

*Внешняя и внутренняя  
среда организации*

# *Понятие среды и ее уровни*

*Среда организации* – это совокупность элементов, находящихся как вне, так и внутри предприятия, и оказывающих влияние на его производственную и коммерческую деятельность.

Среду организации принято подразделять на *внешнюю* и *внутреннюю*.

# Среда организации

## ✓ *Внешняя (по Элбингу)*

- факторы прямого воздействия - **деловая среда** (включает факторы непосредственного влияния на деятельность организации в целом и ее составляющие);

- факторы косвенного воздействия - **общая, генеральная среда** (является более сложной составляющей внешней среды, хотя ее переменные не влияют на операции организации также заметно, как факторы прямого воздействия).

## ✓ *Внутренняя*

# *Внутренняя среда организации*

- ✓ Совокупность взаимосвязанных переменных, которые представляют собой части организационной системы, отличные от внешнего окружения, характеризующие ситуацию внутри организации и влияющие на ее управляемость.
- ✓ Обычно внутренние переменные называют **социотехническими подсистемами.**

# *Внутренняя среда организации*

- ✓ Миссия;
- ✓ Цели;
- ✓ Задачи;
- ✓ Материально-технические ресурсы;
- ✓ Структура организации;
- ✓ Технология;
- ✓ Организационная культура;
- ✓ Персонал.

**Эти переменные являются результатом управленческих решений**

# *Миссия организации -*

- ✓ То, во имя чего люди объединяются и осуществляют свою деятельность.
- ✓ Основная цель существования, раскрывающая предназначение и философию организации.

**Значение определения миссии организации состоит в том, что она:**

- 1) представляет собой точку опоры для всех плановых решений организации, для определения ее целей и задач;
- 2) создает уверенность, что организация преследует непротиворечивые, ясные, сравнимые цели;
- 3) помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия;
- 4) вызывает понимание и поддержку внешних участников организации (акционеров, финансовых фирм и т. д.).

*Например...*

**Миссия ИКЕА** – изменить к лучшему  
повседневную жизнь многих людей



# *Цели организации*

- конкретное состояние или желаемый результат, которого стремиться добиться группа работающих вместе людей.

## **Цели могут быть:**

- ✓ Краткосрочными;
- ✓ Среднесрочными;
- ✓ Долгосрочными.



# *Например...*

**Цель** - наиболее эффективное использование материалов при производстве, и, как следствие, продажа функциональных, красивых и качественных товаров по более доступным ценам.



# *Задачи организации*

- ✓ Предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленное время.
- ✓ Формулируются на основе разделения труда и предписываются не работнику, а должности.

## **Три категории задач:**

1. Работа с людьми;
2. Работа с предметами (машинами, инструментами, сырьем);
3. Работа с информацией.

# Материально-технические ресурсы

- ✓ **Материалы и детали** (сырье, п/ф, детали);
- ✓ **Капитальное имущество** (стационарные сооружения, стационарное и вспомогательное оборудование);
- ✓ **Вспомогательные материалы.**



