

А. Є. Довгань,
к. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,
Національний технічний університет України, "Київський
політехнічний інститут"

Г. А. Мохонько,
старший викладач, Національний технічний університет
України "Київський політехнічний інститут",

НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

У статті запропоновано науково-методичне забезпечення стратегічної стійкості підприємства, яке дозволило поглибити концептуальні підходи до стратегічного управління підприємством. Регламентовано процес забезпечення стійкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

In the article scientific and methodological support of the strategic stability of the company is proposed, which enabled deeper conceptual approaches to strategic management. The process of providing of stability of the company in a volatile market environment is regulated.

Ключові слова: стратегічна стійкість підприємства, нестабільне ринкове середовище, забезпечення стратегічної стійкості підприємства, науково-методичне забезпечення.

ВСТУП

Сучасні умови розвитку національної економіки, зростання рівня конкуренції на ринку друкованої продукції зумовлюють необхідність підтримки стабільності роботи підприємств видавничо-поліграфічної галузі й забезпечення їх стійкого економічного зростання. Унаслідок збурювального впливу соціально-економічних, техніко-технологічних, політичних, демографічних чинників на діяльність підприємства виникає потреба у розвитку здатності підприємства зберігати свою стратегічну стійкість в умовах нестабільного ринкового середовища.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Дотепер недостатньо дослідженим є забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища в найближчій та віддаленій перспективі. Постає питання забезпечення стратегічної стійкості, що має важливе значення в діяльності підприємства, оскільки показує можливість реалізувати стратегічні цілі підприємства у зв'язку із нестабільним ринковим середовищем.

Метою даної статті є формування відповідного науково-методичного забезпечення стратегічної стійкості, яке має бути спрямоване на досягнення достатнього її рівня в умовах нестабільного ринкового середовища, що дозволяє підприємству досягати поставлених стратегічних цілей і конкурентних позицій на ринку.

Основою формування науково-методичного забезпечення стратегічної стійкості підприємства є дослідження поняття "стратегічна стійкість підприємства" з огляду на завдання, які вирішуються в процесі забезпечення цілісності й гармонійного розвитку підприємств; розкриття сутності стратегічної стійкості в системі стратегічного управління підприємством; концептуальні засади забезпечення стратегічної стійкості підприємства.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Забезпечення стратегічної стійкості підприємства передбачає стійкість усіх підсистем діяльності підприємства, їх збалансованість, що є основою стійкого поточного функціонування та стійкого розвитку.

Узгодженість діяльності різних підсистем підприємства зумовлюється розробленням ефективних науково-методичних підходів до забезпечення стратегічної стійкості підприємства, що сприяє здатності досягати стратегічних цілей в умовах нестабільного ринкового середовища.

Для дослідження функціонування промислового підприємства та його стратегічної стійкості в умовах нестабільного ринкового середовища нами пропонується науково-методичний підхід до оцінювання стратегічної стійкості, що ґрунтується на узгодженні факторів, що впливають на стратегічну стійкість підприємства, з компонентами, що її забезпечують. Як відомо, підприємство являє собою складну багаторівневу соціально-економічну систему, що забезпечує виконання технологічних, виробничих, економічних функцій. Будь-яка система в процесі свого функціонування прагне до змін, до розвитку. Відносно самостійними функціональними підсистемами традиційно вважають технологічну, виробничу, матеріально-технічну, кадрову (соціальну), управління, інвестиційно-інноваційну, збуту та реалізації продукції тощо [4, с. 61]. Виготовляючи друковану продукцію чи надаючи поліграфічні послуги, суб'єкти видавничо-поліграфічної галузі з метою отримання прибутку іноді нерационально використовують природні ресурси, тим самим завдаючи шкоди зовнішньому середовищу. Саме тому важливо враховувати і екологічну підсистему діяльності підприємства. Результати діяльності промислового підприємства, його стійкості залежать від узгодженості роботи всіх цих підсистем; саме така узгодженість визначає стабільне становище підприємства на ринку суб'єктів господарювання.

