# 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.

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

Актуальность данной темы определяется динамичностью формирования факторов, влияющих на эффективное развитие организации и качественную разработку, и принятие управленческих решений.

Организация должна отражать состояние внешней среды. В основе се построения лежат предпосылки экономического, научно-технического, политического, социального или этического характера. Организация должна создаваться так, чтобы она нормально функционировала. Должны обеспечиваться вклад каждого ее члена в общую работу и эффективная помощь работникам в достижении поставленных целей. В этом смысле действенная организация не может быть статичной. Она должна оперативно отслеживать все изменения внешней среды, оценивать их и выбирать наилучшую ответную реакцию, способствующую достижению ее целей. Она должна эффективно реагировать на воздействия внешней среды.

Объект исследования – внешняя среда организации.

Предмет исследования – особенности взаимовлияния и взаимодействия организации и ее окружающей среды.

Цель исследования – проанализировать влияние среды на деятельность организации.

Для реализации цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить отечественную и зарубежную литературу по теме исследования;

- выявить значение внешней среды для организации;

- изучить особенности среды прямого и среды косвенного воздействия;

# ГЛАВА 1. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Внешняя среда - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности. Организация взаимодействует со средой, чтобы получать ресурсы в обмен на продукты своей деятельности и удалять отходы. Внешняя среда признается большинством современных теорий управления главной характеристикой организации.

Внешняя среда характеризуется подвижностью, определяемой взаимосвязью отдельных факторов: неопределенностью, сложностью, иерархичностью, темпами изменений (медленнее, в соответствии или быстрее реакции фирмы), степенью привычности событий (привычные; в пределах экстраполяции опыта; неожиданные, но имеющие аналоги в прошлом; неожиданные и совершенно новые), предсказуемостью (по аналогии с прошлым; путем экстраполяции; частичная предсказуемость; полная непредсказуемость). На различные элементы организации эти факторы оказывают неодинаковое влияние.

Внешняя среда организации по-другому называется ее окружением, которое бывает деловым и фоновым. Деловое окружение образуют те явления, процессы и институты среды, с которыми организация непосредственно взаимодействует и может оказывать на них влияние (например, поставщики, потребители, посредники, конкуренты).

К фоновому окружению организация может только приспосабливаться, но целенаправленно влиять на него она не в состоянии. Политика государства, состояние рынка и многие другие обстоятельства подавляющему большинству организаций неподвластны — их приходится «принимать к сведению» и либо подчиняться, либо «уходить» от их воздействия, либо пытаться теми или иными способами нейтрализовать последствия

## 1.1 Сущность внешней среды

В управленческой мысли представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появилось в конце 50-х годов. Это стало одним из важных вкладов системного подхода в науку управления, поскольку подчёркивалась необходимость для руководителя рассматривать свою организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь опубликованных связями с внешним миром. Ситуационный подход позволил расширить теорию систем за счёт разработки концепции, согласно которой наиболее подходящий в данной ситуации метод определяется конкретными внутренними и внешними факторами, характеризующими организацию и влияющими на неё соответствующим образом.

Системный и ситуационный взгляды на вещи привлекли внимание как реакция на изменения, в возрастающей мере влияния на успешность действий организации. Сегодняшние изменения во внешнем мире заставили обратить на внешнюю среду ещё большее внимание, чем когда-либо. Как пишет Эльвар Эльбинг: «Внешнее окружение организации всё больше становится источником проблем для современных руководителей. По сути дела, руководители самых важных для общества организаций – деловых, образовательных, государственных – под влиянием недавних событий в мире были вынуждены сосредоточить внимание на быстро изменяющейся среде и её воздействиях на внутреннее строение организации».

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. Более того он должен предложить подходящие способы, регулирования на внешнее воздействие.

В этом отношении организации подобны биологическим организмам. Согласно теории эволюции Чарльза Дарвина, сохранившиеся виды выживали потому, что смогли эволюционировать и приспособиться к изменениям в своей среде. И организации вынуждены приспосабливаться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность. Таким образом, руководитель должен использовать дарвинизм в среде организаций, чтобы в мире быстрых изменений, где выживают только приспособившиеся, его организация не оказалась в числе исчезнувших.

