

ресурсів тощо, необхідних для створення і реалізації умов, які сприятимуть створенню конкурентних переваг у теперішньому і майбутньому бізнес-середовищі. Дослідження фактичних матеріалів показує, що процес управління конкурентоспроможністю включає такі чотири етапи (табл. 2) [6].

Таблиця 2

## Етапи управління конкурентоспроможністю підприємства

Реалізація функцій управління діяльністю Етап I	Контроль та регулювання процесу забезпечення конкурентоспроможності
	Мотивація працівників
Формування методів менеджменту Етап II	Планування та організація процесу забезпечення конкурентоспроможності
	Розробка технологічної документації
	Розробка планів прискорення НТП
	Розробка планів виробництва конкурентоспроможної продукції
Формалізація методів менеджменту Етап III	Розробка методів стимулювання персоналу
	Формування розпоряджень та вказівок щодо забезпечення конкурентоспроможності
	Розробка наказів щодо контролю та відповідальності за виготовлення конкурентоспроможної продукції
Розробка та прийняття управлінських рішень Етап IV	Формування напрямків діяльності апарату управління
	Визначення ступеня досягнення конкурентоспроможності
	Оцінка ефективності управлінських рішень

З метою виконання цих етапів управління конкурентоспроможності, необхідною є наявність у підприємства можливості до самоорганізації, яка в себе включає постійні зміни в кон'юктурі ринку та потребах клієнтів, технологіях і пристосуванні до них.

**Висновки.** Таким чином, ми бачимо, що стратегія передбачає управлінську діяльність, спрямовану на забезпечення розвитку та координування згідно зі змінами зовнішнього середовища і кон'юктури ринку та підвищення управління конкурентоспроможністю на підприємстві в цілому. Для того, щоб обрана стратегія почала функціонувати, необхідно розробити систему цільових показників, які б орієнтували підприємство на досягнення цілей, закладених у стратегії; здійснити відповідні зміни в організаційній структурі; забезпечити виробничий комплекс необхідними ресурсами згідно із затвердженою стратегією.

## Література

1. Веллінгтон Дж. Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій: Монографія. – К.: Бліц – Інформ, 2004.
2. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників: Навч. посібник. – К.: Бліц – Інформ, 2003.
3. Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: Підручник. – Х.: Основа, 2003.
4. Савчук В.І., Корж Д.А. Системи управління конкурентоспроможністю: Підручник. – Х.: Основа, 2003.
5. Такамацу К. Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників: Монографія. – К.: Бліц – Інформ, 2004.
6. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003.

Надійшла 27.05.2009

УДК 658.513 (477)

Н. Л. ЛЮБЧЕНКО

Хмельницький національний університет

## СКАНУВАННЯ ЗАГРОЗ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ СТАБІЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто роль ризиків та загроз в процесі забезпечення стабільності функціонування підприємства, проведено класифікацію загроз, виділено їх види, об'єкти та джерела. Обґрунтовано доцільність використання при управлінні стабільністю підприємства процедури сканування зовнішнього та внутрішнього середовища, описано її основні етапи та графічно представлено модель проведення.*

*The role of risks and threats in the process of providing of stability of enterprises' functioning was considered, classification of threats was conducted, their kinds, objects and sources were selected in the article. The expedience of using of procedure of scanning of external and internal environment during the management of enterprise's stability was grounded, its basic stages are described and a conducting model is graphically presented.*

**Постановка проблеми.** За сучасних ринкових умов однією з найважливіших проблем, які постали перед економікою, є забезпечення стабільності функціонування та розвитку суб'єктів господарювання. Оскільки ринок швидко змінюється, то адаптація до цих змін є вагомим перевагою підприємства у

конкурентній боротьбі. Тому підприємства, які прагнуть зміцнити свої ринкові позиції, повинні використовувати нові підходи, принципи та методи організації управління, засновані на вдосконаленні внутрішнього механізму управління сталим функціонуванням підприємств. Головним компонентом такого механізму є економічна стабільність. Невід'ємною частиною дослідження економічної стабільності є визначення ризиків та загроз, які істотно впливають на діяльність підприємства.

