

УДК 658.36.74

Кашена Н.Б.

канд. екон. наук, професор кафедри фінансів, аналізу та страхування

Харківський державний університет харчування та торгівлі
natakaschena@gmail.com

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Kashchena N.

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of
Finance, Analysis and Insurance

Kharkov State University of Food Technology and Trade, Ukraine

**FORMATION OF STRATEGIC GUIDELINES OF BUSINESS
ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY PROVIDING UNDER
UNCERTAINTY**

***Анотація.** Обґрунтовано теоретичний базис економічної стійкості підприємства як об'єкта стратегічного управління та планування. Розроблено модель фазового простору економічної стійкості в умовах невизначеності, яка формує траєкторії її зміни у просторі і часі, і дозволяє визначити вектор потенційних можливостей покращення стану економічної системи підприємства. Доведено, що безпечне функціонування й потенціал розвитку підприємства визначаються ефективністю стратегічного планування. Розроблено концептуальну ієрархічну модель стратегічного планування економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності, яка репрезентує його формалізацію, і ґрунтується на декомпозиції структурних взаємозв'язків та взаємообумовленостей економічної стійкості із загрозами та альтернативними варіантами її забезпечення, що відповідають означеним цільовим орієнтирам стратегічного управління.*

Ключові слова. підприємство, бізнес-середовище, невизначеність, економічна стійкість, стратегічне планування, модель.

Abstract. *The theoretical basis of economic sustainability of the enterprise as the object of strategic management and planning is substantiated. The model of the phase space of economic sustainability under conditions of uncertainty is developed; it forms the trajectories of its changes in space and time and allows determining of the potential opportunities vector for improvement of the enterprise's economic system state. It is proved that the safe functioning and enterprise's potential development are determined by the strategic planning effectiveness. The conceptual hierarchical model of strategic planning of enterprise's economic sustainability in the conditions of uncertainty is developed; it represents its formalization and is based on the decomposition of structural interrelations and interconnectedness of economic sustainability with threats and alternative variants of its providing, which correspond to the indicated target guidelines of strategic management.*

Key words: *enterprise, business environment, uncertainty, economic sustainability, strategic planning, model.*

Різноманітність і суперечливість процесів, що набули поширення у світовій геоekonomічній системі впродовж останніх років і активізували безліч викликів та ризиків розгортання кризових процесів в Україні, вимагають перегляду або оновленого звернення до дієвих інструментів економічної політики, спрямованої на зміцнення поточного стану та стійке довгострокове зростання національної економіки. Дедалі більшої актуальності набуває життєздатність та виживання підприємницьких структур як основа сталого розвитку, що забезпечує рівновагу (зовнішню і внутрішню) та стабілізацію їх економічного становища на ринку, і веде до підвищення конкурентоспроможності за рахунок приросту потенціалу господарюючих суб'єктів. Зазначене підтверджує доцільність

формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах невизначеності.

Визначена проблематика, з огляду на сучасний стан і тенденції розвитку суб'єктів національної економіки на тлі загальносвітових трендів, є предметом пильної уваги наукової спільноти. Вагомий внесок у розвиток теорії та методології стратегічного управління економічною стійкістю підприємств різних сфер економіки здійснили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: О. Андрійчук, І. Ансофф, О. Ареф'єва, І. Бланк, Ю. Бріггем, С. Бурий, Л. Вальда, Л. Вальрас, О. Василенко, Д. Городинська, В. Иванов, Н. Касьянова, Дж. Кейнс, А. Кузнецов, О. Курно, Є. Кучерова, К. Маркс, А. Маршал, О. Матушевська, Л. Мельник, І. Омельченко, В. Парего, І. Погорелов, О. Пономаренко, О. Раєвнева, Л. Родіонова, П. Самуельсон, В. Самуляк, В. Семенов, А. Сміт, Р. Фешур, Й. Шумпетер, Ф. Енгельс та ін. Разом з тим, потребує подальших наукових розробок низка питань, пов'язаних з ідентифікацією економічної стійкості підприємства як об'єкта управління та передумови забезпечення розвитку економіки країни, стратегічним плануванням та формуванням цільових орієнтирів забезпечення економічної стійкості в умовах невизначеності, які ґрунтуються на результатах аналізу структурних взаємозв'язків стійкості із бізнес-середовищем тощо.

Уперше термін «економічна стійкість» було вжито при розгляді проблем обмеженості природних ресурсів, які спровокували виникнення енергетичних криз 1973 та 1979 років. Метою концепції економічної стійкості було забезпечення стабільного розвитку світового господарства на основі економічного і раціональнішого використання ресурсів. Згодом вона була відображена в теорії економічної безпеки держави – «ecosestate» («economic security of state»), якою визначалась можливість забезпечення економічної безпеки держави лише за умови економічної стійкості її компонентів (територій, галузей економіки, підприємств тощо) [1, с. 81].

