

Содержание:

Введение

Одним из главных понятий в менеджменте является организация. Любая организация функционирует в определенной среде. Любое действие или бездействие всех без исключения организаций возможно только в том случае если, среда допускает его осуществление. Внутренняя среда является источником жизни организации в целом. Она заключает в себе потенциал, необходимый для функционирования организации, но в это же время может быть источником проблем организации и даже ее гибели (при определенных обстоятельствах). Внешняя среда является источником, снабжающим предприятие, так называемыми, питающим ресурсами. Организация находится в состоянии двухстороннего обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым возможность дальнейшего существования. Эти моменты должны быть предметом пристального внимания со стороны управляющего. Поэтому основной задачей данной курсовой работы будет рассмотрение элементов внутренней и внешней среды организации ООО «ВЕЛПАК». А также оценка и анализ этих факторов среды с помощью различных методов.

Глава номер 1 будет посвящена внутренней среде организации ООО «ВЕЛПАК», будут охарактеризованы основные составляющие организации, такие как кадры, технология, структура, цели и задачи. Будет подчеркнута взаимосвязанность всех элементов организации и влияние на них факторов внешней среды.

Как уже оговаривалось, на организацию влияют множественные факторы внешней среды. В главе номер 2 будут раскрыты основные факторы среды прямого и косвенного воздействия и международного окружения. Также как и элементы внутренней среды внешние факторы тесно взаимосвязаны и обладают рядом характеристик, которые будут раскрыты в этой главе.

В главе номер 3 будет разобран такой важнейший элемент стратегического планирования как анализ внешней и внутренней среды. Анализ среды нужен для определения стратегии поведения предприятия и проведения этой стратегии в жизнь организации. Таким образом, целью данной работы является изучение внешнего окружения и внутренней среды организации ООО «ВЕЛПАК» для более

эффективного принятия управленческих решений, необходимых для успешной деятельности компании.

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

1. Внутренняя среда организации

1.1 Внутренние переменные

Менеджер формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание ее внутренних переменных. Но для этого он должен уметь выделять и знать их.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации.[1, с.102] Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Это вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью под контролем руководства. Часто внутренний фактор нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе.

Основными переменными организации, которые требуют внимания руководства, являются *цели, структура, задачи, технология и люди*. [1, с.102]

Цели

Организация - это по крайней мере 2 человека с осознанными общими целями. ООО «ВЕЛПАК» насчитывает более 70 штатных единиц. Данную организацию, как и многие другие, можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Целями являются конкретные конечные достижения или желаемый результат, которого стремится добиться работающая вместе группа. Рациональное формулирование целей на 50% определяют успешность решения.

Главной целью работы ООО «ВЕЛПАК», как и большинства организаций является получение прибыли. Прибыль - это ключевой показатель любой организации. Принятый в 1995 г. Гражданский кодекс России (ст. 50 ч. I) зафиксировал, что основной целью коммерческих организаций является извлечение прибыли. Выделяют три основных типа ориентации организации на прибыль:

- ее максимизацию;
- получение «удовлетворительной» прибыли, т.е. суть состоит в том, что при планировании прибыли она считается «удовлетворительной», если будет учитываться степень риска;
- минимизацию прибыли. Этот вариант обозначает максимизацию минимума ожидаемых доходов наряду с минимизацией максимума потерь.

Но не у всех организаций получение прибыли является главной целью. Это касается некоммерческих организаций, таких как школы, больницы, детские сады, государственные военно-промышленные, благотворительные фонды. Как и в предыдущих случаях, фирма может существовать только при условиях ее прибыльности. Только вместо максимизации дохода рост нормы прибыли может быть выражен в других показателях:

- удовлетворение потребителя или пользователя услуг;
- позиция на рынке, часто связанная с желанием рыночного лидерства;
- условия благосостояния работающих и развитие хороших отношений среди персонала;
- публичная ответственность и имидж организации;
- техническая эффективность, высокий уровень производительности труда, придание особого внимания научным исследованиям и разработкам;
- минимизация издержек производства и т.д.

