

УДК 658.11

В. Я. Паздрій, аспірант кафедри стратегії підприємств, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

ОБҐРУНТУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ УПРАВЛІННЯ НЕВИЗНАЧЕНІСТЮ ЯК СКЛАДОВОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОАКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ

Анотація. У статті висвітлено питання досить нового напрямку дослідження й діяльності компанії — управління невизначеністю зовнішнього середовища. Показано основи такого управління, його основні етапи, показники і результати діяльності. Крім цього, в рамках даної теми представлено один із елементів обґрунтування доцільності функціонування компанії.

Ключові слова. Невизначеність, проактивна стратегія, управління невизначеністю, проактивність, управління компанією.

Вступ. У сучасних умовах економіки компанії для досягнення і підтримки сталого розвитку й отримання прибутку необхідно використовувати заходи, втілювати стратегії і тактики розвитку, які б відповідали новим запитам зовнішнього середовища. Однією із таких стратегій є проактивна стратегія, яка направлена на отримання дострокової конкурентної переваги завдяки зміні конфігурації і параметрів зовнішнього середовища.

Однією із ознак ділового оточення компанії є його висока динамічність і зростання невизначеності розвитку суб'єктів і факторів даного оточення, особливо у довгостроковій перспективі. Фактично, наразі наявна ситуація, коли спрогнозувати розвиток організації на 5—10 років стає досить утрудненим. У такій ситуації для менеджменту на перший план висуваються завдання визначення орієнтирів розвитку організації, формування бажаних параметрів конфігурації зовнішнього середовища з мінімальним рівнем невизначеності, що у свою чергу уже дозволяє прогнозувати окремі явища зовнішнього середовища і досягати поставлених цілей і завдань.

Постановка проблеми. Враховуючи сучасні умови господарювання компанії, виникає необхідність поглибленого вивчення можливостей, умов і шляхів здійснення компанією заходів по зміні конфігурації і властивостей зовнішнього середовища свого функціонування з метою отримання довгострокових конкурентних переваг. Це означає, що перед управлінським напрямом науки постає проблема пошуку й методичного опису нових стратегій і тактик діяльності компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями взаємодії компанії із зовнішнім середовищем, питаннями розробки стратегії займалася велика плеяда всевітньо відомих учених. Найвідомішими сучасними дослідниками, які займаються питаннями адаптації до нових умов функціонування, є Дж. Стігліц [5], І. Ансофф [7], П. Друкер [9], М. Портер [12], А. Томпсон-мол. і А. Стрікленд [15], Е. Тоффлер [15], Л. Фаей, Р. Ренделл [16] та багато ін.

Дослідження показують причину і суть новітніх процесів в економіці і в зовнішньому середовищі. Кожен з них розглядав ці новітні процеси в економіці або з філософської і загальноекономічної точки зору (Е. Тофлер, П. Друкер, І. Ансофф та ін.), або з більш вужчих напрямів економіки, зокрема із стратегічного менеджменту, конкуренції тощо (Дж. Стігліц, А. Томпсон і А. Стрікленд, М. Портер та ін.).

Невирішені частини проблеми. Але при цьому вченими ще не у повній мірі систематично розглядаються питання впливу компанії на зовнішнє середовище, в цілому, і на окремі його елементи та параметри, зокрема. Оскільки саме за умов впливу на зовнішнє середовище створюються умови для прогнозування розвитку подій і досягнення поставлених цілей.

Крім цього, поза увагою зарубіжних і вітчизняних дослідників залишається питання впливу невизначеності, як однієї із важливих ознак зовнішнього середовища, на діяльність компанії і методи впливу на неї.

Мета статті — висвітлити загальні питання сутності проактивної стратегії і розкрити один із елементів її реалізації — управління невизначеністю зовнішнього середовища (сутності, етапів, обґрунтування показників).

Виклад основного матеріалу. У науковому світі відсутнє єдине визначення сутності терміну «проактивна стратегія». Це, у першу чергу, пов'язано з тим, що саме поняття є досить новим, і воно тільки формується, як категорія управління компанії, зокрема, й економічної науки, загалом.

