

НАУКОВЕ ПЕРЕДБАЧЕННЯ ТА НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ МАЙБУТНЬОГО У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ

Наукове передбачення – це діяльність із застосування окремих методів, прийомів та інструментів, які дають змогу уявляти перебіг процесів і явищ у майбутньому в певній послідовності з установленням чітких взаємозв'язків.

Передбачаючи зміни, потрібно застосовувати як наукові, так і раціонально-інтуїтивні (на практиці, добра інтуїція – ефективна стратегія) прийоми й методи, спиратися на складний комплекс прогнозно-аналітичних, методичних і соціально-психологічних підходів.

Загалом усю сукупність методологічних прийомів, що використовуються при проведенні стратегічного аналізу, можна розбити на дві групи: загальнонаукові та прикладні. До загальнонаукових можна віднести: аналіз, синтез, індукцію, дедукцію, аналогію, спостереження, порівняння, моделювання, абстрагування, системний аналіз та інше. Прикладні прийоми залежно від об'єктів дослідження можна об'єднати у сім груп:

стратегічний аналіз макрооточення підприємства (аналіз інформаційних оглядів, проєктів, звітів, статистичних довідок; кабінетні дослідження, різноманітні методи сегментації, збирання даних, аналізу і статистичної оцінки; економетричне моделювання);

стратегічний аналіз безпосереднього оточення (аналіз життєвого циклу галузі; аналіз вхідних та вихідних бар'єрів галузі; якісні методи прогнозування; бенчмаркінг; кластерний аналіз; метод сценаріїв; імітаційне моделювання; методи експертних оцінок);

стратегічний аналіз організації (аналіз основних компетенцій і основних можливостей; аналіз вектора зростання; аналіз загроз зовнішнього оточення і профілю можливостей; SWOT-аналіз; оцінка стратегічної позиції та дій; матриця BCG; матриця GE/McKinsey; матриця Shell/DMP; PIMS-

аналіз; аналіз життєвого циклу організації; аналіз часових рядів, екстраполяція тенденцій; аналіз вразливості організації; порівняльний аналіз “цілі – план – факт – відхилення – оптимізація”; причинно-наслідковий аналіз);

стратегічний аналіз продукту (аналіз життєвого циклу продукту і стратегії маркетингу, фінансової ситуації, конкуренції, менеджменту, факторів продуктивності; аналіз впливу зацікавлених сторін);

стратегічний фінансовий аналіз (підготовка проєктованих фінансових звітів; прогнозування за методом відсотка від продажу; стратегічна оцінка фінансових результатів і фінансових потреб; розрахунок фінансових коефіцієнтів; діагностика банкрутства);

стратегічний інвестиційний аналіз (чиста приведена вартість; реальні опціони; методи формування господарського портфеля; методи варіантного аналізу; аналіз ризиків);

аналіз стратегії та прийняття стратегічних рішень (матриця вибору головної стратегії; аналіз ключових факторів успіху; методи імітаційного моделювання; теорія ігор; теорія масового обслуговування; методи сітьового аналізу; методи експертних оцінок; підготовка стратегічного плану) [1, 43].

Кожна організація орієнтована на доволі тривале існування та розвиток і тому має постійно оцінювати своє становище як усередині, так і зовні: аналізувати технологію, організацію виробництва, обладнання, діяльність персоналу, систему постачання та збуту, ринки збуту продукції, законодавство, яке регулює його діяльність, тощо. Змінюваність усіх цих чинників має різний ступінь передбачуваності, а тому кожне підприємство стикається з різним рівнем визначеності ситуації.

Однак в основу традиційного підходу до розуміння стратегії покладено припущення, що менеджери й економісти, застосовуючи цілу низку потужних аналітичних інструментів (які вже було названо вище), можуть передбачити майбутнє будь-якого бізнесу настільки точно, щоб безпомилково вибрати правильний стратегічний напрям для нього. При цьому досить часто невизначеність майбутнього просто недооцінюється, що призводить до перебільшення ролі традиційних інструментів фінансового прогнозування при прийнятті важливих управлінських рішень.