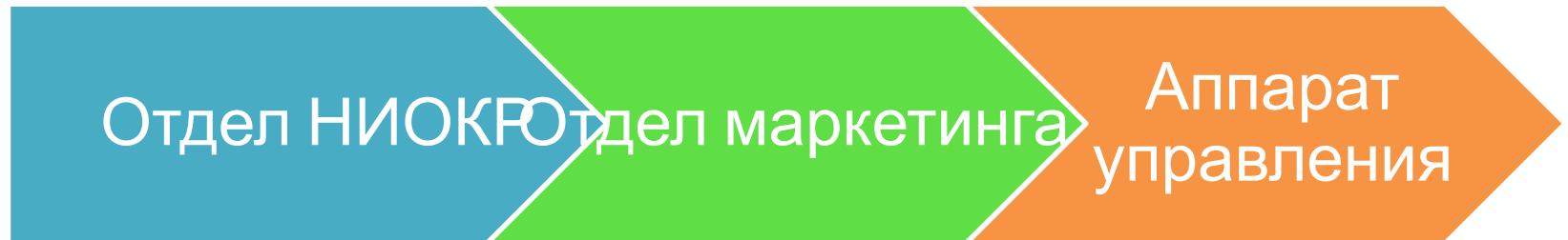
# Технология организации

- *Чарльз Перроу*: «Технология – средство преобразования сырья (люди, информация, физические материалы) в искомые продукты и услуги»
- *Льюис Дейвис*: «Технология – сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соотв. технических знаний для осуществления необходимых преобразований в материалах информации или людях».
- **Технология** – совокупность производственных методов и процессов в определенной сфере деятельности, а также научное описание способов производства.

# *Сущность организационной технологии*

- инструменты, различные виды техники, а также — деятельность по превращению организационных затрат в результаты (inputs → outputs);
- производственный процесс организации, включающий в себя как использование техники, так и живого труда;

## *Важно помнить...*



В современных организациях много подразделений, каждое из них может применять свою технологию для реализации своих производственных функций.

***Важно!***

***Задачи и технология тесно связаны между собой!***



***Классификация технологий по работам  
Джоан Вудворд и Джеймса Томпсона***

# *Производственные фирмы (выпуск продуктов)*

## **Исследования Джоан Вудвард (1950-е годы)**

Был определен широкий круг:

- структурных параметров компаний (размах контроля, уровни управления);
- параметров стиля управления (письменные или устные деловые коммуникации, использование системы поощрений);
- тип процесса производства;

**Учитывалась информация об уровне коммерческого успеха каждой фирмы.**



Систематизация данных по компаниям в зависимости от технической сложности процесса производства (уровень механизации (автоматизации) производственного процесса; она бывает высокой и низкой).

Всего в шкале Вудвард 10 категорий технической сложности, которые затем были объединены по 3-м базовым группам технологий.

# *Результат исследования Вудвард:*

## *Базовые группы технологий:*

- **Группа I:** мелкосерийное производство
- **Группа II:** крупносерийное и массовое производство
- **Группа III:** непрерывный процесс производства



## *Связь между уровнем технической сложности организации и ее структурными характеристиками*

Структурные характеристики	Технология		
	Единичное производство	Массовое производство	Непрерывное производство
Количество уровней управления	3	4	6
Размах контроля	23	48	15
Отношение управленческого ко всему персоналу	низкое	Среднее	высокое
Уровень квалификации рабочих	высокий	низкий	высокий
Уровень формализации	низкий	Высокий	низкий
централизация	низкая	высокая	низкая
Уровень вербальных коммуникаций	высокий	низкий	высокий
Уровень письменных коммуникаций	низкий	высокий	низкий
Общая организационная структура	органическая	механистическая	органическая

# *Классификация технологий по Д. Томпсону:*

- ✓ **Многозвенные технологии** (серия взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно);
- ✓ **Посреднические технологии** (характеризуются встречами групп людей, которые являются или хотят быть взаимозависимыми);
- ✓ **Интенсивные технологии** (характеризуется применением специальных приемом, навыков или услуг, для того, чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем производство.)



## *В качестве вывода...*

- ✓ Различия в терминологии объясняются в основном областью специализации авторов:
  - Д. Вудворд – промышленные предприятия
  - Д. Томпсон – все виды организаций.
- ✓ Ни один из типов технологий не может считаться наиболее эффективным.

# Зарядка для ума

Существуют ли  
компании, которые  
располагаются между  
производственными  
компаниями и  
компаниями по  
оказанию услуг?



