Т.М. Литвиненко, канд. екон. наук, доц.

НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ЛОКАЛІЗАЦІЇ

Аналізується невизначеність як суттєва характеристика ринкового середовища, її види, причини, шляхи зменшення впливу на підприємства

The analysis meaning of uncertaity of market, the reasons of uncertainty, some ways minimize influence on the enterprises.

Невизначеність – досить широке поняття, яке характеризує неможливість отримання абсолютного точного знання про тенденції розвитку внутрішніх та зовнішніх умов функціонування господарських систем. Кризові явища, які поширюються в світі та Україні посилюють невизначеність майбутнього.

Недавні дослідження показують, що невизначеність може коштувати економіці декілька процентних пунктів зростання ВВП. Американські економісти Р. Кабалеро, А. Діксіт і Р. Піндайк [1] показали, що зростання невизначеності насамперед приводить до відкладання або відміни інвестицій і рішень щодо реструктуризації бізнесу. Це, у свою чергу, сповільнює нормальний процес творчого руйнування – реструктуризації економіки, коли неефективні фірми або бізнес-одиниці закриваються, чи поглинаються ефективнішими. Адже без творчого руйнування не буде і виходу з кризи. Невизначеність заморожує і споживчі ринки товарів тривалого споживання, включаючи ринки нерухомості та автомобільний.

Професор економіки зі Стенфорда Нік Блум розробив методику вимірювання впливу невизначеності на ВВП. Він вивчив усі історичні події, що збільшували невизначеність у американській економіці за останні 60 років, наприклад убивство Кенеді, введення радянських військ до Афганістану, чорний понеділок на Уол-Стріт у 1987 р. Такі події збільшують волатильність фондового ринку (кращий показник невизначеності), в середньому вдвічі, що, у свою чергу, приводить до падіння ВВП на 1,5%. За даними Н. Блума, зараз рівень невизначеності значно вищий. Наприкінці 2008 р. волатильність збільшилася у шість разів порівняно з докризовим періодом, що могло привести до спаду американського ВВП у 2009 р. на 3%. Але після закінчення виборів президента у США Н. Блум уточнив свій прогноз. Тепер він вважає, що, оскільки невизначеність вища за норму всього лише у три рази, американська економіка почне рости у другій половині 2009 р. і відновиться до докризового рівня ВВП вже на початку 2010 р.[2].

Канадські економісти Мішель Алексопулос і Джон Коен запропонували інший показник вимірювання невизначеності: частота згадування слова "невизначеність" у пресі. Їхні результати підтверджують розрахунки індексу невизначеності Н. Блума. Професори Російської економічної школи С Гурієв та О. Цивінський розрахували схожий індекс і для Росії за частотою згадування слова "невизначеність" в архіві газети "Ведомости". У Росії "індекс газетної невизначеності" в кінці 2008 – на початку 2009 р. приблизно вдвічі вищий, ніж у відповідному періоді минулого року.[2]

На жаль, ніхто не знає напевно, як боротися з невизначеністю взагалі та з невизначеністю, яка пов'язана із сьогоднішньою кризою. І в Україні, і в інших країнах політики, підприємці, менеджери та інші особи, які приймають рішення, швидше за все,

зроблять багато помилок. Лише заднім числом історики зможуть відокремити правильні рішення від неправильних. Але перемогти невизначеність, локалізувати її вплив на економіку, на діяльність підприємств та організацій – це важливе завдання не лише в умовах кризи, а завжди, тому що невизначеність є важливою рисою сучасної ринкової економіки, потребує дослідження, чому і присвячена стаття.

Недооцінювання невизначеності в 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 в певних рамках в даних межах 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.

Слід розрізняти два значення випадковості: випадковість окремого явища та випадковість як характеристику масового стохастичного процесу, який складає необхідний зміст закономірностей траєкторії підприємства в ринковому глобальному середовищі. Так, перехід конкретного споживача від одного підприємства-постачальника до іншого носить, як правило, випадковий характер, пов'язаний з особистісними оцінками потенціалу підприємства, а часто просто з емоціями. Політика підприємства-постачальника ставить за мету утримати та розширити контрольований сегмент споживачів, тобто має характер масового стохастичного процесу. Таким чином вся діяльність підприємства пов'язана з невизначеністю, яка характеризує випадкове на ринку та в діяльності підприємства.