Многие факторы внешней среды могут влиять на организацию. Штейнер и Майнер указывают: «В прошлом руководители концентрировали внимание на экономических и технических обстоятельствах. Однако частные изменения установок людей социальных ценностей, политических сил и сферы юридической ответственности заставили руководителей расширить спектр требующих учёта внешних воздействий».

Отсюда следует, что между факторами внешней среды существует некая взаимосвязанность. Эта взаимосвязанность определяется как уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказаться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других.

Взаимосвязанность различных факторов внешней среды, как считают Эмери и Трист, должна была превратить среду современных организаций в бурно изменяющуюся. Они приводят в пример провал одной английской фирмы по производству пищевых консервов, которая «так и не сумела осознать, что ряд внешних событий становится настолько взаимоувязанным, что это ведёт к необратимым общим изменениям». Как они указывают далее, «выживание становится решающим образом, связанным с уровнем знаний организации о её окружении».

Внешняя среда обладает определённой сложностью. Если брать во внимание число внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то если на неё давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, например, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Подобным образом, когда речь идёт о разнообразии факторов, организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должен считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные. По показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будет находиться организация, использующая многообразные и разные технологии, претерпевшие более быстрое развитие, чем организация, чем организация, которой всё это не касается.

Наравне с ранее перечисленными характеристиками, внешняя среда также обладает подвижностью. Считается, что наиболее быстрые изменения во внешней среде затрагивают, прежде всего, такие отрасли, как фармацевтическая, химическая, электронная, авиационно-космическая, производство компьютеров, биотехнологии, а также телекоммуникации. Здесь оказывают воздействие, прежде всего такие факторы, как изменения технологии и методов конкурентной борьбы. Менее заметные изменения во внешней среде происходят в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям, в кондитерской, мебельной промышленности, производстве тары и упаковочных материалов, пищевых консервов.

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 многих 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 и влиять непосредственно на весь хозяйственный цикл НИОКР – производство – сбыт.

## 1.2 Общая характеристика внешней среды организации

В соответствии с системным подходом организация рассматривается как открытая система, активно взаимодействующая с внешней средой.

Внешняя среда включает те элементы хозяйственной системы, которые влияют на организацию, ее функционирование, результаты и последствия деятельности, но не относятся к внутренним переменным.

По характеру воздействия на организацию выделяют среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия.

К среде прямого воздействия относятся поставщики, потребители и конкуренты, а также государственные органы и правовые нормы, непосредственно влияющие на деятельность организации.

К среде косвенного воздействия относятся факторы внешней среды, которые влияют на организацию опосредовано. Они учитываются при разработке стратегии организации. Это общеэкономическая ситуация, например, фаза цикла (спад или подъем), уровень безработицы, темпы инфляции, технологический прогресс, политический климат и т.д.

Многие факторы внешней среды могут влиять на организацию. Раньше руководители концентрировали внимание преимущественно на экономических и технических обстоятельствах, однако изменение установок людей, социальных ценностей, политических сил и сферы юридической ответственности заставили расширить спектр требующих учета внешних воздействий.

Взаимосвязанность факторов внешней среды

Взаимосвязанность факторов внешней среды - это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обусловливать изменение других.

Факт взаимосвязанности особенно значим для мирового рынка, поскольку мир быстро превращается в единый рынок. Внешние факторы уже нельзя рассматривать изолированно, они взаимосвязаны и быстро изменяются.

Сложность внешней среды

Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

Сложность внешней среды как системы характеризуется наличием многих элементов, каждый из которых является подсистемой, а также взаимосвязями между этими элементами. Сложность внешней среды проявляется в ряде моментов.

Организация, на которую оказывают прямое давление государственные постановления, заключение договоров с профсоюзами, заинтересованные группы влияния, многочисленные конкуренты и быстрые технологические изменения, находится в более сложном окружении, чем, например, организация, озабоченная действиями только нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, где нет профсоюзов и замедлены изменения технологии. По показателю 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, а также таким организациям приходится иметь дело с небольшим количеством параметров, необходимых для принятия решений.

