Международный Славянский Институт

# **Курсовая работа**

**по дисциплине: «Теория организаций»**

### на тему: Внешняя и внутренняя среда организации

Выполнил: студентка группы 4-1М

Табанова Ирина Владимировна

Проверил: Мезина Л. Г.

г. Нижний Новгород

2005 год

Оглавление

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | с. 3 |
| Глава 1. Внешняя и внутренняя среда организации | с. 5 |
| 1.1. Внешняя среда: понятие, сущность | с. 5 |
| 1.2. Характеристики внешней среды | с. 15 |
| 1.3. Внутренняя среда организации | с. 23 |
| Глава 2. Современные взгляды | с. |
| Заключение | с. |
| Список литературы | с. |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**Введение**

Целью курсовой работы является изучение теоретического материала по внешней и внутренней среде организации, анализ современных концепций и взглядов на эту проблему, а также рассмотрение наиболее существенных внутренних переменных организации, частей системы внутри организации, отличных от внешнего окружения, рассмотрение концепции взаимозависимости переменных, изучение основных характеристик переменных как частей целого, их роли в обеспечении эффективного функционирования организации.

В курсовой работе использован ряд литературных источников, таких авторов, как Котлер Ф., Ансофф И., Виханский О. С., Герчикова И. Н., Мескон М. и др. Спектр литературных источников, затрагивающих вопрос внешней и внутренней среды организации, представлен в достаточно полном объеме. Однако, необходимо отметить, что значительное количество разработок в области исследования внешней и внутренней среды организации уделяет основное внимание изучению лишь отдельных ее факторов, а современная рыночная ситуация требует комплексного исследования внешней и внутренней среды на основе интеграции разнообразных экономических, социально-политических, правовых и технологических аспектов.

Необходимо рассматривать организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь опутанных связями с внешним миром. В структуре среды организации различают факторы внутренней и внешней среды. Такое деление факторов в менеджменте общепризнанно.

Актуальность темы обусловлена тем, что современная внешняя и внутренняя среда предприятий характеризуется чрезвычайно высокой степенью сложности, динамизма и неопределенности. Способность приспосабливаться к изменениям – основное условие в бизнесе и других сферах жизнедеятельности. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы, а внешняя среда – источник, питающий организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление о внешней и внутренней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внешнее окружение, наряду с внутренней средой, изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и задач, при их достижении, а также для более эффективного использования своего потенциала.

**Глава 1. Роль и значение внешней и внутренней среды организации**

* 1. **Внешняя среда: понятие, сущность, виды**

Проблема взаимоотношения организации и среды стала рассматриваться впервые в работах А. Богданова и Л. фон Берталанфи в первой половине ХХ века. В менеджменте значение внешней среды для организаций было осознано 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 организация стала рассматриваться как открытая система, взаимодействующая с внешней средой.

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.

Анализ внешней среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как обеспечивает базу для определения как миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Он представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможные угрозы для фирмы.

Анализ внешнего окружения помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в разного рода выгодные возможности.

Все характеристики внешней среды организации говорят о высокой динамике происходящих в ней изменений, что накладывает на руководство задачи более точного прогнозирования и анализа внешнего окружения фирмы, чтобы заранее установить характер возможных угроз.

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.

Внешняя среда организации является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания её 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. Это может ослабить её потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволило бы ей поддерживать её потенциал на уровне, необходимом для достижения её 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 углублённое представление как о внутренней среде организации, её потенциале и тенденции развития, так и о внешней среде, тенденциях её развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом и внутренняя среда и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрывать те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при их достижении. И поскольку каждая организация, действующая в условиях рыночных отношений, постоянно подвержена воздействию внешней среды, наблюдение и анализ за состоянием среды требуют постоянного внимания и ведутся на систематической основе с применением методов системного анализа и компьютерной техники.

Даже если бы изменения не были столь значительны, руководителям всё равно пришлось бы учитывать среду, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют не его организацию.

