

I.L. SITAK, A.V. IVAKHENKO

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті здійснено систематизацію наукових поглядів щодо визначення підходів управління стійкістю підприємства. Проаналізовано літературні джерела, що стосуються дослідження питань управління стійкістю підприємства. В роботі доведено, що вирішення завдань забезпечення економічної стійкості підприємства вимагає сполучення системних методів якісного аналізу, імітаційного моделювання, оптимізаційних методів управління запасами. Обґрунтовано ряд принципів вибору методів управління та впливу на певні фактори внутрішнього й зовнішнього середовища. Оскільки управлінські дії з метою забезпечення належного рівня економічної стійкості повинні ґрунтуватися на результатах комплексного аналізу, в роботі розроблено послідовність управління економічною стійкістю, яка охоплює всі елементи запропонованої функціональної залежності, що моделює стійкість підприємства. Основу проведення аналізу передумов забезпечення стійкості повинні скласти методики оцінки впливу зовнішнього оточення на стійкість роботи підприємства. Сформульовано завдання, які повинні вирішувати процес управління економічною стійкістю підприємства. На основі аналізу визначено мету та завдання управління економічною стійкістю підприємства, основні з котрих можна визначити як виявлення причин і основних факторів забезпечення фінансової стійкості, цілеспрямований пошук прийомів і методів управління фінансовою стійкістю. Надано характеристику управління економічною стійкістю як одного із найважливіших завдань фінансового менеджменту підприємств у сучасних економічних умовах. Доведено, що підвищення ефективності діяльності підприємства залежить від обґрунтованості, своєчасності та доцільності прийнятих управлінських рішень у цій сфері. Обґрунтовано доцільність застосування системного підходу до управління фінансовою стійкістю як підходу, що дозволяє враховувати вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на стан фінансів підприємства. Описано проблематику фінансових проблем, з якими стикаються машинобудівні підприємства. Доведено, що за своєю економічною сутністю ці проблеми багато в чому ідентичні і тому їх вирішення можливе під час використання універсального інструментарію та типових заходів, що утворюють послідовність управління економічною стійкістю підприємства

Ключові слова: економічна стійкість; платоспроможність; фінансова стратегія; банкрутство; управління економічною стійкістю; управлінські дії

I.L. SITAK, A.V. IVAKHENKO

FEATURES OF MANAGEMENT OF ECONOMIC SUSTAINABILITY IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

The article systematizes scientific views on the definition of enterprise sustainability management approaches. Literary sources related to the study of enterprise sustainability management are analyzed. The work proves that the solution to the tasks of ensuring the economic stability of the enterprise requires a combination of systematic methods of qualitative analysis, simulation modeling, and optimization methods of inventory management. A number of principles for choosing management methods and influencing certain factors of the internal and external environment are substantiated. Since management actions aimed at ensuring the appropriate level of economic sustainability should be based on the results of a comprehensive analysis, the work has developed a sequence of economic sustainability management, which covers all elements of the proposed functional dependence that models the sustainability of the enterprise. The basis of the analysis of the prerequisites for ensuring sustainability should be methods of assessing the impact of the external environment on the sustainability of the enterprise. The tasks that the process of managing the economic sustainability of the enterprise must solve are formulated. On the basis of the analysis, the purpose and task of managing the economic stability of the enterprise is determined, the main of which can be defined as the identification of the causes and main factors of ensuring financial stability, the purposeful search for techniques and methods of financial stability management. The characteristics of economic sustainability management are given as one of the most important tasks of financial management of enterprises in modern economic conditions. It has been proven that increasing the efficiency of the enterprise depends on the validity, timeliness and expediency of the management decisions made in this area. The expediency of applying a systemic approach to managing financial stability as an approach that allows taking into account the influence of internal and external factors on the state of the company's finances is substantiated. The problem of financial problems faced by machine-building enterprises is described. It has been proven that these problems are largely identical in their economic essence, and therefore their solution is possible when using a universal toolkit and typical measures that form a sequence of managing the economic stability of an enterprise

Keywords: economic stability; solvency; financial strategy; bankruptcy; management of economic stability; management actions

Вступ. В ході розвитку ринкових стосунків позначилася потреба у формуванні нових механізмів управління. Більшість великих вітчизняних підприємств, що мали в розпорядженні налагоджену систему виробничо-господарської діяльності, планування і обліку, виявилися нездібними адекватно реагувати на умови зовнішнього середовища, що постійно змінюються, в силу нерозвиненості ринкових інструментів адаптивного управління. Відмінності в розумінні цілей реального сектора економіки, неузгодженість дій, відсутність науково обґрунтованого підходу зумовили переважання стихійних, вузькоспеціалізованих рішень, що не мають необхідного стратегічного потенціалу.

Закономірним наслідком цього стало формування «гібридних» форм господарювання і управління, що складаються з різномірних елементів, що містять масу внутрішніх протиріч, надмірних, бракуючих або нефункціонуючих зв'язків. Умови, що склалися, привели до того, що на цьому етапі на підприємствах існує проблема оптимізації шляхів та методів управління стійкістю підприємства.

