

## **МЕТОДИКА ВЫЯВЛЕНИЯ И АНАЛИЗА «СЛАБЫХ СИГНАЛОВ» КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

На современном этапе экономического развития страны корпорации функционируют в условиях неопределенности внешней среды. Для того чтобы выжить и развиваться в этих условиях, корпорациям необходимо не только адекватно реагировать на изменения окружающей среды, но и предугадывать возможности завтрашнего дня.

Согласно нашему мнению, к основным факторам роста уровня неопределенности внешней среды можно отнести стохастичность и неустойчивость социально-экономических процессов. Неопределенность возрастает с ростом динамичности (нестабильности) внешней среды, которая определяется скоростью и частотой изменения факторов. Неполный учет влияния какого-либо фактора, условий его изменения ведет к неадекватной оценке текущей ситуации и динамики изменения внешней среды в целом, что, в свою очередь, повлечет за собой ошибки при формировании стратегии развития корпорации. Для систематизации и обобщения информации о сигналах внешней среды предлагаем их классифицировать как показано на рис. 1. Применение предложенной классификации сигналов внешней среды позволит структурировать сигналы для выработки и принятия управленческих решений. С ростом уровня неопределенности внешней среды возникает потребность анализировать поступающую информацию о «слабых сигналах» внешней среды. Под «слабыми сигналами» будем понимать ранние и неточные признаки важного события [1]. Своевременное обнаружение «слабых сигналов» рынка и оценка их влияния на деятельность корпорации позволяет увеличить время реакции на нее, однако при возникновении внезапных ситуаций время реакции соответственно будет снижаться, следовательно, к моменту получения информации, достаточной для принятия управленческого решения, обнаруживается дефицит времени для их реализации. Это, в свою очередь, приводит к прямому или косвенному ущербу или к упущению выгодной возможности.

Следовательно, для решения данной проблемы необходимо изменить сам подход к получению информации, сместив акцент своих усилий от ожидания получения достаточной информации в сторону пошагового многовариантного планирования деятельности корпорации в условиях изменения внешней и внутренней среды. Таким образом, процесс реагирования на «слабые сигналы» внешней среды представляет собой совокупность мер, сфор-

мированных исходя из перечня «слабых сигналов», подлежащих рассмотрению и дальнейшему анализу. Алгоритм выявления «слабых сигналов» внешней среды предприятия представлен на рис. 2. Итогом прохождения данных этапов является заключение о необходимости внесения корректив в стратегию развития корпорации или о возможности достижения поставленных стратегических целей. Для формирования заключения необходимо установить пределы допустимых отклонений критериального показателя деятельности корпорации, что позволит определить моменты внесения корректив.

Результаты деятельности корпорации, как правило, нельзя спланировать со стопроцентной точностью. Поэтому, оценивая пределы допустимых отклонений, считаем возможным использовать методы теории вероятностей и статистического анализа. Оценивая существенность отклонений, необходимо руководствоваться «правилом трех сигм», в соответствии с которым почти все значения запланированных показателей деятельности корпорации укладываются в интервал [2]. Определенные таким способом диапазоны отклонений позволяют формировать наглядную отчетность о вероятности достижения стратегических целей и показателей деятельности корпорации, в которой все несущественные расхождения будут игнорироваться, а наиболее значимые факты невыполнения или перевыполнения показателей выделяться. На практике при таком подходе более 70 % отклонений будет отфильтровано, что позволит руководителям высшего звена уделить больше времени анализу причин появления существенных расхождений показателей и задания новых векторов для развития.

Таким образом, предложенная методика является наиболее применимой в реальных экономических условиях и обеспечивает комплексное обследование внешней среды корпорации с целью выявления «слабых» сигналов и разработки мер по гибкому реагированию на изменения внешней среды, в условиях информационной неопределенности.

