

Г.В. Єфімова, д-р екон. наук

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

## ВИЯВЛЕННЯ ТА РАННЄ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ЗАГРОЗ В ПОТОЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

*У статті розглянути завдання поточного управління підприємством, та деталізований зміст моніторингу як функції управління. Охарактеризована суть управління за слабкими сигналами про загрози із зовнішнього та внутрішнього середовища. Запропонований алгоритм поточного управління підприємством за слабкими сигналами про загрози та визначено особливості реагування на загрози за різних умов.*

**Ключові слова:** загрози, економічна безпека, діагностика, моніторинг, раннє попередження, «слабкі сигнали».

**Постановка проблеми.** Здійснювати поточне управління підприємств найбільш оптимально і послідовно можливо лише за умови проведення моніторингу економічної безпеки підприємства, який забезпечить аналіз та прогноз доходу, платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності. Взаємодія інвесторів з підприємствами за допомогою моніторингу дозволить поліпшити оцінку фінансових і ділових ризиків поточного управління та залучити банківські ресурси в реальну сферу виробництва. В системі забезпечення економічної безпеки дуже важливими є строки виявлення загроз, щоб забезпечити своєчасне реагування на них.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На даний час питання оцінювання та управління економічною безпекою в поточній діяльності підприємств всебічно висвітлено в науковій економічній літературі. Зокрема, питанням визначення та виявлення загроз діяльності підприємств присвячені праці Вергун А.М. [1], Вудвуд В.В. [2], Гудзь О.Є. [3], Козаченко Г.В. [4], Маркіна І. А. [5], Орлик О.В. [6], Потапюк І.П. [5], Рудько А.О. [2], Цвайг Х.І. [7]. Сформульовані в цих працях наукові концепції, положення, висновки і рекомендації посідають важливе місце в сучасній теорії економічної безпеки підприємств. Разом з тим проблема

раннього виявлення та попередження загроз в поточному управлінні підприємством лишається не розв'язаною і потребує ґрунтовнішого дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Торкаючись питання щодо невирішеної частини загальної проблеми, метою даного дослідження є поглиблення теоретичних аспектів виявлення та раннього попередження загроз в поточній діяльності підприємств.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Організація поточного управління підприємством націлена на систематизацію таких завдань:

- конкретизація цілей управління та вибір відповідного стандарту ефективності;
- вибір та обґрунтування методів оцінки ефективності й ризику діяльності підприємства;
- визначення, обробка та інтерпретація отриманої інформації;
- регулярне коригування процесу управління у випадку відхилення ключового показника від запланованого розміру.

В системі поточного управління підприємством важливе місце посідають дані моніторингу загроз, які дозволяють приймати поточні рішення, в основі яких аналіз та прогноз ключового індикатора ефективності. В процесі управління в більшості випадків важливим виявляється просто надійно спостерігати за тим, аби подальше просування за відповідними стадіями плану господарської діяльності продовжувало збільшувати її ефективність. Якщо подібний моніторинг покаже її зниження, то необхідно внести корективи до бізнес-плану.

Моніторинг господарської діяльності підприємства – це відстеження поточних процесів діяльності підприємства в режимі реального часу; контроль за основними показниками господарської діяльності та вартістю підприємства за найбільш короткий проміжок часу (день, тиждень, місяць); порівняння цільових результатів з фактично досягнутими.

На підставі аналізу таких відомостей роблять висновки про сильні і слабкі сторони підприємства, динаміку їх зміни, а також про сприятливі і несприятливі тенденції розвитку зовнішніх умов, в яких проводиться реструктуризація. Зміна умов зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства тягне за собою перегляд цільових параметрів: необхідно перевірити наскільки оптимальні поставлені цілі в нових умовах, чи зможе підприємство, зважаючи на зміни, які сталися, домогтися поставленої мети реструктуризації. На підставі зміни цільових параметрів, а також прогнозу

змін сильних і слабких сторін самого підприємства коригується план реструктуризації, і ці зміни втілюються в життя.

Моніторинг не тотожний контролю: контроль займається фіксуванням і оцінкою досягнутих фактів у діяльності підприємства, а моніторинг націлений на перспективу. Слід зазначити, що при цьому моніторинг виконує певні контрольні функції (при цьому сама природа контролю зазнає істотних змін).

В системі моніторингу виконуються функції поточного контролю:

- моніторинг зовнішнього середовища підприємства з метою виявлення «слабких сигналів»;
- моніторинг внутрішнього середовища з метою раннього виявлення та попередження загроз.