Поняття невизначеності ринкового середовища пов'язане з певними характеристиками неповноти інформації, яка надходить від ринку.

У 2001 році Нобелівську премію в галузі економіки було вручено одразу трьом американським економістам - Джорджу Ейкерлофу, Майклу Спенсу і Джорджу Штігліцу - за їхній аналіз ринків з асиметричною інформацією. Асиметричністю в розподілі інформації називається така ситуація, коли частина учасників ринку володіє

інформацією, якою не володіють інші зацікавлені особи. Саме вона є серйозною причиною породження невизначеності ефективного використання засобів і ресурсів. У Нобелівському комітеті переконані, що теорія ринків з асиметричною інформацією є величезним кроком вперед як для економістів-практиків, так і для економічної науки. Попередня модель економіки вибудовувалася на передбаченні про повноту інформації, що є наявною в економічних суб'єктів. Але в реальному житті цього немає і не може бути. Лауреати створили нову термінологію; описаний та доповнений ними ринковий механізм, без сумніву, буде інтенсивно використано у різних сферах господарювання – так оцінив внесок лауреатів в розвиток економічної науки М. Довбенко, автор ідеї про економічну нобелелогію як сучасний розділ теорії економіки.[3] .

Важливими аспектами інформації є її неточність, непевність (невідоме значення істинності висловлювання), нечіткість. Неточність зумовлена випадковими або систематичними помилками спостереження. Непевність інформації використовуються для позначення міри достовірності, правильності інформації про щось. Цей термін використовується в математичній логіці, в сфері штучного інтелекту та останнім часом і в сучасній теорії управління. Нечіткість інформації пов'язана з тим, що уявлення людини про певні процеси та явища виражаються за допомогою недостатньо визначених якісних оцінок. В основі підходу до вивчення цих процесів лежить поняття лінгвістичної змінної, тобто такої змінної, яка виражається не числом, а словом. В своїх роботах з теорії нечітких множин Л.А. Заде відділив поняття випадковості і нечіткості [4, 5]. В умовах неповноти інформації ефективними виявляються методи обробки нечіткої інформації. Ця технологія є базою для побудови різноманітних інтелектуальних програмних систем, які називаються «нечіткими». В сучасних умовах розроблені загальні принципи та основи методології побудови нечітких систем управління.

Невизначеність середовища, в якому доводиться функціонувати підприємствам, означає, що доводиться приймати певні рішення на рівні підприємств, які залежать від суб'єктивних уявлень осіб, на чию долю випало приймати рішення. Прийняття таких рішень можна подати у вигляді моделі:

$D = (d_j \ldots d_m)$ – система внутрішніх факторів (керованих факторів);

$E = (e_j \ldots e_n)$ - стан зовнішнього середовища (некеровані фактори);

D та E – кінцеві множини.

Обираючи альтернативу d_i для стану середовища e_j, отримуємо результат прийнятого рішення r_{ij}, що знаходиться у відповідному просторі R, i=1,…m; j=1,…n. Таким чином, пов'язуються стани зовнішнього середовища, альтернатива вибору та результат реалізації альтернатив прийнятого рішення.

Для продовження аналізу слід ввести функцію суб'єктивної ймовірності $P = (p(e_j) \ldots p(e_n)$, яка відбиває уявлення особи, що на підприємстві приймає рішення про можливі стани зовнішнього середовища, а також функцію корисності $U_{ij} = \{U(r_{ij})\}$, i=1…m, j=1…n, яка виражає те, чому схильна віддавати перевагу особа, що приймає рішення.

Тоді можливі альтернативи $u(d_i)$ на основі особливостей того, чому віддає перевагу особа, яка приймає рішення, можуть бути визначені за правилом:

$$u(d_i) = \sum_{j=1}^{n} p(e_i)U(r_{ij}) ,$$

де $p(e_i)$ – уявлення особи, що приймає рішення про стан зовнішнього середовища; $U(r_{ij})$ – відображення того, чому віддає перевагу особа, що приймає рішення; i=1…n; j=1…m.

