Северо-Кавказская академия государственной службы

**Курсовая работа**

**по менеджменту на тему:**

**«Внешняя среда организации,**

**её характеристика».**

**Работу выполнил**

**Студент \_\_\_\_ курса гр. \_\_\_\_\_**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Научный руководитель**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**1998**

**Содержание:**

# Введение.

Определение факторов внешней среды и степени их воздействия на организацию не играли значительной роли в российской социально-экономической и политической истории. Это объясняется тем, что в течение семи десятилетий, предшествующих происходящему рыночному переходу, предпринимательская деятельности была запрещена законом и подавлялась коммунистической идеологией.

Вообще в годы СССР этого и не надо было делать, так как наша страна являлась почти закрытой системой. Все предприятия работали только по госплану, который «сбрасывался» сверху.

Но сейчас эта тема более чем актуальна, так как после перехода России к рыночным отношениям, стало образовываться большое количество предприятий. И основной задачей этих организаций стало выживание в такой среде, которая наблюдается у нас в стране. Эта среда стала очень подвижной и неопределённой. И теперь, чтобы выжить организациям приходится обращать внимание и считаться с всеми факторами внешней среды. Но нашим менеджерам и руководителям российских компаний трудно справиться с этой задачей. А объясняется это тем, что история современного предпринимательства и переходного периода российской экономики по сравнению со стабильной ситуацией в других странах ( например – США) наиболее короткая.

В настоящее время у нас стали вплотную подходить к проблеме выживания организаций во внешней среде и смягчению воздействия факторов внешней среды,

Ещё одна проблема – это нехватка научных трудов для менеджеров, направленных непосредственно на российскую экономику с её особенностями. И поэтому нашим менеджерам приходится обращаться к трудам иностранных коллег.

# Глава I. Понятие среды организации и её структура.

## 1.1. Внутренняя среда организации.

Любая организация находится и функционирует в среде. В менеджменте под средой организации понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование фирмы и требуют принятия управленческих решений, направленных на их управление либо на приспособление к ним.

Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его существование.

В структуре среды организации различают факторы внутренней и внешней среды. Такое деление факторов в менеджменте общепризнанно.

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.

## 1.2. Внешняя среда организации.

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.

Однако набор этих факторов и оценка их воздействия на хозяйственную деятельность различны, причём не только у авторов научных публикаций по вопросам менеджмента, но и у каждой фирмы. 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, вывода проводимых исследований или текущих событий сопровождаются разработкой конкретных средств и методов для принятия соответствующих управленческих решений. Причём прежде всего выявляются и учитываются факторы внешней среды, оказывающие воздействие на состояние внутренней среды, оказывающие воздействие на состояние внутренней среды фирмы.

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.

И так 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 фирма, 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.

# Глава II. 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».[[1]](#footnote-1)

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 воздействия.

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».[[2]](#footnote-2)

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. Также , как изменение любой внутренней переменной может сказаться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других. Например, в 70-е годы снижение поставок нефти, прежде всего в силу политической структуры и целей других стран, оказало сильное воздействие на общее состояние экономики США. Рост цен на продукты нефтепереработки повлёк за собой общее повышение цен почти на всё. Это же изменение стало катализатором серии правительственных акций, например, попыток регулирования температуры в общественных местах распределения топлива, установления нормативов на эффективность использования топлива, введения налогов на сверхприбыль нефтяных компаний, учреждения крупного федерального проекта по преодолению энергетической зависимости от других стран.

До того, как произошло резкое падение цен на бензин, среда прямого воздействия многих организаций также была под ударом, поскольку профсоюзы требовали компенсации в связи со скачками цен на потребительскую продукцию. Некоторые фирмы, например, выпускавшие автомобили для загородных путешествий и крупные модели, а также занимавшиеся автомобильным туризмом, пострадали из-за оттока потребителей. Но в некоторых случаях эффект оказался положительным. Пошли в гору дела у ряда фирм, производящих теплоизоляционные материалы, разрабатывающих синтетические топлива и выпускающих электромобили и устройства работающие от солнечной энергии. В тоже время в этих секторах возросла конкуренция, поскольку многие фирмы решили добиваться своей доли в развивающихся отраслях производства.

