

чая к случаю : [пер. с англ.] / Фелпкс Янсен. — М. : ИНФРА-М, 2002. — 307 с. 6. Зленко А. Пролетив себе? Закріпі! (Проекти-фіналісти Другого національного конкурсу інновацій) / А. Зленко // Експерт. — 2007. — № 10. — С. 21–24. 7. Кодекс Господарський від 16.01.2003 р. №436-IV із змінами і доповненнями // Текст надано еталонною базою "АВЕРС-БУХГАЛТЕРІЯ". — 02.06.09 р. 8. Цивільний Кодекс України від 16.01.2003 р. №435-IV із змінами і доповненнями // Текст надано еталонною базою "АВЕРС-БУХГАЛТЕРІЯ". — 02.06.09 р. 9. Закон України "Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків" №991-XIV від 16.07.1999 р. // Текст надано еталонною базою "АВЕРС-БУХГАЛТЕРІЯ" — 02.06.09 р. 10. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.05.2007 р. №255-р "Питання утворення регіональних центрів інноваційного розвитку" // Текст надано еталонною базою "АВЕРС-БУХГАЛТЕРІЯ". — 02.06.09 р.

Стаття надійшла до редакції
16.07.2009 р.

УДК 005.52:005.21

Кобзев П. М.

СИСТЕМНАЯ МОДЕЛЬ ДЛЯ ОЦЕНКИ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

One of the object of management at the enterprises is an internal environment that, according to its state, can have both positive and negative influence on the final results of the activities. That's why the effective management of the strategic changes of the economic-organizing system internal environment is a topical objective, that is studied in the following article.

Известно, что при целенаправленной трансформации отечественных предприятий к рыночной среде и в рыночное состояние возникает необходимость управления стратегическими изменениями в них [1; 2]. Поскольку предприятие является сложной организационно-экономической системой (ОЭС) с множеством взаимосвязанных подсистем, объектов и элементов, то обоснованное управление стратегическими изменениями в условиях высокой турбулентности внешней среды является крайне сложной задачей, эффективное решение которой на данный момент в отечественной науке и практике отсутствует. Одним из объектов управления на предприятии является внутренняя среда, которая может оказывать, в зависимости от её состояния, как позитивное, так и негативное влияние на конечные результаты деятельности. Поэтому целенаправленное эффективное управление стратегическими изменениями в ОЭС является актуальной задачей.

Известно, что традиционные концепции управления изменениями внутренней среды предприятий базируются на раздельной и независимой качественной оценке различных её факторов.

Недостатком традиционного подхода является отсутствие полного и целостного системного представления о состоянии внутренней среды ОЭС и, как следствие, ошибки при управлении её тактическими и стратегическими изменениями. Кроме того, существенным недостатком традиционных подходов является отсутствие надёжных инструментов для количественной оценки обобщённого уровня благоприятности внутренней среды, что не позволяет его измерить, а, следовательно, научно управлять им. Ясно, что названные недостатки являются

одной из причин низкой эффективности управления деятельностью отечественных предприятий и, как следствие, их неконкурентоспособности.

Чтобы изменить сложившуюся практику неэффективного управления, необходимо перейти к методам количественного оценивания внутренней среды. Среди перспективных для этих целей является метод, базирующийся на системно-кибернетическом подходе [3]. Данный метод был использован автором для создания инструментария количественного оценивания состояния таких внутренних объектов, как системный потенциал предприятия [4], структура предприятия и её соответствие цели функционирования [5], системное совершенство предприятия [6]. Поэтому в продолжение ранее выполненных автором разработок по созданию системно-кибернетического инструментария для количественных оценок системообразующих объектов в составе ОЭС "Предприятие" в данной статье описывается аналогичный инструментарий для оценки внутренней среды предприятий.