**Аналіз публікацій.** Проблемам управління економічною стійкістю підприємства присвячені дослідження О. Ареф'євої [1], В. Василенко [2], В. Гейця [3], Г. Клейнера [4], О. Шубровської [8]. Питання ризиків та загроз вивчали у своїх роботах Котепев [5], Ліпкан [6], Уткин [7]. Об'єктивна складність предмету дослідження вимагає детального обґрунтування і подальшої розробки.

**Мета статті** – дослідити сутність категорій „загроза” та „ризик” для вирішення завдань управління стабільністю підприємства, класифікувати чинники загроз, що впливають на стабільність промислового підприємства, та розробити методичні рекомендації створення системи сканування загроз.

**Виклад основного матеріалу.** Термін „стабільність” запозичений з природничих наук, де він означає стійкий стан, здатність до тривалого існування, збереження в часі. На відміну від природничих наук, де терміни „застигають” відносно певного класу явищ і вже не використовуються для опису інших явищ, у економіці вони часто переживають модифікацію, ускладнення сприйняття.

На нашу думку, для суб'єкта господарювання під економічною стабільністю слід розуміти сукупність властивостей його найважливіших складових елементів: виробничої діяльності, організаційної роботи, фінансово-грошового обігу, матеріально-технічної бази, ресурсного забезпечення, кадрового та інтелектуального потенціалів, яка визначає відношення суб'єкта господарювання до складного зовнішнього середовища, його взаємодію з економічними суб'єктами різних рівнів і дозволяє утворювати динамічно рівноважну цілісну систему, що самостійно визначає цілеспрямований рух у теперішньому та прогнозованому майбутньому.

Економічна стабільність – складне економічне поняття, яке визначає місце суб'єкта підприємництва як підсистеми у системі більш високого порядку (регіональній та макроекономіці, а також міжрегіональних утвореннях).

Стабільність господарюючого суб'єкта забезпечується єдиною системою заходів організаційно-правового, технічного та економічного характеру, адекватною загрозам його економічним інтересам в межах діючого законодавства. Для отримання позитивного кінцевого результату у забезпеченні стабільності, підприємство використовує сукупність ресурсів: капітал, персонал, інформація, техніка та обладнання, а також юридичні права на самостійність у виборі та досягненні цілей свого бізнесу.

Істотно впливають на діяльність підприємства різноманітні ризики та загрози. Дослідники визначають ризик як можливість втрати частини ресурсів та (або) недоотримання доходів порівняно з очікуваними, які були розраховані за умови найбільш раціонального використання ресурсів та затвердженого сценарію розвитку організації [5].

За сучасних умов оцінка ризику є теоретичною базою для прийняття рішень у політиці та економіці. Важливим напрямом дослідження ринку є рівень держави. Для подолання невизначеності, інвестори проводять аналіз ризику зарубіжної країни. Аналіз допомагає з'ясувати ймовірність того, що держава або незалежні кредитори не будуть мати можливості або бажання виконати свої зобов'язання по відношенню до іноземних кредиторів та/або інвесторів.

Для кожної галузі характерні свої особливі види ризику. Тому підприємству необхідно розробити системи управління саме „своїми” ризиками. Підприємства розробляють стратегії відносно ризику, пов'язаного з науково-дослідною діяльністю, якщо, наприклад, новий продукт не отримає дозволу від регулюючих органів або у результаті досліджень з'ясується невідповідність стандартам безпеки. Намагаючись захистити себе та свої акції від знецінення, підприємства іноді переходять на бізнес-моделі, які передбачають мінімум ризику. Ризик бізнесу можна оцінити як виробничий та фінансовий. Кількісно ризик вимірюють за допомогою показника левериджу, який враховує чутливість прибутку до коливань доходу (виробничий леверидж) або відсоткових виплат (фінансовий леверидж).

