**Содержание**

Введение

Глава 1. Понятие внешней среды организации и ёё структуры

1.1 Основные характеристики внешней среды

Глава 2. Факторы внешней среды торговой организации, их влияние на результаты деятельности на примере ОАО «Самарский хлебозавод №2»

2.1 Общие сведения о предприятии

2.2 Исследование факторов микросреды предприятия

2.3 Изучение факторов макросреды предприятия

Глава 3. Пути обеспечения эффективного взаимодействия организации со всеми субъектами внешней среды

3.1 Пути повышения эффективности анализа внешней среды на ОАО «Самарский хлебозавод №2»

Заключение

Библиографический список

**Введение**

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Проблема взаимоотношения организации и среды в науке стала рассматриваться впервые в работах А. Богданова и Л. фон Берталанфи в первой половине ХХ века. Однако в менеджменте значение внешней среды для организаций было осознано только в 60-е годы в условиях усиления динамизма ее факторов и нарастания кризисных явлений в экономике. Это послужило отправной точкой для интенсивного использования системного подхода в теории и практике управления, с позиций которого любая организация стала рассматриваться как открытая система, взаимодействующая с внешней средой.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление не только о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, но и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией.

Первоначальная внешняя среда организации рассматривалась как заданные условия деятельности, неподконтрольные руководству. В настоящее время приоритетной является точка зрения о том, что для того, чтобы выжить и развиваться в современных условиях любая организация должна не только приспосабливаться к внешней среде путем адаптации своей внутренней структуры и поведения на рынке, но и активно формировать внешние условия своей деятельности, постоянно выявляя во внешней среде угрозы и потенциальные возможности. Это положение легло в основу выбора мною данной темы курсовой работы.

**Цель данной работы** состоит в рассмотрении влияния внешней среды на деятельность организации, что предполагает рассмотрению следующих задач:

1. Дать понятие внешней среды организации;
2. Дать анализ факторов внешней среды среды;
3. Дать анализ неопределенности организационной среды;
4. Рассмотреть элементы внешней среды организации и степень их влияния на организацию;
5. Рассмотреть взаимосвязь элементов внешней среды организации.

**Объект исследования** **является** влияние внешней среды на деятельность организации.

**Предметом исследования** являются общественные отношения, связанные с рассмотрением влияния внешней среды на деятельность организации.

Структура курсовой работы состоит из введения, 3-х глав, заключения и библиографического списка.

Для написания работы использовались специальная литература, периодические издания, Интернет-ресурсы.

**Глава 1. Понятие внешней среды организации и её структуры**

**1.1 Основные характеристики внешней среды**

Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на её функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений.

В управленческой мысли представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появилось в конце 50-х годов.

Это стало одним из важнейших вкладов системного подхода и необходимость для руководителя рассматривать свою организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь имеющую разветвленные связи с внешним миром.

Помимо системного подхода возникает примерно в тоже время концепция ситуационного подхода, согласно которому, наиболее подходящий в данной ситуации метод, определяется конкретными внутренними и внешними факторами, характеризующими организацию и влияющими на нее соответствующим образом.

Сегодняшние изменения во внешнем мире заставили обратить на внешнюю среду еще большее внимание, чем прежде. Даже если бы изменения не были столь значительными, руководителям все равно пришлось бы учитывать среду, поскольку организация как открытая относительно обособленная система, зависит от внешнего мира в отношении материальных потоков – поставок ресурсов, энергии, кадров, конкретного спроса потребителей и информационных потоков – законодательных актов, решений различных органов, ситуаций на рынке и т.д.

**Выделяют следующие основные характеристики внешней среды:**

* взаимосвязанность факторов внешней среды — уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других;
* сложность внешней среды — число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора;
* подвижность среды — скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. В высокоподвижной среде организация или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения;
* 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.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации. К ним относят поставщиков, акционеров, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, профсоюзы, потребителей и конкурентов.