В авторском варианте системно-кибернетический подход основывался на известном в кибернетике методе параметрической идентификации объекта управления [7] и построенной системой модели объекта управления для адекватного его параметрического описания [8]. В результате проведенных исследований был разработан системный инструментарий для количественных измерений состояний перечисленных сложных многофакторных объектов управления, который был опробован на крупных отечественных предприятиях и подтвердил свою практическую пригодность.

С позиций системно-кибернетического подхода внутренняя среда предприятия характеризуется системным обобщённым показателем, значение которого отображает её состояние. В реальных условиях состояние внутренней среды может быть как благоприятным для достижения общесистемных целей, так и неблагоприятным или иметь промежуточное состояние между двумя крайними. Ясно, что для тактического и стратегического менеджмента желательно иметь состояние внутренней среды ближе к благоприятному. Однако в отсутствия инструментально-го (тем более системного) контроля состояния внутренней среды эту задачу отечественному практическому менеджменту решать чрезвычайно трудно, а значит она не решается. Поэтому наличие инструментария для контроля состояния внутренней среды станет надёжной основой для целенаправленного управления тактическими и стратегическими изменениями в ней. В данной статье приведено описание такого системного инструментария.

Место и взаимосвязь обобщённого показателя состояния внутренней среды можно видеть из модифицированной автором системной модели "белого ящика", представленной на рис. 1 и адекватно описывающей реальную ОЭС "Предприятие".



Условные обозначения: Y – выход; X – вход; ПС – параметры состояния; СФ – системообразующий фактор; М – миссия; СЦ – стратегическая цель; ТЦ – тактическая цель; С – структура; СП – системный потенциал; СС – системное совершенство; ВС – внутренняя среда; ОС – открытость ОЭС; P^у – регламенты уставные; P^в – регламенты неуставные; В^у – воздействия уставные; В^в – воздействия неуставные; К^р – коммуникация регламентные; К^и – коммуникация инициативные; P^и – информационные обмены регламентные; I^и – информационные обмены инициативные

Рис. 1. Системная модель "белого ящика" для параметрической идентификации ОЭС "Предприятие" как открытой системы

Таблица 1

Информационные характеристики обобщённых системных параметров модели

№ п/п	Наименование обобщённого системного показателя	Условн. обозн.	Информационная характеристика
1	Системообразующий фактор	СФ	Причина создания ОЭС "Предприятие"
2	Миссия ОЭС "Предприятие"	М	Предназначение ОЭС в рыночной среде
3	Стратегическая цель функционирования системы	СЦ	Количественная стратегическая цель функционирования ОЭС
4	Текущая цель функционирования системы	ТЦ	Оличественная текущая цель функционирования ОЭС
5	Структура системы	С	Функциональная, технологическая, производственная и организационная структуры и их соответствие целям функционирования
6	Системный потенциал	СП	Уровень системного потенциала общесистемных видов деятельности
7	Системное совершенство	СС	Уровень системного совершенства
8	Внутренняя среда системы	ВС	Уровень благоприятности внутренней среды
9	Открытость системы	ОС	Уровень активности взаимодействия активных элементов с внешней средой
10	Состояние системы	Пс	Уровень функциональной способности ОЭС в рыночной среде

Из модели на рис. 1 следует, что ОЭС "Предприятие" полно характеризуется двадцатью обобщёнными системными показателями, название которых дано в условных обозначениях. Одним из них является обобщённый системный показатель состояния внутренней среды (ВС). Поскольку в системах все её элементы (объекты) взаимосвязаны, то и показатели их характеризующие также взаимосвязаны. Поэтому, согласно теории систем, открытой системе ОЭС "Предприятие" можно на основе представленной модели записать выражение для системного функционала предприятия ФОЭС в следующем виде:

$$F_{\text{оэс}}(\text{СФ, М, СЦ, ТЦ, Y, С, СП, СС, ВС, ОС, Пс}) = 0. \quad (1)$$