Загроза – фактор зовнішнього середовища, який може негативно вплинути на досягнення організацією своїх цілей. З багатьох факторів в процесі діагностики виділяють ті, які можуть обмежити, перешкодити, завадити збільшенню прибутку, частки ринку, впровадженню нових технологій тощо. В основі загрози лежить обмеженість ресурсів, на які претендують інші підприємства. Загроза оцінюється з боку ресурсного (фінансового, матеріального, кадрового, інформаційного тощо) та управлінського потенціалів підприємства [7].

Опрацювавши теоретичні дослідження [4 – 7], ми можемо зауважити, що існує певна невизначеність при з'ясуванні термінів „загроза” та „ризик” та їх практичному застосуванні. Розуміючи складність розмежування цих категорій за умов існуючої економічної практики, ми вважаємо, що різниця між поняттям „ризик” та поняттям „загроза”, по-перше, полягає у ступені ймовірності їх прояву. Ризик – можливість появи збитків, а загроза – висока ймовірність появи збитків. А по-друге, з точки зору часу виявлення ризик у комерційній діяльності є завжди, а загроза проявляється періодично.

Прояв загроз економічній стабільності підприємства відображається на його фінансовому стані,

який оцінюється фактичними значеннями зміни показників виробничо-господарської та фінансової діяльності. Моніторинг цих показників, співставлення їх фактичного рівня з відповідними пороговими (нормативними) значеннями (індикаторами), мінімально можливими з точки зору стабільності (збалансованості, безпеки, стійкості) подальшої діяльності дозволяє своєчасно виявити та локалізувати загрози, очевидні та симптоматичні ознаки або навіть слабкі сигнали майбутньої кризи.

Для досягнення цілей дослідження пропонуємо наступну класифікацію загроз:

- 1) за особливостями походження: політичні, економічні, соціальні, правові, загострення міжнаціональних стосунків, екологічні, демографічні, генетичні, науково-технічні, технологічні, ідеологічні, психологічні, інтелектуальні, інформаційні, сировинні;
- 2) за джерелом загрози: внутрішні та зовнішні;
- 3) за відношенням до людської діяльності: об'єктивні (формуються незалежно від цілеспрямованої діяльності) та суб'єктивні (створюються свідомо);
- 4) за ймовірністю реалізації: реальні (можуть здійснюватися у будь-який момент) та потенційні (за наявності певних умов);
- 5) за наслідками: загальні (стосуються всіх господарюючих суб'єктів на території України) та локальні (в окремих регіонах, ринках).

Залежно від об'єкту пропонуємо виділити наступні види загроз залученим ресурсам, процесам та кінцевій продукції підприємства:

- 1) загрози персоналу: залякування, травмування, шантаж та здирництво, психологічний тиск, вбивства, викрадення, напад тощо;
- 2) загрози матеріально-технічним ресурсам: пошкодження засобів виробництва, організація прослуховування засобів зв'язку, крадіжка, угон, знищення, порушення технології тощо;
- 3) загрози продукції: підробка, викрадення, промислове шпигунство, знищення тощо;
- 4) загрози фінансам підприємства: викрадення фінансових засобів та цінностей, шахрайство, фальсифікація, несвоєчасне повернення тощо;
- 5) загрози інформації: витік інформації, модифікація інформації, її знищення;
- 6) загрози самостійності: діяльність окремих груп співробітників (внутрішня загроза) або інших підприємств (зовнішня загроза) з метою поділу підприємства або поглинання.

Узагальнюючи результати, зведемо у таблицю види, об'єкти та джерела загроз, доповнивши їх об'єктами захисту (табл. 1), що допоможе далі при розробці системи управління економічною стабільністю організації.