Это разнообразие направленности деятельности имеет место быть, поскольку крупные организации имеют достаточно много целей. Для того чтобы получать, прибыль бизнес должен сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество предоставляемых услуг, подготовка руководителей и даже социальная ответственность. Некоммерческие организации тоже имеют разнообразные цели, но, вероятно, будут больше уделять внимания социальной ответственности. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

В подразделениях, также как и во всей организации необходима проработка целей. Например, целью организации ООО «ВЕЛПАК» является получение прибыли с продажи бумажной продукции, такой как бумажные мешки для строительных смесей, для пищевой продукции. Подразделение маркетинга может иметь целью сокращение поступлений жалоб потребителей на 20% в следующем году. Цели подразделений в организациях, которые имеют сходную деятельность, будут ближе между собой, чем цели подразделений в одной организации, занимающихся различными видами деятельности.

Структура

Структура организации отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.[1, с.103]

Одной из основных концепций, имеющих отношение к структуре является *специализированное разделение труда*. В ООО «ВЕЛПАК» разделение труда вовсе не означает случайного разделения работ между уже имеющимися людьми, т.к. специалисты являются таковыми только занимаясь своим делом. Характерной особенностью является специализированное разделение труда – закрепление данной работы за профильными специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше других с точки зрения организации как одного целого.

Во всех организациях, за исключением самых мелких, используется горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Если организация велика по размеру, специалистов, в большинстве случаев, группируют вместе в пределах их функциональной области. Как наиболее эффективно осуществить распределение труда в организации – один из вопросов, являющийся главным управленческим решением.

Очень важно и то как осуществляется вертикальное разделение труда. Вертикальное разделение труда необходимо для эффективной групповой работы. Центральной характеристикой вертикальной иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. В нашей организации

Генеральный директор имеет в подчинении 10 заместителей, которые в свою очередь руководят отдельными подразделениями. . Число лиц, подчиненных одному руководителю представляет сферу контроля. Различают широкую и узкую сферу контроля в зависимости от числа подчиненных. Обычно узкой сфере контроля соответствует многоуровневая структура, а широкой – плоская структура управления.

Рис. 1 Высокая и плоская структура управления

На данный момент нет идеальной сферы контроля. Многие переменные внутри организации и снаружи могут оказывать влияние на нее. Кроме того, ни сфера контроля, ни «высота» структуры не говорит о величине самой организации.

Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущность, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это бывает в крупных современных организациях. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу вместе. Без соответствующей формальной координации различные функциональные зоны и отдельные рабочие легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации.

Формулирование и сообщение целей организации в целом и каждого ее подразделения представляет собой лишь один из многочисленных механизмов координирования. Каждая функция управления играет свою роль в координировании специализированного разделения труда. Руководители всегда должны ставить перед собой вопрос: каковы их обязательства по координации и какие меры они предпринимают, чтобы их выполнить.

Задачи

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. *Задача* – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. [1, с.107] С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а должности, которую он занимает. На основе принятия решения руководства о структуре каждая должность имеет ряд задач, которые необходимы, для достижения целей организации. Соответственно, если задача выполнится таким способом и в такие сроки, как это поставлено руководством, организация будет действовать успешно.

Задачи организации обычно делятся на три категории. Это работа с *людьми, предметами, информацией*. Например, на складе люди, комплектующие товар, работают с предметами. Задача мастера на складе – работа с комплектовщиками (с людьми). Задача оператора на складе – работа с информацией (распределение заказов).

Два основных момента в работе – это частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения. Машинная операция, например, может состоять в выполнении задачи по вытачиванию детали тысячу раз в день. Чтобы выполнить каждую операцию, требуется всего лишь несколько минут. Исследователь выполняет разнообразные задачи, и они могут вовсе не повторяться ни разу за весь день, недели или года. Для того чтобы выполнить конкретные задачи, исследователю требуется несколько часов или даже дней. В общем можно сказать, что управленческая работа носит менее монотонный, повторяющийся характер и время выполнения каждого вида работы увеличивается по мере переходя управленческой работы от низшего уровня к высшему.