Новітні підходи до розуміння економічної стійкості з позиції системного підходу об'єднані векторами забезпечення

здатності економічної системи «після деякого збурення (зміни параметрів і показників) швидко повертатися до стану, не гіршого за попередній, зберігати його як завгодно довго, і поліпшувати до рівня збурення тільки за умови позитивної зміни економічних параметрів системи» [2, с. 21], і реалізації можливостей подальшого сталого розвитку. Отже, «для досягнення стійкого стану підприємство, яке є відкритою соціально-економічною системою, повинне володіти здатністю відображати негативний вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, спрямований на зміну його стійкості як системи» [1, с. 82], а також, реалізуючи концепцію сталого розвитку, забезпечувати подальший рух і перехід стійкості системи на якісно новий рівень.

Слід зазначити, що за умов невизначеності сучасного бізнес-середовища, характерними властивостями якого є високий рівень турбулентності, непередбачуваності, інформаційної асиметричності та загроз, безпечність й ефективна робота підприємства, його імідж у діловому співробітництві та перспективи подальшого розвитку значною мірою обумовлюються управлінським аспектом забезпечення стійкості економічної системи підприємства.

Загалом «управління економічною стійкістю передбачає реалізацію комплексу управлінських дій, спрямованих на формування динамічної структури, здатної вести неперервну у часі та економічно успішну щодо досягнення поставлених стратегічних цілей діяльність в умовах постійного впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, зберігаючи при цьому ознаки цілісності і рівноваги» [3, с. 82]. Для забезпечення ефективності функцій управлінського впливу важливим є розуміння економічної стійкості як об'єкта управління.

Порівняльний аналіз сучасної термінології та основних положень загально визнаних теорій стійкості економічних систем виявив, що економічна стійкість – складний багатогранний феномен, який ідентифікують на рівні підприємства, галузі, регіону, держави. Відносно діяльності підприємства економічна стійкість трактується як:

– збалансований стан економічних ресурсів, який забезпечує стабільний прогресивний розвиток підприємства при негативних впливах зовнішнього середовища [4, с. 61; 5, с. 11; 6, с. 131];

– здатність до самозбереження і досягнення при різних внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих впливах запланованих результатів за рахунок ефективного формування і використання наявних ресурсів в заданих межах ризику [7, с. 77; 8, с. 35];

– стан рівноваги або здатність повертатися в цей стан незалежно від зовнішніх й внутрішніх збурюючих впливів [9, с. 8; 10, с. 240; 11, с. 65];

– сукупність взаємообумовлених та взаємопов'язаних складових, які об'єднані однією метою, і за будь-яких умов забезпечують здатність до ведення діяльності, запас ресурсів (ресурсного потенціалу) та збалансований процес функціонування [12, с.19; 13, с.85; 14, с.60];

– комплекс властивостей організаційної, інноваційної, логічної, виробничої, фінансово-кредитної діяльності з урахуванням їхньої взаємодії і взаємовпливу, а також кількість продукції, що випускається, та її новаторські властивості, науково-технічну розвиненість матеріальної бази, стабільність всього спектра ресурсного забезпечення, розвиненість кадрового і інтелектуального потенціалів, наявність інноваційного менеджменту [15, с.187].

– постійний рух грошових засобів і наявність земельних, матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів, які забезпечують платоспроможність та розширене відтворення підприємства [16, с.89];

– багатозільова (багатоаспектна) категорія, що включає в себе мінімум п'ять складових: забезпеченість фінансовими ресурсами для розширеного відтворення; розширене відтворення всіх ресурсів; розвиток виробництва на основі інновацій; поліпшення екології; стійкий соціальний розвиток сільських територій, лише комплексна реалізація яких може забезпечити конкурентоспроможність продукції вітчизняного підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках [17, с. 345];

– забезпечення рентабельної виробничо-комерційної діяльності за рахунок підвищення ефективності використання виробничих ресурсів і управління підприємством, стійкого фінансового стану за рахунок поліпшення структури активів, а також стабільного розвитку потужності підприємства і соціального розвитку колективу при самофінансуванні в умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища [18, с. 11];

– спроможність до реалізації функціонального призначення, яка генерується когнітивно-ментальними компетенціями менеджменту та задовольняє інтереси стейкхолдерів [19, с.91].

Репрезентована в економічній літературі варіативність наукової думки щодо сутності економічної стійкості підприємства свідчить, що її «визначають три основні характеристики: 1) економічний ріст як визначальний фактор; 2) економічна рівновага (стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства), що підтверджує нормальне функціонування всіх підсистем підприємства; 3) рівень менеджменту, що забезпечує гармонійний розвиток підприємства в процесі його діяльності» [20, с. 109], саме вони посилюють її поліаспектний характер і обумовлюють різні інтерпретації в межах існуючих підходів до управління та широкий спектр видових проявів.

Грунтуючись на твердженнях Козловського С. В. [3, с. 8] допускаємо, що інтерпретувати економічну стійкість підприємства як об'єкт управління в умовах невизначеності можливо через призму наявних підходів до управління підприємством (системного, ситуаційного, інтеграційного) (рис. 1).

Викладене доводить, що економічна стійкість підприємства є складною економічною категорією, яку в контексті спрямування управлінських дій менеджменту підприємства слід розглядати як стан економічної системи підприємства, що відображає його здатність до адекватного та гнучкого реагування на дестабілізуючі впливи бізнес-середовища задля забезпечення безпечного функціонування та стабільного прогресивного розвитку у просторі і часі.