З огляду на специфіку підприємств видавничо-поліграфічної галузі було запропоновано для оцінювання стратегічної стійкості виділяти сім компонентів стратегічної стійкості підприємства, які різнобічно характеризують стан, можливості й розвиток підприємства, вплив збурення факторів нестабільного ринкового середовища на різні сфери діяльності підприємства та можливості підприємства запобігати цим змінам (рис. 1). Можна стверджувати, що тільки взяті в комплексі компоненти стійкості дозволяють оцінювати забезпечення стратегічної стійкості діяльності підприємства, можливості його подальшого розвитку.

Компоненти стратегічної стійкості мають забезпечувати досягнення стратегічних цілей, підтримати конкурентні позиції підприємства на ринку. Забезпечення стратегічної стійкості підприємства передбачає

стійкість кожної із підсистем підприємства, яка ґрунтується на підвищенні показників діяльності підприємства.

У забезпеченні стратегічної стійкості важливу роль відіграють внутрішні можливості підприємства (потенціал), його ресурсне забезпечення, уміння адаптуватися за постійного дестабілізуючого впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Це зумовлюється тим, що втрата стійкості за певним функціональним напрямом може бути компенсована наявним відповідним потенціалом підприємства, ефективне використання якого може повернути втрачену рівновагу і, таким чином, забезпечити загальне збереження стратегічної стійкості підприємства [2]. Розв'язання проблем використання потенціалу підприємства щодо забезпечення його стратегічної стійкості стикається передусім з недостатністю теоретичного інструментарію [3, с. 76].

Між стратегічним потенціалом, стратегічною стійкістю підприємства та стратегічним управлінням існують взаємозв'язки, саме тому актуальним є дослідження стратегічного потенціалу як ресурсного забезпечення підприємства, стратегічної стійкості як здатності підприємства досягати місії і стратегічних цілей та системи стратегічного управління (рис. 2).

Управлінський аспект забезпечення стратегічної стійкості підприємства містить такі елементи, як мінімізація витрат, загальна ефективність підприємства. При цьому управління забезпеченням стратегічної стійкості підприємства спрямоване на розвиток здатності системи пристосовуватися до умов, що змінюються, в контексті загальної стратегії підприємства.

Забезпечення стратегічної стійкості передбачає врахування цілей кожної підсистеми діяльності підприємства, що систематизовано в дерево цілей підприємства (табл. 1).

Науково-методичне забезпечення стратегічної стійкості підприємства спрямоване на формування принципів та удосконалення дії різних підсистем управління стратегічною стійкістю підприємства, зокрема: виробничої підсистеми, що включає формування стійкої виробничої структури, забезпечення безперервності, ритмічності виробництва; фінансової підсистеми, яка передбачає ефективне використання фінансових ресурсів підприємства; інвестиційно-інноваційної підсистеми, а також управлінської, маркетингової, екологічної, соціальної підсистеми.

Науково-методичне забезпечення стратегічної стійкості підприємства передбачає формування та взаємопогоджене функціонування методів і важелів, спрямованих за на-

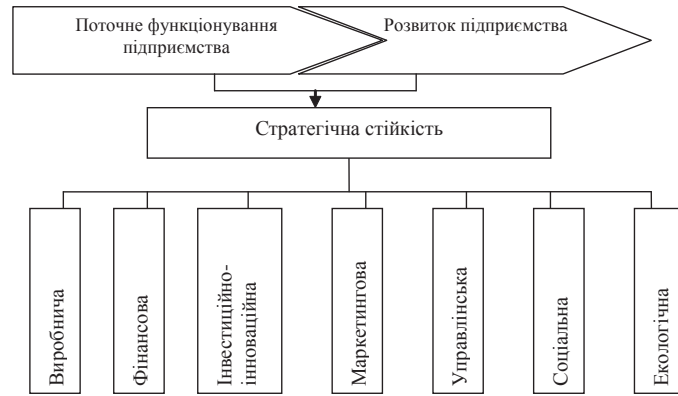


Рис. 1. Компоненти стратегічної стійкості підприємства (запропоновано автором)

явності необхідного інформаційно-нормативно-правового, організаційно-інфраструктурного, фінансово-економічного забезпечення на досягнення підприємством достатнього рівня стратегічної стійкості в умовах нестабільного ринкового середовища (табл. 2).

Ефективна система управління стратегічною стійкістю підприємства зумовлюється станом взаємозалежної сукупності внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, що забезпечують розробку та прийняття управлінських рішень. Така система має бути сформована в межах єдиної організаційної структури підприємства. Пропонується організувати підсистему управління (забезпечення) стратегічною стійкістю підприємства.

