

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Стахів І. М.**

**ЛЕКЦІЯ № 1**

**Зовнішнє середовище стратегічних змін**

з навчальної дисципліни

**«Стратегічний менеджмент»**

галузь знань 07 „Адміністрування та менеджмент”

спеціальності 073 „Менеджмент”

рівень вищої освіти – бакалавр

## Тема 1. Зовнішнє середовище стратегічних змін

1. Розуміння зовнішнього середовища організації
2. Аналіз факторів зовнішнього середовища
3. Аналіз організаційної невизначеності середовища
4. Менеджмент в умовах невизначеності зовнішнього середовища

### 1. Розуміння зовнішнього середовища організації

Розробка стратегії діяльності будь-якої організації - комерційної, громадської, муніципальної - починається з аналізу зовнішнього середовища. Від того, наскільки правильно він проведений, залежить успіх усіх інших дій зі стратегічного планування і реалізації стратегії.

Зовнішнє середовище, в самому загальному розумінні, - це всі ті фактори, які знаходяться за межами організації і не можуть на неї впливати. Зовнішнє середовище, в якому доводиться працювати організації, знаходиться в постійному русі, постійно піддається змінам. Змінюються смаки споживачів, ринковий курс рубля по відношенню до інших валют, вводяться нові закони і податки, змінюються ринкові структури, нові технології революціонізують процеси виробництва, діють і ще багато і багато інші фактори. Здатність організації реагувати і справлятися з цими змінами зовнішнього середовища є однією з найбільш важливих складових успіху і здатності вижити. Разом з тим ця здатність є умовою здійснення запланованих стратегічних змін.

Середовище існування організації ділиться на дві частини. Перша частина - **"ближнє" оточення** - безпосередньо впливає на організацію, збільшує або зменшує ефективність її роботи, наближає чи віддаляє досягнення її цілей. Зазвичай воно включає клієнтів, постачальників, конкурентів, державне регулювання і вимоги муніципальної влади, профспілки та торговельні асоціації. Організація тісно взаємодіє з цією частиною свого середовища, а менеджери намагаються впливати на її параметри, управляти ближнім оточенням з метою зміни їх у сприятливому для організації напрямку.

Друга частина - **"далеке" оточення** - включає всі ті фактори, які можуть впливати на організацію, але не пряме, а опосередковане. Це, наприклад, макроекономічні фактори, вимоги законодавства, зміни до державної чи регіональної політики, соціальні і культурні особливості. Вплив цих факторів на організацію важче визначати і вивчати, але не можна ігнорувати, так як саме вони часто визначають тенденції, які з часом будуть впливати на "ближнє" організаційне оточення. Менеджери не можуть керувати параметрами далекого

оточення, але повинні відстежувати тенденції їх зміни і враховувати їх у своїх планах.

## **2. Аналіз факторів зовнішнього середовища**

Організації стежать за зовнішньою обстановкою з метою виявити і використовувати її сприятливі можливості, що сприяють досягненню організаційних цілей, і уникнути загроз, перешкод для їх досягнення. Це досягається пильним вивченням зовнішнього середовища з перспективою складання переліку можливостей і загроз, які надалі дозволять використовувати сприятливі можливості, так і знайти дієві відповіді на виклики середовища. Даний процес називається аналізом факторів зовнішнього середовища.

Першим кроком у здійсненні аналізу факторів зовнішнього середовища є збір інформації про соціальних, економічних, політичних і технологічних тенденціях змін середовища існування організацій. Для цього часто призначають окремих працівників в організації або запрошують зовнішніх консультантів, перед якими спеціально ставиться завдання стежити за різними джерелами інформації, такими як професійні журнали, книги і газети, інформаційні системи, Інтернет, бібліотеки, наукові дослідження, які проводяться в університетах та НДІ, постачальники, дистриб'ютори, покупці, конкуренти та ін. Ці особи можуть подавати періодичні оглядові доповіді керівництву (топ-менеджерів), що відповідає за організацію досліджень факторів зовнішнього середовища. У досить великих організаціях така робота ведеться постійно.

