

image not found or type unknown



Прежде всего хочу сказать, что Факторы среды косвенного воздействия или общее внешнее окружение обычно не влияют на организацию так 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 факторам внешней среды косвенного воздействия относят:

- 1) технологии;
- 2) состояние экономической среды;
- 3) социокультурные факторы;
- 4) законодательно-политические факторы;
- 5) международные изменения.

любая организация находится и функционирует во внешней среде, которая является источником ресурсов для организации. В свою очередь сама организация направляет результаты своей деятельности во внешнюю среду. Организация и внешняя среда находятся в постоянной взаимосвязи и взаимодействии.

1. Общее понятие внешней среды

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

Внешние факторы оказывают влияние на все элементы и процессы внутри организаций. Их можно разделить на две группы: факторы общего внешнего окружения (факторы макроокружения) и факторы непосредственного (делового) окружения организаций.

Факторы макроокружения, создающие условия среды нахождения организации:

1. экономические, характеризующие состояние экономики страны (величина ВВП, темпы инфляции, уровень безработицы, природные ресурсы, климат, уровень

образования рабочей силы, величина заработной платы);

2. правовые, совокупность законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, а также их практическая реализация (позволяет определить допустимые границы действий и взаимоотношений с другими субъектами);

3. политические, определяющие направление и методы развития общества (главенствующая политическая идеология, стабильность правительства, сила оппозиции);

4. социальные явления и процессы (отношение людей к труду и качеству жизни, ценности, традиции и национальные особенности, демографическая структура общества, уровень образования);

5. технологические, определяемые развитием научно-технического прогресса (научно-технические разработки, инновации, модернизация производства).

Степень воздействия отдельных факторов на различные организации не равнозначна (из-за размера организаций, территориального расположения, отраслевой принадлежности), поэтому необходимо ранжировать факторы по степени их влияния на организацию и вести соответствующее наблюдение за ними.

Факторы непосредственного окружения организации:

1. покупатели. Изучение покупателей позволяет организации выяснить, какой продукт, в каком объеме будет наиболее востребован, насколько широк круг покупателей и есть ли возможность расширения производства и сбыта продукции, конкурентоспособность продукции;

2. поставщики. Изучение деятельности и потенциала поставщиков позволяет организации обеспечить эффективность своей работы, снизить вероятность возникновения зависимости от недобросовестных поставщиков, обеспечить необходимый уровень себестоимости и качества продукции;

3. конкуренты. С ними организация борется за ресурсы, рынки сбыта. Важно учитывать успехи как внутриотраслевых конкурентов, так и конкурентов, производящих замещающую продукцию. Рост собственной конкурентоспособности организация может обеспечить углублением специализации, снижением издержек, использованием особенностей продукции и производства и т. п.;

4. рынок рабочей силы обеспечивает организацию кадрами необходимой специальности и квалификации, уровня образования и др.

Факторы внешней среды

Факторы внешней среды характеризуются сложностью и динамизмом.

Сложность внешней среды определяется тем, как много факторов влияет на функционирование организации и насколько эти факторы схожи между собой.

Динамизм внешней среды характеризуется тем, как быстро меняются факторы, влияющие на функционирование организации.

В настоящее время менеджерам необходимо учитывать действие факторов, находящихся вне организаций, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей. Менеджер должен уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию, подбирать методы и способы реагирования на внешние воздействия. Организации вынуждены приспосабливаться к среде, чтобы выжить и сохранить эффективность.

Выделяют следующие основные характеристики внешней среды:

- *взаимосвязанность факторов внешней среды* — уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения может обуславливать изменение других;
- *сложность внешней среды* — число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора;
- *подвижность среды* — скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. В высокоподвижной среде организация или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения;
- *неопределенность внешней среды* — соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее

принимать эффективные решения.

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

Основными характеристиками внешней среды являются ее сложность, динамизм и неопределенность.(1)

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

В конкретной ситуации на функционирование организации оказывает влияние большое число условий и факторов. Они имеют различную природу. К *техническим* факторам относятся имеющиеся технологии, материалы. *Социальные условия* и факторы включают социальные нормы, ценности, предпочтения и т.д.

Организационные факторы - это используемые организационные структуры, типы хозяйственных связей. Можно выделить также экономические, правовые, политические, культурно-исторические факторы и условия.

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

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

К среде *прямого* воздействия относятся поставщики, потребители и конкуренты, а также государственные органы и правовые нормы, непосредственно влияющие на деятельность организации.(2)

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

Сложность внешней среды проявляется не только в большом числе и многообразии ее элементов, но и в их взаимосвязи. Здесь можно выделить два уровня

взаимосвязей. Во-первых, это *взаимосвязи элементов одного фактора*. Примером могут быть взаимосвязи между конкретными поставщиками, между конкурентами, между элементами законодательной базы, между государственными органами, регулирующими деятельность организации.