Равенство нулю функционала означает взаимосвязь всех заключённых в скобках системных обобщённых показателей. Из выражения (1) можно получить в общем виде функциональную зависимость ($F_{\text{сц}}$) обобщённого показателя уровня внутренней среды (ВС) от остальных системных показателей в следующем виде:

$$BC = F_{\text{сц}}(\text{СФ, М, СЦ, ТЦ, С, СП, СС, ОС, Пс}). \quad (2)$$

Как видно, из выражений (1) и (2) исключены обобщённые системные показатели Y, X, P^у, P^в, B^у, B^в, K^у, K^в, I^у, I^в, которые характеризуют взаимодействие ОЭС с внешней средой. Эти показатели характеризуют внутреннюю среду значением обобщённого системного показателя уровня открытости ОЭС посредством функциональной зависимости ($F_{\text{ос}}$):

$$OC_{\text{оэс}} = F_{\text{ос}}(Y, X, P^y, P^b, B^y, B^b, K^y, K^b, I^y, I^b). \quad (3)$$

В системной модели на рис. 1 функциональный преобразователь, то есть ОЭС "Предприятие", преобразующий ресурсный вход в продуктовый выход, характеризуется обобщёнными системными показателями С, СП, СС, ВС, ОС. В свою очередь, они в системной взаимосвязи и системной сопряженности определяются установленными системой управления задающими управляемыми параметрами: СФ, М, СЦ, ТЦ и Y. Это означает, что функциональный преобразователь настраивается на задающие параметры и система становится согласованной и целенаправленной на достижение целей СЦ и ТЦ. Следовательно, если значения обобщённых показателей измерены количественно, решается проблема научного управления состоянием функционального преобразователя ПС, включая внутреннюю среду.

Для обобщённого описания внешних и внутренних характеристик ОЭС "Предприятие" при помощи системной модели на рис. 1 используются обобщённые системные показатели, при измерении которых можно получить обобщённую параметрическую идентификацию объекта управления как, системы. Кроме того, данная системная модель с измеренными значениями обобщённых системных показателей и измеренными значениями элементарных системных параметров становится информационной моделью ОЭС "Предприятие", однозначно и адекватно отображающей её состояние. На базе такой модели может быть создан компьютерный вариант системного паспорта ОЭС "Предприятие" как основа для создания её информационной системы с релевантной информационной системой 1-го руководителя системы стратегического управления, включая управление стратегическими изменениями.

Для практических приложений необходимо каждый конечный порождённый обобщённый системный показатель модели продифференцировать по информационным элементам до элементарных системных параметров, подлежащих количественному оцениванию. Степень (глубина) дифференциации определяется сложностью объекта и требуемой точностью его идентификации.

В табл. 1 для каждого обобщённого системного показателя приведены информационные характеристики, которые подлежат параметрической идентификации.

Из табл. 1 видно, что ОЭС информационно характеризуется десятью обобщёнными системными показателями, количественные значения которых задаются системой управления для показателей 1 – 4 и вычисляются по соответствующим моделям параметрического оценивания и идентификации для системных показателей 5 – 10.

Как уже упоминалось выше, в авторских работах [3 – 5] описаны системные модели для параметрической идентификации обобщённых системных показателей С, СП и СС. Также в этих работах описаны методы, технологии, процедуры, критерии и шкалы оценивания дифференцированных параметров, а также формула расчёта обобщённых показателей, которые позволяют, как показала практика, создать надёжный инструмент параметрической идентификации моделируемых объектов. Аналогичный подход положен в основу предлагаемого метода параметрической идентификации внутренней среды предприятия.

Обобщённый системный показатель (ВС) характеризует уровень благоприятности внутренней среды предприятия для достижения установленных общесистемных стратегической и тактической целей функционирования. Кроме того, уровень благоприятности внутренней среды влияет на эффективность выполнения активными элементами своих функциональных обязанностей во всех видах общесистемной деятельности – основной производственной, обеспечивающей, обслуживающей и управленческой [3; 4], что, в конечном итоге, оказывает непосредственное влияние на эффективность деятельности предприятия, а, следовательно, на его конкурентоспособность.