Взаимосвязанность различных факторов внешней среды, как считают Эмери и Трист, должна была превратить среду современных организаций в бурно изменяющуюся.[[3]](#footnote-3) 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».[[4]](#footnote-4) Как они указывают далее, «выживание становится решающим образом связанным с уровнем знаний организации о её окружении».[[5]](#footnote-5)

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

Подвижность среды – это скорость с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью.

Однако при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. 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.

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. К примеру, во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью среды, поскольку он должен отслеживать все технологические нововведения. С другой стороны, производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. В тоже время, если производственные мощности разбросаны по разным странам мира или исходные ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной среды. Учитывая способность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или её подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

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.

Существует ещё одна характеристика внешнего окружения, которую следует выделить– это её неопределённость. Неопределённость внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в её точности, среда становится более неопределённой, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать её высоконадёжной. Поскольку бизнес всё более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в её точности снижается. Таким образом, чем неопределённее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

# Глава III. Факторы внешней среды.

При рассмотрении внешнего окружения на организацию важно понимать, что характеристики среды отличны, но в то же время связаны с её факторами. Характеристики взаимосвязанности, сложности, подвижности и неопределённости описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия.

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.

## 3.1. Поставщики.

С точки зрения системного подхода организация – это механизм преобразования входов и выходов. Основные разновидности входов – это 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 организацию 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 подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность.

В некоторых случаях все организации определённого региона ведут дела с одним или практически с одним поставщиком. Поэтому все они попадают в равную зависимость от действий поставщика. Хороший пример – обеспечение энергией. Все организации получают энергию по ценам, установленным государством, и редко могут найти альтернативного поставщика, даже если организация считает, что текущее энергосбережение неадекватно или слишком дорого обходится. Такие изменения, как повышение цен поставщиком содействует на организацию в той мере, в какой она расходует энергию. Например, резкое повышение цен на бензин, значительно ощутимее отражается на фирмах, зависящих от бензина, в частности, занимающимися автомобильными и воздушными грузоперевозками и пассажироперевозками.

## 3.2. Материалы.

Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов. Примеры: машиностроительные фирмы; фирмы, распространяющие товары (дистрибьюторы); и магазины розничной торговли. Невозможность обеспечить поставки в нужных объёмах может создать большие трудности для таких организаций. Например, во что обошлось бы отсутствие хотя бы одной детали, которая устанавливается в определённой точке сборочного конвейера, например, фирме «Дженирол Моторс». Аналогичным образом, если магазин лишается какого-то популярного продукта, потребители скорее всего уйдут к конкуренту.

Японцев считают создателями методов ограничения запасов. Фирмы, для которых материалы – входы, считают, что то, что необходимо для следующего этапа производственного процесса должно доставляться по принципу «точно в срок». Такая система снабжения требует тесного взаимодействия производителя с в высшей степени взаимосвязанными поставщиками. В других странах может понадобиться поиск альтернативных поставщиков или поддержание значительного объёма запасов. Крупные производители пива, например, заключают контракты с несколькими бумагопроизводителями на картон стандартного размера – под шесть банок пива и обеспечивают тем самым постоянный приток упаковочного материала, расходуемого в больших количествах. Таким путём производители пива обеспечивают свою безопасность на случай забастовки или производственных трудностей, которые в ситуации одного поставщика картона помешали бы выпуску пива в популярных шестибаночных упаковках. Однако запасы связывают деньги, которые приходится расходовать на материалы и хранение, а не на другие нужды. Эта взаимозависимость между деньгами и поставщиками исходных материалов хорошо иллюстрирует взаимосвязанность переменных.

## 3.3. Капитал.

Для роста и процветания фирме нужны не только поставщики материалов, но и капитала. Таких потенциальных инвесторов несколько: банки, программы федеральных учреждений по представлению займов, акционеры и частные лица, акцептующие векселя компании или покупающие её облигации. Как правило, чем лучше дела у компании, тем выше её возможности договорится с поставщиками на благоприятных условиях и получить нужный обмен средств. Получение необходимых финансовых средств обеспечивает фирме стабильное функционирование.

Каждая фирма обязательно анализирует своё финансовое положение и определяет источники финансирования, а именно:

* Распределение капитала в целом на собственный и заёмный в зависимости от его рентабельности;
* Потребности в долгосрочных займах и краткосрочных кредитах по видам, странам, условиям получения и погашения;
* Источники получения займов и кредитов;
* Расчёт стоимости кредитов с учётом нормы учётного процента и сроков погашения кредитов;
* Получение доходов от хранения собственных средств в банках.

