

# Факторы внешней и внутренней среды организации

Презентацию подготовили  
Студентки 2 курса ФТФ  
Семенова Дарья  
Размерова Мария  
21218 гр.



Внешняя среда организации определяется как факторы ее внешнего окружения, которые имеют непосредственное отношение к функционированию организации. Влияние внешней среды проявляется через воздействие ее факторов на результаты деятельности организации. Одним из способов определения факторов внешней среды для облегчения их учета является разделение этих факторов на две основные группы: среда прямого воздействия и среда косвенного воздействия.

## ВНЕШНЯЯ СРЕДА ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

**Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на хозяйственную деятельность организации и испытывают на себя прямое влияние организации.**



Среда косвенного воздействия включает факторы, которые могут не оказывать прямого воздействия на деятельность организации, но сказываются на ее результатах.

## ВНЕШНЯЯ СРЕДА КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

В менеджменте принято учитывать следующие характеристики внешней среды: взаимосвязь факторов внешней среды, сложность внешней среды, подвижность внешней среды, неопределенность внешней среды.

Взаимосвязь факторов внешней среды определяет уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Известно, что изменение одной внутренней переменной может влиять на другие переменные, так и изменение одного фактора внешней среды может обуславливать изменение других.

Подвижность среды характеризует скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

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

Неопределенность внешней среды характеризуется количеством информации, которой располагает организация или конкретное лицо по поводу конкретного фактора, а также степенью уверенности в достоверности этой информации.

---

Конкретные значения характеристик среды прямого и косвенного воздействия отличны, но в то же время одинаково связаны с ее факторами. Приведенные выше характеристики взаимосвязности, сложности, подвижности и неопределенности внешней среды описывают как факторы прямого, так и факторы косвенного воздействия.

Фирма Л. Б. В фирме А учитываемыми факторами служат; государственное регулирование, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты, ускоренные технологические изменения. В фирме такими факторами являются действия некоторых поставщиков, ограниченное число конкурентов при отсутствии профсоюзов и замедленном в изменении технологии. Сложность внешней среды для обеих фирм различна и очевидна.

Поставщики оказывают непосредственное влияние на деятельность любой организации. Наиболее очевидно это в отношении материалов, капитала и трудовых ресурсов.

Многие законы и государственные учреждения также влияют на организации. Наибольшее влияние оказывают налоговое законодательство, регулирование внешней торговли (экспорта, импорта), таможенное регулирование, обеспечение экологической безопасности и др.

Конкуренты являются внешним фактором, влияние которого невозможно оспаривать. Если не удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, предприятию невозможно долго продержаться на рынке.

Основными факторами среды прямого воздействия являются: поставщики, законы и государственные органы, потребители, конкуренты, профсоюзы.

Влиятельность и рост профсоюзов заставляет сегодня крупные компании вести переговоры с ними, а также рассматривать трудовые ресурсы как сложную переменную организации.

Потребители являются вторым главным фактором, определяющим успешную деятельность организации. Удовлетворение требований и конкретного спроса покупателей определяет цель и содержание бизнеса.

**Факторы косвенного воздействия обычно не влияют непосредственно на хозяйственную деятельность организаций, как факторы прямого воздействия. Тем не менее, их приходится учитывать при управлении организацией. Влияние факторов среды косвенного воздействия обычно сложнее, чем среды прямого воздействия.**

Технология является одновременно внутренней переменной организации и фактором внешней среды косвенного воздействия. Технологические нововведения влияют на эффективность производства и соответственно на ценовую и качественную конкурентоспособность производимой продукции, на темпы устаревания продукции (в том числе за счет сокращения жизненного цикла производимых продуктов).

К основным факторам среды косвенного воздействия относят: технологию (уровень технологии с учетом достижений научно-технического прогресса), состояние экономики, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными органами самоуправления.

Состояние мировой экономики в целом также влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и на способность потребителей покупать определенные товары и услуги, возможности привлечения капитала для нужд организации.

Отношение администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса непосредственно влияют на такие действия правительства, как налогообложение корпораций, установление льгот или льготных торговых пошлин и т.д.

Любая организация существует, по крайней мере, в одной социокультурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают жизненные ценности, традиции и установки, влияют на организацию.

Авария на Чернобыльской АЭС в 1986 году коренным образом повлияла на изменение общественного мнения по отношению к АЭС и соответственно повлияла на развитие атомной энергетики в ряде регионов. Кроме того, последствия аварии оказали и оказывают существенное влияние на экономику страны в целом, в том числе это отражается на деятельности практически всех отечественных предприятий через соответствующие отчисления в бюджет для ликвидации этих последствий.