Суть управління за слабкими сигналами полягає в тому, щоб своєчасно визначити слабкі сигнали – ранні і неточні ознаки настання кризових ситуацій – і своєчасно відреагувати на них.

В діяльності підприємства обсяг інформації про загрозу зростає поступово: спочатку з'являються перші ознаки змін у зовнішньому середовищі, потім визначається можливе джерело цих змін і загроза конкретизується (але не настільки, щоб розрахувати, як дана загроза вплине на ефективність реструктуризації). Надалі стає можливим визначити заходи протидії виниклій загоді, хоча інформації ще не достатньо для розрахунку і аналізу наслідків. Вони можуть бути розраховані і проаналізовані лише тоді, коли розроблені дії щодо попередження впливу загоди.

Можна виділити п'ять рівнів поінформованості:

- відомо, що в зовнішньому середовищі відбулися якісь зміни, але вони ще чітко не визначені;
- проявляються джерела змін і їх спрямованість;
- отримано конкретні дані щодо масштабів, області і характеру змін;
- визначення шляхів розв'язання проблеми, але не можливо провести оцінку наслідків;
- оцінка результатів прийнятих рішень щодо усунення небезпеки і їх впливу на ефективність реструктуризації.

Таким чином, для того щоб своєчасно реагувати на сигнали, що надходять як ззовні, так і з внутрішнього середовища, в рамках системи діагностики за слабкими сигналами повинно бути організоване спостереження за великою кількістю параметрів, що є індикаторами ефективності діяльності підприємства. Найбільш доцільним способом для

організації такого спостереження є моніторинг – безперервне систематичне спостереження за параметрами зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, збір та аналіз інформації, що надходить.

Система моніторингу має включати в себе наступні елементи:

- перелік індикаторів для контролю за ефективністю підприємства;
- кількісна та якісна оцінка зовнішніх сигналів;
- кількісна та якісна оцінка внутрішніх сигналів;
- аналіз можливих наслідків виявлених в процесі спостереження вихідних економічних явищ і породжуваних ними ланцюжків змін;
- визначення «контрольних точок» в ланцюжках економічних явищ і спостереження за індикаторами в цих точках;
- економічний аналіз всередині підприємства, узагальнення результатів спостереження, динаміка індикаторів в «контрольних точках»;
- опрацювання коригуючих рішень на основі результатів спостережень і економічного аналізу.

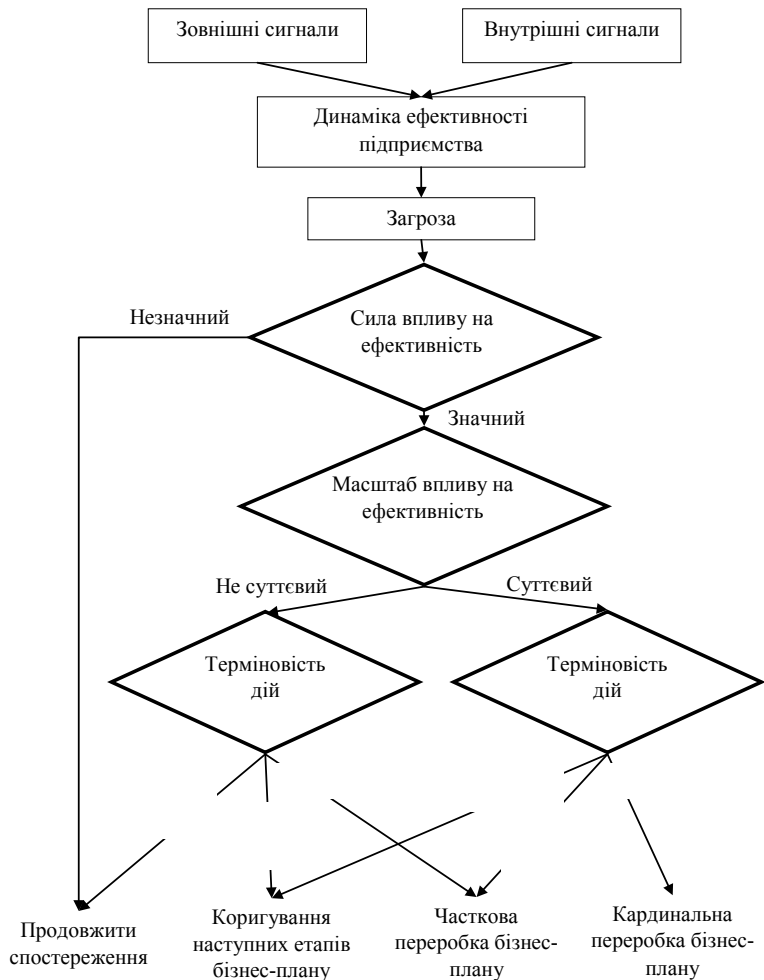
Порядок робіт за визначеними елементами фактично відображає послідовність проведення комплексу зі сканування зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства і опрацювання на цій основі управлінських рішень щодо коригування (в разі потреби) заходів поточного управління. Система моніторингу «відловлює» сильні і слабкі сигнали, які надходять з внутрішнього і зовнішнього середовища. Відразу після отримання сигналу відповідна служба розробляє пропозиції щодо можливої реакції на нього.

