

Михайлова Елена Валентиновна, канд. екон. наук, кафедра економіки підприємств харчової промисловості та торгівлі, Харківський державний університет харчової промисловості та торгівлі. Адрес: ул. Клоковская, 333, Харьков, Украина, 61051. Тел.: 0502803582; e-mail: emi65@mail.ru.

Mykhailova Olena, candidate of economic sciences, Department of economics of catering and trade enterprises of Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska Str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: 0502803582; e-mail: emi65@mail.ru.

*Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. М.В. Черною.
Отримано 1.08.2015. ХДУХТ, Харків.*

УДК 004.416.3:65.012.32

УПРАВЛІННЯ ЗА СЛАБКИМИ СИГНАЛАМИ В СИСТЕМІ АДАПТАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

М.А. Дядюк

Досліджено та вдосконалено методичний інструментарій концепції управління за слабкими сигналами відповідно до специфіки функціонування підприємств торгівлі. Запропоновані агреговані зовнішні сигнали деталізовано за видами та охарактеризовані за економічним змістом. Доведено необхідність імплементації технології управління за слабкими сигналами в систему адаптаційного управління підприємств торгівлі.

Ключові слова: *антисипативне, превентивне, стратегічне, адаптаційне, управління, сигнали, види, зміст, торгівля.*

УПРАВЛЕНИЕ ПО СЛАБЫМ СИГНАЛАМ В СИСТЕМЕ АДАПТАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ТОРГОВЛИ

М.А. Дядюк

Исследован и усовершенствован методический инструментарий концепции управления по слабым сигналам в соответствии со спецификой функционирования предприятий торговли. Предложенные агрегированные внешние сигналы детализированы по видам и охарактеризованы по

экономическому содержанию. Доказана необходимость имплементации технологии управления по слабым сигналам в систему адапционного управления предприятий торговли.

Ключевые слова: антисипативное, превентивное, стратегическое, адапционное, управление, сигналы, виды, содержание, торговля.

WEAK SIGNALS MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF TRADE ENTERPRISES ADAPTIVE MANAGEMENT

M. Dyadyuk

Weak signals management is powerful tool for competitive businesses operating in conditions of rapid changes in the market. Theoretical and practical significance of this method increases in terms of the economic crisis which is a feature of modern realities of the Ukrainian economy; because they increase the level of uncertainty, unpredictability, speed changes in economic conditions and they bring significant number of specific threats to the business in addition to the objective problems of activity. The practice of application of the weak signals management technology requires its modification according to the specific conditions of the management object activity.

The purpose of the research paper is investigation of the preventive methods of enterprises management on the base of weak signals, elaboration of modified system of specific weak signals manifestation from the trade environment in terms of crisis, determination the position of the environment diagnosis on the base of weak signals in the conceptual model of adaptive management of trade enterprises.

The author emphasized and characterized aggregated environmental factors which determine the operating conditions of trade enterprises. They are external signals of negative changes of enterprise's initial state: the parameters of demand, production and supply, competitive environment, related and supporting industries, the activity of state structures, accidental phenomenon. Aggregate signals received further specification by types and were characterized by economic content.

Signals of destabilizing influence of the environment monitoring and the immediate response to these signals is the most important principle of adaptive management. Use of weak signals management methods in the system of adaptive management of trade enterprises helps considerably faster and better than the competitors counteract to dangerous changing realities of the market and prepare for their perception in terms of timely response to weak signals organizationally, financially, psychologically. The most difficult part of the process of adaptive management is identifying of the chains of economic events which occur after the detection of signal and elaboration of the solutions intended for intension of positive impacts or weakening of the threats which are conditioned by these chains.