Після того, як зібрана інформація буде оцінена, які питання обговорюються на зустрічах з керівниками, завданням яких є визначення можливостей і загроз і, що особливо важливо, розробка базових показників ефективності для дій у відповідності з виявленими можливостями і погрозами. Наприклад, аналіз середовища може визначити можливий ріст базових ставок відсотка, і в результаті ключовим показником ефективності могло б стати скорочення обсягів позикових коштів організації.

Керуючі вищої ланки визначають пріоритет цих показників і складають список найбільш важливих факторів успіху, який передається до підрозділів і широко розповсюджується в організації.

**Основні фактори зовнішнього середовища**, що впливають на поведінку організації, можуть бути розділені на чотири великі групи:

- о політичні і правові;
- о економічні;

о соціальні і культурні;

о технологічні.

Вони являють частини комплексного аналізу середовища, і ми послідовно розглянемо кожну з цих частин.

### **Політичні й правові фактори**

Різні фактори законодавчого та державного характеру можуть обмежувати діяльність організації і впливати на рівень існуючих можливостей і загроз. Національні та іноземні уряди можуть бути для ряду організацій основними регуляторами їх діяльності, джерелами субсидій, роботодавцями і покупцями. Деякі організації у великій мірі залежать від урядових контрактів і субсидій. Це може означати, що для даних організацій оцінка політичної обстановки може бути найбільш важливим аспектом аналізу зовнішнього середовища.

Така оцінка здійснюється через деталізацію політичних і правових факторів, що впливають на організацію. Таких факторів є багато, ще більше їх різних поєднань, ми ж виділимо найбільш часто зустрічаються при проведенні аналізу середовища.

Політичні і правові фактори, що впливають на організацію, включають:

о зміни в податковому законодавстві;

о розстановку політичних сил;

о відносини між діловими колами і урядом;

о патентне законодавство;

о законодавство про охорону навколишнього середовища;

о урядові витрати;

о державне регулювання;

о антимонопольне законодавство;

о грошово-кредитну політику;

о федеральні вибори;

о політичні умови в іноземних державах;

о розміри державних бюджетів;

о відносини уряду з іноземними державами.

Деякі з них впливають на всі комерційні організації, наприклад зміни у податковому законодавстві. Інші - лише на невелику кількість фірм, діючих на ринку, наприклад, антимонопольне законодавство. Треті - істотні насамперед для політичних організацій, наприклад розстановка політичних сил або результати виборів у Державну Думу. Проте в тій чи іншій мірі, прямо або опосередковано, політичні й правові фактори впливають на всі організації. Наприклад, на виробника іграшок будуть впливати стандарти безпеки іграшок, зміни в правилах імпорту та експорту сировини, устаткування, технологій і готової продукції, зміни в податковій політиці держави, запровадження пільг для підприємств, які використовують працю інвалідів, і т. п.

### **Економічні фактори**

Існує безліч економічних факторів, які можуть впливати на організацію. Наприклад, такі як: наскільки доступний кредит, який вплив робить курс обміну валют, скільки доведеться заплатити податків та багато інших. На здатність організації залишатися прибутковою безпосередній вплив надають загальне здоров'я і благополуччя економіки, стадії розвитку економічного циклу. Макроекономічний клімат в цілому буде визначати рівень можливостей досягнення організаціями своїх економічних цілей. Погані економічні умови вплинуть на попит на товари та послуги організацій, а більш сприятливі можуть забезпечити простір для зростання.

При аналізі зовнішньої обстановки для деякої конкретної організації потрібно оцінити ряд економічних показників. Сюди включаються ставка відсотка, курси обміну валют, темпи економічного зростання, рівень інфляції та деякі інші. Розглянемо найважливіші з них.

Ставка відсотка. Рівень процентної ставки в економіці чинить значний вплив на споживчий попит. Для придбання товарів споживачі часто беруть у борг. Менш імовірно, що вони будуть діяти таким чином, при наявності високих ставок відсотка. В якості прикладу можна навести ринок житла, де відсоток за заставною прямо впливає на попит на будинки, що, в свою чергу, впливає на кількість початих нових житлових проектів. І якщо організація працює у сфері житлової індустрії (надає позички, виступає в якості інвестора або будівельного підрядника), то зростання процентних ставок буде представляти собою загрозу для реалізації організаційних планів, а їх зниження - нові можливості для розвитку.

