

**УДК 65.011.4**

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ АГРЕССИВНОГО ВНЕШНЕГО ВОЗДЕЙСТВИЯ**

***Падерин А.В.***

*Крымского индустриально-педагогического университета, Украина, г. Симферополь  
E-mail: alex\_pad@rambler.ru*

В статье идёт речь о необходимости учитывать воздействие внешней среды, если организация хочет добиться положительных результатов в своей деятельности. При этом внешнюю среду предлагается рассматривать в разрезе эффективности, которая является различной для всех участников этой среды.  
**Ключевые слова:** эффективность, функционирование, подходы, внешняя среда.

**Постановка проблемы** Любой организации приходится сталкиваться с воздействием внешней окружающей среды. Причём это влияние не всегда отвечает её интересам. Часто это воздействие носит явно выраженный агрессивный характер. Эффективность функционирования организации в этом случае напрямую зависит от того, насколько она разбирается в характере влияния внешнего окружения на неё, зависит от силы этого воздействия и от того, как предприятие удачно использует это влияние в своих интересах. Другими словами эффективность функционирования организации зависит от эффективности работы с внешней средой.

**Анализ существующих подходов к исследуемой проблеме** [1-5] показывает, что тема внешней среды и её воздействие на организацию при всём обилии литературы остаётся недостаточно изученной. До сих пор не понятен характер воздействия внутренней среды организации на внешнюю, рассмотрение внешней среды осуществляется в плане создания новых и уточнения уже имеющихся классификаций внешних факторов. Очень сложно использовать организации в своей практической деятельности данные, полученные о факторах внешней среды и их воздействии на организацию. Наиболее интересные выводы о влиянии внешней среде сделаны Ансоффом И [1] и касаются факторов успешной работы фирмы с внешней средой, наличия разнообразных моделей внешней среды, анализа характеристик внешней среды. Заслуживают внимания подходы к внешней среде со стороны Калюгиной С.Н. [2], которая выделяет 6 организационных моделей поведения фирмы (функционирование, приспособление, конфликт, доминирование, автономность и аутсайдерство), являющиеся вообще-то социальными категориями, но очень удачно описывающие возможные варианты поведения организации при взаимодействии её с внешней средой. В работе также идёт речь о необходимости моделирования отношений фирмы с внешней средой с точки зрения институциональной теории, когда группы в качестве социальных конструкций образуют локальные социальные порядки. При этом взаимодействие организации с внешней средой нужно рассматривать и через призму теории социального навыка, которая трактует действия организации с точки зрения её способности побуждать других к сотрудничеству. Пономаренко Т.В. [3] рассматривает внешнюю среду, как инструмент, воздействующий на экономический потенциал организации и

обуславливающий необходимость её приспособления к факторам внешнего влияния. При этом внешнюю среду предлагается рассматривать, как набор элементов, которые связаны между собой и вместе создают единое целое. Очень интересный подход у Шевцовой О.Н. [4], которая выделяет во внешней среде 5 уровней – общий или фоновый уровень, институциональный уровень, рыночный уровень и ближний уровень. Причём, если к первым трём уровням относятся факторы внешней среды, широко освещённые в литературе, то рассмотрение ближнего уровня, как состоящего из собственников - акционеров и спонсоров - является новым и представляет интерес.

Результаты анализа литературы свидетельствует о необходимости рассмотрения внешней среды, как объекта, состоящего из восьми элементов, – производители, конкуренты, посредники, государственные органы, контролирурующие органы, общественность, поставщики и покупатели.

**Целью данной работы** является установление связей между элементами внешней среды, определение их характера, подходов к эффективности функционирования организации, расчёт этой эффективности и разработка эффективного поведения организации по отношению к внешним факторам. В связи с этим предлагается следующая схема внешней среды, составные части которой выстроены в цепочку. При этом между этими частями существуют связи. Всё это отражено на рис. 1.