Keywords: preventive, strategic, adaptive, management, weak, signals, types, content, trade.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Управління за слабкими сигналами для суб'єктів господарювання, що діють в умовах швидких змін на ринку, є потужним засобом конкурентної боротьби. Значення цієї методики зростає в умовах кризових явищ у сучасній українській економіці. Вони посилюють рівень невизначеності, непередбачуваності, швидкості змін умов господарювання та додатково до об'єктивних проблем функціонування привносять значну кількість специфічних загроз бізнесу. Імплементация технології та інструментів управління за слабкими сигналами в систему адаптаційного управління підприємств торгівлі допоможе не тільки значно швидше та краще за конкурентів протидіяти небезпечним новим реаліям ринку, але й за умови вчасного реагування на слабкі сигнали організаційно, фінансово, психологічно підготуватися до їхнього сприйняття. Практика застосування технології управління за слабкими сигналами вимагає її модифікації відповідно до специфіки умов функціонування об'єкта управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітні теоретико-методологічні аспекти концепції управління за слабкими сигналами, методика якої уперше представив І. Ансофф [1], досліджені вітчизняними та іноземними ученими С.М. Тараненко, Ю.Г. Лисенко, Р.А. Руденським, Л.І. Єгорова, О.П. Градовим, Ю.О. Григор'євим, В.П. Глуховим, А.В. Мельник та ін. [2–4]. Численні наукові публікації вітчизняних та зарубіжних науковців (Р.М. Волчек, М. Копитко, В.В. Храпкіна, О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, М.Є. Адамів) присвячені особливостям впровадження та реалізації управління за слабкими сигналами у антикризове, фінансове, виробниче управління підприємств різних галузей економіки [5–8]. При цьому недослідженим залишається аспект інтеграції управління за слабкими сигналами в цілісну систему адаптаційного управління підприємств із урахуванням специфіки їхнього функціонування.

Мета статті – розробити модифіковану систему прояву специфічних слабких сигналів із боку зовнішнього середовища в торгівлі в умовах кризи на основі дослідження методів превентивного управління підприємством за слабкими сигналами. Визначити місце діагностики зовнішнього середовища на основі слабких сигналів у концептуальній моделі системи адаптаційного управління підприємств торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління за слабкими сигналами за думкою І. Ансоффа ґрунтується на тому, що сприятливі та несприятливі явища в діяльності суб'єктів виникають не раптово, а зумовлюються появою спочатку практично невідчутних

«слабких сигналів» з боку зовнішнього та внутрішнього середовища [1, с. 53–57]. Із позиції адаптаційного управління підприємством доцільно зробити акцент на слабких сигналах із зовнішнього середовища: це неповна інформація щодо можливих змін у зовнішньому середовищі, пов'язана із ранніми і неточними ознаками настання важливих подій.

Для таких сигналів характерним є дуже низький рівень поінформованості. У нинішніх умовах підприємства України перебувають у стані саме такої необізнаності. Джерелами слабких сигналів можуть бути світові тенденції (нестабільність у глобальному масштабі, міжнародні події, взаємини між країнами та ін.; будь-яка сфера економіки, яка зазнає постійних змін внаслідок галузевої специфіки (високотехнологічні галузі, інформаційні технології, поява нових матеріалів тощо); політичні події (результати виборів до державних органів влади, законодавчі ініціативи тощо).

Управління за слабкими сигналами дозволяє підприємству завчасно дізнаватися про різкі зміни у зовнішньому середовищі; своєчасно реагувати на події, які важко передбачити; на ранніх стадіях появи потенційних небезпек або нових можливостей приймати у відповідь конкретні заходи, кінцевою метою яких є превентивне усунення небезпеки або ефективне використання можливостей, що створилися.

З огляду на результати аналізу джерел [3; 7–11] та власні дослідження можна виділити такі основні характерні властивості торговельного підприємництва:

- з огляду на галузеві особливості воно слугує єдиною ланкою стадій виробництва та споживання у процесі відтворення, підтримуючи їх неперервність, стабільність, циклічність;
- поєднує функції задоволення фактичного попиту споживачів через реалізацію товарів і послуг із функцією прогнозування та формування потреб і попиту;
- є трудомістким бізнесом послуг для якого якість персоналу є стратегічним чинником успіху.

Тому для успішної організації процесу адаптивного управління своєчасне сприйняття сигналів щодо зміни тенденцій у зовнішньому середовищі являє об'єктивну необхідність ігнорування якої може обернутися руйнівною загрозою для самого бізнесу.

Необхідною передумовою забезпечення ефективності процесу адаптивного управління за «слабкими сигналами» у підприємствах торгівлі є здатність вчасно перебудовуватися, пристосовуватися до нових змінених умов ситуації на ринку, економічних та політичних

чинників. Встановити всі можливі варіанти сигналів практично неможливо, оскільки різноманіття обставин, що формують стан зовнішнього середовища, врахувати неможливо.

