**Внешняя и внутренняя среда организации.**

Среда прямого воздействия: конкуренты, трудовые ресурсы, поставщики, законы и учреждения государственного регулирования, потребители.

Среда косвенного воздействия: международные события, политические, социокультурные факторы, состояние экономики, НТП.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации. Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого, немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них.

К характеристике внешней среды относятся:

* взаимосвязанность факторов;
* сложность;
* подвижность;
* неопределенность.

Взаимосвязанность факторов внешней среды – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого из них. Подвижность среды – скорость, с которой происходит изменение в окружении организации. Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности этой информации.

Внешняя среда организации прямого воздействия:

поставщики (сырье, материалы, финансы) ресурсов, оборудования, энергии, капитала и рабочей силы;

государственные органы (организация обязана соблюдать требования органов государственного регулирования, то есть принудительного выполнения законов в сферах компетенции этих органов);

потребители (согласно точки зрения Питера Друкера цель организации - создать потребителя, поскольку ее существование и выживание зависит от способности находить потребителя, результатов своей деятельности и удовлетворять его запросу);

конкуренты - лица, группы лиц, фирм, предприятий, соперничающих в достижении идентичных целей, стремление обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке;

трудовые ресурсы - часть населения страны, располагающая совокупностью физических и духовных способностей, необходимых для участия в процессе труда.

Внешняя среда косвенного воздействия:

технология - совокупность средств, процессов, операций, с помощью которых входящие в производство элементы преобразуются в выходящие;

состояние экономики - влияет на стоимость всех ввозимых ресурсов и способность всех потребителей покупать определенные товары и услуги;

социокультурные факторы - установки, жизненные ценности и традиции, влияющие на организацию.

Внутренняя среда организации - ситуационные факторы внутри организации. К основным переменным внутри организации относятся цели, структура, задачи, технология и люди. Цели - конкретные, конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Структура организации представляет собой логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать цели организации. Задачи - определенная работа, серия работ, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее определенные сроки.

Внешняя и внутренняя среда организации.

Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации:

а) Поставщики. Поставщиками капитала в основном являются банки, акционеры и частные лица. Чем лучше обстоят дела у данной организации, тем больше шансов получить кредит на льготных условиях у поставщиков капитала.

б) Трудовые ресурсы. Без нужных специалистов должной квалификации нельзя эффективно использовать сложную технику и оборудование.

в) Законы государства. Организации обязаны выполнять не только федеральные, но и региональные законы. Государственные органы обеспечивают принудительное выполнение законов в сфере своей компетенции.

г) Потребители. Потребители решают, какие товары и услуги для них желательны, то есть они определяют направления и возможности роста организации. В рыночной экономике действует принцип: "Потребитель - король рынка".

д) Конкуренты. Руководство предприятия должно понимать, что неудовлетворенные нужды потребителей создают свободные ниши на рынке для конкурирующих организаций.

Среда косвенного воздействия состоит из факторов, которые не оказывают прямого и немедленного воздействия на деятельность организации:

а) Состояние экономики страны. Руководство организации, особенно при выходе на международный рынок, должно учитывать экономическую ситуацию в той стране, в которую поставляет свой товар, или с которой организация имеет деловые отношения. Состояние мировой экономики влияет на стоимость ресурсов и способность покупателей приобретать товары и услуги. Если в экономике прогнозируется спад, то необходимо уменьшить запасы готовой продукции, чтобы преодолеть трудности сбыта, кроме этого следует учесть увеличение или уменьшение ставки процента на займы, возможное колебание курса доллара или других твердых валют.

б) Научно-технический прогресс. Технические новшества повышают производительность труда, способствуют улучшению качества продукции, а также расширяют возможные области применения товаров. Появление таких высоких технологий, как компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая, а также использование атомной энергии, синтетических материалов, миниатюризация приборов и производственного оборудования оказывают существенное влияние на развитие и деятельность организации.

в) Социокультурные факторы. Это, прежде всего, жизненные ценности и традиции, обычаи, установки, которые оказывают существенное влияние на деятельность организации.