На рис. 2 представлена системная модель для адекватного качественного описания внутренней среды ОЭС "Предприятие". Как видно из представленной модели, на 1-ом уровне декомпозиции уровень благоприятности внутренней среды определяется двумя порождёнными обобщёнными

системними показателями U_d (системные условия для общесистемных видов деятельности) и F_{Ad} (системное функциональное состояние активных элементов в общесистемных видах деятельности). Эти два показателя для системы равнозначимы и, следовательно, $q_u = q_f = 0,5$, исходя из условия нормировки целостности системных характеристик.

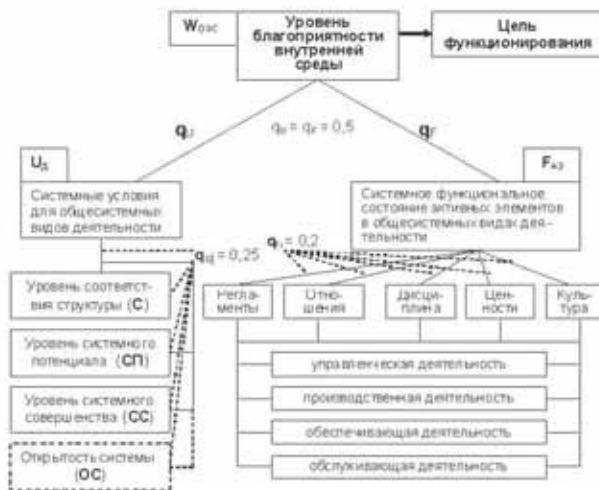


Рис. 2. Системная модель для качественного описания состава и структуры оценочных характеристик внутренней среды

Показатель U_d измеряется значениями общесистемных показателей: С, СП, СС и ОС. Показатель F_{Ad} характеризуется такими факторами, как компетенции, поведение, межличностные отношения, ценности и культура активных элементов ОЭС. В совокупности перечисленные характеристики дают целостное представление о внутренней среде предприятия. Учитывая приведенные выше концептуальные соображения можно построить системную модель для параметрического оценивания внутренней среды предприятия. Следовательно, представленное на рис. 2 качественное системное описание может быть формализовано параметрическим описанием внутренней среды ОЭС "Предприятие" посредством системной модели на рис. 3.

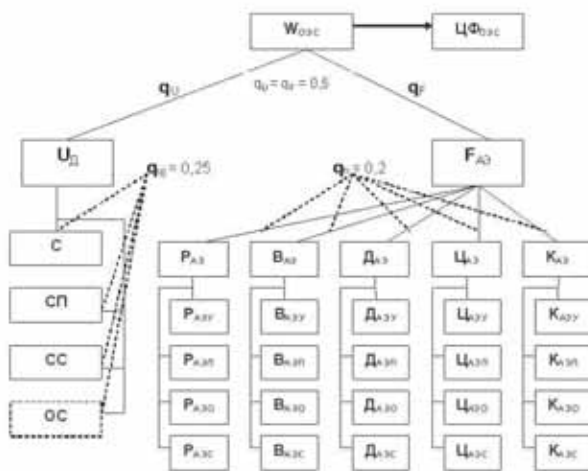


Рис. 3. Системная модель для параметрической идентификации и оценки уровня внутренней среды ОЭС "Предприятие"

Из сравнения рис. 2 и 3 следует, что показатель U_d декомпозируется на 4 равнозначимых ($q_{ui} = 0,25$) порожденных показателя С, СП, СС и ОС, а показатель F_{Ad} – на 5 равнозначимых ($q_{fi} = 0,2$) порожденных показателя R_{Ad} , V_{Ad} , D_{Ad} , $Ц_{Ad}$ и K_{Ad} , название которых ясно из рис. 2. В свою очередь, эти 5 показателей дифференцируются четырьмя оцениваемыми равнозначимыми системными параметрами каждый. Признак дифференциации содержится в третьем символе и соответствует виду общесистемной деятельности: у – управленческой, п – производственной, о – обеспечивающей и с – обслуживающей. Именно в этих видах деятельности ОЭС экспертами определяются значения соответствующих дифференцированных оценочных параметров модели. Значения коэффициентов равной значимости каждого дифференцированного оценочного параметра определяется из условия системной нормировки и имеет значение 1/4 (четыре вида деятельности).

