

НЕОБХІДНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА СЛАБКИМИ СИГНАЛАМИ

Проведено класифікацію слабких сигналів, проаналізовано послідовність дій при стратегічному управлінні за слабкими сигналами та визначено особливості такого управління.

Ключові слова: стратегічне управління, слабкі сигнали, потенційні можливості, загрози, стратегічна інформація.

S. M. TARANENKO

Khmelnytsky National University

MANAGEMENT NOW NEED FOR WEAK SIGNALS

Abstract – To develop an appropriate response the company needs to evaluate the relative signal strength. For strong signal company can act decisively, for example, to stop further increase capacity and to accommodate them for another purpose. Act so strongly on weak signals risky: the trend changes emerging in the future can not be confirmed. Classification of weak signals, analyzes the sequence of actions in the strategic management of weak signals and peculiarities of the management.

Key words: strategic management, weak signals, potential, threats, strategic information.

Актуальність теми. Сьогоднішня економіка України характеризується як нестабільна, а сучасні політичні події в державі ще посилюють негативні явища в ній, що призвело до падіння попиту на товари та послуги вітчизняних виробників, зниження рівня інноваційно-інвестиційної активності, зменшення обсягів інвестицій. Підсилюючий вплив на ці негативні тенденції мали внутрішні несприятливі умови ведення бізнесу, обумовлені інституційними чинниками. Отже, виникає потреба у зміщенні акцентів класичної парадигми управління підприємствами у напрямі дослідження неявних ознак змін внутрішнього і зовнішнього середовища, які є слабкими сигналами, та формування на цій основі упереджувачих реакцій, що, в свою чергу, актуалізує питання розробки комплексного підходу до управління підприємством на основі слабких сигналів.

Розвиток ринкового середовища свідчить про недостатній рівень стабільності і передбачуваності умов функціонування промислових підприємств. У результаті посилюється роль задач, пов'язаних із прогнозуванням, розпізнаванням і завчасним попередженням розвитку негативної економічної ситуації на окремих підприємствах. Про недостатню розвиненість цього напрямку свідчить те, що вітчизняні підприємства виявилися неготовими до подолання наслідків ситуації, яка склалася після світової фінансової кризи. Треба відзначити, що цьому сприяла також інтенсифікація внутрішніх кризових процесів. Все це свідчить про необхідність врахування у практиці управління вітчизняними підприємствами загальносвітових тенденцій менеджменту, спрямованих на відстеження змін як в зовнішньому, так і у внутрішньому середовищах функціонування підприємства. Застосування методів управління на основі слабких сигналів не тільки дозволяє невеликувати, але і попереджати негативні впливи внутрішнього і зовнішнього середовища.

Метою статті є дослідження слабких сигналів, пов'язаних з потребами пошуку і вибору ефективних підходів до управління.

Виклад основного матеріалу. Діючи в умовах нестабільного середовища ринкової економіки, вітчизняні підприємства можуть досягти успіху в бізнесі тільки тоді, коли їм вдається передбачати зміни і відповідно вживати запобіжні адаптивні заходи щодо них. Відтак, забезпечення стабільної ефективної діяльності підприємств у довготривалому періоді в умовах постійного ускладнення і нестабільності зовнішнього середовища їх функціонування: посилення конкуренції, зміни технологій, появи різноманітних нових цілей тощо висуває на перший план вимогу пошуку нових підходів до управління вітчизняним підприємством як суб'єктом господарювання. На сьогодні у світовій практиці таким підходом до забезпечення ефективності і конкурентоспроможності господарювання підприємств у довгостроковому періоді в нестабільному агресивному ринковому середовищі є стратегічний менеджмент – управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі.

У міру наростання швидкості змін у зовнішньому середовищі стає все важче передбачити з достатньою мірою точності характер змін, що дозволило б своєчасно і повно масштабно відреагувати на них керівництву підприємства. У випадку рішення стратегічних завдань воно може своєчасно на них реагувати, з'являється можливість завчасно дізнаватися про різкі зміни в оточуючому середовищі, своєчасно реагувати на них. Використовуючи всі свої ресурси, фірма вживає спеціальні заходи для прискорення вирішення завдання. Завчасне виявлення стратегічного завдання збільшує час можливої реакції на неї. Однак, з почастішанням можливих раптових змін ступінь їх передбачуваності знижується. Це означає, що до моменту отримання інформації, достатньої для продуманих заходів у відповідь, виявляється дефіцит часу для їх реалізації, що може завдати фірмі збитки або призвести до втрати вигідної економічної можливості.