## 3.4. 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, всё 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. Джорд Стебнер в своём исследовании попросил руководителей ряда фирм проран жировать 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.[[6]](#footnote-6) 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 предполагаются достаточно высокая заработная плата и льготы. По большей части организации стараются также решить проблемы обеспечения нужными трудовыми ресурсами путём обучения и поддержки собственных сотрудников.

Подписывая договор с профсоюзом, фирма по сути дела, договаривается с поставщиком рабочей силы. Распространение профсоюзов – ещё одно подтверждение необходимости принимать в расчёт внешние факторы при решении внутренних вопросов. Несколько десятилетий назад существовало всего несколько профсоюзов, как правило, слабых. Однако после принятия в 1935 г. Закона о трудовых отношениях нанимателям пришлось признать профсоюзы, предпочитаемые большинством работников, и именно с ними вести переговоры. В настоящее время профсоюзы в США представляют интересы примерно 17% всех американских трудящихся. Если вначале профсоюзы объединяли только рабочих, то в настоящее время их ряды расширились за счёт служащих в системе розничной торговли, государственных служащих, учителей и даже некоторых профессоров из колледжей. Крупная организация типа «Дженерал Моторс» или «Американ Телегрф энд Телефон» может оказаться вынужденной вести переговоры со многими профсоюзами и рассматривать трудовые ресурсы как сложную переменную.

Закон о трудовых отношениях, Закон Тафта Хартли от 1947 г., который потребовал от профсоюзов честного ведения переговоров с нанимателями, другие законодательные акты, а также бесчисленные контракты; ставшие результатом переговоров между конкретными профсоюзами и нанимателями, непосредственно отражаются на некоторых аспектах внутренней деятельности организаций. Среди прочего, этими документами определяется, кто может и обязан выполнять определённые задачи, кто может поддерживать, кто может быть уволен, понижен в должности, переведён на другую работу, какие нормативы производительности труда следует устанавливать, какого рода обучение следует обеспечивать, какие виды стимулирования вправе предлагать руководство.

## 3.5. Законы и государственные органы.

Как описано выше трудовое законодательство отразилось на управлении. Многие другие законы и государственные учреждения также влияют на организации. В преимущественно частной экономике, взаимодействие между покупателями и продавцами каждого вводимого ресурса и каждого результатирующего продукта подпадает под действие многочисленных правовых ограничений. Каждая организация имеет определённый правовой статус, являясь единоличным владельцем, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить. Например, в 1983 г. поворотное, имеющее юридическую силу, решение дало возможность компании «Американ Телегрф энд Телефон» производить и продавать компьютеры и радиообразное оборудование и услуги для систем телесвязи. До этого организация имела право функционировать только как компания телефонной связи. Число и сложность законов, непосредственно посвящённых бизнесу, в XX веке резко возросли. Как бы ни относилось руководство к этим законам, ему приходится придерживаться их или пожинать плоды отказа от законопослушания в форме штрафов или даже полного прекращения бизнеса. Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, а иногда даже неопределё1нностью.

Организации обязаны соблюдать не только федеральные и местные законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а так же вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона. Каждый вид деятельности регулируется определёнными органами.

Неопределённость 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.

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, обладают предприятия налогами, а если речь идёт об энергетике, системах телефонной связи на месте и страховании, то и устанавливает цены. Некоторые местные законы модифицируют или усиливают федеральные нормы.

## 3.6. Потребители.

Многие принимают точку зрения известного специалиста по управлению Питера Ф. Друкера, согласно которой подлинная цель бизнеса – создавать потребителя. Под этим понимается следующее: само выживание и оправдание существования организации зависит от её способности находить потребителя результатов её 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. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объём продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

* Географическое месторасположение покупателя;
* Демографические характеристики покупателя, такие, как возраст, образование, сфера деятельности;
* Социально-психологические характеристики покупателя, отражающие его положение в обществе, стиль поведения, вкусы привычки;
* Отношение покупателя к продукту, отражающие то, почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт.

