

Взаимодействие организации с внешней средой

Р.В. Моргачев,
аспирант кафедры менеджмента

Вопрос об отношениях между организацией и ее окружающей средой в последнее время является все более актуальным.

Любая организация нуждается в регулярном получении из внешней среды исходных продуктов для обеспечения своей жизнедеятельности. При этом каждая организация должна отдавать что-то во внешнюю среду в качестве компенсации за ее существование. Как только рвутся связи с внешней средой, организация погибает.

Большинство исследователей сходятся во мнении, что организация должна адаптироваться к своему окружению, если она хочет выжить и повысить свою эффективность. В настоящее время получила широкое развитие и распространение концепция адаптивных (органических) структур, которая начала разрабатываться еще в 60-е годы XX века.

Д. Грюниг выясняет, что организации взаимодействуют с окружающей средой двумя способами: путем контроля и адаптации. Жестко структурированные организации стараются контролировать свое окружение. Слабо структурированные организации, напротив, стараются приспособиться к окружающей среде.

В настоящее время концепция фирмы как стабильного образования, живущего в почти неизменных условиях, почти полностью уступила взгляду на нее как на образование, находящееся в постоянно изменяющейся среде и вынужденное меняться вместе с нею.

Полностью независимых организаций быть не может. Обычное состояние организации – отношения взаимозависимости с рядом партнеров, поставщиков, клиентов, потребителей и даже конкурентов. Но организация всегда стремится к состоянию максимальной независимости от внешней среды, что особенно характерно для периодов кризиса. Достигение максимальной независимости – это не только увеличение альтернатив действий, но и появление возможностей для навязывания своей воли, расширения рынка, увеличения объема продаж и т. п.

Если же организация односторонним образом зависит от некоторых объектов внешнего окружения, то ей приходится постоянно ориентироваться на требования доминирующей организации вплоть до изменения своих целей.

Состояние взаимной зависимости с большинством объектов внешнего окружения в значительной степени укрепляет положение организации во внешней среде. В этом случае организация должна не только выполнять требования со стороны связанных с ней объектов внешней среды, но и требовать от них выполнения взаимных обязательств. Вместе с тем состояние взаимной зависимости со многими объектами внешней среды может помешать организации реализовать свои цели. Также это будет препятствовать нормальному функционированию вследствие наличия вероятности невыполнения соглашений с другими организациями, необходимости постоянного поиска компромисса с ними, выполнения собственных обязательств перед большим количеством объектов, что требует значительных усилий по совмещению этих обязательств.

Взаимосвязанность – одна из базовых характеристик внешней среды организации, которая указывает на характер отношений между отдельными структурными единицами внешнего окружения, а также между этими структурными единицами и организацией.

С точки же зрения интенсивности взаимодействия деловой организации и ее окружения можно условно выделить три группы:

Локальная среда (среда прямого воздействия) – это факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации (определение Элвара Элбинга). К объектам локальной среды традиционно относят потребителей, поставщиков, конкурентов, законы и государственные органы, и профсоюзы.

Глобальная среда (среда косвенного воздействия) – наиболее общие силы, события и тенденции, непосредственно не связанные с операционной деятельностью организации, однако в целом, формирующие контекст бизнеса.

Международная среда (среда бизнеса многонациональных компаний) – когда компания выходит за пределы страны своего происхождения и начинает осваивать зарубежные рынки, в действие вступают факторы международного бизнеса, к которым чаще всего относят уникальные особенности культуры, экономики, государственного и иного регулирования, а также политической обстановки [5].

Все уровни внешней среды связаны между собой системой формальных и неформальных коммуникаций: постоянных, с помощью которых осуществляется бесперебойный обмен ресурсами между организацией и внешней средой, и кратковременных. В этом плане основная

задача организации – использовать связи с внешней средой для прямого и косвенного поддержания баланса организации с внешней средой на входе и выходе. Для решения этой задачи важно выбрать сферу изучения внешней среды, определить ее характеристики и на основе связей между отдельными сферами и объектами внешней среды сформировать стратегии взаимодействия с внешней средой.

Внешнее окружение организации можно представить в виде двух сфер.

Первая сфера – это общее внешнее окружение организации, которое формируется под влиянием политических, правовых, социально-культурных, экономических, технологических, национальных и международных процессов, а также процессов природопользования. Данное внешнее окружение отражает состояние общества, его экономики, природной среды и не связано непосредственно с конкретной организацией. Общее внешнее окружение является более или менее одинаковым для подавляющего большинства организаций.

Вторая сфера – это так называемое непосредственное деловое окружение организации, которое создают покупатели, поставщики, конкуренты, деловые партнеры, а также регулирующие службы и такие организации, как административные органы, деловые объединения и ассоциации, профсоюзы и т. п. Эти субъекты окружения непосредственно связаны или непосредственно воздействуют на деятельность конкретной организации. При этом важно подчеркнуть, что и организация в свою очередь может непосредственно влиять на них [4].