Под средой косвенного воздействия понимают факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но сказываются на ее функционировании. Речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия. Т.е. иначе говоря, найти методы, способствующие адаптации к условиям внешней среды. Безусловно, что учесть все существующие и оказывающие влияние на организацию факторы просто невозможно, в связи с этим возникает проблема определить именно те аспекты, от которых решающим образом зависит деятельность организации.

**Глава 2. Факторы внешней среды торговой организации, их влияние на результаты деятельности на примере ОАО «Самарский хлебозавод №2»**

## 2.1 Общие сведения о предприятии

ОАО «Самарский хлебозавод№2» был основан в 1933 году. Основной деятельностью хлебозавода является выработка хлебобулочной и кондитерской продукции. В настоящее время на территории предприятии имеются:

- хлебный цех – выпускает более 10-ти наименований хлеба,

- мини-пекарня по производству сдобных булочных изделий,

- кондитерский цех по производству пряников, вафельных тортов, печенья, кексов, вафель.

Суточная производительность предприятия по выработке хлебобулочных изделий составляет 40-45 тонн в сутки, по кондитерским изделиям – до 15 тонн в сутки.

Хлебозавод имеет свою фирменную торговую сеть, в которую входят 6 магазинов, 4 павильона и ряд торговых точек, находящихся в аренде.

Численность работающих за 2009 год составила 267 человек, в том числе промышленно – производственного персонал – 213 человек; управленческий персонал – 54 человека.

**2.2 Изучение факторов макросреды предприятия**

Макроокружение создаёт общие условия нахождения организации во внешней среде. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера, применительно к отдельно взятой организации. Хотя степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна, что связано с различиями, как в сферах деятельности, так и с внутренним потенциалом организаций.

**Экономическая компонента**

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, **как формируются и распределяются ресурсы**. Совершенно очевидно, что это является жизненно важным для организации, так как доступ к ресурсам очень сильно определяет состояние входа в организацию. Изучение экономики предполагает изучение ряда показателей: величины валового национального продукта, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платёжного баланса, норм накопления и т.п. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структуру населения, уровень образованности рабочей силы и величину заработной платы.

Для стратегического управления при изучении перечисленных показателей и факторов представляют интерес не значения показателей как таковые, а в первую очередь то, какие возможности для бизнеса это даёт. Также в сферу интереса стратегического управления входит и вскрытие потенциальных угроз для фирмы, которые заключены в отдельных составляющих экономической компоненты. Очень часто бывает так, что возможности и угрозы идут в жёсткой связке. Например, низкая цена рабочей силы, с одной стороны, может привести к снижению издержек. Но, с другой стороны, она таит в себе угрозу снижения качества труда.

Анализ экономической компоненты ни в коем случае не должен сводиться к анализу отдельных её составляющих. Он должен быть направлен на комплексную оценку её состояния. В первую очередь, это фиксация уровня риска, степень напряжённости конкуренции и уровень деловой привлекательности.

**Правовая компонента**

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, даёт организации возможность определить для себя **допустимые границы действий** во взаимоотношениях с другими субъектами права и **приемлемые методы отстаивания своих интересов**. Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства.

При изучении правовой компоненты макроокружения стратегическое управление интересует степень правовой защищённости, динамизм правовой среды, уровень общественного контроля над деятельностью правовой системы общества. Очень важными являются выяснение степени обязательности действия правовых норм, а также того, распространяется ли их действие на все организации, или же существуют исключения из правил, и, наконец, уяснение того, насколько неотвратимо применение санкций к организации в случае нарушения ею правовых норм.

Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, а иногда даже неопределенностью.

Организации обязаны соблюдать не только федеральные и штатные законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона.

Исходя из того, что Самарский хлебозавод №2 является Открытым Акционерным Обществом, то ему присущи все пункты в законодательстве, относящиеся к ОАО.