Изменения, которые происходят на мировых товарных рынках и в мировом хозяйстве в целом, непосредственным образом сказывается на хозяйственной деятельности отдельных фирм, использующих различные средства, формы и методы приспособления к внешней среде. В каждой стране они многовариантны, что зависит от конкретных экономических условий, традиций, степени ориентации на внешний рынок и других факторов. Именно анализ внешней среды, основанный на многовариантных расчётах рентабельности и эффективности производства отдельных видов продуктов и деятельности фирмы в целом, даёт возможность учитывать конкретное условие внешней среды путём применения гибких форм связей между всеми функциями управления.

Организация

#### Технологическая

Природно-географическая

#### Политическая

#### Социальная

### Экономическая

#### Правовая

### Рис. Компоненты макроокружения организации

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик как величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма 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, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние этой компоненты влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может считать 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 заем, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично компенсированы 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 планы расширения производства.

Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд. Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь драматическое влияние на цели организации. Вышеуказанные факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность.

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений дает 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 деятельность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства.

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, какое отношение у правительства существует по отношению 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 такие базовые характеристики политической подсистемы, как то: какая политическая идеология определяет политику правительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить политику, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры, чтобы, используя это недовольство, захватить власть в свои руки.

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющие рынки сбыта в других странах, имеет фактор политической стабильности. В стране-хозяине для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности для иностранцев (даже к национализации иностранной собственности) или установлению специальных пошлин на импорт. Баланс платежей или проблемы с обслуживанием внешнего долга могут затруднить получение валюты, вывозимой в качестве прибыли. С другой стороны, политика может измениться и в сторону, благоприятную для инвесторов, когда возникает потребность в притоке капитала из-за рубежа.

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; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности; демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей или готовность к перемене места жительства и т. п. Значение социальной компоненты очень важно, так как она является всепроникающей, влияющей как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Социальные процессы изменяются относительно медленно. Однако если происходят определенные социальные изменения, то они приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения. Социальная компонента представляет социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе и влияющие на деятельность организации. Эта составляющая влияет на уровень спроса, потребительские предпочтения, выбор рынка сбыта продукции и т. д. Также она определяет параметры регионального рынка труда, от которого зависит месторасположение предприятия.

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 несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений преимущественно создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют долю своего рынка, что может привести к крайне негативным последствиям для них.

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Технологические нововведения влияют 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. 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. Анализ технологической внешней среды может, по меньшей мере, учитывать изменения в технологии производства, применение компьютеров в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи.

Также выделяются в особую группу природно-географические факторы, связанные с климатическими условиями, запасами природных ресурсов и энергетической обстановкой.

Все компоненты макроокружения находятся в состоянии сильного взаимовлияния. Изменение в одной из компонент обязательно приводит к тому, что происходят изменения и в других компонентах макроокружения. Поэтому их изучение и анализ должны вестись системно с отслеживанием не только собственно изменений в отдельной компоненте, но и с уяснением того, как эти изменения скажутся на других составляющих макроокружения. Степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные организации различна. В частности, степень влияния проявляется по-разному в зависимости от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т. п. Например, считается, что крупные организации испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие. Чтобы учитывать это при изучении макроокружения, организация должна определить для себя, какие из внешних факторов, относящихся к каждой из компонент макроокружения, оказывают значительное влияние на ее деятельность. Кроме того, организация должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для организации.

Система анализа макроокружения дает необходимый эффект только в том случае, если она поддерживается высшим руководством и дает ему необходимую информацию, если она тесно связана с системой планирования в организации.

## **Анализ микроокружения**

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. Организация может оказывать существенное влияние на характер этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию. К числу элементов микроокружения относят: поставщиков, потребителей, конкурентов, рынок рабочей силы, инфраструктура.

Само выживание и существование организации зависит от ее способности находить потребителей результатов ее деятельности.

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 объем 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. Все это позволит фирме максимально эффективно использовать свой производственный потенциал.

#### Поставщики

##### Организация

Рынок рабочей силы

#### Конкуренты

#### Покупатели

Инфраструктура

Рис. Состав микроокружения организации

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Существует ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть изучены в процессе анализа покупателя (соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя; объем закупок, осуществляемых покупателем; уровень информированности покупателя; наличие замещающих продуктов; стоимость для покупателя перехода к другому продавцу такого же продукта; чувствительность покупателя к цене).