Аналіз стану питання. Практика господарювання на підприємствах індустріально розвинених країн показує, що загальним орієнтиром в досягненні конкурентоспроможності є вироблення грамотної стратегії, створення ефективної системи управління, мінімізація витрат, підвищення рівня якості

продукції, прискорення обороту власних і залучених коштів, зміцнення своєї ніші на ринку товарів, робіт, послуг.

На сьогоднішній день в умовах глобалізації та інтенсифікації виробництва значна увага приділяється проблемам забезпечення стійкості підприємств, їх здатності адекватно реагувати на зміни, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства. Складність проблеми забезпечення економічної стійкості підприємства полягає в багатогранності і неоднозначності самого цього поняття. Економічна стійкість має забезпечувати певний стан гармонії і такий керований процес змін, в якому масштаб експлуатації ресурсів, величина і цілеспрямованість капіталовкладень, технічний розвиток та інституційні зміни узгоджуються з поточними і майбутніми потребами.

Забезпечити досягнення мети управління стійкістю дозволить така складова системи управління, як послідовність управління стійкістю, розроблена і впроваджена у компанії. Для вирішення проблем забезпечення стійкості компанії необхідно використовувати принципи системного підходу.

Оцінка підприємства з погляду забезпечення стійкості необхідна для отримання інформації про його здатність функціонувати та розвиватися в сучасних ринкових умовах, що сприяє створенню репутації надійного та платоспроможного підприємства.

Мета роботи. Метою даної статті є дослідження теоретичних і практичних засад формування системи управління стійкістю підприємства.

Аналіз основних досягнень і літератури. Проблеми використання сучасних методів і підходів щодо оцінки та управління стійкістю, її забезпечення в господарській діяльності, а також організаційні аспекти управління підприємствами машинобудування розглядалися в працях багатьох провідних вчених, як: В. Александрова, І. Ансофф, О. Ареф'єва, С. Архієреєв, І. Бланк, П. Бубенко, О. Віханський, А. Гальчинський, В. Геєць, В. Дікань, М. Дороніна, В. Забродський, С. Ілляшенко, О. Кизим, Т. Клебанова, Г. Козаченко, М. Кондратьєв, Н. Краснокутська, О. Кузьмін, Л. Лігоненко, Т. Лепейко, Ю. Лисенко, Б. Мільнер, Д. Наркотт, П. Перерва, В. Подсолонко, В. Пономаренко, О. Пушкар, О. Раєвнева, А. Старостіна, О. Терещенко, О. Тищенко, О. Тридід, А. Чернявський, М. Чумаченко, З. Шершньова, В. Шинкаренко, Й. Шумпетер, О. Ястремська та інших. Проте, питання формування комплексного підходу до управління стійкістю, її оцінки та прогнозування, інтеграції управління стійкістю в роботу інформаційної системи машинобудівних підприємств є недостатньо вирішеними та потребують подальшого розгляду та поглиблення. Таким чином, розробка та наукове обґрунтування теоретичних і науково-методичних підходів до

управління стійкістю підприємств є актуальним науково-практичним завданням, яке потребує подальшого доопрацювання.

Виклад основних результатів дослідження.

Однією з найважливіших умов забезпечення стійкості промислових підприємств сьогодні є постійне вдосконалення системи адаптації підприємств і організацій до змін зовнішнього і внутрішнього оточення. Не дивлячись на зміну умов функціонування багато промислових підприємств відрізняються відсутністю мобільності своєї поведінки на вимоги ринку. Найважливішим чинником підвищення конкурентоспроможності в підприємницькій діяльності є система управління ефективністю і стійкістю. Небагато українських підприємств сьогодні включили системи формування і управління ефективністю в основні напрями стратегій своєї поведінки в ринковому середовищі.

Забезпечення стійкості підприємств потребує врахування цілого комплексу факторів і параметрів під впливом якого вона формується: ефективність менеджменту, етика ведення бізнесу, успішність бізнес-розвитку, якість послуг, операційні і фінансові показники, інформаційна активність, кадровий потенціал, соціальна відповідальність, стійкість зв'язків з постачальниками і споживачами та ін.

Аналіз та оцінка факторів, які впливають на підприємство, є необхідною умовою реалізації керівниками машинобудівних підприємств ефективно організації та стимулювання економічної стійкості. Одним з основних факторів, що впливають на цей об'єкт є наявність на підприємстві підготовлених фахівців, які володіють відповідною освітою, досвідом роботи і мають особисті якості, які дозволяють їм своєчасно виконувати поставлені завдання і проявляти ініціативу щодо удосконалення реалізації ними функцій організації взаємодії і мотивації. Ефективність реалізації цих функцій може характеризуватись різними показниками. Найважливішими з них є: рівень продуктивності праці; плінність кадрів; рівень участі працівників у розробці рішень щодо розв'язання проблемних ситуацій; ритмічність виробничих технологічних процесів; кількість фактів несвоечасності виконання планів структурними підрозділами підприємства тощо.