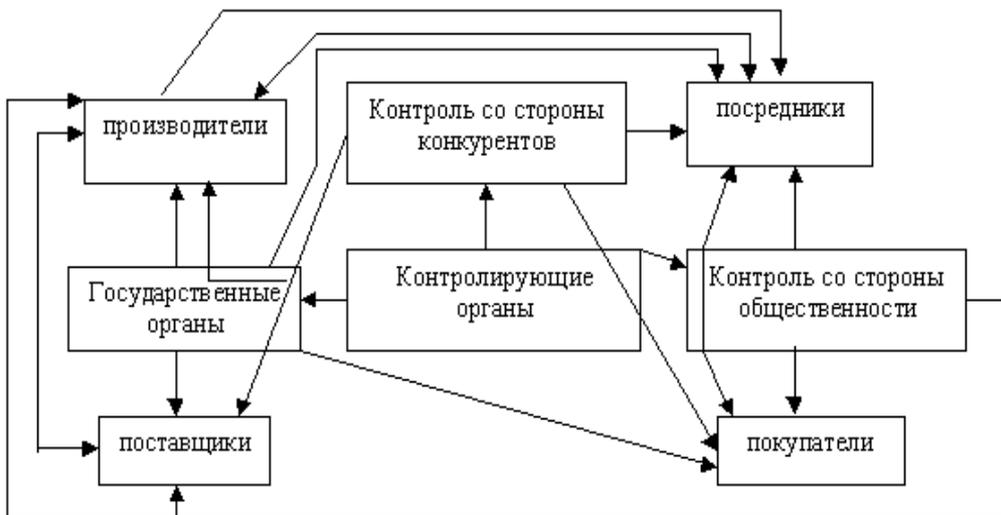


Рис. 1. Внешняя среда организации

**Основные результаты исследования.** Рассмотрим каждую из составных частей схемы на рис. 1 через призму эффективности.

Действия производителей направлены на удовлетворение потребностей покупателей, в том или ином виде продукции или услуг. Их работа зависит от

правильности построения отношений с поставщиками, конкурентами, посредниками и контролирующими органами. Так, работа с поставщиками должна строиться преимущественно на долгосрочных отношениях с учётом приобретения сырья и материалов наилучшего качества по минимальным ценам и вовремя. Эффективность работы производителя будет рассчитываться, как максимизация прибыли при минимизации затрат. Поставщики же сырья и материалов для производителя так же будут стремиться получить максимальную прибыль при минимальных затратах, что ведёт к повышению цен на закупаемые производителем сырьё и материалы. Особенно это заметно, если поставщики хотят не только поднять свои отпускные цены, но и имеют для этого реальные возможности из-за большой доли занимаемой ими на рынке или монопольного их положения. Влияют на производителей и шаги, предпринимаемые конкурентами, то есть такими же производителями. Такое возможно, если производитель изготавливает продукцию (оказывает услуги), которая может быть взаимозаменена или взаимодополнена. В этом случае действия таких конкурентов направлены на увеличение своих продаж через занятие значительной доли или монопольного положения на рынке через минимизацию цен на свою готовую продукцию, изготовление продукции более высокого качества, снижения своих затрат. Сотрудничество между производителями и конкурентами, как правило, не возникает. Исключением являются совместные проекты в тех случаях, когда из-за отсутствия требуемого количества средств по отдельности они это сделать не могут. Отсюда производители должны понимать, что конкуренты есть, нужно их выявлять, анализировать их работу с точки зрения преимуществ и недостатков, делать выводы относительно своей деятельности. Но самая важная роль отводится всё-таки посредникам, так как именно через них осуществляется продажа товаров и услуг, то есть они приносят прибыль производителю. Поэтому взаимоотношения производителей и посредников должны быть оформлены максимально грамотно, тактично, осторожно, внимательно. Контролирующие органы для производителя выступают тем самым ограничителем, который не позволяет производителю устанавливать максимальные цены, продавать товары или услуги плохого качества, вынуждает участвовать в решении социальных обязательств через те же налоги. Таким образом, с учётом всего вышесказанного эффективность работы производителя может быть рассчитана по следующей формуле:

$$Эф.пр.ит = Эф.пр.ис \pm Эф.пост. \pm Эф.кон. \pm Эф.поср. \pm Эф.гос.орг. \pm Эф.общ. \quad (1)$$

где *Эф.пр.ит.* – эффективность производителя итоговая;

*Эф.пр.ис.* – эффективность производителя исходная;

*Эф.пост.* – эффективность поставщиков;

*Эф.кон.* – эффективность конкурентов;

*Эф.поср.* – эффективность посредников;

*Эф.гос.орг.* – эффективность государственных органов;

*Эф.общ.* – эффективность общественности.

