

УДК 165.412; 338.244.42

О. Є. Воскресенська, О. А. Савчук

Херсонський національний технічний університет

«УМОВИ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ» ЯК ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАВДАНЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

Виявлено суть та зміст поняття «невизначеність». Розглянуті основні підходи до дослідження невизначеності. Надано класифікацію невизначеності на підприємстві та виділено чотири її рівні. Досліджено причини виникнення невизначеності при реалізації управлінських рішень.

Ключові слова: стратегічне планування, невизначеність зовнішнього середовища, підприємство.

Виявлены суть и содержание понятия «неопределенность». Рассмотрены основные подходы к исследованию неопределенности. Предоставлена классификация неопределенности на предприятии и выделены четыре ее уровня. Исследованы причины возникновения неопределенности при реализации управленческих решений.

Ключевые слова: стратегическое планирование, неопределенность внешней среды, предприятие.

The nature and content of the concept of «uncertainty» is revealed. The basic approaches of uncertainty are studied. The classification of uncertainty and the company highlighted its four levels are corseted. The causes of uncertainty in the implementation of management decisions are investigated.

Key words: strategic planning, environmental uncertainty, the company.

За сучасних умов, коли значно скорочується тривалість сталих стадій економічного розвитку, виникають нові відносини між учасниками ринку, трансформується сутність найважливіших економічних закономірностей, значно зростає актуальність дослідження феномену невизначеності середовища господарювання. Адаптація стратегії підприємств до суттєвої невизначеності та забезпечення їх конкурентоспроможності за цих умов є одним з першочергових питань. Тому для вітчизняної економічної науки стає дуже актуальним завдання вивчення особливостей впливу невизначеності, що проявляється на різних ієрархічних рівнях економічної системи, та тих аспектів, де ці прояви стосуються стратегії підприємств.

В Україні невизначеність середовища господарювання виникає на фоні розвитку трансформаційних процесів. На рівні підприємства взаємодія цих феноменів породжує додаткове ускладнення умов діяльності. Це, безсумнівно, потребує побудови нових системних теоретичних уявлень, які враховують максимальну кількість ефектів, що виникають завдяки впливу невизначеності на поведінку вітчизняних підприємств.

Актуальність даної проблеми посилюється ще й тим, що у світовій економіці виникають нові фактори підвищення рівня невизначеності, які не входять до існуючих наукових концепцій та не можуть бути пояснені на підставі відомих закономірностей. До цих факторів відносяться суперечливість глобалізації та регіоналізації економіки, незлагодженість між споживчими настроями та динамікою прибутків, масова індивідуалізація продукції, що вже впливають на діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання.

Проблему невизначеності висвітлено в роботах багатьох учених: Ф. Х. Найт [1], В. В. Черкасов [2], Г. М. Коломієць [3], С. М. Ільяшенко [4], В. М. Колпаков

[5], З. Є. Шершньова [6], Т. М. Литвиненко [7], М. В. Высочина [8] та інших. Але питанню впливу невизначеності на планування діяльності підприємств не приділялось достатньої уваги.

Метою роботи є дослідження невизначеності, в контексті інструментів стратегічного планування.

Існує безліч факторів середовища, які впливають на діяльність підприємства, хоча ефект їх впливу може бути не зовсім явним. Для того щоб залишатися прибутковими, організації повинні протистояти невизначеності обставин. Під невизначеністю мається на увазі те, що часто рішення доводиться приймати без достатньої інформації про фактори середовища, і керівникам, які приймають рішення, важко передбачити зовнішні зміни. Невизначеність обставин підвищує ймовірність ризиків провалу обраної стратегії розвитку підприємства і ускладнює розрахунок витрат, пов'язаних з альтернативними стратегічними напрямками [9].

Організації намагаються отримати уявлення про невизначені умови за допомогою аналізу, намагаючись звести численні фактори обстановки до моделі, яка буде зрозумілою і згідно з якою можна буде діяти. Обставини, з якими стикаються організації, не однакові, тому їм відповідають різні рівні невизначеності, які можуть бути класифіковані на основі аналізу двох характеристик:

- ступеня простоти чи складності обставин;
- ступеня стабільності або нестабільності (динамічності) подій.

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

Сутність невизначеності проявляється в тому, що при наявності необмеженої кількості станів об'єктивних умов оцінки ймовірності настання кожного з цих станів неможливе через відсутність способів оцінки. Критерій вибору рішень за цих обставинах визначається схильностями і суб'єктивними оцінками особи, яка приймає рішення. Завдання зводиться до зменшення невизначеності шляхом зведення її до умов ризику. Певну роль при цьому відіграє постановка таких питань:

1. Наскільки велика існуюча невизначеність?
2. Що слід зробити, щоб її зменшити?
3. Які витрати на її зменшення?
4. Який ступінь невизначеності в процесі здійснення деякого курсу?