В ході розвитку ринкових стосунків позначилася потреба у формуванні нових механізмів управління. Більшість великих вітчизняних підприємств, що мали в розпорядженні налагоджену систему виробничо-господарської діяльності, планування і обліку, виявилися нездібними адекватно реагувати на умови зовнішнього середовища, що постійно змінюються, в силу нерозвиненості ринкових інструментів адаптивного управління. Відмінності в розумінні цілей реального сектора економіки, неузгодженість дій, відсутність науково обґрунтованого підходу зумовили переважання стихійних,

вужькоспеціалізованих рішень, що не мають необхідного стратегічного потенціалу. Закономірним наслідком цього стало формування «гібридних» форм господарювання і управління, що складаються з різнорідних елементів, що містять масу внутрішніх протиріч, надмірних, бракуючих або нефункціонуючих зв'язків. Умови, що склалися, привели до того, що на цьому етапі на підприємствах існує проблема оптимізації механізму управління стійкістю підприємства.

Мета управління стійкістю підприємства має бути органічно поєднана з головною метою фінансового менеджменту в цілому й головною метою діяльності підприємства та реалізуватися в єдиному комплексі.

Особливістю досягнення стійкості вітчизняними підприємствами в сучасних умовах, є поетапність впровадження концептуальних принципів, де на перший план висувається завдання акумуляції коштів для забезпечення стану фінансової рівноваги, з метою гарантування подальшого розвитку в соціальному та екологічному аспектах. Розробка шляхів забезпечення стійкості промислових підприємств має бути обґрунтована на ретельному, усебічному вивченні існуючого стану підприємства, а також на аналізі потенційних можливостей його поліпшення.

Ефективне поєднання матеріальних та нематеріальних ресурсів є головним завданням менеджменту підприємств у процесі досягнення стратегічних цілей стійкості. Проте керівництво завжди стоятиме перед дилеммою отримання як найбільшого економічного ефекту або урахування соціальних факторів за найменших витрат. Дана ситуація є свідченням виникнення суперечностей подолання яких приводить до стійкості. Причому величезна роль відводиться персоналу компетентнісний рівень якого здатний до роботи в умовах обміління ресурсів, в їх умілому використанні та отриманні кінцевого продукту у вигляді продукції робіт та послуг.

Складність завдань забезпечення стійкості полягає в тому, що рішення приймаються в умовах неповноти даних, обмеженості у часі, варіативності розвитку ситуації. Отже, завжди існує ризик при впровадженні програм. Рішення щодо прийняття програм забезпечення стійкості повинні повною мірою враховувати можливі ризики від впровадження даних програм. В умовах обмеженості ресурсів встає завдання визначення пріоритетності факторів, значимість яких обумовлюється поставленими цілями. Для досягнення кожної цілі існує свій ряд пріоритетності факторів. Виявлення цих рядів є одним з основних завдань формування конкретного механізму. Сформований механізм повинен забезпечувати також раціональний розподіл ресурсів між цілями прогресивного розвитку й

продовженням функціонування. Завдання пошуку оптимального компромісу між функціонуванням і стійкістю за ресурсними параметрами складається із двох основних підзадач:

1) визначення рівня ресурсних резервів, достатніх для пошукового маневрування, відшукування найбільш перспективних й ефективних шляхів і форм забезпечення стійкості;

2) знаходження оптимальної пропорції розподілу ресурсів системи між її поточним функціонуванням, якісним удосконалюванням і розширеним відтворенням.

Рішення цих завдань вимагає сполучення системних методів якісного аналізу, імітаційного моделювання, оптимізаційних методів управління запасами. Формування системи, надалі, здійснюється шляхом вибору методів впливу на певні фактори внутрішнього й зовнішнього середовища. Вибір методів управління повинен ґрунтуватися на ряді принципів, основні з яких, наведено в табл. 1.

Серед проблем, які заважають впроваджувати механізм забезпечення стійкості підприємств можна зазначити:

- відсутність стабільної правової основи переходу до забезпечення стійкості та концепції, ухваленої державою та визнаної окремими суб'єктами господарювання;

- відсутність механізму підтримки суб'єктів господарювання, що здійснюють перетворення на користь стійкості глобальної системи;

- відсутність реальної відповідальності за недотримання принципів розвитку суспільства;

- відсутність мети та усвідомлення необхідності переходу до стійкого розвитку взагалі;

- значні витрати на впровадження заходів екологічних перетворень та підвищення соціальної захищеності населення, здійснення перетворень;

- відсутність стимулів переходу до стійкості як наслідок попередньої причини.

Характер впливу залежить від природи фактору і його сприйнятливості до тих або інших методів впливу. Якщо ж не може бути мобілізований потрібний обсяг ресурсів, слід або переглянути методи, або заново спроектувати механізм.

Комплексність методів впливу на фактори різної природи визначає об'єктивну необхідність формування комплексної системи управління стійкістю. З одного боку, систему можна розглядати як процес, як послідовність дій спрямованих на досягнення певної мети, з іншого боку – як явище, як систему взаємозалежних між собою елементів, які взаємодіють на підставі певних правил і процедур, для реалізації програми або цілі.