На основі дослідження зарубіжних досліджень у сфері проактивності компанії (А. Нірупама [2], Рех Ф. Джон [3], В. Оцмонд [6], І. Ансофф [7]) і загальних визначень стратегії (І. Ансофф [7], М. Портер [12], А. Томпсон-мл. і А. Стрікленд [14] та ін.) було сформовано загальне визначення *проактивної стратегії* як вид стратегії розвитку компанії, яка передбачає визначення її довгострокових цілей і задач, затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення стану зменшення невизначеності зовнішнього середовища функціонування, і зміну його конфігурації для отримання стратегічної конкурентної переваги і конкурентного позиціонування.

З даного визначення можна побачити, що реалізація проактивної стратегії включає в себе два елементи:

— формування і реалізація системи заходів по зміні конфігурації і параметрів ділового середовища компанії для перетворення його в максимально комфортне для функціонування даної компанії;

— розробка і здійснення дій для повного аналізу і прогнозування високо динамічного середовища через зменшення його невизначеності.

Зупинимося на розгляді другого елемента — управління невизначеністю з направленням на зменшення її рівня.

Загалом, на основі наявних досліджень по *невизначеності* (Ф. Найт [11], К. Койн і С. Субраманіам [1], Р. Саффіулін [13], Т. Литвиненко [10] та ін.) дану категорію можна визначити, як явище зовнішнього середовища, яке виникає внаслідок недоотримання компанією під впливом різних внутрішніх і зовнішніх чинників повного обсягу якісної інформації про фактори зовнішнього середовища, що призводить до прийняття рішення менеджментом компанії на основі суб'єктивних суджень, а не достовірних знань.

У сучасних умовах, із зростанням динамічності, значення невизначеності все більше зростає. Оскільки утрудненим стає отримання достовірної картини розвитку зовнішнього середовища на невеликий період часу і практично неможливим є його вивчення у довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим з'являється необхідність в управлінні цим явищем на рівні компанії.

Виходячи із визначення категорії «невизначеність» і наявних загальнонаукових визначень поняття «управління», *управління невизначеністю* можна визначити як діяльність менеджменту направлена на зміну рівня невизначеності ділового оточення з урахуванням всіх факторів та умов діяльності компанії шляхом управ-

лінням каналами інформації і (або) впливом на суб'єктів зовнішнього середовища. Метою даного управління є досягнення прийняттого та обґрунтованого рівня визначеності середовища функціонування, при якому є можливість досягати поставлених цілей і забезпечити сталий розвиток компанії. Враховуючи те, що невизначеність є функцією якісної інформації, тому управління невизначеності тісно пов'язано і переплітається із керуванням інформаційними потоками й інформаційними системами, загалом.

Управлінська діяльність щодо невизначеності включає такі функціональні елементи:

- 1) вивчення і прогнозування поточного та майбутнього рівня невизначеності;
- 2) здійснення заходів по зміні рівня невизначеності зовнішнього середовища з відповідним обґрунтуванням;
- 3) контроль діяльності на системи показників на всіх етапах управління.

Вивчення і прогнозування рівня невизначеності на старті управління відбувається за допомогою залучення експертів, які вивчають усі фактори, умови, суб'єкти зовнішнього середовища і дають свої висновки щодо джерел походження, сили і терміну тривалості. Але найбільш проблематичним є визначення загального рівня невизначеності зовнішнього середовища.

Невизначеність, як явище економіки, не є матеріальним, і його оцінити в певних одиницях виміру (грошових, фізичних тощо) неможливо, що і простежується в наявних наукових публікаціях. Проте оцінку невизначеності можна здійснювати у процентному відношенні відносно рівня повної невизначеності, коли середовище є абсолютно непрогнозованим.

Виходячи з теоретичного визначення «невизначеності» і функції невизначеності [8, с. 121], таку оцінку можна здійснювати по формулі

$$EU = (1 - I^{Q-EU} \cdot i_{EU} \cdot k_q) \cdot 100 \%, \quad (1)$$

де EU — невизначеність зовнішнього середовища, виражена у процентному відношенні;

I^{Q-EU} — частина повноти отриманого обсягу інформації, який визначається відношенням обсягу фактично отриманої інформації до еталонного обсягу інформації (стан повноти інформації і повної визначеності) про фактори зовнішнього середовища;

i_{EU} — коефіцієнт новизни даного обсягу інформації, який $0 \leq i_{EU} \leq 1$, де «1» — відповідає ситуації, коли отриманий обсяг інформації є повністю новим;

k_q — коефіцієнт сили впливу об'єктивних та суб'єктивних чинників впливу на якість інформації, при чому $0 \leq k_q \leq 1$ і має спадну природу. Методика його обчислення детально описано у [8, с. 122—123].