Внутренняя среда организации – та часть общей среды, которая находится в ее пределах. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять.

Слабые стороны — это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Анализ внутренней среды организации обычно проводится для сравнения положения компании с положением ближайших конкурентов (для оценки конкурентной стратегической позиции организации).

Менеджер формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание ее внутренних переменных.

**Внутренние переменные  
– это ситуационные  
факторы внутри  
организации**

Основные факторы в самой организации, которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технология и люди

Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

Основной целью работы большинства организаций является получение прибыли. Прибыль это ключевой показатель организации. 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, например церквей, благотворительных фондов. Однако, как и в предыдущих случаях, фирма может существовать только в условиях ее прибыльности. Только вместо максимизации дохода рост нормы прибыли выражен в других показателях. Например удовлетворение потребителя или пользователя услуг, публичная ответственность и имидж организации, минимизация издержек производства и т.д

Организация является не аморфной массой, а упорядоченной системой.

Поддерживать эту упорядоченность помогает организационная структура.

Структура — это организационная характеристика системы, представляющая собой совокупность устойчивых, системообразующих связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность составляющих ее элементов.

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

Организационная структура позволяет организации:

- избежать хаоса и неопределенности — работники понимают, что они должны делать, как им нужно это делать и с кем им следует работать, а руководители различных подразделений представляют себе, как их работа сочетается с работой других подразделений;
- эффективно взаимодействовать с внешней средой;
- продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников, устанавливать четкие взаимосвязи между отдельными подразделениями, распределять права и ответственность;
- избежать политиканства и фаворитизма в вопросах повышения в должности и продвижения, без точного описания должностных обязанностей не могут быть созданы основы для подготовки других работников к выполнению работ тех сотрудников, которые продвинуты по службе;
- удовлетворять потребности клиентов;
- достигать своих целей с высокой эффективностью

## Линейно-функциональная структура

Деятельность компании осуществляется разрозненными функциональными подразделениями, т.е. работа выполняется с начала в узкоспециализированном подразделении, потом перекидывается в следующее функциональное подразделение.

Основные принципы:

- стабильность
  - экономия на управленческих расходах
  - специализация и компетентность
  - быстрое решение простых проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы
  - ориентация на действующие технологии и сложившийся рынок
  - ориентация на ценовую конкуренцию
- 

## Матричная структура

Это организация с функциональными подразделениями, построенная по проектам. Сначала создаются временные рабочие группы; затем следует формирование постоянно действующих команд или комитетов, деятельность которых концентрируется вокруг конкретных проблем. На последнем этапе назначается менеджер, который отвечает за координацию и результаты деятельности этих команд или комитетов.

Основные принципы:

- инновации
- назначение конкретного лица, к которому сходятся все вопросы, касающиеся проекта
- знания и опыт может передаваться от одного проекта к другому
- быстрое реагирование на нужды проекта и заказчиков
- согласованность управления проектами может обеспечиваться посредством осознанного конфликта
- плановый контроль, система поддержания равновесия, переговоры между руководителями проектов и функциональных подразделений организации.

## Дивизиональная структура

В такой структуре часть или даже все “штабные” функции придаются производственным звеньям. Это позволяет им частично или полностью взять на себя ответственность за разработку, производство, и сбыт своей продукции. В результате управленческие ресурсы руководства компании высвобождаются для решения стратегических задач.

Основные принципы:

- гибкость (наиболее эффективны в динамической среде)
- оперативность принятия решений
- междисциплинарный подход
- быстрое решение сложных межфункциональных проблем
- ориентация на новые рынки и технологии
- ориентация на неценовую конкуренцию

## Горизонтальная структура

Компании с такой структурой построены в основном вокруг производственного процесса. Устанавливаются тесные рабочие отношения с поставщиками и другими внешними организациями, обучение персонала и вовлечение его во все ключевые аспекты проекта, а также поощрение командной деятельности.

Основные принципы:

- более плоская иерархия
- команды используются для управления всей производственной деятельностью
- потребители являются двигателем производственной деятельности
- все работники должны быть полностью информированы и обучены до максимума расширены контакты с поставщиками и потребителями

## Сетевая структура

Компании с такой структурой основаны на сотрудничающих, многофункциональных командах и объединенных в сети бизнесах в рамках одной компании. Команды действуют как сеть элементов, выполняя функции: клиент – сервер.

Основные принципы:

- динамика, изменения
- самоуправление
- достижение целей команды
- сотрудничество
- производственные достижения, уровень профессионализма
- сопричастность
- лидерство

При формулировании стратегии очень важно определить структуру организации. Необходимо, чтоб структура была совместима с предложенными изменениями стратегии, тогда это может быть сильной стороной организации. Если структура компании не совместима с настоящей или предлагаемой стратегией, это является определенной слабой стороной, и будет невозможно применить стратегию должным образом.