Таблиця 1 - Принципи формування системи управління економічною стійкістю підприємства

Принцип	Характеристика
Системності	максимальний ефект можна одержати, лише оптимизуючи як всі елементи системи, так й окремі, найбільш значні з них
Системо утворюючих відносин	вимагає визначення саме тих зв'язків між елементами механізму, які забезпечують його існування, цілісність та стійкість
Постійної адаптації	необхідність підтримки стійкої рівноваги системи під впливом факторів зовнішнього й внутрішнього середовища й активного реагування на зміни
Самоорганізації	здатність системи самостійно зменшувати небажані відхилення
Об'єктивності дослідження	формування механізму повинен базуватися на повній, достовірній інформації про реальне положення підприємства
Динамічності оцінок	фактори, що впливають на підприємство, необхідно розглядати як динамічні функції з метою прогнозування й вироблення ефективних рішень
Безперервності	безперервна оцінка всіх процесів, що відбуваються, створення системи моніторингу дозволяють сформувати ефективну й раціональну стратегію забезпечення стійкості
Комплексності	дозволить представити формований механізм як комплекс взаємозалежних підсистем, об'єднаних загальною метою, розкрити його інтегративні властивості, внутрішні й зовнішні зв'язки
Інформаційної відкритості	визначає наявність інформаційних каналів між зовнішнім середовищем підприємства й кожним елементом формованого механізму
Випереджального відображення	визначається наявністю кризових явищ, нейтралізація яких припускає прогнозування найбільш імовірного в майбутньому стану системи
Пропорційності	визначення правильного співвідношення різних елементів й об'єктів механізму
Оптимальності	необхідність не тільки забезпечення стійкості, але й оцінки ступеня ефективності його досягнення
Збалансованості	вказує на необхідність врахування того як рішення прийняті керівниками машинобудівних підприємств відбиватимуться на показниках як економічного, так і соціального розвитку
Позитивного розвитку	передбачає необхідність формування і реалізації керівниками підприємств комплексу цілеспрямованих дій, що націлені на досягнення підприємством такої динаміки показників економічної стійкості, яка характеризується позитивними змінами приростів значень показників
Альтернативності і рішень	вказує на необхідність прорахунку різних варіантів досягнення визначених керівниками машинобудівного підприємства цілей

Узагальнено автором за [1,2,3,4]

Управління стійкістю при цьому буде складатися з нейтралізації факторів, що найбільш негативно впливають на завершальне явище, та реалізації всіх можливостей, що відкриваються перед підприємством. Реалізація цієї функції буде полягати в розробці регулюючих заходів щодо досягнення запланованих результатів. Саме тому одним з найбільш ефективних є організаційний метод управління розвитком, спрямований на найбільш інерційні елементи для формування стабільності й пропорційності між елементами й підсистемами.

Вплив на структуру системи веде до істотної зміни її критеріїв, функцій, характеристик і вимагає приведення у відповідність із цими параметрами всіх елементів і підсистем, що змінилися. Економічні ж регулятори направляють стійкість системи й складових її підсистем на максимізацію її ефективності, тобто якщо організаційний вплив є разовим, імпульсним, що різко приводить систему у відповідність із зміненими умовами функціонування, то система економічних впливів працює протягом усього етапу [11, с.13].

Підприємство, як усяка складна система, характеризується певним складом функціональних елементів і характеризується рядом важливих властивостей. У тому числі: наявністю ієрархічної структури, рівня організації, здатністю системи сприймати вплив від зовнішніх умов й у свою чергу впливати на них.

Структура характеризує взаємозв'язок і співвідношення елементів системи та їхню субординацію. Організація виражає також взаємодію елементів, забезпечуючи функціонування й стійкість системи, підтримку самого її існування. При цьому єдність складу й структури системи будуть формувати її конструкцію.

Будучи відносно стабільною й довгостроковою стороною системи, структура повинна відповідати як вимогам функціонування, так і стійкості. Оскільки функціонування системи може здійснюватися в декількох напрямках (причому ці напрямки звичайно розрізняються як за своєю значимістю для вирішення протиріч, так і за частотою й характером реалізації), то, мабуть, конструкція повинна бути орієнтована на всі напрямки функціонування з урахуванням характеру, питомої ваги й значимості кожного з них.

У той же час, одним із завдань організаційної складової формованої системи управління економічною стійкістю є створення оптимальних можливостей для стійкості конструкції системи. Нерідко висока ефективність системи для реалізації завдань функціонування обертається організаційною "жорсткістю", тобто труднощами перетворень при зміні умов середовища, еволюції цілей і т.ін. Тому конструкція системи, що розвивається, повинна забезпечувати її організаційну пластичність у визначальних напрямках стійкості. Із цієї позиції під

організаційної складового механізму управління стійкістю можна розуміти властивість системи, що прагне зберегти свою структуру, упорядкувати внутрішні зв'язки й на цій основі здійснити своє подальше вдосконалювання й цілеспрямованість на забезпечення стійкості.

Діяльність підприємства повинна здійснюватися з урахуванням результатів дослідження структури й взаємозв'язків виникаючих відносин, що складаються між учасниками трудового процесу. Ці відносини мають загальні, повторювані характеристики, які дозволяють згрупувати їх у певні структурні елементи в цілісній системі організаційно-економічних відносин.