К органам государственного регулирования, которые контролируют деятельность хлебозавода относятся – Территориальное управление госторгинспекции по Самарской области, ЗАО «Самарская хлебопромышленная компания», Гос. надзор, ООО «Самарский центр сертификации продукции и услуг». Требования, предъявляемые к хлебозаводу органами гос. регулирования касаются в основном закона «О защите прав потребителей».

**Политическая компонента**

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о **намерениях органов** государственной **власти** в отношении развития общества и о **средствах**, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политической компоненты должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, как правительство относится к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы. При этом важно уяснить базовые характеристики политической системы: какая идеология определяет политику правительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить свою политику, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры.

Ключевым процессом политической компоненты макроокружения является борьба за власть. Власть же в свою очередь связана с регламентацией того, как обращаются деньги. Власть, с одной стороны, определяет то, как осуществляется доступ к деньгам, и, с другой стороны, то, как и в каком размере отчуждаются деньги у организаций на государственные нужды. Оба эти процесса являются источником возможностей и угроз для функционирования организации.

**Социальная компонента**

Изучение социальной компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как **отношение людей к работе и качеству жизни**, как существующие в обществе **обычаи и верования**, как разделяемые людьми **ценности**, как **демографическая структура** общества, рост населения, **уровень образования**, **мобильность** людей и т.п. Особенность социальной компоненты состоит в том, что она влияет как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Ещё одной отличительной особенностью социальных процессов является то, что они изменяются относительно медленно, но приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьёзно отслеживать возможные социальные изменения.

Процессы, протекающие в социальной компоненте внешнего окружения, оказывают воздействие как на вход организации, так и на её выход. Именно эта компонента оказывает наибольшее влияние на формирование потребительских предпочтений, от которых очень сильно зависит направленность и величина потребительского спроса, а следовательно, и возможность фирмы реализовать свою продукцию.

**Технологическая компонента**

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства **новой** продукции, для **усовершенствования** производимой продукции и для **модернизации** технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несёт в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технический потенциал для осуществления коренных изменений преимущественно создаётся за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным для них последствиям.

Одним из мощных процессов обновления продукции и технологии её изготовления является так называемый процесс переноса технологии, который состоит в том, что лабораторные разработки, производимые в высокотехнологичных отраслях, выносятся на рынок, где их могут приобрести производители продукции различных отраслей. В результате этого процесса устоявшиеся в течение многих лет и ставшие традиционными рынки отдельных видов продукции могут практически в одночасье претерпеть кардинальные изменения. Это произошло с рынком конторских машин в результате развития компьютеров, это произошло с рынком часов в результате введения в механизм часов интегральных схем, это произошло с рынком аудиотехники в результате создания систем цифровой записи звука. Множество революционных изменений в производстве новой продукции ожидается в скором будущем в результате тех разработок, которые ведутся в области высоких технологий.

Отслеживание процесса развития технологий важно не только в связи с тем, что необходимо вовремя начать использование новых технологических достижений, но также и в связи с тем, что организация должна предвидеть и спрогнозировать момент отказа от используемой технологии. Это означает, что процесс изучения технологической компоненты макроокружения должен способствовать выбору таких решений, которые позволяют не опоздать с началом технологического обновления и не задержаться слишком долго с использованием когда-то передовой технологии и с производством когда-то нового продукта.

Очевидно, что организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия, должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. Однако сегодня, чтобы сохранить конкурентоспособность, почти все организации вынуждены идти в ногу, по крайней мере, с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности.

ОАО «Самарский хлебозавод №2» работает в основном на старом оборудовании. Замена действующих технологических линий на более усовершенствованные считается не рентабельной для предприятия. Установка новой современной технологической линии требует во–первых, значительных капитальных вложений, во-вторых, дополнительной территории.

**2.3 Исследование факторов микросреды предприятия**

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз её дальнейшему существованию.