Эта формула показывает, что максимальная эффективность производителя достигается при минимизации негативного воздействия поставщиков, конкурентов, посредников, контролирующих органов (государственные органы + общественность). Эффективность работы поставщиков, конкурентов, посредников и контролирующих органов следует рассматривать в разрезе дополнительных средств, затраченных при работе с ними или полученных от такого сотрудничества экономии. Для определения такой эффективности сравнивается выручка или прибыль за предыдущий и текущий период для выявления положительной или отрицательной динамики такого взаимодействия. Для определения эффективности работы на текущий период работы самого производителя используются статистические данные. Механизм расчёта такой эффективности следующий:

Средние данные по сегменту отрасли:

$$Cp.cег.нр. = \frac{Vпр.}{nпр.} \quad (2)$$

где  $Cp.cег.нр.$  – средние данные по сегменту отрасли производителей;

$Vпр.$  – объём выручки или прибыли по производителям за текущий месяц по определённой отрасли в разрезе конкретного сегмента (малые средние или крупные предприятия);

$nпр.$  – количество предприятий данного сегмента.

Эффективность работы производителя в виде коэффициента:

$$Эф.коэф.нр. = \frac{Vпр.}{Cp.cег.нр.} \quad (3)$$

где  $Эф.коэф.нр.$  – эффективность работы производителя исходная в виде коэффициента;

$Vпр.$  – выручка или прибыль по производителю за текущий месяц исходная;

$Cp.cег.нр.$  – средние данные по сегменту отрасли производителей.

Полученная эффективность производителя будет корректироваться в большую или меньшую сторону в зависимости от эффективностей поставщиков, конкурентов, посредников и контролирующих органов. Эффективность работы поставщиков – это количество сэкономленных или переплаченных средств со стороны производителя за поставленные сырьё и материалы. Эффективность, учитывающая работу, в том случае, когда конкурент выпускает таких же товары или товары-заменители. Тогда организация вынуждена затрачивать больше средств на модернизацию. Эффективность работы посредников может увеличивать или уменьшать прибыль производителя. Эффективность работы контролирующих органов – это фактор, который трудно регулировать, но негативные воздействия которого на деятельность производителя можно минимизировать. Эффективность работы контролирующих органов рассчитывается отдельно для государственных органов и общественности. Эта эффективность работы отражает возможность этих самых органов увеличивать или уменьшать свои доходы в зависимости от правильности поведения производителя.

Эффективность деятельности поставщиков зависит от слаженности работы с

производителями, конкурентами и контролирующими органами в лице государственных органов и общественности. Под работой с производителями следует подразумевать такую форму отношений, при которой поставщик будет ориентирован на получение максимальной прибыли, то есть когда поставка сырья и материалов производителю будет осуществляться по максимальной цене при минимальном качестве. С другой же стороны производитель будет ориентирован на получение сырья и материалов максимального качества по минимальным ценам. Работа с конкурентами заключается в их выявлении, анализе их сильных и слабых сторон работы с конкурентами и учёте этих моментов в своей деятельности. Ранее уже было сказано, что эффективность конкурентов может быть ориентирована в направлении, обратном для остальных хозяйствующих субъектов. При этом для конкурентов эффективность может быть не связана с максимизацией прибыли, а наоборот с занятием значительной доли рынка товаров или услуг. Это обусловлено необходимостью выживания конкурентов. Контролирующие же органы не позволяют поставщику добиться диктата своих целей. Это будет проявляться в контроле за ценами, отслеживании качества товаров и услуг, решении социальных вопросов через те же налоги. Эффективность работы поставщиков рассчитывается по формуле:

$$Эф.пост.ит = Эф.пост.ис \pm Эф.пр. - Эф.кон. \pm Эф.гос.орг. \pm Эф.общ. \quad (4)$$

где *Эф.пост.ит.* – эффективность поставщика итоговая;

*Эф.пост.ис.* – эффективность поставщика исходная;

*Эф.пр.* – эффективность производителей;

*Эф.кон.* – эффективность конкурентов;

*Эф.гос.орг.* – эффективность государственных органов;

*Эф.общ.* – эффективность общественности.