Управління економічною стійкістю підприємства в умовах	
<i>Цільова орієнтація управління економічною стійкістю</i>	
Системний підхід	забезпечення максимально узгодженої взаємодії усіх елементів та збереження динамічної рівноваги в умовах мінливості зовнішнього середовища
	сукупність взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових, які забезпечують збалансований розвиток шляхом встановлення оптимальних кількісних співвідношень між компонентами стійкості та формування сталих структурних зв'язків між ними й бізнес-середовищем
Ситуаційний підхід	виявлення закономірностей формування економічної стійкості в просторі і часі та розробка комплексу управлінських дій щодо забезпечення динамічної рівноваги у визначений період часу в конкретній ринковій ситуації
	тимчасове явище, що через постійну взаємодію із зовнішнім середовищем порушує внутрішню узгодженість елементів економічної стійкості, і внаслідок якого виникають нові стійкі пропорції, які забезпечують перехід поточного рівня стійкості на якісно новий рівень (цільовий або максимально наближений до нього)
Інтеграційний підхід	забезпечення можливості встановлення в умовах невизначеності оптимальних співвідношень стійкості рівноваги і руху задля безпеки і подальшого сталого розвитку підприємства
	складна багатокритеріальна відкрита система мікрорівня, стан якої відображає економічні результати взаємодії із бізнес-середовищем у просторі і часі, і властивостями якої є цілісність, цілеспрямованість, передбачуваність та самоорганізованість
<i>Інтерпретація економічної стійкості підприємства як об'єкта</i>	

Рис. 1. Економічна стійкість підприємства в контексті підходів управління в умовах невизначеності

Джерело: власна розробка.

Стосовно видових проявів стійкості на рівні підприємства зазначимо, що наразі констатується відсутність єдиного підходу

до систематизації типових ознак економічної стійкості суб'єктів підприємницької діяльності, що ускладнює проблематику причинно-наслідкових послідовностей її забезпечення, і, відповідно, визначає необхідність конкретизації видів економічної стійкості в контексті ідентифікації її як об'єкта управління.

В науковій літературі доволі розповсюдженим є поділ економічної стійкості за взаємодією з бізнес-середовищем на зовнішню і внутрішню, що простежується у роботах Кавина О. М. [1, с.83], Вініченко І. І та Крючок С. І. [12, с. 19], Удовіченко М. О. [15, с. 188], Гросул В. А. [21, с. 78] та ін. [11, с. 70; 17, с. 348; 20, с. 91], і за функціональним віділом економічної стійкості (виробнича, техніко-технологічна, маркетингова, управлінська, кадрова, фінансова, інноваційно-інвестиційна, екологічна тощо), що представлений у роботах Козловського С. В. [3, с. 8], Удовіченко М. О. [22] та ін. [12, с. 20; 13, с. 86; 14, с. 61]. Зустрічається також розподіл економічної стійкості на:

– тактичну і стратегічну [15, с. 188; 23, с. 105; 24; 25, с. 225], з розширенням розуміння їх сутності у окремих авторів, зокрема до тактичної Козик В. В., Паньків В. Ю. та В. А. Гришко відносять операційну та поточну фінансову стійкість, а до стратегічної – інвестиційну та довгострокову фінансову стійкість [25, с. 225];

- набуту та успадковану [1, с. 85; 12, с. 9; 22];
- поточну і потенційну [3, с. 8; 26, с. 243];
- статичну і динамічну [1, с. 83; 27, с. 280].

Суттєвим для розуміння економічної стійкості підприємства як об'єкта управління, що потребує особливої уваги, вважаємо її розмежування залежно від змін структурних взаємозв'язків підприємства із бізнес-середовищем в процесі його функціонування на стійкість рівноваги та стійкість руху, що наводиться у працях Броїло О. В. [28, с. 15] та Фещур І. В. і Барановської Х. С. [29, с. 287]. Стосовно суб'єкта господарювання стійкість рівноваги втілюється в понятті «динамічна рівновага», до якої підприємство прагне, але досягнути її не може, а стійкість руху проявляється через

стійкість функціонування та стійкість розвитку підприємства [1, с. 84].

Такий поділ обґрунтовується тим, що протягом життєвого циклу підприємства як цілісної органічної системи відбувається постійний перехід її одного стану в інший. Подібна динаміка станів відображає поведінку підприємства в часі і просторі, тобто його функціонування у визначених умовах (процес виконання основних функцій, що визначається умовами оточуючого середовища). З огляду на це, сукупність точок у просторі, в яких підприємство досягає стану динамічної рівноваги, можна розглядати як лінію бажаної (запланованої) його поведінки, коли узгоджуються потреби та ресурси підприємства, як траєкторію його еволюції. Відтак стійкість функціонування підприємства слід трактувати як стійкість щодо досягнення намічених цілей у конкретний період часу за певних умов. Перехід підприємства від однієї траєкторії функціонування до іншої відбувається під впливом безлічі чинників, джерелом виникнення яких є зовнішнє і внутрішнє середовище, і по суті являє собою зміну динамічної рівноваги та встановлення її на іншому рівні, що фактично засвідчує перехід на якісно новий щабель розвитку.

