

## АНАЛІЗУВАННЯ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

**Будь-яка організація взаємодіє із зовнішнім середовищем. Вважається, що її успіх залежить від уміння обрати тип поведінки або систему управління відповідно до вимог середовища функціонування, тому особливо важливим є його всебічне вивчення.**

**Any organization interacts with the environment. It is believed, that its success depends on the ability to choose the type of conduct or management system upon the environmental requirements. Therefore, it is especially important to study the external environment thoroughly.**

### ВСТУП

Будь-яка система не функціонує у вакуумі, а постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, тому визначальними для неї стають не лише її елементи та взаємозв'язки між ними, а й зв'язки між елементами системи та зовнішнім середовищем. Ще у другій половині ХХ ст. підкреслено нестабільність зовнішнього середовища, сьогодні, коли темпи змін середовища постійно зростають, вона стає надзвичайно важливою. Оцінювання ступеня нестабільності зовнішнього середовища проводять для вибору підприємством типу поведінки або системи управління відповідно до майбутніх змін, оскільки вважається, що для досягнення успіху організації слід дотримуватися принципу відповідності системи управління ступеню нестабільності зовнішнього середовища.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ І ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Метою дослідження є розроблення теоретичних положень оцінювання ступеня нестабільності зовнішнього економічного середовища для забезпечення успішної роботи підприємства в сучасних ринкових умовах. Завданнями дослідження є: з'ясування змісту поняття нестабільності зовнішнього економічного середовища та його характеристик, встановлення особливості підходів щодо дослідження та оцінювання нестабільності зовнішнього середовища. Для вирішення поставлених завдань було використано методи порівняльного аналізу, систематизації та узагальнення.

### ОСНОВНИЙ МАТЕРІАЛ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Зовнішнє середовище — одне із основних понять загальної теорії систем. Сюди входять всі сили й організації, з якими система стикається у своїй поточній і стратегічній діяльності. Зовнішнє середовище розглядають як сукупність істотно важливих умов, зміна яких, з погляду одних науковців, може вплинути на стан системи або змінити його оцінку, а, на думку інших, характеристики середовища самі залежать і змінюються внаслідок дій системи. До прихильників перших належить Дж. Лафта, який вважає, що "хоч організація і залежить

від зовнішнього середовища, воно, як правило, знаходиться поза межами впливу менеджерів" [1, с. 108], до других — В. Єфремов, який стверджує, що "успіх супроводжує ті організації, стратегії яких спрямовані на активне використання їхнього внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього оточення, а не просто на пристосування до нього" [2, с. 4]. В економічній літературі, на відміну від літератури із практики бізнесу, зовнішніми чинниками, важливими з точки зору впливу на організацію, вважають економічні — ВВП, темп інфляції, рівень доходів, рівень безробіття, доступність і вартість довгострокових кредитних ресурсів, рівень капіталізації фондового ринку, рівень прямих іноземних інвестицій, валютний курс, а інші (соціальні, юридичні, політичні) — називають допоміжними або другорядними. З іншої точки зору, чинники зовнішнього середовища поділяють за силою і періодичністю їх впливу на організацію на середовище найближчого і віддаленого оточення. До першого відносять споживачів, постачальників, фінансові інститути, конкурентів та інвесторів, які контактують із організацією безпосередньо і часто, до другого — соціальні, культурні, політичні, демографічні, екологічні, юридичні та технологічні чинники, які з'являються час від часу і непрямо впливають на організацію. Найчастіше середовище функціонування організації поділяють на мікросередовище (внутрішнє середовище організації та зовнішні сили із найближчого її оточення) та макросередовище (віддалене оточення) [3, с. 24—25].