г) Политические факторы. К ним относятся: экономическая политика административных органов государства, т.е. система налогообложения, льготные торговые пошлины, законодательство о защите потребителей, стандарты на безопасность продукции и стандарты по экологии. Для организации, осуществляющей международную деятельность, существенное значение имеет политическая стабильность данного государства, а также установка с его стороны специальных пошлин на импорт товаров, экспортных квот и т.д.

д) Отношения с местным населением. Характер отношений с местной общиной является очень важным для учета и планирования в любой организации. Так, в каждой общине существуют свои специфические законы и установки по вопросам бизнеса и ведения деловых отношений с другими организациями и учреждениями. Иногда для поддержания хороших отношений с общиной необходимо финансирование и поддержка ее социальных программ, а также благотворительная деятельность по многим направлениям.

Подвижность среды - это скорость, с которой происходят изменения в окружающей среде организации. В некоторых отраслях, например, в фармацевтической, электронной, химической, космической и др. изменения происходят относительно быстро. В других отраслях процессы изменения среды более замедленные.

Внутренняя и внешняя среда организации

Все организации являются открытыми системами, т. е. они испытывают влияние внешней среды. Эффективный менеджер должен держать в центре внимания внутренние переменные организации и оценивать состояние внешней среды.

Основными внутренними переменными организации являются цели, структура, задачи, технология и люди.

Цели - это желаемый результат, который стремится достигнуть человек или организация.

В ходе управления руководство разрабатывает цели и сообщает их исполнителям. Цели являются мощным мобилизующим фактором. У каждой организации есть множество целей.

В качестве целей на предприятиях торговли могут возникать увеличение объема товарооборота, увеличение каналов сбыта продукции, увеличение доли на рынке, повышение имиджа предприятия и т. д.

Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Структура основывается на делегировании полномочий, т. е. работа закрепляется за теми работниками, которые могут лучше выполнить эту работу с точки зрения организации как целого.

Задачи - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.

С технической точки зрения задача предписывается не работнику, а его должности.

Предполагается, что если все задачи организации будут выполняться определенным способом в установленные сроки, то деятельность организации будет успешной.

Технология - это средство преобразования входов, будь то люди, информация или материалы, в исходящие результаты.

Люди, различаются своими способностями.

Организации всегда пытаются воспользоваться различными способностями при решении вопроса, какую должность и какую работу будет выполнять конкретный работник. В этом и заключается использование выгоды от специализации.

На предприятие влияет также внешняя среда. Различают факторы прямого воздействия и косвенного воздействия внешней среды.

К факторам прямого воздействия относят: закон, поставщиков, конкурентов, потребителей и профсоюзы.

К факторам косвенного воздействия относят: состояние экономики, научно-технический прогресс, политику, социально-культурный фактор, а также международный фактор.

Руководитель предприятия не в силах изменить внешнюю среду. Следовательно, он должен изучать ее и приспосабливаться к ней. При этом следует использовать выгоды для организации из внешней среды и отводить угрозы от организации, которые могут от нее исходить.

Внешняя среда имеет следующие характеристики:

* сложность среды, так как она характеризуется большим числом факторов, на которые организация должна реагировать;
* подвижность среды - это скорость, с которой происходит изменение в окружающей организацию среде;
* неопределенность внешней среды предполагает, что если информации мало или есть сомнения в ее точности, то среда становится более неопределенной, что затрудняет работу организации.

*Внутренняя среда организации и ее основные элементы*

Информация о внутренней среде фирмы необходима менеджеру, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации. Важно то, что помимо производства продукции, оказания услуг организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

Анализ внутренней среды проводят по следующим направлениям:

* производство: объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции предприятия; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования, система контроля запасов; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности, техническая эффективность мощностей; местонахождение производства и наличие инфраструктуры; экология производства; контроль качества, издержки и качество технологий; патенты, торговые марки и т.п.;
* персонал: структура, потенциал, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников;
* организация управления: организационная структура, система управления; уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства; фирменная культура; престиж и имидж фирмы; организация системы коммуникаций;
* маркетинг: товары, произведенные фирмой, доля на рынке; возможность собирать необходимую информацию о рынках; каналы распределения и сбыта; маркетинговый бюджет и его исполнение; маркетинговые планы и программы; нововведения; имидж, репутация и качество товаров; стимулирование сбыта, реклама, ценообразование;
* финансы и учет: финансовая устойчивость и платежеспособность; прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам); собственные и заемные средства и их соотношение; эффективная система учета, в том числе учета издержек, формирования бюджета, планирования прибыли.