**Потребители**

Анализ покупателей как компоненты непосредственного окружения организации, в первую очередь имеет своей задачей составление **профиля** тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объём продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

**Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:**

- географическое положение;

- демографические характеристики (возраст, образование, сфера - деятельности и т.п.);

- социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.);

- отношение покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.).

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Если, например, покупатель имеет ограниченную возможность выбора продавца нужного ему товара, то его сила торговаться существенно ниже. Если же наоборот, то продавец должен стремиться заменить данного покупателя другим, который имел бы меньше свободы в выборе продавца. Торговая сила покупателя зависит, например, также от того, насколько существенно для него качество покупаемой продукции.

Существует ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа.

**К числу таких факторов относятся:**

- соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;

- объём закупок, осуществляемых покупателем;

- уровень информированности покупателя;

- наличие замещающих продуктов;

- стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;

ОАО «Самарский хлебозавод №2» выпускает продукцию массового потребления (хлебобулочные и кондитерские изделия). Продукция реализовывается не только на территории города Самара, но и по области (г. Тольятти, г. Оренбург, с. Борское, с. Хворостянка и т.д.). Этому способствует то, что большая часть хлебобулочной продукции упаковывается в герметичную упаковку, что повышает срок реализации до 72 часов. Срок годности кондитерских изделий за счет герметичности упаковки тоже высок ( 2-4 месяца в зависимости от изделий), что само собой позволяет реализовывать продукцию по регионам.

**Поставщики**

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьём, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой конкурентной силой, могут поставить организацию в очень высокую зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал, с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками.

**Конкурентная сила поставщика зависит от следующих факторов:**

- уровень специализированности поставщика;

- величина стоимости для поставщика переключения на других клиентов;

- степень специализированности покупателя в приобретении определённых ресурсов;

- концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;

**При изучении поставщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:**

- Стоимость поставляемого товара;

- Гарантия качества поставляемого товара;

- Временной график поставки товаров;

**Проанализируем основных поставщиков сырья и материалов на ОАО «Самарский хлебозавод №2»**

**Таблица 2.1.** Поставщики ОАО «Самарский хлебозавод №2»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование сырья и материалов | Наименование  организации - поставщика |
| 1. | Мука пшеничная хлебопекарная в/с, 1с, 2с, ржаная обдирная | * ОАО «Самарский мукомольный завод №1» * ЗАО «Самарские мельницы» (пос. Кинельский) * ЧП Аюпов (пос. Алексеевка) |
| 2. | Дрожжи хлебопекарные прессованные | * Самарский дрожжевой завод * Санкт- Петербургский дрожжевой завод |
| 3. | Маргарин | * Молочно- консервный завод (г. Н-Новгород) * Саратовский маслодельный завод |
| 4. | Шоколадная глазурь, какао-порошок, какао - масло | * Самарская шоколадная фабрика |
| 5. | Самоклеящиеся этикетки, этикетки на гофр.короба | * ООО Петит (г. Самара) * ПО «Аль-Принт» (г. Альметьевск) |

На данной таблице приведены основные поставщики сырья и материалов, которые заняли свое стабильное место на данном предприятии. Выбор поставщиков хлебозавод осуществляет с учетом рационального соотношения цены и качества. Именно эти поставщики гарантируют стабильное качество своей продукции при умеренной цене.

Что же касается поставки остальных видов сырья на ОАО «Самарский хлебозавод №2», таких как сахар – песок, масло растительное, меланж, патока, предприятие еще не определилось. При данной ситуации хлебозавод осуществляет закупку сырья в небольшом объеме, ориентируясь на цену, а уже далее лаборатория оценивает как сырье будет сказываться на качестве продукции. Такая неопределенность приводит к тому, что качество вырабатываемых изделий может быть нестабильным, лаборатория постоянно должна корректировать технологические процессы с учетом качественных показателей поставляемого сырья.

