

УДК 658.5

Гончаров В.М., Ларін О.В.

## ДІАГНОСТУВАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Розглядається проблема діагностування невизначеності зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище, яке є найважливішим джерелом інформації для підприємства, зумовлює прийняття його стратегічних рішень і оперативних дій.

Problem of diagnostic of uncertainty of environment is considered. Environment, which is the main source of information for an enterprise, stipulates the acceptance of strategic decisions and operating actions.

Вплив системи зовнішнього середовища на підприємство досить довго знаходиться у полі зору сучасних вчених-економістів. Питання розглядалося неодноразово як в окремих наукових публікаціях, так і в наукових працях [1,2,3,4,6], оскільки до сьогодні саме подолання невизначеності зовнішнього середовища дає певні конкурентні переваги підприємству за рахунок можливості прогнозувати на майбутній період з високим ступенем вірогідності можливі зміни тенденцій на ринку і в конкурентному середовищі.

При дослідженні зовнішнього середовища підприємства необхідно враховувати рівень його невизначеності. Важливо позначити, що підприємства, які існують у визначеній та невизначеній зовнішній обстановці, управлятимуться і регулюватимуться по-різному, з урахуванням їх структури та типу системи управління. Також важливо й те, щоб структура чи система управління підприємства відповідала зовнішньому середовищу, в оточенні якого вона знаходиться.

Підприємство – це система соціального порядку. Соціосистема функціонує в середовищі, з яким відбувається постійна взаємодія різного характеру та сили.

Під середовищем розуміється макросистема, що складається з ряду взаємозв'язаних або незалежно існуючих, виникаючих регулярно або іррегулярно чинників.

В кожний момент часу ці чинники з різною силою впливають на підприємства (соціосистеми). Система та середовище під дією один одного змінюють свої якісні та кількісні характеристики. Ступінь зміни характеристик залежить в основному від співвідношення кількісно-якісних характеристик і потенціалу середовища та системи.

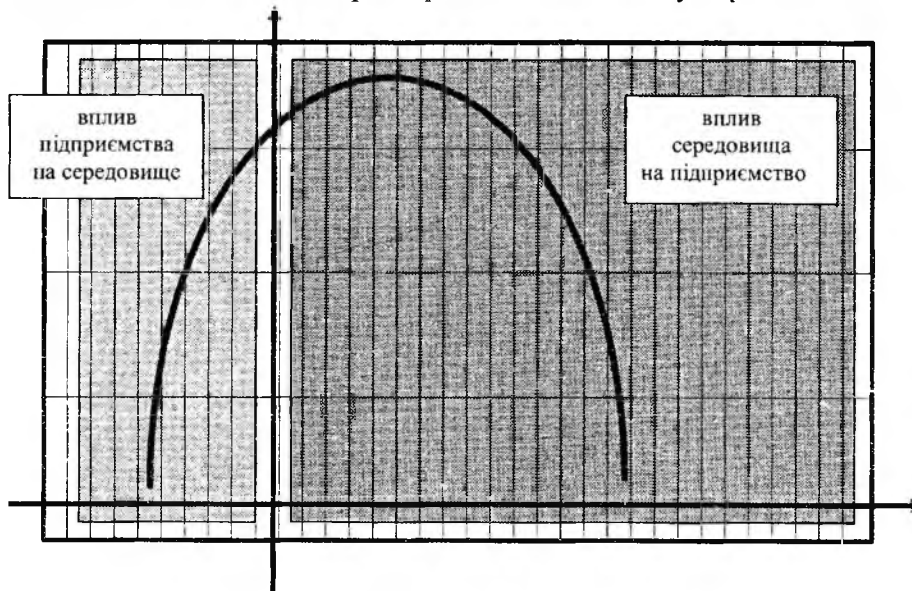


Рис. 1. Співвідношення взаємовпливу середовища та підприємства

Як видно з рис.1, взаємний вплив асиметричний на користь середовища (ступінь асиметрії може бути різним).

Чим вище кількісно-якісні характеристики та потенціал системи, тим більший вплив вона надає на середовище і тим вище її здатність чинити опір дії чинників середовища. Комерційне підприємство прагне до лобювання своїх інтересів, поглинання конкурентів, з внеску в технологічні досягнення, розширення географії діяльності і т.д.