Изменения в характере и содержании задач тесно связано с эволюцией специализации. Как показал в своем знаменитом примере о производстве булавок Адам Смит, специалист может существенно увеличить производительность труда. [8, с.21] В нашем веке технологические нововведения и системное сочетание техники и специализации труда сделали специализацию задач углубленной и сложной до такой степени, о которой и думать не мог Смит.

Технология

Технология как фактор внутренней среды имеет гораздо большее значение чем многие думают. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с изобретениями и машинами, например с компьютерами. Однако социолог Чарльз Перроу, который много писал о влиянии технологии на организацию и общество, описывает технологию как средство преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы – в искомые продукты и услуги. [1, с.108]

Технология подразумевает *стандартизацию и механизацию*. Использование стандартных деталей может существенно облегчить процесс производства и ремонта. На данный момент существует мало товаров, процесс производства которых не стандартизован.

В начале 21 века появилось такое понятие как сборочные конвейерные линии. Сейчас этот принцип используется почти везде. В организации ООО «ВЕЛПАК» работа без производственных линий невозможна, т.к. все бумажные мешки будут занимать очень много времени на создание вручную. Производственная линия же делает 1 мешок менее чем за 1 секунду.

Технология, как фактор, сильно влияющий на организационную эффективность требует тщательного изучения и классификации. Существует несколько способов классификации, я опишу *классификацию по Томпсону и по Вудворд*.

Классификация технологии по Джоан Вудворд пользуется наибольшей известностью. Она выделяют три категории технологий:

1. *Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство*, где одновременно изготавливается только одно изделие.
2. *Массовое или крупносерийное производство* применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи.
3. *Непрерывное производство* использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах. Примеры – переработка нефти, работа электростанций.

Социолог и теоретик организации Джеймс Томпсон предлагает другие три категории технологий не противоречащие трем предыдущим:

1. *Многозвенные технологии*, характеризуются серией независимых задач, которые должны выполняться последовательно. Типичный образец – сборочные линии массового производства.
2. *Посреднические технологии* характеризуются встречами групп людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или хотят быть взаимозависимыми.
3. *Интенсивная технология* характеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг, для того чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство.

Эти две категории не так уж расходятся друг с другом. Многозвенные технологии эквивалентны технологиям массового производства, а посреднические технологии занимают промежуточное место между индивидуальными технологиями и технологиями массового производства. Различия в этих классификациях в первую

очередь вызваны разными областями специализации авторов. То есть Вудворд в основном занималась технологиями промышленных предприятий, а Томпсон же обхватывал все виды организаций.

Нельзя назвать какой-то один тип технологии лучше другого. В одном случае может быть более приемлем один тип, а в другом более подойдет противоположный. Люди определяют окончательную пригодность данной технологии, когда они делают свой потребительский выбор. Внутри организации люди являются важным решающим фактором при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной. Люди управляют всем технологическим процессом задавая программы, настраивая оборудование под разные размеры мешков.

Люди

Люди являются основой любой организации. Без людей нет организации. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация.

В силу такого положения люди для менеджера являются «предметом номер один». Менеджер формирует кадры, устанавливает систему отношений между ними, включает их в созидательный процесс совместной работы, способствует их развитию, обучению и продвижению по работе.

Люди, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, национальность, семейное положение, его способности и т.п. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов организации. В связи с этим менеджмент должен строить свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека и стараться устранять отрицательные последствия его действий. В отличие от машины человек имеет желания, и для него характерно наличие отношения к своим действиям и действиям окружающих. А это может серьезно влиять на результаты его труда. В этой связи менеджменту приходится решать ряд чрезвычайно сложных задач, от чего в большой степени зависит успех функционирования организации. В нашей организации как и на любом

производстве каждый сам за себя и руководителям не удастся сплотить коллектив как одно целое.