Потрібно зазначити, що за сучасних умов дія багатьох загроз має для підприємства всеохоплюючий характер. Діагностика діяльності підприємства передбачає регулярну ідентифікацію джерел виникнення загроз, визначення можливих масштабів наслідків та визначення ролі кожного із джерел у загальному профілі загроз. Система реальних та потенційних загроз є динамічною. Загрози можуть з'являтися та зникати, зростати та зменшуватися. При цьому буде змінюватися і їх вплив на підприємство.

Один з важливих етапів вивчення загроз – встановлення „шкали пріоритетів”, тобто класифікація та ранжирування їх за характером та рівнем небезпеки. З часом „шкала пріоритетів” значно змінюється залежно від конкретної ситуації, характеру та рівня загроз. Запропонована нами методика ранжирування загроз стабільності підприємства містить наступні етапи:

- 1) визначення значущості загроз, вразливості та цінності ресурсів;
- 2) оцінка можливого часу реалізації загроз;
- 3) визначення вартісних характеристик загрози.

Стабільність роботи підприємства визначається за допомогою якісної та кількісної оцінки нанесеної шкоди, втрат та збитків. Якісна оцінка є важливою для опису ситуації та обставин, які супроводжують той або інший прояв загроз. Вона сприяє логічному розумінню факторів небезпеки.

Кількісна оцінка заснована на кількісному вимірі, який дозволяє з'ясувати доцільність продовження економічних відносин та прийняття конкретного управлінського рішення. Тенденція зміни кількісних значень показників є основою як для екстраполяції, так і інтерполяції, і залежно від результатів дозволяє оцінити наслідки ситуації.

Для конкретизації визначення ймовірності реалізації загрози, розглядається певний проміжок часу, впродовж якого передбачається захист певного ресурсу. Ймовірність реалізації загрози визначається наступними чинниками:

- 1) привабливість ресурсу (цей показник використовується при розгляді загроз умисного впливу з боку особи);
- 2) можливість використання ресурсу для отримання доходу (при розгляді загроз від умисного впливу з боку конкурентів);
- 3) технічні можливості загрози, використовувани при умисному впливі зовнішнього середовища;
- 4) рівень доступності, з якою вразливість може бути використана.

Кількісні показники ресурсів отримують на основі опитувань співробітників організації тих, хто може визначити цінність ресурсу, його характеристики та рівень критичності ситуації. Розраховується

потенційний вплив на бізнес-проект при реалізації загрози. Таким чином, кількісні показники використовують там, де це допустимо і виправдано, а якісні – там, де кількісні оцінки ускладнені.

Таблиця 1

**Класифікація загроз економічній стабільності підприємства**

Об'єкт впливу	Види загроз	Об'єкти загроз	Джерела загроз	Об'єкти захисту
Персонал	Образа, Напад, шантаж, пограбування, насильство вбивство	Особа, члени сім'ї, родичі, колеги, особисте майно,	Злочинці, несвідомі (у стані алкогольного, наркотичного сп'яніння)	Особа, члени сім'ї, родичі, колеги, підприємство, квартири, дачі
Продукція	Підrobка, ознайомлення, порушення технології, крадіжка, шахрайство, знищення, промисловий шпiонаж	Продукція, комплектуючі, техніко-технологічні показники продукції	Конкуренти, споживачі, злочинні угруповання, постачальники, посередники, співробітники,	Цехи, лабораторії, склади, транспорт
Матеріально-технічні ресурси	знищення, псування, крадіжка	Територія будівель, споруд, транспорт, технологія, склади	Конкуренти, злочинні угруповання, співробітники	Територія цеху, лабораторії, склади, транспорт
Фінанси	Крадіжка, шахрайство, пограбування, фальсифікація, документів	Документація, грошові засоби	Злочинні угруповання, співробітники, конкуренти	Планова і звітна документація, бухгалтерські, фінансові служби, каса, інкасатори
Інформація	Конфіденційність, цілісність, повнота, доступність (недоступність), знищення, зміна	Носії інформації, відомості про склад, стан та діяльність технічні, інформаційні канали	Конкуренти, злочинці, корупціонери, адміністративні органи, співробітники, хакери	Документація, засоби зв'язку, переговори, ділові зустрічі, засоби зберігання, обробки інформації
Самостійність	Поділ, виокремлення	Підприємств, підрозділи	Співробітники, підприємці, держава	Підприємство, Структурний підрозділ (цех, філіал), транспорт