Формування підсистеми управління стратегічною стійкістю підприємства — це надто складне завдання для будь-якого підприємства. Саме від того, наскільки грамотно проведена робота з виділення цієї підсистеми, залежать подальші результати управління підприємством, забезпечення його стійкості.

Розроблення ефективної підсистеми управління стратегічною стійкістю включає виконання наступних етапів, що дозволяють визначити сферу її повноваження і в результаті домогтися злагодженого функціонування системи забезпечення стратегічної стійкості на підприємстві.

1. Визначення основних напрямів господарської діяльності, типу організаційної структури підприємства натеper та на тривалу перспективу.

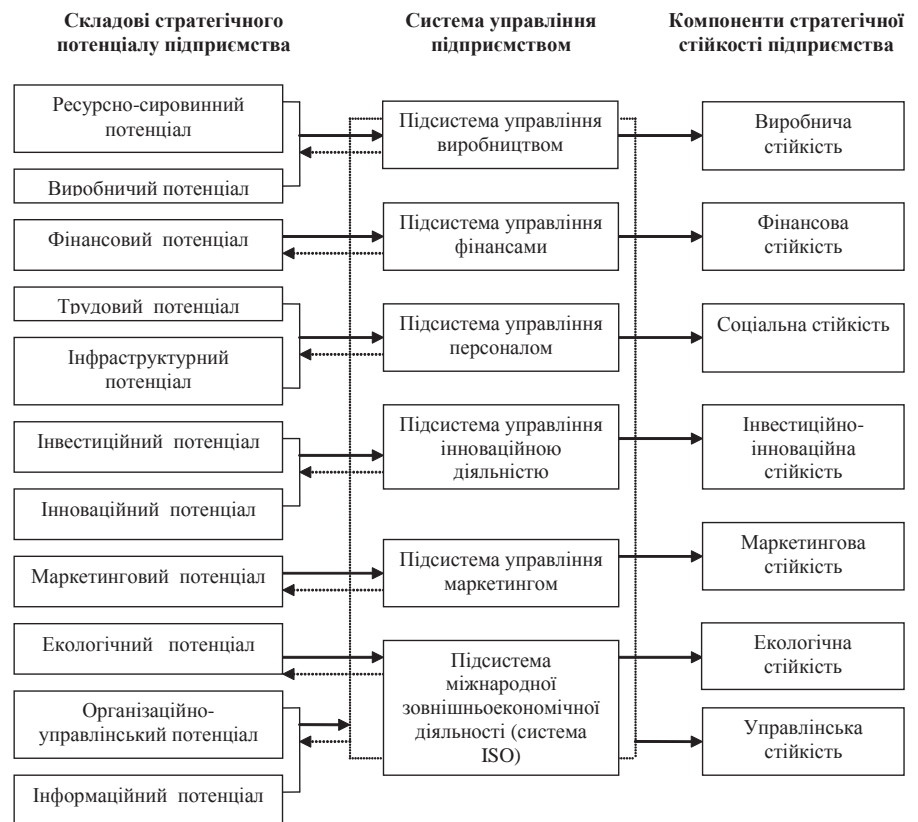


Рис. 2. Зв'язки стратегічного потенціалу, стратегічної стійкості підприємства та системи стратегічного управління (систематизовано автором на базі [1])

