УДК 330.33.015

JEL D99

DOI: 10.17213/2312-6469-2020-3-79-87

ВЛИЯНИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ¹

© *О.П. Овчинникова, С.Е. Гришин* 2020

*ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов»,
г. Москва, Россия*

Рассмотрены вопросы, связанные с возможностью формирования адаптационной стратегии организации в условиях неопределенности внешней среды. Предложены направления, на которых следует акцентировать внимание компании, чтобы выдерживать внешние шоки и сохранять конкурентную позицию на рынке.

Ключевые слова: *внешняя среда организации, неопределенность, адаптационная стратегия, исследовательская компонента организационной деятельности, эмоциональный интеллект организации.*

INFLUENCE OF THE UNCERTAINTY OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT ON THE ACTIVITIES OF THE ORGANIZATION

© *O.P. Ovchinnikova, C.E. Grishin* 2020

Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia

Issues related to the possibility of forming an organization's adaptive strategy in the face of environmental uncertainty are considered. Directions are proposed on which the company should be focused in order to withstand external shocks and maintain a competitive position in the market.

Keywords: *external environment of the organization, uncertainty, adaptation strategy, research component of organizational activity, organization emotional intelligence.*

Введение

В современных условиях в деятельности организации большое значение имеет формирование устойчивости по отношению к влиянию внешней среды. Влияние внешней среды характеризуется рядом основных фак-

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 20-010-00257 «Цифровая трансформация предприятий ракетно-космической промышленности: модели и инструменты эффективного управления в обеспечение повышения их конкурентоспособности в средне- и долгосрочной перспективе с учетом динамики внешних факторов».

торов, прежде всего, ее сложностью и неопределенностью. Предприятие не всегда может прогнозировать развитие некоторых ситуаций, связанных с поведением контрагентов, а также с возникновением непрогнозируемых явлений (например, эпидемий, стихийных бедствий и т.п.). Современное состояние цивилизации характеризуется крайней неустойчивостью, о чем свидетельствует развернувшаяся пандемия коронавируса COVID-19, повлекшая за собой беспрецедентное ограничение работы большинства предприятий и организаций во всех странах мира.

Степень влияния факторов внешней среды может меняться в зависимости от устойчивости самого предприятия, а также от слаженности действий руководства организации.

Следующим важным фактором является время. С течением времени ситуация может изменяться и, соответственно, управленческие решения также должны быстро адаптироваться под изменение внешних условий.

Если вернуться к пандемии, которая грозит изменить экономику всех стран мира, то главным ее последствием можно считать возможности, которые открываются в перспективе перед различными организациями. Так, бизнес должен понимать, что цифровизация большинства бизнес-процессов как итог реакции на изменившиеся условия – это шанс занять новые рынки и привлечь новых клиентов.

Методы исследования

В последние годы многие авторы акцентировали свое внимание на исследовании реакции организации на неопределенность внешней среды [1, 2]. Некоторые из них склоняются к мысли, что организация должна адаптироваться под изменение внешних условий [3, 4].

Согласно исследованиям [5], бизнес – это постоянный конфликт с будущим с учетом современных проблем, таких как корпоративное управление, корпоративная отчетность, повышение эффективности бизнеса, управление персоналом и активами и т.п. В этом «конфликте» побеждает, как правило, тот, кто наиболее приспособлен к изменениям, т.е. более адаптивен.

Работы многих авторов фокусируются на влиянии неопределенности внешней среды на деятельность организации [6, 7]. Учитывая, что внешняя среда изменяется достаточно быстро, долгосрочное развитие организации зависит от того, насколько она может эффективно использовать текущие и исследовать будущие возможности [8]. В разгар пандемии коронавируса COVID-19 большинство российских предприятий перенесли шок от действий правительства по жесткому купированию ситуации. Вместе с тем, любой кризис – это время возможностей, однако далеко не все увидели и смогли использовать эти возможности.

В большинстве случаев руководство компаний пытается достичь организационной эффективности с путем влияния на деятельность персонала [9]. Это выражается в увеличении объема работ, увеличении продолжи-

тельности неоплачиваемого рабочего времени и т.п. Причем повышение организационной эффективности и повышение производительности труда, хоть и должны в теории коррелировать, на практике достаточно далеки друг от друга.

С целью снижения нагрузки неопределенности компании часто прибегают к конкурентной разведке, что увеличивает внутренние затраты организации [10].

Выделяют структурную и контекстную неопределенность в развитии организации. Структурная неопределенность относится ко всей организации, ко всем ее подразделениям [11, 12, 13]. В период кризиса или в период неопределенности организация не вполне осознает, какие подразделения она может ликвидировать, а какие – развивать, и в будущем они принесут компании значительную прибыль.