Ми вважаємо, що при управлінні стабільністю найбільш доцільним при з'ясуванні загроз є методичне сканування зовнішнього та внутрішнього середовища. Під скануванням загроз стабільності підприємства ми пропонуємо розуміти безперервне впорядковане спостереження за параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища, які характеризують рівень сприяння умов для виконання його місії.

Запропонована нами модель сканування загроз стабільності підприємства зображена на рис. 1.

Сканування як елемент управління стабільністю підприємства містить наступні етапи:

- 1) перелік загальних та специфічних для кожного підприємства параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища, за якими ведуть спостереження;
- 2) визначення принципів кількісної та якісної оцінки зовнішніх та внутрішніх сигналів;
- 3) періодичність спостереження параметрів стану зовнішнього та внутрішнього середовища;
- 4) сукупність методів аналізу можливих наслідків економічних явищ, які можуть спричинити кризовий стан підприємства;
- 5) сукупність методів визначення „контрольних точок” у послідовності економічних явищ;
- 6) сукупність методів економічного аналізу, які дозволяють узагальнити результати оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства відносно можливості досягнення його місії;
- 7) розробка управлінських рішень протидії загрозам.

При розробці принципів кількісної та якісної оцінки загроз стабільності потрібно також враховувати специфіку діяльності суб'єкта господарювання.

Періодичність проведення сканування загроз залежить від виявлених тенденцій зміни того або іншого параметру та рівня відхилень від нього. Чим коротший проміжок часу між двома суміжними спостереженнями, тим вища ймовірність отримання достовірної оцінки. Але слід зазначити, що чим частішими є спостереження, тим більших витрат, пов'язаних з роботою експертів, потребує проведення сканування.

Визначення „контрольних точок” ґрунтується на дослідженні впливу відхилень на витрати та прибуток (рентабельність). Контрольні точки визначаються за структурними підрозділами – „центрами

витрат”, де концентруються найбільші за величиною виробничі та трансакційні витрати, або „центрами прибутку” – підрозділи чи процеси, які забезпечують найбільшу прибутковість та рентабельність функціонування організації. Особливістю контрольних точок є одночасне порівняльне дослідження зміни витрат та прибутків, до яких може призвести певне економічне явище. „Контрольними точками” можуть бути падіння попиту, зниження платоспроможності тощо. Ці точки також відображають найбільш суттєві впливи зовнішнього середовища на можливості виконання місії організації. Це такі параметри, як динаміка зміни попиту на продукцію, поява нових, більш потужних конкурентів, банкрутство постачальників ресурсів.