Але підприємства випробовують постійну дію середовища, хоча це не завжди усвідомлюється. Це щось подібне до дії атмосферного тиску на людину: воно існує, але людина його безпосередньо не відчуває і про це звичайно не думає.

Підприємства функціонують в рамках певного набору правил, звичаїв; люди, виконуючи їх, не завжди усвідомлюють це. Наприклад, конкурентне середовище вимагає ухвалення адекватних управлінських рішень, що робить необхідним організацію системи отримання коректної і оперативної внутрішньокорпоративної інформації, на основі якої можуть ухвалюватися адекватні рішення.

Постійна дія середовища на систему виражається у формуванні у системі підприємства певного набору характеристик – системного профілю. Системний профіль – це сукупність структурних, функціональних, культурних параметрів підприємства, що характеризують її якісно-кількісні ознаки в певний момент часу. На мові математики дія середовища може бути виражена таким чином:

$$x = f(y_1, y_2, y_3, y_4, y_5, \dots, y_n) \quad (1)$$

де  $x$  – це профіль системи, а  $y$  – чинники середовища.

Окрім чинників середовища, на формування системного профілю впливають внутрішньоорганізаційні параметри: сума активів підприємства, кількість підрозділів, філіалів, кількість персоналу, здібності лідера підприємства і т.д. Наприклад, збільшення обсягів виробництва вимагає підвищення кваліфікації персоналу, введення нових або модернізації наявних методів і процедур контролю, залучення додаткового персоналу. А збільшення персоналу спричиняє за собою збільшення фонду оплати праці, що, у свою чергу, змінює структуру собівартості продукції (послуг). Зміна ж структури собівартості приводить до зміни ризиків, точки беззбитковості і т.д.

Таким чином:

$$x = f(z_1, z_2, z_3, z_4, z_5, \dots, z_n) \quad (2)$$

де  $x$  – це системний профіль, а  $z$  – внутрішньоорганізаційні параметри.

Необхідно відзначити, що остання функція справедлива тільки в тому випадку, якщо зміни внутрішньоорганізаційних параметрів (наприклад, темперамент або психологічні можливості лідера підприємства) не є реакцією на дію середовища. Або є неадекватною реакцією на таку дію, як, наприклад, слідування помилковим переконанням.

В решті випадків, яких абсолютна більшість, остання формула не є необхідною і коректною, оскільки вся решта параметрів  $z$  сама є функцією від чинників середовища, тобто:

$$z = f(y_1, y_2, y_3, y_4, y_5, \dots, y_n) \quad (3)$$

В цьому випадку  $z$ -параметри є всього лише проміжними.

Слід помітити, що, крім середовища, профіль підприємства формують такі зовнішні чинники, як, наприклад, специфіка бізнесу, позитивний досвід підприємства та деякі інші. Але, як правило, вони не є домінуючими.

Не всі чинники середовища та внутрішньоорганізаційні чинники однаково впливають на систему, і, відповідно, не всі такі чинники однаково формують системний профіль підприємства. Це викликано з двома причинами. Чинники можуть розрізнятися:

– по силі дії на систему (наприклад, звільнення рядового співробітника і звільнення менеджера, що займав який-небудь ключовий пост);

– за ступенем прояву (поява нового закону, який забороняє або дозволяє що-небудь відносно комерційних підприємств; поява нових тенденцій або ідей в створенні корпоративних інформаційних систем, що дуже часто не помічається підприємствами).

На рис.2 сукупність чинників середовища та внутрішньоорганізаційних чинників розбито на 4 сектори. З них чинники сектору 2, як правило, відстежуються та контролюються підприємствами. Чинники з сектора 4 відстежуються, але їм не завжди приділяється належна увага. Чинники з сектора 3 далеко не завжди помічаються, правильно інтерпретуються та відстежуються (але це і не завжди потрібно, особливо якщо підприємство має могутній потенціал для опору чинникам середовища). Найбільшу небезпеку представляють чинники сектору 1, що вчасно не помічаються, але здійснюють могутній вплив на систему (підприємство).