Изучая потребителя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Если, например, покупатель имеет ограниченную возможность в выборе продавца нужного ему товара, то его сила торговаться существенно ослаблена. Если же наоборот, то продавец должен искать замену данному покупателю другим, который имел бы меньше возможности в выборе продавца. Торговая сила покупателя зависит, например, также от того насколько существенно для него качество покупаемой продукции. Существует целый ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа потребителя. К числу таких факторов относятся следующие:

* Соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
* Объём закупок, осуществляемых покупателями;
* Уровень информированности покупателя;
* Наличие замещаемых продуктов;
* Стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
* Чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, его ориентации на определённую марку, наличие определённых требований к качеству товара, его прибыли, системы стимулирования и ответственности лиц, принимающих решение о покупке.

То, что граждане являются потребителями и заслуживают к себе соответствующего отношения, к сожалению, иногда не очевидно в повседневных соприкосновениях с государственной бюрократией. Тем не менее в период выборов использование рекламы и личных встреч с избирателями служит ясным указанием на то, что кандидаты, будущие хозяева кабинетов рассматривают граждан как потребителей, которых нужно «купить».

Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти всё, относящееся к результатам её деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействие организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Воздействие потребителей на внутренние переменные структуры зачастую оказывается значительным.

## 3.7. Конкуренты.

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

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

Конкурентная среда формируется не только внутри отраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и рекламирующими её на одном и том же рынке. Субъектами Конкурентной среды являются также и те фирмы, которые производят замещающий продукт. Кроме них на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние её покупатели и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции.

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны «пришельцев» и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно вновь пришедшим на их рынок. Например, фирма «Уорнер комьюникейшинз» не смогла точно оценить уровень конкуренции на таком подвижном рынке, как рынок домашних видео игр, которым занималось её подразделение фирма «Атари». В результате она потеряла 283,4 млн.$. Подобным образом фирма «Харлей-Девидион», которой принадлежало почти 70% рынка мотоциклов сохранила за собой лишь 37%. На роли премьеров этой сцены вышли японские фирмы «Хонда», «Ямаха», «Судзуки» и «Кавасаки». То, что казалось фирме «Харлей-Девидион» зрелой отраслью, новички трансформировали в нечто иное, перепроектировав мотоциклы и высоко эффективно использовав маркетинг, чтобы создать в результате новые имиджи и новые рынки. Если некогда мощное предприятие ещё могло справиться с конкурентами, используя против них нечестные грабительские методы, то сегодня руководители вынуждены реагировать на нововведения по иному – превращая свою организацию в ещё более новаторскую и эффективную, чем все прочие в данной области.

И так, очень важно помнить о возможной угрозе со стороны конкурентов и здесь заранее надо создавать барьеры на путь вхождения потенциальных «пришельцев». Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счёт экономии от большого объёма производства, контроль над каналами распределения, использование локальных особенностей, дающих преимущество в конкуренции. Однако любая из этих мер оказывается действенной только тогда, когда она является реальным барьером для «пришельца». Поэтому очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или помешать потенциальному «пришельцу» выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры.

Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Особенность трансформации рынка в случае с появлением замещающего продукта состоит в том, что если им «убит» рынок старого продукта, то он уже обычно не поддаётся восстановлению. Поэтому для того, чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий продукт, организация должна иметь в себе достаточный потенциал, чтобы перейти к созданию продукта нового типа.

Важно понимать, что потребители – не единственный объект соперничества организаций. Последние также могут вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы капитал и право использовать определённые технологии нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплаты труда и характер отношений руководителей с подчинёнными.

Но иногда взаимоотношения с конкурентами приобретают неожиданный характер. Например, фирма «Дженерал Моторс» согласилась дать несколько сот миллионов $ взаймы своему традиционному сопернику, корпорации, «Крайслер». Вероятно «Дженерал Моторс» хотела помочь «Крайслеру» помешать иностранным автомобилестроителям добиваться всё больших успехов на американском рынке. Если бы фирма «Крайслер» разорилась, какая-нибудь иностранная фирма могла бы взять под контроль её развитую дилерскую сеть и тем самым обеспечить себе ускоренное развитие.

Как было показано ранее, внешняя среда имеет факторы 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.

