

ТУРБУЛЕНТНІСТЬ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто середовище діяльності організації з точки зору високої інтенсивності змін його елементів та основні підходи до реагування на зміни з метою забезпечення ефективного розвитку підприємства

Постановка проблеми. Кожна організація здійснює свою діяльність під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що значною мірою визначають її поведінку на ринку та в кінцевому результаті впливають на ефективність роботи. Якщо ще кілька десятиліть тому ринкове середовище перебувало у стані поступового розвитку, то сьогодні зміни, що в ньому відбуваються, стали набагато інтенсивнішими, а процеси набагато менш передбачуваними. Посилення конкуренції на ринку, стрімка глобалізація та кризові тенденції економічних процесів обумовили високу нестабільність оточення організації. Дуже точно описані умови передає запозичене з фізики поняття «турбулентність», що означає постійні зміни ринкового середовища, які мають значний вплив на стратегічну діяльність підприємства. Посилення турбулентності вимагає від організації постійного моніторингу та аналізу таких змін, що дає можливість заздалегідь розробити альтернативні моделі поведінки та максимально ефективно адаптуватися до нових умов функціонування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Стратегічному управлінню підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища присвячено ряд досліджень та публікацій, зокрема, Пастухової В.В. [3], Слабковського Ю.М. [4], Аакера Д. [2]. Ґрунтовно проблему нестабільності середовища діяльності та її вплив на ефективність роботи організації досліджено Ансоффом І. [1].

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Висока інтенсивність змін середовища діяльності підприємств висуває вимогу постійного моніторингу його елементів та аналізу оперативної інформації з метою більш

раннього реагування, а також підвищення адаптивності і гнучкості організації, що дозволяє мінімізувати небезпеку або отримати максимальну вигоду. Важливим для вирішення цієї проблеми є узагальнення та систематизація накопиченого досвіду, а також модифікація попередніх розробок у зв'язку з новими тенденціями світових економічних процесів.

Мета статті полягає в аналізі середовища діяльності підприємства як потенційного джерела змін, визначенні основних підходів до реагування на зміни та вироблення альтернативних стратегій ефективного розвитку в умовах турбулентного середовища.

Динамічний розвиток та зміни внутрішньої конфігурації суб'єкта господарювання здійснюється у процесі перманентної взаємодії його з оточуючим середовищем. Тому в умовах ринкової економіки значний вплив на поведінку організації має характер середовища її функціонування. Він визначається зміною інформаційних, матеріальних, фінансових та інших потоків, що забезпечують життєдіяльність підприємств та їх взаємодію з іншими учасниками ринку. За рівнем однорідності елементів розрізняють ламінарні (рівномірні, ідеальні) та турбулентні потоки (динамічні, зі змінним вектором руху). Схематично відмінність ламінарних і турбулентних потоків зображена на рис.1.