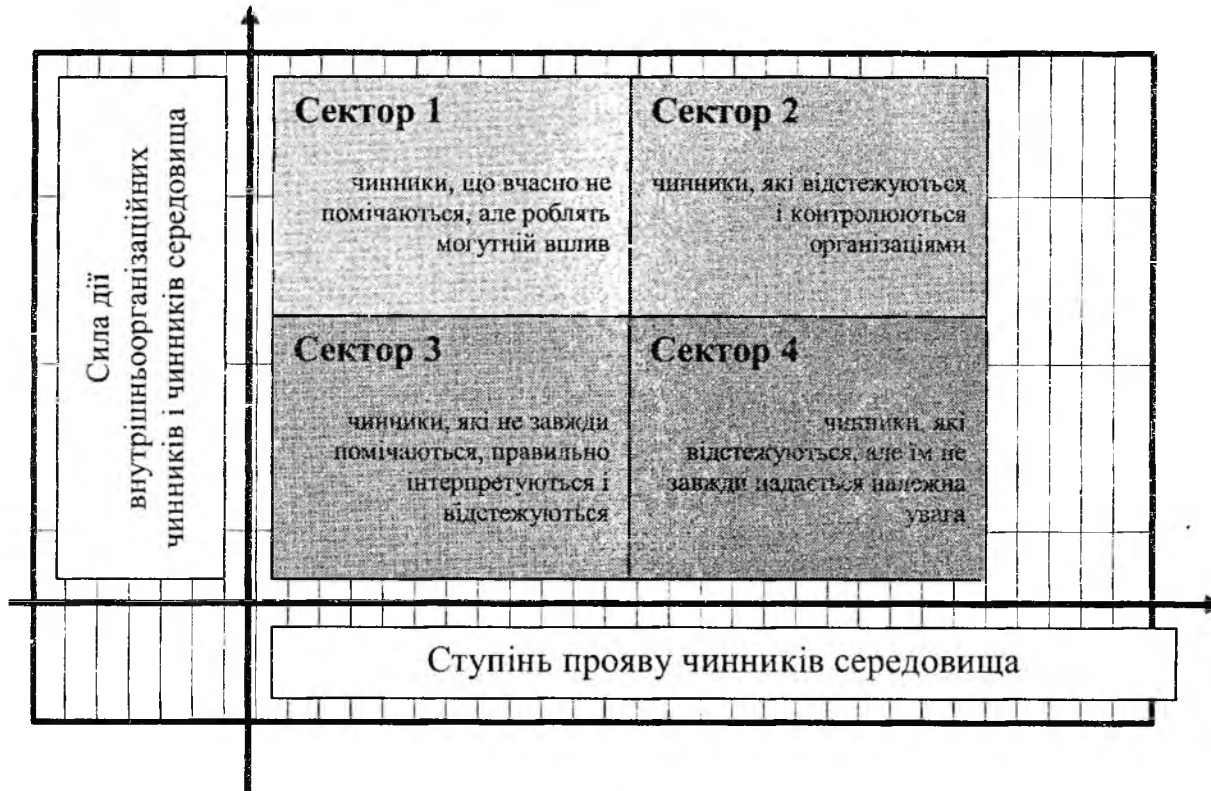


Рис. 2. Структуризація сукупності чинників середовища і внутрішньоорганізаційних чинників

Відсутність реакцій з боку підприємств на ті або інші чинники пояснюється:

- 1) відсутністю інформації про наявність чинника;
- 2) зневагою до чинника.

Неадекватність реакцій підприємства пов'язана з:

- 1) відсутністю коректної інформації про характеристики чинника;
- 2) нерозумінням суті, значення і причинно-наслідкових зв'язків, що виникають через дію чинника;
- 3) незнанням правильних способів реагування;
- 4) відсутністю належного механізму реалізації правильної у відповідь реакції;
- 5) відсутністю необхідних резервів для реалізації у відповідь реакції.

Відсутність адекватних реакцій підприємства на дію чинників означає відрив від ринку, відрив від ситуації й часто призводить до втрати контролю над розвитком підприємства. Таким чином, відсутність своєчасних і адекватних реакцій – це зниження конкурентоспроможності підприємства, оскільки поняття конкурентоспроможності якраз і відображає здатність підприємств відповідати в кожний момент часу певним умовам і критеріям, які висуваються ринком.