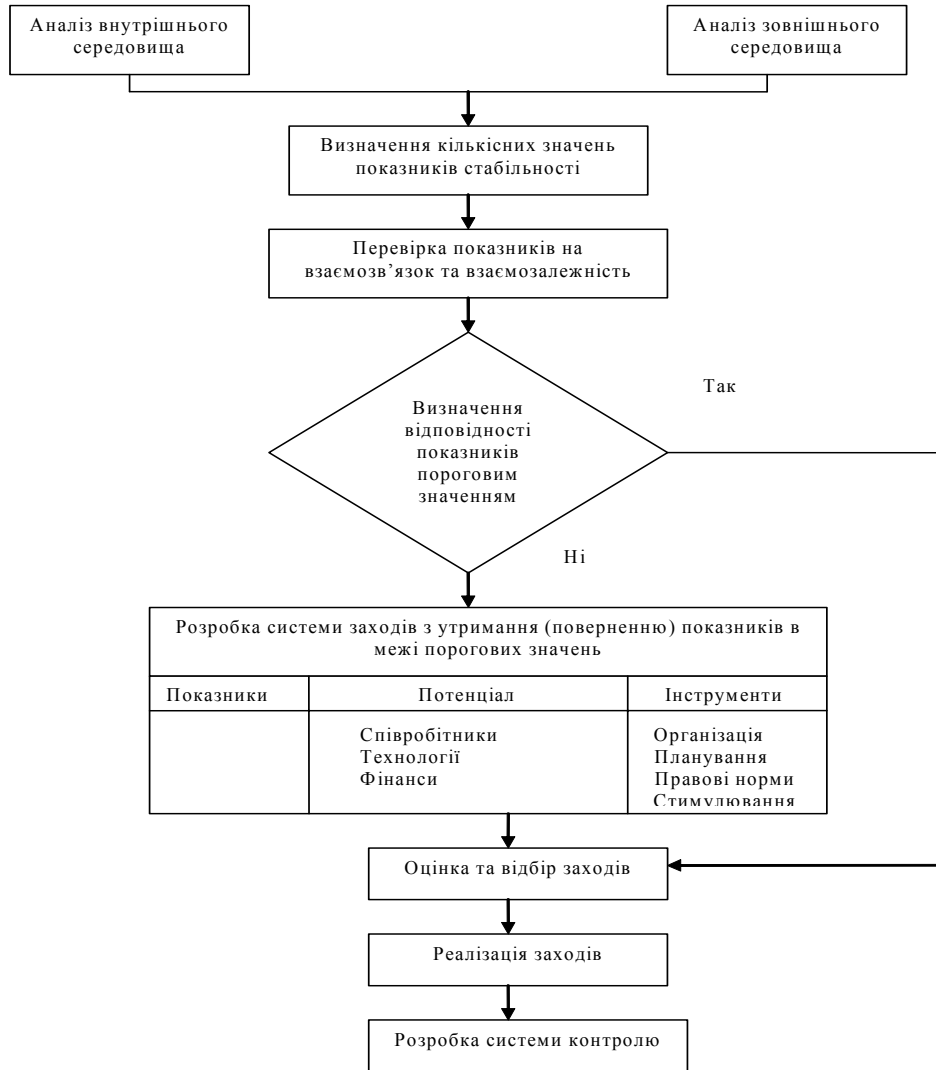


Рис. 1. Модель сканування загроз стабільності підприємства

**Висновки.** Система реальних та потенційних загроз динамічна. Тому при визначенні характеристик загроз підприємства слід виходити з можливості кількісної та якісної оцінки нанесеної шкоди. Під оцінкою загроз стабільності розуміють регулярну процедуру їх діагностики, тобто ідентифікацію джерел виникнення загроз, визначення можливих масштабів наслідків та визначення ролі кожного із джерел у загальному профілі загроз. Ми вважаємо, що при управлінні стабільністю найбільш доцільним напрямом вирішення проблеми з'ясування загроз є сканування зовнішнього та внутрішнього середовища. Під скануванням загроз стабільності підприємства ми пропонуємо розуміти безперервне впорядковане спостереження за параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища, які характеризують рівень сприяння умов для виконання його місії.

### Література

1. Ареф'єва О.В., Городинська Д.М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8. – С. 83-90
2. Василенко В.О. Менеджмент устойчивого развития предприятий: Монография. – Київ: ЦУЛ, 2005. – 128 с.

3. Геєць В.М. Нестабільність та економічне зростання: Монографія. – К.: Інститут екон. прогнозів., 2000. – 344с.
4. Клейнер Г.Б, В.Л., Качалов, Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде. (Риски, стратегии, безопасность) / Тамбовцев– М.: Экономика, 1997. – 288с.
5. Котепев А., Лекарев С. Современный энциклопедический словарь. Секьюрити. – М.: Изд. «Ягуар», 2001. – 520 с.
6. Ліпкан В.А. Безпекознавство. – Видавництво Європ. університету, 2003. – 208с
7. Уткин Э.А. Антикризисное управление. – М.: Ассоциация авторов и издателей “ТАНДЕМ”. Издательство ЭКМОС, 1997. – 400 с.
8. Шубровська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрям досліджень // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 36–42.