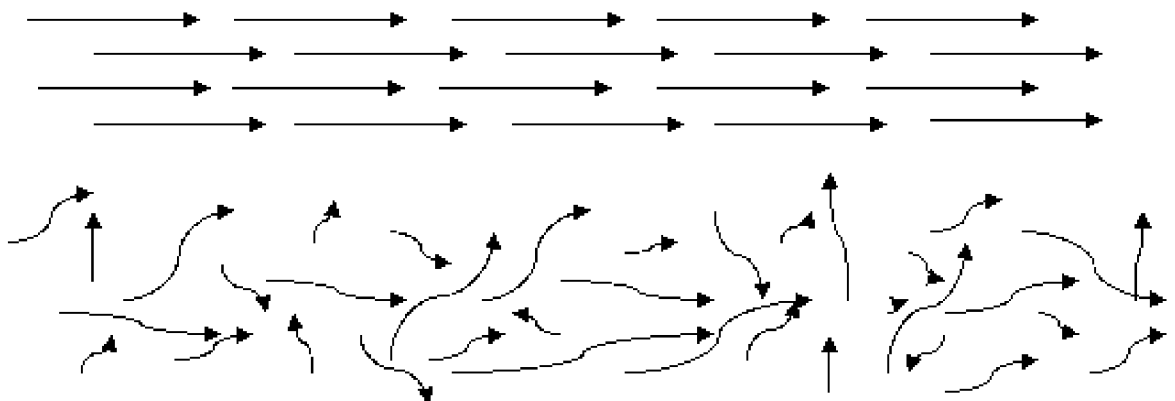


Рис. 1. Ламінарний і турбулентний потік

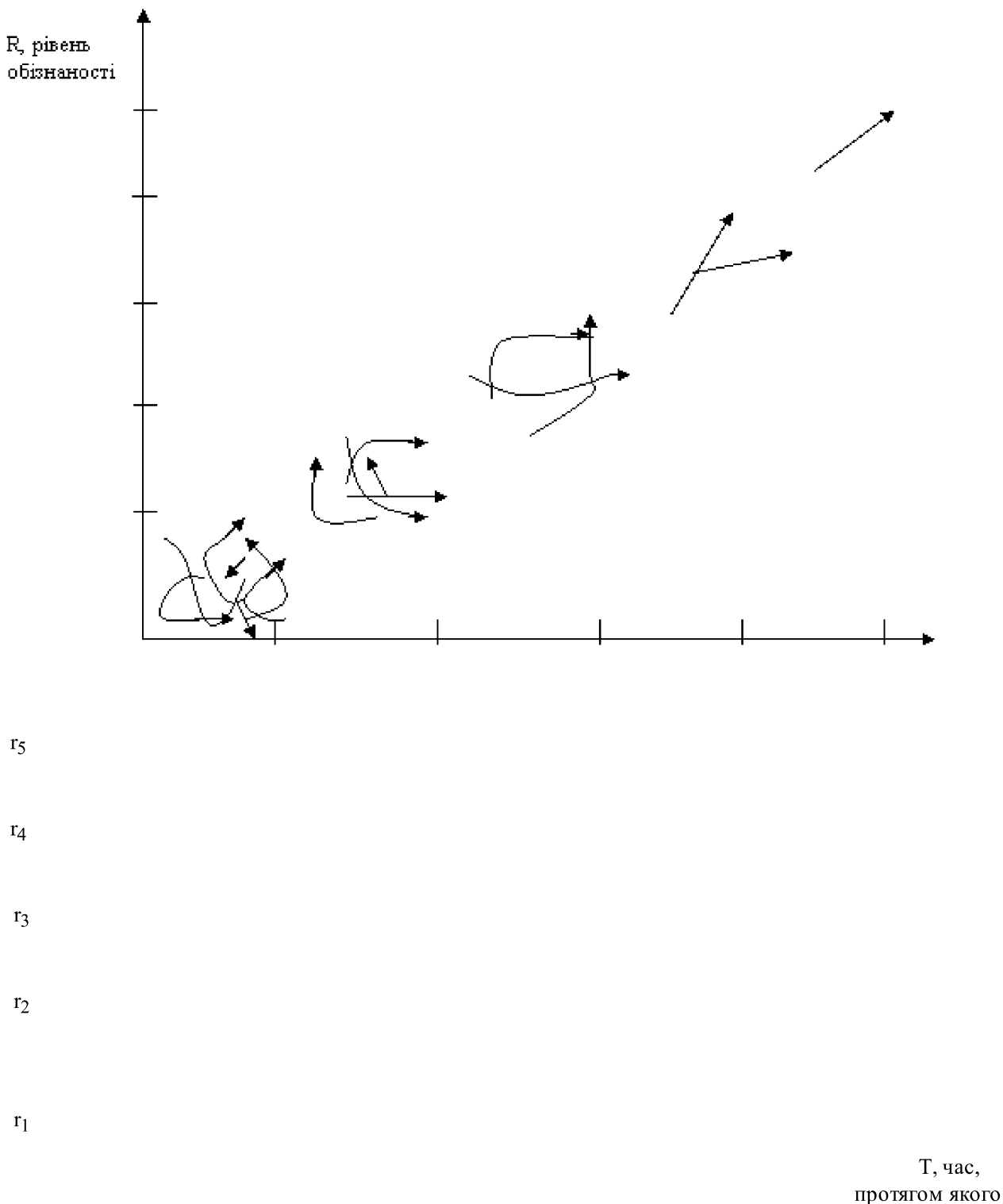
За ринкових умов підприємствам доводиться мати справу переважно з потоками високого рівня динамічності і невизначеності, які складаються з багатьох елементів і залежать від численних факторів, тому вони здебільшого стохастичні, дискретні і характеризуються високою турбулентністю. Турбулентність відображає неоднорідність змін середовища, у якому організація здійснює свою діяльність, тому вона розглядається як один з найважливіших факторів, що впливає на її стратегічну поведінку. Незважаючи на нерівномірність та складність турбулентних потоків, частота і характер змін, яких зазнають їх елементи, є джерелом інформації про потенційно можливі події та явища, що можуть мати місце у мікро- та макрооточенні підприємства та вплинути на його подальшу роботу. Цей вплив значною мірою залежить від рівня турбулентності середовища діяльності організації, тобто від рівня знань, при якому фірма, що належить до певної галузі, повинна починати реагувати на зміни оточення для того, щоб ця реакція була ефективною.