Альтернативні дії, можливі стани зовнішнього середовища, функція суб'єктивної ймовірності, функція відображення того, чому віддає перевагу особа, що приймає рішення та результат реалізації альтернатив в конкретних умовах зовнішнього середовища є основа розуміння прийняття рішень в умовах неповноти інформації, яка характеризує невизначеність ринкового середовища за допомогою методу нечітких множин.

В умовах невизначеності прийняття господарських рішень пов'язане з ризиком. Ризик передбачає оцінку імовірності настання очікуваної події. Вона не може бути абсолютно точною. Господарська діяльність пов'язана з ризиком відхилень від проведених оцінок та розрахунків, з ризиком втрат, несподіваної зміни кон'юнктури. Започаткування власної справи, участь в інвестиційному проекті, придбання пакета акцій - всі ці дії пов'язані з ризиком. Він різноманітний, тому часто, коли йдеться про ризик, розглядають різні види ризиків або ризики в різних сферах.

Можна зустріти визначення, в котрих ризик трактується як відхилення від бажаного результату, непередбачуваність результатів або просто можливість втрат. Однак у всіх цих визначеннях увага надається лише тому, що ризик так чи інакше пов'язаний з певними несприятливими варіантами альтернатив, втратами, загрозами, небезпеками і т.п., але не відзначається, що ризик – це, перш за все, характеристика невизначеності. Справа в тім, що і в умовах невизначеності завжди можливі небажані результати, і, оскільки вони неминучі, то ризик в таких ситуаціях відсутній. Наприклад, не можна говорити про ризик, якщо вам кажуть, що після підкидання монети незалежно від його результату ви повинні заплатити одну гривню. Ризик виникає лише в умовах невизначеності. Скажімо, якщо випадає «рєшка», ви програєте одну гривню, якщо – «орел», то виграєте. Тому більш точним є визначення, згідно з яким ризик розглядається як можливість несприятливого результату в умовах невизначеності.

Протилежним ризику є поняття «шанс», що пов'язується не з загрозою втрат, а, навпаки, з можливістю виграшу або придбання. Тому шанс можна визначити як можливість сприятливого результату в умовах невизначеності. Таким чином, і ризики, і шанси в процесах прийняття рішень пов'язані з впливом невизначених факторів, які можуть приводити або до несприятливих, або до сприятливих результатів альтернатив.

Необхідно відзначити, що близьким по відношенню до ризику є поняття небезпеки, що також пов'язано з можливістю несприятливого результату, але на відміну від ризику не залежить від рішень і дій людини. Щоб пояснити це, поділимо всі ситуації, які потенційно можуть призвести до несприятливого результату на два класи.

Перший клас містить ситуації, які можуть мати несприятливий результат, котрий, проте, безпосередньо не залежить від дій суб'єкта, включеного в дану ситуацію. Такі ситуації називаються небезпечними. До них відносяться різноманітні ситуації повсякденного життя людей чи їх професійної діяльності, коли людина вимушено, незалежно від своєї волі піддається можливій небезпеці, пов'язаній, наприклад, з несприятливими природними явищами, тероризмом, забрудненням довкілля, військовими конфліктами и т.п.

Другий клас включає невизначені ситуації, результат яких прямо залежить від рішень та дій людини. Такі ситуації називають ризиковими. До них відносяться ситуації вибору в умовах невизначеності, коли людина, приймаючи рішення, свідомо піддається небезпеці заради досягнення важливого для себе результату. Так, ризикові ситуації завжди пов'язані з підприємницькою та управлінською діяльністю, коли підприємець чи менеджер ризикують втратити вкладені кошти заради отримання прибутку та досягнення інших цілей. У цьому зв'язку ще в 1920 році західний економіст Ф.Найт відзначив, що «підприємець – це людина, яка не боїться ризикувати в умовах невизначеності».

