

image not found or type unknown



Первой проблемой, стоящей перед руководителем при рассмотрении организации как открытой системы, стало определение внешней среды.

Что такое внешняя среда организации? – Это совокупность факторов ее внешнего окружения.

Окружающая организацию среда имеет множество факторов, учесть которые в полном объеме практически невозможно. Кроме того, не все факторы внешней среды в равной степени оказывают влияние на результаты деятельности организации. Поэтому естественно, что необходимо ограничить понятие внешней среды для организации только теми факторами, которые существенно влияют на ее успех.

В этом случае внешнюю среду организации можно определить следующим образом:

- Внешняя среда организации определяется как факторы ее внешнего окружения, которые имеют непосредственное отношение к функционированию организации.
- Влияние внешней среды проявляется через воздействие ее факторов на результаты деятельности организации. Одним из способов определения факторов внешней среды для облегчения их учета является разделение этих факторов на две основные группы: среда прямого воздействия и среда косвенного воздействия.
- Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на хозяйственную деятельность организации и испытывают на себя прямое влияние организации. К таким факторам относят: поставщиков, профсоюзы — поставщики трудовых ресурсов, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов.
- Среда косвенного воздействия включает факторы, которые могут не оказывать непосредственного (прямого) воздействия на деятельность организации, но сказываются на ее результатах. К этим факторам относят: состояние экономики, научно-технический прогресс, социальные, культурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

- Основные характеристики внешней среды. В менеджменте принято учитывать следующие характеристики внешней среды: взаимосвязь факторов внешней среды, сложность внешней среды, подвижность внешней среды, неопределенность внешней среды.

Взаимосвязь факторов внешней среды определяет уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Известно, что изменение одной внутренней переменной может влиять на другие переменные, так и изменение одного фактора внешней среды может обуславливать изменение других.

В качестве примера взаимосвязи факторов внешней среды можно привести снижение поставок нефти в 70-е годы, что привело к росту цен на продукты нефтепереработки. Это, в свою очередь, привело к росту цен почти на все виды продукции, и в конечном итоге привело к мировому кризису экономики рыночно ориентированных стран (в том числе США, Японии, Западной Европы и других стран).

Характеристика взаимосвязи факторов внешней среды особенно важна и значима для мирового рынка. Руководители организации не могут больше рассматривать внешние факторы изолированно. Изменения внешней среды в конце XX — начале XXI веков характеризуются большой динамичностью и сильной взаимосвязью ее факторов. Выживание организации в современном мире все более зависит от уровня знаний о всей внешней среде.

Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого учитываемого фактора.

Например: государственное регулирование, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленное или наоборот ограниченное число конкурентов, ускоренные или наоборот замедленные технологические изменения.

Подвижность среды характеризует скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследования указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. В условиях, когда эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых среда особенно подвижна (например, фармацевтическая, химическая, электронная промышленности). Быстрые изменения происходят в биотехнологии,

информационных технологиях и других отраслях. В рамках одной организации подвижность внешнего окружения также может быть выше для одних подразделений и ниже для других. В этих условиях организация и ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных.

Неопределенность внешней среды характеризуется количеством информации, которой располагает организация или конкретное лицо по поводу конкретного фактора, а также степенью уверенности в достоверности этой информации.

В ситуации, когда информации мало или существуют сомнения в ее точности (достоверности), среда становится более неопределенной по сравнению с ситуацией, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Современная тенденция развития бизнеса требует все больше различной информации для достижения успеха организации, при этом наблюдается снижение уверенности в ее точности. И чем неопределеннее внешнее окружение, тем все труднее становится принимать эффективные решения.