На деятельность организации оказывает влияние и международное окружение, особенно если организация осуществляет международные операции. Например, необходимо учитывать таможенные, налоговые законодательства страны-экспортера или импортера, требования по качеству, правила сертификации и т.д.

Подвижность среды

Подвижность среды - это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современных организации изменяется с нарастающей скоростью. Особенно подвижна внешняя среда, например, в фармацевтической, химической и электронной промышленности, тогда как в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям, в кондитерской промышленности скорость изменении гораздо ниже.

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Например, отдел исследований и разработок может сталкиваться с высокой подвижностью среды, а производственный отдел погружен в относительно медленно меняющуюся среду. 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.

Неопределенность внешней среды

Для учета сложности и динамичности внешней среды при разработке управленческих решений необходима информация. Однако достоверность такой информации на момент принятия решения всегда ограничена. Ограничены и возможности организации в получении и уточнении информации для конкретной ситуации. Под воздействием усложнения внешней среды, ее динамизма, потребность в информации возрастает, а возможность ее получения для конкретной, быстро меняющейся ситуации сокращается. Это приводит к усилению неопределенности внешней среды. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Зависимость от мнений иностранных экспертов или аналитических материалов, изложенных на иностранном языке, усугубляет неопределенность. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

Основные характеристики внешней среды:

1. Взаимосвязанность факторов: сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

2. Сложность: число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию.

3. Подвижность: относительная скорость изменения среды.

4. Неопределенность: относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности.

# ГЛАВА 2. ФОРМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНИЗАЦИИ С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ

Внешняя среда организации по-другому называется ее окружением, которое бывает деловым и фоновым (среда прямого и косвенного воздействия). Деловое окружение образуют те явления, процессы и институты среды, с которыми организация непосредственно взаимодействует и может оказывать на них влияние. К фоновому окружению организация может только приспосабливаться, но целенаправленно влиять на него она не в состоянии, т.к. политика государства, состояние рынка и многие другие обстоятельства подавляющему большинству организаций неподвластны.

## 2.1 Среда прямого воздействия

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

Поставщики

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 быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опасным усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов илиполитическая нестабильность.

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

Материалы. 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.

Капитал. 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.

Трудовые ресурсы. 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.

Основной заботой современной организации стали отбор и поддержка талантливых менеджеров. Джордж Стейнер в своем исследовании попросил руководителей ряда фирм проранжировать по степени важности для них 71 фактор применительно к последним пяти годам. В число факторов вошли: общее руководство, финансы, маркетинг, материалы, производство и готовая продукция. По трудовым ресурсам выше других котировались два фактора: привлечение высококвалифицированных менеджеров высшего звена управления и обучение способных руководителей внутри фирмы. То, что повышение квалификации менеджеров, оказалось, по значению выше, чем прибыль, обслуживание потребителей и выплата приемлемых дивидендов акционерам, явный признак важности притока этой категории трудовых ресурсов в организацию. Поддержка талантливых управляющих — это зачастую проблема переговоров с глазу на глаз с кандидатами на должность, которым предлагаются достаточно высокая заработная плата и льготы. По большей части организации стараются также решать проблемы обеспечения нужными трудовыми ресурсами путем обучения и поддержки собственных сотрудников.

Профсоюзы

Подписывая договор с профсоюзом, фирма по сути дела, договаривается с поставщиком рабочей силы. Распространение профсоюзов — еще одно подтверждение необходимости принимать в расчет внешние факторы при решении внутренних вопросов. Причем в различных странах взаимоотношения фирмы и профсоюза проявляются по-разному. Так, в США руководство фирм традиционно конфликтовало с профсоюзами, а в Японии они, как правило, успешно сотрудничают.

Законы и государственные органы

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 об энергетике, системах телефонной связи внутри штата и страховании, то и устанавливают цены. Некоторые местные законы модифицируют или усиливают федеральные нормы.

