**Содержание**

Введение

Теоретическая часть

1. ФАКТОРЫ ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

1.1 Поставщики

1.2 Законы и государственные органы

1.3 Потребители

1.4 Конкуренты

1.5 Собственники. Профсоюзы

2. ФАКТОРЫ КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

2.1 Экономическое окружение

2.2 Политическое окружение

2.3 Технологическое окружение

2.4 Социально-культурное окружение

2.5 Международное окружение

Практическая часть

1. Краткая характеристика ООО ПКФ «Ива-С»

2. Учет факторов внешней среды для эффективного функционирования ОООПКФ «Ива-С»

Выводы и предложения

Список использованной литературы

**Введение**

Важнейшим понятием в менеджменте является организация. Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае если, среда допускает его осуществление. Внутренняя среда является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе потенциал, необходимый для функционирования организации, но в это же время может быть источником проблем и даже ее гибели. Факторы внешней среда является источником, питающим организацию ресурсами. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Естественно, эти моменты должны быть предметом постоянного внимания со стороны менеджера. Поэтому основной задачей данной курсовой работы будет рассмотрение факторов внешней среды организации, находящихся в постоянном взаимодействии. А также оценка и анализ этих факторов с помощью различных методов.

В первой главе будет подчеркнута взаимосвязанность всех элементов организации и влияние на них факторов внешней среды.

В первой главе будут раскрыты основные факторы среды прямого воздействия. Так же как и элементы внутренней среды, внешние факторы тесно взаимосвязаны и обладают рядом характеристик, которые будут раскрыты.

Во второй главе будет разобран такой важнейший элемент стратегического планирования как анализ факторов косвенного влияния внешней среды. Анализ всех факторов нужен для определения стратегии поведения предприятия и проведения этой стратегии в жизнь. Таким образом, целью данной работы является изучение факторов внешнего окружения организации для более эффективного принятия управленческих решений, необходимых для успешной деятельности компании.

Данная тема является актуальной, как и вся теория менеджмента. В новом тысячелетии наша страна должна научиться жить в условиях рыночной экономики, важнейшим условием этого является высококвалифицированные управленцы. Умение выделить и проанализировать элементы организации и внешние факторы является залогом успеха фирмы.

1. **ФАКТОРЫ ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ**

Среду прямого воздействия еще называют непосредственным деловым окружением организации. Это окружение формирует такие субъекты среды, которые непосредственно влияют на деятельность конкретной организации.

## организация

Профсоюзы

Законы и гос. органы

Потребители

Конкуренты

Поставщики

**Рис. 1. Среда прямого воздействия**

Кратко охарактеризуем внешнюю среду прямого воздействия на организацию.

Представители классических школ менеджмента анализировали в первую очередь внутренние факторы организации.[[1]](#footnote-1)

Внешние же факторы оставались вне поля их зрения. Однако любая организация существует вокружении внешней среды (поставщики, конкуренты, потребители и т. д.). Внешняя среда живет постоянно, меняется и оказывает большое влияние на организацию. Многие авторы в области теории и практики менеджмента отмечают, что примерно до. 1975годавнешняя среда была относительно устойчивой спокойной. Именно до этого периода эффективно работала американская модель менеджмента**.** Длянее были характерны следующие признаки:

- результат работы фирмы зависит от внутренних факторов;

- фирма рассматривается как закрытая система;

**-** целии задачи фирмы не изменены в течение длительного времени;

- никаких значительных структурных изменений;

- длительные циклы жизни товаров;

- массовое производство**;**

- содержание больших складских помещений для сырья и готовой продукции.

С середины 70-х — начала 80-х годов ситуация усложняется. В окружающей среде начинают проходить глобальные изменения:

- необходимость быстрой смены производимой продукции;

- потребитель диктует производителю;

- ужесточение конкурентной борьбы;

- частые нововведения**;**

**-** менеджерыдолжнычуткореагировать наизменениевнешнейсреды;

- необходимостьреорганизации **(**реинжениринг**);**

**-** уменьшениеразмероворганизации**.**

Вуправленческоймысливозникает изатемусиливаетсяпредставлениеоразвитиивлияний внешнего окружения на деятельность организации. Более того, «внешнее окружение организации все больше становиться источником проблем длясовременных руководителей. По сути дела руководители самых важных для общества организаций — под влиянием событий, происходящих в мире, были вынуждены сосредоточить внимание на быстро изменяющейся среде и ее воздействиях навнутреннее строение организаций».

Практически все факторы внешней среды относятся к неконтролируемым со стороны организации и ее служб. Самый хороший план может провалиться из-за негативного воздействия неконтролируемых факторов. Вместе с тем следует отметить, что организации могут не только приспосабливаться к меняющейся среде, но и в определенной мере влиять на нее:

При анализе внешних факторов обычно выделяют два их типа:

факторы прямого воздействия, иногда называемые ближайшее окружение, и факторы косвенного воздействия, иногда называемые общее окружение.

