

11. *Вумек Дж. П.* Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании: Пер. с англ. / Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 472 с.

12. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с нем. / Дитгер Хан; Под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.

13. *Фандель Г.* Теорія виробництва і витрат / Гюнтер Фандель; Пер. з нім. під кер. і за ред. М. Г. Грещака. — К.: Таксон, 2000. — 520 с.

Статтю подано в редакцію 27.01.09 р.

УДК 658.5; 658.012.2

*В. Б. Галушко*, аспірант,  
кафедра стратегії підприємств  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## **МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ЙОГО СКЛАДОВІ, ОЗНАКИ ТА ПРИНЦИПИ ФУНКЦІОНУВАННЯ**

У статті розглянуто складові, ознаки та принципи механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства, а також запропоновано концепцію впровадження та функціонування субмеханізму оцінки стратегічної стійкості як складової означеного механізму.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** стратегічна стійкість, механізм забезпечення стратегічної стійкості, субмеханізм оцінки стратегічної стійкості.

Стійкість будь-якої системи, чи то біологічної, чи то економічної, не виникає і не досягається сама по собі. Дії системи у даному напрямку є результатом одновекторних (цілеспрямованих) взаємозв'язків між її елементами. Такі взаємозв'язки мають керу-

ватися певним механізмом, що, в свою чергу, підпорядковується єдиному «мозковому центру», яким на будь-якому підприємстві є система управління.

В економічній літературі розрізняють окремо механізм управління та систему управління, причому, як засвідчує аналіз релевантних джерел, механізм управління вважається складовою частиною відповідної системи [1, 2, 4, 6].

Водночас, опрацювання даного проблемного поля свідчить про невирішеність питання організаційного забезпечення процесу досягнення стратегічної стійкості підприємства. Саме це окреслює сферу дослідження, часткові результати якого представлені в даній статті, *метою* якої є розгляд механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства (МЗССП) у вигляді системи відповідних його субмеханізмів.

Для досягнення зазначеної мети автором поставлено та вирішено наступні *завдання*:

- охарактеризовано механізм забезпечення стратегічної стійкості як елемент системи управління підприємством;
- запропоновано авторську версію змістовного наповнення дефініції «механізм забезпечення стратегічної стійкості підприємства»;
- наведено структуру МЗССП у вигляді системи із чотирьох взаємопов'язаних субмеханізмів;
- запропоновано схему впровадження та функціонування субмеханізму оцінки стратегічної стійкості підприємства.

В економічній науці механізм визначається як: «... система прямих та опосередкованих взаємозв'язків між економічними явищами і процесами, передусім між їх протилежними сторонами, а також між підсистемами та елементами, які виникають у різних типах економічних систем та між ними (за наявності комплексу умов)» [3, с. 496]. З огляду на існування різних видів стійкості підприємства (фінансова, виробнича, організаційно-управлінська, економічна та, насамперед, стратегічна стійкість як більш загальне явище) можемо припустити існування на підприємстві різних механізмів забезпечення стійкості, що, в кінцевому рахунку, об'єднані загальним механізмом забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Це дає змогу розглядати останній як загальну систему по досягненню та збереженню стійкості підприємства в межах системи управління підприємством і порівнювати його з механізмами стійкості більш нижчого порядку (фінансової, виробничої, економічної тощо).

Головне завдання механізму стійкості в рамках системи управління, на думку колективу авторів із Східноукраїнського національного університету, полягає в такому: «... забезпечить створення ефективної системи взаємодії, яка, з однієї сторони, не містить зайвих зв'язків, уповільнюючих роботу підприємства, а з іншої сторони, включає все те зв'язки, відсутність яких привело б до порушення заданих параметрів» [5, с. 129]. На нашу думку, необхідно конкретизувати завдання цього механізму створення та ефективним функціонування системи по виявленню оптимальних параметрів стійкості, їх досягненню та підтримці під впливом збурюючих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Механізм забезпечення стратегічної стійкості підприємства в процесі свого функціонування має відповідати певним принципам, серед яких можна виділити загальні та часткові (табл. 1).