Крім абсолютного рівня невизначеності, важливим для компанії є фінансова оцінка її впливу на діяльність компанії. Загалом, невизначеність є негативним явищем, оскільки призводить до зростання рівня прямих збитків або недоотримання прибутку внаслідок появи і впливу непередбачуваних явищ.

Залежність між рівнем невизначеності і рівнем втрат від наявності даного явища може бути як лінійною, так і не лінійною, що залежить від умов функціонування компанії. Якщо взяти за припущення, що наявна лінійна залежність між рів-

нем втрат і рівнем невизначеності, то тоді обчислити рівень таких втрат можна за допомогою виразу:

$$-L_{fact}^{EU} = -EU_{fact} \cdot P_L^{EU\%}, \quad (2)$$

де $P_L^{EU\%}$ — грошова оцінка 1 % втрати від стану невизначеності зовнішнього середовища, яка виражається як від'ємне число, яке показує негативний вплив на діяльність компанії, гр.од.

Але в процесі повсякденного функціонування компанії оцінити з фінансової сторони вплив невизначеності є досить складним через відсутність однозначної точки відліку. За таку точку можна взяти рівень потенційних втрат ($-L_{full}^{EU}$), які компанія отримає в результаті повної невизначеності, і які розраховуються як:

$$-L_{full}^{EU} = -EU \cdot P_L^{EU\%} = -100 \cdot P_L^{EU\%}, \quad (3)$$

де 100 % відповідає стану повної невизначеності зовнішнього середовища.

У даному ракурсі розкривається найважливіший аспект, який дозволяє говорити про доцільність оцінки й можливість управління невизначеністю. Оскільки, за умови зменшення рівня невизначеності відносно ситуації повної невизначеності, компанія потенційно може отримати додаткову вигоду (ΔL). Величина такої вигоди розраховуватиметься як порівняння між максимально можливим розміром потенційних втрат (3) з оцінкою потенційних втрат (L_{fact}^{EU}), які несе підприємство за наявного рівня невизначеності, тобто:

$$\Delta L = -L_{fact}^{EU} - (-L_{full}^{EU}) = I^{Q-EU} \cdot i_{EU} \cdot k_q \cdot |P_L^{EU\%}| \cdot 100. \quad (4)$$

Порівняння даного значення вигоди із обсягом затрат на здійснення заходів по зменшенню невизначеності дозволяє обґрунтувати доцільність таких витрат, що робить невизначеність, величину витрат на зміну рівня невизначеності і обсяг вигоди від такого зменшення робить їх об'єктом прийняття рішень менеджментом щодо розробки і реалізації заходів по зміні наявного рівня невизначеності зовнішнього середовища функціонування компанії.

Серед основних заходів, які може здійснювати компанія по управлінню невизначеністю, є:

— забезпечення постійно якісної інформації про фактори та умови середовища функціонування для керівництва компанії через недопущення старіння уже зібраної інформації;

— збір, опрацювання і передачу достатнього обсягу інформації для менеджменту компанії, що забезпечується за допомогою впровадження і підтримки сучасних інформаційних систем;

— вплив через різні заходи (довгострокові угоди, стратегічні альянси тощо) на стейкхолдерів компанії.

Досить часто в практиці управління виникають ситуації, коли через недосконалість процесів обробки, передачі та зберігання інформації в компанії вона втрачає свою актуальність. Це в результаті призводить до того, що у певний момент часу

керівництвом не буде прийнято адекватне рішення внаслідок зростання по суті рівня невизначеності середовища, що потенційно несе зростання збитків компанії. Даний результат можна проілюструвати такою математичною залежністю:

$$\Delta L = \Delta_{i_{EU}} EU \cdot P_L^{EU\%} = -I^{Q-EU} \cdot k_q \cdot \Delta i_{EU} \cdot P_L^{EU\%} \cdot 100, \quad (5)$$

де $\Delta_{i_{EU}} EU$ — зміна невизначеності через старіння інформації;

Δi_{EU} — зміна коефіцієнту новизни інформації, що показує величину «старіння» раніше отриманої інформації, $\Delta i_{EU} = i_{EU_2} - i_{EU_1}$, де i_{EU_1} і i_{EU_2} — рівні новизни інформації відповідно у момент часу t_1 і t_2 .