На основе оценок параметров производится вычисление значений вышестоящих обобщенных порождающих показателей по следующей формуле:

$$W_{0AS} = \sum \Pi q_i, \quad (4)$$

где \sum – алгебраическая сумма произведений (Π) значения коэффициента нормировки системной значимости показателя/параметра (q) и значения оценки показателя/параметра в баллах (s).

Ниже приводятся шкала и критерии оценивания параметров, а также технология и процедура их определения как объектов стратегических изменений.

В табл. 2 представлены критерии, объекты, вычисленные значения показателей и экспертные оценки значений параметров, позволяющих произвести полную параметрическую идентификацию уровня благоприятности внутренней среды одной из крупных отечественных ОЭС.

Таблица 2

Критерии, объекты, шкалы и оценки внутренней среды ОЭС

КОД показателя	Объект оценивания	Критерии низкого уровня	Оценка (балл)	Критерии высокого уровня
1	2	3	4	5
W_{0AS}	Уровень благоприятности внутренней среды	недопустимо низкий	4,9 (В.Эн)	лидер среди конкурентов
U_d	Системные условия	-	4,7 (В.Эн)	-
С	Степень соответствия структуры целям функционирования	-	6 (В.Эн)	-
СП	Уровень системного потенциала	-	3 (В.Эн)	-
СС	Уровень системного совершенства	-	5 (В.Эн)	конкурентное преимущество
F_{Ad}	Функциональное состояние активных элементов	-	5,1 (В.Эн)	-
R_{Ad}	Внутренние регламенты ОЭС	некорректные	6,5	совершенные
V_{Ad}	Внутренние взаимоотношения	некорректные	4,8	корректные
D_{Ad}	Дисциплина активных элементов	очень низкая	5,8	высокая
$Ц_{Ad}$	Ценности активных элементов	неадекватные	4,5	адекватные
K_{Ad}	Культура активных элементов	очень низкая	3,8	высокая
R_{AdU}	Внутренние регламенты управленческой деятельности	несовершенные	7	системные регламентация
R_{AdP}	Внутренние регламенты производственной деятельности	-	8	-
R_{AdO}	Внутренние регламенты обеспечивающей деятельности	-	6	-
R_{AdC}	Внутренние регламенты обслуживающей деятельности	-	5	-
V_{AdU}	Внутренние взаимоотношения в управленческой деятельности	некорректные	4	системное взаимодействие
V_{AdP}	Внутренние взаимоотношения в производственной деятельности	-	6	-
V_{AdO}	Внутренние взаимоотношения в обеспечивающей деятельности	-	5	-
V_{AdC}	Внутренние взаимоотношения в обслуживающей деятельности	-	4	-

Окончание табл. 2

Т	К	Ц	А	В
Д _{уп}	Дисциплина в управленческой деятельности	недостаточно низкая	5	высокий
Д _{пр}	Дисциплина в производственной деятельности	-	7	-
Д _{об}	Дисциплина в обслуживающей деятельности	-	6	-
Д _{ос}	Дисциплина в обслуживающей деятельности	-	5	-
Ц _{уп}	Ценности в управленческой деятельности	неадекватны	3	конкурентное преимущество
Ц _{пр}	Ценности в производственной деятельности	-	6	-
Ц _{об}	Ценности в обслуживающей деятельности	-	5	-
Ц _{ос}	Ценности в обслуживающей деятельности	-	4	-
К _{уп}	Культура в управленческой деятельности	низкая	3	высокий
К _{пр}	Культура в производственной деятельности	-	4	-
К _{об}	Культура в обслуживающей деятельности	-	4	-
К _{ос}	Культура в обслуживающей деятельности	-	4	-

