

ЛЕКЦИЯ № 3. Внутренняя и внешняя среда организации

Контрольные вопросы: -

- Внутренняя среда организации и ее переменные.
- Организационная культура, ее элементы и типы.
- Внешняя среда организации.
- Внешняя среда прямого и косвенного воздействия.
- Реакции организации на изменения внешней среды.
- Два типа стратегий по снижению уровня неопределенности своего окружения.

ЛЕКЦИЯ № 3. Внутренняя и внешняя среда организации

Внутренняя среда и ее переменные.

- К элементам внутренней среды относятся цели, задачи, люди, технологии, информация, структура, организационная культура и другие составляющие.
- Люди, работающие в организации, их отношения и взаимодействия образуют **социальную подсистему организации**.
- **Производственно-техническая подсистема** включает комплекс машин, оборудования, сырья, материалов, инструментов, энергии, который производит переработку входящих ресурсов в готовый продукт. Основными характеристиками этой подсистемы являются: используемые технологии, производительность труда, издержки производства, качество продукта, объем запасов.

Внутренняя среда организации

- Финансовая подсистема осуществляет движение и использование денежных средств в организации. В частности, поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей.
- **Маркетинговая подсистема** связана с удовлетворением потребностей клиентов в продуктах предприятия путем изучения рынка, создания системы сбыта, организации оптимального ценообразования и эффективной рекламы, а также активного воздействия на рынок с целью формирования новых потребностей для увеличения рыночной доли и повышения рентабельности продаж.

Внутренняя среда организации

- **3. Организационная культура, ее элементы и типы**
- Внутренняя среда пронизывается организационной культурой, которая является ее интегрированной характеристикой. Организационная (корпоративная) культура – это совокупность главных предположений, ценностей, традиций, норм и образцов поведения, которые разделяются членами организации и направляют их поведение на достижение поставленных целей. Она может сознательно формироваться ведущими членами организации или возникать и развиваться стихийно.

Внутренняя среда организации

- В современных предприятиях организационная культура должна выполнять следующие функции:
- 1) формирование определенного имиджа организации, отличающего ее от любой другой;
- 2) развитие чувства общности, сплоченности всех членов организации;
- 3) усиление социальной стабильности в организации;
- 4) усиление вовлеченности работников в дела организации и преданности ей;
- 5) формирование и контроль образцов поведения, целесообразных с точки зрения данной организации;

Внутренняя среда организации

- Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих содержание определенной культуры. Так, Ф. Харрис и Р. Моран предлагают 10 ее характеристик.
- **1. Осознание работниками себя и своего места в организации** (в одних организациях относятся к работникам как к коллегам, в других видят в них лишь исполнителей, от которых требуется только точное выполнение распоряжений менеджера).
- **2. Коммуникационная система и язык общения** (использование устных или письменных, вертикальных или горизонтальных коммуникаций, доступность или недоступность руководства для общения, возможность использования жаргона, ненормативной лексики).
- **3. Внешний вид, одежда, представление себя на рабочем месте** (униформа, спецодежда, деловой, спортивный или вечерний стили, косметика, прически и т. д.).
- **4. Привычки и традиции в организации питания** (наличие или отсутствие кафе, столовых, буфетов на предприятии, дотация питания, продолжительность обеденного перерыва, наличие привилегированных, закрытых мест).

Внутренняя среда организации

- **5. Отношение ко времени, его использование** (соблюдение распорядка, степени точности времени и поощрение за это).
- **6. Взаимоотношения между людьми** (по возрасту, полу, национальности, статусу и власти, интеллекту)
- **7. Ценности и нормы** (общепринятые стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов организации).
- **8. Вера во что-то** (вера в руководство, коллектив, успех, в свои силы, в справедливость, во взаимопомощь и т. п.).
- **9. Процесс развития работника** (наличие системы адаптации, профориентации, непрерывного обучения, управления карьерой работников, степень их информированности).
- **10. Трудовая этика** и мотивирование (проектирование работы, отношение к ней и ответственность на рабочем месте, его чистота, качество работы, оценка деятельности, вознаграждение).

Внешняя среда организации

- **Внешняя среда подразделяется на среду прямого и косвенного воздействия.**
- **Внешняя среда прямого воздействия** включает следующие основные элементы: потребители, поставщики, конкуренты, рынок труда, органы государственного регулирования и контроля, стратегические альянсы предприятия с другими фирмами и т.д. (микросреда)...
- **Внешнюю среду косвенного воздействия (макросреду)** предприятия формируют политико-правовые, экономические, социально-культурные и технологические условия (ПЭСТ – РЕСТ (англ.))...

Внешняя среда организации

- Экономические условия среды отражают общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором работает предприятие... (ВВП, инфляция...)
- Социально-культурные факторы представляют социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе... (традиции, ценности, привычки, этические нормы, стиль жизни, отношение людей к работе)...
- Политико-правовая среда включает характеристику политической системы, государственное регулирование бизнеса ...
- Технологические факторы включают научные и технологические нововведения, которые позволяют предприятию модернизировать старую и создавать новую продукцию, совершенствовать и разрабатывать технологические процессы...
- Международные факторы показывают степень вовлеченности или воздействия на фирму бизнеса других стран...