К факторам прямого воздействия относят те, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации. Организацию, ее окружение можно представить в следующем виде (см. рис. 1.1.,1.2).

**1.1 Поставщики**

фактор внешняя среда организация

С точки зрения системного подхода организация есть механизм преобразования входов в выходы. Главными разновидностями входов являются материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Поставщики обеспечивают ввод этих ресурсов. Получение ресурсов из других стран может бы выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опасным усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность.

Всех поставщиков можно разделить на несколько групп – поставщики материалов, капитала, трудовых ресурсов.

а) поставщиков материалов, энергии, оборудования и комплектующих, т. е. здесь проявляется зависимость от цен, сроков ритмичности, качества и т. д. Причем зависимость эта в последнее время возрастает с углублением разделения труда и развитием кооперации. Фирмы вес более ориентируются на преимущественное приобретение комплектующих элементов у партнеров, а в самих фирмах выполняются лишь определенные операции, причем это характерно, как для производственных, так и для фирм, работающих в сфере услуг. Поэтому можно говорить о возрастании усиления их зависимости от поставщиков и в дальнейшем. Вместе с тем в отношениях между фирмами-покупателями и фирмами-поставщиками происходят изменения, базирующиеся на японской системе субподряда, организации эффективной системы поставок[[2]](#footnote-2). При этом поставщикам передаются дополнительные полномочия и ответственность, как в области проектирования, так и области производства продукции, что позволяет говорить уже об управлении поставщиками.

Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов, то есть здесь проявляется зависимость от цен, сроков, ритмичности, качества и т.д. Причем зависимость эта в последнее время возрастает с углублением разделения труда и развитием кооперации. Фирмы все более ориентируются на преимущественное приобретение комплектующих элементов у партнеров, а на самих фирмах выполняются лишь определенные операции, причем это характерно как для производственных, так и для фирм, работающих в сфере услуг. Поэтому можно говорить о возрастании усиления их зависимости от поставщиков и в дальнейшем.

Вместе с тем, в отношениях между фирмами-покупателями и фирмами-поставщиками происходят изменения, базирующиеся на японской системе субподряда, организации эффективной системы поставок. При этом поставщикам передаются дополнительные полномочия и ответственность, как в области проектирования, так и области производства продукции, что позволяет говорить уже об управлении поставщиками;

**б)** поставщиков капитала и финансовых услуг, здесь проявляется зависимость объемов, условий займов и взаиморасчетов, страховых услуг и т.п. Обычно выделяют следующих инвесторов; банки, страховые компании, прочие финансовые в нефинансовые компании, программы государственных учреждений по представлению займов, акционеры и частные лица.

Для роста и процветания фирме нужны не только поставщики материалов, но и капитала. Таких потенциальных инвесторов несколько: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцептующие векселя компании или покупающие ее облигации. Как правило, чем лучше дела у компании, тем выше ее возможности договориться с поставщиками на благоприятных условиях и получить нужный объем средств. Небольшие, в особенности венчурные, предприятия сегодня испытывают большие трудности с получением необходимых средств;

**в)** трудовые ресурсы — то есть зависимость фирмы от рынка, прежде всего квалифицированных кадров, требований по уровню заработной платы и т. п. Несмотря на свойственную рыночному хозяйству безработицу, существует постоянный дефицит высококвалифицированных кадров во всех областях. Дефицит специалистов и повышенные требования к уровню квалификации кадров заставляют компании либо заниматься поисками подобных кадров, либо вкладывать большие средства в их подготовку, в гарантию занятости, т. е. переходить от преимущественно краткосрочного найма к долгосрочному, в социальную защищенность.

С фактором «трудовые ресурсы тесно связаны и вопросы, возникающие у организаций с профсоюзами, с их требованиями к уровню заработной платы, социальной защиты и условиям труда. Причем в различных странах эти взаимоотношения проявляются по-разному. Так, в США руководство фирм традиционно конфликтовало с профсоюзами, а в Японии они, как правило, успешно сотрудничают. Адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, т. е. для эффективности организации как таковой. Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, все перечисленное имеет мало проку. Развитие ряда отраслей в настоящее время сдерживается нехваткой нужных специалистов. Примером служит практически каждый сектор компьютерной промышленности, и особенно это относится к фирмам, нуждающимся в высококвалифицированных техниках, опытных программистах и разработчиках систем.