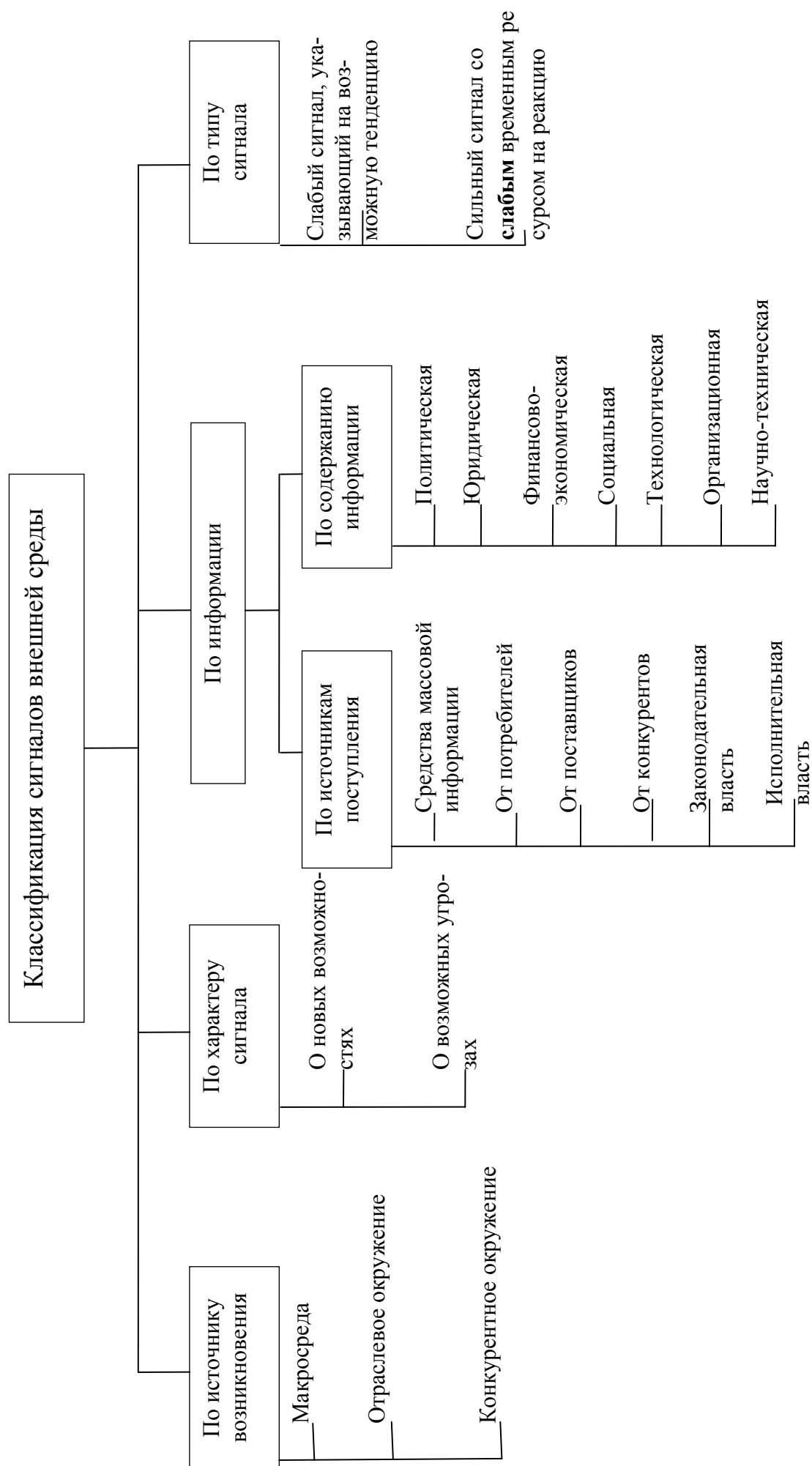


Рис. 1. Классификация сигналов внешней среды



Рис. 2. Алгоритм выявления «слабых сигналов» внешней среды

#### Список использованных источников

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Контроль исполнения бюджета // Финансовый директор. 2006. № 10.