Эффективность производителей, конкурентов и контролирующих органов по отношению к поставщикам следует рассматривать из расчёта сэкономленных или переплаченных средств при такой работе. Для определения исходной эффективности сравнивается выручка или прибыль предыдущего и текущего периода с целью выявления положительной или отрицательной динамики их изменения. Для определения эффективности на текущий период работы самого поставщика используются статистические данные. Механизм расчёта такой эффективности следующий:

Средние данные по сегменту отрасли:

$$Ср.сег.пос. = \frac{Vs.}{ns.} \quad (5)$$

где *Ср.сег.пос.* – средние данные по сегменту отрасли поставщиков;

*Vs.* – объём выручки или прибыли по поставщикам за текущий месяц по определённой отрасли в разрезе конкретного сегмента (малые средние или крупные предприятия);

*ns.* – количество предприятий данного сегмента.

Эффективность работы поставщика в виде коэффициента:

$$\text{Эф.коэф.нос.} = \frac{V_s}{\text{Ср.сег.нос.}} \quad (6)$$

где *Эф.коэф.нос.* – эффективность работы поставщика исходная в виде коэффициента;

*V<sub>s</sub>* – выручка или прибыль по поставщику за текущий месяц исходная ;

*Ср.сег.нос.* - средние данные по сегменту отрасли поставщиков.

Итоговая эффективность работы поставщиков будет корректироваться в большую или меньшую сторону в зависимости от работы производителей, конкурентов и контролирующих органов.

Отдача от работы посредников зависит от эффективности организации взаимодействия с производителями, покупателями, конкурентами и контролируемыми органами (государственные органы и общественность). Посредники во взаимодействии с производителями ориентируются на получение максимальной прибыли от продажи продукции или услуг производителя, полученные по минимальным отпускным ценам и максимального качества. В то же время производитель заинтересован наоборот в отгрузке продукции или оказании услуг посредникам минимального качества по максимальным ценам с целью постоянного увеличения своей прибыли. Покупатели всегда стараются приобрести товар или услугу максимального качества по минимальным ценам. Задача посредников при взаимодействии с покупателями – найти оптимальное сочетание цены и качества, приемлемое как для покупателя, так и для посредника. Работу конкурентов надо изучать на предмет выявления преимуществ и недостатков, чтобы потом скорректировать свою же деятельность. Контролирующие органы призваны решать социальные задачи, стоящие перед обществом посредством регулирования продажных цен посредника, уровня взимаемых с него налогов, качества продаваемой им продукции или услуг.

$$\text{Эф.поср.ит} = \text{Эф.поср.ис} \pm \text{Эф.пр.} \pm \text{Эф.пок.} \pm \text{Эф.кон.} \pm \text{Эф.гос.орг.} \pm \text{Эф.общ.} \quad (7)$$

где *Эф.поср.ит.* – эффективность посредника итоговая;

*Эф.поср.ис.* – эффективность посредника исходная;

*Эф.пр.* – эффективность производителей;

*Эф.пок.* – эффективность покупателей;

*Эф.кон.* – эффективность конкурентов;

*Эф.гос.орг.* – эффективность государственных органов;

*Эф.общ.* – эффективность общественности.

Эффективность работы посредников с производителями, покупателями, конкурентами и контролируемыми органами следует рассматривать с учётом полученной экономии или вынужденным ростом затрат от такого сотрудничества. Для определения такой эффективности сравнивается выручка или прибыль предыдущего и текущего периодов для выявления положительной или отрицательной динамики их изменения. Для определения эффективности на текущий период работы посредника используются статистические данные. Механизм расчёта такой эффективности следующий:

Средние данные по сегменту отрасли:

$$Cp.cег.поср. = \frac{Vm.}{nm.} \quad (8)$$

где  $Cp.cег.поср.$  – средние данные по сегменту отрасли посредников;

$Vm.$  – объём выручки или прибыли по посредникам за текущий месяц по определённой отрасли в разрезе конкретного сегмента (малые средние или крупные предприятия);  $nm.$  – количество предприятий данного сегмента.

Эффективность работы посредника в виде коэффициента:

$$Эф.коэф.п = \frac{Vm.}{Cp.cег.поср.} \quad (9)$$

где  $Эф.коэф.п.$  – эффективность работы посредника исходная в виде коэффициента;

$Vm.$  – выручка или прибыль по посреднику исходная за текущий месяц исходная ;  
 $Cp.cег.поср.$  - средние данные по сегменту отрасли посредников.