Якщо дестабілізуючі явища виходять за рамки четвертого рівня, небезпека насувається так швидко, що якщо фірма очікує моменту, коли можна буде точно розрахувати її вплив і наслідки, то вона може не встигнути вчасно відреагувати. У таких випадках необхідно почати вживати відповідних заходів ще до отримання повної інформації, за слабкими сигналами. Поінформованість про кожну загрозу зростає поступово: спочатку з'являються перші ознаки змін у зовнішньому середовищі, потім виявляється вірогідне джерело

цих змін, далі конкретна небезпека вимальовується досить ясно, але ще не настільки, щоб розрахувати наслідки її впливу на фірму. Надалі стає можливим визначити заходи протидії цієї небезпеки, хоча інформації про неї поки ще недостатньо, щоб розрахувати, як вона може позначитися на доходах фірми. Останнє може бути розраховане на наступному шаблі розвитку подій, але з невисокою достовірністю, а це означає, що слід враховувати ще й ймовірність подій. Все стає ясным лише тоді, коли дії фірми спрямовані на запобігання впливу загрози. Тому керівництво фірми в умовах слабких сигналів повинно вимагати насамперед, щоб фахівці, що аналізують інформацію про зовнішнє середовище, були кваліфіковані і добре підготовлені. Отриману інформацію потрібно правильно класифікувати і зробити розрахунки можливого впливу небезпеки і часу її настання. Чим менше є інформації, тим більше буде розкид розрахункових даних про вплив небезпеки і про терміни її наближення. Цим фахівцям треба відреагувати на приховане явище на будь-якому рівні обізнаності, що поступово буде готувати фірму до дій в умовах небезпеки. Перевага завчасної реакції полягає в тому, що дозволяє вжити своєчасних кроки до усунення небезпеки, чого не трапиться, якщо фірма буде очікувати остаточного розвитку подій. Крім завчасної реакції, фірма може компенсувати брак часу шляхом використання спеціальних тактичних засобів.

Методи реагування визначаються шляхом порівняння часу наближення небезпеки з часом, необхідним для вироблення заходів у відповідь, і шляхом порівняння доходів, одержаних в результаті цих дій з витратами. Управління за слабкими сигналами – один з трьох варіантів дій при виникненні загрози. Іншими варіантами є управління за сильним сигналом і планування на регулярній основі. Вибір комбінацій цих варіантів залежить від швидкості наближення небезпечної ситуації порівняно зі швидкістю реакції на неї в кожному з трьох варіантів. Коли небезпечна ситуація наближається дуже швидко і періодичне планування вже не може допомогти, застосовується варіант дій в умовах сильних сигналів. Коли не залишається часу для застосування останнього, використовується варіант дії в умовах слабких сигналів.

На жаль, в Україні теорія і практика стратегічного управління за слабкими сигналами ще не знайшли широкого поширення. Хоча саме воно є найважливішим засобом забезпечення успішного виживання підприємства в агресивному динамічному конкурентному середовищі, засобом його адаптації до змін в цьому середовищі. Відсутність орієнтирів, місії і цільової спрямованості розвитку підприємства, можливості розпізнання впливу його зовнішнього оточення й адекватної реакції на нього, а також здатності адаптуватися чи навіть активно впливати на це середовище, на жаль, робить вітчизняні підприємства безпомічними сьогодні і безперспективними на майбутнє. Складність і новизна створюють зростаюче навантаження на вищу ланку керівників, тоді як сукупність управлінських навичок, вироблених у ХХ ст., усе менше відповідає умовам вирішення проблем. Але фахівцям підприємств розвивати в собі навички впровадження управління за слабкими сигналами необхідно, незважаючи на те, що сама ідея такого підходу може важко сприйматися керівництвом. Для цього потрібно використовувати практичні приклади слабких сигналів, які виявилися досить важливими для підприємств різних галузей.

Одним із завдань стратегічного управління є ідентифікування слабких сигналів середовища функціонування підприємств, тобто визначення будь-яких початкових, ранніх ознак зміни тенденцій розвитку певного явища. Для цього доцільно сформувати базу можливих слабких сигналів середовища підприємства. Перетворення і зміни можуть стосуватися будь-якої сфери діяльності організації (виробничої, техніко-технологічної, маркетингової, логістичної, фінансової), то спектр слабких сигналів є достатньо широким.