Внутренняя жизнь организации состоит из большого количества различных действий, подпроцессов и процессов. В зависимости от типа организации, ее размера и вида деятельности отдельные процессы и действия могут занимать в ней ведущее место, некоторые же, широко осуществляемые в других организациях процессы, могут либо отсутствовать, либо осуществляться в очень небольшом размере. Однако несмотря на огромное разнообразие действий и процессов, можно выделить пять групп функциональных процессов, которые охватывают деятельность любой организации и которые являются объектом управления со стороны менеджмента. [3, с.17] Данными функциональными группами процессов являются следующие:

- производство;
- маркетинг;
- финансы;
- работа с кадрами;
- эккаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности).

Управление *производством* состоит в осуществлении управления процессом переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, поступающих на входе в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде. Для этого менеджмент осуществляет следующие операции: управление разработкой и проектированием продукта; выбор технологического процесса, расстановку кадров и техники по процессу с целью оптимизации затрат на изготовление и выбор методов изготовления продукта; управление закупкой сырья, материалов и полуфабрикатов; управление запасами на складах, включающее в себя управление хранением закупленных товаров, полуфабрикатов собственного изготовления для внутреннего пользования и конечной продукции; контроль качества.

Управление *маркетингом* призвано посредством маркетинговой деятельности по реализации созданного организацией продукта увязать в единый непротиворечивый процесс удовлетворение потребностей клиентов организации и достижение целей организации. Для этого осуществляется управление такими процессами и действиями, как: изучение рынка; реклама; ценообразование; создание систем сбыта; распределение созданной продукции; сбыт.

Управление *финансами* состоит в том, что менеджмент осуществляет управление процессом движения финансовых средств в организации. Для этого осуществляется: составление бюджета и финансового плана; формирование денежных ресурсов; распределение денег между различными сторонами, определяющими жизнь организации; оценка финансового потенциала организации.

Управление *персоналом* связано с обеспечением производственной и других сфер людскими ресурсами (найм, обучение работника управлению данной линией, тестирование работника по итогу обучения и переподготовка сотрудников для работы на других производственных линиях). Также предполагает выполнение всех управленческих действий, связанных с социальной сферой: своевременной оплатой, благосостоянием сотрудника и условиями найма работников.

Управление *экзаунтингом* предполагает управление процессом обработки и анализа финансовой информации о работе организации с целью сравнения фактической деятельности организации с ее возможностями, а также с деятельностью других организаций. Это позволяет организации вскрыть проблемы, на которые она должна обратить пристальное внимание, и выбрать лучшие пути осуществления ее деятельности.

1.2 Взаимосвязь внутренних переменных

В предыдущей главе были рассмотрены основные внутренние переменные. Но следует помнить, что в управлении эти переменные никогда не должны рассматриваться отдельно. Никто не будет отрицать что задачи организации влияют на выработку целей. Точно так и все остальные внутренние переменные взаимосвязаны и влияют друг на друга.

Технология

Цели

Люди

Структура

Задачи

Рис. 2 Взаимосвязь внутренних переменных.

Этот рисунок представляет собой модель, показывающую взаимоотношения внутренних переменных: целей, структуры, задач, технологии и людей. Но нужно не забывать, что организация – открытая система. И поэтому эта схема не может быть адекватной полной моделью переменных, влияющих на успешность действий организации, потому что на нем показаны только внутренние переменные.

Правильнее рассматривать этот рисунок как модель внутренних *социотехнических подсистем* организации. Внутренние переменные обычно называют социотехническими подсистемами, потому что они имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные).

В следующей главе будет рассмотрено влияние на организацию внешних факторов и эта модель будет дополнена присутствием внешней среды.

2. Внешняя среда организации

2.1 Характеристики внешней среды

В первой главе была описана внутренняя среда организации. Факторам внешней среды же внимания уделялось гораздо меньше чем внутренним факторам. В наше время внешняя среда изучается не менее тщательно чем внутренняя. Менеджер знать состояние внешней среды и уметь реагировать на ее изменения, будь то действия конкурентов, изменения технологии и др.

