

В. С. Рязанова
к.х.н., доцент кафедры
Экономики и организации производства
(АлтГТУ, г. Барнаул)

ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА СТРАТЕГИЮ И ТАКТИКУ ПРЕДПРИЯТИЙ ЗЕРНОПЕРЕРАБОТКИ

Алтайский край – крупный производитель и переработчик зерна. В основном это пшеница. Мировые тенденции роста спроса и цен на зерно и продукцию его переработки еще более усиливают значимость отрасли зернопереработки для Алтайского края.

В настоящее время в крае 65 хлебоприемных предприятий, 426 мельниц, 107 крупяных заводов и цехов, 4 крупных комбикормовых завода. Они могут перерабатывать в год 2,5 млн. тонн продовольственного и 1,3 млн. тонн фуражного зерна. Элеваторно-складские мощности составляют почти 5,2 млн. тонн.

В условиях быстрых изменений внешней среды, интеграции и глобализации мировой экономики исследование внешней среды организации становится насущной потребностью любого предприятия. Качество исследований внешней среды определяет качество решений, касающихся стратегии и тактики развития предприятия, при этом цена вопроса выбора стратегии и тактики развития предприятий зернопереработки весьма высока.

Значение и факторы внешней среды

Понятие внешней среды стало одним из важнейших вкладов системного подхода в науку управления, поскольку подчеркивало необходимость для руководителя рассматривать свою организацию как целостно состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь опутанных связями с внешним миром. Согласно ситуационному подходу наиболее подходящий в данной ситуации метод определяется конкретными внутренними и внешними факторами, характеризующими организацию и влияющими на нее соответствующим образом.

Внешнее положение организации все больше становится источником проблем для современных руководителей. Руководители самых

важных для общества организаций - деловых, образовательных, государственных вынуждены сосредоточить внимание на быстро изменяющейся среде и ее воздействиях на внутреннее состояние организации.

Организация, как открытая система, зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также покупателей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, нужно уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на организацию. Более того, необходимо выбрать подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

Внешняя среда организации включает в себя такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, конкуренты, финансовые организации и источники трудовых ресурсов.

Многие факторы внешней среды могут влиять на организацию. В недавнем 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.

Свойства факторов внешней среды

При исследовании и анализе факторов внешней среды необходимо учитывать следующие их свойства: взаимосвязанность факторов внешней среды, сложность внешней среды, подвижность среды, неопределенность внешней среды.

Взаимосвязанность факторов внешней среды - уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Руководители больше не могут рассматривать внешние факторы изолированно, эти факторы взаимосвязаны и изменяются. Это свойство может быть проиллюстрировано примером взаимосвязи тарифов на железнодорожные перевозки и возможностями для предприятий зернопереработки Алтайского края выхода со своей продукцией на Европейскую территорию России.

Сложность внешней среды - под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора. И, поскольку разные организации функционируют в разных средах, ситуационный подход подсказывает нам, что не существует наилучшего решения подобных вопросов. Для предприятий отрасли зернопереработки среди важнейших факторов внешней среды можно выделить такие как цены

на зерно, связанные в свою очередь, с урожайностью (этот фактор имеет высокую вариативность), законодательные акты по обеспечению продовольственной безопасности и регулированию продовольственного рынка (вариативность этого фактора значительно ниже предыдущего, но также достаточно велика).

Подвижность среды - это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. К примеру, для предприятий зернопереработки отделы маркетинга сталкиваются с высокой подвижностью среды, и учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться наиболее разнообразную информацию. Это делает принятие решений более трудным процессом. Для технологических и производственных отделов предприятий отрасли скорость изменения внешней среды значительно меньше.

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, требуется больше и больше информации, то уверенность в ее точности снижается. Все эти закономерности в полной мере касаются и предприятий зерноперерабатывающей отрасли.

Частично проблемы неопределенности внешней среды зерноперерабатывающие предприятия Алтайского края решают с помощью диверсификации и интеграции производства, как вертикальной, так и горизонтальной. Например, ОАО «Мельник» производит, кроме муки, комбикормов и круп – традиционного набора выпускаемой продукции, макаронные и хлебобулочные изделия, масло подсолнечное. А в зоне ответственности ЗАО «Алейскзернопродукт» находятся пять зерновых хозяйств, птицефабрика и свинокомплекс.

Этим же целям служит и создание объединений зерноперерабатывающих предприятий – Союз переработчиков Алтая и Сибирский зерновой Союз.

Среда прямого и косвенного воздействия

Внешняя среда организации может быть подразделена на среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организаций. К этим факторам следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей, конкурентов.

Поставщики. С точки зрения системного подхода, организация - это механизм преобразования входов в выходы. 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 операции и успешность деятельности организации. Значимость такого фактора, как поставщики, для предприятий зернопереработки трудно переоценить.

В настоящее время, по оценке аналитиков, сложилась ситуация, при которой наблюдается межотраслевой диспаритет цен, и сельхозтоваропроизводитель реализует свою продукцию по заниженным ценам, при этом сверхдоходы получают перекупщики- посредники, спекулянты и недобросовестные конкуренты. В таких условиях проблематично установление длительных и взаимовыгодных отношений между поставщиками зерна и зернопереработчиками. Получение ресурсов из других стран (допустим, зерна из Казахстана) может быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опаснее усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность.

