяжності	- важкодосяжні (є складними та їх реалізація можлива за умов залучення зовнішньої підтримки); - легкодосяжні (є простими та реалізуються за допомогою внутрішніх резервів організації);
8. За чисельністю розробників	- одноосібні (обговорює група фахівців, але приймає одна особа); - колективні (обговорюються та приймаються групою фахівців);
9. За сферою охоплення	- загальні (стосуються всієї організації); - часткові (стосуються окремих видів діяльності, підрозділів,



	проблем – фінансові, виробничі, організаційні, соціальні цілі та ін.);
10. За рівнем доступу	- масові (є публічними, доступними для широко загалу); - конфіденційні (є закритими для широкого загалу, розповсюджуються виключно всередині організації, між окремим її працівниками)

Окрім формування стабілізаційних цілей, на цьому етапі розроблятимуть відповідні їм завдання, тобто способи та шляхи досягнення поставлених цілей.

Проектна стадія процесу забезпечення економічної стабільності підприємства реалізовуватиметься на основі тих самих загальних та специфічних принципів, що і підготовча стадія. На цій стадії інформативна функція забезпечення економічної стабільності підприємства полягатиме у поширенні даних, а також інформуванні керівництва та відповідних працівників стосовно: формування стабілізаційних цілей, планових показників, прийнятих рішень щодо обрання конкретних інструментів забезпечення економічної стабільності підприємства. Крім того, мова йде про поширення інформації стосовно складеного плану реалізації стабілізаційних заходів, а також повідомлення та консультування працівників стосовно їх подальших обов'язків. Прогностична функція пояснюється тим, що в процесі формування планових показників, а також складання плану реалізації стабілізаційних заходів керівники підприємства матимуть змогу оцінити подальші перспективи розвитку організації, а також майбутні умови її внутрішнього середовища. Соціальна функція полягатиме у: формуванні матеріальних стимулів для працівників, залучених до реалізації стабілізаційних заходів, застосуванні адекватних мотиваційних інструментів та відповідних санкцій, а також залученні персоналу до процесу розроблення стабілізаційних заходів. Координаційна функція передбачає контролювання керівництвом процесу розподілу обов'язків між працівниками стосовно реалізації стабілізаційних заходів, а також забезпечення інтеграції всіх підрозділів підприємства, спрямованої на ефективне використання залучених ресурсів задля досягнення поставлених

цілей. Превентивна функція механізму полягає у застосуванні найоптимальнішого інструментарію та розробленні таких стабілізаційних заходів, щоб забезпечити стабільність організації та сформувати необхідні резерви з метою попередження потенційних загроз в майбутньому. Щодо рівнів інтересів, то під час реалізації проектної стадії задовольнятимуться усі види інтересів – самого підприємства, його акціонерів, кредиторів та інвесторів, а також галузеві, регіональні та державні.

Після завершення проектної стадії, що полягала у розробленні та впровадженні стабілізаційних заходів, переходимо до заключної, що розпочинається з етапу 17, на якому оцінюють доцільність та ефективність впроваджених стабілізаційних заходів. Інструментами для реалізації цього етапу можуть бути: експертне оцінювання, порівняння з попередніми періодами чи аналогічними ситуаціями, обчислення відхилень між плановими та фактичними показниками, спеціально розроблена методика тощо.

За малої ефективності впроваджених заходів зворотний зв'язок процесу прямує до етапу 5, на котрому переглядатимуть та коректуватимуть відібрані проблемні зони, перевірятиметься доцільність попередньо обраних проблемних ділянок. У разі ефективності впроваджених стабілізаційних заходів надалі перманентно здійснюватимуть оцінювання рівня економічної стабільності підприємства; якщо результируючий показник буде незадовільним – процес спрямовуватиметься на початкову стадію.

Заключна стадія процесу забезпечення економічної стабільності підприємства реалізовуватиметься на основі тих самих загальних та специфічних принципів, що і попередні стадії. На заключній стадії інформативна функція забезпечення економічної стабільності підприємства полягатиме у поширенні даних стосовно ефективності та доцільності впроваджених заходів, інформуванні керівництва та відповідних працівників стосовно виявлених відхилень чи результатів систематичного оцінювання рівня економічної стабільності підприємства, що слугуватиме

основою для порівняння (відправною точкою) під час формування стабілізаційних програм в майбутньому. Прогностична функція передбачає виявлення подальших перспектив розвитку підприємства. Соціальна функція полягатиме у застосуванні мотиваційних інструментів та відповідних санкцій, а також залученні персоналу до обговорення одержаних результатів та подальших планів розвитку організації, що підсилить відданість працівників та їх співпереживання за майбутнє організації. Координаційна функція передбачає контроль за виконанням працівниками їх посадових функцій, а також виявлення та усунення наявних відхилень. Превентивна функція механізму полягає у систематичному оцінюванні рівня економічної стабільності підприємства та вживанні відповідних заходів, у разі незадовільного результуючого показника, з метою попередження банкрутства підприємства. Щодо рівнів інтересів, то під час реалізації заключної стадії задовольнятимуться інтереси самого підприємства, його акціонерів, кредиторів та інвесторів, а також галузеві, регіональні та державні.

Процес формування процесу забезпечення економічної стабільності підприємства є безперервним та може перманентно коригуватись, оскільки середовище діяльності підприємства постійно змінюється. У процесі присутній зворотний зв'язок, який є можливим на кожному з етапів формування, що свідчить про нерозривність процесів побудови та реалізації стабілізаційних програм.

### **Література**

1. Ковалев В.В. Финансовый анализ: управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности – 2-е изд., перераб. и доп. / В.В. Ковалев. М.: Финансы и статистика, 1999. 512 с .
2. Романишин М.І. Механізм забезпечення економічної стабільності підприємства / М.І. Романишин // Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.6. С. 249-258.

3. Шпак Н.О., Романишин М.І. Стратегія забезпечення економічної стабільності підприємства та принципи її формування / Н.О. Шпак, М.І. Романишин // Економіка та держава. 2010. № 10. С. 48-51.
4. Словник української мови: том 9 С. / Голова ред. колегії І.К. Білодід. К.: Наукова думка", 1978. 916 с.
5. Шпак Н.О. Основні принципи формування стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства / Н.О. Шпак, М.І. Романишин // Vědecko pokrok na rozmezí tisíciletí – 2010 : materiály VI mezinárodní vědecko-praktická konference. Díl 10. Ekonomické vědy. Praha. Publishing "Education and Science" s.r.o. S. 7-10.