На підставі вищевикладеного в розвиток питання інтерпретації економічної стійкості підприємства як об'єкта управління розроблено модель, що репрезентує архітектуру її фазового простору в умовах невизначеності, і відображає процес трансформації економічної стійкості на мікрорівні, який забезпечує безпечне функціонування та прогресивний розвиток підприємства у просторі та часі (рис. 2).

Набута стійкість є результатом відповідної реакції зовнішньої та внутрішньої стійкості на вплив дестабілізуючих чинників бізнес-середовища, що апріорі обумовлює зміну успадкованої стійкості. У кожному наступному моменті часу набута стійкість стає успадкованою через набутий досвід взаємодії із бізнес-середовищем у попередньому моменті часу та через необхідність реагувати на вплив дестабілізуючих зовнішніх і внутрішніх чинників в даний момент.

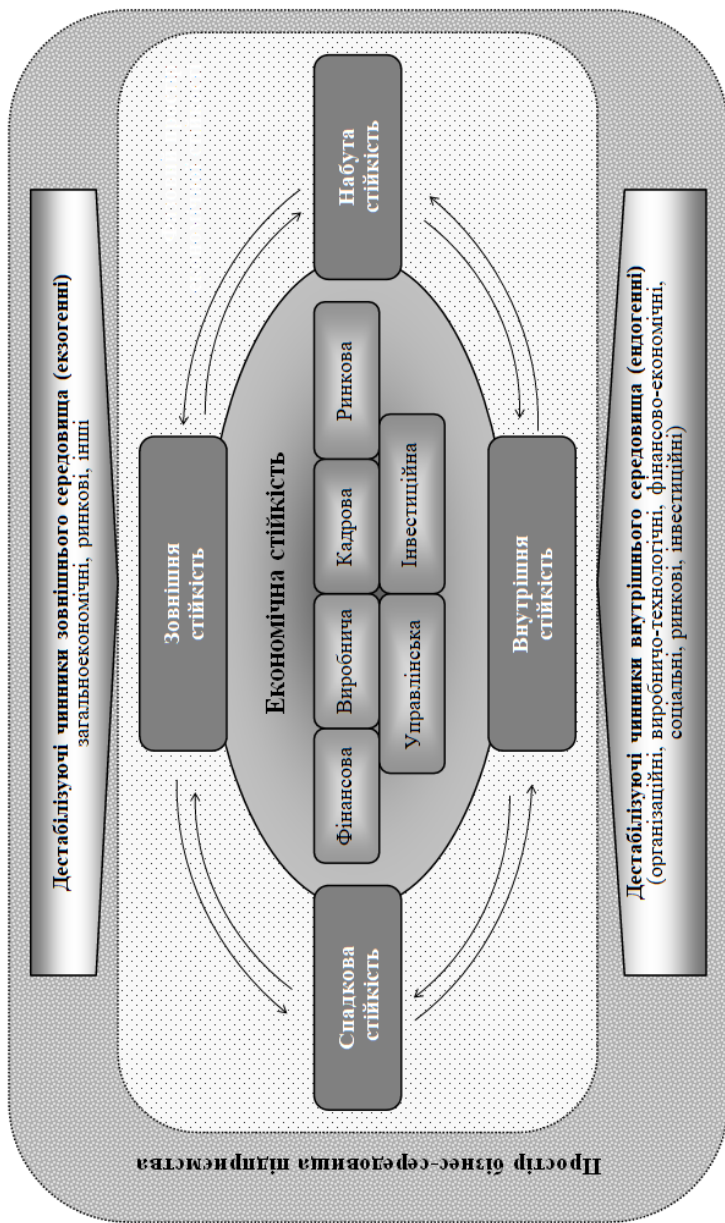


Рис. 2. Модель фазового простору економічної стійкості підприємства в умовах

Розроблена модель повністю відповідає суті та принципам розвитку відкритих економічних систем, і на відміну від існуючих визначає траєкторії зміни економічної стійкості у просторі і часі, що дозволяє більш обґрунтовано підходити до виявлення причинно-наслідкових взаємозв'язків та вектору потенційних можливостей покращення стану економічної системи підприємства.

Здатність до швидкого реагування на різноманітні зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ формується шляхом створення нового або вдосконалення наявного механізму стратегічного управління економічною стійкістю. Важливим елементом механізму стратегічного управління економічною стійкістю підприємства є стратегічне планування. Стратегічне планування здійснюється у відповідності із визначеними місією, інтересами і цілями підприємства в сфері забезпечення його економічної стійкості у нестабільному бізнес-середовищі та сталого розвитку на майбутнє, і потребує моделювання цього процесу на підставі системного та комплексного підходів.

Моделювання – складний, трудомісткий і відповідальний процес розв'язання наукової задачі, результатом якого є модель. В контексті нашого дослідження – концептуальна ієрархічна модель стратегічного планування економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності (рис. 3).