Примечание: ВЗН – вычисленные значения

Для идентификации обобщенных показателей и параметров принимаются критериальные диапазоны уровня благоприятности внутренней среды в баллах: 9 – 10 соответствуют наивысшему уровню; 8 – 9 – высокому; 7 – 8 – хорошему; 6 – 7 – среднему; 5 – 6 – низкому; 4 – 5 – очень низкому; < 4 – недопустимо низкому. Критерии оценивания разрабатываются для каждой разновидности предприятий, для каждого оценочного показателя и для каждого критериального диапазона компетентными специалистами (системными аналитиками).

По приведенным в табл. 2 вычисленным значениям показателей 1 – 3 и экспертным оценкам параметров 4 – 23 строится профиль (рис. 4).

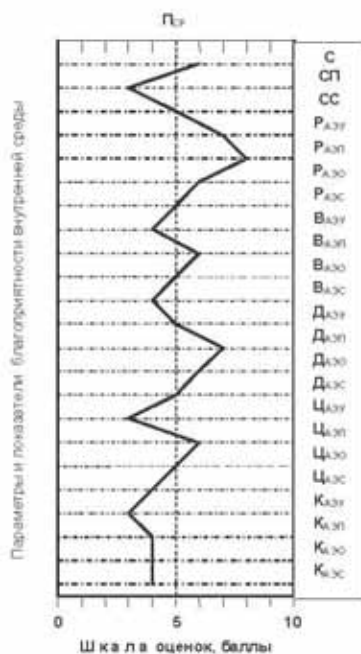


Рис. 4. Профиль благоприятности внутренней среды ОЭС "Предприятие"

Ниже описаны технология и процедура определения объектов необходимых изменений во внутренней среде с использованием метода построения профиля оцениваемых параметров [1].

Так, из построенного на рис. 4 профиля можно видеть, что значения экспертных оценок параметров находятся в диапазоне 3 – 8 баллов, среднее значение оценок с учетом импор-

тированных вычисленных значений показателей составляет 5 баллов и соответствует граничному значению низкого и очень низкого критериальных диапазонов. Близкие к среднему имеют вычисленные значения обобщенных показателей, как видно из табл. 2, $U_D = 4,7$, $F_{AB} = 5,1$ и $W_{OCC} = 4,9$ балла и их значения соответствуют очень низкому критериальному диапазону. Это означает, что уровень благоприятности внутренней среды диагностируемого ОЭС "Предприятие" очень низкий и может не соответствовать амбициозным стратегической и текущей целям функционирования и, как следствие, не способствовать их достижению. Поэтому возникает объективная потребность стратегических и тактических изменений во внутренней среде.

Для определения объектов изменений внутренней среды следует исходить из следующих системных принципов:

1) фактическое значение уровня благоприятности внутренней среды W_{OCC} не соответствует (имеет место стратегический разрыв) заданному системой управления стратегической и тактической целям функционирования СЦ и ТЦ;

2) качество выхода ОЭС определяется наименьшим значением качества ее элементов;

3) в функционирующей системе все функциональные элементы равнозначимы (в системе нет мелочей!).

Как следует из профиля на рис. 4, наиболее проблемными, требующими изменений факторов внутренней среды в область более высоких значений, являются показатели уровня системного совершенства СС, параметр ценностей активных элементов в производственной деятельности C_{ABP} и параметр уровня культуры в управленческой деятельности K_{ABU} , которые имеют самые низкие фактические значения качества – по 3 балла. К проблемным следует отнести и низкие уровни благоприятности: взаимодействия активных элементов управленческой деятельности B_{ABU} , взаимодействия активных элементов обслуживающей деятельности B_{ACC} , культуры активных элементов производственной деятельности K_{ABP} , культуры активных элементов обслуживающей и обслуживающей деятельности K_{ABO} и K_{ACC} , оценки которых составляет 4 балла и являются ниже среднего значения. Наивысший уровень 8 баллов, как можно видеть на профиле, имеет параметр уровня регламентов в производственной деятельности P_{ABP} .