Ключевую роль в выработке и проведении политики взаимодействия организации с окружающей средой играет менеджмент, особенно его верхний уровень. Долгосрочная стратегия взаимодействия организации с внешней средой становится основой построения всех процессов управления.

Управляя процессами взаимодействия организации с окружающей средой, менеджмент сталкивается с рядом серьезных проблем, порождаемых неопределенностью в состоянии окружающей среды. В связи с этим одной из сложнейших задач, стоящих перед менеджментом, является снижение неопределенности положения организации в окружении. Это достигается путем развития ее адаптивности (способности приспосабливаться) к внешней среде и установления широких связей с окружением, позволяющих организации органично вписываться в окружающую среду.

Высокая степень изменчивости среды заставляет организации постоянно добывать информацию о среде и предоставлять информацию о себе. Такая двухсторонняя связь может быть либо симметричной, либо несимметричной, равной по значимости или неравной. Если же действия среды можно более или менее предсказать, то организа-

ции пользуются обычно односторонней связью, т. е. ограничиваются передачей информации о себе.

Внешняя среда различается по степени присущей ей неопределенности. Под неопределенностью внешней среды понимается неполнота или неточность информации об условиях функционирования фирмы. Неопределенность внешней среды подразделяется на следующие виды: вероятностная, хаотическая, объективная, субъективная. Источниками возникновения неопределенности выступает экономическая, нормативно-законодательная, технико-технологическая и внутренняя среда.

Нестабильность внешней среды определяется факторами географического характера, товарных рынков, общественно-политическими условиями и внутренними особенностями фирмы. Степень нестабильности внешней среды оценивается на основе шкалы И. Ансоффа (с делениями от 1 от 5) и проводится с целью учета возможных изменений при выборе управленческой деятельности [2].

Различной конкретной обстановке соответствуют различные уровни неопределенности. Эти различные уровни могут быть классифицированы на основе анализа двух характеристик:

- степени простоты или сложности обстановки;
- степени стабильности (устойчивости, постоянства) или нестабильности (динамичности) событий.

Эти характеристики могут различным образом сочетаться.

Неопределенность внешней обстановки возрастает с увеличением динамичности или же с усложнением ее условий. Степень динамичности внешней среды определяется темпом и частотой изменений.

Зависимость от среды, особенно если она очень динамична и сложна, приводит к тому, что менеджеры не имеют четких целей, которым нужно следовать. Единственный способ, с помощью которого можно этого избежать – выстроить подвижную структуру организации, которая будет в состоянии отвечать запросам постоянно меняющихся условий ее окружения.

Основные компоненты организации не только определяют ее лицо, но и показывают возможности закрепления организации во внешнем окружении, ориентации членов организации, их основные функции при достижении общих целей.

Выбор структуры следует проводить в зависимости от темпа изменения окружающей среды: для фирм, действующих в относительно стабильной обстановке, следует выбрать в высшей степени жесткую организацию, для субъектов быстро меняющейся среды – в высшей степени гибкую структуру (рис. 1).

Хотя организация и зависит полностью от внешней среды, среда эта, как правило, находится вне пределов влияния менеджеров.



Рис.1. Зависимость оптимальной структуры организации от темпа изменения окружающей среды

Так как быстрое развитие технологий, усложнение и многообразие предлагаемых товаров и услуг, сокращение их жизненного цикла, усиливают зависимость организаций от внешних условий. Появление большого количества конкурентоспособных организаций, возрастание требований покупателей – все эти и другие изменения, происходящие в окружающей среде, вынуждают их искать способы для улучшения взаимодействия и развивать способности к адаптации.

Непредсказуемые, неожиданные и трудно просчитываемые изменения, их условно можно назвать завихрениями, характерны для так называемой турбулентной внешней среды, при этом постоянно изменяются направление и интенсивность потоков информации и других ресурсов.

Например, турбулентная внешняя среда формируется в ходе конкурентной борьбы, когда стороны постоянно изменяют правила игры и численность игроков, или во время кризисов, когда происходит всеобщая борьба за выживание на рынке.

Наиболее широко турбулентность внешней среды организации была изучена И. Ансоффом. Им была создана концепция внешней турбулентности, определение парадигмы возможного стратегического успеха и разработка метода стратегического управления в реальном времени. Он создал модель внешней среды, которая имеет пять уровней турбулентности – от самого слабого и легко прогнозируемого, к наиболее переменчивому и непредвиденному. По мнению ученого, для каждого из этих уровней может быть разработана оптимизирующая прибыльность поведения фирмы. Для того чтобы фирма смогла сбалансировать свои стратегические и операционные возможности, она должна принять во внимание внешние и внутренние обстоятельства и корректировать свои позиции с целью достижения желательных результатов.