**1.2 Законы и государственные органы**

Каждая организация имеет конкретный правовой статус, что и определяет, как она может вести дела, какие имеет права и какие обязанности несет перед государством и местными органами управления. Как известно, государство в рыночной экономике оказывает на организации как косвенное влияние, прежде всего через налоговую систему, государственную собственность и бюджет, так и прямое — через законодательные акты. Так, например, высокие ставки налогов существенно ограничивают активность фирм, их инвестиционные возможности и толкают к сокрытию доходов. Наоборот, снижение ставок налогов способствует привлечению капитала, приводит к оживлению предпринимательской деятельности. И таким образом, с помощью налогов государство может осуществлять управление развитием нужных направлений в экономике.

Многие законы и государственные учреждения влияют на организации. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организаций может вести свои дела и какие налоги должна платить.

Как бы ни относилось руководство к этим законам, ему приходится придерживатьсяих или пожинав плоды отказа от законопослушания в форме штрафов или даже полного прекращении бизнеса.

Как известно, государство в рыночной экономике оказывает на организации как косвенное влияние, прежде всего через налоговую систему, государственную собственность и бюджет, так и прямое — через законодательные акты. Так, например, высокие ставки налогов существенно ограничивают активность фирм, их инвестиционные возможности и толкают к сокрытию доходов. Наоборот, снижение ставок налогов способствует привлечению капитала, приводит к оживлению предпринимательской деятельности. И таким образом, с помощью налогов государство может осуществлять управление развитием нужных направлений в экономике.

Государственные органы. 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. Неопределенность сегодняшнего правового поля проистекает из того факта, что требования одних учреждений вступают в противоречие с требованиями других, и в то же время за каждым стоит авторитет федерального правительства, позволяющий принудительно обеспечивать выполнение таких требований.

Законотворчество местных органов управления. Дополнительно усложняют дело регулирующие постановления местных органов власти, число которых также множится. Почти все местные сообщества требуют от предприятий приобретения лицензий, ограничивают возможности выбора места для ведения дела, облагают предприятия налогами, а если речь идет обэнергетике, системах телефонной связи внутри штата и страховании, то и устанавливают цены. Некоторые местные законы модифицируют или усиливают федеральные нормы.

**1.3** **Потребители**

Это фактор на современном маркетинговом этапе развития менеджмента рассматривается как его основа[[3]](#footnote-3). Потребители решают, сможет ли фирма возместить свои издержки, получить прибыль и, следовательно, получить свое развитие. Всё многообразие внешних факторов находит отражение в потребителе и через него влияет на организацию, ее цели и стратегию. Важное значение приобретают в современных условиях и различные ассоциации и объединения потребителей, оказывающих влияние не только на спрос, но и на имидж фирм. Необходимо учитывать факторы, влияющие на поведениепотребителей, на их спрос. Более того, следует не только прогнозировать, но и оказывать влияние, «создавать» потребителя. Иногда трудно бывает идентифицировать потребителя, т. е. составить четкое представление о структуре потребностей, которые должны быть удовлетворены, особенно если речь идет о торговых структурах, которые получают все более широкое распространение.

**1.4 Конкуренты**

Во многих случаях не потребители, а конкуренты определяют, какой товар и по какой цене можно продавать. Более того, потеря, например, 10% доли рынка обычно влечет за собой снижения нормы прибыли на 5-8%.

Недооценка конкурентов и переоценка рынков приводят даже крупнейшие компании к значительным потерям и к кризисам. Наряду с борьбой за рынки сбыта возрастает конкурентная борьба за сырьевые рынки, трудовые ресурсы, капитал, право использования научно-технических нововведений.

Современное развитие наука и техника в условиях НТР существенно обострило конкурентную борьбу между фирмами. Важнейшим условием процветания фирмы является ее постоянное совершенствование, и прежде всего на базе современных достижений науки и техники. Научное открытие или принципиально новый товар или услуга могут вознести фирму на вершину

Вместе с тем необходимо отметить, что конкуренция иногда толкает фирмы и на создание между ними соглашений различных типов от раздела рынка до кооперации между конкурентами.

Влияние на организацию такого фактора как конкуренция невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же 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.

Недооценка конкурентов и переоценка рынков приводят даже крупнейшие компании к значительным потерям и к кризисам. Важно понимать, что потребители — не единственный объект соперничества организаций. Последние могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

Современное развитие науки и техники в условиях НТР существенно обострило конкурентную борьбу между фирмами. Важнейшим условием процветания фирмы является ее постоянное совершенствование и, прежде всего на базе современных достижений науки и техники. Научное открытие или принципиально новый товар или услуга могут вознести фирму на вершину успеха.

Вместе с тем, нужно отметить, что конкуренция иногда толкает фирмы и на создание между ними соглашений различных типов от раздела рынка до кооперации между конкурентами.