У процесі прийняття рішень виникають різні види невизначеності залежно від причин її появи. Зокрема, виділяється невизначеність:

- кількісна, обумовлена значним числом об'єктів або елементів у ситуації;
- інформаційна, викликана браком інформації або її неточністю з технічних, соціальних та інших причин;
- вартісна, через занадто дорогу або недоступну плату за визначеність;
- професійна, як наслідок недостатнього професіоналізму особи, яка приймає рішення;
- обмежувальна (викликана обмеженнями у ситуації прийняття рішень, наприклад, обмеження за часом та ін.);
- зовнішнє середовище, пов'язане з її поведінкою або реакцією конкурента на процес прийняття рішення.

Умови невизначеності при прийнятті рішень характеризуються відсутністю достатньої кількості інформації для доцільності дій організації. Якість процесу

розробки рішень залежить від повноти обліку всіх факторів, що впливають на наслідки прийнятих рішень. Невизначеність може бути усунена повністю або частково двома шляхами: поглибленим вивченням наявної інформації або придбанням відсутньої інформації.

Під невизначеністю розуміються явища, що не піддаються аналізу і виміру з якою завгодно великою точністю. У своїй роботі «Модели и методы принятия решений в условиях неопределенности» С. Л. Блюмин наводить класифікацію різних видів невизначеностей. Багато з можливих невизначеностей пов'язані з найближчим оточенням підприємства, наприклад:

- невизначеності, пов'язані з діяльністю учасників економічного життя (насамперед партнерів і конкурентів фірми), зокрема з їх діловою активністю, фінансовим становищем, дотриманням зобов'язань;
- невизначеності, пов'язані з соціальними та адміністративними факторами в конкретних регіонах, в яких фірма має ділові інтереси. Велике значення мають невизначеності на рівні країни, зокрема:
 - невизначеність майбутньої ринкової ситуації в країні, у тому числі відсутність достовірної інформації про майбутні дії постачальників у зв'язку з мінливими перевагами споживачів;
 - невизначеності, пов'язані з коливаннями цін (динамікою інфляції), норми відсотка, валютних курсів та інших макроекономічних показників;
 - невизначеності, породжені нестабільністю законодавства і поточної економічної політики (тобто з діяльністю керівництва країни, міністерств та відомств), пов'язані з політичною ситуацією, діями екологічних та інших організацій у масштабі країни [10].

Часто доводиться враховувати і зовнішньоекономічні невизначеності, пов'язані з ситуацією в зарубіжних країнах і міжнародних організаціях, з якими підтримуються ділові стосунки. Облік ризиків та невизначеностей у процесі прийняття рішень визначає вибір математичних методів, що дозволяють враховувати дані фактори [10].

Змінюючись, певні фактори та обставини впливають на показники діяльності підприємств, що приводить до їх коливань, тому підприємства повинні бути готовими до їх зміни та не чекати того моменту коли вони будуть змушені поспішно приймати рішення без наявності необхідної інформації, а заздалегідь готуватимуться до можливості виникнення несприятливої ситуації. Тому підприємства повинні не ігнорувати та заперечувати можливість виникнення невизначених подій, намагаючись уникнути їх, а зрозуміти сутність, навчитися передбачати, розробляти та здійснювати антикризові програми, що дозволить пройти кризу якомога швидше та з найменшими втратами.

Невизначеність є головною характеристикою сучасного середовища будь-якого підприємства, що має ключовий вплив на ефективність та перспективний розвиток бізнесу.

Невизначеність формується в зв'язку з тим, що у зовнішньому середовищі виникають нові елементи, з якими економічна система до цього часу ще не зіштовхувалася, а діючі елементи набувають нових кількісних та якісних характеристик. Виникає новий об'єкт взаємовідносин. Цілком природно, що між усіма елементами з'являються нові причинно-наслідкові взаємозв'язки.

Джерелами невизначеності можуть бути: нестабільність економічної або політичної ситуації, невизначеність дій партнерів по бізнесу, випадкові фактори,

стихійні лиха, зміна екології і т. п. Джерела виникнення невизначеності різноманітні і можуть знаходитися як у зовнішньому так і внутрішньому середовищі.

За Е. В. Левицькою існують три основні групи причин невизначеності:

Незнання, тобто неповнота, недостатність наших знань про навколишній світ. Підприємець не впевнений (не володіє інформацією) в тому, що найближчим часом не станеться погіршення роботи підприємства внаслідок будь-якої випадковості.

Випадковість – це та майбутня подія, яка за схожих умов відбувається неоднаково, наприклад: зміна попиту на товар, припинення постачання, зрив збуту, вихід устаткування з ладу і т. п.

