

# **внутренняя и внешняя среда при управлении интеграцией бизнеса**

**теория внутренней и внешней среды  
в управлении процессами интеграции бизнеса**

## Аннотация

*В статье дается определение внутренней и внешней среды функционирования экономических субъектов, определяется состав их элементов, раскрываются их особенности при формировании интеграционных образований в экономике.*

**Ключевые слова:** управление, внутренняя среда, внешняя среда, влияние, функционирование, интеграционные образования

**В**ыделение в функционировании организаций как субъектов рыночной экономики внутренней и внешней среды – это один из базовых постулатов теории менеджмента. В современной научной литературе предлагаются различные классификации факторов каждой среды (зависящие, в основном, от включения определенного фактора в состав более крупного или отдельного его рассмотрения), однако, в целом общий состав факторов, находящихся во взаимосвязи, стал общепринятым.

**Головков**  
**Андрей Николаевич**  
аспирант  
факультета  
управления,  
Сургутский  
государственный  
университет  
golovkoff@gmail.com

## ***Внутренняя среда экономического субъекта***

Внутренняя среда – это среда функционирования экономического субъекта, находящаяся в его пределах и присущая ему. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации, задает условия ее работы и является результатом управленческих решений.

В состав внутренней среды организации входят следующие факторы (элементы):

- 1) *структура* – организационная структура, методы управления, квалификация и авторитет высшего руководства, специализированное разделение труда (вертикальное и горизонтальное), цели, задачи, миссия организации, маркетинговая политика, организация учета, исследования и разработки новых продуктов;
  - 2) *персонал* – структура, квалификационный и количественный состав работников, производительность труда и выработка, текучесть кадров, кадровая политика, управление карьерой;
  - 3) *производственная система* – объем, структура, темпы производства, номенклатура выпускаемой продукции, обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования, управление материально-техническим снабжением, оборудование и степень его использования, наличие резервных мощностей, стандартизация и автоматизация производства, экологичность процессов производства, система контроля качества, имеющиеся патенты, имидж торговых марок, материоаломкость, ресурсо- и энергоэффективность;
  - 4) *финансы* – обеспеченность собственными финансовыми средствами, объем дебиторской и кредиторской задолженностей, соотношение долгосрочных и краткосрочных вложений и заимствований и т.д.

Таким образом, состав и состояние элементов внутренней среды организации представляет объект особого внимания при принятии управленческих решений, антикризисном управлении, процессе реинжиниринга бизнес-процессов, так как заключает в себе основной потенциал повышения эффективности деятельности организации, роста прибыли, стабильности и благосостояния.

## *Внешняя среда экономического субъекта*

Внешняя среда – среда функционирования экономического субъекта, возникающая и существующая независимо от его деятельности и при этом оказы-вающая существенное воздействие на него.

Кроме взаимосвязанности внешняя среда характеризуется сложностью (числом факторов, на которые фирма обязана реагировать), подвижностью (скоростью, с которой происходят изменения),

*...внешняя среда характеризуется сложностью (числом факторов, на которые фирма обязана реагировать), подвижностью (скоростью, скоторой происходят изменения), неопределенностью (проблема количества и качества информации)*

неопределенностью (проблема количества и качества информации). Кроме того, подвижность сложность и неопределенность внешнего окружения могут быть выше для одних подразделений организации и ниже для других, что делает процессы планирования, прогнозирования и принятия решений еще более сложными.

Обычно в состав внешней среды включают два крупных блока факторов [1]:

- 1) факторы прямого воздействия (деловое окружение);
- 2) факторы косвенного воздействия (фоновое окружение).

*Факторы прямого воздействия* или деловое окружение организации – это явления, процессы и институты среды, с которыми организация непосредственно взаимодействует и имеет возможность оказывать определенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия. К деловому окружению относятся поставщики ресурсов (материалов, капитала, рабочей силы), потребители продукции, конкуренты, посредники.

В этой сфере сосредоточены основные цели и задачи деятельности коммерческой организации – удовлетворение потребностей потребителя. Необходимость удовлетворения покупателей зачастую определяет всю прочую деятельность организации: взаимодействие с поставщиками, выработка маркетинговой политики, внедрение инноваций, диверсификация выпускаемой продукции, работа по изучению конкурентов и т.д.

*Факторы косвенного воздействия* или фоновое окружение организации – это явления, процессы и институты среды, от которых зависят некоторые аспекты деятельности организации, но целенаправленное влияние на которые со стороны организации затруднительно, либо невозможно.