В основу розробки концептуальної ієрархічної моделі стратегічного планування економічної стійкості було покладено адаптовану до визначеної проблематики багаторівневу модель формалізації державної політики та управління в сфері забезпечення національної безпеки [30, с. 59], методикі стратегічного планування [31, с. 70] та технологію методу аналізу ієрархій [32; 33], імплементація основних положень якої пов'язана із визначенням головного критерію досягнення мети стратегічного планування, обґрунтуванням рівнів ієрархії та складу елементів на кожному з них, встановлення та уточнення взаємозв'язків між елементами різних рівнів ієрархії (горизонтальних та вертикальних). За такого підходу забезпечується:

I рівень	Формування головної мети стратегічного планування					
	формалізація процесу прийняття управлінських рішень в сфері забезпечення економічної стійкості підприємства шляхом розробки сукупності взаємопов'язаних стратегічних документів (концепція, стратегія, програма, план, заходи, бюджет), які санкціонують реалізацію сценарію переведення (утримання) ситуації з поточного до цільового її рівня, що відповідає концепції сталого розвитку підприємства і його можливостям щодо ресурсного забезпечення й адекватної реакції на загрози бізнес-середовища у середньо – та довгостроковій перспективі					
II рівень	Декомпозиція економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності і представлення її у вигляді сукупності визначальних елементів та форм її прояву					
	Фінансова стійкість	Виробнича стійкість	Кадрова стійкість	Ринкова стійкість	Управлінська стійкість	Інвестиційна стійкість
	Динамічна рівновага		Стійкість функціонування		Стійкість розвитку	
III рівень	Ідентифікація загроз і ризиків економічної стійкості підприємства у розрізі її складових					
	Фінансова стійкість	Інвестиційна стійкість	Динамічна		Екзогенні чинники та загрози (ЗЕ, Рз, Іп)	
	Виробнича стійкість		Стійкість функціонування			
	Кадрова	Управлінська стійкість	Стійкість розвитку		Ендогенні чинники та загрози (О, ВТ, ФЕ, С, Рв,	
	Ринкова стійкість					
IV рівень	Формування концепції економічної стійкості підприємства (в цілому і за окремими композиційними елементами)					
V рівень	Розробка стратегій економічної стійкості підприємства (в цілому і за окремими композиційними елементами)					
VI рівень	Розробка програм економічної стійкості підприємства (в цілому і за окремими композиційними елементами)					
VII рівень	Розробка планів економічної стійкості підприємства (в цілому і за окремими композиційними елементами)					
VIII рівень	Розробка заходів і дій із забезпечення економічної стійкості підприємства (в цілому і за окремими композиційними елементами)					
IX рівень	Формування бюджетних програм, що спрямовані на забезпечення економічної стійкості підприємства (в цілому і за окремими елементами)					

Рис. 3. Концептуальна ієрархічна модель стратегічного планування економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності

– ефективність розв’язання багатокритеріальної задачі забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності та значної динамічності сучасного бізнес-середовища;

– можливість максимального використання всієї доступної інформації та знань, особистого досвіду і уявлення, здатних зменшити негативні наслідки неповноти та оцінювання рівня економічної стійкості підприємства за відсутності єдиного масштабу шкал та наявності цифрових шкал;

– застосовування порівняно простих правил аналізу складних систем, що ґрунтуються на можливості кількісного оцінювання головного критерію (забезпечення економічної стійкості підприємства), та враховує вплив кожного з елементів моделі на кожному з її рівнів на кінцевий результат.

Концептуальна ієрархічна модель стратегічного планування економічної стійкості підприємства інтегрує дев’ять рівнів ієрархії, з яких кожен наступний є деталізацією та конкретизацією попереднього, а її найнижчий рівень, що уособлює множину допустимих альтернатив забезпечення економічної стійкості (сценаріїв імовірного розвитку ситуації, варіантів стратегічних рішень тощо), дозволяє найбільш повно репрезентувати декомпозицію структурних взаємозв’язків та взаємообумовленостей економічної стійкості із загрозами та альтернативними варіантами її забезпечення відповідно до означених цільових орієнтирів стратегічного управління.

Головна мета стратегічного планування економічної стійкості підприємства конкретизується на першому рівні ієрархії. На цьому ж рівні формується сукупність взаємопов’язаних стратегічних завдань, стратегій, програм, планів, заходів, дій та інших рішень, що спрямовані на мінімізацію загроз функціонування економічної системи підприємства до прийнятого рівня стійкості.

На другому рівні здійснюється декомпозиція економічної стійкості підприємства шляхом визначення основних складових її формування та видів в контексті кількісних і якісних змін структури, режиму функціонування та розвитку економічної системи підприємства в умовах невизначеності і загроз

сучасного бізнес-середовища. Вважаємо, що формування визначальних складових економічної стійкості може здійснюватися на підставі критеріальних ознак класифікації її видів виходячи з пріоритетності завдань забезпечення гомеостазу та гомеокінезу розвитку підприємства як цілісної органічної системи, що інтегрує різні її сфери (фінансову, виробничу, організаційну, маркетингову, кадрову, інвестиційну, інноваційну, управлінську, комунікаційну, техніко-технологічну тощо), та сукупності наявних загроз (викликів, небезпек), які шкодять цьому процесу. Пріоритетність участі кожної з сфер у формуванні архітектоники економічної стійкості підприємства була виявлена експертним шляхом з використанням методу аналізу ієрархій. На підставі встановленої пріоритетності було визначено склад компонентів стійкості (фінансова, виробнича, кадрова, ринкова, інвестиційна, управлінська), які здійснюють активний вплив одна на одну та на економічну стійкість підприємства в цілому, що уможливорює спрощення подальшої обробки та моделювання, а також сприяє підвищенню рівня узгодженості отриманих результатів.