Протидія починанням підприємства: невизначеність попиту на продукцію і труднощі її збуту, конфлікти між постачальником і замовником, порушення договірних зобов'язань постачальниками, трудові конфлікти та інше [12].

Важливою причиною появи невизначеності являється те, що однією з умов виживання підприємства у сучасному середовищі є активізація інноваційної діяльності як головного фактора успіху в бізнесі. Підприємства купують нові технології, проводять внутрішню реструктуризацію, створюють якісно новий продукт й виходять з ним на нові ринки, змінюючи своє оточення. Цілком природно, що при таких умовах підприємства не мають ні досвіду роботи, ні вже встановлених взаємовідносин зі своїми партнерами. Таким чином, з'являється новий тип ринкових відносин, який своїми діями вносить невизначеність до системи взаємовідносин, що вже склалися.

Отже, невизначеність виникає тоді, коли нові, невідомі, невраховані фактори і тенденції починають здійснювати вплив на середовище.

Недооцінка факторів невизначеності може призвести до вибору стратегії, що не дає змогу підприємству захиститися від ймовірних загроз та скористатися можливостями, які появляються в ситуації значної невизначеності.

Поділяючи думку багатьох науковців, зазначимо, що невизначеність середовища, є багаторівневою системою розгалужених чинників, які здійснюють різнобічний вплив на діяльність підприємства, ефективність його організаційно-структурної, маркетингової, інформаційної стратегії. Головні фактори – це макроекономічні цикли, конкуренти, сила споживачів, зміна структури матеріальних й духовних потреб членів суспільства, НТП, ймовірність появи товарів-замінників тощо.

У сучасних умовах господарювання переважній більшості керівників необхідно виробляти концепцію, що дасть змогу сформулювати стратегію, пристосовану до того чи іншого рівня невизначеності. Керуючись цією концепцією, підприємство має можливість створювати стратегію за найбільш вигідним для нього сценарієм, адаптуватись до найбільш ймовірних майбутніх подій.

Можливі варіанти розвитку підприємства та шляхи досягнення цілей формулюються на основі результатів оцінювання ефективності діючої стратегії, конкурентного статусу, ступеня відповідності стратегічного потенціалу підприємства його стратегічним цілям, зовнішнього середовища, визначення природи невизначеності та ранжування факторів невизначеності. Ці варіанти подальшого розвитку підприємства охоплюють різноманітні погляди на певне підприємство і утворюють стратегічні альтернативи його діяльності в майбутньому.

Кожна з альтернативних стратегій повинна представляти конкретну програму розвитку підприємства, яка надається до реалізації і зорієнтована на досягнення успіху в умовах невизначеності.

Метою процесу формування найбільш оптимальної стратегії в умовах невизначеності є, передусім, вибір стратегічної альтернативи, яка забезпечить підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання, досягнення стратегічних цілей. Різноманітні можливі варіанти розвитку підприємства формуються на основі місії та цілей підприємства, результатів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища.

На думку більшості науковців в умовах невизначеності основний акцент при виборі стратегії робиться на адаптацію, пристосування підприємства до впливу середовища.

Недооцінювання невизначеності у практичній діяльності суб'єктів підприємницької діяльності небезпечно. Ця небезпека полягає в тому, що менеджери, або підприємці, чи урядовці, тобто ті, кого можна назвати особами, які мають приймати рішення, розглядають стан ринку лише в двох станах, тобто як цілком визначений, і тоді можна робити чіткі прогнози на майбутнє, або як невизначений, і тоді вважати, що ринок абсолютно непередбачуваний. Такі підходи підштовхують з одного боку, до недооцінювання невизначеності, щоб надати своїй стратегії, яка ігнорує невизначеність, шанс на існування.

З іншого боку, вважаючи, що світ абсолютно непередбачуваний, особи, що приймають рішення можуть втратити свою аналітичну строгість і почати приймати рішення, ґрунтуючись лише на своїх інстинктах та суб'єктивних відчуттях. Щоб систематично приймати ефективні рішення в умовах невизначеності, необхідно глибше вивчити характеристики невизначеності. В усвідомленні невизначеності як важливої характеристики ринку доцільно враховувати співвідношення необхідного та випадкового. Розуміння випадку, як певної довільної гри, не є характерним для менеджера, який змушений конкретно планувати досягнення поставлених цілей у своїй компанії. Випадкове в логіко-методологічному розумінні означає не до кінця розкрите, не до кінця пізнане у певних рамках за даних меж необхідного прояву закономірностей зовнішніх умов. Таким чином, випадкове – це те, що при реалізації даного комплексу умов може як існувати, так і не існувати. Врахування зовнішніх чинників вимагає від компанії вміння оперативно реагувати на все зростаючу кількість факторів, які постають у вигляді випадкового, але по суті справи відбивають сукупність зовнішніх та внутрішніх умов діяльності компанії.