*Таблиця 1*

**ЗАГАЛЬНІ ТА ЧАСТКОВІ ПРИНЦИПИ  
ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ  
СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Принципи функціонування МЗССП		Сутність принципів функціонування МЗССП
Загальні	Системність	Розгляд МЗССП як сукупності взаємопов'язаних елементів, дії яких направлені на досягнення спільних цілей, та їх існування в рамках більш загальної системи управління
	Програмно-цільове управління	Використання методичних підходів до вирішення організаційних питань на основі розчленування проблеми на елементи у зв'язку із ускладненням об'єктів управління стійкістю, зв'язків та взаємодій між ними та об'єктами зовнішнього середовища
	Саморегулювання	Передбачає вчасну та ефективну реакцію системи на вплив збурюючих чинників зовнішнього та внутрішнього (стосовно підприємства) характеру
	Логічна основа	Базується на використанні чітких прогностичних характеристик стійкості підприємства, визначенні відповідальних за прийняття та виконання управлінських рішень, структуризації напрямків забезпечення стійкості задля спрощення її аналізу та оцінки

Принци функціонування МЗССП		Сутність принципів функціонування МЗССП
Часткові	Плановість	Передбачає стратегічне (довгострокове) та поточне планування діяльності і розвитку підприємства
	Модельованість	Можливість забезпечення прогностичних моделей функціонування та розвитку підприємства, враховуючи параметри функціонування системи управління та її механізму стійкості
	Альтернативність	Передбачає вибір оптимальних управлінських рішень та стратегічних дій з поміж певного набору альтернативних варіантів
	Ієрархічність	Передбачає підпорядкованість цілей та завдань поточного функціонування механізму стійкості загальним стратегічним орієнтирам та цілям функціонування і розвитку підприємства
	Керованість	Передбачає здатність впливу на хід виконання робіт та на об'єкт управління
	Економічність	Досягнення ефективності та раціоналізації витрат на забезпечення стійкості підприємства
	Безперервний розвиток	Внесення новацій у МЗССП паралельно з розвитком системи управління та підприємства в цілому
	Відповідність механізму системі, в якій він існує	Охоплення механізмом забезпечення стійкості всіх елементів системи управління та врахування їх особливостей у процесі здійснення відповідного впливу задля досягнення цілей
	Зворотній зв'язок	Своєчасне та адекватне реагування системи управління на існуючі відхилення від заданих параметрів

Наведені в табл. 1 принципи дають змогу визначити загальні ознаки МЗССП:

♦ *складність та багатofункціональність* — можливість представлення механізму як сукупності субмеханізмів із власною структурою та функціями;

♦ *об'єктивність* — цілі його функціонування мають бути досяжними, чітко визначеними та формуватись з врахуванням усіх можливостей та загроз;

◆ *комплексність та системність* — розгалуженість структури та різноманітність взаємопов'язаних складових механізму з метою протистояння та активного реагування на фактори впливу зовнішнього та внутрішнього характеру;

◆ *динамічність* — можливість зміни структури МЗССП за умов зміни (перетворення) окремих чи сукупності його складових;

◆ *відкритість* — постійний зв'язок із зовнішнім середовищем та своєчасне отримання інформації ззовні системи управління;

◆ *гнучкість* — зміна структури МЗССП під впливом факторів одночасно зі стабільністю його основної функції;

◆ *об'єктивна стохастичність* — невизначеність умов функціонування МЗССП у зв'язку з багатоваріантністю сценаріїв подій, волатильністю впливу збудовуючих факторів одночасно з постійним спрямуванням дій МЗССП до досягнення бажаного результату.

Окреслені завдання, принципи та ознаки механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства дають змогу визначити його як *систему взаємопов'язаних засобів, інструментів, важелів по досягненню та підтримці стратегічної стійкості підприємства шляхом взаємоузгодженої та цілеспрямованої дії відповідних його субмеханізмів*.