Таблиця 1. Дерево цілей підприємства

Загальна мета	I рівень цілей	II рівень цілей
Забезпечення стратегічної стійкості	Забезпечення стійкості виробничої підсистеми	— Масштаб динаміка приросту виробництва — Рівень витрат — Ефективне використання виробничих ресурсів виробництва
	Забезпечення стійкості фінансової підсистеми	— Фінансова стабільність — Оптимальна структура капіталу — Динаміка обіговості капіталу — Підвищення ринкової вартості підприємства
	Забезпечення стійкості інвестиційно-інноваційної підсистеми	— Приріст інвестицій — Застосування інноваційних технологій
	Забезпечення стійкості маркетингової підсистеми	— Збільшення частки ринку — Приріст обсягу продаж — Рівень забезпеченості ресурсами — Рівень цін
	Забезпечення стійкості управлінської підсистеми	— Упровадження ефективних методів управління — Упровадження ефективних технологій управління — Оптимізація часових характеристик для прийняття рішень
	Забезпечення стійкості соціальної підсистеми	— Оптимальний рівень чисельності, структури, кваліфікації персоналу — Забезпеченість соціальної захищеності — Всебічний розвиток особистості — Удосконалення життєвих умов працівників трудових колективів (покращення умов праці, збільшення заробітної плати, покращення житлових умов, розвиток побутового обслуговування, охорону здоров'я, культури тощо) — Стимулювання їх трудової поведінки — Підвищення кваліфікації персоналу
	Забезпечення стійкості екологічної підсистеми	— Безпечність умов праці на підприємстві — Охорона навколишнього середовища — Випуск екологічно безпечної продукції

2. Розподіл основних напрямів господарської діяльності за структурними підрозділами (згідно системоутворювальних компонент).

3. Біокремлення підсистем управління стратегічною стійкістю підприємства і визначення їх статусу.

4. Визначення умов і порядку взаємодії між різними підрозділами, механізму керування ними.

5. Визначення переліку документації, що складається кожним відділом.

6. Розроблення внутрішніх положень, що регламентують права і обов'язки підсистеми управління стратегічною стійкістю.

7. Визначення участі кожного відділу в обговоренні прийняття рішень щодо забезпечення стратегічної стійкості підприємства (прийняття рішення).

8. Установлення ієрархічної структури підсистеми управління стратегічною стійкістю, здійснення контролю.

Завдання підсистеми управління стратегічною стійкістю полягає в ранньому виявленні несподіваних змін як у внутрішньому середовищі, так і поза підприємством, швидкому реагуванні на них, визначенні проблемних сфер діяльності та розробленні заходів щодо забезпечення стратегічної стійкості підприємства.

При цьому необхідно адаптувати підсистему стратегічної стійкості до умов функціонування підприємства з огляду на масштаби його діяльності, її багатофункціональність, кількість персоналу, організаційну структуру, організаційно-правову форму діяльності.

Таблиця 2. Складові науково-методичного забезпечення стратегічної стійкості підприємства (систематизовано автором)

Складова	Функція
Кадрове забезпечення	Надання кадрового забезпечення відповідно до потреб інтелектуального та кваліфікаційного рівнів, що включає їх підготовку та підвищення кваліфікації
Інформаційне	Аналітичне оброблення інформації, сприяння доступу до неї
Економіко-фінансове	Сприяння доступу до економічного потенціалу підприємства
Нормативно-правове	Забезпечення підприємства нормативним та законодавчим регулюванням

Процес забезпечення стратегічної стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі характеризується довгостроковістю та інноваційною спрямованістю. З огляду на це ефективність реалізації заходів щодо забезпечення стратегічної стійкості підприємства потребує чітко визначеної програми дій з боку вищого керівництва підприємства. Ураховуючи той факт, що стратегічна стійкість, згідно із запропонованою нами методикою, оцінюється за всіма показниками господарської діяльності, що надають всі підрозділи видавництва та поліграфічних підприємств, то пропонується в підсистему управління стратегічною стійкістю залучати начальників різних підрозділів — сфер діяльності, що підпорядковуються керівництву. Керівник будь-якого ієрархічного рівня повинен мати в своєму розпорядженні механізм і апарат для усунення та компенсування перешкод у роботі системи, стежити за їх оновленням і оперативною готовністю введення в дію (резервні потужності, страхові запаси, варіанти збуту продукції і т. ін.).

Підприємство, функціонуючи у нестабільному ринковому середовищі, зазвичай приймає рішення в умовах неповної інформації, що призводить до імовірнісного характеру управлінських рішень, що приймаються, дублювання, втрати необхідної інформації і, як наслідок, до високої ефективності управління. Управління стратегічною стійкістю є важливим процесом у забезпеченні ефективного розвитку функціонуючого підприємства, що передбачає аналіз вихідної інформації на основі математичних методів та моделей, визначення факторів негативного впливу, запровадження автоматизованих, інтелектуальних, експертних систем, систем підтримання прийняття рішень тощо.

Процес забезпечення стратегічної стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільного ринкового середовища показано на рис. 3, він передбачає наступні етапи.