Однак найбільш істотні джерела і характер подібних сигналів мають і можуть бути визначені. З метою забезпечення швидкого перебудування системи функціонування підприємств торгівлі за умови зміни середовища в системі адаптивного керування повинна використовуватися система індикаторів, що складається із агрегованих чинників зовнішнього середовища, які визначають умови функціонування підприємств торгівлі та є зовнішніми сигналами про виникнення негативних змін вихідного стану підприємства із подальшою деталізацією за видами та економічним змістом.

Таблиця

Зовнішні сигнали можливих змін стану торговельного підприємства у процесі адаптивного управління*

Чинники зовнішнього середовища, що визначають умови функціонування підприємств торгівлі		Сигнали про виникнення початкових економічних явищ у стані підприємства (сигнали про наростання загроз для виконання місії підприємства)
Агреговані	Деталізовані	Економічний зміст
1	2	3
1. Клієнти (споживачі)	Величина попиту та економічний потенціал споживачів	<ul style="list-style-type: none"> – від’ємна динаміка товарообороту на душу населення; – від’ємна динаміка чисельності населення; – від’ємна динаміка товарообороту на душу населення; – зниження доходів та споживчих витрат у розрахунку на 1 домогосподарство; – зниження купівельної спроможності населення
	Динаміка та стабільність попиту	<ul style="list-style-type: none"> – від’ємна динаміка товарообороту (величини попиту) підприємства; – зростання товарообороту (величини попиту) підприємств-конкурентів; – посилення коливань у попиті та прибутках підприємства
	Еластичність попиту	– посилення еластичності попиту на послуги та товари підприємства
	Сегментація споживачів товарів підприємства	– у всіх сегментах ринку, що обслуговуються, втрачається інтерес до послуг та товарів підприємства

1	2	3
2. Ресурсне забезпечення факторами торговельної діяльності	Демографічні зміни	<ul style="list-style-type: none"> – зниження народжуваності та зростання смертності; – непередбачені міграційні процеси негативного характеру; – посилення соціальної напруженості; – різка зміна статевої та вікової структури населення внаслідок військових, соціальних конфліктів та інших форс-мажорних обставин
	Кон'юнктура товарних ринків	<ul style="list-style-type: none"> – скорочення пропозиції товарів; – звуження асортименту товарної пропозиції; – зростання цін на товари у виробників та посередників
	Кон'юнктура ринку трудових ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> – скорочення джерел поповнення трудових ресурсів; – зростання рівня оплати праці у зв'язку з інфляцією
	Кон'юнктура ринку фінансових ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення процентних ставок за кредитами комерційних банків; – падіння курсу власних акцій
	Кон'юнктура ринку засобів торговельної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – скорочення пропозиції засобів торговельної діяльності; – зростання цін на засоби торговельної діяльності
	Розвиток інноваційної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – зростання вартості ліцензій на використання винаходів і відкриттів; – посилення жорсткості умов отримання грантів і державних замовлень на НДКР
3. Параметри споріднених та підтримуючих галузей і сфер діяльності	Логістична інфраструктура	<ul style="list-style-type: none"> – гальмування розвитку дорожньої мережі; – зменшення складських площ
	Сприятливість підтримуючих галузей та сфер діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – зростання цін на послуги підтримуючих галузей та сфер діяльності
	Використання досягнень споріднених галузей	<ul style="list-style-type: none"> – неприйнятність досягнень споріднених галузей для цілей підприємства; – неможливість використання досягнень, зважаючи на їх високу вартість

Продовження табл.