Саме ця система піддається в першу чергу впливу змін, що відбуваються на рівні елементів продуктивних сил. За допомогою організаційно-економічних відносин здійснюється вплив як на всю систему виробничих відносин, так і на продуктивні сили. У зв'язку із цим економічні системи необхідно розглядати як системи, що мають соціальний характер, у яких визначальна роль належить людині.

Механізм, що забезпечує стійкість підприємства, є механізм людський, функціонуючий у вигляді відносин між людьми в процесі виробництва, розподілу, споживання. Він не діє автоматично, на нього вирішальним образом впливає виробниче поведіння трудових колективів, у значній мірі сформоване їхньою психологією й свідомістю. Якісний рівень, ступінь досконалості механізму забезпечення стійкості залежить від підготовки кадрів, їхнього вміння виявляти й об'єктивно оцінювати існуючі елементи й зв'язки, особливості їхнього прояву та наслідки розвитку виявлених тенденцій. Саме це характеризує значну організаційну роль соціальної підсистеми.

На думку автора, одним з основних елементів системи управління економічною стійкістю є фінансовий механізм, що органічно пов'язаний із системою його економічних відносин. Відмінністю структури господарського механізму від структури фінансового механізму є те, що основною центральною підсистемою господарського механізму є планування, а у фінансовому механізмі – фінансові важелі й стимули. Всі елементи фінансового механізму повинні базуватися на такій системі методів, які оформлені нормативними актами держави й спрямовані на використання об'єктивно існуючих кредитно-грошових відносин в інтересах реалізації політики підприємства.

В сучасних умовах структурно-інноваційного розвитку національної економіки головними факторами підвищення ефективності роботи підприємства є ріст продуктивності праці, прискорення технічного розвитку, кооперація в прийнятті й реалізації управлінських рішень тощо. Настання кризи вимагає проводити зміни в управлінні,

котрі націлені на забезпечення стійкості шляхом ефективного використання ресурсів, оптимізації витрат та розробці механізмів адаптації підприємства до негативних впливів зовнішнього середовища.

Таким чином, система управління економічною стійкістю являє собою цілісну систему, що варто враховувати як у процесі її дослідження, так і практичного вдосконалювання. Неузгодженість між окремими елементами й підсистемами знижує її ефективність, а основою для успішного її функціонування є комплексне, взаємопогоджуване вдосконалювання кожної із взаємодіючих складових. Організаційна складова системи покликана визначити роль і взаємозв'язки кожної виробничої ланки, її завдання, функції, методи, способи функціонування й забезпечення стійкості. Соціальна складова системи повинна забезпечити взаємодію суспільних, колективних й індивідуальних інтересів. Економічна складова спонукає підприємство до розширення виробництва, оптимального використання ресурсів, особливо трудових і матеріальних, досягнень НТП.

Досягнута машинобудівним підприємством економічна стійкість відображає взаємозв'язки між соціально-економічним потенціалом і рішеннями керівників щодо його використання. На рис. 1 наведені методи забезпечення економічної стійкості машинобудівних підприємств.

Керівники машинобудівних підприємств приймають рішення про вибір способів використання соціально-економічного потенціалу під впливом аналізу інформації про вже досягнутий рівень економічної стійкості. Сформовані рішення призводять до використання потенціалу. Як наслідок, відбувається зміна значень показників стійкості.

До цих методів належать: інтенсифікація виробництва; реорганізація структури управління; оптимізація та реорганізація логістики; впровадження технологій інноваційного характеру; впровадження мотиваційних стимулів для підвищення якості та продуктивності праці; ліквідація правових актів, які сприяють зниженню витрат машинобудівних підприємств; державне замовлення на машинобудівну продукцію; створення нових або удосконалення існуючих комунікацій на національному і міжнародному рівні; створення, придбання або отримання на інших умовах (банківський кредит, лізинг) нового обладнання; дія міжнародних, національних або регіональних програм розвитку тощо. Ознайомлення із працями вітчизняних та зарубіжних науковців, а також матеріалами окремих машинобудівних підприємств дає підстави стверджувати, що фактично усі фактори, які діють на машинобудівні підприємства, впливають також на їх економічну стійкість.