Середовище, в якому доводиться працювати підприємствам, приймати рішення підприємцям та менеджерам динамічне, змінюване, складне і характеризується різною мірою невизначеності і залежать від ступеню простоти та складності ситуації, або ступеню стабільності (стійкості, постійності) чи нестабільності (динамічності) подій.

Невизначеність ринкового середовища зростає зі збільшенням динамізму або з ускладненням умов. Ступінь динамічності середовища визначається темпом та частотою змін. Складність може виникати з особливостей окремих елементів ринкового середовища, з котрими стикаються підприємці, менеджери та інші особи, що приймають рішення. Наприклад, значно відрізняються одне від одного такі елементи середовища, як міжнародні організації, інтереси яких поширюються на ринок певної країни, дії державних органів влади, діяльність окремих суб'єктів підприємницької діяльності тощо в межах певної країни. Окрім цього, невизначеність може бути результатом суми знань, необхідних для прийняття рішень, чим меншою буде ця сума, тим більш невизначеним буде середовище для тих, хто приймає рішення.

Для кращого розуміння невизначеності дослідники пропонують виділяти різні її види та класифікувати їх, враховуючи, наприклад, такі ознаки класифікації, як джерело та природа невизначеності [6, 7]. Джерелом невизначеності є наявність чинників, що породжують невизначеність середовища, в якому функціонують суб'єкти підприємницької діяльності, та чинники особистісної невизначеності.

Невизначеність середовища виникає в умовах неповної інформації про значення факторів зовнішнього чи внутрішнього середовища. Це пояснюється двома основними причинами. По-перше, невизначеність середовища виникає за умов цілеспрямованої протидії окремих осіб чи організацій, способи дій котрих невідомі. В цьому випадку кажуть про «цілеспрямоване» середовище, а пов'язану з нею невизначеність, зумовлену поведінкою інших осіб, які переслідують власні цілі, називають поведінковою невизначеністю. Прийняття раціональних рішень в подібних ситуаціях засноване на використанні принципів теорії ігор. Тому невизначеність такого роду ще називають ігровою. Найбільш яскравий приклад ігрової невизначеності – поведінка конкурентів.

По-друге, невизначеність середовища виникає через недостатню вивченість певних явищ, що носить об'єктивний характер і супроводжує процес прийняття управлінських рішень. В цьому випадку має місце так зване об'єктивне середовище, а пов'язана з нею невизначеність називається природною. Прикладами такої невизначеності є економічні умови, політична ситуація, поведінка споживачів, соціокультурні, природно-географічні та інші фактори, які є невизначеними, проте на відміну від дій конкурентів не носять характеру свідомої протидії.

Невизначеність може бути зумовлена не лише ситуацією, а й особистістю людини, яка приймає рішення. Справа в тому, що об'єктивно ситуація прийняття рішення може бути цілком визначена та передбачувана, але суб'єктивно вона може мати вигляд як непередбачувана. Це пояснюється тим, що різні люди неоднозначно сприймають одну і ту ж ситуацію, не володіють достатніми знаннями та досвідом, мислять непослідовно і суперечливо, нечітко оцінюють наслідки альтернатив і т.п. В зв'язку з цим ведуть мову про особистісну невизначеність, котра означає невизначеність психічних процесів, станів та властивостей особистості.

Частково, можна говорити про такі прояви особистісної невизначеності, як невизначеність сприйняття, уявлення, мислення, пам'яті, емоційного стану. Крім того, суттєвий вплив на прийняття рішень здійснює невизначеність психологічних властивостей, які проявляються як невизначеність того, чому віддають перевагу особи, що приймають рішення, наприклад, хтось може віддавати перевагу більш ризиковим рішенням, хтось більш помірним. В цьому контексті часто виникає цільова невизначеність, яка виражається в нечіткому, розпливчатому формулюванні особами, що приймають рішення, цілей чи наявності у неї кількох суперечливих цілей. Так, наприклад цільовою невизначеністю є прагнення керівника підприємства отримати в результаті проведення операції максимального прибутку при мінімальних витратах та рівня ризику що, як відомо, дуже рідко зустрічається на практиці і являє собою вкрай суперечливі вимоги до якості управлінських рішень.