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

Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами, информацией. Например, на обычном заводском конвейере работа людей состоит из работы с предметами. Задача же мастера – это в основном работа с людьми. В то же время задачи казначея корпорации в основном связаны с информацией.

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 полупроводниками и 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.

Технология, как фактор, сильно влияющий на организационную эффективность требует тщательного изучения и классификации. Существует несколько способов классификации.

Технология подразумевает стандартизацию и механизацию.

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

Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство, где одновременно изготавливается только одно изделие.

Массовое или крупносерийное производство применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи.

Непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, которое работает круглосуточно 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, характеризующиеся 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.

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.

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. 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.

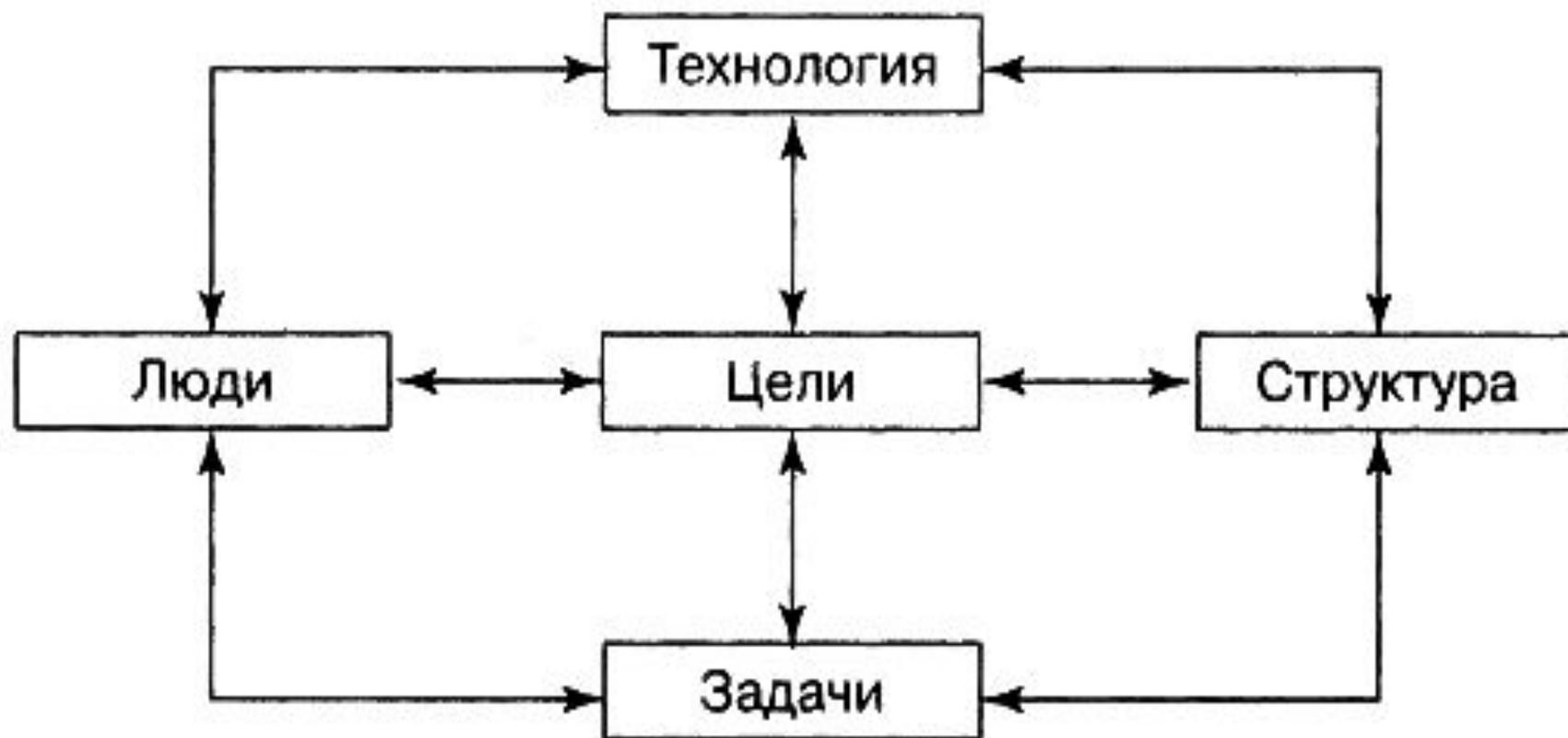
Управление маркетингом призвано посредством маркетинговой деятельности по реализации созданного организацией продукта увязать в единый непротиворечивый процесс удовлетворение потребностей клиентов организации и достижение целей организации. Для этого осуществляется управление такими процессами и действиями,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