Відповідно до принципів складності та системності структури механізм забезпечення стратегічної стійкості складається з певних субмеханізмів, до яких належать (рис. 1):

- 1) субмеханізм моніторингу та аналітичної підтримки;
- 2) субмеханізм оцінки стратегічної стійкості підприємства;
- 3) субмеханізм прийняття управлінських рішень;
- 4) субмеханізм регулювання системи.

Як бачимо на рис. 1, кожен із субмеханізмів МЗССП виконує свою конкретну роль, при цьому всі вони взаємопов'язані та застосовують свої важелі (інструменти) як паралельно один з одним, так і послідовно, залежно від ситуації чи специфіки самого підприємства.

Будемо вважати, що на початковому етапі впровадження МЗССП у дію підприємство ще не досягло своєї стратегічної стійкості. В такому випадку реалізовується субмеханізм «Оцінки стратегічної стійкості підприємства». На цьому етапі зі структурних підрозділів підприємства чи його окремих працівників створюється проектна група для поетапного виконання завдань блоку 2 на рис. 1.

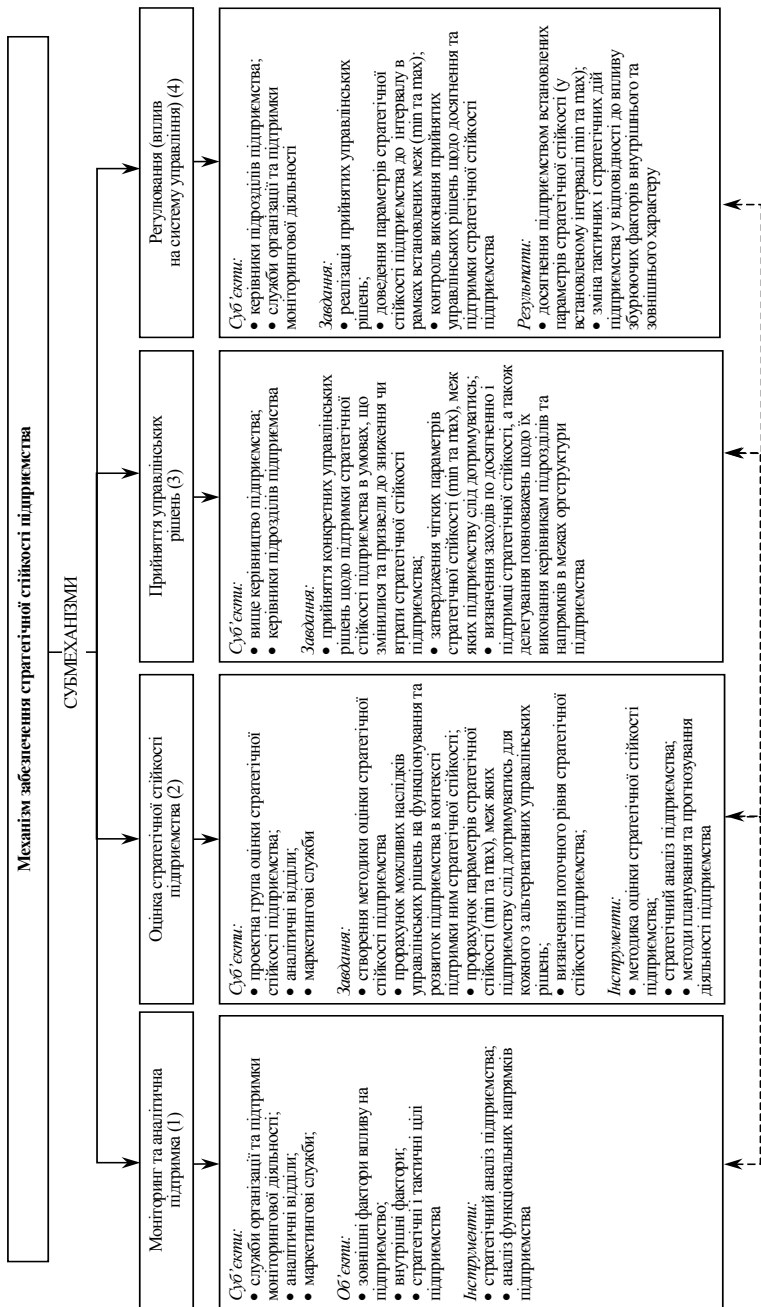


Рис. 1. Структурна модель механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства (авторська версія)