Ще однією ознакою класифікації невизначених факторів є природа невизначеності. За цією ознакою можна виділити імовірнісну невизначеність та невизначеність впевненості.

Імовірнісна невизначеність пов'язана з впливом випадкових факторів, які, з'являючись у великій кількості, наділені властивістю статистичної стійкості і описуються певним законом розподілу імовірності. Якщо закон розподілу та числові характеристики випадкової величини відомі, то з їх допомогою можна відносно легко вирахувати імовірність будь-якої події, яка цьому закону підпорядковується. Коли закон розподілу невідомий, то рішення приймається в умовах статистичної невизначеності, котра, своєю чергою, поділяється на два види – з відомими та невідомими параметрами розподілу (числовими характеристиками). До параметрів розподілу, як відомо, відносяться математичне очікування, дисперсія та інші характеристики випадкової величини. Статистична невизначеність менш «бажана», оскільки в таких ситуаціях для визначення закону розподілу та обчислення ймовірностей потрібне нагромадження та обробка досить великого обсягу статистичної інформації, що не завжди можливо здійснити практично.

В багатьох випадках, коли відсутня об'єктивна інформація, люди часто оцінюють імовірності подій суб'єктивно за допомогою інтуїції, знань, досвіду та непрямих даних про ситуацію. Такі імовірності називаються суб'єктивними. Якщо вони відомі, то для прийняття рішень можна використати аналогічні критерії, або правила, засновані на обчисленні математичного очікування випадкових результатів альтернатив. Проте в цьому випадку потрібно проявляти обережність, оскільки при застосуванні суб'єктивних ймовірностей може припинити дію закон великих чисел. Незважаючи на це, ці імовірності відіграють важливу роль в процесі прийняття рішень, тому що суб'єктивні оцінки – це все-таки краще, ніж відсутність оцінок взагалі.

Таким чином, випадкові фактори – це найбільш «зручний» вид невизначеності, тому, що в умовах масового прояву вони підпорядковуються певним закономірностям і стають передбачуваними в середньому, хоча і залишаються непередбачуваними в кожному конкретному вияві. До випадкових факторів, які впливають на процеси прийняття управлінських рішень, можна віднести зміни споживчого попиту, коливання курсів валют та цінних паперів, кліматичні умови тощо.

Невизначеність впевненості характеризується впливом випадкових факторів, тобто таких факторів, які не наділені властивістю статистичної стійкості. Подібного роду невизначеність виникає, коли фактори, що мають бути враховані, за своєю природою не описуються ніяким законом розподілу, або ці фактори настільки нові та складні, що про них неможливо отримати достатньо достовірну інформацію. Іншими словами, невизначеність впевненості – це невідомість, яка зумовлена нестачею чи відсутністю інформації про особистісні чи ситуативні фактори. Наприклад, до таких чинників відносяться нечіткі або суперечливі цілі діяльності, поведінка конкурентів та постачальників, зміна економічних та політичних умов, поява нових технологій, законів та рішень уряду.

Різницю між імовірнісною невизначеністю та невизначеністю впевненості можна пояснити на простому прикладі: уявимо собі, що в двох коробках лежить по 100 карток, причому відомо, що у першій коробці є 50 чорних і 50 білих карток. У другій коробці зовсім невідомо якого кольору всі картки, чи чорного чи білого. Якщо діставати картки з першої коробки, то цю ситуацію слід назвати імовірнісною невизначеністю, де імовірність для білих і для чорних карток дорівнює 0,5. У другому випадку ситуація має вигляд невизначеності впевненості, оскільки зовсім невідомо якого кольору картку можна буде дістати.

Враховуючи, що категорія невизначеності багатопланова, слід виділити ще такі види невизначеності, як глобальна; невизначеність в межах країни; ситуативна невизначеність. Крім зазначених певні особливі параметри має політична, економічна та соціальна невизначеність. Можливо також вивчати параметри невизначеності, показові для поведінки великих мас людей, групи людей, окремих осіб.