Из проведенного анализа профиля следует, что в качестве первоочередной задачи для системы управления предприятием будет системные мероприятия, направленные на изменение всех проблемных показателей и параметров с значениями ниже среднего в диапазон значений, равных или превышающих среднее значение. Последующие изменения будут определяться на основе результирующего профиля первоочередных изменений и выбора целевого значения уровня благоприятности внутренней среды для данного предприятия. Если в качестве целевого ориентира принимается стратегическая цель, то для её достижения уровень благоприятности внутренней среды должен находиться в критериальном диапазоне 9 – 10 баллов. В этом случае стратегические изменения будут определяться разрывами фактических значений параметров и целевого значения.

Поэтому подход к научному управлению стратегическими изменениями может быть следующим. Исходя из выбранной системной стратегии достижения стратегической цели функционирования и вытекающей из неё тактической цели функционирования, а также из имеющихся ресурсов возможностей выбираются по описанной технологии и процедуре этапы и очередность увеличения показателей и параметров уровня благоприятности внутренней среды вплоть до достижения целевого уровня, соответствующего выбранным целям функционирования. Если у ОЭС нет достаточных ресурсов возможностей или существующая система стратегического менеджмента не имеет достаточных механизмов для реализации выбранной стратегии (в силу нарушения закона необходимого разнообразия Эшби), то необходимо выбрать альтернативную стратегию или корректировать стратегическую цель. Достижение промежуточных или целевых значений уровня благоприятности внутренней среды при планировании стратегических изменений в ней или для контроля за достигнутым состоянием в результате проведенных изменений производится повторными сеансами

оценки по предложенной системной модели, технологии и процедуре, то есть с использованием предложенного системного инструментария для научного управления стратегическими изменениями.

Таким образом, автором предложено системное решение проблемы научного управления стратегическими изменениями на предприятии на базе разработанного и описанного в статье системно-кибернетического подхода и соответствующего ему инструментария. Инструментарий опробован под руководством автора студентами ХНЭУ на базах практики при выполнении учебно-исследовательских заданий и магистерских дипломных работ в 2008/2009 учебном году и подтвердил свою работоспособность.

Литература: 1. Ансофф Н. Стратегическое управление; пер. с англ. / Н. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 520 с. 2. Пономаренко В. С. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах [наук. вид.] / В. С. Пономаренко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. – 452 с. 3. Акимова Т. А. Теория организации [Учебн. пособ. для вузов] / Т. А. Акимова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 367 с. 4. Кобзев П. М. Системно-кибернетический подход к стратегическому управлению системным потенциалом предприятия / П. М. Кобзев // Управление развитием. – 2007. – № 7. – С. 101–104. 5. Кобзев П. М. Системная модель оценки соответствия структуры предприятия цели функционирования / П. М. Кобзев // Экономика развития. – 2008. – № 3. – С. 85–87. 6. Кобзев П. М. Определение уровня системного совершенства предприятия на основе иерархической модели оценочных показателей / П. М. Кобзев // Управление развитием. – 2004. – № 1. – С. 31–39. 7. Энциклопедия кибернетик. Т. 1. – К. 1974. 8. Кобзев П. М. Параметрическая идентификация объектов стратегического управления на основе системной модели / П. М. Кобзев // Экономика развития. – 2003. – № 1. – С. 89–94.

Стаття надійшла до редакції
07.07.2009 р.