Організації, що розглядають плани розширення, які повинні фінансуватися за рахунок отримання позик, очевидно, будуть стежити за рівнем ставки відсотка і їх впливом на ціну капіталу. Тому ставка відсотка буде надавати прямий вплив на потенційну привабливість різних стратегій.

Курси обміну валют. Курси обміну валют визначають вартість валюти країни по відношенню до вартості валют інших країн. Зміни в курсах обміну валют безпосередньо впливають на конкурентоспроможність продукції організації, якщо вона експортує товари на світовий ринок. Коли вартість рубля по відношенню до інших валют низька, товари, вироблені в Росії, відносно недорогі, що знижує загрозу з боку іноземних конкурентів і скорочує імпорт. Але якщо вартість рубля підвищується, то імпорт стає відносно недорогим, що, в свою чергу, підвищує рівень загроз, створюваних іноземними конкурентами.

Темп економічного зростання. Темп економічного зростання впливає на можливості і загрози для організації. Коли відбувається зростання в економіці, збільшуються витрати споживачів, що викликає конкурентний тиск на організацію. Зниження темпів економічного зростання і скорочення споживчих витрат призведуть до зростання конкурентного тиску, погрожуючи прибутковості організації.

Інфляція. Уряди більшості країн світу докладають значні зусилля для зниження рівня інфляції. Зазвичай наслідком цих зусиль є зниження процентної ставки і, тим самим, поява ознак економічного зростання. Організації, зокрема, стурбовані інфляцією тому, що майбутня економічна обстановка в умовах високої інфляції (десятки і сотні відсотків в рік) виявляється менш передбачуваною, ускладнюючи планування.

До складу основних економічних факторів, що впливають на організацію, входять:

- о інфляція;
- о структура споживання та її динаміка;
- о ставки грошового ринку;
- о економічні умови в іноземних державах;
- о показники торгового балансу;
- о зміна попиту;

- о грошово-кредитна та фінансова політика;
- о тенденції на ринку цінних паперів;
- о рівень продуктивності праці в галузі та темпи її зростання;
- о динаміка валового національного продукту (ВНП);
- о ставки податків.

Різні наукові, громадські та приватні організації складають економічні прогнози для надання допомоги корпораціям в аналізі економічних факторів, що впливають на їх діяльність. Економічне прогнозування (тобто спроба оцінити майбутню економічну обстановку для організації) здійснюється за допомогою набору методів прогнозування, які варіюються від індивідуальних експертних висновків до надзвичайно складних економічних моделей. Розрізняються суб'єктивні і кількісні методи оцінки.

Суб'єктивні методи включають так зване інтуїтивне або індивідуальне, думка експерта або групи експертів. Однак є цілий ряд кількісних методів для побудови макроекономічних прогнозів, у тому числі:

- аналіз часових рядів. Цей метод припускає дослідження минулих тенденцій на протязі певного періоду часу і використовує його для прогнозування подальших дій у майбутньому;
- регресійні моделі. Статистичний метод для визначення найбільшої відповідності між прогнозованою змінною та іншими змінними;
- економічні моделі. Цей метод складається з регресійних рівнянь, які описують випадкові відносини.

### **Соціальні та культурні фактори**

Соціальні, культурні, демографічні та географічні чинники формують стиль нашого життя, роботи, споживання та впливають практично на всі організації. Нові тенденції створюють тип споживача і, відповідно, викликають потребу в інших товарах та послугах, інших стратегіях організації. Хорошим прикладом цього може служити зростаюча стурбованість західних споживачів станом навколишнього середовища, на яку деякі організації відповіли застосуванням переробленої упаковки і відмовою від використання у виробництві хлористих фторуглеводородов.