1. Проведення моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища з метою виявлення загроз і ризиків для розвитку підприємства з використанням показників, що характеризують стратегічну стійкість підприємства в цілому та компонент стратегічної стійкості зокрема.

2. Визначення інтегрального показника стратегічної стійкості на базі формування багаторівневої нечіткої моделі оцінювання стійкості підприємства.

3. Систематизація проблем, що перешкоджають підвищенню стійкості та визначенню проблемних компонент стійкості.

4. Розроблення заходів щодо забезпечення стратегічної стійкості:

— розроблення стратегічних напрямів забезпечення стратегічної стійкості та процесу прийняття рішень щодо забезпечення стійкості підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища;

— розроблення заходів щодо вирішення основних проблем забезпечення стратегічної стійкості підприємства.

5. Виконання планів:

— реалізація заходів щодо забезпечення стратегічної стійкості підприємства;

— визначення ступеня досягнення рівня стратегічної стійкості підприємства.

Запропонований процес забезпечення стратегічної стійкості підприємства дозволяє сформулювати алгоритм виявлення дестабілізаторів (проблем) стратегічної стійкості підприємства, який дозволяє враховувати економічний вплив факторів нестабільного ринкового середовища, формулювати стратегічні цілі підприємства та засоби їх досягнення, що в кінцевому підсумку дозволить приймати рішення щодо можливості забезпечення стійкості підприємства.

Успішне досягнення перспективних цілей підприємств щодо забезпечення стратегічної стійкості підприємства забезпечується за умов чіткої координації діяльності всіх його структурних підрозділів у системі стратегічного управління та ефективного використання його можливостей.

Сформовані науково-методичні напрями забезпечення стратегічної стійкості підприємства дозволяють приймати ґрунтовні стратегічні рішення з ефективного розвитку підприємства, сприяють своєчасному реагуванню підприємства на дестабілізуючі зовнішні впливи та забезпечують динамічний розвиток підприємств видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільного ринкового середовища.

ВИСНОВОК

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки.

1. Формування передумов забезпечення стратегічної стійкості підприємства потребує розроблення науково-методичних підходів, в яких передбачається регламентація процесу забезпечення стратегічної стійкості підприємства, алгоритм виявлення дестабілізаторів стратегічної стійкості та оцінювання на цій основі компонент стратегічної стійкості підприємства.

2. У ході досліджень визначено, що процес забезпечення стратегічної стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі потребує довгостроковості та інноваційної спрямованості. Тому для ефективної реалізації заходів щодо забезпечен-



Рис. 3. Процес забезпечення стратегічної стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі (запропоновано автором)

ня стратегічної стійкості підприємства необхідна чітко визначена програма дій з боку вищого керівництва підприємства з урахуванням ступеня невизначеності середовища.

3. Науково-методичне забезпечення стратегічної стійкості підприємства передбачає взаємопогоджене функціонування методів та важелів, вплив яких на стратегічну стійкість підприємства зумовлюється сукупністю компонент, а саме: виробничої, фінансової, інноваційно-інвестиційної, соціальної, екологічної, маркетингової, управлінської. Зазначені компоненти стратегічної стійкості всебічно характеризують стан, можливості й розвиток підприємства, вплив збурення зовнішнього середовища на різні сфери діяльності підприємства і здатність підприємства протистояти цим змінам. Виокремлені компоненти є засадничим базисом забезпечення стратегічної стійкості підприємства та досягнення ним стратегічних цілей.

Література:

1. Бузько І.Р. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємства: монографія / Бузько І.Р., Дмитренко І.Є, Суценько О.А. — Алчевськ: вид-во ДГМІ, 2002. — 216 с.
2. Галушко В.Б. Концепція оцінки стратегічної стійкості машинобудівного підприємства [Електрон. ресурс] / Галушко В.Б. — Режим доступу: http://www.confcontact.com/2008dec/3_galushko.htm
3. Іванов В.А. Управління економічною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу) / Іванов В.А.; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. — Луганськ, 2005. — 266 с.
4. Клейнер Г.Б. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.А., Качалов Р.М. — М.: Экономика, 1997. — 482 с.

Стаття надійшла до редакції 26.07.2010 р.