Останнім часом політичні, економічні, соціальні процеси як у світі в цілому, так і в Україні зокрема стають більш складними та невизначеними – відбувається посилення рівня турбулентності. Відповідно, змінюється середовище діяльності організації, ринок з конкурентного перетворюється на гіперконкурентний, ставлячи перед організацією все складніші завдання, що полягають у задоволенні більш високого рівня вимог до товарів і послуг з боку споживачів, мінімізації витрат, оптимізації процесів виробництва, створенні та утриманні конкурентних переваг. Посилення турбулентності середовища діяльності організації спричинене стрімким розвитком науки, техніки, бізнес-процесів та ринкових механізмів, що виявляються у наступному [1]:

1. Зростання новизни змін.
2. Підвищення напруженості середовища функціонування підприємств.
3. Зростання швидкості змін.
4. Зростаюча складність внутрішнього і зовнішнього середовища.

Внаслідок впливу зазначених факторів на діяльність підприємств значно важче передбачити події, що відбуваються у середовищі їх функціонування. Це відбувається через те, що наслідки таких подій можуть мати значний часовий інтервал, а також через дії та протидії тих, кого вони стосуються. Крім того, не завжди вдається з'ясувати істинну причину настання конкретної події, що, відповідно, ускладнює процес реакції на неї. Особливо важко зорієнтуватися у

виборі поведінки на ранній стадії явища, що відбувається у середовищі діяльності організації, оскільки при цьому інформація про потенційні загрози або переваги фірми є неповною і потребує якомога швидшої обробки та прийняття відповідного управлінського рішення в умовах невизначеності. Поступово за рахунок накопичення інформації обізнаність про потенційне явище та його можливі наслідки зростає, але при цьому зменшується час, який залишається на розробку альтернативних варіантів поведінки та прийняття відповідного рішення. Схематично ця закономірність зображена на рис. 2.



t₁t₂t₃t₄t₅

Рис. 2. Зміна альтернативних варіантів поведінки на різних рівнях обізнаності про потенційне явище

В умовах невизначеності і високої турбулентності прийняття правильних рішень забезпечується завдяки стратегічному плануванню. У міру зростання обізнаності про характер потенційно можливого явища та його наслідки з метою ефективного реагування організацією застосовуються методи екстраполятивного прогнозування та довгострокового планування. Якщо ж потенційне явище не потребує ґрунтовного додаткового вивчення, то для прискорення реактивної дії на нього використовуються дані первинних документів системи управлінської звітності та управлінського контролю.

Турбулентність середовища діяльності організації формується під впливом таких чинників, як рівень стратегічного бюджету, непередбачуваність змін, новизна та частота змін. Залежно від стану наведених чинників можна виділити п'ять характерних рівнів турбулентності [1]:

1. Стабільний.
2. Реактивний.
3. Попереджувальний (передбачаючий).
4. Дослідницький.
5. Креативний.

Від правильної ідентифікації рівня турбулентності залежить вибір правильної моделі поведінки підприємства, спрямованої на мінімізацію негативних та оптимізацію позитивних наслідків настання потенційно можливих явищ. Якщо при стабільному рівні турбулентності компанії для успішного розвитку достатньо слідкувати за потребами і вимогами ринку і відповідно до них будувати свою діяльність, то креативний рівень турбулентності вимагає активної, навіть агресивної стратегії з обов'язковим створенням нових технологій, новаторською розробкою продукції та нестандартними маркетинговими концепціями. Під впливом світових економічних, політичних та соціальних процесів все більше компаній-учасниць ринкових процесів прагнуть як мінімум перейти від реактивного механізму взаємодії з оточуючим середовищем до попереджувального за рахунок пошуку шляхів впливу на нові

аспекти турбулентності, оскільки, як свідчить досвід, навчання постфактум в умовах надвисокої турбулентності призводить до неминучого відставання від змін і, як наслідок, - втрати ринкових позицій. При цьому адаптація до змін у зовнішньому середовищі вимагає узагальненої реакції з боку організації за рахунок використання резервів та інноваційного вдосконалення інжинірингу. Головна увага все ж має приділятися стратегії сталого зростання, в основу якої покладені ламінарні темпи розвитку, а не імпульсивні швидкі зміни.