В процесі поточного управління господарською діяльністю підприємств існує два варіанти відповіді на зовнішні сигнали:

- реакція, що базується на регулярному плануванні (в організаційно-економічний механізм поточного управління підприємством закладені механізми протидії зовнішнім загрозам);
- ситуаційна реакція на надзвичайні зміни, коли установлений порядок дій скасовується і для прийняття термінових дій виробляються «цільові команди», що змінюють в результаті бізнес-план.

Послідовність поточного управління підприємством за слабкими сигналами про загрози ефективності підприємства представлена на рис. 1.

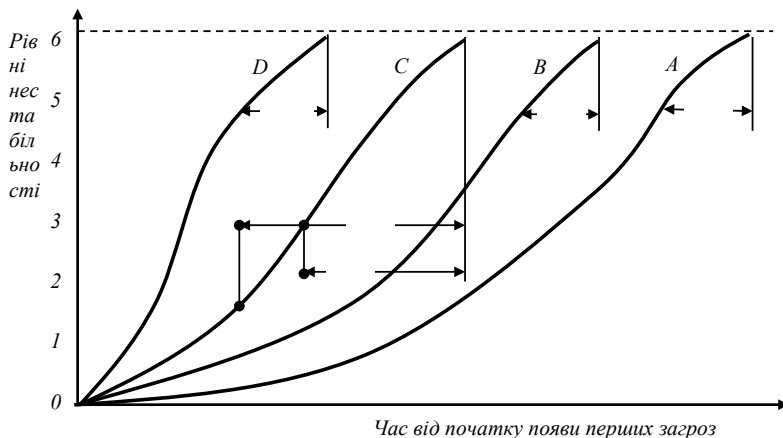
Вибір швидкості реагування залежить від швидкості розвитку зовнішніх загроз та від інформованості суб'єктів управління. Детально це показано на рис. 2. По осі ординат відкладений рівень обізнаності, по осі абсцис – час.



**Рис. 1. Алгоритм поточного управління підприємством за слабкими сигналами про загрози**

Отже, при високому рівні нестабільності, коли внутрішня і зовнішня ситуації міняються досить швидко, підприємству не вистачає часу для своєчасного внесення коректив. Відповідно темп наростання загроз набагато вище, ніж реакція суб'єкта управління на ці зміни. Тому з'являється необхідність готувати корективи при надходженні із

зовнішнього середовища слабких сигналів. Зі збільшенням надходження інформації про загрози або можливості можна прийняти різні за своєю активністю контрзаходи.



$T, T_1$  – терміни нормального та надзвичайного реагування відповідно;

$A$  – управління на основі періодичного планування;

$B, C, D$  – управління в умовах сильних, слабких сигналів і в кризовій ситуації відповідно

## Рис. 2. Особливості реагування на загрози за різних умов

Даний підхід відповідає завданням поточного управління підприємством за слабкими сигналами, оскільки суб'єкт управління в умовах слабких сигналів вимагає перш за все, щоб отримана інформація була правильно класифікована і зроблені розрахунки щодо можливого впливу загрози та часу настання небезпеки.

Перевага попереджувальної реакції полягає в тому, що дозволяє прийняти своєчасні кроки щодо ліквідації загрози виникнення кризових явищ. Тому діагностика за слабкими сигналами є незамінним інструментом моніторингу поточної діяльності підприємства і має широко застосовуватися в управлінні. Інформація моніторингу загроз – це основа для прийняття рішень щодо коригування бізнес-плану. З огляду на складність та інертність виробничо-економічної системи підприємства діагностика загроз має стати обов'язковим елементом процесу його управління.