Така ситуація зумовлює необхідність для менеджменту компанії забезпечувати постійно вільний і вчасний рух інформації всередині компанії, щоб зберігалася якість інформації. Це є першою і безумовною умовою всього управління невизначеністю і проактивної стратегії, загалом.

Надалі в статті вважатиметься, що інформація є завжди новою, тобто $i_{EU} = 1$ і для позначення використовуватиметься позначення обсягу зібраної якісної інформації як *Inform*.

В управлінні невизначеністю, як уже раніше було зазначено, найважливішим елементом є обґрунтування і здійснення збору певного обсягу інформації за допомогою впровадження і використання інформаційних систем, серед яких можна назвати Pentaho, SAPR, SRM-системи тощо. Завдяки отриманню інформації про зовнішнє середовище функціонування компанії відбувається його пізнання, моніторинг і прогнозування розвитку.

Але процес збору та опрацювання інформації супроводжується витратами як капітального характеру (купівля, встановлення, запуск інформаційного забезпечення, придбання прав власності тощо), так і поточного (обслуговування інформаційної системи, заробітна плата фахівців і т.п.). Якщо це відповідно формалізувати, то отримуємо, що сукупні витрати на збір інформації (C^{Inform}) за певний період часу становитимуть:

$$C^{Inform} = \frac{Inform}{0,01} \cdot P_C^I, \quad (6)$$

де P_C^I — величина витрат на збір, опрацювання, передачу однієї одиниці зібраної інформації (I^{Q-EU}).

У процесі дослідження було виявлено, що в даний момент часу доцільним є впровадження заходів по зменшенню невизначеності через збір інформації за умови, що ціна збору будь-якого обсягу інформації є сталою і в дану ціну включені усі складові, доти, доки виконується умова:

$$P_L^{EU\%} \cdot k_q \geq P_C^I. \quad (7)$$

Фактично, коли виконується умова (7), то доцільним є збір будь-якого обсягу інформації. Але на практиці постійно відбуваються зміни параметрів інформацій-

ного середовища і виникає питання не стільки визначення абсолютних обсягів збору інформації, а оцінка зміни такого обсягу збору — тобто на скільки необхідно зменшити або збільшити збір інформації внаслідок змін параметрів зовнішнього середовища функціонування компанії. Дана величина обчислюється за допомогою такого виразу:

$$\Delta Inform \geq \frac{Inform_1 \cdot \left(\Delta P_{C_1}^I - \left(\Delta k_q \cdot P_{L_1}^{EU\%} + \Delta P_L^{EU\%} \cdot k_{q_1} + \Delta k_q \cdot \Delta P_L^{EU\%} \right) \right)}{k_{q_1} \cdot P_{L_1}^{EU\%} - P_{C_1}^I - \left(\Delta P_C^I - \left(\Delta k_q \cdot P_{L_1}^{EU\%} + \Delta P_L^{EU\%} \cdot k_{q_1} + \Delta k_q \cdot \Delta P_L^{EU\%} \right) \right)}, \quad (8)$$

де $\Delta P_L^{EU\%}$, Δk_q , $\Delta P_{C_1}^I$ — відповідні зміни сили впливу зовнішніх і внутрішніх факторів зовнішнього середовища, ціни оцінки витрат від 1 % невизначеності і ціни збору 1 % інформації від необхідного,

$$— k_{q_1} \cdot P_{L_1}^{EU\%} - P_{C_1}^I - \left(\Delta P_C^I - \left(\Delta k_q \cdot P_{L_1}^{EU\%} + \Delta P_L^{EU\%} \cdot k_{q_1} + \Delta k_q \cdot \Delta P_L^{EU\%} \right) \right) \neq 0; \quad (9)$$

$$— k_{q_1} \cdot P_{L_1}^{EU\%} - P_{C_1}^I > \Delta P_C^I - \left(\Delta k_q \cdot P_{L_1}^{EU\%} + \Delta P_L^{EU\%} \cdot k_{q_1} + \Delta k_q \cdot \Delta P_L^{EU\%} \right). \quad (10)$$