Навіть незначні, на перший погляд, кількісні та якісні зміни середовища діяльності вимагають оцінки та аналізу з боку організації. Методологія проведення аналізу відрізняється залежно від рівня турбулентності. Зокрема, стабільний метод передбачає розгляд альтернатив по одній шляхом їх порівняння з минулим досвідом і тестуванням на практиці. У випадку невдачі на розгляд виноситься нова альтернатива, і так – доки не буде знайдено вдалий варіант. Реактивний підхід спрямований на усунення недоліків шляхом систематичного аналізу причин їх виникнення. При попереджувальному підході у процесі аналізу ідентифікуються можливі альтернативи і встановлюються кількісні відношення між змінними, а з можливих альтернатив обирається найкраща. При застосуванні дослідницького і креативного підходів до вирішення проблем основні зусилля концентруються на виявленні сутності проблеми та визначенні або створенні нових альтернатив. Вибір, як правило, робиться шляхом тестування кожної альтернативи на основі кількох, зазвичай несумісних, критеріїв.

Окрему увагу в аналізі середовища діяльності організації слід приділити вивченню змін макрооточення, оскільки саме вони часто призводять до ланцюгових реакцій мікрооточення і вимагають відповідних змін локального характеру. З огляду на постійний взаємозв'язок і взаємовплив цих складових середовища діяльності підприємства, розуміння тенденцій майбутнього розвитку макрооточення забезпечує ефективне управління змінами всередині організації, що, в свою чергу, сприяє впровадженню інноваційних технологій, раціоналізації виробничих процесів та вдосконаленню ринкових стратегій. Елементи макрооточення (політика, соціум, ринкові умови, правові норми, науково-технічний прогрес тощо) зазнають постійних змін, що обумовлює високий рівень турбулентності середовища. Швидке реагування на зазначені зміни можливе за умови здійснення постійного моніторингу елементів оточення та аналізу тенденцій його розвитку. Ефективний моніторинг на основі експрес-

діагностики дозволяє отримати інформацію про поточний стан середовища та на її основі сформулювати гіпотези подальшої поведінки. Під час здійснення аналізу, особливо макрооточення, важливо не лише відслідковувати зміни його складових, але й визначати ступінь їх потенційного впливу на стан організації, за рахунок чого можна буде визначити вектор альтернативних стратегій розвитку підприємства. Проте варто зазначити, що у взаємодії макро- і мікрооточення виявляється діалектична єдність протиріч: незважаючи на постійну турбулентність зовнішнього середовища, безпосередньо у внутрішній сфері підприємства повинен бути ламінарний потік виробничих операцій. Рівномірність, прямоточність і ритмічність є головними принципами організації виробництва.

Дослідження поточного стану макро- та мікросередовища діяльності організації та розпізнавання у потоці інформації потенційних змін вимагає постійної уваги до різного роду даних. Ефективним інструментом при цьому може стати використання слабких сигналів – ранніх і неточних ознак настання важливих подій, що в майбутньому можуть суттєво позначитися на роботі підприємства. Слабкі сигнали можуть проявлятися у вигляді незначних відхилень від нормативних показників, чуток або появи ситуацій, нехарактерних для звичайного режиму функціонування підприємства. Іноді вони свідчать про випадкові відхилення, спричинені об'єктивними чинниками, а іноді є симптомами закономірних процесів, що з високою ймовірністю можуть відбутися у майбутньому. Виявлення слабких сигналів потребує ретельного аналізу динаміки змін, що відбуваються, та їх основних тенденцій. На основі результатів такого аналізу організація має можливість заздалегідь розробити альтернативні моделі поведінки, що мінімізує вплив негативних факторів на її діяльність або дозволить максимально вигідно використати виявлені перспективи.

Висновки. Середовище діяльності підприємства за рахунок високої інтенсивності змін періодично створює сприятливі чи, навпаки, загрозливі для стабільного розвитку організації умови. Для успішного підприємства, метою якого є збереження або зміцнення своїх ринкових позицій, інформація про майбутні зміни середовища функціонування має стратегічно важливий характер, оскільки дозволяє завчасно розпізнати потенційні небезпеки або переваги та виробити механізми адаптації до нових умов функціонування, за яких ризики

втрат будуть зведені до мінімуму, а вигоди - максимізовані. Вчасне, а надто завчасне, реагування на зміни середовища робить можливим не лише стабільний розвиток організації в умовах турбулентності, а й створює передумови завоювання нею передових ринкових позицій.

Список літератури

1. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент. Классическое издание. / Пер. с англ. под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
2. *Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г.Божук . – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
3. *Пастухова В.В.* Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища: автореф. дис. д-ра екон. наук / Київський національний торговельно-економічний ун-т. — К., 2003. — 31с.
4. *Слабковський Ю. М.* Стратегічне управління в умовах глобалізації світових ринків / Інститут соціально-економічних проблем "Республіка". — К. : НАУ, 2005. — 470с.
5. *Сліпенький В.В.* Стратегічне маркетингове управління підприємством в умовах ринкової економіки: дис. канд. екон. наук / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. — Донецьк, 2004. — 212с.