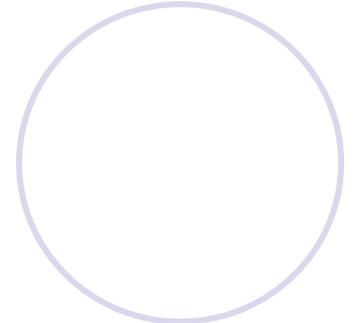
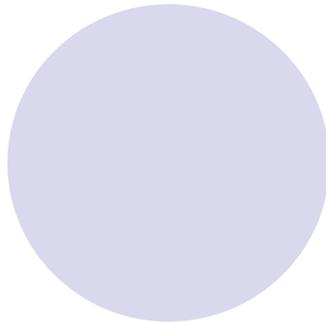
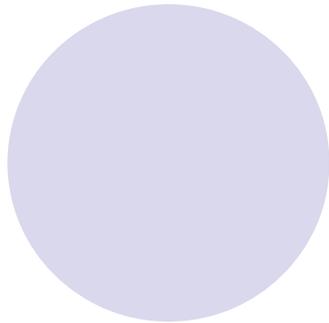


Внешняя и внутренняя среда организации



Внешняя среда — это факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать.

Среда прямого воздействия (микросреда) —

непосредственно влияет на организацию, увеличивает или уменьшает эффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей.

Организация тесно взаимодействует с этой частью своей среды, а менеджеры пытаются управлять ее параметрами, с целью изменения их в благоприятном для организации направлении

Среда косвенного воздействия (макросреда) —

оказывает опосредованное (косвенное) воздействие на организацию, влияя на нее через элементы среды прямого воздействия.

Менеджеры не могут управлять параметрами макросреды, но должны отслеживать тенденции их изменения и учитывать их в своих планах.

Факторы среды прямого воздействия

Потребители	Эффективность организации зависит от ее способности находить потребителя результатов своей деятельности и удовлетворять его запросы.
Поставщики	На вход организации должны поступать: материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Ввод данных ресурсов обеспечивает сеть поставщиков.
Конкуренты	Конкуренция определяет цену на производимый товар и оказываемые услуги, условия работы, оплату труда и т.д.
Законы	Деятельность организации регулируется с помощью федеральных и региональных законов.
Государственные органы	Органы государственного регулирования обеспечивают выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, и вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона.

Факторы среды косвенного воздействия

Политические и правовые	Изменения в налоговом законодательстве; расстановка политических сил; отношения между деловыми кругами и правительством; патентное законодательство; законодательство об охране окружающей среды; антимонопольное законодательство; денежно-кредитная политика; и т.п.
Экономические	Уровень процентной ставки, курсы обмена валют, темпы экономического роста, уровень инфляции и т.п.
Социальные и культурные	Рождаемость; смертность; коэффициенты интенсивности иммиграции и эмиграции; коэффициент средней продолжительности жизни; располагаемый доход; стиль жизни; образовательные стандарты; покупательские привычки; отношение к труду; отношение к отдыху; отношение к качеству товаров и услуг; требование контроля за загрязнением окружающей среды; отношение к правительству; проблемы межэтнических отношений; социальная ответственность; социальное благосостояние, и т.п.
Технологические	Производство с помощью роботов, внедрение компьютерных технологий, новые виды связи, транспорта, и т.п.

Модель влияния внешней среды на организацию



Характеристики факторов внешней среды

Сложность	Количество и разнообразие факторов внешней среды, влияющих на организацию . Организацию может окружать простая среда (супермаркет) или сложная среда (университет).
Подвижность	Степень изменения самих факторов и силы их воздействия. Организация может работать в нестабильных (динамичных) внешних условиях (производство электронно-вычислительной техники) или в стабильной внешней среде (общеобразовательные школы).
Неопределенность	Зависит от сложности и подвижности внешней среды. Разные их соотношения приводят к возникновению разных степеней неопределенности.
Взаимосвязанность факторов	Сила, с которой изменение одного фактора, воздействует на другие факторы.

Взаимосвязь характеристик внешней среды

Сложность среды	Подвижность среды	
	Стабильная	Нестабильная
Сложная	<p><u>Умеренно низкая неопределенность:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - большое число факторов среды; - они не похожи друг на друга; - они в основном не меняются. <p><u>Примеры:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -- университеты; -- компании по производству электрооборудования; -- страховые компании. 	<p><u>Высокая неопределенность:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - большое число факторов среды; - они не похожи друг на друга; - они постоянно изменяются. <p><u>Примеры:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -- авиакомпании; -- компании связи; -- фармацевтические фирмы.
Простая	<p><u>Низкая неопределенность:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - небольшое число факторов; - факторы достаточно схожи; - они в основном не меняются. <p><u>Примеры:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -- продовольственный магазин; -- курсы обучения иностранному языку. 	<p><u>Умеренно высокая неопределенность:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - небольшое число факторов; - факторы достаточно схожи; - они постоянно изменяются. <p><u>Примеры:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -- производство модной одежды; -- производство компьютеров; -- шоу-бизнес.