**Конкуренты**

Основными крупными конкурентами ОАО «Самарский хлебозавод №2» по выработке хлебобулочных изделий являются ЗАО «Самарский булочно – кондитерский комбинат», Самарский хлебозавод №9. На данных предприятиях изготавливается ассортимент продукции, схожий по свойствам и наименованию с продукцией хлебозавода №2 (хлеб «Дарницкий», хлеб «Сельский», булка «Городская» и т.д.). Несмотря на одинаковый ассортимент изделий на этих предприятиях один и тот же хлеб производится по разному:

* хлеб «Дарницкий» на ОАО «Самарский хлебозавод №2» изготавливается подовым, масса изделия 0,8 кг. – хлеб «Дарницкий» на Самарском хлебозаводе №9 формовой, выпекается в квадратных сковородках, масса изделия 0,75 кг. Различный способ выпечки (формовой или подовый) влияет на вкусовые качества, масса изделия на цену;
* хлеб «Сельский» на ОАО «Самарский хлебозавод №2» и ЗАО «СБКК» производится по разной нормативной документации, соответственно соотношение количества сырья в хлебе различное, что влияет на вкусовые свойства и цену хлеба;
* булка «Городская» на всех перечисленных предприятиях вырабатывается по одной нормативной документации, одинакового развеса – 0,2 кг, но на различных технологических линиях с использованием различных технологических параметров. Это влияет на внешний вид изделия и вкусовые качества.

Каждый потребитель выбирает для себя ту или иную продукцию с учетом качества, вкусовых свойств, цены изделия, месторасположения хлебного магазина, удобного для потребителя. Конкурентами ОАО «Самарский хлебозавод №2» по выработке фасованных пряничных изделий являются Самарский хлебозавод №4, ЗАО «СБКК». По отношению к этим предприятиям ОАО «Самарский хлебозавод №2» занимает доминирующее положение за счет широкого ассортимента пряников (более 15 наименований) и длительного срока хранения из-за герметичности упаковки. В розничной торговле также продаются пряники привозные из других городов, весовые, значительно ниже по цене, несмотря на транспортные расходы. ОАО «Самарский хлебозавод №2» производит пряничные изделия по ГОСТ 15810 – 96 строго по рецептуре, закон «О защите прав потребителей» запрещает какие – либо отступления по рецептуре в количестве сырья. Привозные пряники изготавливаются по ТУ. В данных ТУ приведены пределы соотношения сырья в рецептуре, что позволяет взаимно заменять один вид сырья на другой или использовать его более низкого качества, соответственно это влияет на себестоимость изделия.

Конкурентами ОАО «Самарский хлебозавод №2» по производству вафельных тортов являются торты «Причуда», «Коломенское». По вкусовым качествам ОАО «Самарский хлебозавод №2» немного проигрывает данным производителям. Они выпекают вафельные листы на современном оборудовании, вафельные листы в изломе имеют воздушную структуру. ОАО «Самарский хлебозавод №2» выпекает вафельные листы на оборудовании, установленных в 1954 году, в изломе вафли имеют более плотную структуру. Тем не менее, вафельные торты ОАО «Самарский хлебозавод №2» нашли своих потребителей. Об этом можно судить, исходя из того, что заявки на производство тортов из торговой сети поступают.

Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить.

**Рынок рабочей силы**

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации кадрами, необходимыми для решения ею своих задач. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на этом рынке кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

# Глава 3. Пути обеспечения эффективного взаимодействия организации со всеми субъектами внешней среды

# 3.1 Пути повышения эффективности анализа внешней среды на ОАО «Самарский хлебозавод №2»

Для того, чтобы предлагать какие-либо нововведения для повышения эффективности проведения анализа внешней среды на ОАО «Самарский хлебозавод №2» необходимо рассмотреть то, как данный анализ проводится сейчас. Необходимо отметить тот факт, что теперь ни на одном из предприятий, успешно действующем на рынке, не игнорируется влияние воздействия внешней среды, и, следовательно, осуществляется данного рода анализ. Об этом говорит то, что результаты опроса руководителей разных рангов показали, что в целом сегодня руководство осознает важное значение внешней среды и большое влияние ее факторов на экономическое и социальное развитие их предприятий. При этом основное внимание обращается на факторы микросреды организаций, оказывающих прямое непосредственное воздействие. В то же время факторы микросреды, за исключением экономических условий в стране, получают довольно низкую оценку, хотя они могут иметь самое решающее значение для предприятия. В связи с этим можно сделать вывод, что еще не все руководители достаточно четко представляют значение для предприятий ряда факторов внешней среды.