1	2	3
4. Параметри конкурентного середовища	Бізнес-середовище	<ul style="list-style-type: none"> – істотне зростання кількості конкуруючих підприємств; – зростання питомої ваги державних та місцевих податків і зборів у їх загальній кількості; – зростання кількості, подовження строків отримання дозвільних документів
4. Параметри конкурентного середовища (державний та регіональний рівні)	Насиченість ринку	<ul style="list-style-type: none"> – зростання частки торговельних підприємств сучасних форматів у їх загальній кількості; – підвищення рівня концентрації торгівлі – підвищення ринкової частки ведучих торговельних підприємств
	Конкурентні сили, що виникають унаслідок загрози появи нових конкурентів	<ul style="list-style-type: none"> – сприятливі умови для входу на ринок нових учасників; – підприємства, які функціонують на ринку, проявляють лояльність до нових конкурентів
	Конкурентні сили, що виникають унаслідок економічних можливостей та торгових здібностей постачальників	<ul style="list-style-type: none"> – економічний потенціал постачальників високий, зважаючи на їхню істотну частку в портфелі постачальників підприємства; – постачальники – суб'єкти ринку досконалої конкуренції
5. Діяльність державних структур	Податкова політика	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення податкових ставок; – зняття податкових пільг із товарів підприємства; – введення нових податків
	Кредитно-грошова політика	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення облікової ставки; – несприятлива зміна валютного курсу національної валюти; – жорстка політика фінансової стабілізації
	Митна політика	<ul style="list-style-type: none"> – несприятлива зміна експортних та імпорتنих митних зборів
	Правове середовище	<ul style="list-style-type: none"> – мінливе цивільне та комерційне законодавство; – введення дозвільного порядку
	Політика цін і доходів	<ul style="list-style-type: none"> – введення контролю над цінами; – введення оподаткування, яке стимулює зниження доходів у залежності від динаміки цін

Продовження табл.

1	2	3
6. Випадкові явища	Форс-мажорні обставини	– підприємство розташоване у регіоні, що систематично піддається стихійним лихам
	Зовнішня політика іноземних держав	– агресивна та нестабільна; – надійність інвестицій не гарантується
	Науково-технічні прориви	– реалізація конкурентами нових відкриттів і винаходів, підвищення їхнього конкурентного статусу

* Авторська розробка.

Набір таких сигналів наведений у таблиці. Подальший розвиток аналітичних можливостей та можливостей керівного впливу цей перелік має отримати у визначенні та побудові системи детермінованих показників-індикаторів моніторингу «слабких сигналів» зовнішнього середовища.

Висновки. Метод управління за «слабкими сигналами» передбачає, що керівництво та фахівці вже за перших ознак можливих негативних змін умов діяльності не чекають їхнього посилення, а одразу починають здійснювати адекватні заходи у відповідь.

Адаптаційне управління буде ефективним і результативним за умови систематичного моніторингу «слабких сигналів» дестабілізуючого впливу з боку зовнішнього середовища та негайної адекватної реакції на ці сигнали.

Використання інструментів управління за «слабкими сигналами» у системі адаптаційного управління підприємств торгівлі допоможе не тільки швидше і краще за конкурентів протидіяти небезпечним мінливим реаліям ринку, але й за умови вчасного реагування на них організаційно, фінансово, психологічно підготуватися до їхнього сприйняття.

На подальших етапах генерування попереджувальних дій найскладнішим є виявлення ланцюжків економічних явищ, що виникають після виявлення певного сигналу, та вироблення відповідних рішень, спрямованих на посилення позитивних наслідків, або на послаблення загроз, обумовлених цими ланцюжками.

Список джерел інформації / References

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 358 с.

Ansoff, I. (1989), *Strategic Management [Strategicheskij menedzhment]*, Economic, Moscow, 358 p.

2. Григорьев Ю. А. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие / Григорьев Ю. А., Глухов В. П., Градов А. П. ; под ред. Градова А.П. – Изд. 4-е, перераб.– СПб. : СпецЛит, 2003. – 959 с.

Grigoryev Y., Glukhov V.P., Gradov A.P. (2003), *The economic strategy of the company [Jekonomicheskaja strategija firmy]*, SpecLit, SPb, 959 p.

3. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой : монография / [А. П. Градов, Б. И. Кузин, А. В. Федотов и др.]. – СПб. : Специальная литература, 1996. – 510 с.

Gradov, A.P. [et al.] (1996), *Strategy and tactics of crisis management [Strategija i taktika antikrizisnogo upravlenija firmoj: monografija]*, SpecLit, SPb, 510 p.