Потребители

Известный специалист по управлению Питер Ф. Друкер, говоря о цели организации, выделял, по его мнению, единственную подлинную цель бизнеса – создание потребителя. Под этим понимается следующее: само выживание и оправдание существования организации 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. Многие организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят.

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 поведение потребителей, на их спрос.

Конкуренты

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.

## 2.2 Среда 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, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными сообществами.

Технология

Прогресс науки и техники несёт в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирмы. 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 свою долю рынка, что может привести к крайне негативными последствиями для них.

Технологический элемент среды как системы включает в себя организации и деятельность, связанные с появлением новых знаний и их применением на практике, в результате чего и появляются новые продукты, технологии, материалы [1;110].

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.

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.

Состояние экономики

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 займ, 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 получить займы, и обходятся они организации дороже. Подобным образом, снижение ну 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.

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: установки, жизненные ценности и традиции общества; демографическая обстановка; отношения организации с местным населением; отношение людей к работе и качеству жизни; рост населения; уровень образования; мобильность людей и т.п. Данная группа факторов оказывает влияние на формирование спроса населения; трудовые отношения; уровень заработной платы; условия труда; имидж фирмы; услуги предприятия. 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. Социокультурные факторы изменяются медленно, но эти изменения приводят к существенным изменениям в окружении организации и оказывают наибольшее влияние на формирование потребительских предпочтений [13;453].

Социокультурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющуюся результатом деятельности компании. От социокультурных факторов зависят и способы ведения своих дел организациями.

Политические факторы

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 социокультурными 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.

Другой элемент политической обстановки – это группы особых интересов и лоббисты. Некоторые лоббистские группы выражают интересы и ценности не организаций, а объединение людей.

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

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 того или иного предприятия. Некоторые города, к примеру, не жалеют усилий для создания стимулов, привлекающих промышленные предприятия в черту города. Другие, напротив, годами бьются с тем, чтобы не допустить в город промышленное предприятие. В некоторых местах 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.

Международные факторы

Внешняя среда организаций, действующих на международном уровне, отличается повышенной сложностью. Это обусловлено уникальной совокупностью факторов, характеризующих каждую страну. Экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития отличаются в разных странах. При осуществлении функций планирования, организации, стимулирования и контроля эти различия должны приниматься во внимание.

Так же следует учитывать и международные факторы:

• Изменение валютных курсов;

• Политические решения стран - инвесторов;

• Принимаемые решения международных картелей

# ГЛАВА 3. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Среду обитания организации условно можно разделить на две части: внешняя по отношению к организации среда (макроокружение и непосредственное окружение) и внутренняя среда. Задача менеджмента состоит в том, чтобы обеспечивать поддержание баланса между организацией и внешней средой путем создания продукта и его обмена во внешней среде на необходимые для обеспечения жизнедеятельности организации ресурсы. В процессе взаимодействия организации с внешней средой стратегическое управление интересует, прежде всего, то, как должна вести себя организация в долгосрочной перспективе, чтобы в условиях конкурентного взаимодействия с другими организациями добиваться поддержания баланса в обмене с внешней средой, а, следовательно, обеспечивать устойчивое существование организации.

Во внешней среде постоянно протекают динамичные процессы изменений, постоянно что-то исчезает и что-то появляется. Одна часть из этих процессов открывает новые возможности для организации, создает для нее благоприятные условия. Другая часть, наоборот, создает дополнительные трудности и ограничения. Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь предвидеть то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое управление при изучении внешней среды концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда. Но для того чтобы успешно справляться с угрозами и действенно использовать возможности, отнюдь не достаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и, следовательно, не суметь получить отдачи от них. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересует выявление именно того, какие сильные и какие слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Таким образом, анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, и сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые используются в стратегическом управлении [5;181].

## 3.1 Методы исследования внешней среды

Методы исследования внешней среды предполагают изучение среды, как целого, так и отдельных ее элементов [12;99].

Один из способов анализа окружающей среды и ее влияния на организацию состоит в разделении всех факторов среды на две части: прямого и косвенного воздействия.

Факторы прямого воздействия оказывают непосредственное влияние на операции организации и испытывают на себе влияние операций организации.