Під впливом складу, структури і стану зовнішнього середовища, які визначають можливості економічної системи задовольнити певні потреби споживачів, організація формує своє призначення (місію). Зовнішнє середовище, як мікро-, так і макро-, складає певну систему ресурсів, якими може розпоряджатися організація для здійснення свого призначення і які, в свою чергу, визначають структуру виробництва, технологічний профіль, кадровий і кваліфікаційний склад, а також довгострокові плани організації із виживання і вдосконалення в умовах, які диктує ринок. Успіх організації залежить від її вміння аналізувати ринок і від її позиції на ньому. За традиційним підходом, прийняття рішень і вибір лінії поведінки організації завжди визначається конкуренцією і ринковими умовами, тобто знаходяться поза її владою. Тому зазвичай економічна література зосереджує свою увагу

не на організації, а на ринкові. І навпаки, теорія підприємництва розглядає ринки і сили конкуренції як умови, які обмежують діяльність організації. Сучасні і майбутні ринкові умови створюють можливості або загрози для бізнесу. Проте не слід розглядати ринок і економічні сили як абсолютну детермінанту для окремих організацій. Потужні бізнес-стратегії здатні генерувати серйозний вплив на ринки, покупців, конкурентів, напрям розвитку галузі. А розуміння того, що організація сама формує свою природу і напрям своєї діяльності, важливе з кількох причин — по-перше, її стратегічний курс є наслідком зовнішніх ринкових альтернатив (або обмежень) і внутрішніх чинників — ресурсів, кваліфікації, управлінських переваг; по-друге, її стратегія є визначальною для її позиції, ринкової поведінки і сфери інтересів бізнесу; по-третє, її стратегія є базою для прийняття найважливіших рішень у бізнесі. Тому і те, чи є організація успішною, чи ні, частково залежить від ширини і значимості її стратегії, а не повністю від економічного положення (місця) на ринку. Успішні організації завжди шукають способів впливу на ринки за допомогою власного продукту, альтернативних стратегій, спрямованих на отримання конкурентних переваг. Дійсно, більшість успішних стратегій пов'язана з питаннями, як "ініціювати" і "впливати", а не "відповідати" і "реагувати" на товарні, технологічні й економічні зміни [3, с. 38—41].

Отже, до зовнішнього середовища відносяться усі чинники, які впливають на економічну систему, і разом з її природою визначають можливий її стан. Вже наприкінці 1950-их років Е.Елінг зазначав: "Зовнішнє оточення організації все більше стає джерелом проблем для сучасних керівників..., (які) під впливом останніх подій у світі змушені зосередити увагу на середовищі, що швидко змінюється, і силі його впливу на внутрішню будову організації" [4, с. 128]. А М.Хаммер і Дж.Чампі у книзі "Реінжиніринг корпорації" зазначають, що до 1975 р. зовнішнє середовище організацій було стабільним, цикли життя товарів і терміни їх розробки — тривалим, виробництво — масовим. Вже приблизно з кінця 1970-их років у зв'язку із науково-технічним прогресом середовище стає підвищено нестабільним, непередбачуваним, цикли життя товарів і терміни їх розробки різко скорочуються, продукція ускладнюється і виробляється меншими партіями, конкурентна боротьба стає більш жорсткою [5, с. 25—30]. Поряд із розвитком нових технологій, основними чинниками зростання нестабільності зовнішнього середовища є індивідуалізація і динамізм людської поведінки, глобалізація попиту і пропозиції.

Зі зміною і диференціацією норм, цінностей, стилю життя і культури пов'язано постійне зростання різноманіття товарів і динаміка ринку. Це скорочує життєвий цикл продуктів, змушує підприємства виробляти товари у невеликих кількостях, збільшувати частку дослідницької роботи за рахунок зменшення витрат фізичної праці. Зростає різноманіття ринків означає, що, з одного боку, стратегія багатьох товарно-ринкових комбінацій стає все більш диференційованою, ринок більше не вкладається у стандартні рамки, а з іншого — розвиток технологій все тісніше пов'язується із маркетинговою політикою організації і навпаки. Ці швидкі й диференційовані зміни потреб споживачів задовольняються за рахунок сучасних технологій. Особливістю сучасного світу є різноманіття інформаційних, комунікаційних, біотехнологій, технологій, по-

в'язаних із новими матеріалами, проте розробка нових продуктів вимагає все більших витрат. Висока вартість розробок вимагає великих ринків для покриття витрат, що сприяє глобалізації. А оскільки люди в усіх країнах дивляться світове телебачення, подорожують, читають рекламу у міжнародній пресі, посилено формується світова культура, тому поряд з традиційними для глобальних ринків товарами (нафтою, золотом) на них з'являються інші, і їх кількість постійно зростає.