В целом можно отметить, что на ОАО «Самарский хлебозавод №2» руководители предприятия и структурных подразделений находятся в курсе событий и изменений, происходящих во внешней среде, так как постоянно в своей повседневной деятельности ощущают ее влияние и получают информацию о ней из разных источников. Так, например, основным связующим звеном между организацией и внешней средой (преимущественно компонентами микроокружения) является отдел сбыта и отчасти отдел снабжения, которые изучают потребителей, посредников, конкурентов, транспортные организации, поставщиков, а также находятся в курсе изменений экономических условий в стране (рис. 3.1.).

#### Отдел сбыта

### Отдел снабжения

###### Направления

исследования

###### Потребители

###### Конкуренты

###### Посредники

###### Поставщики

###### Транспортные организации

###### Экономические условия

### Рис. 3.1.

Однако анализ внешней среды не является доминирующей задачей этих структурных подразделений (аналогично обстоит дело и с другими службами), поэтому информация о факторах внешней среды у руководителей имеется в недостаточном объеме, она не всегда достоверна или поступает к ним несвоевременно. Кроме того, на ОАО «Самарский хлебозавод №2» существует еще один недостаток, так как сбор, анализ и передача данного рода информации в значительной мере осуществляется нецеленаправленно, спонтанно и случайно (за исключением разве что отдела маркетинга, но и он функционирует не столь эффективно как нужно). Поэтому на сегодняшний момент времени информация о внешней среде на ОАО «Самарский хлебозавод №2» в значительной степени разрознена и не дает о ней целостного представления, в результате чего можно заключить, что многие руководители представляют будущий характер внешней среды, полагаясь на интуицию, а некоторые вообще практически не имеют о ней должного представления.

Одной из главных причин подобного положения дел на ОАО «Самарский хлебозавод №2» является отсутствие четких методических рекомендаций по комплексному исследованию внешней среды. Кроме того, это обусловлено неудовлетворительным информационным и другими видами взаимодействия между различными подразделениями, недостатком квалифицированных кадров и, прежде всего, специалистов по маркетингу, а также отсутствием или нехваткой необходимых финансовых ресурсов.

По вышеизложенным причинам для повышения эффективности анализа внешней среды на ОАО «Самарский хлебозавод №2» необходимо использовать следующую методику комплексного исследования данной проблемы, использующую логическую последовательность этапов и процедур, представленных на рис. 3.2.

Постановка целей и задач исследования внешней среды

Составление программы

исследования

Поиск и сбор информации о внешней среде

Для разработки

стратегических решений

В процессе

мониторинга

Обработка собранной

информации

Анализ

информации

Прогнозирование

внешней среды

Подготовка и предоставление отчета или сообщений

Формирование

баз данных

о внешней среде

Рис.3.2. Процесс анализа внешней среды ОАО «Самарский хлебозавод №2».

На первом этапе необходимо установить стратегическую цель анализа, в качестве которой должно быть регулярное и своевременное предоставление руководителям предприятия и структурных подразделений разнообразной информации о внешней среде для устранения или снижения уровня рисков при принятии управленческих решений, а также при разработке стратегии дальнейшего развития организации. Также конкретные цели могут быть определены и скорректированы высшим руководством, для решения какой-либо неотложной проблемы, не забывая о приоритете стратегической цели и не отдавая предпочтение одному из объектов анализа.