Надійшла 27.05.2009

УДК 65.011

О. П. МЕЛЬНИЧУК

Хмельницький національний університет

## УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ МЕТОДІВ ПОРТФЕЛЬНОГО ПЛАНУВАННЯ

*Надано пропозиції щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств із застосуванням портфельного планування. Охарактеризовано основні міжнародні стандарти з управління інноваціями і вказано умови їх застосування в практиці управління вітчизняними підприємствами.*

*Suggestions for perfection of management of innovative activity of machine-building enterprises with application of the portfolio planning were given. Basic international standards of a innovation management and terms were described and applications of their use in practice of domestic enterprises' management were indicated in the article.*

**Вступ.** Усвідомлення необхідності інноваційних зрушень в машинобудуванні України поступово перейшло в стадію нагального і першочергового завдання, яке треба негайно вирішувати. Різкі зміни в зовнішньому середовищі, що відбулися в Україні, потребують від вітчизняних машинобудівних підприємств розуміння шляхів, якими має рухатися галузь. Розуміючи неминучість інноваційних перетворень, машинобудівні підприємства доволі болісно переходять від традиційного централізованого розвитку до створення інноваційних систем розвитку, що діють за законами ринкової економіки. Сучасні реалії господарювання потребують використання в управлінні підприємствами нових методів планування, аналізування, створення нестандартних систем взаємодії з постачальниками, споживачами, конкурентами.

Машинобудівна галузь дотепер працює на старі замовлення, отримані на початку 2008 року. Контракти на 2009 рік мають лише заводи, які обслуговують сферу енергетики та інфраструктурні проекти: попит на трансформатори, турбіни (у першу чергу, з боку Росії) наразі досить високий. Зростання російської економіки продовжує сповільнюватися, однак уряд РФ планує вжити заходів, спрямованих на збільшення сукупного попиту, в першу чергу, за рахунок реалізації інфраструктурних проектів. А оскільки українські машинобудівники дотепер є великими постачальниками обладнання для росіян, замовлення для наших підприємств мають велику вірогідність бути укладеними [2]. Зазначені умови примушують вітчизняні підприємства працювати одночасно в різних сферах попиту, не замикаючись на одному товарі, галузі або території.

Найбільш комплексно дозволяють відображати поточний стан і становище підприємства щодо основних конкурентів з урахуванням тенденцій розвитку окремих сфер попиту, в яких воно працює, сучасні системи стратегічного управління діловим портфелем організації. Зараз портфельне планування інноваційною діяльністю може зіграти важливу роль в процесі ефективного стратегічного управління організацією, орієнтуючи її на довгострокові цілі.

В стратегічному менеджменті термін «діловий портфель» вживається багатьма науковцями в одному ряду з такими поняттями, як «господарський портфель», «корпоративний портфель», «портфель ділової активності», «портфель видів діяльності організації» [3; 4]. Зарубіжні і вітчизняні фахівці визначають діловий портфель організації як сукупність відносно самостійних окремих напрямів її діяльності (окремих груп однорідних товарів, відносно самостійних господарських підрозділів, окремих видів бізнесу), що належать одному і тому ж власнику (Богатирьов А.Т., Голубенкова Е.А., Герасимчук В.Г., Козаченко А.В., Маркова В.Д., Кузнецова С.А., А. Стрікланд, А. Томпсон, Шаров Ю.П.). Очевидно, що термін «портфель проектів» має безпосереднє відношення і до змісту інноваційної діяльності, особливо у сфері планування. Тому досвід управління портфелями проектів, накопичених зарубіжною практикою менеджменту і відображених у відповідних стандартах, може бути корисним для вирішення завдань формування портфеля інновацій. Це і визначило мету дослідження.

**Мета дослідження** – визначення особливостей портфельного планування інноваційної діяльності