**1.5 Собственники. Профсоюзы**

Одно из главных влияний на организацию оказывает форма собственности и ее представители — собственники. Этот фактор, впрочем, как и другие, тесно переплетается с остальными, как внутренней среды, так и внешней среды организации.

В России в настоящее время острие требований профсоюзов направлено в сторону правительства, однако по мере развития процессов приватизации следует ожидать их повышенного внимания непосредственно к руководству фирмы и организаций

1. **ФАКТОРЫ КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ**

Факторы среды косвенного воздействия или общее внешнее окружение обычно не влияют на организацию также заметно, как факторы среды прямого воздействия. Однако, руководству необходимо учитыватьих**.**

Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Поэтому при ее исследовании обычно опираются, прежде всего, на прогнозы. К основным факторам среды косвенного воздействия относятся технологические, экономические, социально и культурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными сообществами.

Соц. и Культурные

ф

Политические факторы

## Организация

Научно-технический прогресс

**Рис. 2. Среда косвенного воздействия**

Эти факторы относятся к общему окружению организации и не оказывают такого влияния на ее операции, как группа предыдущих факторов. Вместе с тем среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Поэтому при её исследовании обычно опираются, прежде всего, на прогнозы.

**2.1 Экономическое окружение**

Оно характеризуется прежде всего уровнем развития и состоянием экономики. Состояние экономики оказывает влияние на стоимость ресурсов и спрос товаров и услуг. В условиях инфляции фирмы заинтересованы в увеличении запасов материальных ресурсов, задержках платежей, в том числе и заработной платы, увеличении займов. Спад экономики заставляет организации уменьшать запасы готовой продукции, сокращать число работников и существенно ограничивать или даже отказываться от расширения производства. На экономическую обстановку оказывает влияние политическая среда.

Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может счесть желательным увеличение запасов поставляемых организации ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдержать рост издержек в скором будущем. Оно может также решить сделать займы, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично скомпенсированы потери от выплаты процентов. Если же прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности ее сбыта, сократить часть работников или отложить до лучших времен планы расширения производства.

Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд. Это, в основном, обусловлено тем, что федеральное правительство часто пытается сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, регулируя налоги, денежную массу и ставку процента, устанавливаемую Федеральным резервным банком. Если этот банк ужесточает условия получения кредита и повышает ставки процента, коммерческие банки должны сделать то же самое, чтобы не оказаться вне игры. В результате становится труднее пользоваться займами, и обходятся они организации дороже. Подобным образом, снижение не увеличивает массу денег, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости и, тем самым, способствовать стимулированию бизнеса.

Важно понимать, что-то или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное на другие организации. К примеру, если при экономическом спаде магазины розничной торговли могут серьезно пострадать в целом, то магазины, расположенные, например, в богатых пригородах, вообще ничего не почувствуют.

**2.2 Политическое окружение**

Способы и цели управления экономикой страны есть результат политических целей и задач находящегося у власти правительства. Большое значение имеет и политическая стабильность. Законы, принимаемые парламентом, часто являются следствием политической обстановки и давления лоббистов, которые отражают соответствующие течения в социальной и культурной сферах.

Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей организации особое значение. Один из них — настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Тесно увязанные с социально и культурными тенденциями, в демократическом обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов корпорации, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой.

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющих рынки и в других странах, имеет фактор политической стабильности.

**2.3 Технологическое окружение**

Технологияявляется одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. В качестве внешнего фактора она отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию, например, в областях автоматизации, информатизации и др. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Чтобы сохранить конкурентоспособность, каждая организация вынуждена использовать достижения научно-технического прогресса, по крайней мере те, от которых зависит эффективность ее деятельности.

Исследователи описали скорость изменения технологий в последние десятилетия и утверждают, что данная тенденция сохранится.

Одна из причин этого явления состоит в том, что в наше время на земле живет больше ученых, чем их было в мире прежде. Некоторые недавние крупные технологические нововведения, которые глубоко затронули организации и общество, — это компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая технология, интегрированные линии связи, робототехника, спутниковая связь, атомная энергетика, получение синтетических топлив и продуктов питания, генная инженерия. Дэниел Белл, знаменитый социолог, считает, что будущие поколения сочтут наиболее ценным нововведением технологию миниатюризации. Сегодняшние новшества типа точечных микроэлементов и памяти на цилиндрических магнитных доменах делают возможным хранение на небольшом диске такого объема информации, под который прежде требовались здания с многочисленными картотечными блоками базы данных. Полупроводники и микропроцессоры сделали легко доступными небольшие компьютеры. Они изменили также характер многих изделий (например, электронные часы заменили механические) и обусловили внедрение машин и приборов новых типов в новые области (например, устройства, предназначенные для диагностирования и лечения в медицине).

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, все организации вынуждены идти в ногу, по крайней мере, с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности.