Организация может увеличить свою прибыльность и рыночную устойчивость путем поиска таких потребителей, которые наиболее отзывчивы с точки зрения цены, качества и сервиса. Для этого необходимо проведение маркетинговых исследований, изучающих процесс принятия решения о покупке. На это могут оказать очень сильное влияние культурно-психологические факторы.

Конкуренция между существующими организациями

###### Потребители

###### Поставщики

Товары заменители

Новые фирмы, входящие на рынок

Рис. Модель 5 сил конкуренции Портера

Пять сил определяют условия, в которых функционируют конкретные организации, состояние каждой из сил, а также их совместное воздействие определяет возможности отдельно взятой организации в конкурентной борьбе. Большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции.

**Характеристики внешней среды**

*Взаимосвязанность факторов внешней среды*

Классификация факторов внешней среды вследствие их многообразия довольно различна и в её основу могут быть положены различные принципы. Но в менеджменте принята, и большинство придерживаются её, классификация факторов на факторы прямого и косвенного воздействия. В среде прямого воздействия можно выделить такие как: поставщики, законы и государственные органы, потребители и конкуренты.

Под взаимосвязанностью факторов внешней среды понимается уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Факт взаимосвязанности является значимым уже не только для рынков страны или региона, но и для мирового рынка. Данная взаимозависимость превратила среду современных организаций в бурно изменяющуюся. Руководители больше не могут рассматривать внешние факторы по отдельности, изолированно друг от друга. Специалисты даже не так давно ввели понятие «хаотичных изменений» для описания внешней среды, которая характеризуется еще более быстрыми темпами изменений и более сильной взаимосвязанностью.

##### *Сложность внешней среды*

Сложность внешней среды - это число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого фактора.

Так, если на организацию давят государственные постановления, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, то эта организация находится в более сложном окружении, чем организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов и замедленном изменении технологии. Организация, использующая всего несколько видов материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должна считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные. По показателям разнообразия факторов в более сложных условиях будет находиться организация, использующая многочисленные и разные технологии, претерпевающие более быстрое развитие, чем организация, которой все это не касается. В менее сложном окружении нужна и менее сложная организационная структура.

##### *Подвижность среды*

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. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна (фармацевтическая, химическая, электронная, авиационно-космическая, производство компьютеров).

*Неопределенность внешней среды*

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес все более становится глобальным занятием, требуется больше информации, но уверенность в ее точности снижается. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

**Среда прямого воздействия**

*Основные факторы в среде прямого воздействия:*

##### *Поставщики.* С точки зрения системного подхода организации – это механизм преобразования входов в выходы. Основные разновидности входов – материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, - один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации. Получение ресурсов из других стран может быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опаснее усилением таких факторов подвижность среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность.

*Материалы.* Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов (машиностроительные предприятия, дистрибьюторы, магазины розничной торговли). Невозможность обеспечить поставки в нужных объемах может создать большие трудности для этих организаций. Необходимое для следующего этапа производственного процесса должно доставляться по принципу «точно в срок». Такая система снабжения требует тесного взаимодействия производителя с взаимосвязанными поставщиками.

*Капитал.* Для роста и процветания фирме нужны не только поставщики материалов, но и капитал. Потенциальных инвесторов несколько: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, покупающие облигации. Чем лучше дела у компании, тем выше ее возможности договориться с поставщиками на благоприятных условиях и получить нужный объем средств. Получение необходимых финансовых средств обеспечивает фирме стабильное функционирование.

*Трудовые ресурсы*. Адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, то есть для эффективности организации. Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы имеют мало проку. Организации стараются решать проблемы обеспечения нужными трудовыми ресурсами путем обучения сотрудников или привлечения квалифицированных специалистов.

*Законы, государственная власть и госрегулирование.* Каждая организация имеет определенный правовой статус. Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и изменчивостью. В РФ принимается множество законов, непосредственно влияющих на организации, регулирующих их деятельность.