На третьому рівні здійснюється ідентифікація зовнішніх та внутрішніх потенційних загроз забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності (в цілому та окремо за виділеними структурними складовими). Дослідження довели, що більшість загрозливих чинників бізнес-середовища (як зовнішнього, так і внутрішнього) мають комплексний характер і одночасно впливають на декілька компонент економічної стійкості, що потребує ототожнення, узгодження і чіткого підпорядкування пріоритетності їх впливу на кожну з них.

На основі узагальнення та систематизації поглядів науковців щодо переліку зовнішніх та внутрішніх факторів зміни економічної стійкості підприємства [1; 8; 9; 11; 15; 17; 21; 25], порівняння його з отриманим під час експертного опитування та власних суджень з цього приводу сформовано визначальні сукупності чинників загроз (табл. 1), які є основою для подальшої їх систематизації відносно кожної структурної складової економічної стійкості.

Таблиця 1 – Ендогенні та екзогенні чинники загроз економічній стійкості підприємства

Екзогенні чинники	Ендогенні чинники
<p>– загальноекономічні (ЗЕ) (спад обсягу національного доходу; ріст інфляції; уповільнення платіжного обороту; нестабільність податкової системи; нестабільність регулюючого законодавства; зниження рівня реальних доходів населення; ріст безробіття);</p> <p>– ринкові зовнішні (Рз) (зниження місткості внутрішнього ринку; посилення монополізму на ринку; істотне зниження попиту; ріст пропозиції товарів-субститутів; зниження активності фондового ринку; нестабільність валютного ринку);</p> <p>– інші (Ін) (політична нестабільність; негативні демографічні тенденції; стихійні лиха; погіршення криміногенної ситуації)</p>	<p>– організаційні (О) (зниження рівня ефективності організації управління; порушення стабільності внутрішньої організаційної структури управління та взаємодії між відділами та службами підприємства; неефективність підсистем менеджменту тощо);</p> <p>– виробничо-технологічні (ВТ) (зниження рівня забезпеченості та ефективності використання виробничих ресурсів; низький рівень автоматизації та механізації виробничих процесів; застарілість обладнання та технологій тощо);</p> <p>– фінансово-економічні (ФЕ) (погіршення забезпеченості фінансовими ресурсами та оптимальності їх джерел; негативні зміни складу та порушення оптимальності структури активів; нерівноваженість активів та капіталу; ріст дебіторської заборгованості; надмірна частка позикового капіталу та короткострокових джерел його залучення; перевищування припустимих рівнів фінансових ризиків; неефективний фінансовий менеджмент тощо);</p> <p>– соціальні (С) (неефективність кадрової політики та кадрового забезпечення діяльності; нестабільність складу працюючих; погіршення умов праці та рівня матеріального добробуту працівників; відсутність мотивації праці; нерозвиненість соціальної інфраструктури та соціального захисту тощо);</p> <p>– ринкові внутрішні (Рв) (погіршення іміджу; ненадійність комерційних зв'язків; зменшення частки реалізованої продукції (послуг) в загальному платоспроможному попиті; зниження конкурентоспроможності продукції (послуг) та конкурентного потенціалу підприємства; неефективність системи маркетингу тощо);</p> <p>– інвестиційні (Інв) (зниження рівня інвестиційної привабливості та інвестиційної активності; неефективний фондовий портфель; істотні перевитрати інвестиційних ресурсів; неефективний інвестиційний менеджмент тощо)</p>

Зауважимо, що кількість, конкретний склад і пріоритетність загрозливих чинників з часом можуть змінюватися, отже, слід своєчасно виявляти нові та відстежувати зміни характеру впливу традиційних с тим щоб досягти оперативності реагування і своєчасності коригування рішень щодо забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності і ризику.

На четвертому рівні формується концепція економічної стійкості, яка інтегрує ідеї, цілі та способи забезпечення динамічної рівноваги та стійкого розвитку підприємства у фінансовій, виробничій, кадровій, маркетинговій, інвестиційній та управлінській сферах, та має вигляд організаційного документа, яким закріплюються основні положення політики забезпечення економічної стійкості підприємства, що визначають її задум на довгостроковий період, і методологічна основа розробки стратегії забезпечення економічної стійкості в умовах невизначеності. У загальному вигляді технологія процесу підготовки даної концепції передбачає формування, взаємне узгодження, ранжування, наповнення кількісним змістом, уточнення й ідентифікацію цілей забезпечення економічної стійкості зі способами їх досягнення. Це дозволяє моделювати найімовірніші сценарії розвитку подій в контексті переходу (утримання) стійкості з поточного до цільового рівня, який відповідає концепції сталого розвитку підприємства і його можливостям щодо ресурсного забезпечення й адекватної реакції на дію загрозливих чинників бізнес-середовища у середньостроковій та довгостроковій перспективі, а також представляти проекти стратегічних рішень, спрямованих на ліквідацію, нейтралізацію чи зменшення масштабів негативних наслідків їх впливу. «Ці стратегічні рішення формалізуються насамперед у систему ієрархічно взаємопов'язаних стратегічних документів, де кожний наступний за ієрархією документ деталізує та конкретизує попередній, а кожному виду документів відповідає свій рівень ієрархії» [30, с.63].