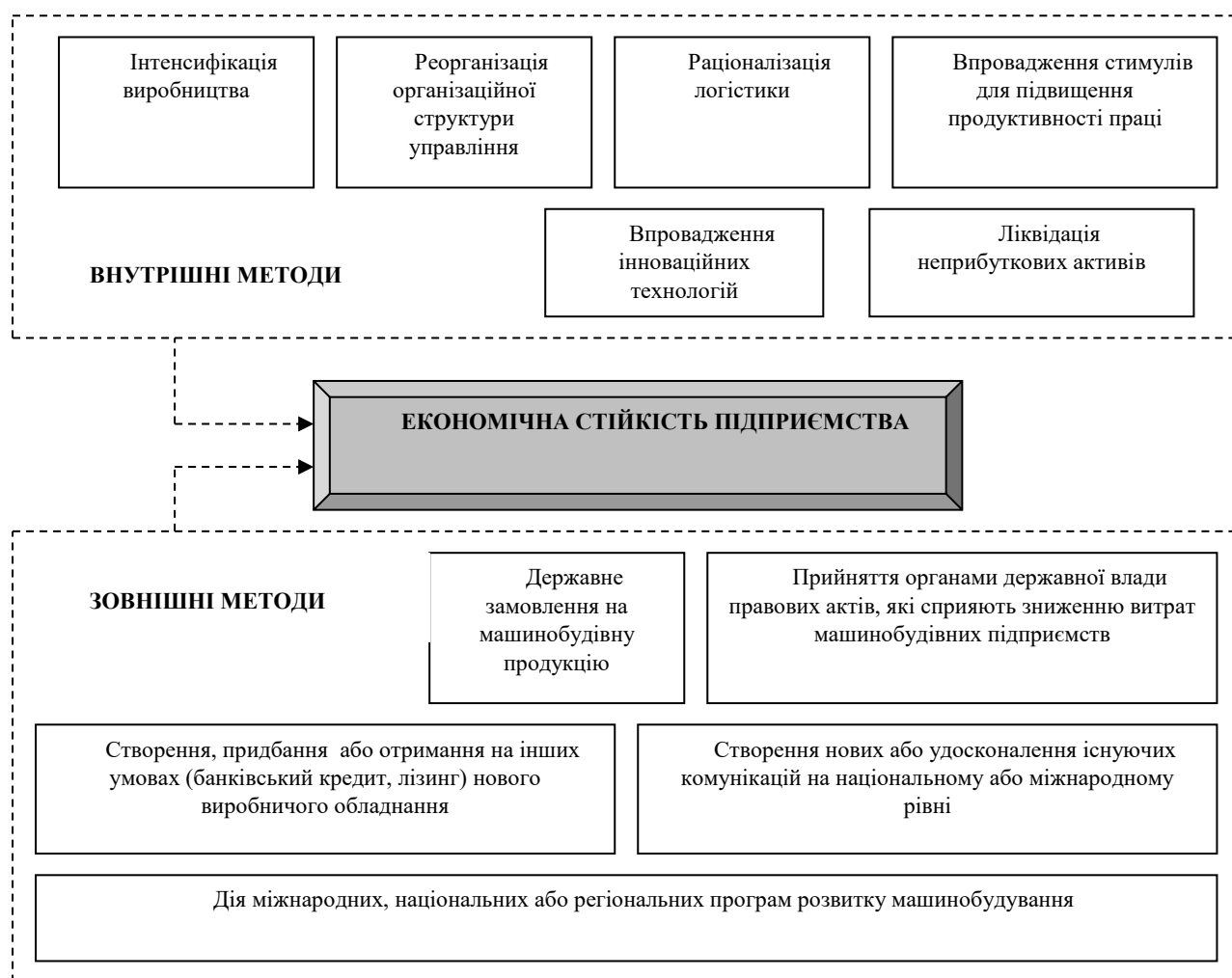


Рисунок 1 - Методи забезпечення економічної стійкості машинобудівними підприємствами

Складено автором за [5,6,7,8]

До пріоритетних цілей забезпечення економічної стійкості підприємства слід віднести забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Основними завданнями системи забезпечення економічної стійкості є:

- моніторинг і прогнозування загроз економічній стійкості підприємства;
- оцінка ризиків і загроз кількісними і якісними методами;
- розробка інструментів і механізму нівелювання загроз і підтримки стабільного розвитку підприємства;
- постійне вдосконалення механізму та шляхів забезпечення економічної стійкості.

Наявність загроз стабільному функціонуванню підприємства обумовлює необхідність застосування відповідних методологічних прийомів дослідження економічної стійкості підприємства.

Практичні дії щодо забезпечення економічної стійкості базуються на нормативно-правовій основі

діяльності підприємств, мотивації персоналу, заходах економічного стимулювання, адміністративних важелів управління, ресурсозбереження та інших прийомах. Основні заходи, а також методи і інструменти дозволяють сформулювати механізм забезпечення економічної стійкості підприємства.

Формування передумов забезпечення економічної стійкості підприємства потребує розроблення відповідного управлінського забезпечення, яке передбачає взаємопогоджене функціонування методів і важелів, спрямованих на досягнення підприємством достатнього рівня економічної стійкості та його регулювання в умовах нестабільного ринкового середовища. В таблиці 2 запропоновано перелік управлінських дій, спрямованих на забезпечення економічної стійкості підприємства на основі компонент економічної стійкості підприємства.