**Висновки.** Запропонований інструментарій дозволяє сформуванню необхідної основи системи раннього виявлення загроз, що виникають в поточному управлінні підприємств, використання якої дозволить суттєво підвищити його ефективність. Інформація отримана від моніторингу у відповідності до запропонованого підходу, дозволить прогнозувати зміни економічної та ринкової кон'юнктури, інвестиційного клімату, визначити проблеми в русі фінансових потоків, покращити взаємодію органів державного управління з власниками та керівниками підприємств з конкретних питань, пов'язаних зі здійсненням поточного управління.

**Бібліографічний список:** 1. Вергун А.М. Особливості управління фінансово-економічною безпекою підприємства // А.М. Вергун, Т.М. Нефедова, І.О. Тарасенко / Международный научный журнал. Экономические науки. – 2015. – № 2. – С. 27-31. 2. Вудвуд В.В. Проблеми економічної безпеки підприємства в умовах невизначеності та нестійкості / В.В. Вудвуд, А.О. Рудько // Молодий вчений. – 2018. – № 11 (63) – С. 406-409. 3. Гудзь О.Є. Економічна безпека телекомунікаційних підприємств: прояви загроз та їх уникнення / О.Є. Гудзь, В.Н. Сотниченко // «Економіка. Менеджмент. Бізнес». – 2016. – № 2 (16). – С. 16-21. 4. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: аналіз наявних визначень / Г.В. Козаченко, Т.М. Адаменко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2015. – 1 (1). С. 69-79. 5. Маркіна І.А. Загрози економічній безпеці підприємства: теоретичний аспект // І.А. Маркіна, І.П. Потапук / Reporter of the priazovskiy state technical university. Section: Economic sciences. – 2017. – Issue 33. – С. 130-137. 6. Орлик О.В. Система загроз економічній безпеці суб'єктів господарювання [Текст] / О.В. Орлик // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. – Одеса: ОНЕУ. – 2014. – Вип. 1(52). – С. 250-257. 7. Цвайг Х.І. Загрози фінансовій безпеці підприємства та шляхи їх усунення // Х.І. Цвайг, Н.В. Галайко / Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами. – 2016. – Випуск 11. – С. 181-185.

**Г.В.Ефимова. Выявление и раннее предупреждение угроз в текущем управлении предприятием.** В статье рассмотрены задачи текущего управления предприятием, и детализировано содержание мониторинга как функции управления. Охарактеризована суть управления по слабым сигналам об угрозах из внешней и внутренней среды.

Предложен алгоритм текущего управления предприятием по слабым сигналам об угрозах и определены особенности реагирования на угрозы в разных условиях.

**Ключевые слова:** угрозы, экономическая безопасность, диагностика, мониторинг, раннее предупреждение, «слабые сигналы».

**G.V. Iefimova. Dangerous Identification and Early Prevention in Current Management of Enterprise.** The features of threats identifying and early warning in the current management of the enterprise have been considered. The purpose of this study was to deepen the theoretical aspects of economic security and the formation of effective tools for threats identifying and early warning in the current activities of enterprises.

The tasks of the current management of the enterprise have been considered, and the content of monitoring as a management function has been detailed. The essence of enterprise management by weak signals about threats from the external and internal environment has been characterized. The algorithm of the enterprise current management by weak signals about threats has been proposed. The order of work actually reflects the sequence of the enterprise external and internal environment scanning and the development on this basis managerial decisions to adjust (if necessary) the current management measures. Features of the response to threats in different conditions have been defined. The choice of reaction speed depends on the speed of external threats development and on the awareness of management entities. This approach corresponds to the tasks of the enterprise current management by weak signals, since the management subject in the context of weak signals requires at first that all information has been classified correctly and the calculations have been made regarding the possible impact of the threat and the time of the danger.

The proposed tools allows forming the necessary basis for the system of threats early detection arising in the enterprise current management. The use of such system will significantly improve the efficiency of economic activity. The advantage of a preventive reaction is that it allows taking timely steps to eliminate the threat of a crisis. Therefore, diagnostics based on weak signals is an indispensable tool for monitoring the current activity of an enterprise and should be a mandatory element of its management process.

**Keywords:** threats, economic security, diagnostics, monitoring, early warning, “weak signals”.

*Стаття надійшла до редакції: 01.10.2018 р.*