



## Введение

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

Характеристика внешней среда.

Многие факторы внешней среды могут влиять на организацию. Подчеркивая диверсифицированность воздействия окружения, Штейнер и Майнер указывают: «В прошлом руководители концентрировали внимание на экономических и технических обстоятельствах. Однако в последнее время изменение установок людей, социальных ценностей, политических сил и сферы юридической ответственности заставили руководителей расширить спектр требующих учета внешних воздействий».

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

Взаимосвязанность различных факторов внешней среды, как считают Эмери и Трист, должна была превратить среду современных организаций в бурно изменяющуюся. Руководители больше не могут рассматривать внешние факторы изолированно. Они должны понять, что эти факторы взаимосвязаны и изменяются. Эмери и Трист приводят в качестве примера провал одной английской фирмы по

производству пищевых консервов, которая «так и не сумела осознать, что ряд внешних событий становится настолько взаимосвязанным, что это ведет к необратимым общим изменениям». Как они указывают далее, «выживание становится решающим образом связанным с уровнем знаний организации о ее окружении».

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

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.

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

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 то же время если производственные мощности разбросаны по разным странам мира или исходные ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной внешней

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

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

## 1.2 Факторы внешней среды.

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

### **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.

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.

## **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.

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.

Эта взаимозависимость между деньгами и поставщиками исходных материалов хорошо иллюстрирует взаимосвязанность переменных.

## **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.

### **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.

### **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 результирующего 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.

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.

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.

## **Потребители.**

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

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.

### **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 стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить своё 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 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 и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно вновь пришедшим на их рынок.

### **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 рынка, 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.

### **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 компенсированы 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 становится 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.

### **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.

### **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.

### **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.

### **1.3 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.

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.

## **Заключение**

В силу вышесказанного можно сделать вывод, что единственно правильным вариантом поведения компании для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является уделение повышенного внимания осуществлению анализа внешнего и внутреннего окружения. Это подразумевает проведение комплексного анализа, который может быть проведен с использованием вышеперечисленных методик, который дает достаточно ясное и

объективное представление о конкурентном положении компании. Только при этом условии можно рассчитывать на эффективность принимаемых стратегических и оперативных управленческих решений.