В среди прямого воздействия можно выделить две группы факторов: входные – законы, государственные органы, трудовые ресурсы, капитал, материалы и т.д.; выходные – средства рекламы, потребители и т.д.

Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые не могут оказывать прямого немедленного воздействия на операции организации, тем не менее, сказываются на них. Это такие факторы как геополитические, политические, состояние экономики, научно-технический прогресс и социокультурные.

Выделяются также следующие методы исследования внешней среды: сканирование, мониторинг, предвидение, оценка.

Сканирование представляет собой изучение всех сегментов общего окружения. Путем сканирования фирмы идентифицируют вероятные изменения в общем окружении на ранних стадиях, а также обнаруживают начавшиеся перемены в нем. В процессе сканирования аналитики, как правило, работают с информацией и данными, которые являются двусмысленными, неполными и бессвязными.

В процессе мониторинга аналитик исследует изменения во внешней среде на предмет выявления важных тенденций. Ключевым моментом для эффективного мониторинга является выявление единого значения из различных ситуаций во внешней среде. Например, возникшая тенденция к уделению большего внимания проблемам образования может являться результатом изменений в федеральном и государственном финансировании образовательных учреждений, изменений требований к окончанию средней школы и изменений в образовательных программах средней школы. Аналитики определяют, являются ли эти различные явления показателями единой тенденции и, если да, то устанавливается необходимость в изучении дополнительной информации и данных для проведения мониторинга.

Сканирование и мониторинг связаны с явлениями в общем окружении в данный монет времени [4;28]. На базе данных этих мероприятий, выявляющих перемены и тенденции, аналитик, переходя на этап предвидения, делает прогнозы вероятного хода событий и скорости их наступления. Например, аналитик может предсказать, сколько времени потребуется для того, чтобы новая технология достигла своего рынка. Или он может определить продолжительность времени, которое потребуется для различных процедур корпоративного тренинга для предполагаемых изменений в составе рабочей силы, или же предсказать, как скоро государственная политика налогообложения изменит модель потребительского поведения [14;359].

Методы предвидения учитывает влияние на развитие предприятия основных факторов переменной внешней среды. Наиболее простым и распространенным методом предвидения является метод экстраполяции, когда опытным путем и благодаря интуиции специалистов определяются динамика, основная тенденция развития предприятия по важнейшим показателям и составляются эмпирическая модель будущего и система основных целей. В советское время составление плана зачастую сводилось к тому, что вышестоящая организация "спускала" предприятию показатели роста производства в процентах по основным направлениям деятельности и после ритуальных стенаний одной стороны и начальственных окриков другой план принимался к безусловному исполнению. При подкупающей простоте метода экстраполяции такой способ планирования оправдывает себя только при стабильности внешней среды, неизменности организационной структуры управления и на короткие плановые периоды [15;114].

Метод экспертных оценок основывается на заключениях и прогнозах опытных, авторитетных специалистов. Единая плановая позиция обсуждается и обобщается на специальных совещаниях и утверждается руководителем предприятия или советом директоров. Различные методы экономико-математического моделирования позволяют на основе алгоритмизации и программирования, данных экстраполяции, экспертных оценок и учета важнейших переменных факторов провести по заданным критериям оптимальности и имеющейся системе ограничений многовариантный анализ ситуации и предложить для реализации наилучший вариант плана. Научная обоснованность и оптимальность этого метода планирования очевидны, а имеющаяся на подавляющем большинстве предприятий современная компьютерная техника и программное обеспечение создают" необходимые предпосылки для широкого применения методов экономико-математического моделирования [8;229].

Целью этапа оценки является определение временных рамок и значимости воздействия перемен и тенденций во внешней среде на стратегический менеджмент фирмы. При помощи сканирования, мониторинга и предвидения аналитики в состоянии попять общее окружение. Заглядывая вперед, задача этапа оценки состоит в формулировке и применении соответствующих выводов для организации. Без оценки такого рода, аналитик работает с данными, которые интересны, но практически не пригодны [7;478].