Якщо не враховувати те, що майбутнє завжди є невизначеним, і намагатися приймати стратегічні рішення на основі протилежного припущення, такий підхід є небезпечним – недооцінка невизначеності призводить до вибору тих стратегій, які не тільки ніколи не захистять підприємство від зовнішніх загроз, але й не дозволять використати можливості, які можна відшукати у “тумані” невизначеності [3, 152].

Традиційний підхід до вибору стратегії підприємства потребує точних передбачень і, отже, досить часто скеровує менеджерів до недооцінки невизначеності. Для того щоб цього не відбувалося, потрібно добре розуміти суть і природу невизначеності.

Невизначеність – одна з характеристик численних явищ, які розглядає теорія та практика менеджменту: поведінки окремої особи чи групи осіб, організації в цілому, прийняття рішень різного типу; оцінювання прогнозів; розробки стратегій тощо [4, 8].

Рівень невизначеності характеризується браком або повною відсутністю інформації про процеси, явища, вплив окремих факторів на діяльність підприємства.

Згідно з підходом, що застосовується фахівцями консалтингової фірми McKinsey, існує чотири рівні невизначеності [2, 82]:

- достатньо ясне майбутнє;
- майбутнє у вигляді низки альтернатив;
- майбутнє у вигляді “діапазону”;
- повна невизначеність майбутнього.

Теоретично невизначеність у її “чистому” вигляді існує за умови, що на підприємстві немає жодної інформації про можливі у майбутньому події – тобто

попередній (прогнозний) аналіз не проводиться взагалі.

На практиці завжди існує доступна для прийняття управлінських рішень стратегічно важлива (релевантна, як її часто називають за кордоном) інформація, яка може належати до однієї з двох категорій.

Перша категорія містить інформацію про тенденції, які визначаються досить просто і не потребують складних процедур аналізу – це, наприклад, зміни у ринковій демографії (можуть допомогти визначити потенційний попит на продукцію чи послуги підприємства у майбутньому).

До другої категорії належать численні фактори, які стають відомими керівництву підприємства лише за умови правильного проведення складних процедур аналізу – наприклад, коефіцієнти еластичності попиту для певних категорій товарів, визначені з урахуванням взаємного впливу товарів-замінників, близьких за функціональним призначенням товарів тощо.

Невизначеність, яка все ж таки залишається навіть після найретельнішого аналізу, ураховується у понятті залишкової невизначеності, яка притаманна, наприклад, наслідкам прийняття важливих законодавчих актів, що на поточний момент знаходяться на стадії обговорення, або впливу нової технології, яка все ще активно розвивається й удосконалюється [4, 10].

Отже, особи, які зустрічаються з необхідністю прийняття стратегічних рішень після проведення попереднього аналізу, повинні правильно уявляти собі природу саме залишкової невизначеності.

На першому рівні (достатньо ясне майбутнє) остаточно невизначеність не є важливою для прийняття стратегічних управлінських рішень, що дозволяє зосереджуватися на розробці лише одного прогнозу, який має бути достатньо точним для подальшого визначення стратегії. Для того щоб отримати цей прогноз, економісти можуть з успіхом використовувати стандартний набір інструментів стратегічного аналізу: маркетингові дослідження (опитування, анкетування), аналіз діяльності конкурентів (бенчмаркінг), аналіз ланцюга вартості, модель п’яти продуктивних сил Портера тощо. Перший рівень невизначеності існує тоді, коли не

передбачається суттєвих змін у конкурентному середовищі, законодавчій базі й оподаткуванні, технологіях та інших факторах, що впливають на діяльність підприємства.