Таблиця 2 - Управлінські дії, спрямовані на забезпечення економічної стійкості підприємства

Складова економічної стійкості	Управлінські дії
Фінансова	Активізація пошуку джерел фінансування діяльності підприємства. Оптимізація структури капіталу. Збільшення вартості підприємства Робота з інвесторами Поліпшення структури фінансування інновацій Підвищення стійкості підприємства
Виробнича	Оновлення обладнання і технологій Впровадження високопродуктивного, сучасного обладнання Освоєння маловідходних, економічних і екологоорієнтованих технологій виробництва на усіх його стадіях Оновлення обладнання і технологій Впровадження високопродуктивного, сучасного обладнання Освоєння маловідходних, економічних і екологоорієнтованих технологій виробництва на усіх його стадіях
Маркетингова	Уточнення ринкових позицій господарюючого суб'єкта і його місця на ринку, проведення заходів комплексу маркетингу, удосконалення роботи служби маркетингу Пошук напрямків діяльності і товарів, які у найбільшому ступені відповідають запитам економічних контрагентів підприємства (споживачів, посередників, постачальників тощо). Пошук компромісів. Зменшення ступеню неточності, неповноти та суперечливості інформації шляхом проведення ринкових досліджень. Встановлення відносин взаємної економічної зацікавленості з економічними контрагентами Освоєння методик проведення досліджень на комп'ютерних імітаційних моделях ринкових ситуацій з метою економії коштів і розширення горизонтів збуту
Кадрова	Навчання і перепідготовка кадрів Стимулювання творчої праці Формування ефективних організаційних структур управління Активізація науково-дослідної діяльності, розширення обсягів її фінансування Прийом на роботу висококваліфікованих фахівців
Соціальна	Покращення умов праці Підвищення рівня оплати праці Підвищення престижності професій Гарантування соціальних пільг та виплат Поліпшення показників динаміки кадрів (плинності та обороту)

Складено автором за [10,11,12]

Висновки. На шляху до стійкого розвитку Україна стикається з багатьма проблемами, які, незважаючи на їх широкість, зазначаються лише однобічно в працях спеціалістів певного виду діяльності. Ці проблеми стосуються або навколишнього середовища, або соціальної відповідальності підприємств, або економічного зростання та підвищення ефективності їхньої діяльності. Для подолання цих проблем необхідне не лише їх визначення, а й узагальнення, що сприятиме подальшим розробкам способів їх усунення.

Стійкість підприємства полягає в його здатності адаптуватися до змін зовнішніх і внутрішніх факторів і протистояти цим змінам, забезпечуючи стабільний розвиток підприємства у відповідності з поставленими цілями. Проблема забезпечення стійкості промислових підприємств стала особливо актуальною у зв'язку з глибокою економічною кризою, що охопила всю соціально економічну систему.

Для реалізації багатовекторної політики управління підприємством необхідно сформуванню комплексну систему стратегічних цілей, яка повинна включати аналіз та моніторинг показників як фінансового, так і нефінансового характеру. Це розширить інформаційну

базу для прийняття управлінських рішень, призведе до використання збалансованої системи управління керівниками підприємства. Така система управління дозволить поєднувати результати різних аспектів діяльності підприємства для досягнення довгострокових цілей.

Список літератури

1. Ячменьова В.М. Ідентифікація стійкості діяльності промислових підприємств: монографія. Сімферополь: ДОЛЯ. 2007. 384 с.
2. Воронов А.С. Устойчивое развитие предприятия как стратегическая цель маркетинга. *Маркетинг*. 2002. №3. С. 31-37.
3. Шандова Н.В. Оцінка загальної стійкості розвитку промислового підприємства. *Економічний простір*. № 21. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009. С.276-292.
4. Мельник О.М. Фінансова стійкість підприємства в сучасній економіці. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"* Сер. Економічна. 2010. № 691. С. 188- 192.
5. Усатюк К.К. Фінансова стійкість підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. С.196- 200.
6. Чечетова Н.Ф. Фінансова стійкість регіональної економічної системи: методологія і практика: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.00.05 розвиток продуктивних сил і регіональна економіка [Текст]. Донецький державний університет управління, 2011. 40 с.