Итак, методы исследования внешней среды позволяют определять изменения и новые тенденции во внешней среде на самой первой стадии их проявления, наблюдать и выявлять значимость уже происходящих перемен и актуальных тенденций развития во внешней среде, разрабатывать проекты, направленные на достижение определенных результатов, опирающихся на перемены и тенденции, выявленные в ходе мониторинга, а также устанавливать временные рамки и определять важность для стратегии организации и ее менеджмента изменений и тенденции во внешней среде [11;350].

## 3.2 Анализ внешней среды. Неопределенность среды исследования

Чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей при их достижении.

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить в семь компонент. Этими компонентами являются экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, и социальное поведение.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темпы инфляции, уровень безработицы и т.п. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для фирмы. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность.

Анализ технологии позволяет своевременно обнаружить 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 свою долю рынка, что может привести к крайне негативным последствиям.

Политическая составляющая внешней среды 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. В изучение политической обстановки входит выяснение какие программы водворяют в жизнь различные партии, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны и т.д.

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентная борьба формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те фирмы, которые производят замещающий продукт. Кроме них, на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции.

Изменчивая рыночная среда представляет собой область постоянного беспокойства для организаций. В анализ рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи или провалы организации. К этим факторам относятся изменяющиеся демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли.

Факторы социального поведения включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым факторам относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе.

Организации стараются получить представление о неопределенных условиях своего существования посредством анализа, пытаясь свести многочисленные факторы обстановки к модели, которая будет понятной и согласно которой можно действовать [6;241].

Очевидно, что обстановка, с которой сталкиваются организации, не одинакова. Различной конкретной обстановке соответствуют различные уровни неопределенности. Эти различные уровни могут быть классифицированы на основе анализа двух характеристик:

степени простоты или сложности обстановки

степени стабильности или нестабильности (динамичности) событий.

Неопределенность внешней обстановки возрастает с увеличением динамичности или же с усложнением ее условий. Степень динамичности внешней среды определяется темпом и частотой изменений. Показатели сложности и нестабильности внешней среды по-разному воздействует на организационное поведение отдельных функциональных подразделений организации.

Измерение по принципу "простая - сложная" среда имеет отношение к количеству и несхожести внешних элементов, связанных с деятельностью организации: в сложной внешней среде взаимодействует множество различных внешних элементов, оказывающих влияние на организацию [3;128].

Сложность может возникать из различий в элементах внешней среды, с которыми сталкивается организация (например, международная организация, работающая во многих странах), а также быть результатом суммы знаний, необходимых чтобы справиться с воздействием обстановки (например, требование к аэрокосмической компании).

В сложной среде действуют и администрации городских районов.

Измерение неопределенности внешней среды по принципу "стабильная - нестабильная" имеет отношение к темпам изменения внешней среды.

Состояние простая - стабильная среда характеризуется низкой неопределенностью. Организация сталкивается с обстановкой, которую несложно проанализировать и в которой не происходит значительных изменений. Если внешняя обстановка организации простая и стабильная, то целесообразно проанализировать ее воздействия в прошлом, поскольку можно ожидать, что выявленные в результате закономерности будут иметь место и в будущем.

В простой и нестабильной внешней среде происходит дальнейшее возрастание уровня неопределенности. Хотя у организации может быть всего несколько внешних факторов воздействия, их изменения трудно предсказуемы и они неожиданно реагируют на инициативы организации. Действующие в этом секторе организации сталкиваются с постоянно меняющимися предложением и спросом.

В связи с высоким уровнем динамичности ситуации на рынке труда прогнозирование результатов работы осложнено. Проблемы оценки менее значительны, вследствие небольшого количества действующих элементов.

Состояние сложная - стабильная среда представляет более высокий уровень неопределенности. При внешнем аудите необходимо учесть большое количество факторов, проанализировать их и оценить их воздействие на эффективность организации. Однако в подобной среде внешние факторы не меняются быстро или неожиданно. Имеется большое количество внешних элементов, но, хотя они и меняются, перемены относительно постепенны и предсказуемы [9;210].