**...в настоящее время  
многие организации  
имеют возможности  
тем или иным  
образом повлиять  
на косвенные  
факторы внешней  
среды**

### **Фоновое окружение организации**

К фоновому окружению относятся следующие факторы:

– политические: основные направления государственной политики и методы ее реализации; возможные изменения в законодательной и нормативно-технической базе; международные соглашения, заключаемые правительством в области тарифов

*...часто возникает необходимость модификации внутренней среды организации, чтобы приспособить свои услуги и продукцию к уникальным требованиям и условиям каждой из стран*

- и торговли, деятельность и полномочия местных органов власти и т.д.;
- экономические: темпы инфляции; уровень занятости трудовых ресурсов; международный платежный баланс; процентные и налоговые ставки; величина и динамика ВВП; производительность труда, состояние мировых рынков и т.д.;
- социокультурные: отношение населения к работе и качеству жизни; обычаи и традиции, существующие в обществе; менталитет общества; уровень образования и т.п.;
- технологические: возможности, связанные с развитием науки и техники, которые позволяют оперативно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

Принято считать, что к фоновому окружению организация может только приспосабливаться («принимать к сведению», либо пытаться теми или иными способами нейтрализовать последствия), целенаправленно же влиять на него она не в состоянии. Однако, на наш взгляд, в настоящее время многие организации имеют возможности тем или иным образом повлиять на косвенные факторы внешней среды:

- на политические – через лоббирование собственных интересов);
- технологические – путем активности в проведении исследований и разработок, особенно фундаментальных, а также через освоение «пионерных», уникальных продуктов;
- социокультурные (в особенности на региональном и местном уровне) – через создание имиджа и корпоративной культуры компании, а также в рамках конкурентной борьбы).

Исторических примеров подобного влияния имеется достаточно много, причем в различных странах мира с различной экономической и политической системами.

Особо сложным моментом в деятельности организации является выход на международные рынки, что обусловлено уникальностью и совокупностью всех учитываемых факторов, характеризующих каждую отдельно взятую страну. По результатам анализа внешней среды в международном масш-

*...эффект синергии достигается, когда оптимизация деятельности одного предприятия оказывает положительные воздействия и на других участников промышленного комплекса*

табе, часто возникает необходимость модификации внутренней среды организации, чтобы приспособить свои услуги и продукцию к уникальным требованиям и условиям каждой из стран. Следом возникает вопрос о производимом ассортименте: оставить в производстве несколько модификаций продукта под различные рынки, либо по возможности совместить все уникальные характеристики в одном?

Представленные характеристики внутренней и внешней среды присущи для любой организации, как субъекта экономики. Однако теоретические исследования по данному вопросу не рассматривают особенности функционирования интеграционных образований (клUSTERы, территориально-производственные комплексы, промышленные комплексы – подробнее см. [2]).

### ***Особенности среды, которые необходимо учитывать при интеграции бизнеса***

На наш взгляд, при формировании интеграционных образований в экономике, необходимо учитывать следующие особенности во внутренней и внешней средах функционирования (на примере промышленного комплекса):

- рассмотрение поставщиков всех ресурсов во внутренней среде функционирования: переход поставщиков из внешней среды прямого воздействия определяется построением связанного технологического процесса в рамках промышленного комплекса;
- включение во внутреннюю среду связей между предприятиями и схем логистики, с необходимостью определения первостепенных характеристик (стоимость, скорость, надежность, ритмичность и т.д.) для предприятий различного профиля;
- особые характеристики приобретают потребители продукции и посредники, так как во многих случаях (но не во всех) они становятся участниками промышленного комплекса;
- сложность анализа таких факторов, как материалоемкость, ресурсо- и энергоэффективность, инновационность, технологичность и др., в связи с разными условиями для предприятий различного профиля внутри промышленного комплекса;

– особую сложность приобретает учет социокультурных и политических факторов внешней среды, так как предприятия промышленного комплекса располагаются в различных регионах (районах) со своими уникальными особенностями.

Указанные особенности повышают роль информации в принятии решений, возлагают на руководство необходимость точнее воспринимать и осознавать текущее и желаемое состояние внутренней и внешней сред, повышают необходимость увеличения качества управленческих решений. При этом эффект синергии достигается, когда оптимизация деятельности одного предприятия оказывает положительные воздействия и на других участников промышленного комплекса.

### **Литература**

1. Гудий Ю.С. Внутренняя и внешняя среда организации [Электронный ресурс] // Nota Bene : экон. интернет-журнал. – 2006. – Режим доступа: <http://nbene.narod.ru/manage/fmanage19.htm>.
2. Наумов А.В., Головков А.Н. Промышленные комплексы как форма пространственных интеграционных образований // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2011. – № 2. – С. 165–177.

**pn**

**Andrey N. Golovkov**

*Postgraduate Student, Faculty of Management,  
Surgut State University, Surgut*

### **Theory of Internal and External Environments in Business Integration Management**

#### **Abstract**

**T**he article defines the internal and external environment in operation of economic entities, their content, and some important features of integrated business formation in the Russian economy.

**Keywords:** management, internal environment, external environment, influence, operation, integration structures