Якщо немає можливості оцінити абсолютний вимір приросту, то можливим є оцінка через відносний приріст всіх чинників впливу на величину витрат і доходу від зміни невизначеності. В такому випадку вираз (8) трансформується у такий вигляд:

$$\Delta Inform \geq Inform_1 \cdot \frac{\left(\frac{\Delta P_{C_1}^I}{k_{q_1} \cdot P_{L_1}^{EU\%}} - \left(\Delta k_q \% + \Delta P_L^{EU\%} \% + \Delta k_q \% \cdot \Delta P_L^{EU\%} \% \right) \right)}{1 + \left(\Delta k_q \% + \Delta P_L^{EU\%} \% + \Delta k_q \% \cdot \Delta P_L^{EU\%} \% \right) - \frac{P_{C_1}^I + \Delta P_{C_1}^I}{k_{q_1} \cdot P_{L_1}^{EU\%}}}, \quad (11)$$

$$\text{де } \Delta Inform \% = \frac{\Delta Inform}{Inform}, \quad \Delta k_q \% = \frac{\Delta k_q}{k_q}, \quad \Delta P_L^{EU\%} \% = \frac{\Delta P_L^{EU\%}}{P_L^{EU\%}};$$

$$P_{C_1}^I + \Delta P_{C_1}^I \neq k_{q_1} \cdot P_{L_1}^{EU\%} \quad \text{і} \quad k_{q_1} \cdot P_{L_1}^{EU\%} \neq 0.$$

Фактично вирази (8) і (11) дозволяють обґрунтувати ті зміни в зборі інформації, при яких невизначеність зовнішнього середовища не зростає, а самі заходи є доцільними для компанії.

Вище описаний метод обґрунтування обсягу збору інформації у повній мірі є справедливим, коли всі величини є лінійними. Але на практиці оцінка вигод від зменшення невизначеності і оцінка інформаційних витрат часто має не лінійний характер. Але це не означає, що не потрібно управляти невизначеністю. У такому випадку змінюється математичний інструментарій, але методично все зберігається.

Графічно доцільність вибору обсягів збору інформації можна продемонструвати на рис. 1, на якому представлено нелінійні залежності між факторами управління невизначеністю. За такої ситуації компанії вигідно збирати обсяг ін-

формації, який відповідає значенням в проміжку $[Inform_1; Inform_3]$, при цьому найбільш вигідним є збір інформації $Inform_2$. Звідси компанії вигідно збільшувати збір інформації до рівня $Inform_2$, якщо вона збирає менший рівень інформації, або, навпаки, зменшити свою активність по збору інформації, якщо є перебір інформації. Оскільки це не є у повній мірі вигідно підприємству, яке не отримує достатньої вигоди від великої кількості у порівнянні із витратами на управління невизначеністю.

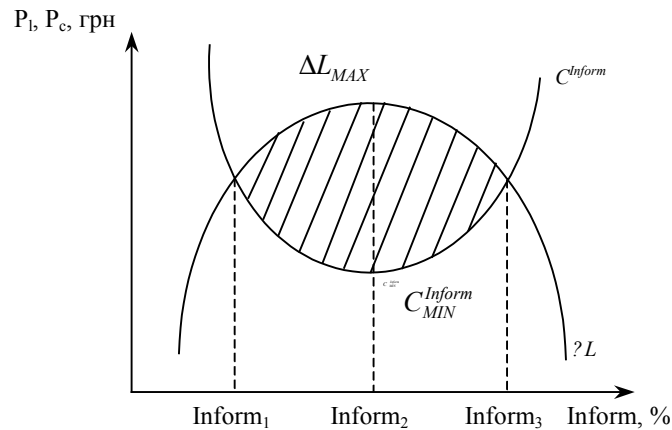


Рис. 1. Графічне обґрунтування доцільності вибору обсягу зібраної інформації

Такий підхід дозволяє показати, що прагнення компанії до повністю визначеного ринку не завжди є економічним обґрунтованим, і деколи доцільним є існування з певною невизначеністю зовнішнього середовища. Для різних компаній дані рівні будуть індивідуальні відповідно до їх розміру діяльності, параметрів ділового оточення тощо. Це, зокрема, дозволяє пояснити, чому малі компанії практично мало приділяють увагу інформаційній політиці, а великі, навпаки, створюють цілі департаменти по інформації— оскільки різна величина потенційного доходу, який можна отримати на відомому зовнішньому середовищі.