Технология является одновременно и внешним фактором организации, и ее внутренней переменной. В качестве внешнего фактора она отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию, например, в областях автоматизации, информатизации и др. Чтобы сохранить конкурентоспособность, каждая организация вынуждена использовать достижения научно-технического прогресса, по крайней мере, те от которых зависит эффективность её деятельности.

**2.4 Социально-культурное окружение**

Социально-культурные факторы влияют на формирование спроса населения, на трудовые отношения, уровень заработной платы и на условия труда. К этим факторам относится и демографическое состояние общества. Значение имеют и отношения организации с местным населением, где она функционирует. Почти для всех организаций преобладающее отношение к ней местной общины, в которой та или иная организация функционирует, имеет первостепенное значение как фактор среды косвенного воздействия. Почти в каждой общине существуют конкретные законы и установки по отношению к бизнесу, определяющие, где можно развернуть деятельность того или иного предприятия. Некоторые города, к примеру, не жалеют усилий для создания стимулов, привлекающих промышленные предприятия в черту города. Другие, напротив, годами бьются в с чтобы не допустить в город промышленное предприятие. В некоторых o6щинах политический климат благоприятствует бизнесу, составляющему основу притока средств местного бюджета от налогообложения. В других местах владельцы собственности

предпочитают взять на себя большую долю расходов муниципальных органов либо с целью привлечения новых предприятий в данную общину, либо для оказания помощи предприятиям в предотвращении загрязнения среды и в решении других проблем, которые может порождать бизнес вместе с создаваемыми им новыми рабочими местами.

В связи с этим выделяют также в качестве фактора социально-культурного окружения — независимые средства массовой информации, которые могут формировать имидж фирмы и ее товаров и услуг.

Любая организация функционирует, по меньшей мере в одной культурной среде. Поэтому социально и культурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию.

Социокультурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющуюся результатом деятельности компании. От социально и культурных факторов зависят и способы ведения своих дел организациями. Социально-культурные факторы влияют на формирование спроса населения, на трудовые отношения, уровень заработной платы и на условия труда. К этим факторам относится и демографическое состояние общества. Важное значение имеют и отношения организации с местным населением, где она функционирует. В связи с этим выделяют также в качестве фактора социально-культурного окружения независимые средства массовой информации, которые могут формировать имидж фирмы и ее товаров и услуг.

**2.5 Международное окружение**

Конечно, эти факторы оказывают влияние в первую очередь на организации, действующие на международном рынке, но многие из них могут оказывать не только косвенное, но и прямое воздействие на организации, действующие только на мировом рынке.

В то время как факторы внешней среды, описанные выше, в той или иной мере влияют на все организации, среда организаций, действующих на международном уровне, отличается повышенной сложностью. Последняя обусловлена уникальной совокупностью факторов, характеризующих каждую страну. Экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития разнятся от страны к стране. При осуществлении функций планирования, организации, стимулирования и контроля руководители должны принимать такие различия в расчет.

Когда организация начинает вести свои дела за пределами внутреннего рынка, соответствующие процедуры подлежат модификации под те или иные конкретные факторы окружения. Как указывает группа исследователей: «Фирма должна определить, в каком отношении новая среда отличается от более привычной внутри страны, и решить, как следует изменить теорию и практику управления в новых условиях». Однако анализ факторов международной среды представляет собой трудную насущную задачу.

Существует несколько путей проникновения предприятия на международный рынок.

Экспорт. Самый простой путь проникновения на международные рынки — экспорт продукции. Хотя организация продолжает производить всю продукцию в стране, она может для координации экспорта создать независимую торговую компанию или посредническую службу, которая будет облегчать заключение сделок иностранными покупателями. С расширением экспорта организация может создать экспортный отдел с управляющим по экспорту, относящимся к среднему уровню в иерархии управления.

Лицензирование. Предприятие может продать лицензию на производство своей продукции иностранной компании или государству посредством соглашения о лицензионных платежах. То есть организация предоставляет иностранной компании право на использование патентов или технологии взамен на возмещение затрат в форме лицензионных платежей или платы за услуги.

Совместные предприятия. Организация совместного предприятия заключается в том, что две или большее число частных компаний или государств вклады в средства в производственные мощности. Участники являются равными партнерами в деле и получают прибыль в зависимости от доли пакета акций каждого в совместном предприятии.

Прямые капиталовложения. Наиболее сильная приверженность международному бизнесу возникает тогда, когда руководство решает выпускать продукцию своей фирмы за границей и сохранять полный контроль над производством, маркетингом, финансами и другими ключевыми функциями.