Как и факторы внутренней среды факторы внешнего окружения взаимосвязаны. Под взаимосвязанностью факторов внешней среды понимается 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 обуславливать изменение других. Теперь, уже с учетом внешней среды, можно изобразить такую схему:

Изменения

Внешняя среда

Воздействия поставщиков и технологий

Внешняя граница организации

Технология

Структура

Кадры

Изменения

Изменения

Цели организации

Вводимые

ресурсы

Рез-ты

деят- ти

Задачи

Воздействия экономики и конкуренции

Законодательные и политические

воздействия

Социокультурные и культурные воздействия

Изменения

Рис. 3 Модель влияния непредвиденных обстоятельств на организацию.

Если говорить о числе внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то если на нее 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, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких

поставщиков, нескольких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Подобным образом, когда речь идет о разнообразии факторов, организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должна считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные. По 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.

Внешняя среда не постоянна, в ней все время происходят изменения. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Однако при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, было обнаружено, что скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в фармацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям и кондитерской промышленности. Быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

2.2 Среда прямого воздействия

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

Поставщики

Законы и государственные органы

Потребители

Организация

Профсоюзы

Конкуренты

Рис. 4 Среда прямого воздействия.

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

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

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.[1, с.135] 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.

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 придерживаться их или пожинав плоды отказа от законопослушания в форме штрафов или даже полного прекращения 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.

2.3 Среда косвенного воздействия

Факторы среды косвенного воздействия или *общее внешнее окружение* обычно не влияют на организацию так же заметно, как факторы среды прямого воздействия. Однако, руководству необходимо учитывать их.

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.

Международные события

Научно-технический прогресс

Состояние экономики

Организация

Социо-культурные факторы

Политические факторы

Рис. 5 Среда косвенного воздействия

Технология

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. В качестве внешнего фактора она отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию, например, в областях автоматизации, информатизации и др. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и

распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Чтобы сохранить конкурентоспособность, каждая организация вынуждена использовать достижения научно-технического прогресса, по крайней мере те, от которых зависит эффективность ее деятельности.

Исследователи описали скорость изменения технологий в последние десятилетия и утверждают, что данная тенденция сохранится.[1, с. 141] Одна из причин этого явления состоит в том, что в наше время на земле живет больше ученых, чем их было в мире прежде. Некоторые недавние крупные технологические нововведения, которые глубоко затронули организации и общество, — это компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая технология, интегрированные линии связи, робототехника, спутниковая связь, атомная энергетика, получение синтетических топлив и продуктов питания, геновая инженерия. Дэниел Белл, знаменитый социолог, считает, что будущие поколения сочтут наиболее ценным нововведением технологию миниатюризации.[1, с.141] Сегодняшние новшества типа точечных микроэлементов и памяти на цилиндрических магнитных доменах делают возможным хранение на небольшом диске такого объема информации, под который прежде требовались здания с многочисленными картотечными блоками базы данных. Полупроводники и микропроцессоры сделали легко доступными небольшие компьютеры. Они изменили также характер многих изделий (например, электронные часы заменили механические) и обусловили внедрение машин и приборов новых типов в новые области (например, устройства, предназначенные для диагностирования и лечения в медицине).

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

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 полз займы, и обходятся они организации дороже. Подобным образом, снижение на 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.

Социально-культурные факторы влияют на формирование спроса населения, на трудовые отношения, уровень заработной платы и на условия труда. К этим факторам относится и демографическое состояние общества. Важное значение имеют и отношения организации с местным населением, где она функционирует. В связи с этим выделяют также в качестве фактора социально-культурного

окружения — независимые средства массовой информации, которые могут формировать имидж фирмы и ее товаров и услуг.

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.

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющих рынки с 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 чтобы не допустить в город промышленное предприятие. В некоторых общинах 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 породить бизнес вместе с создаваемыми им новыми рабочими местами.

2.4 Международное окружение

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

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

Разновидности международного бизнеса

Существует несколько путей проникновения предприятия на международный рынок.