Основними слабкими сигналами внутрішнього середовища підприємства, наприклад, в інноваційній сфері можуть бути зміни обсягу власних фінансових ресурсів на здійснення інноваційної діяльності, рівня проектно-конструкторської бази, рівня техніко-технологічної бази, рівня науково-дослідної бази, рівня ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства, рівня професійності та кваліфікованості персоналу, що здійснює інноваційну діяльність на підприємстві, стану обладнання та устаткування для виробництва інноваційної продукції тощо.

Основними слабкими сигналами зовнішнього середовища підприємства в інноваційній сфері є зміни інтенсивності конкуренції на ринку інновацій, валютних курсів, податкових ставок, митної політики, ставок за кредитами, рівня попиту на інноваційну продукцію, смаків та вподобань споживачів, купівельної спроможності споживачів, політичної ситуації, рівня науково-технічного прогресу, торговельних обмежень на ринку інноваційних продуктів, законодавчих норм і правил у сфері інноваційної діяльності, умов співпраці з постачальниками, умов співпраці з інвесторами, цін на сировину і матеріали для виробництва інноваційної продукції, цін на обладнання для впровадження інновацій, насиченості інноваційного ринку тощо.

Після виявлення та відповідного оброблення слабких сигналів необхідно відібрати індикатори, які репрезентуватимуть ідентифіковані сигнали. До таких індикаторів можна віднести: рівень якості певного виду інноваційної продукції, рівень конкурентоспроможності інноваційної продукції підприємства, ціну продажу інноваційної продукції, частку власних коштів у загальному обсязі фінансування витрат на інновації, динаміку фінансування витрат на НДДКР за джерелами (власні кошти, внутрішні інвестори, зовнішні інвестори), термін окупності інновацій, кількість (обсяг) реалізованих інноваційних продуктів, кількість інновацій, які реалізовані у конкретній сфері діяльності підприємства (виробничій, збутовій, маркетинговій діяльності підприємства, сфері управління тощо), рівень частоти реалізації підприємством інновацій, загальну суму витрат на інноваційну діяльність, обсяг витрат на придбання машин та обладнання, пов'язаних з впровадженням інновацій, обсяг витрат на підготовку виробництва для впровадження інновацій, обсяг

витрат на придбання нових технологій, обсяг витрат на НДДКР, кількість працівників, що здійснюють інноваційну діяльність на підприємстві, частку НДДКР, що виконуються власними силами підприємства, рівень економічного ефекту та ефективності інноваційної діяльності тощо [2]. Надалі обрані індикатори служать об'єктом для передбачення кількох альтернативних траєкторій розвитку певної події, що дає змогу врахувати різноманітні варіанти перебігу явища та розробити відповідні превентивні заходи щодо ліквідації загроз чи використання можливостей середовища функціонування.

У виробничій і маркетинговій сферах, якщо при спостереженні за динамікою попиту на продукцію, що випускається підприємством і його конкурентами, встановлено, що темпи зростання попиту поступово згасають і з часом згасання прискорюється, то з достатньою імовірністю можна зробити висновок про припинення в перспективі зростання попиту на даний вид продукції. Повільні темпи змін, що відбуваються дозволяють підприємству вирішувати виникаючі проблеми на плановій основі. Можливі рішення будуть спрямовані або на подовження життєвого циклу попиту, або на створення принципово нового виду продукції і перехід до нового життєвого циклу попиту. Однак не виключено, що, приймаючи рішення на основі очевидної інформації про згасання попиту, підприємство вже несе втрати через те, що вчасно не припинило нарощування виробничих потужностей і тепер зіткнулося з проблемою їх неповного використання. Це призведе до збільшення постійних витрат на одиницю продукції, що випускається і, отже, до зниження рентабельності. Щоб уникнути таких наслідків, підприємство має реагувати на появу слабких сигналів із зовнішнього середовища (в даному випадку слабких ознак згасання попиту). При надходженні таких сигналів слід передусім встановити спостереження за зовнішнім середовищем, щоб знати, як розвиватиметься подія.

До переліку основних слабких сигналів у фінансовій сфері відносять: наявність і зростання кредиторської заборгованості, кредитів і позик, наявність і зростання дебіторської заборгованості, наявність і зростання збитків, зниження обсягу нерозподіленого прибутку, зниження вартості основних засобів, наявність і зростання виробничих запасів, незавершеного виробництва, незавершеного будівництва і т.п.