Многонациональные корпорациивладеют и управляют предприятиями в других странах. Сто крупнейших многонациональных корпораций мира имеют филиалы в более чем 20 странах мира. Многие из них заняты в обрабатывающем секторе, сосредоточивая внимание на выпуске лекарств, производстве химикатов, электроники, переработке сельхозсырья и нефти, производстве синтетических волокон и электрооборудования .

Чтобы приспособить свои услуги и продукцию к характеристикам или иного международного окружения, руководители организации должны научиться понимать факторы каждой международной среды. Если они считают, что среда другой страны аналогична внутренней, велика опасность ошибочных посылок и решений.

Рассмотрение факторов среды, в которой функционирует международный бизнес, сосредоточено на четырех факторах — культуре, экономике, законодательстве, государственном регулировании и политической обстановке.

Под культурой понимается господствующая в обществе система разделяемых всеми ценностей, верований, обычаев и преобладающих установок. Каждое общество имеет свою культуру, влияние которой сказывается на стиле повседневно жизни.

Язык — важный аспект культуры, всегда создающий трудности для организации ведущей свои дела за границей. В силу расхождения значений, придаваемых сходит словам, а также проблем, связанных с переводом, могут возникать барьеры на пун обмена информацией. Увеличитьих непроницаемость может несовпадение языковых жестов во взаимодействующих культурах.

Различия между культурами выражаются и в несовпадении установок по поводу власти, значения работы, роли женщины в обществе, готовности рисковать. Исследователи установили, что именно проблемы человека, обусловленные работой в иной культуре, обычно становятся причиной неудач. Поэтому чтобы преуспеть, организациям и руководителям следует выявлять культурные различия и соответствующим образом менять поведение в межличностных контактах, не говоря уже об изменении стиля и методов деловой практики и руководства

Экономика. Фирмы, работающие в международной среде, должны анализировать экономические условия и тенденции и наблюдая за экономикой тех стран, в которых они ведут или намереваются вести дела. Анализ среды может способствовать повышению эффективности процесса принятия решений и планирования.

К числу некоторых экономических факторов, которые могут влиять на ведение дела за границей, относятся: уровень заработной платы, транспортные расходы, обменный курс, инфляция и ставки банковского процента, ВНП, налогообложение и общий уровень экономического развития. Есть и другие, относящиеся к международной экономической среде, хотя и не имеющие чисто экономической природы факторы: численность населения, уровни грамотности и профессиональной подготовленности, качество и количество природных ресурсов, уровень развития технологии, особенности конкурентной борьбы.

Законы и госрегулирование. Подобно тому, как организации, занимающиеся бизнесом внутри страны, зависят от внутренних законов, так и фирмы, выступающие на международных рынках, вынуждены считаться со множеством законов и регулирующих актов. Последние относятся к таким вопросам, как налогообложение, патенты, трудовые отношения, стандарты на готовую продукцию, ценообразование и представление сведений государственным учреждениям.

Политическая обстановка. Внутренний рынок находится под влиянием политических событий и решений, аналогично этому политические факторы могут сказываться на операциях в сфере международного бизнеса. Социальная напряженность может нарушать процесс производства или ограничивать сбыт, если волнения направлены против находящегося в иностранном владении завода или вида продукции.

**Практическая часть**

**1.Краткая характеристика ООО ПКФ «Ива-С» и факторов внешнего окружения**

**000 ПКФ «Ива-С»** создано в 1997 году для производства и оптовой торговли лакокрасочными материалами в городе Ростове-на-Дону. Полное наименование предприятия - Общество с ограниченной ответственностью Производственно-коммерческая фирма «Ива-С». Почтовый адрес фирмы — 344090. г. Ростов-на-Дону, Радиаторный пер., д. 9а.

Основной целью общества является получение прибыли от всех видов деятельности и использование её в интересах учредителей и работников предприятия, для развития производства и решения социальных задач, более полное удовлетворение на этой основе потребностей покупателей в качественных лакокрасочных материалах. Предприятие производит и реализует оптом и мелким оптом лакокрасочные материалы населению и другим предприятиям.

Также для достижения своих целей фирма осуществляет следующие виды деятельности:

--производство продукции производственногои техническогоназначенияитоваров народного ипотребления;

-- прокат и лизинг различного оборудования;

-- ремонт, проверка иобслуживание строительной техники;

-- коммерческо-посреднические и другие информационные услуги.

Организация и ее внешнее окружение 000«Ива-С» представлена на (рис. 3. и 4.).

Руководство деятельностью предприятия ведет Генеральный директор, принимаемый по контракту Советом Учредителей. Он самостоятельно решает вопросы деятельности предприятия, действует от его имени, имеет право подписи и распоряжается имуществом предприятия, осуществляет прием и увольнение работников. Генеральный директор несет материальную иадминистративную ответственность за достоверность бухгалтерского и статистического отчетов. В соответствии с рыночной производственной ориентацией фирмы Генеральный директор назначает коммерческого директора, ведущего вопросы сбыта, маркетинга и рекламы продукции.