Також можна зазначити, що практично неможливо уявити ситуацію, в умовах якої можна було б повністю локалізувати вплив невизначеності зовнішнього ринкового середовища на діяльність різних підприємств та організацій, хоча окремі розглянуті управлінські дії є можливі і важливі для досягнення підвищення стабільності функціонування підприємств та організацій. У даному випадку потрібно зазначити, що для локалізації впливу факторів невизначеності середовища потрібно продовжити як вивчення цієї важливої сутнісної ознаки ринкового середовища, так і вдосконалювати процес управління, посилюючи адаптивність до умов зовнішнього середовища підприємств [7].

Для оцінки різних видів невизначеності використовуються такі показники, як середньоквадратичне відхилення, показники об'єктивної імовірності, критерії прийняття рішень у рамках теорії статичних рішень, показник ентропії.

Крім того, стабілізації положення підприємства на ринку сприяє контроль над ринком, котрий може здійснюватися за допомогою вертикальної інтеграції, контролю над попитом, контрактних відносин і шляхом створення підприємницьких мереж [11]. Кожен із названих факторів знижує дію невизначеності на підприємстві і розширює межі застосування стратегічного планування.

У цілому за будь-якої ситуації неможливо повністю локалізувати вплив невизначеності зовнішнього ринкового середовища на діяльність підприємства. Хоча вище наведені дії є важливими для підвищення стабільності роботи підприємства.

Висновки. Таким чином, невизначеність – це неусувна якість ринкового середовища, яка пов'язана з відсутністю достатнього об'єму необхідної інформації, або з об'єктивною неможливістю її отримання і розробки надійних сценаріїв стратегічного розвитку економічних процесів. У будь-якому випадку, ступінь невизначеності визначає інформація, її кількість, якість та своєчасність. Визначення природи невизначеності, факторів її виникнення та розміру впливу на підприємства є однією з найважливіших завдань економічної науки. Для локалізації впливу факторів невизначеності середовища потрібно продовжувати вивчати сутність невизначеності, вдосконалювати процес стратегічного планування, посилювати адаптивність підприємства до умов зовнішнього середовища. Це дозволить підприємству повною мірою адаптуватися до нестабільності зовнішнього середовища та найбільш ефективно планувати свою подальшу діяльність, обираючи найбільш вдалі інструменти та поради, що більш точно враховують невизначеність середовища.

Бібліографічні посилання

1. **Найт Ф. Х.** Риск, неопределенность и прибыль / Ф. Х. Найт. – М., 2003. – С. 67.
2. **Черкасов В. В.** Проблемы риска в управленческой деятельности : монография / В. В. Черкасов. – М., 1999. – С. 11.
3. **Коломієць Г. М.** Спряження невизначеності господарської системи та її реформування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.01.01 / Г. М. Коломієць; Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Карабіна. – Х., 2006. – С. 10.
4. **Ильяшенко С. Н.** Финансовый риск и методы его измерения : учеб. пособ. / С. Н. Ильяшенко. – Сумы, 1996. – С. 6–7.
5. **Колпаков В. М.** Теория и практика принятия управленческих решений : учеб. пособ. / В. М. Колпаков. – К., 2000. – С. 247–251.
6. **Шершньова З. Є.** Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – К., 2001. – 232 с.
7. **Литвиненко Т. М.** Невизначеність ринкового середовища та шляхи її локалізації / Т. М. Литвиненко // Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. праць КНУ ім. Т. Г. Шевченка. – 2009. – Вип. 19. – С. 46–55.
8. **Височина М. В.** Снижение неопределенности при принятии стратегических решений [Електронний ресурс]/М. В. Височина. – Режим доступу : http://rs.gntb.gov.ua/cgi-bin/irbis_64r_81/cgiirbis_64.exe?
9. **Зуб А. Т.** Стратегический менеджмент / А. Т. Зуб. – М., 2002. – С. 17.
10. **Блюмин С. Л.** Модели и методы принятия решений в условиях неопределенности / С. Л. Блюмин, И. А. Шуйкова. – Липецк, 2001. – С. 18–80.
11. **Бельтюков Е. А.** Планирование деятельности предприятия : учеб. пособ. / Е. А. Бельтюков, А. А. Бревнов, В. Н. Парасяк. – Х., 2006. – С. 22.
12. **Левицька Е. В.** Менеджмент підприємств за кризових умов: навч. посіб. / Е. В. Левицька. – Львів, 2007. – С. 7–8.

Надійшла до редколегії 20.01.2012