*Характеристика внешней среды организации и ее основные элементы*

В нacтoящee вpeмя мeнeджepaм нeoбxoдимo yчитывaть дeйcтвиe фaктopoв, нaxoдящиxcя внe opгaнизaций, пocкoлькy opгaнизaция кaк oткpытaя cиcтeмa зaвиcит oт внeшнeгo миpa в oтнoшeнии пocтaвoк pecypcoв, энepгии, кaдpoв, пoтpeбитeлeй. Мeнeджep дoлжeн yмeть выявлять cyщecтвeнныe фaктopы в oкpyжeнии, кoтopыe пoвлияют нa eгo opгaнизaцию, пoдбиpaть мeтoды и cпocoбы peaгиpoвaния нa внeшниe вoздeйcтвия. Оpгaнизaции вынyждeны пpиcпocaбливaтьcя к cpeдe, чтoбы выжить и coxpaнить эффeктивнocть.

Выдeляют cлeдyющиe ocнoвныe xapaктepиcтики внeшнeй cpeды:

* взaимocвязaннocть фaктopoв внeшнeй cpeды — ypoвeнь cилы, c кoтopoй измeнeниe oднoгo фaктopa вoздeйcтвyeт нa дpyгиe фaктopы. Измeнeниe кaкoгo-либo фaктopa oкpyжeния мoжeт oбycлaвливaть измeнeниe дpyгиx;
* cлoжнocть внeшнeй cpeды — чиcлo фaктopoв, нa кoтopыe opгaнизaция oбязaнa peaгиpoвaть, a тaкжe ypoвeнь вapиaтивнocти кaждoгo фaктopa;
* пoдвижнocть cpeды — cкopocть, c кoтopoй пpoиcxoдят измeнeния в oкpyжeнии opгaнизaции. Окpyжeниe coвpeмeнныx opгaнизaций измeняeтcя c нapacтaющeй cкopocтью. Пoдвижнocть внeшнeгo oкpyжeния мoжeт быть вышe для oдниx пoдpaздeлeний opгaнизaции и нижe для дpyгиx. В выcoкoпoдвижнoй cpeдe opгaнизaция или пoдpaздeлeниe дoлжны oпиpaтьcя нa бoлee paзнooбpaзнyю инфopмaцию, чтoбы пpинимaть эффeктивныe peшeния;
* *нeoпpeдeлeннocть внeшнeй cpeды* — cooтнoшeниe мeждy кoличecтвoм инфopмaции o cpeдe, кoтopoй pacпoлaгaeт opгaнизaция, и yвepeннocтью в тoчнocти этoй инфopмaции. Чeм нeoпpeдeлeннee внeшнee oкpyжeниe, тeм тpyднee пpинимaть эффeктивныe peшeния.

Сpeдa пpямoгo вoздeйcтвия включaeт фaктopы, кoтopыe нeпocpeдcтвeннo влияют нa дeятeльнocть opгaнизaции. К ним oтнocят пocтaвщикoв, aкциoнepoв, тpyдoвыe pecypcы, зaкoны и yчpeждeния гocyдapcтвeннoгo peгyлиpoвaния, пpoфcoюзы, пoтpeбитeлeй и кoнкypeнтoв.

Пoд cpeдoй кocвeннoгo вoздeйcтвия пoнимaют фaктopы, кoтopыe мoгyт нe oкaзывaть пpямoгo нeмeдлeннoгo вoздeйcтвия нa opгaнизaцию, нo cкaзывaютcя нa ee фyнкциoниpoвaнии. Рeчь идeт o тaкиx фaктopax, кaк cocтoяниe экoнoмики, нayчнo-тexничecкий пpoгpecc, coциoкyльтypныe и пoлитичecкиe измeнeния, влияниe гpyппoвыx интepecoв и cyщecтвeнныe для opгaнизaции coбытия в дpyгиx cтpaнax.