

image not found or type unknown



Неопределенность внешней среды – соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения. Турбулентность внешней среды характеризует изменения во внешней среде, которые происходят с высоким уровнем неопределенности и непредсказуемости. Проблема турбулентности внешней среды обусловлена тем, что менеджмент организации неспособен просчитать все детерминанты, существующие в бизнес-среде, и оценить результаты их влияния на эффективность и конкурентоспособность организации. На сегодняшний день существуют различные подходы к трактовке

понятия «неопределенность внешней среды». Чаще всего неопределенность воспринимается в качестве меры информации. Когда информация о возможном состоянии и изменении внешней среды полностью или частично отсутствует. Неопределенность характеризуется недостатком информации о будущих вероятностных событиях и «предполагает неполноту и неточность информации, ведущую к не просчитываемой многовариантности ожидаемого

результата». При этом достижение полной осведомленности хозяйствующего субъекта относительно окружающей его среды при принятии управленческих решений в реальных условиях абсолютно невозможно. Третий подход к пониманию неопределенности предполагает, что она обусловлена наличием вариативности и сложности выбора из различных альтернативных вариантов. Четвертый подход связывает неопределенность с качеством существующей в наличии информации, ее достоверностью, полнотой, ценностью, актуальностью, понятностью. Например, высокую степень неопределенности формирует такое качество информации, как асимметричность, предполагающая, что потенциальные кредиторы, акционеры располагают о ее деятельности организации меньшей информацией, чем менеджеры, управляющие ею. В результате асимметричности информации инвесторы потенциально могут нести финансовые потери. Согласно пятому подходу, неопределенность конвергирует с риском. Риск является следствием существования нестабильности и неопределенности предпринимательской среды, неблагоприятных обстоятельств экономической деятельности, получением непредсказуемого результата в зависимости от принятого управленческого

решения. Когда скорость происходящих во внешней среде изменений возрастает, организация сталкивается с достаточно высоким уровнем неопределенности. В результате организации необходимо максимально быстро адаптироваться к изменениям среды. В настоящее время существует две базовые стратегии работы в условиях высокой неопределенности среды: адаптация и воздействие на среду.

1. Адаптация организации к изменениям среды с целью сделать ее более благоприятной для функционирования.

Адаптация- это стратегия эффективного или приемлемого для организации взаимодействия с внешней средой. Адаптация требует от высшего органа управления организации гибкости, которая выражается в изменениях, касающихся в первую очередь, технологий, а нередко и структуры, и цели организации.

В зависимости от различных факторов внешней среды менеджер может использовать следующие стратегии адаптации:

1) роли наблюдателей-«дипломатов». Отделы и сотрудники, исполняющие роли наблюдателей-«дипломатов», связывают и координируют взаимодействия организации с ключевыми элементами внешней среды. Во-первых, они занимаются поиском и обработкой информации о происходящих за пределами организации переменах. Во-вторых, представляют интересы организации во внешней среде, преодолевая существующие границы;

2) прогнозирование и планирование. Во многих корпорациях функции прогнозирование и планирование изменений во внешней среде рассматриваются как одни из важнейших видов деятельности. Как правило, дополнительные отделы планирования создаются в тех случаях, когда неопределенность внешней среды находится на критически высоком уровне;

3) гибкая структура. Структура организации должна позволять ей эффективно и достаточно быстро реагировать на изменения, происходящие во внешней среде. Исследования показывают то, что гибкая структура позволяет организации наиболее эффективно адаптироваться как к внешним изменениям, так и проводить внутренние трансформации. Напротив, жесткая организационная структура наиболее адекватна внешней среде с низким уровнем неопределенности;

4) слияние и создание совместных предприятий. Под слиянием понимается объединение в одну организацию двух или более организаций, в результате чего удастся добиться снижения уровня неопределенности. Совместное предприятие

представляет собой стратегический альянс или программу, в которой участвуют две или более организации. Как правило, такие организации создаются для реализации сложных, связанных со значительными инвестициями проектов, когда одна из компаний не обладает достаточными для ведения самостоятельных операций опытом.

Таким образом, по своей сути, адаптивные механизмы представляют собой совокупности определенных действий (или бездействий) организации, основанные на информации, полученной в результате стратегического анализа. Основная функция адаптивных механизмов состоит в том, что они помогают выбрать стратегию взаимодействия организации с внешней средой.

2. Второй вариант стратегии организации - воздействие - в условиях неопределенности среды заключается в том, что организация стремится оказать воздействие на ее факторы. К широко распространенным способам воздействия можно отнести рекламу и связи с общественностью, членство в торговых ассоциациях, политическое лоббирование.

Организация может реагировать приспособлением и изменением своих действий с целью добиться соответствия их изменяющимся параметрам внешней среды, что можно назвать внутренней стратегией.

Факторы, увеличивающие турбулентность:

- Технологический бум. Офлайн-проекты и традиционный бизнес ищут вход в онлайн.
- Рост числа нового бизнеса и активных предпринимателей в информационном поле. Растет объем как качественного контента, так и спама.
- Срок жизни информации снижается. То, что было актуально пару часов назад, уже устарело и в тренде новое событие.
- Активная борьба между разными странами за влияние на глобальных рынках.
- Повышение требовательности пользователей к контенту. Растет число людей игнорирующих рекламу.
- Турбулентность маркетинга возрастает именно с точки зрения восприятия рекламы, контента. Пользователей сложнее привязать к бренду из-за переизбытка информации. Но аналитика дает все больше предсказуемости. Все больше и больше крутых инструментов для анализа данных, оперативной оценки эффективности рекламной кампании и быстрой коррекции ситуации.

Аналитические инструменты все точнее и точнее. Но это непрерывный процесс. Не успели справиться с одной проблемой, как возникает новый вызов. Например, сейчас на Западе наблюдается мощная кампания противников использования искусственного интеллекта для анализа персональных данных, цифрового следа. Людей беспокоит неконтролируемое вторжение в их личное пространство и вопросы защиты персональных данных. Новые инструменты помогли снизить турбулентность, персонализировать и структурировать информационные потоки – но это вызвало новую волну реакции рынка.

В данном эссе рассмотрены проблемы стратегического управления в условиях неопределенности внешней среды и турбулентности бизнес-среды. Разработка стратегии начинается с анализа неопределенности внешней среды организации и ее турбулентности. Внешняя среда и турбулентность организации — это все то, что лежит за пределами организации и имеет возможность влиять на ее жизнедеятельность. Степень влияния внешних факторов может быть различной, поэтому внешнюю среду подразделяют на «ближнее» организационное окружение (его факторы непосредственно влияют на организацию) и «дальнее» окружение (факторы которого воздействуют на организацию опосредованно).

Воздействующие на организацию факторы можно подразделить на экономические, политические, культурные и технологические. Эти группы факторов определяют процесс комплексного анализа, с помощью которого можно выявить ключевые угрозы и возможности внешней среды. Организациям необходимо рассматривать нестабильность и неопределенность внешней среды как внутренний потенциал для возможности к дальнейшему развитию, находить способы, которые помогут избежать угрозы, а не в качестве угрозы для ее развития.