Контекстная неопределенность для организации показывает важность персонала, особенно наиболее грамотных с позиции будущего развития сотрудников [14] в отличие от структурной неопределенности, которая учитывает поведение отдельных лиц, их характеристики, возможности их развития с позиции принесения большей пользы для организации [15, 16]. Достижение организацией амбициозных целей в условиях неопределенности во многом зависит от личности руководителя, от его лидерских качеств и квалификации [17].

Поэтому считается, что структурная неопределенность влияет на внутреннюю структуру организации, на ее реакцию на изменение внешних условий, а контекстная неопределенность – на состав и квалификацию персонала организации [8].

В современной зарубежной литературе появился термин, который описывает способность организации к изменению в соответствии с изменением внешней среды – организационная амбидекстрия (organizational ambidexterity) [2]. Иными словами, это некоторая двойственная позиция организации по отношению к факторам внешней среды, позволяющая ей выстраивать свою стратегию нелинейно, адаптироваться под быстро изменяющиеся внешние условия.

Общеизвестно, что внешняя среда оказывает влияние на организацию, однако в настоящее время недостаточно разработана тема взаимосвязи между внешней неопределенностью и реакцией организации с позиции возможности ее проактивной адаптации.

Результаты исследования

В менеджменте различают макроуровень (уровень самой организации) и микроуровень (уровень подразделения, конкретной группы сотрудников и т.п.). Микроуровень в условиях неопределенности оказывает влияние на саму организацию и наоборот. Объяснение такого подхода заключается в том, что при возникновении деструктивных факторов во внешней среде (инфляция, кризисные явления, пандемия и т.п.) поведение

сотрудников на микроуровне может как поставить под угрозу деятельность всей организации, так и помочь организации сохранить свои позиции на рынке. Так, любому человеку свойственна определенная реакция на внешние факторы. Например, при возникновении угрозы сокращения штатов, сотрудники будут большую часть рабочего времени тратить на поиски вакансий, даже не будучи твердо уверенными, что именно они могут оказаться без работы. Такое поведение может еще углубить проблемы организации.

Прежде всего, рассмотрим взаимосвязь внешней среды, характеристик управленческой команды и персонала организации. Важной составляющей является социальный интеллект управленческой команды организации, и, в особенности, руководителя организации. Социальный интеллект – довольно новое понятие, которое определяется как совокупность способностей личности, позволяющая ей успешно взаимодействовать в социуме. Если говорить об организационном социальном интеллекте, то в данном контексте следует понимать способность организации осознавать и учитывать факторы внешней и внутренней среды. При изменении внешних условий управленческая команда организации и владельцы бизнеса должны понимать, как поведут себя их сотрудники, как они будут реагировать на внешние изменения, и как они будут действовать сообразно ситуации. Например, пандемия COVID-19 показала слабый социальный интеллект большинства организаций малого и среднего бизнеса в России.

Социальный интеллект применительно к организации включает социальную компетенцию (распознавание и понимание эмоций других людей) и контроль взаимоотношений (применение эмоционального понимания непосредственно к взаимоотношениям между сотрудниками). Кроме того, отдельные авторы к социальному интеллекту относят также обеспечение обратной связи между руководством и сотрудниками и командную работу (поощрение сотрудничества) [18].

Далее рассмотрим влияние трудовой деятельности сотрудников на развитие организации. Для эффективной деятельности организации и ее поступательного развития в современных условиях сотрудники компании: должны проявлять инициативу, должны уметь работать в команде, должны обладать навыками нетворкинга и коммуникации, должны уметь работать в режиме многозадачности. Таким образом, персонал играет значительную роль в формировании адаптационной стратегии организации. Такие компетенции сотрудников помогают компании создать «общее пространство», в котором бизнес-процессы и обратная связь эффективны и направлены на решение стратегических задач развития бизнеса.

В-третьих, определим непосредственно влияние факторов окружающей среды на способность организации адаптироваться под быстро изменяющиеся условия. Под внешними факторами принято понимать:

– факторы прямого воздействия (поставщики, потребители, конку-

ренцы, институциональная среда и т.п.);

– факторы косвенного воздействия (макроэкономическая ситуация; технологии; социально-культурная среда, которая оказывает серьезное влияние на потребительский спрос; политическая ситуация; международная ситуация).

Изменения внешней среды могут происходить как поступательно (в данном случае существует возможность прогноза ситуации), так и скачкообразно (в период кризисов, эпидемий, резкого изменения потребительского спроса или конкурентной ситуации и т.п.).

Следует отметить, что адаптация организации под изменяющиеся условия зависит от способности компании постоянно создавать, расширять, обновлять, защищать, поддерживать собственные уникальные компетенции [19]. Недостаток финансовых и человеческих ресурсов – это те ограничения, с которыми постоянно приходится сталкиваться компаниям, которое становится особо ощутимо при кризисных ситуациях во внешней среде.