Главный бухгалтер ведет деятельность, но составлению документальных отчетов предприятия. Ему подчинён один бухгалтер. Бухгалтерия осуществляет учет операций финансово-хозяйственной деятельности предприятия, ведет учет и анализ движения и использования основных средств предприятия, учет денежных средств и расчетов с организациями и лицами, ведет главную книгу, составляет бухгалтерский баланс и другие формы финансовой отчетности.

Контроль над финансово-хозяйственной деятельностью предприятия ведет ревизор Общества, ежегодно назначаемый Советом учредителей. Коммерческая деятельность 000 «Ива-С» осуществляется работниками торгового отдела. Отвечает за соблюдение всех нормативных требований к торговой деятельности фирмы и за эффективность контрактной деятельности, а также ведет маркетинговую деятельность менеджер по маркетингу. Генеральный директор предприятия подписывает контракты и осуществляет партнерские отношения с предприятиями.

Таким образом, ООО ПКФ «Ива-С» как и любое предприятие имеет много факторов внешнего окружения которые влияют на предприятие.

Конечно же факторы внешней среды влияют на деятельность ООО ПКФ «Ива-с» и она в свою очередь должна в состоянии эффективно реагировать и приспосабливаться к её изменениям.

**2. Учет факторов внешней среды для эффективного функционирования ООО ПКФ «Ива-С»**

Анализ и контроль за внешними факторами окружающей среды ведет старший менеджер. В конце каждого месяца старший менеджер составляет диаграмму по влиянию факторов внешней среды (рис.6), делает он это для того чтобы, к концу следующего месяца сделать процентное соотношение более стабильным и схожим с диаграммой наибольшей прибыли (рис.5) и выбрать на кокой фактор стоит обратить большее внимание в этом месяце.

Сделав анализ, по диаграммам за все месяцы 2006 г старший менеджер составил процентное соотношение долей факторов влияния внешней среды, при котором фирма получает наибольшую прибыль (рис.5). Старший менеджер оценивает влияние факторов внешней среды в 100% , 60% прямого воздействия и 40% косвенного воздействия (рис. 5).Когда любой из факторов внешней среды начинает влиять больше, ( потребителей, конкурентов, законов, поставщиков и т.д.) процент повышается, если влияет меньше, (становиться меньше потребителей конкурентов и т.д.) процент снижается. При малейшем снижении или повышении % любого фактора у фирмы снижается прибыль.

В первую очередь мы рассмотрим факторы прямого воздействия которые на прямую влияют на организацию.

Самый большой процент влияния для ООО ПКФ «Ива-С» у потребителей 19%, то есть фирма зависит от потребителей в самую первую очередь. При отсутствии потребителей, фирма на прямую теряет свою прибыль, процент снижается и менеджер в свою очередь должен найти потребителя чтобы, повысить процент, если потребителей становится больше процент повышается, и фирма не успевает удовлетворить всех потребителей (по срокам, по количеству товара) и иногда теряет постоянных покупателей. Когда организация приобретает потребителей больше, персонал и оборудование, рассчитанные на определенный объем работы зачастую не справляются, или не соблюдают технологию производства, организация теряет качество своей продукции, в последствии теряет покупателей, прибыль. В январе у потребителей 11% влияния (рис.6) , процент сниженный, после новогодних праздников покупателей на лакокрасочную продукцию мало, чтобы повысить процент, найти потребителя старший менеджер должен дать рекламу своей продукции, наладить связи с постоянными покупателями (скидки, подарки) и соответственно этим повысить % ,прибыль.Существования ООО ПКФ «Ива-С» зависит от ее способности находить потребителя, результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно. Однако некоммерческие и государственные организации также имеют потребителей в друкеровском смысле. Все многообразие внешних факторов находит отражение в потребителе и через него влияет на организацию, ее цели и стратегию. Необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Наша организация ориентирует свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят. Для нашей организации, значение приобретают в современных условиях различные ассоциации и объединения потребителей, оказывающих влияние не только на спрос, но и на имидж фирм. Необходимо учитывать факторы, влияющие на поведение потребителей, на их спрос.

Поставщиков в январе у ООО ПКФ «Ива-С» стало меньше, меньше предложений по материалу, факторы влияют на 11%. Для того чтобы повысить процент, старший менеджер должен найти новых поставщиков. Не будет ресурсов, не будет производства, прибыли. На организацию напрямую влияют поставщики капитала, фирма зависит от внешних источников финансирования и вынуждена выплачиватьвысокие проценты по займам. Иногда колебания процентных ставок заставляют менять ориентацию деятельности фирмы. Так, например, когда резко подскочил банковский процент, для своевременной выплаты, ООО ПКФ «Ива-С» пришлось давать в прокат и лизинг оборудование, что сразу снизило производство. Основной заботой организации после зимних праздников стали отбор и поддержка талантливых работников, так как в данный момент очень не просто найти рабочую силу, которая долгое время согласиться работать с угрозой для здоровья, т.к. ООО ПКФ «Ива-С» производит продукцию, имеющую химический состав.

