



Понимание важности оценки внешней среды при управлении деятельностью предприятия окончательно сформировалось в конце 50-х, так как внешнее окружение организации все больше становилось и является по сей день источником многих проблем руководителей. Организация, как открытая система зависит от поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей.

В общем, внешнюю среду организации можно охарактеризовать как всю совокупность факторов, влияющих на деятельность организации, а именно: потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации, источники трудовых ресурсов, а также наука, культура, состояние общества и природные явления.

Поскольку факторы внешней среды имеют различную силу влияния на организацию, их разделяют на прямые и косвенные факторы, а всю внешнюю среду на среду прямого и косвенного действия.

## 1. Среда прямого воздействия

### 1.1 Потребители

Потребители - это те лица, которые заинтересованы или могут быть заинтересованы производимыми организацией товарами или услугами. Необходимость удовлетворять потребности покупателя влияет на процессы внутри организации, так как количество потребителей определяет, в конечном итоге, необходимые производственные ресурсы, а характеристики потребителей - необходимый ассортимент товаров и услуг и их качество. Принципиально всех потребителей можно разделить на четыре большие группы:

- конечные потребители, или население;
- промышленные потребители, представители различных отраслей хозяйства;
- посредники или торговые организации, которые приобретают товар для перепродажи;
- государство, как хозяйствующий субъект.

Важной составляющей внешней среды являются конкуренты. Каждый руководитель должен осознавать, что если он не будет удовлетворять своих

потребителей также эффективно (с определенными качеством и ценой), как и его конкуренты, то долго предприятие в рыночных условиях существовать не сможет. Под конкурентами подразумеваются не только те компании, которые предлагают такие же товары, но с другой маркой, но и компании, выпускающие заменители. Таким образом, у любой организации существуют два вида конкурентов:

- прямые конкуренты - производители аналогичных товаров (например, Coca-Cola и Pepsi);
- косвенные конкуренты - производители заменителей (например, Coca-Cola и пиво Балтика).

## 1.2 Поставщики

Для ведения хозяйственной деятельности каждой компании нужны внешние поставки: сырье, материалы, трудовые ресурсы, капитал. В этом случае возникает прямая зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих поставки указанных ресурсов. На рынке закупок организацию больше всего интересуют условия получения ресурсов, а именно: цена, качество и условия поставки (сроки, объемы, условия платежа и т. д.). Именно эти тенденции на рынке закупок влияют на общий товарооборот предприятия.

## 1.3 Общественные организации

Некоторые общественные организации также оказывают непосредственное влияние на деятельность предприятий. Особенно это воздействие усилилось за последние годы. Хорошо известно влияние профсоюзных организаций, которые борются за права работников, тем самым устанавливая баланс отношений между собственниками и наемными рабочими. Расширяется влияние организаций, борющихся за права потребителей и за экологическую чистоту. Так, например, в 1992 г. в России был принят Закон о защите прав потребителей, который усилил позиции общественных организаций, защищающих права потребителей на покупку качественных товаров и на получение достоверной информации.

## 1.4 Государство

Государство оказывает воздействие на организации преимущественно через законодательное регулирование деятельности. Количество и сложность законов, непосредственно посвященных бизнесу, резко возросли. Претерпевают изменения различные формы отчетности предприятий и организаций, изменяется налоговое и таможенное регулирование. Состояние законодательства характеризуется

сложностью и подвижностью, а зачастую даже неопределенностью.

Неопределенность сегодняшнего влияния государственных органов на бизнес проистекает из того, что требования одних организаций вступают в противоречие с другими, и в то же время за многими организациями стоят правительственные органы, которые принудительно обеспечивают выполнение таких требований.

## 1. Среда косвенного воздействия

Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать непосредственного и немедленного влияния на деятельность, но, тем не менее, в перспективе могут сказываться на ней. Здесь речь идет о состоянии экономики в целом, научно-техническом развитии, социокультурных и политических изменениях.

### 2.1 Экономические факторы

Факторы в экономической окружающей среде должны постоянно оцениваться, т. к. состояние экономики влияет на цели фирмы и способы их достижения. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости населения, ставки кредитования бизнеса и т. д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия. Так, колебания курса доллара относительно валют других стран могут стать причиной обретения или потери крупных сумм денег.

### 2.2 Политические факторы

Для бизнеса имеет большое значение политическая стабильность в обществе. От этого зависит уровень притока инвестиций и другого рода ресурсов в определенный регион. Отношение административных органов власти к бизнесу выражается в установлении различных льгот или пошлин, которые либо развивают бизнес в регионе, либо вытесняют сто, создавая неравноправные условия для различных организаций. Также используются приемы лоббирования интересов определенных промышленных групп в правительственных учреждениях, что также оказывает влияние на весь бизнес в целом.

### 2.3 Социокультурные факторы

При организации деятельности нельзя не учитывать ту культурную среду, в которой она происходит. Речь идет, прежде всего, о преобладающих в обществе жизненных ценностях и традициях. На этой основе базируется стандарт

поведения. Известно принципиальное отличие американского и японского стандартов. В первом случае стандарт выражен в "индивидуалистическом" подходе к организации, а во втором - в "семейном" подходе. Отсюда нормой поведения в одном случае является стремление к карьерному росту с регулярной сменой мест работы (в США считается, что человек должен менять работу раз в несколько лет), в другом - человек работает в организации всю жизнь, относясь к начальнику как к отцу, которого надо слушать.

## 2.4 Научно-технический прогресс

Этот фактор определяет возможность повышать эффективность производства, а, следовательно, эффективность способов удовлетворения потребителей. Для того чтобы организация могла быть конкурентоспособной, необходимо собирать, хранить и распределять большие объемы информации о новациях, возникающих в среде деятельности. В последнее время появились совершенно новые технологии обработки ресурсов и информации: компьютерная и лазерная техника, робототехника, спутниковая связь, биотехнологии и т. д. Исследователи говорят о высокой скорости изменения технологий, и эта тенденция сохраняется.

## 2.5 Международные факторы

Если ранее считалось, что международная среда является объектом внимания только тех организаций, которые работают на экспорт, то теперь изменения в мировом сообществе затрагивают практически все предприятия. В современном мире присутствует тенденция глобализации рынка. Это значит, что стираются границы между бизнесом в различных странах, развиваются транснациональные корпорации, все большее влияние имеют международные экономические и политические организации. К факторам, обуславливающим развитие международного бизнеса, относятся: более низкие издержки ведения бизнеса за границей, стремление уйти от торговых ограничений внутри страны, а также инвестиционные и производственные возможности других стран.

## Выводы

В целом всю внешнюю среду можно охарактеризовать следующим образом.

- Существует взаимосвязь факторов среды или сила воздействия, с которой изменение одного фактора будет действовать на другие.
- Среда представлена большим количеством разнообразных факторов, влияющих на организацию, что показывает ее сложность.
- Среда характеризуется большой степенью изменчивости или подвижности.

- Большое количество факторов и их изменчивость приводят к тому, что теряется точность информации о процессах, происходящих в среде, что повышает неопределенность среды и усложняет процесс принятия решений.