В динамичной среде организации пытаются защитить свои позиции и сохранить деятельность, поэтому, как правило, активно ищут новые возможности и новые виды деятельности. Так, например, после кризиса 2008 года многие высококлассные специалисты оказались без работы в связи с закрытием финансовых организаций и компаний. Спустя короткое время их компетенции оказались востребованы более активными новыми компаниями, которые смогли без серьезных издержек получить специалиста, на которого в других условиях им пришлось бы потратить значительные временные и финансовые ресурсы.

В стабильных условиях, напротив, компании стараются использовать существующие процессы для разработки конкурентных продуктов, т.е. «работают на опережение» [20]. Вместе с тем, в шоковых условиях компании могут не справиться с ситуацией и лишиться бизнеса. В данном случае компаниям при выработке адаптационной стратегии следует ориентироваться на сбалансированное состояние ресурсов и формирование «подушки безопасности» и антикризисных сценариев развития. Однако небольшие компании не всегда могут позволить себе распределять существующие ресурсы между текущей и перспективной деятельностью, поэтому они становятся более уязвимыми в шоковой ситуации.

Иными словами, экономическая ситуация в меньшей степени оказывает влияние на «исследовательскую» компоненту организации, которая ложится в основу стратегии развития, а в большей степени – на операционную деятельность.

Четвертой составляющей является влияние факторов неопределенности на результативность организации. При неопределенности внешней среды организации в большинстве своем не заинтересованы в проведении исследовательских программ (исследование рынка, разработка новых про-

дуктов и услуг, оценка влияния технологий на развитие организации). Они сосредотачивают свое внимание на операционной деятельности, не рассматривая сохранение или упрочение своих конкурентных позиций в будущем.

Вместе с тем, даже в самые спокойные времена организации должны думать о будущем, иметь задел, который при изменении внешних условий позволит компании оказаться в выигрышной ситуации по отношению к конкурентам. Такой задел может быть в виде новых технологических решений, в виде новых продуктов, реформатировании услуг под потребности клиентов. Так, например, во время вынужденной самоизоляции граждан наиболее активные предприятия общепита стали организовывать доставку своей продукции, удовлетворяя спрос потребителей, что может быть примером адаптационной стратегии организации.

Таким образом, исследовательские программы оказывают существенное влияние на развитие организации и являются основой адаптационной стратегии компании.

На рис. 1 представлен каркас взаимодействия в организации при влиянии факторов внешней среды.

Рис 1. Влияние факторов внешней среды на деятельность организации

Выводы и рекомендации

Большинство организаций осуществляет свою деятельность так, чтобы не только занимать конкурентную позицию в настоящем, но и обеспечить себе развитие в будущем. Это означает, что организация должна формировать свою адаптационную стратегию, которая поможет сохранить ее позиции и активы при возникновении шоковых ситуаций.

В связи с этим организация должна концентрировать свое внимание на двух позициях: исследовательской составляющей и кадровой составляющей.

Исследовательская составляющая включает разработку новых продуктов или форматов услуг, которые могут быть востребованы потребителем. Следовательно, значительное внимание необходимо уделять исследованию потребительского сегмента, его привычек, страхов, желаний. В период пандемии коронавируса COVID-19 организации, которые смогли быстро переформатировать свою деятельность, смогут пережить сложности в экономической ситуации.

Каждая организация должна самостоятельно планировать исследовательский бюджет, а также те исследовательские вопросы, которые ей необходимо выяснить до наступления кризисной ситуации. Возможно, для малого бизнеса небольшой конкурентный анализ может стать основой для формирования адаптационной стратегии. Для более крупного предприятия – это серьезное исследование рынка и технологических решений.

Второй момент – это сотрудники организации. При кризисных условиях компании сокращают персонал. Однако значительно более выгодным для компании является сохранение наиболее производительного и грамотного персонала [21]. Кризисы проходят, а на поиск сотрудников, которые соответствовали бы требованиям компании, могут уйти значительные силы и ресурсы. Также компании необходимо постоянно проводить обучение сотрудников, развивать их компетенции, навыки. Необходимо оптимизировать бизнес-процессы и сокращать дистанцию между руководством и сотрудниками, обеспечивая эффективную обратную связь [22]. Такие действия требуют от управленческой команды развития социального интеллекта. Именно поэтому развитие организационной культуры не менее важно для компании, чем инновации и эффективность.

В заключение следует отметить, что разработка адаптационной стратегии для организации заключается в соблюдении баланса между влиянием персонала на исследовательскую компоненту («будущее организации») и влиянием внешней среды на операционную деятельность («настоящее организации»). Руководство компании не может повлиять на изменение внешней среды, но оно может повлиять на собственный персонал, который позволит обеспечить устойчивость бизнеса. В условиях изменчивости внешней среды и высокой неопределенности такой баланс может оказаться спасительным кругом для любого бизнеса.