Третьою складовою управління невизначеністю є безпосередній вплив на стейкхолдерів компанії, але дана частина уже тісно переплітається із реалізацією проактивної стратегії в цілому, що вже буде темою наступних публікацій.

Висновки. У представлених результатах дослідження було висвітлено сутність, основні елементи і показники управління невизначеністю як складової реалізації проактивної стратегії. Було показано, що основними елементами управління невизначеністю є збір та опрацювання певного обсягу інформації, забезпечення збереження її початкової якості отриманої при русі по інформаційним каналам всередині організації, прямий вплив на стейкхолдерів компанії. Головними показниками управління невизначеністю є:

- рівень невизначеності відносно ситуації повної невизначеності;
- обсяг втрат внаслідок наявності невизначеності;
- розмір вигоди, яку компанія отримує внаслідок зменшення невизначеності;
- обсяг витрат на здійснення заходів по зміні рівня невизначеності;
- необхідний обсяг інформації для збирання і його зміни внаслідок зміни умов функціонування.

На основі даних показників відбувається обґрунтування доцільності і параметрів здійснення управління невизначеністю як складової проактивної стратегії.

Але найважливішим на етапі реалізації управління невизначеністю є знаходження свого прийняттого рівня обізнаності про зовнішнє середовище, відносно якого уже можна буде приймати відповідні рішення по управлінню інформацією й впливу на стейкхолдерів.

Перспективи подальших розробок. У подальшому дослідження питань управління невизначеністю будуть направлені на вирішення проблеми адекватної оцінки інформаційних затрат, з однієї сторони, а з іншої, — на наповнення методичним рекомендаціями щодо безпосередньої реалізації процедур управління невизначеністю.

Література

1. Coyn K. P., S. Subramaniam. Bringing discipline to strategy // The McKinsey Quarterly. — 1996. — № 4.
2. Nirupama A. Proactive Vs. Reactive Management. — Режим доступу до сайту: <http://www.ehow.com/ehow-home/>.
3. Reh F. John. Good Management Is Predictive Management Not Reactive Management. — Режим доступу до сайту: <http://www.about.com>.
4. Rosser J. Barkley. A Nobel Prize for Asymmetric Information: The Economic Contributions of George Akerlof, Michael Spence, and Joseph Stiglitz (2001)
5. Stiglitz Joseph E. Information and the Change in the Paradigm in Economics // Prize Lecture. — December 8. — 2001.
6. Vitez Osmond. What Is Proactive Management? — Режим доступу до сайту: <http://www.ehow.com>.
7. Ансофф И. Стратегический менеджмент: Пер. с англ.— СПб.: Питер, 2009.—344 с.
8. Востряков О. В., Паздрій В. Я. Оцінка невизначеності зовнішнього середовища компанії // Формування ринкової економіки: зб. наукових праць. — Вип. № 22.— К.: КНЕУ, 2009.— С. 119—129.
9. Друкер П. Управление в обществе будущего.— М.; СПб; К.: Вильямс, 2007. — 320 с.
10. Литвиненко Т. М. Невизначеність ринкового середовища та шляхи її локалізації / Т.М. Литвиненко // Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць КНУ ім. Т.Г. Шевченка. — 2009. — Вип. 19. — С. 46—55.
11. Найт Ф. Н. Риск, неопределенность и прибыль. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 486 с.
12. Портер М. Конкуренция: Учебн. пос.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 454 с.
13. Сафиуллина Р. Т. Неопределенность как значимый фактор экономических отношений // Проблемы современной экономики. — № 3 (27). — 2008 — С. 159—162.
14. Томпсон-мл. А. А и Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. — 12-е изд., Пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. — 928 с.
15. Тоффлер Э. Третья волна. — Режим доступу до сайту: <http://text.net.ru>.
16. Фазі Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2002. — 608 с.

Стаття надійшла до редакції 20.06.2011 р.