Очевидно, що існує безліч чинників середовища, які впливають на підприємство, ефект яких може бути не зовсім явним. Для того, щоб залишатися прибутковим, підприємство повинно протистояти невизначеності обстановки. Під невизначеністю ми маємо на увазі те, що часто рішення доводиться приймати без достатньої інформації про чинники середовища, і тим, хто ухвалює рішення, важко передбачити зовнішні зміни. Невизначеність обстановки підвищує ризик провалу стратегії підприємства і утрудняє розрахунок витрат і вірогідності, пов'язаної з альтернативними стратегічними напрямками.

Підприємство прагне одержати уявлення про невизначені умови за допомогою аналізу, намагаючись звести чисельні чинники обстановки до моделі, яка буде зрозумілою і згідно якої можна діяти.

Очевидно, що обстановка, з якою стикаються підприємства, неоднакова. Різній конкретній обстановці відповідають різні рівні невизначеності. Ці різні рівні можуть бути класифіковані на основі аналізу двох характеристик:

- ступеню простоти або складності обстановки;
- ступеню стабільності або нестабільності (динамічності) подій.

Невизначеність зовнішньої обстановки зростає зі збільшенням динамічності або ж з ускладненням її умов. Ступінь динамічності зовнішнього середовища визначається темпом і частотою змін.

Вимірювання за принципом "проста – складна" має відношення до кількості та несхожості зовнішніх елементів, пов'язаних з діяльністю підприємства. В складному зовнішньому середовищі взаємодіє безліч різних зовнішніх елементів, які впливають на підприємство.

Складність може виникати з відмінностей в елементах зовнішнього середовища, з якими стикається підприємство (наприклад, міжнародне підприємство, що працює в багатьох країнах), а також бути результатом суми знань, необхідних для того, щоб справитися з дією обстановки.

Параметр "стабільна – нестабільна" має відношення до темпів зміни зовнішнього середовища. Деякі види зовнішнього середовища змінюються швидше, ніж інші.

Рис. 3 об'єднує обидва вимірювання і формує систему оцінки невизначеності зовнішнього середовища. Ми розглянемо чотири стани зовнішнього середовища, які можуть виникнути внаслідок поєднань цих характеристик, і рівні невизначеності, отримані в результаті.

В секторі "проста – стабільна" невизначеність низька. Підприємство стикається з обстановкою, яку нескладно усвідомити і в якій не відбувається значних змін. В даному випадку технічні процеси відносно прості, доводиться стикатися всього лише з декількома зовнішніми елементами. Проблеми конкуренції та ринку можуть бути незмінні у часі, до того ж їх, ймовірно, буде небагато. Якщо зовнішня обстановка підприємства проста та стабільна, то розумно проаналізувати її дії у минулому, оскільки можна чекати, що виявлені в результаті закономірності матимуть місце і в майбутньому.

Стан зовнішнього середовища "складна – стабільна" представляє в деякій мірі більш високий рівень невизначеності. При зовнішньому аудиті необхідно врахувати велику кількість чинників, проаналізувати їх й оцінити їх дію на ефективність підприємства. Проте в подібному середовищі зовнішні чинники не міняються швидко або несподівано. Є велика кількість зовнішніх елементів, але, хоча вони і змінюються, зміни відносно поступові та передбачені.