Организации, занимающиеся бизнесом внутри страны, зависят от внутренних законов, а фирмы, выступающие на международных рынках, вынуждены считаться с множеством законов и регулирующих актов. Каждый вид деятельности регулируется определёнными органами.

*Потребители.* Выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Анализ потребителей, как компоненты непосредственного окружения организации, в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией.

##### *Конкуренты.* Конкуренты – важнейший фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Во многих случаях не потребители, а конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать, и какую цену можно запросить. Нужно выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить стратегию конкурентной борьбы.

##### 

##### Внешняя среда косвенного воздействия

Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на операции организаций также заметно, как факторы среды прямого воздействия. Тем не менее, руководству необходимо учитывать их. Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на не полной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для организации. К факторам сферы косвенного воздействия относятся технология, состояние экономики, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными сообществами.

##### *Технология*

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. 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.

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 фирмы. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревшего продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.

Скорость изменения технологий в последние десятилетия очень высокая и исследователи утверждают, что данная тенденция сохраниться. Организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоёмкие предприятия, должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. Чтобы сохранить конкурентоспособность, все организации вынуждены идти в ногу с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности.

##### *Состояние экономики*

Руководство должно уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Оно также может решить сделать займ поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоять дешевле и тем самым будут частично скомпенсированы потери от выплаты процентов. Если же прогнозируются экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности её сбыта, сократить часть работников или отложить до лучших времён планы расширения производства.

Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд, что обусловлено тем, что федеральное правительство часто пытается сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, регулируя налоги, денежную массу и ставку процента.

*Социокультурные факторы*

Любая организация функционирует, по меньшей мере, в одной культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию. Социокультурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности компании.

##### *Политические факторы*

Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Один из них – настроения администрации и законодательных органов в отношении бизнеса. Тесно увязанные с социокультурными тенденциями, эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов, установление налоговых льгот или льготных пошлин, стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой.

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющих рынки сбыта в других странах, имеют фактор политической стабильности. В стране-хозяине для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности для иностранцев или установлению специальных пошлин на импорт. С другой стороны, политика может измениться в сторону, благоприятную для инвесторов, когда возникает потребность в притоке капитала из-за рубежа. Установление дипломатических отношений может открыть путь на новые рынки.

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.

##### *Отношения с местным населением*

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 ого или иного предприятия. В некоторых общинах политических 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.

*Факторы международной среды*

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

**Внутренняя среда организации**

Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно сбытовой деятельности фирмы. Внутренняя среда организации является источником её жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который даёт возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определённом промежутке времени. Когда речь идёт о внутренней среде фирмы, имеется ввиду глобальная структура фирмы, охватывающая все производственные предприятия фирмы, финансовые, страховые, транспортные и другие подразделения, входящие в фирму, независимо от их местоположения и сферы деятельности. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

*Основные переменные в организации, требующие внимания руководства:*

*1. Цели.* Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, что чего они не могли бы выполнить индивидуально. Цели – конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремиться добиться группа, работая вместе. В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. У организации могут быть разнообразные цели. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

*2. Структура*. Структура организации – логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Существует две основных концепции, имеющих отношение к структуре:

*- Специализированное разделение труда* – закрепление данной работы за специалистами, то есть теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми, - сверху вниз, до самого первого уровня организации – во многих случаях определяет, насколько производительна может быть организация по сравнению с ее конкурентами.

*- Объем управления*. Вертикальное разделение труда, тот есть отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной групповой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой сферу контроля – важный аспект организационной культуры. ( 5 ).

*3. Задачи.* Формирование задач является одним из направлений разделения труда в организации. Задача – предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. Задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре, каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Если задача выполняется таким способом и в такие сроки, как предписано, организация будет действовать успешно.

Задачи организации делятся на три категории: работа с людьми, предметами (сырьем, инструментами), информацией.

1. *Технология.*Технология – средство преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы – в искомые продукты и услуги; это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях. Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.
2. *Люди.*Существуют три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

*Способности.* Индивидуальные способности – область, в которой люди различаются наиболее наглядно. Организации почти всегда пытаются воспользоваться различными способностями при решении вопроса, какую должность и какую работу будет выполнять конкретный работник.