Итоговая эффективность от работы посредника будет корректироваться в большую или меньшую сторону в зависимости от работы производителей, покупателей, конкурентов и контролирующих органов.

Эффективность функционирования покупателей В качестве покупателей могут выступать не только частные лица, но и организации, которые могут быть последней инстанцией или промежуточным звеном. Эффективность функционирования покупателей зависит от посредников, конкурентов и контролирующих органов (государственные органы и общественность). Когда мы говорим о связи покупателей с посредниками, то речь идёт о ценах и качестве товаров и услуг, предлагаемых посредниками. То есть покупатели будут стремиться к приобретению товаров и услуг максимального качества по минимальным ценам, а посредники – наоборот. Задача покупателей и посредников при таком взаимодействии заключается в выработке оптимальных условий, которые подошли бы как покупателям, так и посредникам. Когда в качестве покупателей выступают конкурирующие производители, речь идёт о конкуренции. При большом спросе со стороны таких конкурентов это может привести к росту цен и падению качества на предлагаемые на рынке сырьё и материалы. Контролирующие органы выступают в качестве регулирующих инстанций, отслеживающих качество, цены. на предлагаемые на рынке сырьё и материалы.

$$Эф.пок.ит = Эф.пок.ис \pm Эф.поср. \pm Эф.кон. \pm Эф.гос.орг. \pm Эф.общ. \quad (10)$$

где  $Эф.пок.ит.$  – эффективность покупателя итоговая;

$Эф.пок.ис.$  – эффективность покупателя исходная;

$Эф.поср.$  – эффективность посредников;

$Эф.кон.$  – эффективность конкурентов;

$Эф.гос.орг.$  – эффективность государственных органов;

$Эф.общ.$  – эффективность общественности.

Таким образом, на основании всего вышесказанного становится понятным, что

для определения эффективности внешней среды по отношению к конкретно взятой организации, необходимо определить к какому типу относится данная организация (поставщик, производитель, посредник, покупатель). У каждого участника внешней среды будет своя эффективность. Кроме того, необходимо понимать, что одна и та же организация может выступать в разное время в роли производителя, поставщика, покупателя и конкурента, а значит в разный период деятельности будет своя эффективность. Также организация может одновременно выступать, скажем, и производителем, и покупателем. Тогда её эффективность будет складываться из этих двух составляющих (см. рис. 2).

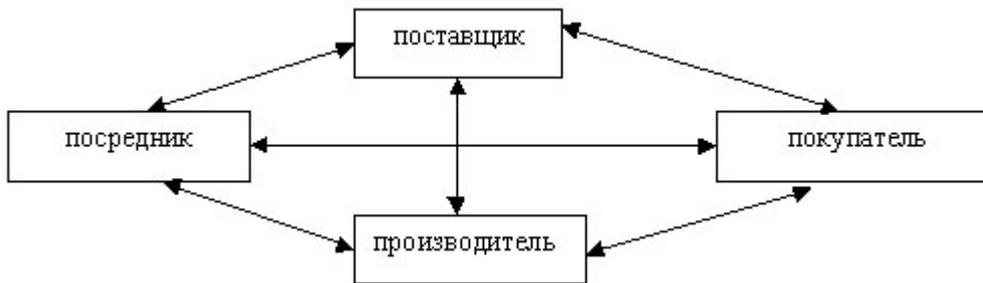


Рис. 2. Характер взаимосвязей между организациями при конкуренции

Для каждой из четырёх составляющих на рис. 2 показаны возможности перехода из одной позиции в другую. Для расчёта эффективности работы производителей, посредников, поставщиков и покупателей были использованы данные статистики. Однако, рассчитанные показатели эффективности не позволяют увидеть глубинные процессы, то есть понять из каких элементов состоит эта эффективность. Здесь на помощь может прийти экспертный метод, показывающий как улучшить индикаторы этих элементов, и, наконец, как в целом повысить эффективность. В основе экспертного метода лежит двоичная кодификация, с учётом которой присутствующий показатель получает 1, а отсутствующий - 0. Потом эти показатели записываются в двоичном коде и обрабатываются нейронными сетями. В результате можно выявлять области, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность организации. Преимущество этого метода - это возможность выявления не только текущих проблемных областей, но и возможность предсказать проблемы в будущем. Для определения эффективности работы производителей, посредников, поставщиков и покупателей нужно ответить на следующие вопросы:

1. Есть ли стратегия в организации?
2. Присутствуют ли возможности для решения любых проблем?
3. Ведутся ли научные разработки, идёт ли поиск интересных идей, покупаются ли новые идеи и технологии?
4. Интересуется ли организация работой конкурентов?
5. Учитывается ли деятельность конкурентов в повседневной работе организации?
6. Как сотрудники фирмы реагируют на деятельность конкурентов?
7. Есть ли осознание сотрудниками необходимости

борьбы с конкурентами? 8. Есть ли в организации противодействие внедрению инноваций?