Конкуренты в свою очередь тоже повлияли в январе на 13%-процент повысился, рядом с фирмой построили маленький завод по производству лакокрасочной продукции. Менеджер должен найти пути сотрудничества с конкурентом.

Такой фактор как законы и государственные органы повлиял на организацию на 7%. Государство ввело новый закон повышении среднем уровне оплате труда, и деньги, которые выделялись на другие нужды организации, пошли на оплату персонала, для этого менеджер должен найти еще поставщиков материальных ресурсов.

Говоря о таком факторе как профсоюзы, в январе процент влияния изменился-9%. Подписывая договор с профсоюзом, наша фирма по сути дела, договаривалась с поставщиком рабочей силы, а организация получила практикантов. Распространение профсоюзов — еще одно подтверждение необходимости принимать в расчет внешние факторы при решении внутренних вопросов. Причем взаимоотношения нашей фирмы и профсоюза проявляются по-разному. Рассмотрев на практике факторы внешней среды прямого воздействия, теперь рассмотрим факторы косвенного воздействия. В январе месяце некоторые факторы не как не повлияли на организацию, что подтверждает неопределенность, сложность и зависимость друг от друга всех факторов внешней среды (рис.6).

Международное окружение осталось прежним, соответственно процент остался такой же. Не появились новое импортное сырьё, новые партнеры и т.д.

Экономика повлияла на организацию на 10% , снизился спрос на товар. К сожалению, такой фактор как экономика заставляет только приспосабливаться к ней. И быть в курсе любых её изменений.

Социальные и культурные факторы не изменились, хорошее отношение между сотрудниками, качественное обслуживание и ни каких конфликтов.

Так же и остались не как не влияющие на ООО ПКФ «Ива-С» политические факторы.

Технология как фактор внешней среды повлиял на организацию-10%. Появилась новая более быстрая в использовании технология для лакокрасочного производства. Старший менеджер должен ,передать для использования новую технологию нижестоящему руководству . Когда новую технологию освоит весь персонал и начнёт использовать, сократится время для производства и рабочие смогут в день производить больше. Соответственно увеличится, прибыль-которая является основной целью ООО ПКФ «Ива-С».

**Выводы и предложения**

В данной работе произведен анализ факторов внешней среды предприятия. Рассмотрев и проанализировав внешнюю среду организации необходимо сделать основные выводы по данной теме.

Факторы внешнего окружения взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Внешняя среда имеет свойства сложности и неопределенности.

Таким образом, главное, что необходимо усвоить – то, что внешние факторы оказывают решающее воздействие на функционирование организации. Все переменные тесно переплетаются и влияют друг на друга. Менеджер должен уметь анализировать все эти факторы в совокупности, не упуская ни одного из виду, и принимать верное решение.

Сделан вывод, что одно из главных решений фирмы что, на факторы внешней среды нужно обращать внимание даже маленьким организациям и приспосабливаться к ним.

В практической части мы рассматривали, как менеджер ведет анализ по влиянию факторов внешней среды. К каждому фактору приведен конкретный пример и что должен делать менеджер в таких случаях.

На основании произведенного анализа можно предложить следующие мероприятия по факторам внешней среды:

-в первую очередь обращать внимание на факторы прямого воздействия;

-для каждой организации факторы влияют по-разному;

-ООО ПКФ в первую очередь нужно обращать внимание на такой фактор как поставщики.

**Список литературы**

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. 2008.
2. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.Н. Основы менеджмента: Учебное пособие. СПб. 2008.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.2009.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент.М.2008.
5. Гражданский Кодекс Российской Федерации. М.2009.
6. Прыткин В.В. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках:.Учебное пособие. М. 2008.
7. Коренченко Р.А. Теория организации: Учебное пособие. ПГУ, П. 2008
8. Смит А. Исследование о природе и причине богатства народов. Книга 1. М. 2008.
9. Джексон Грейсон (мл),Карла О Дейл. Амереканский менеджмент на пороге 21 века.2009.

1. Мескон М. , Альберт М. , Хедоури Ф. Основы менеджмента. -М. ,1992. [↑](#footnote-ref-1)
2. Сагдиев Р. Не ждали, а они упали// Известия.2000 12 апр. [↑](#footnote-ref-2)
3. Мескон М.Х. , Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. , 1999. [↑](#footnote-ref-3)