Во-вторых, это *взаимосвязи между различными факторами* внешней среды. Например, политическая нестабильность затрудняет приток инвестиций, а следовательно, замедляется технологическое обновление, затрудняются поставки ресурсов и т.д.

Сложность внешней среды по-разному влияет на различные внутренние переменные организации, что особенно наглядно при сложной структуре организации.

Второй важной характеристикой внешней среды является ее *динамизм*, который проявляется в ряде моментов.

В соответствии с процессным подходом к менеджменту влияние внешней среды на организацию является процессом. Его содержанием становятся изменения в самой внешней среде.(3)

Изменения во внешней среде характеризуются скоростью этих преобразований. Они затрагивают и законодательную базу хозяйственной деятельности, и рынки ресурсов, и состояние конкурентной среды.

Для внешней среды современных организаций характерно ускорение темпа изменений под воздействием науки, усиление интернационализации хозяйственной деятельности. Хозяйство становится сферой технологического применения достижений науки.

Неравномерность изменений во внешней среде проявляется в различных темпах изменений этой среды в конкретных отраслях и в отдельных элементах внешней среды. Например, у организаций, действующих в наукоемких отраслях (производство компьютерных систем, биотехнология, разработка телекоммуникаций и т. д.) внешняя среда изменяется быстрее, чем в мебельной промышленности; например, быстрее изменяется законодательная база, структура государственных органов, регулирующая деятельность организации.

Динамизм внешней среды приводит к возрастанию ее влияния на деятельность организаций, особенно имеющих международный характер (осуществляющих

операции на внешних рынках, включающих зарубежные филиалы и т.д.). Усиливается неравномерность изменений отдельных внутренних переменных организации под воздействием внешней среды.

Третья характеристика внешней среды - ее *неопределенность*.(4)

Для учета сложности и динамичности внешней среды при разработке управленческих решений необходима информация. Однако достоверность такой информации на момент принятия решения всегда ограничена. Ограничены и возможности организации в получении и уточнении информации для конкретной ситуации. Под воздействием усложнения внешней среды, ее динамизма, потребность в информации возрастает, а возможность ее получения для конкретной, быстро меняющейся ситуации сокращается. Это приводит к усилению неопределенности внешней среды.

Среда прямого воздействия

Основными факторами среды прямого воздействия являются поставщики ресурсов; потребители продукции и услуг; конкуренты; государственные органы и нормативные акты, непосредственно воздействующие на деятельность организации.

Анализ среды прямого воздействия включает рассмотрение отдельных факторов и их взаимодействия.

Поставщики обеспечивают удовлетворение потребности организации в различных ресурсах. Основные виды ресурсов: материальные, трудовые, финансовые, информационные.

Обеспечение материальными ресурсами включает поставки сырья и полуфабрикатов, комплектующих деталей и узлов, оборудования, энергии в соответствии с объемами и структурой потребностей в установленные сроки при выполнении других условий.

Обеспечение финансовыми ресурсами включает обоснование объема и структуры необходимых ресурсов, взаимоотношений с инвесторами, финансовыми и коммерческими структурами, бюджетом, частными лицами.

Для современной организации возрастает значение обеспечения менеджмента качественной информацией. Это может быть информация о рынках сбыта, планах

конкуренентов, приоритетах государственной политики, новых разработках продукции и т.д.(5)

Особое место занимает обеспечение организации трудовыми ресурсами, соответствующими ей по количеству, структуре, уровню общей и профессиональной подготовки, возрасту. Наиболее значимым здесь является привлечение высококвалифицированных менеджеров высшего звена управления, а также обучение способных руководителей, в том числе внутри организации.

Потребители приобретают произведенные товары или услуги. В зависимости от объема спроса различают мелких и крупных потребителей. Учет запросов последних необходимое условие успешной деятельности организации. В зависимости от отношения к потребителям можно говорить о различных стратегиях организации: продавать уже производимую продукцию; производить продукцию, в которой нуждается потребитель; формировать своего потребителя, убеждая его в необходимости приобретения продукции, которая будет производиться.

Государственные и муниципальные органы также непосредственно воздействуют на организацию, а следовательно, относятся к среде прямого воздействия. Это налоговая и санитарная инспекции, органы статистического учета и т.д.

В результате взаимодействия организации с поставщиками и потребителями формируется *система хозяйственных связей* - одна из важнейших характеристик среды прямого воздействия.