*Предрасположенность, одаренность* тесно связаны со способностью. Предрасположенность – имеющийся потенциал человека в отношении выполнения какой-либо конкретной работы. Являясь результатом сочетания как врожденных качеств, так и приобретенного опыта, предрасположенность, одаренность становятся талантом, открывающимся в определенной области. Предрасположенность в определенной области обычно облегчает приобретение способности эффективно выполнять конкретную деятельность. Если руководитель не сможет правильно оценить предрасположенность человека к определенной работе, время и расходы, понесенные в связи с его обучением, будут потрачены впустую.

*Потребности.* Потребность – внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо. Многие люди имеют потребность к власти и влиянию, но это может долгое время не проявляться, пока не будут удовлетворены их базисные потребности. Если они не удовлетворены, человек бессознательно будет стремиться к их удовлетворению. Организация должна стремиться создавать ситуации, в которых удовлетворение потребностей работника вело бы к реализации целей организации.

*Ожидания*. Люди формируют ожидания относительно результатов своего поведения. Сознательно или подсознательно они решают насколько вероятно или насколько нереально свершение чего-то значимого для них. Если люди не ожидают, что поведение, которого ждет от них организация, приведет к достижению желаемых целей или которого ждет от них организация, приведет к достижению желаемых целей или удовлетворению личных потребностей, они не будут работать эффективно.

*Восприятие* сильно влияет на ожидания и на все остальные аспекты поведения. Восприятие - интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений; оно определяет что такое реальность для конкретного индивидуума. Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их окружении, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Восприятие определяет – испытывает ли человек потребность и каковы его ожидания в данной ситуации.

*Отношение. Точка зрения.* Отношения формируют необъективное восприятие окружающей среды, влияют на поведение. Отношение к работе является важным фактором, определяющим, как люди будут реагировать на изменения условий и продолжительности работы, стимулировании труда.

*Ценности* – общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо и что плохо. Ценность предполагает объективное ранжирование по важности, качеству или по признанию чего-то благом. Приобретаются посредством обучения. Конкретные ценности руководителей, в особенности высшего звена, часто ощущаются во всей организации и отражаются в ее целях и политике. Каждая организация сознательно или несознательно устанавливает свою собственную систему ценностей, которая составляет впоследствии организационную культуру или нравственный облик организации.

*Влияние среды на личность и поведение*. Личность проявляется через характеристики отдельного человека и его поведения, которые сгруппированы таким образом, что отражают уникальный характер приспособления данного лица к окружающей среде. Руководители должны совершенствовать свои способности и направлять поведение работников таким образом, чтобы добиться целей организации, используя людей, имеющих черты, желательные для выполнения данной задачи, и в то же время создать рабочую среду, которая способствовала бы поддержанию этих черт.

Рабочая среда – совокупность всех внутренних переменных, которые с помощью процесса управления модифицированы и приспособлены к потребностям организации. Число включенных сюда факторов, бесконечные потенциальные варианты каждой переменной и то обстоятельство, что все эти факторы взаимосвязаны и меняются во времени, делают рабочую среду в организации чрезвычайно сложной.

*К аспектам окружающей среды, сильно влияющим на характер поведения работника относят:*

* *группы.* Группы могут оказывать влияние на поведение конкретных людей Члены группы формируют разделяемые ими установки, ценности и ожидания в вопросах, связанных с пониманием поведенческой нормы. Чем в большей степени человек ценит свою принадлежность к группе, тем в большей степени его поведение будет совпадать с групповыми нормами, которые могут способствовать или противодействовать достижению формальных целей организации.
* *управленческое лидерство* – средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей, заставляя их вести себя определенным образом. Стиль руководства отражает ценности и взгляды менеджера, его отношение к подчиненным, его самооценку и личность. Уровень, до которого избранный руководителем стиль руководства является эффективным, в значительной степени определяет, насколько хорошо сможет менеджер направить усилия работников на достижение целей, решить конфликтную ситуацию, создать коллектив для работы и управлять стрессовыми ситуациями.