Для того щоб визначити найбільш значущі можливості та загрози з боку соціальних і культурних факторів, організаціям необхідно враховувати нові тенденції на початок 2000 р. і далі (наприклад, такі факти, як більш освічений споживач, зросла кількість працюючих жінок, старіння населення). Так, наприклад, старіюче населення з великим відсотком людей старше 55-60 років означає сприятливі можливості (в сенсі збільшення попиту на їх послуги) для організацій, що працюють в тих областях, які викликають найбільший інтерес у літніх людей: соціальний захист пенсіонерів і незаможних, благодійність, патронаж, охорона здоров'я і т. д. Зміни в статевовіковому та національному складі населення Росії теж можуть чинити істотний вплив на організації.

Тепер можна узагальнити основні соціально-культурні фактори, з якими організації стикаються найчастіше. До їх складу входять:

- о народжуваність;
- о смертність;
- о коефіцієнти інтенсивності імміграції та еміграції;
- о коефіцієнт середньої тривалості життя;
- о дохід;
- о спосіб життя;
- о освітні стандарти;
- о купівельні звички;
- о ставлення до якості товарів і послуг;
- о ставлення до праці;
- о ставлення до відпочинку;
- о вимога контролю якості навколишнього середовища;
- о економія енергії;
- о ставлення до уряду;
- о проблеми міжетнічних відносин;



о соціальна відповідальність;

о соціальний добробут.

### **Технологічні фактори**

Вплив технологічних факторів часто настільки очевидно, що їх вважають основним двигуном виробничого - і ширше - соціального прогресу. Революційні технологічні зміни та відкриття останніх десятиліть, наприклад, виробництво з допомогою роботів, проникнення в повсякденне життя людини комп'ютерів, нові види зв'язку, транспорту, зброї і багато іншого, є серйозні можливості і загрози, які менеджери повинні усвідомлювати і оцінювати їх вплив. Деякі нововведення можуть як створювати нові галузі промисловості, так і закривати старі. Хороший приклад - винахід аудіодисків. Гігантські заводи, що випускали вінілові грамплатівки, подібні підмосковному Апрелевському, закрилися або перепрофілювалися, а їх ринкову нішу поділили між собою безліч невеликих виробництв аудіодисків.

Вплив технологічних факторів можна оцінювати як процес творення нового і руйнування старого. Прискорювані технологічні зміни вкорочує середню тривалість життєвого циклу продукту, тому організації повинні передбачати, які зміни несуть з собою нові технології. Ці зміни можуть впливати не тільки на виробництво, але і на інші функціональні області. Наприклад, на кадри (підбір і підготовка персоналу для роботи з новими технологіями чи проблема звільнення надлишкової робочої сили, що вивільняється внаслідок впровадження нових, більш продуктивних технологічних процесів) або на маркетингові служби, перед якими ставиться завдання розробки методів продажу нових видів продукції.

### **3. Аналіз організаційної невизначеності середовища**

Як ми вже бачили, існує безліч факторів середовища, які впливають на організацію і ефект впливу яких на організацію може бути не зовсім явним. Для того щоб залишатися прибутковими, організації повинні протистояти невизначеності обстановки. Під невизначеністю ми маємо на увазі те, що часто рішення доводиться приймати без достатньої інформації про фактори середовища і керівникам, що приймають рішення, важко передбачити зовнішні зміни. Невизначеність обстановки підвищує ризик провалу стратегії організації і ускладнює розрахунок витрат і ймовірностей ризиків, пов'язаних з альтернативними стратегічними напрямками.

Організації намагаються отримати уявлення про невизначених умовах допомогою аналізу, намагаючись звести численні фактори обстановки до моделі, яка буде зрозумілою і згідно з якою можна діяти. У наступних розділах

описується, як класифікується невизначеність зовнішньої обстановки і аналізуються можливі відповідні дії організації, з допомогою яких можна звести до мінімуму негативні впливи цих умов.