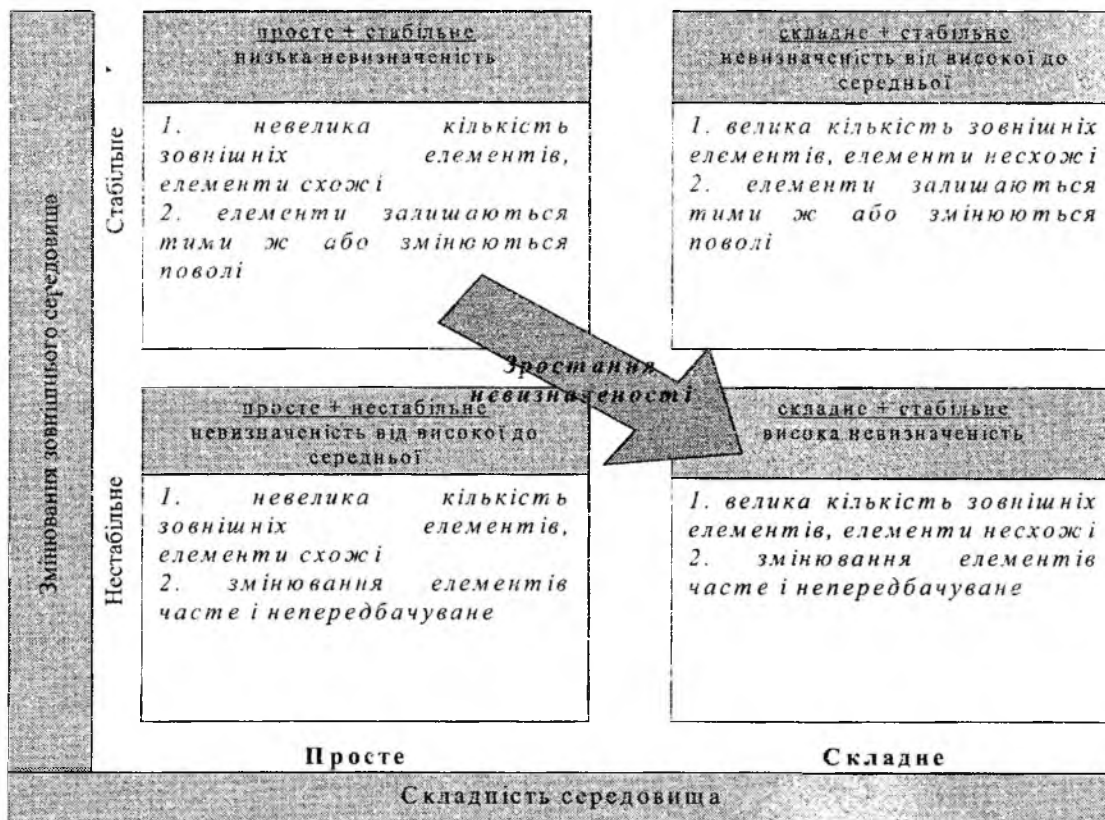


Рис. 3. Система оцінки невизначеності зовнішнього середовища [6]

В "простій – нестабільній" зовнішній обстановці відбувається подальше зростання рівня невизначеності. Хоча у підприємства може бути всього декілька зовнішніх елементів, вони важко передбачені й несподівано реагують на ініціативи підприємства.

Найвищий рівень невизначеності виникає в "складній – нестабільній" обстановці. Велика кількість елементів впливає на підприємство, вони часто змінюються та різко реагують на ініціативи підприємства. Тому при дослідженні зовнішнього середовища підприємства необхідно враховувати рівень її невизначеності. Важливо помітити, що підприємства, які діють у певній та невизначеній зовнішній обстановці, керуватимуться і регулюватимуться по-різному, з урахуванням їх структури та типу системи управління, що використовується. Також важливо й те, щоб структура управління підприємства відповідала зовнішньому середовищу, в оточенні якого вона знаходиться.

Відсутність адекватних реакцій підприємства на вплив чинників зовнішнього середовища означає відрив від ринку, відрив від ситуації і часто призводить до втрати контролю над розвитком підприємства. Таким чином, відсутність своєчасних і адекватних реакцій – це зниження конкурентоспроможності підприємства, оскільки поняття конкурентоспроможності саме і відбиває здатність підприємств відповідати в кожний момент часу певним умовам і критеріям, висунутим ринком.

### Література:

1. Адаптация промышленных предприятий к научно-техническим новшествам / Гончаров В.Н., Дибнис Г.И., Пекин А.Ю. и др. / Под ред. В.Н. Гончарова. - К.: Техника, 1993. - 132 с.
2. Воронкова А.Э. и др. Поддержка конкурентоспособного потенциала предприятия / А.Э. Воронкова, В. П. Пономарев, Г.И. Дибнис. - К.: Техника, 2000. – 152 с.
3. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. – Луганск: ВНУ, 2000. – 310 с.

4. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг. - М.: Интел - Синтез, 2000. - 640 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для ВУЗов. - 3-е изд., - М.: ЗАО "Бизнес - школа "Интел - Синтез", 1999. - 416 с.
6. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Москва: Изд-во "АКАЛИС", 1996. - 272 с.

*Рекомендовано до публікації*  
*д.е.н., проф. Тимшченко Л.М. 09.03.06*

*Надійшла до редакції*  
*27.02.06*