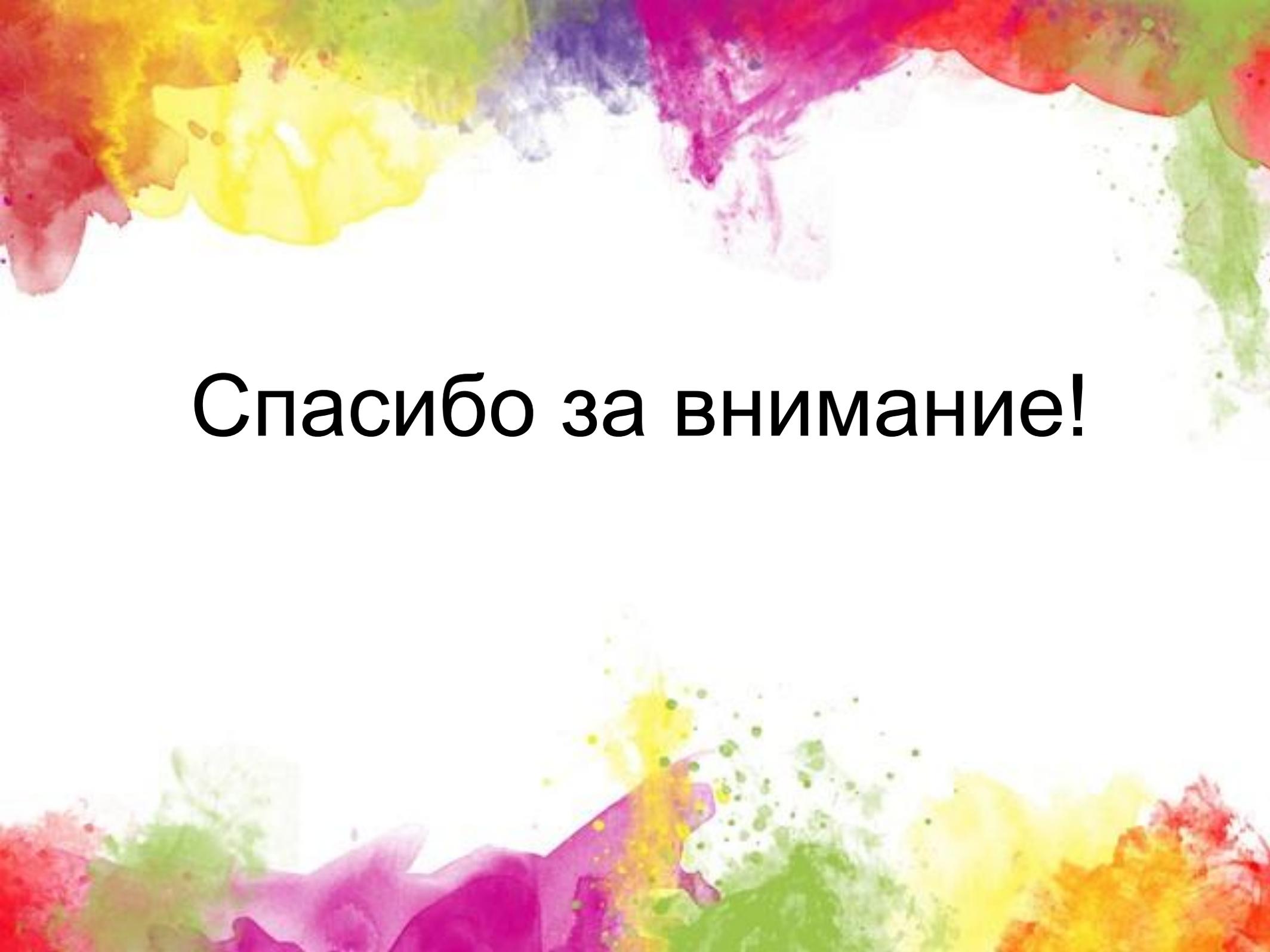
Управление финансами состоит в том, что менеджмент осуществляет управление процессом движения финансовых средств в организации. Для этого осуществляется: составление бюджета и финансового плана; формирование денежных ресурсов; распределение денег между различными сторонами, определяющими жизнь организации;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

Управление персоналом связано с обеспечением производственной и других сфер людскими ресурсами (найм, подготовка и переподготовка). Также предполагает выполнение всех управленческих действий, связанных с социальной сферой: оплатой, благосостоянием и условиями найма.

Управление эккаунтингом 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.

*Организация (предприятие)*





**Спасибо за внимание!**