		СЛОЖНОСТЬ СРЕДЫ	
		Простая	Сложная
ИЗМЕНЕНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ	Стабильная	<p><b>Простая + стабильная = низкая определенность</b></p> <p>1. Небольшое количество внешних факторов, факторы схожи 2. Факторы среды остаются теми же или изменяются медленно</p> <p>Примеры: изготовители безалкогольных напитков; оптовая торговля швом; производители контейнеров; переработка сырья</p>	<p><b>Сложная + стабильная = неопределенность от низкой до средней</b></p> <p>1. Большое количество внешних факторов, факторы несхожи 2. Факторы среды остаются теми же или изменяются медленно</p> <p>Примеры: университеты; производители бытовой техники; химическое производство; страховые компании</p>
	Нестабильная	<p><b>Простая + нестабильная = неопределенность от низкой до средней</b></p> <p>1. Небольшое количество внешних факторов, которые схожи 2. Факторы среды часто и непредсказуемо меняются</p> <p>Примеры: производство ноутбуков, сотовых телефонов; модная одежда; производство аудио- и видеозаписей; производство игрушек</p>	<p><b>Сложная + нестабильная = высокая неопределенность</b></p> <p>1. Большое количество внешних факторов, которые несхожи 2. Факторы среды часто и непредсказуемо меняются</p> <p>Примеры: электронные фирмы; аэрокосмическая промышленность; фирмы связи; авиалинии; туристский бизнес</p>

*Рис. 1.1. Матрица оцінки невизначеності зовнішнього середовища*

Очевидно, що ситуація, з якою стикаються організації, неоднакова. Конкретній обстановці відповідають різні рівні невизначеності. Ці різні рівні можуть бути класифіковані на основі аналізу двох характеристик:

- ступеня простоти або складності обстановки;
- ступеня стабільності або нестабільності (динамічності) подій.

Невизначеність зовнішньої обстановки зростає із збільшенням динамічності або ж з ускладненням її умов. Ступінь динамічності зовнішнього середовища визначається темпом і частотою змін (рис. 1.1).

***Вимірювання невизначеності зовнішнього середовища за принципом "просте - складне"***. Вимірювання за принципом "просте - складне" має відношення до кількості і несхожості зовнішніх елементів, пов'язаних з діяльністю організації: в складній зовнішньому середовищі взаємодіє безліч різних зовнішніх елементів, що роблять вплив на організацію.

Складність може виникати відмінності в елементах зовнішнього середовища, з якими стикається організація (наприклад, міжнародна організація, яка працює в багатьох країнах), а також бути результатом суми знань, необхідних, щоб впоратися з впливом обстановки (наприклад, вимога до аерокосмічної компанії).

Неважко навести приклади організацій, що діють у простому середовищі. Це, наприклад, продовольчий магазин або курси навчання іноземної мови. У подібних випадках єдиними справді важливими зовнішніми елементами є кілька конкурентів, постачальники і споживачі. Державне регулювання мінімально, зміни в культурі мають незначний вплив.

У складному середовищі діють університет або районна управа. В університеті перетинається цілий спектр наук. Вони є місцевими центрами культурного обміну та обміну цінностями. Університети вступають у взаємодію з урядом і фондовими установами, професійними та науковими асоціаціями, випускниками, корпораціями. Це формує більшу кількість зовнішніх елементів і складну зовнішню обстановку. Районна управа виконує різноманітні господарські і соціально-політичні функції, спрямовані насамперед на задоволення потреб населення та організацій, діючих на території району. Її робота визначається постановами префекта і мерії, запитами та скаргами населення, необхідністю забезпечення успішної роботи в районі міських служб та багатьма іншими факторами.

***Вимірювання невизначеності зовнішнього середовища за принципом "стабільна - нестабільна"***. Дана характеристика має відношення до темпів зміни зовнішнього середовища. Організації можуть діяти в середовищі, де зміна одного або багатьох факторів відбувається повільно або дуже швидко. Наприклад, компанії з виробництва електронно-обчислювальної техніки діють у дуже нестабільних або динамічних зовнішніх умовах, у той час як багато муніципальні установи (наприклад, загальноосвітні школи або служби з прибирання території) працюють у стабільній обстановці.