Взаємозв'язок між цими трьома тенденціями (динамізм людської поведінки, науково-технічний прогрес і глобалізація ринків) очевидний. Нові технології стимулюють світову культуру. Вони відображають динаміку й індивідуалізм стилів життя, які, в свою чергу, спричиняють нові технологічні зрушення. Розвиток ринку стимулюється тенденцією до глобалізації, яка впливає на швидку зміну поведінки споживачів, а динамічний стиль життя стимулює космополітичні відносини.

Гіпердинамічна поведінка споживачів, виникнення нових технологій і глобалізація призводять до формування різноманітних і високоміливих ринків. У результаті для багатьох підприємств з'являється цілком нове конкурентне оточення, де, щоб вижити, підприємству слід наростити свою продуктивність і пильність стосовно конкурентів, а відповідно збільшити частку підприємства у своїй системі управління. Підприємства можуть правильно зреагувати на нові умови і створити можливості для розвитку підприємництва, переходячи від формального стратегічного планування і управління ("зверху вниз") до більш комунікативного, творчого стратегічного управління, використовуючи елементи корпоративної культури для впливу на поведінку працівників. Найкращий варіант відповіді на різноманіття змін, які обов'язково настануть, — взяти на роботу кращих спеціалістів. Багато-хто не усвідомлює, але підприємства, в першу чергу, конкурують на ринку праці, а лише потім — на ринку товарів і послуг. Отже, ще у другій половині ХХ ст. підкреслено нестабільність зовнішнього середовища, основною характеристикою якої вважали динаміку, тобто здатність до модифікації і перетворення з часом. Сьогодні, коли темпи змін середовища постійно зростають, вона стає надзвичайно важливою.

Оскільки у зовнішньому середовищі існує багато змінних чинників, які перебувають у складній взаємодії, то можна впевнено сказати, що воно є складним, і ця його характеристика зростає зі збільшенням кількості існуючих змінних чинників у ньому. Тому складність вважають однією із базових рис нестабільності сучасного зовнішнього середовища.

У 1970-их роках в економічній кібернетиці стали вести мову про невизначеність як одну із визначальних рис нестабільності зовнішнього середовища. Вона може виявлятися у формі непередбачуваної за своєю природою тенденції або майбутньої події і залежить від багатьох змінних чинників (як зовнішніх, так і внутрішніх), дії яких неможливо передбачити з прийнятною точністю. До зовнішніх чинників впливу відносять зміни у суспільних потребах і споживчому попиті, політичній і демографічній ситуації, законодавстві, економічній кон'юнктурі, грошовій масі та рівні цін, ставці відсотка та податків, курсі валют тощо; до внутрішніх належать чинники виробництва, технологій, стратегій розвитку, ви-

бору структури випуску продукції тощо [6, с. 103—109]. Зазначають, що не всі чинники і не однаковою мірою впливають на систему, тому виділяють чинники прямого і непрямого впливу. Так, Д.Белл вказував, що "зовнішнє середовище організації включає такі елементи, як споживачі, конкуренти, урядові установи, постачальники, фінансові організації і джерела трудових ресурсів, релевантні щодо операцій організації" [4, с. 130], які прямо впливають на функціонування організації і, зрозуміло, є більш впливовими, ніж чинники непрямого впливу. Проте, хоча і діяльність організації значно залежить від кількох чинників прямого впливу, на них, у свою чергу, впливають чинники непрямого впливу, які перебувають з ними у тісному взаємозв'язку [4, с. 130].

Причини виникнення невизначеності поділяються на дві групи:

- абсолютно індетерміновані економічні процеси — науково-технологічний прогрес, природні явища, зміни клімату, розвиток смаків споживачів — усе це важко або повністю неможливо спрогнозувати;

- неповнота інформації — недостатність, невірність та несвоєчасність інформації, з одного боку, спричинена високою вартістю інформації, обмеженістю потужностей для її обробки і неточностями, які виникають з наближених методів оцінювання даних, з іншого навмисним приховуванням частини інформації з окремих питань призводить до збоїв у системах, втрат суспільної праці, матеріальних ресурсів, нераціонального розвитку продуктивних сил [6, с. 103—109].