Ситуація повної невизначеності буває дуже рідко. Вивчення середовища, досвід, який мають особи, що приймають рішення сприяють зменшенню рівня невизначеності, що спричинило виділення та вивчення різних рівнів невизначеності.

Американські дослідники К. Койн та С.Субраманіам [8] запропонували виділяти 4 рівні невизначеності: високу визначеність – яка дає можливість формування одного сценарію майбутнього; другий рівень означає те, що зображення майбутнього має кілька дискретних сценаріїв розвитку подій, причому невідомо, який із сценаріїв буде реалізований, потрібна оцінка ймовірності реалізації кожного з сценаріїв; третій рівень невизначеності - діапазон майбутнього – означає існування цілого спектру можливих сценаріїв, де діапазон майбутнього залежить від різноманітності значень відомих ключових змінних; останній, четвертий рівень - висока невизначеність, в умовах якої не можна виділити навіть діапазон майбутнього, оскільки неможливо виділити всі значимі змінні, які можуть вплинути на майбутній розвиток подій. Ситуації останнього рівня зустрічаються рідко і мають тенденцію з часом переходити до ситуацій з меншим рівнем невизначеності.

Дослідження невизначеності в теоретичному плані важливе, але не є, звичайно, самоціллю. Підприємства, різні організації та інституції на основі вивчення невизначеності повинні мати можливість підвищувати рівень адаптивності, під якою слід розуміти форму відносин з зовнішнім середовищем як процес внутрішньоорганізаційної перебудови. Адаптивність підприємства, організації відповідає необхідності існування в середовищі з встановленими властивостями.

Проявами адаптивності є зниження невизначеності ринкового середовища підприємства, чи організації через застосування двох видів загальних стратегій: реагування пристосуванням та змінюванням своїх дій з метою досягнення відповідності своєї діяльності характеру зовнішнього середовища (внутрішні стратегії). В другому випадку організація прагнутиме змінити середовище так, щоб воно краще відповідало можливостям організації (зовнішні стратегії). Багато цих стратегій широко використовуються в практиці [9, 10]. До внутрішніх стратегій можна віднести вибір сфери діяльності, запрошення на роботу персоналу з підприємств-конкурентів, створення запасів, згладжування коливань попиту, нормування. Прикладами зовнішніх стратегій є укладання довготривалих контрактів, об'єднання та поглинання, кооптування, лобіювання.

Найбільш поширеною адаптивною дією, яку може здійснити підприємство чи якась організація, зустрівшись з загрозою небажаного впливу невизначеності як характеристики зовнішнього середовища, є перехід до середовища з меншим рівнем невизначеності. Варіантом таких дій може бути розташування бізнесу в іншій ринковій ніші, де, наприклад, конкурентів менше, або вони менш могутні. Якщо організація не спроможна до подібних змін, вона може розширити спектр цілей, структури та характеру діяльності, щоб підвищити гнучкість в реагуванні на зміни зовнішнього середовища і стати в основному неспеціалізованою, на відміну від спеціалізованої. Досвід показує, чим більш визначеним є зовнішнє середовище, тим вигідніша спеціалізація. А от в динамічному, невизначеному середовищі неспеціалізовані організації можуть перебудовуватись швидше та краще використовувати можливості, які відкриваються в умовах змін.

Деякі організації використовують практику вибіркового набору персоналу для зменшення невизначеності зовнішнього середовища. Організації можуть запрошувати на роботу співробітників з організацій-конкурентів для отримання інформації про їхніх клієнтів. Інші запрошують на роботу колишніх міністрів, та інших осіб, які були в минулому високопоставленими чиновниками для того, щоб використати з зиском для себе їхні зв'язки з впливовими людьми, які приймають рішення.

Традиційним способом протистояння невизначеності зовнішнього середовища завжди було створення навколо основної виробничої діяльності «буферних» підрозділів з метою послаблення та поглинання невизначеності, знижуючи тим самим ймовірність порушення діяльності організації. Це досягається створенням запасів та резервів для безперервного надходження грошей, матеріалів, інформації та інших ресурсів. Наприклад, відділ постачання захищає виробництво від несподіваностей, шляхом забезпечення постійного надходження сировини та матеріалів; фінансовий відділ повинен забезпечити наявність достатніх грошових ресурсів для покриття виробничих

витрат; відділ кадрів захищає виробництво за рахунок набору та підготовки кваліфікованого персоналу.