4. Методы антикризисного управления по слабым сигналам : монография / [Ю. Г. Лысенко, Р. А. Руденский, Л. И. Егорова и др.]. – Донецк : Юго-Восток, 2009. – 195 с.

Lysenko J.G., Rudenskiy R.A., Egorova L.I. [et al.] (2009), *Methods of crisis management on weak signals [Metody antikrizisnogo upravlenija po slabym signalam]*, Jugo-Vostok, Donetsk, 195 p.

5. Копитко М. Використання методів антисипативного управління як способ удосконалення процесу функціонування системи гарантування економічної безпеки промислових підприємств [Електронний ресурс] / М. Копитко. – Режим доступу : http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/5346/2/GEV_2014v46n3_Marta_Kopytko-Using_the_methods_of_93-100.pdf

Kopytko, M., "Adaptive management as a way of improving the functioning of the system to guarantee the economic security of industrial enterprises" ["Vikoristannya metodiv antisipativnogo upravlinnja jak sposib udoskonalennja procesu funkcionuvannja sistemi garantuvannja ekonomichnoї bezpeki promislovih pidpriemstv"], available at: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/5346/2/GEV_2014v46n3_Marta_Kopytko-Using_the_methods_of_93-100.pdf

6. Храпкина В. В. Антикризисное финансовое управление предприятием по слабым сигналам [Электронный ресурс] / В. В. Храпкина, – Режим доступу : <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/26-3-19-012.pdf>

Hrapkina, V.V., "Crisis financial management enterprise for weak signals" ["Antikrizisnoe finansovoe upravlenie predprijatiem po slabym signalam"], available at: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/26-3-19-2012.pdf>

7. Торговельне підприємництво: теорія та практика : монографія / за ред. Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2012. – 304 с.

Lihonenko, L.O. (2012), *Retail Entrepreneurship: Theory and Practice [Torgovel'ne pidpriemnictvo: teorija ta praktika]*, National Economic University, Kyiv, 304 p.

8. Джонс Роб. Оздоровлення роздрібної торгівлі: як налаштувати успішні стратегічні взаємовідносини: [пер. з англ.] / Роб Джонс, Ден Мерфі. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2005. – 288 с.

Jones, Rob, Murphy, Dan (2005), *Retail therapy. Making strategic relationships work* [Ozdorovlennja rozdribnoi torgivli: jak nalashtuvati uspishni strategichni vzaemovidnosini], Balance Business Books, 288 p.

9. Леви М. Основы розничной торговли / М Леви, Б.А. Вейту ; пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 448 с.

Levy, M., Weitz, B.A. (1999), *Essentials of Retailing* [Osnovy roznichnoj torgovli], Piter, 448 p.

10. Чорна М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлю: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / М. В. Чорна. – Х. : ХДУХТ, 2010. – 421 с.

Chorna, M.V. (2010), *Managing competitiveness retailers: theoretical and methodological principles and practical tools* [Upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpriemstv rozdribnoi torgivli : teoretikometodologichni zasadi ta praktichnij instrumentarij], Kharkiv State University of Food Technology and Trade, 421 p.

11. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства : монографія / Н. С. Краснокутська. – Х. : ХДУХТ, 2012. – 322 с.

Krasnokutska, N.S. (2012), *Potential trade enterprise management* [Upravlinnja potencialom torgovel'nogo pidpriemstva], Kharkiv State University of Food Technology and Trade, 322 p.

Дядюк Марина Анатоліївна, канд. екон. наук, доц., кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: пр. Перемоги, буд. 78б, кв. 78, Харків, Україна, 61000. Тел.: 0671688228; e-mail: ekdek@mail.ru.

Дядюк Марина Анатольевна, канд. екон. наук, доц., кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: пр. Победы, д. 78б, кв. 78, Харьков, Украина, 61000 Тел.: 0671688228; e-mail: ekdek@mail.ru.

Dyadyuk Marina, Ph.D., dotsent, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Pr. Pobedy, 78b, 78, Kharkiv, Ukraine, 61000. Tel.: 0671688228; e-mail: ekdek@mail.ru.

Рекомендовано до публікації канд. техн. наук, проф. Н.І. Єсіноювою, канд. екон. наук, доц. О.В. Кот.

Отримано 1.08.2015. ХДУХТ, Харків.