В состоянии сложная нестабильная среда на организацию воздействует большое количество внешних факторов, они часто изменяются и резко реагируют на инициативы организации. Когда одновременно меняются несколько факторов, внешняя среда становится бурлящей, или как ее называют турбулентной. Это наименее благоприятное состояние внешней среды для деятельности службы персонала. Оно делает процесс кадрового планирования чрезвычайно трудным.

Прогнозировать кадровые изменения сложно из-за высокого уровня комплексности проблем, затруднений со сбором информации и невозможности основываться на прошлых тенденциях. Управление персоналом, его планирование чрезвычайно осложнено из-за циклических изменений потребности в персонале и нестабильности рынка рабочей силы. Оценить информацию очень трудно вследствие большого количества включенных переменных.

Таким образом, как видно из представленного, существует множество факторов среды, которые влияют на организацию, и эффект воздействия которых на организацию может быть не совсем явным. Для того чтобы оставаться эффективными, организации должны противостоять неопределенности обстановки.

Под неопределенностью мы подразумеваем то, что зачастую решения приходится принимать без достаточной информации о факторах среды, и руководителям, принимающим решения, трудно предсказать внешние изменения. Неопределенность обстановки повышает риск провала стратегии организации и затрудняет расчет затрат и вероятностей рисков, связанных с альтернативными стратегическими направлениями.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ внешней среды – это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий влиятельного отслеживания в среде процессов, оценки факторов и установление связей между факторами и теми сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.

Все факторы внешней 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.

Для того чтобы организация могла результативно изучать состояние факторов, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими – то особыми событиями, так и проведение регулярных наблюдений за состоянием важных для организации внешних факторов.

Очевидно, что, не зная среды, организация не сможет существовать. Однако она не плывёт в окружении, как лодка, не имеющая руля, вёсел и паруса. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям, вырабатывает стратегию взаимодействия с элементами внешней среды, обеспечивающую ей наиболее комфортное сосуществование.

Методы исследования внешней среды позволяют определять изменения и новые тенденции во внешней среде на самой первой стадии их проявления, наблюдать и выявлять значимость уже происходящих перемен и актуальных тенденций развития во внешней среде, разрабатывать проекты, направленные на достижение определенных результатов, опирающихся на перемены и тенденции, выявленные в ходе мониторинга, а также устанавливать временные рамки и определять важность для стратегии организации и ее менеджмента изменений и тенденции во внешней среде.

выводы:

1. Анализ внешней среды представляет процесс, посредством которого оценивается и контролируются влияние по отношению к организации факторов, чтобы определить тенденции ее развития, возможности и угрозы в ее деятельности.

2. При исследовании внешней среды необходимо проводить анализ следующих групп факторов: политических, экономических, социокультурных, техногенных.

Также можно сказать, что задачи, поставленные передо мной в начале работы, выполнены.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Айчук В.А. Интенсификация: принятие решений / В.А. Айчук. – СПб.: Питер, 1997. – С.110.
2. Акимова Т. А. Теория организации: учебное пособие для вузов / Т. А. Акимова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 367 с. – (Профессиональный учебник. Менеджмент).
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Мастерство, 2002. – С.128.
4. Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления [Текст] / А. Бачурин // Экономист. – 2002. – № 4. – С.28 – 31.
5. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М.: Гардарика, 1999. – 292 с.
6. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер; Пер. с англ. – М.: Бином, 1997. – С.241.
7. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 1997. – С.478.
8. Кнорринг В.И. Теория, практика управления и искусство управления / В.И. Кнорринг. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2001. – С. .229 – 231.
9. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов; Под ред. П.В. Шеметова. – М.: Инфра-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. – С.210
10. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 647 с.
11. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы / Ф.Б. Михайлов. – Казань: Инпресс, 2002. – С.350.
12. Немчук А. Проблемы глобального управления / А. Немчук // Государственная служба. – 2004. – № 3. – С.99 – 104.
13. Управление организацией / Под ред.А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2003. – С.453.
14. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2003. – С.359.
15. Яровлева Э., Мизла М. Управленческие системы // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 2. – С.114 - 120.