В течение нескольких последних лет ослабить зависимость от поставщиков сырья предприятия отрасли пытаются с помощью вертикальной интеграции с производителями зерна. В качестве примера можно назвать ОАО «Мельник» - крупнейшее зерноперерабатывающее предприятие Алтайского края. Для сохранения надежной местной сырьевой базы им был создан агрохолдинг. В структуру агропромышленной компании «Мельник» входит 6 сельских хозяйств в Рубцовском, Змеиногорском, Егорьевском и Поспелихинском районах Алтайского края.

Материалы (сырье). Некоторые организации зависят от непрерывного потока материалов. Фирмы, для которых материалы - входы, считают, что то, что необходимо для следующего этапа производственного процесса должно доставляться по принципу «точно в срок». Для отрасли зернопереработки, на предприятиях которой перерабатываются большие объемы сырья, такая система снабжения требует тес-

ного взаимодействия производителя с поставщиками. При этом необходимо учитывать сезонность производства сырья, и колебание цен на зерно в течение года. Эти проблемы частично могут быть решены с помощью создания запасов зерна. Однако запасы связывают деньги, которые приходится расходовать на материалы и хранение, а не на другие нужды. Эта зависимость между деньгами и поставками исходных материалов хорошо иллюстрирует взаимосвязанность переменных.

Капитал. Для роста цен и процветания фирме нужны не только поставщики материалов, но и капитала. Таких потенциальных инвесторов несколько: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцептующие векселя компании или покупающие ее облигации. Как правило, чем лучше дела у компании, тем выше ее возможности договориться с поставщиками на благоприятных условиях и получить нужный объем средств. Для ведущих предприятий отрасли переработки зерна Алтайского края - ЗАО «Алейскзернопродукт», ОАО «Мельник», объединение зерноперерабатывающих предприятий «Грана», ОАО «Пава», ЗАО «Союзмука» - проблем в данной отрасли в последние годы (до финансового кризиса) особых не было.

Трудовые ресурсы. Адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, то есть для эффективности организации как таковой. Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, все перечисленное имеет мало проку. Примером служат фирмы, нуждающиеся в высококвалифицированных работниках, опытных программистах и разработчиках систем. С этими проблемами предприятия отрасли сталкиваются после технического перевооружения с использованием оборудования и технологий высокого уровня – ведущих мировых производителей - фирм «Брайбанги-Гольфетто», «Милл Сервис», «Текалит», «Ван Арсен», «Сангатти-Берга».

Законы и государственные органы. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить. Как бы ни относилось руководство к этим законам, ему приходится придерживаться их или пожинать плоды отказа от законопослушания в форме штрафов или даже полного прекращения бизнеса. Состояние законодательства часто характеризуется не только

его сложностью, но и подвижностью, а иногда даже неопределенностью

Государственные органы. Организации обязаны соблюдать не только федеральные и краевые законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона.

Неопределенность сегодняшнего правового поля проистекает из того факта, что требования одних учреждений вступают в противоречие с требованиями других, и в то же время за каждым стоит авторитет федерального правительства, позволяющий принудительно обеспечить выполнение таких требований.

Законотворчество местных органов управления. Дополнительно усложняют дело регулирующие постановления местных органов власти. Местные органы управления требуют от предприятий приобретения лицензий, ограничивают возможности выбора места для ведения дела, облагают предприятия налогами.

Потребители. Само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно. Однако некоммерческие и государственные организации также имеют потребителей. Правительство России и его аппарат существуют только для обслуживания потребностей российских граждан. То, что граждане являются потребителями и заслуживают к себе соответствующего отношения, к сожалению, иногда не очевидно.

Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, что относится к результатам ее деятельности. Потребители продукции предприятий отрасли зернопереработки Алтая весьма разнообразны. Например, продукцию ЗАО «Алейскзернопродукт» используют в городах Сибири, Дальнего Востока, европейской части России, Киргизии, Узбекистана, Монголии. Потребителями продукции являются предприятия общественного питания, предприятия пищевой отрасли, торговая сеть, мясо-молочная отрасль сельского хозяйства.

Тем самым необходимость удовлетворения потребностей таких разных покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Воздействие потребителей на внутренние переменные предприятия зачастую значительно. Мно-

гие организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят.

Конкуренты - это внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Конкуренция на рынках продуктов, производимых предприятиями отрасли зернопереработки Алтая велика. Причем это касается как местных рынков, так и мировых. Руководство каждого предприятия четко 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.

Потребители - не единственный объект соперничества организаций. Последние могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. Для предприятий отрасли пока такая конкурентная борьба не очень актуальна. Но это не значит, что так будет всегда. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на операции организаций так же заметно, как факторы среды прямого воздействия. Тем не менее, руководству необходимо учитывать их. Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для организации.

Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но которые не менее сказываются на них. К ним относятся технология, состояние экономики, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными сообществами. В рамках данной статьи эти вопросы не рассматриваются.

Таким образом, исследование внешней среды организации с использованием теоретических достижений в данной области менеджмента и маркетинга и практического опыта таких исследований позволит предприятиям отрасли зернопереработки Алтайского края разрабатывать и воплощать оптимальные решения в сфере тактики и стратегии развития предприятий.