## 3.8. Технология.

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. 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 рынку, что может привести к крайне негативным последствиям для них. Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. 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. Одна из причин этого явления состоит в том, что в наше время на земле живёт больше учёных, чем их было в мире прежде. Некоторые недавние крупные технологические нововведения которые глубоко затрагивали организации о общество, это компьютерная, ядерная, микроволновая, полупроводниковая технология, интегрированные линии связи, робототехника, спутниковая связь, атомная энергетика, получение синтетических топлив и продуктов питания, генная инженерия. Дениел Белл, знаменитый социолог, считает, что будущие поколения смогут наиболее ценным нововведением технологию миниатюризации.[[7]](#footnote-7) Сегодняшние новшества типа точечных микроэлементов и памяти на цилиндрических магнитных доменах делают возможным хранение на гибком диске такого объёма информации, под которой прежде требовалось здание с многочисленными картотечными блоками базы данных. Полу проводники и микропроцессоры сделали легко доступными небольшие компьютеры. Они изменили также характер многих изделий (например, электронные часы заменили механические) и обусловили внедрение машин и приборов новых типов в новые области.

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

## 3.9. Состояние экономики.

Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определённые 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 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. Это, в основном, обусловлено тем, что федеральное правительство часто пытается сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, регулируя налоги денежную массу и ставку процента, устанавливаемую главным государственным банком. Если этот банк ужесточает условия получения кредита и повышает ставки процента, коммерческие банки должны сделать тоже самое, чтобы не оказаться вне игры. В результате становиться труднее получить займы, и обходятся они организации дороже. Подобным образом, снижение налогов 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. Если при экономическом спаде магазины, расположенные, например, в богатых пригородах, вероятно, вообще ничего не почувствуют в отличии от магазинов розничной торговли. Организации, ведущие дела во многих странах, зачастую считают состояние экономики особо сложным и важным для себя аспектом. Колебания курса отечественной валюты относительно валют других стран становились причиной мгновенного обретения или потери крупными фирмами миллионов.

## 3.10. 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. Дача взятки для получения выгодного контракта или политических выгод, фаворитизм вместо поддержки компетентности, распространение порочащих конкурентов слухов считается действиями неэтичными и аморальными, даже когда их невозможно считать, по сути противозаконными. В некоторых странах подобная ситуация считается нормальной и принята на вооружение предприятиями, поскольку социальнокультурная среда здесь иная.

Ещё один пример социальнокультурного влияния на деловую практику – традиционный и злопопутный стереотип, согласно которому женщины не склонны рисковать и некомпетентны в качестве руководителей. Такая установка реализуется в дискриминационной практике найма служебного продвижения женщин, и, хотя она противозаконна, избавиться от подобного отношения трудно.

Исследованиями доказано, что установки рабочих изменяются. В целом, сравнительно молодым рабочим не по душе традиционные партикалистские отношения, они хотят иметь больше независимости и социального взаимодействия на работе. Другие исследователи показывают, что многие рабочие и служащие стремятся к работе, которая требует большей гибкости, создавая «вызовы», обладает большей содержательностью, не ущемляет свободу и пробуждает в человеке самоуважение. Такое изменение установок непосредственно влияет на то, что работники считают честной практикой организации. Эти установки становятся особенно важными для менеджеров применительно к их существенной функции – мотивация людей с учётом целей организации.

Социальнокультурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности компании. Хорошим примером служит производство одежды. Люди зачастую готовы платить за предмет туалета, на котором стоит имя престижного модельера, поскольку, как им кажется, это придаёт им дополнительный вес в обществе.

От социальных факторов зависит и способы ведения своих дел организации. От представлений потребителей о качественном обслуживании зависит повседневная практика магазинов розничной торговли и ресторанов.

## 3.11. Политические факторы.

Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Один из них – настроение 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 товарных пошлин, требования в отношении практики найма и продвижение представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, стандарты на чистоту окружающей среды, контроля цен и заработной платы и т.д.

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. 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 и в сторону, благоприятную для инвесторов, когда возникает потребность в притоке капитала из-за рубежа.

## 3.12. 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 косвенного воздействия, если не говорить о факторе действий федеральных властей. Почти в каждой общине существуют конкретные законы и установки по отношению к бизнесу, определяющие, где можно развернуть деятельность того или иного предприятия. Некоторые города, к примеру, не жалеют усилий для создания стимулов, привлекающих промышленные предприятия в черту города. Другие, напротив, годами бьются в суде, чтобы не допустить в город промышленное предприятие.