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

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

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

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

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

Факторы международной среды

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Анализ среды

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство обязано иметь углубленное представление о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях развития и месте, занимаемом в этой среде организацией. Внутренняя среда и внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении и достижении поставленных целей.

3.1 Анализ внутренней среды

Внутренняя среда организации оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.[3, с.196]

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п. *Организационный* срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. *Финансовый* срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда во многом пронизывается *организационной культурой*, как вышеперечисленные срезы, она должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа организационной структуры для стратегического управления состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но и оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам, какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы. Так как организационная культура не имеет явно выраженного проявления, то ее сложно изучать. Однако тем не менее есть несколько устойчивых моментов, которые важно прояснить для того, чтобы попытаться указать на те слабые и сильные стороны, которые организационная культура придает организации.

Для того чтобы быть на плаву в долгосрочной перспективе, организация должна уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые границы могут открыться для нее. Поэтому стратегическое управление, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении какие *угрозы* и какие *возможности* таит в себе внешняя среда.

Для того, чтобы успешно справляться с угрозами и эффективно использовать возможности, совсем не достаточно только одного лишь знания о них. Можно знать достаточно много об угрозе, но не иметь сил противостоять ей и поэтому потерпеть фиаско. Еще можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и не иметь возможности их использовать. *Сильные* и *слабые* стороны внутренней среды организации в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия дальнейшего успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересуется выявление именно того, какие силы и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Рассматривая уже сказанное, можно утверждать, что анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон, которые имеет организация. Для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом управлении. Довольно известный *метод SWOT* (аббревиатура из английских слов: сила-strength, слабость-weakness,

возможности-opportunity и угрозы-threat) является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее — установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляются список ее слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей. После того как составлен конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид:

Возможности	Угрозы
1.	1.
2.	2.
.	.

Сильные стороны

1.	Поле «Сила и Возможности»	Поле «Сила и Угрозы»
2.		
.		

Слабые стороны

1.	Поле «Слабость и Возможности»	Поле «Слабость и Угрозы»
2.		
.		

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле «СИВ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

Кроме SWOT-матрицы в анализе также используется *матрица возможностей*, в которой выделяются вероятности возможностей для организации, и *матрица угроз*, которая используется для оценки угроз.

3.2 Анализ внешней среды

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. Часто именно социальные факторы создают крупные проблемы в организации. Чтобы эффективно реагировать на изменение социальных факторов организация сама должна меняться.

Заключение

Рассмотрев внешнюю и внутреннюю среду организации необходимо сделать основные выводы по данной теме.

Внутренние переменные являются контролируемыми и регулируемыми. Основными переменными внутренней среды организации, которые требуют внимания руководства, являются: цели, структура, задачи, технология и люди. Внутренние переменные взаимосвязаны. Вместе внутренние переменные рассматриваются как социотехнические подсистемы. Изменение одной из подсистем в определенной степени влияет на остальные. Совершенствование одной переменной не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной.

От внутренних переменных зависит внутреннее благополучие организации и их взаимодействие способствует достижению общих целей. Однако успех организации также зависит от внешнего окружения, без которого не возможен жизненный цикл любой организации. Руководитель должен следить за внешним окружением. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия. Все остальные факторы относятся к среде косвенного воздействия. Так же как и внутренние переменные, факторы внешнего окружения взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Внешняя среда имеет свойства сложности и неопределенности.

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

Список литературы

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. М. 1998.
2. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.Н. *Основы менеджмента: Учебное пособие*. СПб. 1998.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. *Менеджмент*. М.1999.

4. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. *Стратегический менеджмент*. М.1998.
5. Гражданский Кодекс Российской Федерации. М.1999.
6. Прыткин В.В. *Общий курс менеджмента в таблицах и графиках*: Учебное пособие. М. 1998.
7. Коренченко Р.А. *Теория организации*: Учебное пособие. ПГУ, П. 1998
8. Смит А. *Исследование о природе и причине богатства народов*. Книга 1. М. 1962.