УДК 658.8:339.564

**Воронкова А. Е.
Свірідова О. В.**

СЦЕНАРНЕ ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Conception of providing the economic safety of enterprise export activity is developed. Threats of the economic safety of industrial enterprise export activity are specified. In the conditions of the destructive influence of threats on the economic safety, scenario approach as an effective instrument of development and choice of the strategy is offered. Strategies and measures of providing the economic safety on every stage of industrial enterprise export activity are constructed on the basis of BEAR-method of the scenario planning.

Експортна діяльність підприємства пов'язана з цілою низкою ризиків та загроз, до яких слід віднести загрози країни-реципієнта, загрози неплатежу іноземного контрагента, вироб-

ничі, транспортні, валютні та інші ризики й загрози, які виникають у процесі як підготовки випуску експортної продукції та виробництва, так й її реалізації, транспортування та отримання платежу. Найбільш гостро вітчизняні підприємства відчули негативний вплив визначених загроз при світовій економічній кризі, яка розгортається у даний час. В існуючих дослідженнях та нормативних документах загрози експортній діяльності розглядаються як такі, що можна мінімізувати, страхувати тими чи іншими формами розрахунків та умовами платежу. Але, на погляд авторів, проблема значно складніша, враховуючи специфічне економічне, політико-правове поле, відмінний соціокультурний фон і жорстку конкурентну боротьбу на зовнішніх ринках, що суттєво впливають на стан економічної безпеки експортної діяльності промислового підприємства. Значно підсилюється гострота окреслених проблем чисельністю зв'язків та відносин підприємств-експортерів з постачальниками, посередниками, споживачами, сприяючими установами та організаціями як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що загалом підвищує кількість загроз економічній безпеці й ускладнює їх характер. Тому дослідження ефективних заходів мінімізації негативного впливу загроз економічній безпеці експортної діяльності підприємств, розроблених на засадах стратегічного управління, мають актуальну необхідність.

Проблемам розробки стратегії зовнішньоекономічної безпеки держави, зокрема дослідженню загроз, проведенню кількісної оцінки її рівня та визначенню стратегічних напрямів її забезпечення, присвячено праці багатьох українських і зарубіжних учених [1 – 4]. Проте поза увагою залишається проблема планування економічної безпеки експортної діяльності основної ланки національного господарства – підприємства.

Обґрунтування можливості використання сценарного підходу до стратегічного планування економічної безпеки експортної діяльності підприємства на основі дослідження його сутності та процедури є метою даної статті.

Стратегічне планування економічної безпеки експортної діяльності промислового підприємства має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства на зовнішніх ринках й освоєння його нових можливостей. Для цього важливо, насамперед, максимально враховувати зміни навколишнього середовища, що становлять потенційні загрози і майбутні можливості для підприємства.

Значна кількість загроз економічній безпеці експортної діяльності промислового підприємства, яка обумовлена дією чинників внутрішнього та зовнішнього середовища материнської країни і додатковими чинниками країни-реципієнта, впливає на підготовчий, організаційний, виконавчий етапи експортної діяльності підприємства та є основою для формування множини альтернатив розвитку майбутнього. Тому планування економічної безпеки експортної діяльності відбувається в умовах багатоаспектності ресурсного забезпечення та наслідків реалізації окремих рішень, зростаючого динамізму навколишнього середовища підприємства, інформаційної невизначеності й високої ризикованості експортних операцій. У таких умовах планування економічної безпеки експортної діяльності на підставі єдиного вірогідного прогнозу стану економічної безпеки експортної діяльності підприємства є досить ризикованою.

Одним із рішень проблеми стратегічного планування в умовах невизначеності та турбулентності середовища вважається використання сценарного планування [5 – 7].

Цей підхід, не відходячи концептуальних положень традиційних шкіл управління, акцентує увагу на потребі застосування специфічних прийомів та методів управління з урахуванням ситуації конкретного підприємства-об'єкта управління, тобто конкретний набір обставин, які впливають на конкретне підприємство в конкретний період часу (таблиця).