Многие организации прилагают целенаправленные усилия для поддержания хороших отношений с общинами, в которых они функционируют. Эти усилия могут выражаться в форме финансирования местных школ, благотворительной деятельности или поддержке молодых дарований в управлении вместо подношений сообществу наличными.

# Глава IV. Особенности внешней среды в современных коммерческих организациях России.

В связи с переходом России к рыночным отношениям, внешняя среда организаций нашей страны резко изменилась. Поэтому она имеет свои особенности в отличии от других стран, где эти отношения развиваются на протяжении многих десятилетий и здесь научились противостоять воздействиям факторов внешней среды.

Особенности среды внешнего окружения заключаются в её сложности и подвижности, сюда также можно включить и неопределённость. Очень большое количество факторов приходится учитывать менеджерам. Здесь можно выделить несколько факторов, которые стоят выше других, таковыми являются: высокие налоги, правительственное регулирование и бюрократия, трудности в поисках источников финансирования и нахождения хороших работников. И это действительно очень важные факторы, так как именно они являются основными препятствиями и проблемами. Если их рассматривать подробно, то это станет явно.

Налоговое законодательство и вообще законодательство и вообще законодательство у нас в России настолько не идеально, что организации не могут как следует реагировать на его изменения. Законы в РФ изменяются чуть ли не каждую неделю.

Штат бюрократического аппарата в России настолько вырос и преобладание вертикальных связей в государственном аппарате настолько велико, что некоторые люди не могут открыть своё дело, а организации должны отчитываться не перед одним, а несколькими чиновниками. И в последнее время всё больше проявляется коррупция в органах государственной власти.

Трудности в поисках источников финансирования не менее важная проблема. Особенно остро эта проблема стоит сейчас, когда в стране происходит и экономический и политический кризис. В данный момент, когда курс рубля падает, организациям не выгодно брать кредиты в банках, так как проценты, под которые выдаётся кредит очень высоки.

Но особо важной проблемой является нахождение хороших работников, особенно менеджеров. У нас в России единицы менеджеров-профессионалов. Это объясняется тем, что в связи с переходом от плановой экономики к рыночным отношениям, не было специально подготовленных людей, которые бы могли управлять в условиях рыночной экономики. Только сейчас, понимая эту проблему, осуществляют подготовку профессионалов-управленцев.

Но не только отечественные организации сталкиваются с этими факторами, но и зарубежные предприниматели. И они, предполагающие начать свою деятельность в России, должны быть готовы столкнуться с проблемами и препятствиями, которые в сходной степени не существуют у них в стране. Эти факторы могут включать надёжность деловых партнёров и поставщиков, банковское обслуживание, валютно-финансовые операции, преступность против бизнеса, этические проблемы. Они также должны быть готовы к тому, что их российские патриоты могут придавать меньшее значение проблемам, которые часто являются важными с точки зрения иностранных коллег, таким, как управление персоналом, реклама, несправедливая конкуренция, повышение квалификации работников, а также их обучение.

# 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.

Российская развивающая рыночная экономика слишком часто следует методу «проб и ошибок», в связи с чем особенно важно сотрудничество с другими странами в стремлении ускорить усвоение знаний и опыта.

# Список использованной литературы:

1. Alvar O.Elbing “On the Applicability of Envizonmental Models”, in J.W.Mc Guire, ed.. Contemporary Managment (Englwood Cliffs, N.J.Prentice-Hall), p 283. [↑](#footnote-ref-1)
2. George A.Steiner and John B.Miner, Menedgment Policy and Strategy (New York: Macmillan, 1977) pp. 41-42 [↑](#footnote-ref-2)
3. F.W.Emery and E.L.Trist, «The Causal Texture of Organizational Envisonments”, Human Relations, vol. 18 (1963), pp. 20-26. [↑](#footnote-ref-3)
4. Emery and Trist, op. Cit, p. 29. [↑](#footnote-ref-4)
5. Ibid., p. 24. [↑](#footnote-ref-5)
6. George A.Steiner Strategic Factors in Bussiness Sucess (New York: Financical Executives Resenrch Foundation, 1969). [↑](#footnote-ref-6)
7. Daniel Bell, The Coming of Post-Industrial Socicty (New York: Basic Books, 1973). [↑](#footnote-ref-7)