Із наведених визначень можна зробити висновок про взаємозалежність між основними характеристиками нестабільного зовнішнього середовища — динамікою, невизначеністю і складністю. Нестабільне середовище перетворюється з часом, тому є динамічним, внаслідок своїх перетворень, які повністю неможливо передбачити, воно є невизначеним, а через комплексну взаємодію між власними елементами — складним. Тому можна сказати, що нестабільне середовище є тривимірним простором, вимірами якого є динаміка, невизначеність і складність. Відповідно ступінь нестабільності зовнішнього середовища оцінюють за допомогою ступеня динаміки (темпи зміни подій порівняно з реакцією підприємства), ступеня невизначеності (звичність подій порівняно з подіями, які відбулися в минулому, передбачуваність майбутнього на підставі минулого досвіду і навиків) [7, с. 100—103] і ступеня складності (кількість сучасних подій, які впливають на підприємство, порівняно з минулими).

За іншим підходом ступінь нестабільності зовнішнього середовища залежить від сили впливу та ймовірності настання події/тенденції. Сила впливу пов'язана із тим, до якої міри подія або тенденція впливає на підприємство, їх важливість і кількість, а ймовірність настання — із ймовірністю настання події або посилення тенденції, часовим інтервалом подій/тенденцій та наявним часом реакції порівняно із часом, потрібним для розробки та втілення відповідної стратегії [8, с. 180]. За силою впливу виділяють три ступеня інтенсивності зовнішніх змін — зі значною (зовнішні чинники змінюють показники діяльності підприємства і впливають на його життєдіяльність), незначною (зовнішні чинники змінюють показники діяльності підприємства, але не загрожують його життєдіяльності) та нульовою силою

впливу (зовнішні чинники не впливають на діяльність підприємства) [9, с. 56].

Оцінку ступеня нестабільності зовнішнього середовища проводять для вибору підприємством типу поведінки або системи управління відповідно до майбутніх змін. Так, коли сила впливу зовнішніх чинників незначна або прямує до нуля, підприємству слід частково змінити існуючу систему цінностей, структуру, процеси, але коли їх сила значна — зміни потрібні радикальні, оскільки підприємство ризикує потрапити у критичне, кризове і навіть катастрофічне становище, яке загрожує його економічній безпеці та виживанню [9, с. 57].

Вчені вважають, що для досягнення успіху організації слід дотримуватися принципу відповідності системи управління ступеню нестабільності зовнішнього середовища. Даний принцип означає, що чим вищим є ступінь нестабільності зовнішнього середовища, тим активнішою, агресивнішою, динамічнішою повинна бути позиція підприємства. Л.Нельсон і Ф.Бернс вважають, що підприємство може обрати один із чотирьох варіантів поведінки адекватно до ступеня нестабільності зовнішнього середовища: при низькому його значенні поведінка підприємства є "реакцією" (пасивне очікування) або "відповіддю" на зміни, при високому — "випередженням" або навіть "стимулюванням" змін [10, с. 234—239]. За оцінками ступеня нестабільності на базі сили впливу та обов'язковості настання події/тенденції Д.Аакер твердить, що при низькій силі впливу та ймовірності для підприємства достатньо простого моніторингу ситуації, при низькій силі впливу та високій ймовірності — моніторингу й аналізу, при високій силі впливу та низькій ймовірності — аналізу ситуації та проекту можливих стратегій, при високій силі впливу та високій ймовірності — аналіз слід поглибити і приступити до ретельної розробки стратегій [8, с. 182—183].

При низькому ступені нестабільності зовнішнього середовища організація може обрати управління на основі екстраполяції (довгострокове планування), оскільки майбутні тенденції, як передбачають, є продовженням теперішніх і майбутнє буде, безперечно, кращим, ніж сучасність; при середньому — управління на базі передбачення змін (стратегічне планування, вибір стратегічних позицій), де застосовують метод аналізу розривів між цілями і результатами і заперечують принцип кращого стану майбутнього порівняно з теперішнім та можливості передбачення його за допомогою екстраполяції; при високому — управління на основі гнучких експертних рішень, які застосовують, коли події розвиваються надто швидко, щоб завчасно приготуватися і прийняти потрібні рішення [7, с. 115—116]. Н.Касьянова, К.Філь вважають, що нестабільність зовнішнього середовища можна подолати за допомогою:

- підвищення швидкості управління розвитком таким чином, щоб реакція підприємства на зміни зовнішнього середовища відповідала темпам його змін;

- орієнтація на різні рівні досягнення цілей у безлічі можливих ситуацій на основі встановлення пріоритету цілей;

- орієнтація на пріоритетне досягнення безлічі цілей центральної ситуації;

- розширення сфери використання технологічної системи або системи продукції шляхом синтезу відпо-

відних властивостей [6, с. 103—109].