Литература

1. Hughes M. Organizational ambidexterity and firm performance: Burning research questions for marketing scholars// *Journal of Marketing Management*. 2018. Vol. 34(1-2). Pp. 178-229.
2. Katou A.A., Budhwar P.S., Charmi P. A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes// *Journal of Business Research*. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.043>.
3. Raisch S., Birkinshaw J. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators// *Journal of Management*. 2008. Vol. 34(3). Pp. 375-409.
4. Боженов С.А. Особенности целевого управления организацией // *Вестник ТГУ*. – 2013. – Выпуск 1(117). – С. 227-233.
5. Kowo S.A., Sabitu O.O. Impact of external business environment on Organizational performance. Available at: http://www.ijariie.com/AdminUploadPdf/IMPACT_OF_EXTERNAL_BUSINESS_ENVIRONMENT_ON_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE_ijariie8444.pdf.
6. Limaj E., Bernroider E.W. The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs// *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 94 (January). Pp. 137-153.
7. Venugopal A., Krishnan T.N., Upadhyayula R.S., Kumar M. Finding the microfoundations of organizational ambidexterity – demystifying the role of top management behavioural integration // *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 106. Pp. 1-11.
8. Alghamdi F. Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance// *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2018. Vol. 7(1). Pp. 1-14.
9. Mueller J., Renzl B., Will M.G. Ambidextrous leadership: A meta-review applying static and dynamic multi-level perspectives. *Review of Managerial Science*. 2018. Vol. 10 (August). Pp. 1-23.
10. Del Giudice M., Straub D. IT and entrepreneurship: An on-again, off-again love affair or a marriage? // *MIS Quarterly*. 2011. Vol. 35(4). Pp. 3-8.
11. Diaz-Fernandez M., Pasamar-Reyes S., Valle-Cabrera R. Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective// *Business Research Quarterly*. 2017. Vol. 20(1). Pp. 63-77.
12. Jansen J.J.P., Tempelaar M.P., Van den Bosch F.A.J., Volberda H.W. Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms// *Organizational Science*. 2009. Vol. 20(4). Pp. 797-811.
13. Simsek Z., Heavey C., Veiga J.F., Souder D. A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes// *Journal of Management Studies*. 2009. Vol. 46(5). Pp. 864-894.
14. Gibson C.B., Birkinshaw J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity// *The Academy of Management Journal*. 2004. Vol. 47(2). Pp. 209-225.
15. Cao Q., Simsek Z., Zhang H. Modelling the joint impact of the CEO and the TMT on organizational ambidexterity// *Journal of Management Studies*. 2010. Vol. 47(7). Pp. 1272-1296.
16. Lubatkin M.H., Simsek Z., Ling Y., Veiga J.F. Ambidexterity and performance in small-to medium sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration// *Journal of Management*. 2006. Vol. 32 (5). Pp. 646-672.
17. Raisch S., Birkinshaw J., Probst G., Tushman M.L. Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance// *Organizational Science*. 2009. Vol. 20(4). Pp. 685-695.

18. Робертс Р.Д., Мэттс Д., Зайднер М., Люсин Д.В. Эмоциональный интеллект: проблемы теории, измерения и применения на практике // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2004. – № 4. – С. 3-26.
19. Birkinshaw J., Zimmermann A., Raisch S. How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives// California Management Review. 2016. Vol. 58(4). Pp. 36-58.
20. Davis J.P., Eisenhardt K.M., Bingham C.B. Optimal structure, market dynamism and the strategy of simple rules// Administrative Science Quarterly. 2009. Vol. 54(3). Pp. 413-452.
21. Управление компетенциями: структура, институты, механизмы: Монография / Под общ. ред. Р.М.Нижегородцева, С.Д.Резника. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 208 с.
22. Горидько Н.П., Нижегородцев Р.М. Управление компетенциями в наукоемкой компании в условиях стратегии приоткрытых инноваций // Вопросы новой экономики. – 2019. – № 1. – С. 26-34.

Поступила в редакцию

15.03.2020

Овчинникова Оксана Петровна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры прикладной экономики Центра управления отраслями промышленности экономического факультета ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов», г. Москва, Россия.

Ovchinnikova Oksana P. – doctor of Economics, Professor, Department of applied Economics, center for industrial management, faculty of Economics, peoples' friendship University of Russia, Moscow, Russia.

Гришин Сергей Евгеньевич – аспирант кафедры прикладной экономики Центра управления отраслями промышленности экономического факультета ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов», г. Москва, Россия.

Grishin Sergey Ev. – post-graduate student of the Department of applied Economics Of the center for industrial management of the faculty of Economics of the peoples ' friendship University of Russia, Moscow, Russia.

Россия, 117198, г. Москва, Ул. Миклухо-Маклая, 6
6, Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russia
e-mail: oovchinnikova@yandex.ru