***Стан "складна - стабільна середовище"***. Стан зовнішнього середовища "складна - стабільна" є в деякій мірі більш високий рівень невизначеності. При зовнішньому аудиті необхідно врахувати велику кількість факторів, проаналізувати їх та оцінити їх вплив на ефективність організації. Однак у

подібному середовищі зовнішні фактори не змінюються швидко або несподівано. Діяльність університетів, компаній з виробництва електрообладнання, страхових компаній здійснюється в такій складно-стабільній середовищі. Є велика кількість зовнішніх елементів, але, хоча вони і змінюються, зміни щодо поступові і передбачувані.

**Стан "проста - нестабільна середовище".** У такий зовнішній обстановці відбувається подальше зростання рівня невизначеності. Хоча у організації може бути всього декілька зовнішніх факторів впливу, їх зміни труднопередсказуемі і вони несподівано реагують на ініціативи організації. Прикладами організацій, діючих в такому типі зовнішнього середовища є виробники модного одягу, персональних ЕОМ, шоу-бізнес. Діючі в цьому секторі організації стикаються з постійно мінливими пропозицією і попитом.

**Стан "складна - нестабільна середовище".** Найбільш високий рівень невизначеності виникає в складнонестабільній обстановці. На організацію впливає велика кількість зовнішніх факторів, вони часто змінюються і різко реагують на ініціативи організації. Коли одночасно змінюються кілька факторів, зовнішнє середовище стає вируючою, або, як її називають, турбулентною. З такою середовищем стикаються, наприклад, електронні фірми і авіакомпанії. Так, авіакомпаніям протягом всього лише декількох останніх років довелося протистояти зростанню числа регіональних авіакомпаній, війні тарифів, злету цін на паливо, тісноті в аеропортах, зміни попиту споживачів і т. д. З подібними ситуаціями стикаються аерокосмічні корпорації, компанії зв'язку, фармацевтичні фірми та багато інших.

Показники складності і нестабільності зовнішнього середовища по-різному впливає на організаційну поведінку окремих функціональних підрозділів організації. Розглянемо в якості прикладу вплив цих показників на кадрову службу організації.

Проста і стабільна середовище - найпростіша для роботи відділу кадрів. Прогнозування потреби в персоналі відносно нескладно, оскільки воно може ґрунтуватися на минулих тенденціях. Необхідність зміни методів стимулювання праці та мотивації незначна у зв'язку з низькими рівнями конкуренції. Доходи від продажу і рівні прибутку, швидше за все, будуть залишатися постійними, тому фонд заробітної плати не змінюється. Застосовуються рутинні процедури для пошуку та відбору персоналу. Оцінити інформацію про зовнішнє середовище відносно легко, так як кількість включених елементів невелика.

Складна і стабільна середовище. З точки зору перспектив управління персоналом цей випадок також не представляє серйозних проблем. Прогнозування

потреби в додатковій робочій силі відносно нескладно у зв'язку з високим рівнем стабільності і досить значним постійністю ринку праці. Оцінка інформації набагато складніше із-за значної кількості залучених елементів. Однак немає серйозної необхідності для зміни політики щодо роботи з персоналом, так як використовувані методи роботи досить ефективні.

Проста і нестабільне середовище. Цей випадок є більш значні проблеми. У зв'язку з високим рівнем динамічності ситуації на ринку праці, прогнозування результатів роботи ускладнено. Проблеми оцінки менш значні внаслідок невеликої кількості діючих елементів. Однак, можливо, доведеться переглядати й удосконалювати методи відбору персоналу, систему преміювання, мотивації.

Складна і нестабільна середовище. Це найменш сприятливий стан зовнішнього середовища для діяльності служби персоналу. Воно робить процес кадрового планування надзвичайно важким. Прогнозувати кадрові зміни складно з-за високого рівня комплексності проблем, труднощів зі збиранням інформації та неможливості ґрунтуватися на минулих тенденціях. Управління персоналом, його планування надзвичайно ускладнене через циклічних змін потреби в персоналі і нестабільності ринку робочої сили. Оцінити інформацію дуже важко внаслідок великої кількості включених змінних. Ймовірно, доведеться більш широко використовувати послуги кадрових агентств.