Як наслідок, відповідна проектна група визначається з методикою оцінки стратегічної стійкості свого підприємства (враховуючи всі його специфічні аспекти та сфери діяльності) та напрацьовує пропозиції щодо підвищення рівня стратегічної стійкості. Також на даному етапі, окрім визначення поточного рівня стратегічної стійкості, вираховуються оптимальні параметри стратегічної стійкості (min та max), меж яких підприємству слід дотримуватись. Тобто, визначається не конкретне оптимальне значення стратегічної стійкості, а саме лаг, «відрізок» значень, які будуть оптимальними для даного підприємства на даному етапі його розвитку. Таким чином, зберігається певна динамічність розвитку підприємства, надається можливість варіацій (у розумних межах) при виконанні чітких та конкретних стратегічних цілей підприємства. В даному аспекті цікавою є думка Р. А. Попова, що стверджує: «... основным параметром устойчивости системы является область устойчивости — структурированная группа показателей, выход за границы которой переводит систему в неустойчивое состояние. При этом переход из зоны устойчивости в неустойчивое положение определяется не линией границы, а какой-то областью, которой можно назвать областью перехода» [7, с. 65].

Напрацьована методика оцінки стратегічної стійкості, безперечно, потребує затвердження вищим керівництвом підприємства, що і здійснюється з допомогою субмеханізму «Прийняття управлінських рішень» (рис. 1). Надалі чітко визначені параметри стратегічної стійкості, меж яких підприємству слід дотримуватись, та відповідні управлінські рішення реалізуються за допомогою субмеханізму «Регулювання (впливу на систему управління)». На даному етапі здійснюються безпосередні дії по впровадженню та функціонуванню МЗССП, адже саме тут прийняті керівництвом рішення знаходять своє відображення у діях працівників та підприємства як системи в цілому.

Щодо субмеханізму «Моніторинг та аналітична підтримка», то його вплив проявляється на кожному з попередніх етапів і не припиняється а ні на мить. З самого початку свого створення, МЗССП потребує використання інформації, розробки та реалізації аналітичних методик, а також застосування стратегічного аналізу. Після запуску МЗССП у дію, субмеханізм блоку 1 (рис. 1) виконує важливу роль аналізу збурюючих факторів та їх можливого впливу на стратегічну стійкість підприєм-

ства. На нашу думку, безперервне у часі проведення оцінки стратегічної стійкості підприємства є не доцільним та не логічним. Це потребуватиме існування постійно діючої групи працівників (так званої проектної групи) та тягне за собою нераціональне витрачання ресурсів підприємства. Більш вдалою здається ідея проведення оцінки стратегічної стійкості після виявлення субмеханізмом «Моніторинг та аналітична підтримка» (рис. 1) можливого негативного впливу збурюючих факторів на систему управління чи підприємство в цілому. Звичайно, така схема можлива за умов попереднього досягнення підприємством визначеного рівня стратегічної стійкості. До цього моменту всі субмеханізми МЗССП мають працювати разом та злагоджено реалізовувати прийняті управлінські рішення, спрямовані на досягнення необхідного рівня стратегічної стійкості. Коротку характеристику всіх субмеханізмів МЗССП наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**ХАРАКТЕРИСТИКА СУБМЕХАНІЗМІВ МЗССП**

Критерії характеристики	Назва субмеханізму			
	Моніторинг та аналітична підтримка	Оцінка стратегічної стійкості підприємства	Прийняття управлінських рішень	Регулювання (вплив на систему управління)
Визначення	Сукупність інструментів, важелів спостереження та обробки інформації, а також методик аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх збурюючих факторів на підприємство	Сукупність взаємопов'язаних способів оцінки впливу факторів на рівень стратегічної стійкості підприємства	Сукупність раціоналізаторських методів формування оптимальних рішень щодо функціонування та розвитку підприємства у напрямку досягнення та підтримки ним бажаного рівня стратегічної стійкості	Сукупність організаційних важелів та інструментів впливу на підсистему підприємства за для виконання визначених управлінських рішень щодо досягнення та підтримки необхідного рівня стратегічної стійкості