Для зменшення впливу коливання попиту використовуються стратегії згладжування та нормування. Згладжування інтенсивно використовується магазинами роздрібної торгівлі як захист бізнесу від сезонних та інших коливань попиту. Так, наприклад, найменш активними періодами в торгівлі є період після Нового року та наприкінці літа. Тому саме в цей час частіше за все влаштовуються розпродажі, щоб не допустити значних втрат.

Якщо невизначеність середовища виникає в результаті надлишку попиту, може бути використане нормування продукції чи послуг (тобто розподіл продукції на основі певної системи пріоритетів). Наприклад, адміністрація університету використовує нормування в прийомі студентів на навчання за державні кошти за тими спеціальностями, де не вистачає місць для всіх бажаючих.

Значні кошти витрачаються організаціями на вивчення ринку, виявлення того, чому віддають переваги споживачі, на створення брендів, рекламу. Ці суми витрачаються для зниження невизначеності, про що свідчить підвладність споживачів рекламному впливу. Це сприяє зниженню конкурентного тиску та стабілізації попиту.

Укладаючи довготривалі контракти, підприємства та організації прагнуть захиститися від коливань якості та цін на необхідні матеріали, а також на свою продукцію. Наприклад, керівництво може укласти контракт на визначений термін, умови якого передбачають точні розцінки на сировину та матеріали, або ж контракт на продаж покупцю певної кількості виробленої продукції.

Злиття та поглинання сприяють зменшенню невизначеності за рахунок послаблення конкуренції між організаціями та зниження залежності одна від одної. Зменшенню рівня невизначеності сприяють і вибіркові призначення до ради директорів корпорацій окремих осіб. Наприклад, можна сподіватись, що організації, в яких виникають проблеми з фінансуванням, будуть назначать членів рад директорів з числа керівників банків та інших фінансових установ.

Лобіювання може бути визначене як використання впливу окремих осіб на соціальне та політичне становище, що сприятиме досягненню вигідного для організації результату при прийнятті рішень, і є ще одним методом, який використовується організаціями для управління зовнішнім середовищем. Частіше за все лобіювання проявляється в тому, що організації, як індивідуально, так и спільно, через свої асоціації та групи політичного тиску прагнуть активно вплинути на законодавців з метою прийняття вигідних для них законів та нормативних актів, отримання пільг, субсидій тощо.

На завершення 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. В 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 та організацій.

Література:

1. Західна аналітична група//http://zgroup.com.ua/print.php?articleid=2118.
2. С. Гуриев, О.Цывинский. Ratio economica: Правда лечит // Ведомости - 17.02.2009. - №28 (2298).
3. М.Довбенко. Нобелівська нагорода за розробку теорії асиметричної інформації. // Економіка України. - 2003. - № 10.
4.Заде Л.А. Основы нового похода к анализу сложных систем и процессов принятия решений – М.: Знание, 1974.
5. Заде Л.А. Понятие лингвистической переменной и его применение к принятию приближенных решений. – М.: МИР, 1976.
6. Олег Кулагин. Принятие решений в организациях. – СПб.: Издательский дом «Сентябрь», 2001.
7. В. Савченко. Операционный риск //Финансовый директор. – 2005-№10.
8. K.P. Coyne та S.Subramaniam. Bringing discipline to strategy // The McKinsey Quarterly. – 1996 – № 4.
9. Зуб А.Т. Менеджмент в условиях неопределенности внешней среды //http://www.elitarium.ru/2008/04/07/menedzhment_neopredelennosti_sredy.html
10. Хью Кортни, Джейн Керкланд, Патрик Вигери. Стратегия в условиях неопределенности// Вестник McKinsey- 2002- № 1 // http://www.mckinsey.com/russianquarterly /articles/issue01/05_0102.aspx