Б. Дреєр і К.Грьонхауг розробили модель, згідно якої ступінь нестабільності зовнішнього середовища можна визначити як коливання його чинників через індекс мінливості ( $s$ ), створений для опису коливань на ринку акцій, що обчислюється як:

$$s = \sqrt{1/n \sum (v_i - \bar{v})^2} \quad (1),$$

де  $s$  — стандартне відхилення  $v_i = \ln (X_t / X_{t-1})$ .

Із визначення випливає, що індекс вимірює зміну ( $v_i$ ) чинника ( $X$ ) з одного періоду ( $t-1$ ) до іншого ( $t$ ). Для порівняння цих коливань з іншими чинниками, індекс ( $s$ ) є стандартним відхиленням відповідних змін за весь період дослідження. Якщо коливання між періодами є значними, значення індексу ( $s$ ) буде високим, якщо незначними — низьким. Порівнюючи значення індексу для різних чинників, можна ранжувати коливання [11, с. 88—89]. Важливим аспектом нестабільності зовнішнього середовища, який не вимірюється за допомогою індексу мінливості ( $s$ ), є передбачуваність коливань. Для їх включення застосовують модель "випадковості" (англ. "random-walk" model), що визначається як:

$$X_t = A_0 + A_1 X_{t-1} \quad (2),$$

вона показує, наскільки добре ступінь чинника ( $X$ ) у період  $t$  передбачено за допомогою ступеня цього чинника у попередній період ( $t-1$ ).

Достовірність даної моделі вимірюється за допомогою коефіцієнта детермінації ( $r^2$ ). Якщо  $r^2$  наближається до 1, модель повністю пояснює зміну, якщо  $r^2$  наближається до 0, модель не здатна пояснити зміну. Обчисливши індекс мінливості ( $s$ ) і коефіцієнт детермінації ( $r^2$ ), можна ранжувати ступені коливань і передбачуваності різних чинників нестабільності зовнішнього середовища [12, с. 484—494].

М. Пейгелл і Д. Краузе запропонували три об'єктивні вимірники зовнішнього середовища:

1) рівень росту (динаміка) показує зміни обсягів продажу галузі за період. Високе значення показника вказує на зростання обсягів продажу усіх підприємств галузі, тобто зростання обсягів продажу окремої фірми показує, що вона лише йде в ногу з галуззю. Низьке значення вказує на спад ринку, де йде жорстка конкуренція за збереження поточних обсягів продажу;

2) невизначеність (мінливість попиту) показує, наскільки непередбачуваним (мінливим) є зовнішнє середовище фірми. При зростанні показника збільшується ризик і підприємства можуть вдаватися до додаткових засобів захисту від ринкової невизначеності. Традиційно показник базується на мінливості попиту й найчіткіше відображає саме її;

3) складність вимірює концентрацію. Чим більш концентрованим є ринок, тим меншою є конкуренція на ньому. Ця умова може полегшити виживання фірми [13, с. 629—649].

Рівень росту та невизначеність (мінливість попиту) визначають за допомогою регресії значень обсягів продажу галузі за п'ять попередніх років. Для полегшення вимірювань М.Пейгелл і Д.Краузе пропонують обчислювати значення цих показників за допомогою натурального логарифму даних про обсяги продажу за п'ять попередніх років, який встановлюється як залежна змінна, час — як незалежна змінна, хоча розрахунки рівня ро-

сту та мінливості попиту за допомогою реальних даних обсягів продажу та натурального логарифма призводять до однакових результатів.