7. 35 Іванов В.Л. Управління економічною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу): монографія. Луганськ. СНУ ім. В. Даля. 2005. 268 с.
8. Мельник Г.Г. Методи та моделі оцінки фінансової стійкості підприємств регіону в антикризовому управлінні. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. №3. С. 108-111.
9. Захарова Н.Ю. Оцінка фінансової стійкості аграрних підприємств. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2012. №3. С. 28-32.
10. 86 Тхор С.О. Управління економічною стійкістю підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня кандидата екон. наук: спец. 08.00.05 розвиток продуктивних сил і регіональна економіка [Текст]. Луганськ. 2005. 21 с.
11. Колесников А.А., Лепейко Т.И. Управление формированием стратегического потенциала предприятия. *Економіка розвитку*. 2004. №4(32). С.98 – 101.
12. Кремень В. М., Шепетков С. Я. Оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 1 (115). С. 107-115.
13. Сітак І. Л., І. М. Мурашко Діагностика фінансової стійкості підприємства на основі руху грошових потоків. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2019. № 2 (107). С. 121-126. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/2_2019/23.pdf
5. Usatyuk K. K. (2011), Finansova stiiikist pidpriemstva [Financial sustainability of enterprise], Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy [Scientific bulletin of NLTU Ukraine], pp. 196- 200.
6. Chechetova, N. F. (2011), Finansova stiiikist rehionalnoi ekonomichnoi systemy: metodolohiia i praktyka [Financial stability of regional economic system: methodology and practice], Ph.D. Thesis, Economy, Donetsk State University of Management, Donetsk, Ukraine.
7. 35 Ivanov V.L. (2005). Upravlinnia ekonomichnoiu stiiikistiu promyslovykh pidpriemstv (na prykladi pidpriemstv mashynobudivnoho kompleksu): monohrafiia. [Management of economic stability of industrial enterprises (on the example of enterprises of the machine-building complex): monograph]. Luhansk. SNU im. V. Dalia. 2005. 268 p.
8. Mel'nyk, H.H. (2011), Metody ta modeli otsinky finansovoi stiiikosti pidpriemstv rehionu v antykrizovomu upravlinni [Methods and models for assessing financial stability of enterprises in the region in crisis management], Ekonomichnyi visnyk Donbasu [Economic bulletin of Donbas], vol. 3, pp. 108-111.
9. Zakharova, N.Yu. (2012), Otsinka finansovoi stiiikosti ahrarykh pidpriemstv [Assessment of financial stability of agricultural enterprises], Naukovyi visnyk: Finansy, banky, investytsii [Scientific Bulletin: Finance, banks, investment]. vol. 3, pp. 28-32.
10. 86 Tkhor S.O. (2005). Upravlinnia ekonomichnoiu stiiikistiu pidpriemstva [Management of the economic stability of the enterprise: autoref. thesis for obtaining sciences], avto-ref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kandydata ekon. nauk: spets. 08.00.05 rozvytok produktyvnykh syl i rehionalna ekonomika [Candidate of Economics degree. Sciences: specialist 08.00.05 development of productive forces and regional economy], [Tekst] . Luhansk. 2005. 21 p.
11. Kolesnykov A.A., Lepeiko T.Y. (2004). Upravlenye formirovanyem stratezhicheskoho potentsyala predpriyatya [Management of the formation of the strategic potential of the enterprise]. *Ekonomika rozvytku* [Development economics]. 2004. no 4(32). pp. 98 – 101.
12. Kremen', V. M. and Shepetkov, S. Ya. (2011) Otsiniuvannia finansovoi stiiikosti pidpriemstva [Evaluation of enterprise financial stability], Aktualni problemy ekonomiky [Actual problems of economy], vol. 1 (115), pp. 107-115.
13. Sitak I.L. and I.M. Murashko Diahnostyka finansovoi stiiikosti pidpriemstva na osnovi rukhu hroshovykh potokiv [Diagnosis of financial stability of the enterprise on the basis of cash flows]. *Derzhava ta rehiony. Ser.: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. [State and regions. Ser.: Economics and Entrepreneurship]. 2019. no 2 (107). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/2_2019/23.pdf

References (transliterated):

1. Yachmenova V.M. (2007). Identyfikatsiia stiiikosti diialnosti promyslovykh pidpriemstv: monohrafiia [Identification of sustainability of industrial enterprises: monograph]. Simferopol: DOLa. 2007. 384 p.
2. 19 Voronov A.S. (2002). Ustoichyvoe razvytie predpriyatya kak stratezhicheskaiia tsel marketynha. [Sustainable development of the enterprise as a strategic goal of marketing] *Marketynh*. [Marketing] 2002. no 3. pp. 31-37.
3. Shandova N.V. (2009). Otsinka zahalnoi stiiikosti rozvytku promyslovoho pidpriemstva [Assessment of the overall sustainability of industrial enterprise development]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic space]. no 21. Dnipropetrovsk: PDABA, 2009. pp. 276-292.
4. Mel'nyk, O. M. (2010), Finansova stiiikist pidpriemstva v suchasni ekonomitsi [Financial stability of the enterprise in the modern economy], Management and Entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems; Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha" [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"] - Economical Ser, vol. 691, pp. 188-192.
11. Kolesnykov A.A., Lepeiko T.Y. (2004). Upravlenye formirovanyem stratezhicheskoho potentsyala predpriyatya [Management of the formation of the strategic potential of the enterprise]. *Ekonomika rozvytku* [Development economics]. 2004. no 4(32). pp. 98 – 101.
12. Kremen', V. M. and Shepetkov, S. Ya. (2011) Otsiniuvannia finansovoi stiiikosti pidpriemstva [Evaluation of enterprise financial stability], Aktualni problemy ekonomiky [Actual problems of economy], vol. 1 (115), pp. 107-115.
13. Sitak I.L. and I.M. Murashko Diahnostyka finansovoi stiiikosti pidpriemstva na osnovi rukhu hroshovykh potokiv [Diagnosis of financial stability of the enterprise on the basis of cash flows]. *Derzhava ta rehiony. Ser.: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. [State and regions. Ser.: Economics and Entrepreneurship]. 2019. no 2 (107). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/2_2019/23.pdf

Надійшла (received) 23.06.2022

Відомості про авторів / About the Authors

Сітак Ірина Леонідівна (Sitak Iryna Leonidivna) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», кандидат економічних наук, старший викладач кафедри міжнародного бізнесу та фінансів; тел.: (093) 150-25-01; e-mail: Irina.Sitak@khp.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1146-5730>

Івахненко Андрій Володимирович (Ivakhnenko Andriy Vladimirovich) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», кандидат економічних наук, старший викладач кафедри міжнародного бізнесу та фінансів; тел.: (050) 138-63-79; e-mail: Andriy.Ivakhnenko@khp.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4113-7789>