Проблеми, що виявляються в ході спостереження за зовнішнім станом, по-різному забезпечені інформацією. Одні настільки очевидні й конкретні (пов'язані з сильними сигналами), що фірма може дати оцінку їх значимості й вжити відповідних заходів для вирішення. Про інші проблеми відомо лише зі слабких сигналів – неточним ознакам настання важливих подій. Всі слабкі сигнали згодом зміцнюються і перетворюються на сильні. Коли рівень нестабільності перебуває в межах значень 3,5–4, організація ще може дозволити собі чекати більш сильного сигналу, тому що в неї вистачає часу підготувати рішення до моменту, коли проблема назріє. Але при значеннях нестабільності 4 й 5, коли ситуація змінюється швидко, організація, чекаючи сильного сигналу, може або спізнитися з рішенням, або виявитися неспроможною прийняти його в той момент, коли виникла проблема, яка гальмує інтереси організації. Тому при високих рівнях нестабільності з'являється необхідність готувати рішення ще тоді, коли із зовнішнього середовища надходять слабкі сигнали. Щоб система отримувала інформацію, має бути налагоджене спостереження, чутливе до попереджуючих сигналів. Крім того, загальноорганізаційне управління й інші підрозділи організації мають виробити у себе позитивне ставлення до змін, бути готовими до прийняття ризикованих рішень і вміти підходити до вирішення проблем, спираючись не на минулий, а на новий досвід, що накопичується.

Для вироблення адекватної реакції підприємству необхідно оцінити відносну силу сигналу. Очевидно, що чим сильніше сигнал, тим менше часу має підприємство для відповідної реакції. За сильним сигналом підприємство може діяти рішуче, наприклад, припинити подальше нарощування потужностей і переорієнтуватися на використання їх за іншим призначенням. Поступати настільки рішуче за слабким сигналом ризиковано: тенденція змін що намітилася в подальшому може не підтвердитися. Тому відповідна реакція на слабкий сигнал повинна бути розтягнута в часі і посилюватися в міру посилення сигналу. Коли джерела небезпеки або нової можливості стають зрозуміли (наприклад, небезпека згасання попиту з'явилася в результаті створення нового виду взаємозамінної продукції, якою споживач віддає перевагу), необхідно вжити заходів до зниження зовнішньої стратегічної вразливості і підвищенню внутрішньої гнучкості компанії (наприклад, розробити попередні заходи по догляду на інший ринок або опрацювати можливість створення нового асортименту продукції). Подальше посилення сигналу дозволяє оцінити масштаби небезпеки (наприклад, попит на продукцію в короткостроковій перспективі буде швидко зменшуватися) або рівень нових можливостей. Такий сигнал свідчить про необхідність приступити до розробки підготовчих планів, техніко-економічному обґрунтуванню проектів або програм, проведення попередніх заходів, виконання яких дозволить скоротити час реалізації практичних заходів. Нарешті, коли сутність проблеми розкрита, шляхи її вирішення встановлені і стало можливим передбачити результати намічених контрзаходів, розробляють плани практичних заходів і починається їх здійснення.

Висновки. Запропоновано класифікація слабких сигналів, яка базується на принципах системного підходу та дозволяє організувати й удосконалити на підприємстві моніторинг слабких сигналів, які повідомляють про наближення кризи.

Література

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989.
2. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией / М. И. Круглов. – М. : Русская деловая литература, 1998. – 768 с.

References

1. Ansoff Y. Stratehicheskyy menedzhment / Y. Ansoff. – М. : Эkonomyka, 1989.
2. Kruhlov M. Y. Stratehicheskoe upravlenye kompanyey / M. Y. Kruhlov. – М. : Russkaya Delovaya Lyteratura, 1998. – 768 s.

Надіслана/Written: 6.06.2014 p.
Надійшла/Received: 9.06.2014 p.
Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов



За зміст повідомлень редакція відповідальності не несе

Підп. до друку 19.08.2014. Ум. друк. арк. – 26,60. Обл.-вид. арк. – 25,87
Формат 30×42/4, папір офсетний. Друк різнографією
Наклад 100, зам. № 164/14

Тиражування здійснено з оригінал-макета
редакційно-видавничим центром Хмельницького національного університету
29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1, тел. (03822) 72-83-63
Свідоцтво про внесення в Державний реєстр, серія ДК № 4489 від 18.02.2013 р.