Рівень росту стосується відносного зростання або спаду обсягів продажу галузі за період. Його обчислюють за допомогою коефіцієнта нахилу регресії значень обсягів продажу галузі за п'ять попередніх років. Під час зростання обсягів продажу нахил позитивний, під час спаду — негативний. Мінливість попиту визначають із аналогічної регресії. Вона скоріше стосується мінливості продаж ніж тенденцій їх зростання чи спаду. Чим мінливішим є попит, тим важче планувати виробництво. Мінливість попиту вимірюють за допомогою стандартної похибки коефіцієнта нахилу регресії. Коли ринок стабільний, зростання або спад є передбачуваними, і значення стандартної похибки низьке. Однак коли ринкові зміни непередбачувані, значення стандартної похибки та відповідно нестабільність зовнішнього середовища є високими.

Складність вимірюється за допомогою індексу *MINL*, запропонованого Р. Шмалензее, який використовують більшість дослідників [14, с. 459—480]. Він є наближенням значенням індексу Герфіндала-Гіршмана ( $H$ ) концентрації галузі. Якщо припустити, що у кожному ринковому сегменті діють чотири фірми і їх частка однакова, то складність можна обчислити за формулою:

$$MINL = (MIN + (a_1 + a_2)^2 [N^2 - 1]) / 3N_i \quad (3),$$

де  $MIN$  є мінімальним значенням  $H$ , що становить  $1/N$ ,  $a_1$  — середня частка ринку чотирьох найбільш фірм галузі;  $a_2$  — середня частка ринку наступних чотирьох найбільш фірм галузі;  $N_i$  — число фірм у кожному сегменті (у даному випадку чотири).

Проте, одним із найперших і досі найбільш вживаних у зарубіжній економічній літературі вимірників нестабільності зовнішнього середовища залишається перцептивний вимірник Дункана. Закордонні вчені погоджуються, що сприйняття (перцепція) зовнішнього середовища є важливішим за його реальний стан. Якщо керівники вважають, що середовище діяльності їхніх підприємств нестабільне, вони будуть приймати рішення, сформовані спеціально для нього.

Дункан розбиває зовнішнє середовище галузі на складові впливу — споживачів, конкурентів, постачальників, професійних спілок, урядового регулювання, політичної думки та ставлення суспільства — і оцінює передбачуваність (визначеність) кожного елемента окремо. Сучасні зарубіжні вчені виключають вплив профспілок із вимірника, оскільки їх число значно скоротилося за останні чверть століття. Кожен елемент оцінюється респондентом за п'ятибальною шкалою Лайкерта від 1 ("завжди передбачуваний") до 5 ("ніколи не передбачуваний") [15, с. 313—327].

Вимірник Дункана є скоріше індексом, ніж шкалою. В останньому разі дослідник проводить оцінку об'єкта за допомогою різних пунктів, сформованих для відображення різних його сторін, кожен з яких містить певний надлишок запитань з метою забезпечення надійності та достовірності дослідження. Потім він перевіряє надійність різних пунктів, використаних для оцінки об'єкта, і вилучає ті з них, які неспіввимірні з іншими. Метою такої оцінки є дійсне і надійне оцінювання окремого об'єкта. Однак вимірник Дункана не стосується окремого об'єкта, натомість він є спробою виміряти не-

стабільність зовнішнього середовища як наслідок ряду незалежних причин. Неможливо припустити, що, наприклад, передбачуваність конкурентів, споживачів чи регулюючих органів може бути співвимірною. Навпаки, згідно вищенаведеного теоретичного припущення, що причини нестабільності зовнішнього середовища численні і визначають стан середовища, їх можна аналізувати сукупно. Для цього вони сумуються у індекс, який визначає загальний рівень нестабільності зовнішнього середовища з численних джерел [16, с. 693—721].

Оскільки індекс Дункана є перцептивним, тобто суб'єктивним, він має ряд недоліків — по-перше, його суб'єктивний характер може викликати розбіжності оцінок різними категоріями менеджерів; по-друге, вони можуть не зовсім адекватно оцінити зовнішнє середовище, у якому працюють; по-третє, певні пункти вимірника можна інтерпретувати кількома способами, наприклад пункт щодо передбачуваності споживачів може стосуватися як його кількісної, так і якісної оцінки; по-четверте, окремі пункти можуть містити похибку респондентів, наприклад, пункт щодо урядового регулювання, оскільки на відповіді будуть впливати як справжня думка респондента про уряд, так і його бачення соціально бажаної відповіді на запитання.