#### **4. Менеджмент в умовах невизначеності зовнішнього середовища**

Організації, діючі в визначеною і невизначеною зовнішній обстановці, будуть управлятися по-різному, з урахуванням їх структури і типу використовуваної системи управління. Також важливо, щоб структура або система управління організації відповідала зовнішньому середовищі, в оточенні якої вона знаходиться.

С. Роббінс і М. Коултер вказують, що в широкому розумінні організація може застосовувати для зниження невизначеності зовнішньої обстановки дві загальні стратегії. Організація може реагувати пристосуванням і зміною своїх дій з метою домогтися відповідності їх мінливих параметрів зовнішнього середовища, що можна назвати внутрішньою стратегією. В іншому випадку організація може спробувати змінити ситуацію так, щоб вона краще відповідала можливостям організації. Це - зовнішня стратегія. Розглянемо більш детально ці два типи стратегій.

#### **Внутрішні стратегії**

Зміна сфери діяльності. Найпростішою мірою, яку організація може зробити, зіткнувшись з несприятливими умовами зовнішнього середовища, є перенесення діяльності в середовище з меншою невизначеністю її параметрів. Наприклад,

керівництво організації може розглянути можливість розміщення бізнесу в іншій ринковій ніші, в якій конкурентів менше або вони становлять меншу загрозу. Якщо організація нездатна до подібних змін, вона може зробити вибір на користь різноманітності власних цілей, зміни структури та характеру діяльності таким чином, щоб досягти оперативності в реагуванні на зміни параметрів зовнішнього середовища. Ці заходи можуть привести до того, що рівень спеціалізації знизиться, організація урізноманітнює напрямки своєї діяльності, тим самим як би "підстраховуючись" від загроз з боку мінливих параметрів зовнішнього середовища. Якщо зовнішня обстановка стабільна, то може виявитися більш вигідною спеціалізація. Проте в динамічному зовнішньому середовищі неспеціалізовані організації можуть перебудовуватися швидше і краще використовувати можливості, які дають ці зміни.

Набір персоналу. Деякі організації використовують практику вибіркового набору персоналу для зменшення невизначеності зовнішньої обстановки. Організації можуть запрошувати на роботу співробітників з персоналу організацій-конкурентів для отримання важливої інформації про своїх конкурентів. Інші полюють за колишніми міністрами, представниками уряду та іншими в минулому високопоставленими чиновниками для того, щоб використовувати з вигодою для себе їх зв'язки з впливовими людьми, що приймають рішення.

Створення запасів. Традиційним способом протистояння невизначеності зовнішнього середовища завжди було створення навколо основної виробничої діяльності "буферних" підрозділів з метою пом'якшення та поглинання цієї невизначеності, тим самим знижуючи ймовірність порушення діяльності організації. Це досягається створенням запасів для безперервного надходження в організацію грошей, матеріалів, інформації і інших ресурсів. Наприклад, відділ постачання захищає виробництво від несподіванок, забезпечуючи наявність безперервного потоку сировини і матеріалів. Точно так само фінансовий відділ повинен забезпечити наявність достатніх грошових ресурсів для покриття виробничих витрат. Відділ кадрів захищає виробництво за рахунок набору і підготовки виробничого персоналу, а також створення власних баз даних кандидатів на працевлаштування.

Згладжування. Згладжування є спробою зрівняти вплив змін у зовнішньому середовищі організації, в особливості змін попиту. Згладжування інтенсивно використовується магазинами в роздрібній торгівлі як захист бізнесу від сезонних та інших коливань попиту. Так, наприклад, найменш активними періодами в роздрібній торгівлі є період після нового року і пізні літо. Тому саме в цей час найчастіше влаштовуються розпродажі, які виробляються для того, щоб знизити збиток від неминучого зниження доходів.

Нормування. Якщо середовище характеризується невизначеністю попиту (наприклад, його надлишком, пов'язаних із зміною споживчих переваг), керівництво організації може використовувати нормування продукції чи послуг (тобто розподіляти продукцію на основі деякої системи пріоритетів). Часто це робиться в тому разі, коли з тих чи інших причин не можна підняти ціну або збільшити виробництво товарів або послуг. Наприклад, адміністрація школи бізнесу може вводити нормування в прийомі слухачів для навчання за тими спеціальностями, де не вистачає місць для всіх бажаючих.