Критерії характеристики	Назва субмеханізму			
	Моніторинг та аналітична підтримка	Оцінка стратегічної стійкості підприємства	Прийняття управлінських рішень	Регулювання (вплив на систему управління)
<b>Мета функціонування</b>	Вчасне та якісне забезпечення необхідною інформацією СОССП, здійснюючи її попередню обробку та аналіз	Оперативна оцінка рівня стратегічної стійкості підприємства та визначення допустимих меж його відхилення	Розробка та затвердження управлінських рішень за для досягнення бажаного рівня стратегічної стійкості підприємства чи його підтримки у визначених межах (min та max)	Виконання та контроль управлінських рішень, спрямованих на досягнення бажаного рівня стратегічної стійкості підприємства чи його підтримки у визначених межах (min та max)
<b>Тип субмеханізму</b>	Інформаційно-аналітичний	Оцінювальний	Управлінський	Регуляторний

Дія МЗССП є складною та багатоаспектною, а його ефективне функціонування потребує врахування специфіки як самого підприємства, так і сфери його функціонування. Водночас, оцінка параметрів стратегічної стійкості має першочергове значення для її досягнення та підтримки, тому надалі сфокусуємо свою увагу безпосередньо на субмеханізмі оцінки стратегічної стійкості підприємства (СОССП), зображеному на рис. 2.

Субмеханізм оцінки стратегічної стійкості підприємства, як система, складається із сукупності взаємопов'язаних елементів та постійно здійснює обмін інформацією із зовнішнім середовищем.

В даному випадку для СОССП зовнішнім середовищем будуть виступати інші субмеханізми МЗССП та система управління в цілому. Як бачимо на рис. 2, комплексна характеристика СОССП не обмежується лише діями по проведенню оцінки, хоча саме це є безпосереднім завданням даного субмеханізму. Оцінювання супроводжується діями по пошуку та обробці необхідної інформації, прийнятті та затвердженні відповідних управлінських рішень, що є компетенцією інших субмеханізмів МЗССП.



Таким чином, теоретичне виділення окремих функцій МЗССП у різні субмеханізми на практиці перетворюється у тісну взаємозалежність кожного з елементів системи управління стратегічною стійкістю, що практично нівелює межі між окремими субмеханізмами. Подальший розгляд субмеханізмів МЗССП як відокремлених елементів єдиного цілого вимагатиме певної теоретичної абстракції, але практичні питання функціонування субмеханізмів виявлятимуть складну взаємозалежність та переплетіння кожного з них, що, звичайно, не є помилкою, а лише відображає реалії функціонування системи управління та підприємства в цілому. Ці питання потребують глибшого вивчення та являють собою **проблемне поле для подальших досліджень** як безпосередньо автора цієї статті, так і численних науковців та практиків, що спеціалізуються у цій предметній галузі.

## Література

1. *Вороб'єва Л. А.* Механизм управления малым бизнесом // Менеджер. Вестник Донец. гос. академии управления. — 1998. — № 1. — С. 39—42.
2. *Воронкова А. Э.* Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: Монография. — Луганск: Восточнокр. нац. ун-т, 2000. — 315 с.
3. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т. 1 / За ред. С. В. Мочерного. — Львів: Світ, 2005. — 616 с.
4. *Козаченко А. В.* Механизм стратегического управления крупными производственно-финансовыми системами промышленности. — Донецк: ИЭП НАН Украины, 1998. — 348 с.
5. *Козаченко Г. В., Воронкова А. Е., Медяник В. Ю., Назаров В. В.* Малый бизнес: устойчивость и компенсаторные возможности: Монография. — К.: Либра, 2003. — 328 с.
6. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компаний. — М.: Русская деловая литература, 1998. — 768 с.
7. *Попов Р. А.* Антикризисное управление. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 429 с.

Статтю подано в редакцію 06.02.09 р.