З урахуванням попередньо обґрунтованих положень на п'ятому рівні розробляються стратегії фінансової, виробничої, кадрової, ринкової, інвестиційної та управлінської стійкості, які

орієнтовані на досягнення прийняттого її рівня в кожній із визначених сфер, і формуються виходячи з пріоритетності структурних взаємозв'язків компонентів стійкості із загрозливими чинниками бізнес-середовища, можливостей усунення їх руйнівного впливу та досягнення максимально значущих кінцевих результатів. На наступних рівнях ієрархії ці стратегії деталізуються із застосуванням методичного інструментарію програмно-цільового планування.

Так, на шостому рівні здійснюється декомпозиція стратегій на сукупність програм, на сьомому – програм на сукупність взаємопов'язаних планів, на восьмому – планів на конкретні заходи і дії із забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності сучасного бізнес-середовища.

Останній (дев'ятий) рівень ієрархії формують бюджетні програми, які спрямовані на фінансове та ресурсне забезпечення реалізації відповідних стратегій, програм (проектів), планів, заходів та дій із забезпечення динамічної рівноваги та стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Запропонована концептуальна ієрархічна модель стратегічного планування економічної стійкості підприємства, яку побудовано на методології системного аналізу, методах дослідження операцій, аналізу ієрархій, прогнозування, програмно-цільового планування, експертного оцінювання та моделювання, і яка на відміну від існуючих враховує його особливості, що пов'язані із функціонуванням системи забезпечення економічної стійкості підприємства в різних режимах, обмеженістю її ресурсів, доступністю і якістю інформації бізнес-середовища, комплексністю, множинністю і паралельністю характеру впливів загрозливих чинників стійкості на окремі її компоненти, дозволяє розробляти більш обґрунтовані, достовірні, конструктивні та адекватні реальній ситуації сценарії переходу (утримання) стійкості з поточного до цільового її рівня (динамічної рівноваги та/або стійкого розвитку) у фінансовій, виробничій, кадровій, маркетинговій, інвестиційній та управлінській сферах. Її використання в управлінській практиці суб'єктів підприємницької діяльності

сприятиме підвищенню ефективності стратегічного планування в системі забезпечення економічної стійкості підприємства через можливість:

- здійснювати системне дослідження та обґрунтування основ політик управління забезпеченням економічної стійкості та її окремих складових, цілей, принципів, пріоритетних напрямів та механізмів досягнення визначених цілей;

- формувати множину варіантів моделі стратегічного планування забезпечення економічної стійкості, структура і значення елементів яких відповідають прийнятному рівню забезпечення динамічної рівноваги та/або стійкого розвитку підприємства в управлінській, фінансовій, виробничій, кадровій, маркетинговій та інвестиційній сферах;

- моделювати основні процеси стратегічного планування економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності бізнес-середовища;

- ідентифікувати та діагностувати загрозливі чинники зміни економічної стійкості у зовнішньому та внутрішньому середовищі;

- визначати реальні можливості підприємства із досягнення цільового рівня економічної стійкості в умовах невизначеності.

Перспектива подальших наукових пошуків в сфері формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах невизначеності полягає в розробці методики оцінки рівня економічної стійкості з урахуванням основних положень запропонованої концептуальної ієрархічної моделі стратегічного планування.

Список інформаційних джерел:

1. Кавин О. М. Теоретичні аспекти економічної стійкості як передумови забезпечення економічної безпеки підприємства / О. М. Кавин // Наукові записки [Української академії друкарства]. - 2012. - № 4. - С. 80-87.

2. Калетнік Г. Стійкість економіки як фактор безпеки та розвитку держави / Г. Калетнік, С. Козловський, В. Козловський // Економіка України. – 2012. – № 7. – С. 16-25.