*Взаимосвязанность внутренних переменных* ( 5 )

Значительные изменения любой переменной будут в определенной степени влиять на все остальные переменные. Внутренние переменные обычно называют социотехническими подсистемами, потому что они имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | Организация |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | Технология |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Люди |  |  |  | Цели |  |  |  | Структура |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | Задачи |  |  |  |  |
| рис. Взаимосвязанность внутренних переменных | | | | | | | | |

**Глава 2. Современные взгляды**

Взаимосвязи внутри компании и реакция компании на изменения внешней среды требуют большого внимания, так как оказывают значительное воздействие на существование и развитие организации.

Несвоевременная реакция компании на изменения внешней среды несет ей реальный финансовый ущерб. Для того, чтобы реакция компании на изменения, происходящие в окружении, была синхронной или опережающей, компании подстраивают свою структуру в сторону увеличения ее динамичности и управляемости. Настройке также подвергается система управления предприятием и внутренними связями, которые играют важнейшую роль в поддержании высокой конкурентоспособности компании.

С точки зрения Маракулина М.В., инженера ЗАО «РЭМОС-Пермские Моторы» (Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», № 1, 2003 г.), современные компании применяют обычно два варианта управления организацией:

Первый вариант - Главный менеджер крупной вертикально интегрированной компании, организованной по дивизиональному принципу, полностью отслеживает складывающуюся рыночную ситуацию, непрерывно информирован о технологических новациях в сфере деятельности компании, распределяет ресурсные потоки, генерирует управленческие распоряжения для подчиненных подразделений и жестко контролирует их исполнение. Взаимодействие между подразделениями компании строго регламентировано. Подразделения не обременены контактами с внешней средой. В данном случае жесткие управленческие структуры приводят к возникновению острой внутрифирменной конкуренции между подразделениями компании, что вовсе не является целью организации управленческой структуры компании, а ослабляет конкурентные позиции по отношению к внешним соперникам.

Второй вариант – управление корпорацией, созданной, исходя из целей удержания занимаемого рыночного сектора, построенной по принципу технологической зависимости подразделений, все подразделения компании имеют неограниченную степень свободы в выборе путей диверсификации производства и ориентируются на мгновенную рыночную конъюнктуру. В этом случае менеджмент каждого из подразделений непосредственно контактирует с рыночной сферой, воспринимает сигналы, приходящие из внешней среды, производит оптимизацию всех сторон деятельности своего производства. Происходит автоматическая подстройка деятельности под изменяющуюся внешнюю среду. Наблюдается адаптация всех отдельных элементов системы, но не компании как единой системы. В случае неограниченной свободы маневра любого из элементов системы рыночная конъюнктура может сделать выгодным уход на производство продукта, не имеющего ценности для смежника компании.

В результате можно сделать вывод, что растущая нестабильность внешней среды, в том числе ускорение обновления продукции и технологии, компания вынуждена будет изменяться и адаптироваться, поскольку жесткие управленческие структуры не обладают способностью быстрого принятия решений в силу не только консервативности менеджеров, но и склонности к консерватизму всех людей вообще. Как следствие, растет важность гибкости структуры, которая может быстро меняться, перестраиваться, в частности переходить на выпуск новой продукции. Таким образом, жесткая структура управления, при столкновении с быстроменяющейся внешней средой, в целях сохранения конкурентоспособности, стремиться видоизмениться в сторону децентрализованной системы управления бизнесом.

С точки зрения Маракулина М.В. (инженер ЗАО «РЭМОС – Пермские моторы»), создание современного менеджмента позволило крупным компаниям адекватно реагировать на изменяющееся внешнее окружение бизнеса, максимально удовлетворят клиентов в их потребительских запросах, оперативно реагировать на новационные явления в техническом прогрессе, максимизировать использование трудовых ресурсов с сохранением социального баланса в обществе, умение работать в различных культурных средах. Все это привело к усилению конкуренции на товарных рынках. Способность компании работать в динамичной конкурентной среде при удержании имеющихся конкурентных преимуществ в неизменном виде, является фактором конкурентного преимущества производителя (конкурентоспособность компании) («Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», № 1, 2003 г.)