И. Ансофф разработал также пятибалльную шкалу «уровней турбулентности», которые описываются разными соединениями показателей. И внешнее окружение служит ключевым индикатором стратегической позиции фирмы.

Уровень турбулентности определяется комбинацией следующих факторов:

- непостоянство рыночной среды;
- скорость изменений;
- интенсивность конкуренции;
- технологические возможности;
- покупательские предпочтения;
- давление со стороны правительства и отдельных влиятельных групп.

Чем выше турбулентность среды, тем агрессивнее должно быть поведение фирмы. Но, как показывает опыт, некоторые компании полностью используют предоставляемые им возможности, а другие отзываются на внешнее воздействие с опозданием.

Ансофф использовал модель предполагаемой турбулентности для построения стратегической парадигмы возможного успеха, основанной на трех переменных:

- уровень турбулентности внешнего окружения фирмы;
- степень агрессивности стратегического поведения фирмы во внешней среде;
- реактивность руководства фирмы (т. е. его способности быстро реагировать на внешние изменения).

Парадигма устанавливает, что финансовая деятельность фирмы оптимизируется, когда агрессивность и реактивность фирмы соответствуют турбулентности ее внешней среды.

Для того чтобы компания достигла максимальной прибыльности, она должна оценить уровень внешней турбулентности и привести в соответствие с ним свои стратегии и внутренние возможности. Хотя, по мнению некоторых специалистов, для достижения успеха существует только одно предписание, И. Ансофф настаивает на том, что разные внешние условия требуют от фирм различных типов реакции [2].

Фирмы могут в один период времени действовать успешно, а в другой они могут нести убытки. Это навело И. Ансоффа на мысль о необходимости приведения стратегии в соответствие с уровнем турбулентности внешней среды и пониманию того факта, что в противном случае фирма неминуемо разорится. Результатом этих размышлений стало создание стратегической парадигмы возможного успеха. Для демонстрации связи между внешними условиями, стратегией и организационными возможностями фирмы И. Ансофф разработал специальные наборы триад.

Упрощенная схема для проверки соответствия агрессивности и реактивности фирмы различным уровням внешней турбулентности приведена в табл. 1.

Таблица 1
Гипотетические триады успеха

Уровень	1	2	3	4	5
Турбулентность внешней среды	Повторяющаяся Без изменений	Увеличивающаяся Медленные инкрементальные изменения	Меняющаяся Быстрые инкрементальные изменения	Прерывистая Прерывистое предсказуемое изменение	Значительная Прерывистое непредсказуемое изменение
Стратегическая агрессивность	Стабильная Незменная, основывается на precedентах	Реактивная Увеличивающаяся, основывается на опыте	Упра�дающая Увеличивающаяся, основывается на экстраполяции	Предпринимательская Прерывистая, новые стратегии, основывающиеся на наблюдаемых возможностях	Креативная Прерывистая, новые стратегии, основывающиеся на творческих подходах
Способность к реагированию	Стремящаяся к стабильности Отвергает изменения	Определяющаяся требованиями эффективности Адаптируется к изменениям	Определяющаяся требованиями рынка Стремится к знакомым изменениям	Определяющаяся требованиями внешней среды Стремится к взаимосвязанным изменениям	Формулирующая внешние условия Стремится к новым изменениям

Существует множество факторов среды, которые влияют на организацию, и эффект воздействия которых на организацию может быть не совсем явным. Для того чтобы оставаться прибыльными, организации должны противостоять неопределенности обстановки.

Подвижность среды — это скорость, с которой происходят изменения в окружающей среде организации. В некоторых отраслях, например, в фармацевтической, электронной, химической, космической и др. изменения происходят относительно быстро. В других отраслях процессы изменения среды более замедлены.

Библиографический список

- 1 *Ансофф И.* Стратегическое управление / И. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. — 358 с.
- 2 *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб. : Питер, 1999. — 416 с.
3. *Виханский О.С.* Стратегическое управление : учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский. — М. : Гардарики, 2003. — 296 с.
4. *Зуб А.Т.* Стратегический менеджмент. Теория и практика : учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. — М. : Аспект Пресс, 2002. — 415 с.
5. *Клейнер Г.Б.* Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер. — М. : Дело, 2008. — 568 с.
6. *Кох Р.* Стратегия : пер с англ. / Ричард Кох. — М. : Эксмо, 2007. — 224 с.
7. *Турусин Ю.Д.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Ю.Д. Турусин, С.Ю. Ляпина, Н.Г. Шаламова. — М. : ИНФРА-М, 2003. — 232 с.