Таким образом, использование экспертного метода, нейронных сетей, позволяет по-новому взглянуть на проблему воздействия внешней среды, на эффективность работы фирмы, оценить это воздействие, устранить негативные последствия этого влияния, а также предвидеть возможные проблемы в будущем. Указанные выше методы использовались для оценки общей эффективности по каждой из составляющих схемы. Но более правильным было бы рассматривать эту эффективность с различных точек зрения: с точки зрения руководителя, с точки зрения работников, с учётом времени принятия решения. Все эти аспекты должны быть учтены при расчёте эффективности работы организации. Теперь мы можем смело говорить о возможности решения проблем, вызванных агрессивностью воздействия внешней среды.

**Выводы.** Любая организация сталкивается с внешней средой. При этом результат этого взаимодействия напрямую зависит от ряда факторов, к которым относят степень определённости внешней среды, готовность организации к постоянному аудиту влияния внешних факторов, умение предприятия прогнозировать влияние внешней среды, наличие необходимых ресурсов для проведения данной работы, умение делать надлежащие выводы и на основании их корректировать свою практическую деятельность. Кроме того есть ряд внешних факторов, воздействие которых сложно предсказать. К их числу относят политические факторы, работу контролирующих органов. Воздействие таких внешних факторов на предприятие лучше рассмотреть с точки зрения максимально возможного негативного их влияния и в связи с этим заранее принять превентивные меры по минимизации их негативного влияния.

Предполагается дальнейшее математическое совершенствование расчёта эффективности внешней среды организации или просто внешней эффективности организации в виде программного решения, позволяющего предприятию добиться хороших показателей внешней эффективности.

#### Список литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф.- Санкт-Петербург.: Питер, 1999.- 414 с.
2. Калюгина С.Н. Организационное поведение фирмы во внешней среде: особенности, основные элементы и направления/ С.Н. Калюгина // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета.- ”.- Ставрополь.: Северо-Кавказский государственный технический университет, 2009.- №2 (19).- С..31-36.
3. Пономаренко Т.В., Пономаренко Е.И. Стратегическое управление компанией на основе анализа и оценки экономического потенциала / Т.В. Пономаренко, Е.И. Пономаренко // Сборник научных статей “Социально-экономическое положение России в новых геополитических и финансово-экономических условиях: реалии и перспективы развития”.- СПб.: НОУ ВПО Институт бизнеса и права, 2008.- Вып. 5.- С. 144-147.
4. Шевцова О.Н. Структуризация внешней среды/ О.Н. Шевцова // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета.- ”.- Ставрополь.: Северо-Кавказский государственный технический университет, 2009.- №3 (20).- С.142 -146.

*Поступила в редакцию 01.12.2009 г.*

**Падерін О. Ефективність функціонування організації в умовах агресивної зовнішньої дії / О. Падерін // Вчені записки ТНУ. Серія: Економіка та управління. – 2009. – Т. 22 (61), № 2. – С. 265-274.**  
У статті йде мова про необхідність враховувати дію зовнішнього середовища, якщо організація хоче здобути позитивних результатів в своїй діяльності. При цьому зовнішнє середовище пропонується розглядати в розрізі ефективності, яка є різною для всіх учасників цього середовища.  
**Ключові слова:** ефективність, функціонування, підходи, зовнішнє середовище.

**Paderin A. Efficiency of organization functioning in the conditions of aggressive external influence / A. Paderin // Uchenye zapiski TNU. Series: Economy and management. – 2009. – Vol. 22 (61), # 2. – P. 265-274.**  
The article runs that it is necessary to take into account influence of external environment if organization wants to put up a good show in the activity. It is thus suggested to examine an external environment in the cut of efficiency which is different for all participants of this environment.  
**Key words:** efficiency, functioning, approaches, external environment.