Методы снижения неопределенности внешней среды организации

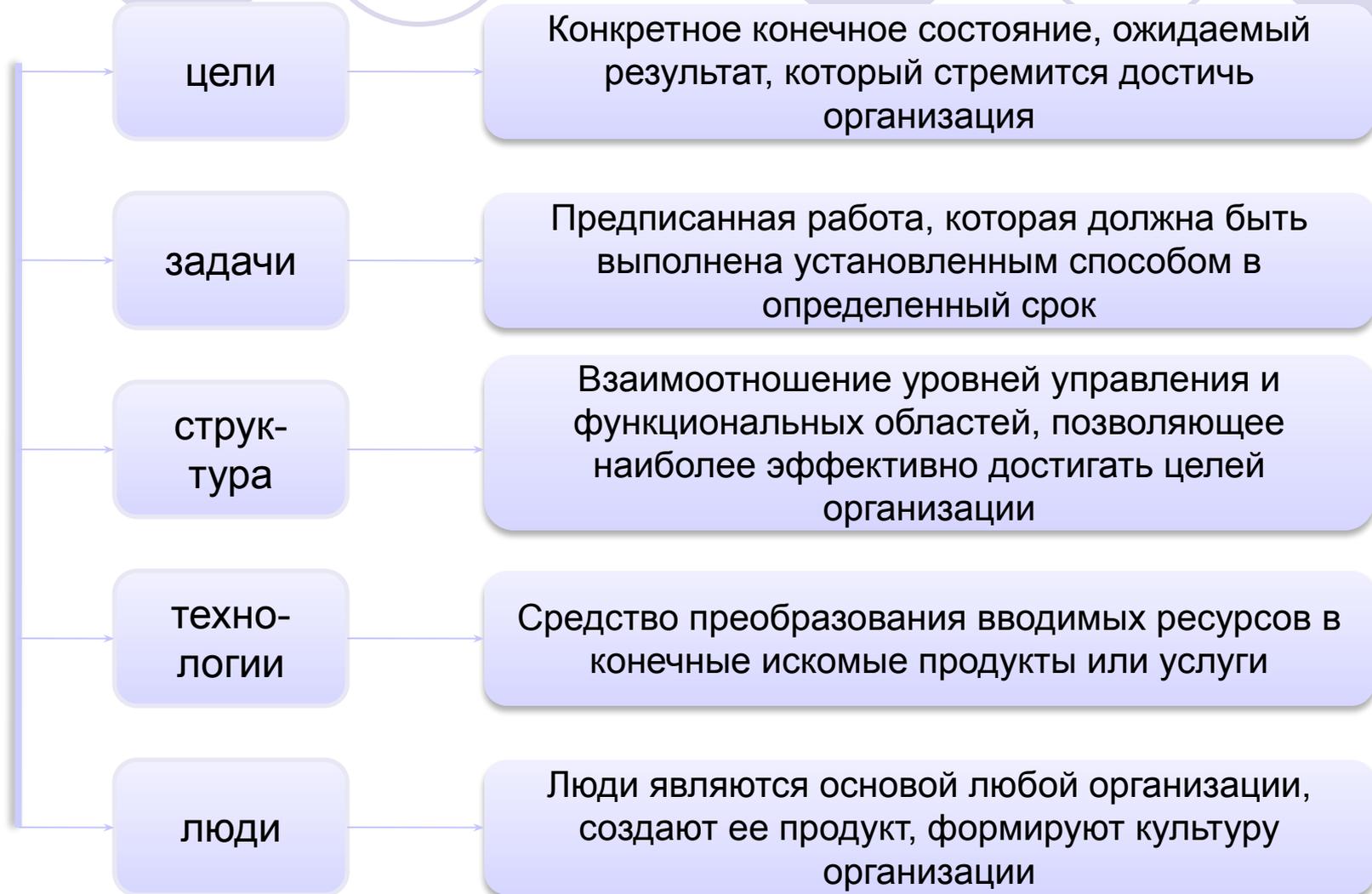
Внутренние стратегии:

- изменение сферы деятельности организации (перенос деятельности в среду с меньшей неопределенностью);
- создание запасов (сырье, материалы, денежные ресурсы, персонал);
- набор персонала (переманивание специалистов у конкурентов, поиск сотрудников со связями);
- сглаживание (скидки в розничной торговле в период снижения спроса);
- нормирование (при избытке спроса, например, ограничение приема в ВУЗ).

Внешние стратегии:

- маркетинговые мероприятия (исследование рынка, потребительских предпочтений, реклама);
- заключение контрактов (фиксирование цен на сырье, материалы, производимую продукцию);
- лоббирование (влияние на процесс принятия выгодных для организации законов и правил);
- объединение (слияние или поглощение, что ведет к ослаблению конкуренции между организациями и снижению их зависимости друг от друга).

Внутренняя среда организации



Взаимосвязь факторов внутренней среды организации