Затем должна быть разработана программа исследования, в которой определяется необходимая информация, источники и методы ее сбора и анализа, методы прогнозирования факторов внешней среды, а также конкретные исполнители исследований, календарный план и сроки предоставления полученных результатов. При реально сложившейся ситуации на ОАО «Самарский хлебозавод №2» данного рода анализ должен быть возложен на сотрудников отдела маркетинга, который, по моему мнению, имеет еще значительные внутренние резервы для осуществления этой задачи, в силу недоиспользования своего потенциала. При этом создание новой специализированной структурной единицы для такого предприятия является излишней, и могла быть оправдана только на очень крупных организациях.

Следующим этапом должен быть поиск и сбор информации о внешней среде для разработки и принятия стратегических решений. При этом необходимо использовать как можно большее количество источников информации, как внутренних, так и внешних, в целях получения более полной и достоверной картины о внешней среде (рис. 3.3.). Сбор информации о компонентах макро- и микроокружения из внутренних источников следует проводить, как изучая различные документы и материалы подразделений предприятия, имеющих какие-либо контакты с внешней средой, так и проводя экспертные опросы их сотрудников. При сборе внешней «вторичной» информации необходимо использовать различные газеты, журналы, официальные издания, справочники, сборники, каталоги, другую печатную рекламу, справочно-правовые системы, электронную сеть Internet.

Для получения исчерпывающей информации о потребителях, конкурентах и других субъектах рынка, относящихся к микросреде предприятия, следует также собирать «первичную» информацию с помощью методов наблюдения, опросов и экспериментов. Параллельно со сбором информации о внешней среде для решения стратегических задач должен осуществляться мониторинг внешней среды. Он необходим для предоставления руководству оперативной информации для своевременного принятия управленческих решений уже при появлении «слабых сигналов» каких-либо изменений во внешней среде.

#### Отдел маркетинга

Прочие структурные подразделения

###### Отдел

Сбыта

###### База

данных

###### Внешние

источники

###### Отдел

снабжения

Руководство

Рис. 3.3. Схема сбора и дальнейшей передачи информации о внешней среде на ОАО «Самарский хлебозавод №2».

После сбора информации ее необходимо соответствующим образом обработать: вначале проверить на достоверность и непротиворечивость, затем систематизировать по отдельным факторам внешней среды так, чтобы ее было удобно анализировать и хранить.

На этапе анализа собранной информации при помощи методов экстраполяции, структурно-аналитических и экспертных методов следует определить состояние внешней среды и выявить открывающиеся для предприятия возможности и угрозы.

Вся собранная, обработанная и проанализированная информация должна храниться в базах данных по потребителям, поставщикам, конкурентам и макросреде в целом. Их следует построить таким образом, чтобы можно было предоставить информацию о внешней среде разным пользователям с необходимым для них уровнем детализации. Все базы данных должны быть взаимосвязаны друг с другом и должны обновляться по мере поступления новой информации, в том числе в ходе мониторинга.

Для разработки стратегических планов предприятия и их ежегодной корректировке необходимо проводить прогнозирование внешней среды. Заключительным этапом анализа внешней среды является подготовка и предоставление отчета руководству предприятия и его подразделениям (рис. 3.2.). Они должны содержать основные выводы и результаты исследований, а также рекомендации по использованию новых возможностей во внешней среде или устранению (сокращению до минимума) угроз для предприятия.