Другая характеристика - это *состояние рыночной среды*. Здесь прежде всего определяется характер среды - монополия (чистая, естественная), олигополия или монополистическая конкуренция.

Конкуренты могут вести борьбу за различные объекты. Традиционно - за рынки сбыта продукции. В настоящее время это также борьба с производителями заменяемой продукции, за деньги потребителей.

Объектами конкуренции могут быть и ресурсы: трудовые, материальные и финансовые, научно-технические разработки и т.д.

Стоит ли помогать конкуренту? Во время кризисного состояния корпорации "Крайслер" помощь ей пришла со стороны более мощного конкурента "Дженерал моторз". Что было причиной? "Крайслер" располагает развитой дилерской сетью, в

первую очередь в США. И в случае краха фирмы эта сеть могла бы быть приобретена динамично развивающимися зарубежными конкурентами "Дженерал моторз."

Государственное воздействие осуществляется через законодательство и деятельность государственных органов.(6) Законодательно регулируются трудовые отношения между работниками и работодателями, налоговые, таможенные отношения, охрана труда, условия производства определенных видов продукции, защита прав потребителей, экологическая нагрузка на окружающую среду и т.д.

Государственные органы по характеру выполняемых ими функций могут быть условно разделены на контролирующие и регулирующие. При этом используются различные способы и методы воздействия на организации - выдача лицензий, установление ставок налогов и квот, регулирование уровня цен и тарифов, определение мест строительства и т.д.

Среда косвенного воздействия

Факторы среды косвенного воздействия имеют более сложную структуру, многоплановый характер. Они в меньшей мере, чем факторы среды прямого воздействия, испытывают влияние организации. Информация о среде косвенного воздействия часто неполная. В условиях усиления воздействия этой среды на конкурентоспособность организации здесь приходится полагаться на субъективные оценки, а не на аналитические данные.(7)

Технологии как фактор среды косвенного воздействия характеризуют общий уровень производительных сил. Это наиболее динамичный фактор данной среды. Уровень и темп изменения технологий в различных отраслях существенно отличаются. Однако наиболее наукоемкие отрасли и производства - компьютерные технологии, системы телекоммуникаций, производство синтетических материалов - оказывают значительное и все возрастающее воздействие на другие организации, эффективность их деятельности. На смену трудоемкой и фондоемкой стадиям развития производства пришли наукоемкие технологии, позволяющие экономить традиционные ресурсы.

Темпы инфляции, безработицы, ставки налогов и банковских кредитов, формы и масштабы государственной поддержки бизнеса и т.д. непосредственно воздействуют на взаимосвязи организации с поставщиками и потребителями, на

поведение конкурентов. Например, установление налоговых льгот способствует притоку капитала, а следовательно, облегчает удовлетворение потребности в финансовых ресурсах.(8) Прогноз повышения уровня инфляции побуждает увеличивать материальные запасы, получение кредитов. Возрастание спроса на материальные и финансовые ресурсы также затрудняет их приобретение. Подводя итог, хочу сказать, что Важным фактором внешней среды, оказывающим возрастающее влияние на международные операции предприятий, становится *деятельность международных организаций*. Наиболее многогранное воздействие на хозяйственную деятельность организаций оказывают структуры Европейского союза. Примером здесь может быть Единая согласованная политика в области конкуренции. Определены основные направления такой политики, правила конкуренции в рамках ЕС, согласовано законодательное регулирование процедур создания и регистрации компаний, их деятельности, бухгалтерской и финансовой отчетности и т.д. Важным итогом этой работы стало принятие Устава Европейской компании.

Другой пример международного регулирования деятельности организаций - Генеральное соглашение о тарифах и торговле (ГАТТ), заключенное в 1947 году между 23 государствами (в том числе и США). Каждое из этих государств согласилось предоставлять другим равный и недискриминационный режим торговли, снижать на основе многосторонних договоренностей тарифы и со временем устранить импортные квоты.

1. Акбердин Р.З. и др. - М.: ИНФРА-М, 1996. - 432 с.
2. Басовский Л.Е. Менеджмент. М., 2000.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.1999. - 245с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Из-во МГУ, 1995. - 252 с.
5. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, Таганрог, 2003 - 200с.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент, М: ЮНИТИ, 1994 - 137с.
7. Коренченко Р.А. Теория организации: Учебное пособие. ПГУ, П. 1998.
8. Прыткин В.В. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках: Учебное пособие. М. 1998. - 243с.

9. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.Н. Основы менеджмента. СПб., 1998.

10. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.Н. Основы менеджмента: Учебное пособие. СПб. 1998.- 167с.