3. Козловський С.В. Забезпечення стійкості сучасної економічної системи – основа економічного розвитку держави / С. В. Козловський, Г. Ф. Мазур // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 1. – С. 5-12.
4. Алексеенко Н.В. Устойчивое развитие предприятия как фактор экономического роста // Економіка і організація управління: зб. наук. пр. – Вип. № 3 / під. заг. ред. П.В. Єгорова. – Донецьк: ДонНУ, Каштан, 2008. – С. 59-65.
5. Зайцев О.Н. Оценка экономической устойчивости промышленных предприятий (на примере промышленности строительных материалов): автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 „Экономика и управление народным хозяйством” / О.Н. Зайцев. – Хабаровск, 2007. – 23 с.
6. Медведев В.А. Устойчивое развитие общества: модели, стратегия. – М.: Академия, 2001. – 267 с.
7. Иванов В.Л. Концепція управління організаційно-економічною стійкістю промислового підприємства / В.Л. Иванов // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2011. – № 23 (I). – С. 75-80.
8. Бугай В.З., Омельченко В.М. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства // Держава та регіони. – 2008. – № 1. – С. 34-39.
9. Анохин С.Н. Методика моделирования экономической устойчивости промышленных предприятий в современных условиях. – Саратов: Саратов. гос. техн. ун-т, 2000. – 40 с.
10. Колодізев О.М., Нужний К.М. Дослідження сутності та змісту економічної стійкості підприємства // науч.-техн. сб.: Коммунальное хозяйство городов. – 2007. – №78. – С.238-243.
11. Ячменьова В.М. Стійкість діяльності промислових підприємств: монографія / В.М. Ячменьова. – Сімферополь: АРИАЛ, 2010. – 470 с.
12. Вініченко І. І. Економічна стійкість підприємства та її складові / І. І. Вініченко, С. І. Крючок // Агросвіт. – 2016. – № 24. - С. 15-20.
13. Арєф'єва О.В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення / О.В. Арєф'єва, Д.М. Городинська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8 (86). – С. 83-90.

14. Копьонкіна В. Д. Сутність економічної стійкості підприємства / В. Д. Копьонкіна // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 11. – С. 59-61.

15. Удовіченко М.О. Економічна стійкість аграрних підприємств: фактори, види, модель побудови // Вісник Полтавської державної аграрної академії. –2012. – № 2. – С. 185-189.

16. Гончаров В.М. Інвестиційні ресурси та їх економічне регулювання: монографія [Текст] / В.М. Гончаров, А.А. Навроцький, О.А. Коломійцев. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2006. – 204 с.

17. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.

18. Аранчій В.І. Інтегральні підходи до оцінювання економічної стійкості аграрних підприємств [Текст] / В.І. Аранчій, М.О. Удовіченко // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Полтава: ПДАА. – 2012. – Спецвипуск. – С. 10-12.

19. Пономаренко Т.В. Актуальні задачі дослідження економічної стійкості підприємства: методологія оцінки, прогнозування та забезпечення / Т.В. Пономаренко // Інфраструктура ринку. –2017. – № 4. – С. 89-92.

20. Герасимов Б. Н. Экономическая устойчивость в деятельности предприятий / Б. Н. Герасимов, М. Н. Рубцова // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2006. – № 8. –С. 108–111.

21. Гросул В.А. Соціально-економічна стійкість підприємства: теоретико-методологічні засади та прикладний інструментарій : [монографія] / В.А. Гросул. - Х. : ХДУ харч. та торг., 2007. - 303 с.

22. Удовіченко М.О. Теоретичні аспекти економічної стійкості сільськогосподарських підприємств. [Електронний ресурс] / М.О. Удовіченко. – Режим доступу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/149.pdf>.

23. Пономаренко Т.В. Концептуалізація видів економічної стійкості підприємства / Т.В. Пономаренко // Науковий вісник

Херсонського державного університету. –2015. – Вип. 12. – Ч.2. – С. 104-107.

24. Маслак О.І. Економічна сутність категорії "стратегічна стійкість підприємства" / О. І. Маслак, І. В. Мовчан. // Ефективна економіка. – 2013. – № 5. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_5_4

25. Козик В.В. Сутність, види та чинники формування економічної стійкості підприємства / В. В. Козик, В. Ю. Паньків, В. А. Гришко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.12. – С. 219-226.

26. Гончаренко О.М. Дослідження стійкості розвитку підприємства як економічної системи / О.М. Гончаренко // Труды Одесского политехнического университета. Серия «Экономика». – 2009. – Вып. 1(33)–2(34). – С. 242-244.

27. Шандова Н.В. Управління процесами розвитку підприємств машинобудування / Н.В. Шандова // Економічний простір : зб. наук. праць. – 2009. – № 21. – С. 276-282.

28. Броило Е.В. Методология управления экономической устойчивостью коммерческой организации на основе мониторинга кризисных процесов : автореф. дис. ... д. э. н. : спец. 08.05.02 «Экономика и управление на предприятии» / Е.В. Броило. - Екатеринбург, 2009. - 46 с.

29. Фещур Р.В. Економічна стійкість підприємства – становлення понятійного базису / Р.В. Фещур, Х.С. Баранівська // Проблеми економіки та управління. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 684. – С. 284-290.

30. Семенченко А.І. Комплексна модель стратегічного планування у державному управлінні сферою національної безпеки // Стратегічна панорама.– 2009.– №1. – С. 56–66.

31. Карпіщенко О.І. Стратегічне планування : навч. посіб. / О.І. Карпіщенко, К.В. Ілляшенко, О.О. Карпіщенко. – Суми: Сумський державний університет, 2013. – 446 с.

32. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. – М.: Радио и связь, 1996. –320 с.

33. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование: Организация систем. – М., 1991. – 224 с.