## **Зовнішні стратегії**

Маркетинг. Великі кошти витрачаються організаціями щороку на такі маркетингові заходи, як дослідження ринку, споживчих переваг, створення брендів, реклама продукції та послуг. Організації витрачають ці суми, намагаючись знизити невизначеність середовища, про що свідчить схильність споживачів рекламного впливу, вироблення прихильності до марки їх продукції, зниження конкурентного тиску і стабілізація попиту.

Укладання контрактів. В даному випадку мова йде про контракти, покликаних захистити організацію від коливань якості і ціп на необхідні їй матеріали, а також вироблену нею продукцію. Наприклад, керівництво може укласти контракт на певний термін, умови якого передбачають точні розцінки на всі матеріали, або ж контракт на продаж покупцеві певного відсотка виробленої продукції. Так, наприклад, судноплавні компанії укладають з нафтовими компаніями контракти на постачання палива з фіксованими умовами, які не можна змінити протягом певного часу (термін дії контракту), незважаючи на коливання цін на нафту або вартості вантажоперевезень.

Кооптування. Організації можуть "поглинати" зі свого оточення окремих осіб або інші організації, які загрожують їх стабільності. Це найбільш наочно виявляється у вибіркових призначення нових членів ради директорів різних корпорацій. Наприклад, можна очікувати, що організації, які стикаються з невизначеностями у фінансуванні, будуть призначати членів рад директорів з числа керівників банків та інших фінансових установ.

Об'єднання. Термін "об'єднання" позначає ситуацію, коли організація об'єднується з однією або декількома іншими організаціями для спільної діяльності. Прикладами такої зовнішньої стратегії є злиття і створення спільних підприємств. Подібний метод може сприяти зменшенню невизначеності параметрів зовнішнього середовища за рахунок ослаблення конкуренції між організаціями та зниження їх залежності один від одного.

Лобіювання. Лобіювання може бути визначено як використання впливу окремих осіб, соціальне і політичне становище яких дозволяє сприяти досягненню вигідного для організації результату при прийнятті рішень, і є ще одним методом, використовуваним організаціями для управління зовнішнім середовищем. Найчастіше лобіювання проявляється в тому, що організації як індивідуально, так і спільно через свої торговельні асоціації і групи політичного тиску активно прагнуть вплинути на законодавців з метою прийняття вигідних для них законів і правил. Так, організація може чинити тиск на органи, які приймають рішення, для досягнення пільг, більш вигідного оподаткування, для зниження процентних ставок і т. д.

### **Підсумки і висновки**

У даній главі ми розглядали зовнішнє середовище і її вплив на організацію. Ми визначили, що зовнішнє середовище або організаційне оточення - це все те, що лежить за межами організації і має можливість впливати на неї. Фактори зовнішнього середовища, що впливають на процес розробки стратегії розвитку організації, поділяються на "ближнє" організаційне оточення (його фактори безпосередньо впливають на організацію) і "далекє" оточення, яке впливає на організацію опосередковано.

Основні фактори, що впливають на організацію, можна класифікувати як політичні, економічні, культурні і технологічні. Ці чотири групи факторів визначають процес комплексного аналізу, який допомагає виявити ключові загрози та можливості зовнішнього середовища. Ми також проаналізували типи зовнішнього середовища за ступенем властивої їм невизначеності. Невизначеність визначається такими полярними характеристиками середовища, як "просте - складне", "стабільна - нестабільна". Ці характеристики можуть різним чином поєднуватися.

Природа цієї невизначеності передбачає відповідні способи роботи організації з зовнішнім середовищем. Можна провести відмінність між внутрішніми і зовнішніми стратегіями. Внутрішні стратегії включають зміна сфери діяльності організації, амортизацію (за допомогою створення запасів і набору персоналу), згладжування і нормування. Зовнішні стратегії включають маркетингові заходи, укладання контрактів, кооптування, лобіювання та об'єднання. Багато з цих стратегій активно використовуються організаціями.