Як зазначалося вище, базовими характеристиками нестабільності зовнішнього середовища є, окрім невизначеності, ще й динаміка та складність, тому перцептивний вимірник Дункана удосконалено для встановлення їх рівня. Середовище галузі розбивається на такі складові впливу, як споживачі, конкуренти, постачальники, урядове регулювання та політична думка, й окремо оцінюється передбачуваність (визначеність), мінливість (динаміку) та різноманіття (складність) кожної. Для подолання вищезазначених недоліків і уникнення розбіжностей цільовим респондентом опитування рекомендується обирати керівників вищої управлінської ланки й усі запитання розбито на три групи і віднесені окремо до невизначеності, динаміки та складності чинників впливу зовнішнього середовища. Відповіді оцінюються за п'ятибальною шкалою Лайкерта та приводяться до одного виміру із відрізками:

— 0,00—0,24 — стабільне середовище з однорідними, передбачуваними чинниками;  
 — 0,25—0,49 — середовище відносно стабільне, деякі непередбачені чинники;  
 — 0,50—0,69 — середовище середнього рівня невизначеності, динаміки, складності;  
 — 0,70—0,87 — невизначене динамічне і складне середовище;  
 — 0,88—1,00 — абсолютно невизначене високоміливе і надскладне середовище.

Таким чином, вдається подолати недоліки перцептивного вимірника Дункана та більш повно оцінити нестабільність зовнішнього економічного середовища за допомогою її характеристик — невизначеності, динаміки та складності.

### ВИСНОВКИ

Ознайомлення із працями вітчизняних і зарубіжних науковців дало можливість встановити зміст поняття нестабільності зовнішнього економічного середовища, виявити основні її характеристики, виділити базові

підходи до її оцінювання та удосконалити суб'єктивний вимірник нестабільності Дункана, за допомогою якого оцінюється рівень невизначеності, динаміки та складності зовнішнього економічного середовища.

### Література:

1. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации: учебное пособие / Лафта Дж.К. — М.: Русская деловая литература, 1999. — С. 92—120.
2. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 1. — С. 4—9.
3. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие / [Под ред. проф. А.П. Градова]. — СПб.: Специальная литература, 1995. — 414 с.
4. Мэскон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / Мэскон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. — М.: Дело, 1999. — 265 с.
5. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: пер. с англ. / Хаммер М., Чампи Дж. — СПб.: СПбГУ, 2002. — 332 с.
6. Касьянова Н.В. Підходи до подолання невизначеності стратегічної інформації / Н.В. Касьянова, К.В. Філь // Актуальні проблеми розвитку економіки. — 2007. — № 10(76). — С. 103—109.
7. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. под ред. Л. И. Евенко / Ансофф И. — М.: Экономика, 1989. — 214 с.
8. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: пер. с англ. / Аакер Д.А. — СПб.: Питер, 2002. — 544 с.
9. Пастухова В. Функціонування підприємства в зовнішньому середовищі: закони стійкості та толерантності / В. Пастухова // Вісник КНЕУ. — 2001. — № 4. — С. 49—59.
10. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): пер с англ. / Виссема Х. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 288 с.
11. Hull J.C. Options, futures, and other derivative securities / Hull J.C. — 2nd ed. — New Jersey: Prentice-Hall, 1993. — 199 с.
12. Dreyer B. Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage / Dreyer B., Gronhaug K. // Journal of Business Research. — 2004. — № 57. — С. 484—494.
13. Pagell M. Re-exploring the relationship between flexibility and the external environment / Pagell M., Krause V.R. // Journal of Operations Management. — 2004. — № 21(6). — С. 629—649.
14. Dean J.W. The strategic use of integrated manufacturing: an empirical examination / Dean J.W., Snell S.A. // Strategic Management Journal. — 1996. — № 17. — С. 459—480.
15. Duncan R.B. Perceived environmental characteristics of operational environments and perceived environmental uncertainty / Duncan R.B. // Administrative Science Quarterly. — 1972. — № 17(2). — С. 313—327.
16. Noble M.A. Manufacturing strategy: testing the cumulative model in a multiply country context / Noble M.A. // Decision Sciences. — 1995. — № 26(5). — С. 693—721.

Стаття надійшла до редакції 24.02.2011 р.