Таким образом, именно отдел маркетинга должен проводить комплексное исследование внешней среды. При создании этого направления работы целесообразно объединить усилия отдела маркетинга с другими подразделениями, занимающимися изучением отдельных аспектов внешней среды. Поэтому необходимо разделить между этими подразделениями полномочия и ответственность в системе исследования внешней среды предприятия, а также наладить информационное взаимодействие таким образом, чтобы не происходило дублирование работ и, в то же время, не возникали информационные пробелы по каким-либо направлениям. Это, прежде всего, касается взаимодействия специализированного подразделения с юридическим и финансово-экономическим отделами. Со снабженческими и сбытовыми подразделениями должен быть налажен свободный обмен информацией. А отдел маркетинга должен не только собирать информацию от подразделений, но и координировать и направлять их усилия на более активный сбор информации о внешней среде. Для этого необходимо разработать и предоставить методические рекомендации работникам предприятия о том, какую, где и от кого следует собирать информацию. Деятельность по исследованию внешней среды должна осуществляться при активной поддержке высшего руководства. Оно должно предоставлять отделу маркетинга открытый доступ к информационным ресурсам предприятия, в том числе конфиденциальным, а также самим снабжать его информацией, полученной по своим каналам.

Для решения разовых, нетипичных задач по сбору и анализу информации о внешней среде (в том числе при первоначальной организации исследований и для формирования базы данных), а также при разработке прогнозов кроме постоянно действующих специалистов отдела маркетинга им могут оказать большую помощь специально созданные временные проблемные группы. Они должны работать в тесном контакте с отделом маркетинга, от которого должны получать необходимую методическую помощь и информацию.

Организация исследования внешней среды на комплексной и регулярной основе требует также соответствующего финансового обеспечения. При этом все затраты на проведение анализа следует рассматривать как инвестиции в информацию, способствующую выработке оптимальных стратегических решений, а также своевременному устранению опасностей и использованию возможностей, выгоды от которых могут иметь долговременный характер. Поэтому необоснованное сокращение финансовых ресурсов на этот вид деятельности может отрицательно сказаться на качестве стратегических и оперативных управленческих решений.

# Заключение

В завершении вышерассмотренной темы хочется отметить следующие моменты, которые определяют высокую степень значимости этой проблемы. На сегодняшний день внешняя среда имеет важное значение для всех без исключения организаций. В целях выживания и развития в условиях чрезвычайно динамичной и неопределенной внешней среды организациям необходимо приспосабливаться к изменениям, а также самим активно формировать свое будущее. Поэтому определяющее значение в рыночных условиях играет стратегическое управление, информационной основой которого является анализ макро- и микроокружения организации.

Сегодня практически все основные функциональные подразделения промышленных предприятий имеют определенное представление о внешней среде. Однако процедуры сбора, анализа и передачи информации о ней осуществляется в большинстве случаев нецеленаправленно, спонтанно и случайно, поэтому она не дает целостного представления о внешней среде и ее влиянии на результаты деятельности предприятия.

В силу вышесказанного можно сделать вывод, что единственно правильным вариантом поведения современного предприятия для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является уделение повышенного внимания осуществлению анализа внешней среды. А для этого необходима разработка и осуществление комплексного анализа с учетом индивидуальных особенностей предприятия при соответствующим кадровом, финансовым и техническом обеспечении. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений.

**Библиографический список**

1. Басовский Л.Е. Менеджмент. М., 2000 г. – 150 с.
2. Виханский О. С., «Стратегическое управление». М.: «ЭКОНОМИСТЪ», 2008 г. – 75 с.
3. Виханский О. С., А. И. Наумов. «Менеджмент». М.: «ЭКОНОМИСТЪ», 2007г. –15 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.,2001 г. – 85с.
5. Вестник управления ценообразования и сметного нормирования в строительстве. – М.: Выпуски I и II за 2008 г. – 654 с.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник, 2-е изд. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1995. – 472 с.
7. Забелин П.В., Анискин Ю.П. Стратегический маркетинг как основа программы преодоления кризисной ситуации на фирме // Маркетинг. – 2005. - №6 – С. 56-63.
8. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Паньковой Е.М. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
9. Мордовин С. К. «Модульная программа для менеджеров». М.: «ИНФРА-М», 2008 г. – Модуль 16: «Управление человеческими ресурсами».
10. Мардас А. Н., «Организационный менеджмент». СПб.: «Питер», 2010 г.
11. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1998.
12. www.marketing.spb.ru