По мнению И.В. Кульковой, кандидата психологических наук, серьезной проблемой для организации является нежелание большинства работников активно участвовать в жизненно важных для организации преобразованиях. «…Подобные проблемные ситуации возникают и на полностью реструктуризированных предприятиях, но для них более характерными оказались проблемы внутренней среды: неэффективная мотивационная политика, разобщенность управленческой команды и отсутствие необходимых экспериментов, предваряющих внедрение изменений в полном объеме.» (Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», № 1, 2005 г.)

Внешняя среда оказывает не менее важное воздействие на работу организации, чем ее внутренняя среда. Однако, для различных организаций в разных ситуациях и может доминировать влияние внутренней или внешней среды. О.В.Лавезина считает, что на характер взаимодействий в социосистеме очень велико влияние внешней среды, так как любая социосистема находится внутри еще большей – организация находится в окружении города, город – внутри страны и пр. Возможны ситуации, когда правила (характер взаимодействий) внутри организации могут доминировать над правилами внешней социальной системы. Различия проявляются в самых разнообразных аспектах: от правил общения до гуманитарных ценностей. Отличительную характеристику данной социосистемы от прочих систем можно определить как наличие характерной субкультуры. Базисом современной организационной культуры являются групповые представления, выступающие как некие императивы, на которых строится философия компании, ее понимание окружающего мира. Часть групповых представлений заимствуется организацией из внешней среды, часть вырабатывается самостоятельно. (Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», № 5, 2003 г.)

Шейн считает, что «организационная культура – это набор коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем».

Набор факторов внешней и внутренней среды и оценка их воздействия на хозяйственную деятельность различны, причём не только у авторов научных публикаций по вопросам менеджмента, но и у каждой организации. Обычно фирма в процессе управления сама определяет, какие факторы и в какой степени могут воздействовать на результаты её деятельности в настоящий период и на будущую перспективу. Прежде всего выявляются и учитываются факторы внешней среды, оказывающие воздействие на состояние внутренней среды.

Заключение

Руководитель должен учитывать внутреннюю среду и внешнее окружение в целом, поскольку организация является открытой системой, зависящей от взаимообмена вводимыми ресурсами и результатами деятельности с внешним миром. Значение внешних и внутренних факторов меняется от организации к организации и от подразделения к подразделению в одной и той же организации. Все факторы взаимозависимы и взаимодействуют между собой.

Все факторы внешней и внутренней среды находятся в состоянии сильного взаимовлияния. Изменение одного из факторов обязательно приводит к тому, что происходит изменение других факторов. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно с отслеживанием не только собственно изменения одного фактора, но и с условием того, как они изменения скажутся на других факторах.

Также степень воздействия отдельных факторов на различные организации различна. В частности, степень влияния проявляется по разному в зависимости от размера организации и отраслей принадлежности. Кроме этого, организация должна составить список тех внешних факторов которые являются потенциальными посетителями угроз для организации. Также необходимо иметь список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для организации.

На сегодняшний день внешняя среда организации имеет не менее важное значение чем внутренняя среда 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 и внутренней среды. А для этого необходима разработка и осуществление комплексного анализа с учетом индивидуальных особенностей предприятия при соответствующем кадровом, финансовым и техническом обеспечениях. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений.

Спектр литературных источников по данному вопросу не достаточен для тщательного изучения проблемы внешней и внутренней среды организации. Этот вопрос требует большего внимания и изучения.

Выполнив данную курсовую работу можно сделать вывод, что изучение факторов внутренней и внешней играет большую роль для жизнедеятельности организации, недостаточное внимание этой проблеме может привести к отрицательным последствиям в организации, снижению прибыли и другим.

Внешняя среда может оказывать большое влияние на внутреннюю среду организации, так, например, от реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплаты труда и характер отношений руководителей с подчинёнными.

**Литература**

1. Веснин В. Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики. Изд-во Триада, Лтд, 1996.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Фирма Гардарика, 1996.
3. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник, 2-е изд. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1995.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента – М.: Дело, 1994.

6. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», № 5, 2003 г.

1. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», № 1, 2005 г.
2. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», № 1, 2003 г.
3. Журнал «Управление персоналом»