Внешняя среда организации

- **Реакции организации на изменения внешней среды**
- Внешняя среда прямого воздействия (деловая среда) организации формируется в процессе ее деятельности и меняется со временем. Среда меняется, если меняется продукт, рынки, стратегия и т. д. Главным фактором деловой среды являются потребители.
- Это все непосредственные покупатели и клиенты: торговые фирмы, официальные дистрибьюторы, магазины, фирмы-производители, торговые агенты, индивидуальные покупатели и клиенты.
- Влияние потребителей может выражаться в различных формах: в установлении определенного уровня цен, наличии особых требований к качеству, дизайну, техническим характеристикам продукции, формам оплаты и т. д.

Внешняя среда организации

- Современная цель бизнеса – создать своего потребителя. Изучение покупателей позволяет лучше понять, какой товар фирмы будет пользоваться наибольшим спросом, на какой объем продаж она может рассчитывать, что ожидает продукт в будущем, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей.
- Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:
 - 1) географическое месторасположение покупателя;
 - 2) демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности);
 - 3) социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т. д.).

Внешняя среда организации

- Изучая покупателя, фирма должна определить его торговую силу. Эта сила определяется такими факторами, как:
- 1) объем закупок, осуществляемых покупателем;
- 2) наличие товаров-субститутов;
- 3) уровень информированности покупателя;
- 4) стоимость перехода к другому продавцу;
- 5) чувствительность к цене.
- **Конкуренты** – это фирмы, реализующие продукцию на одних и тех же рынках или оказывающие услуги, удовлетворяющие одни и те же потребности. Они конкурируют между собой за ресурсы. И самым главным из них является сомони покупателя. Фирма должна знать сильные и слабые стороны конкурента и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы... (модель 5-ти сил Портера...)...

Внешняя среда организации

- Поставщики материальных и природных ресурсов могут воздействовать на организацию, создавая ресурсную зависимость. Эта зависимость дает власть поставщикам и позволяет им оказывать влияние на себестоимость, качество продукции, сроки ее изготовления и в целом – на эффективность деятельности организации... (э.э, газ, сырье, вода...)...
- Рынок труда – это люди, обладающие необходимой квалификацией, способные реализовать цели фирмы и желающие в ней работать. В современной организации это главный ресурс. В данную группу входят все, с кем фирма взаимодействует, чтобы обеспечить себя необходимыми человеческими ресурсами: кадровые агентства, служба занятости, учебные заведения, биржи труда, системы переобучения и переподготовки кадров, профсоюзы. Изучение рынка труда позволяет получить информацию о наличии рабочей силы ...

Внешняя среда организации

- Внешняя среда организации характеризуется следующими чертами: сложностью, подвижностью, неопределенностью и взаимосвязанностью всех факторов.
- Неопределенность – основная характеристика внешней среды, которая в свою очередь зависит от ее сложности и подвижности. Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации о факторах внешней среды, следствием чего является сложность определения ее потребностей и изменений. Чем выше уровень неопределенности, тем сложнее принимать эффективные решения, тем выше риск. Поэтому фирма пытается снизить уровень неопределенности своего окружения.

Внешняя среда организации

- Для этого могут использоваться два типа стратегий – адаптации фирмы к изменениям среды и влияния, изменения самой среды, чтобы сделать ее более совместимой с целями и потребностями организации.
- Адаптация организации реализуется через следующие инструменты.
- 1. Создание информационной системы, позволяющей получать информацию об изменениях, произошедших у основных контрагентов предприятия; снижать неопределенность на входах и выходах и защищать, реализовывать интересы предприятия в среде. Деятельность по сбору информации осуществляется такими службами, как снабжение, маркетинг, стратегическое планирование, логистика...

Внешняя среда организации

- 2. Прогнозирование тенденций развития внешней среды и стратегическое планирование деятельности предприятий подготавливают предприятие к возможным изменениям рыночной ситуации и неблагоприятным воздействиям окружения.
- 3. Слияния, приобретение новых предприятий, образование стратегических альянсов с другими предприятиями, в том числе с бывшими конкурентами...
- 4. Гибкие организационные структуры (структура определяет характер и количество информационных и коммуникационных связей как внутри предприятия, так и между ним и его контрагентами).
- 5. Партнерские отношения между руководством предприятия и его персоналом...

Внешняя среда организации

- Предприятие не только подчиняется существующим экономическим отношениям, но и само формирует их, **формирует ту среду, в которой функционирует.** Влияние предприятия на среду возможно, когда оно интегрирует в себя достаточное количество ресурсов и обладает высоким социально-экономическим потенциалом. Предприятие предпочтет влияние на среду, когда очередное приспособление под изменения внешней среды будет оценено им как более дорогостоящий процесс, чем изменение самого окружения.
- **Инструменты влияния предприятия на среду перечислены ниже:**
- 1. Реклама, которая формирует новые потребности, изменяет среду функционирования предприятия посредством сигналов о качестве товара, возведения барьеров входа на рынок предприятий-конкурентов...

Внешняя среда организации

- 2. «Паблик рилейшнз» устанавливают и поддерживают систему коммуникаций с контрагентами предприятия с целью формирования репутации, благоприятного общественного мнения о предприятии, его продукте...
- 3. Постоянные и устойчивые связи с поставщиками и потребителями на основе долгосрочных контрактов изменяют внешнюю среду через ограничение реакций партнеров на изменение ситуации, увеличение взаимных обязательств и доверия...
- 4. Профессиональные ассоциации – добровольные объединения различных предприятий, создаются с целью оказания помощи, поддержки, содействия, защиты и лоббирования их интересов...
- 5. Благодаря лоббированию интересов предприятия в парламенте, правительстве, предприятие становится участником формирования правовой базы, микроэкономической и макроэкономической политики.