На другому рівні (майбутнє у вигляді низки альтернатив) остаточно невизначеність зводиться до декількох дискретних сценаріїв розвитку подій. Звичайно, за допомогою аналізу не можна однозначно визначити, який із можливих сценаріїв насправді відбудеться у майбутньому, але можна хоча б визначити ймовірності. Таким чином, остаточно невизначеність на другому рівні полягає у тому, що можливі результати є достатньо зрозумілими і дискретними, але важко передбачити, який саме варіант справдиться.

Наприклад, на ринках, що характеризуються олігополією (більшість традиційних галузей економіки), основний чинник невизначеності – плани і діяльність конкурентів, пов'язані зі збільшенням своєї частки ринку. Прагнення досягнути зниження рівня витрат за рахунок масштабу призводить до постійного нарощування виробничих потужностей і збільшення виробництва. Якщо хтось із конкурентів розширює виробничі площі і створює нові потужності, інші також намагаються будувати нові заводи, відкривати додаткові виробничі лінії тощо. Кожен сценарій може бути описаний дискретними величинами, але невідомо, який саме сценарій буде реалізовано на практиці [3, 20].

На третьому рівні невизначеності (майбутнє у вигляді “діапазону”) можна лише ідентифікувати деякий діапазон варіантів розвитку подій у майбутньому. Дискретних сценаріїв розвитку подій практично немає. Аналіз проводиться на основі декількох базових сценаріїв із “плаваючими” змінними. Вибір робочого сценарію здійснюється на основі індикаторів раннього попередження – показників, на основі яких можна зрозуміти певні тенденції, що склалися у зовнішньому середовищі підприємства.

Третій рівень невизначеності існує тоді, коли підприємство намагається вийти на новий географічний ринок; коли галузь, у якій знаходиться підприємство, перебуває на

стадії зародження; коли йдеться про високотехнологічну сферу діяльності.

На четвертому рівні (повна невизначеність майбутнього) фактично немає можливості не тільки визначити хоч якісь сценарії розвитку подій, але й описати параметри, що аналізуються, хоча б у вигляді діапазонів.

Повна невизначеність зустрічається досить рідко, але іноді доводиться брати її до уваги. Наприклад, якщо невизначеність, властива інвестиціям у високі технології, накладається на невизначеність, пов'язану з діяльністю на нових географічних ринках, прогнози щодо доцільності таких інвестицій досить важко викласти навіть у форматі широких діапазонів [4, 11].

Таким чином, залежно від типу проблеми на вибір методів передбачення її розвитку й інструментів розв'язання може впливати різна сукупність взаємопов'язаних факторів: інфляція та дефляція, економічне процвітання або депресія, страйки, землетруси, терміни поставок сировини, коливання цін, податки тощо, які ускладнюють розуміння подій, що відбуваються зараз, і тим більше тих, які можуть (або ні) відбутися в майбутньому. Одним із найвпливовіших факторів виступає рівень невизначеності майбутнього. Чим більший рівень невизначеності, тим нижча якість управлінських рішень та ефективність дій. Тому необхідно мінімізувати невизначеність для підвищення якості управлінського впливу за рахунок структурування інформації про ситуацію всередині та навколо підприємства, тобто виокремити визначені та невизначені параметри, дібрати методи підвищення визначеності останніх тощо. Зменшення невизначеності сприяє впорядкуванню діяльності керівників підприємства, дає їм змогу розробляти рішення щодо адаптації організації та окремих її підсистем до змін ситуації.

Література

1. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. / К.І. Редченко. – 2-ге вид. доп. – Львів: Новий світ, 2003. – 271 с.
2. Strategy Under Uncertainty / Courtney H.G., Kirkland J., Vignier S.P. // The McKinsey Quarterly. – 2000. – № 3. – P. 82.

3. Хасси Д. Стратегия и планирование: Путеводитель менеджера / Д. Хасси; [пер. с англ. Л.А. Трофимова]. – СПб.: Питер, 2001. – 378 с.

4. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.