Кексы «Ветские»



Пирожок из шоколада «Карамель»



Пирог шоколадно-ванильный



Шоколадно-ореховый торт



Пирожок из шоколада «Карамель»



Пирожок из шоколада «Орео»

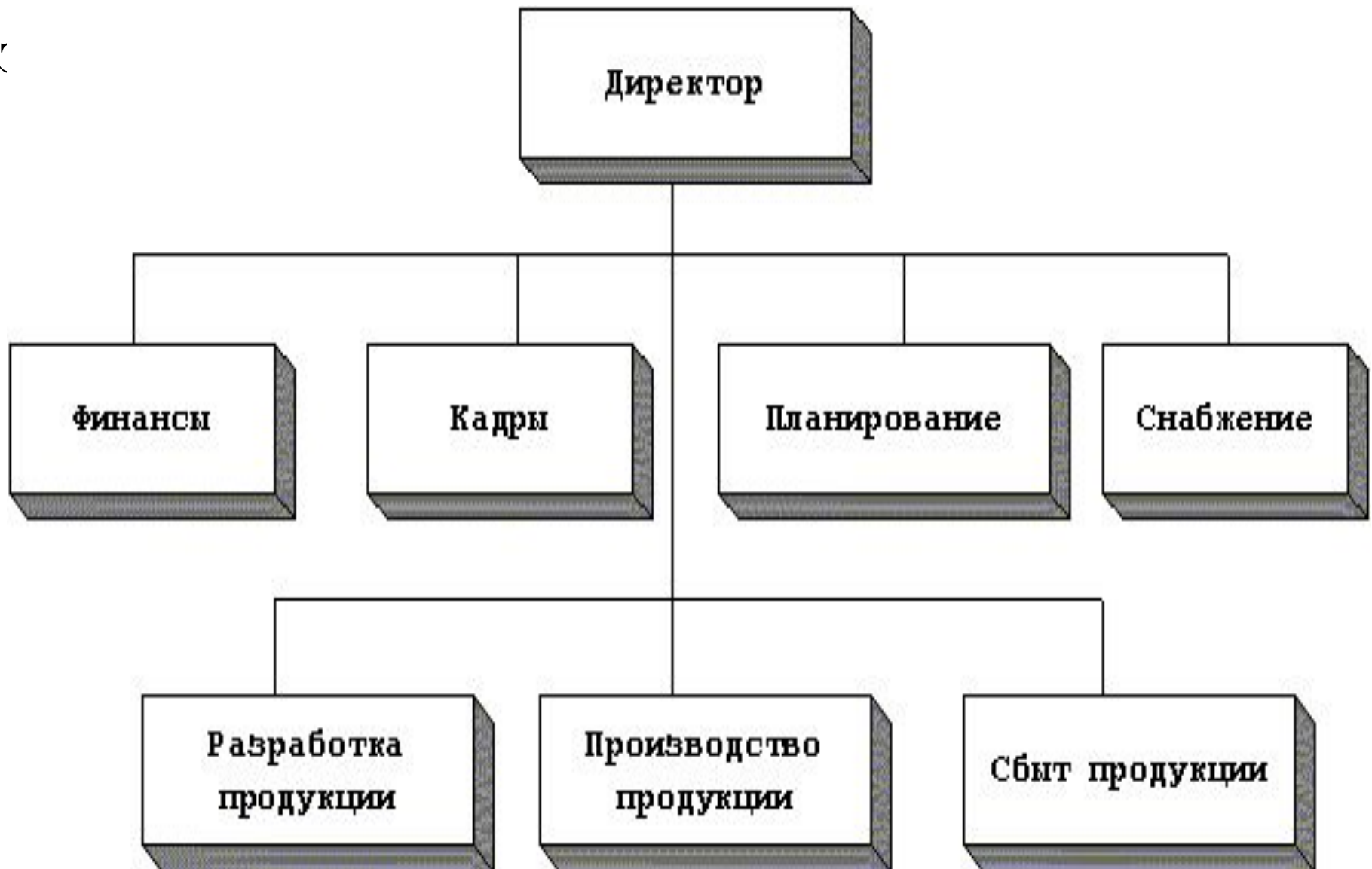


Ванильные «Шоколадницы»



Торт «Шоколадный принц»

# *Структура организации*

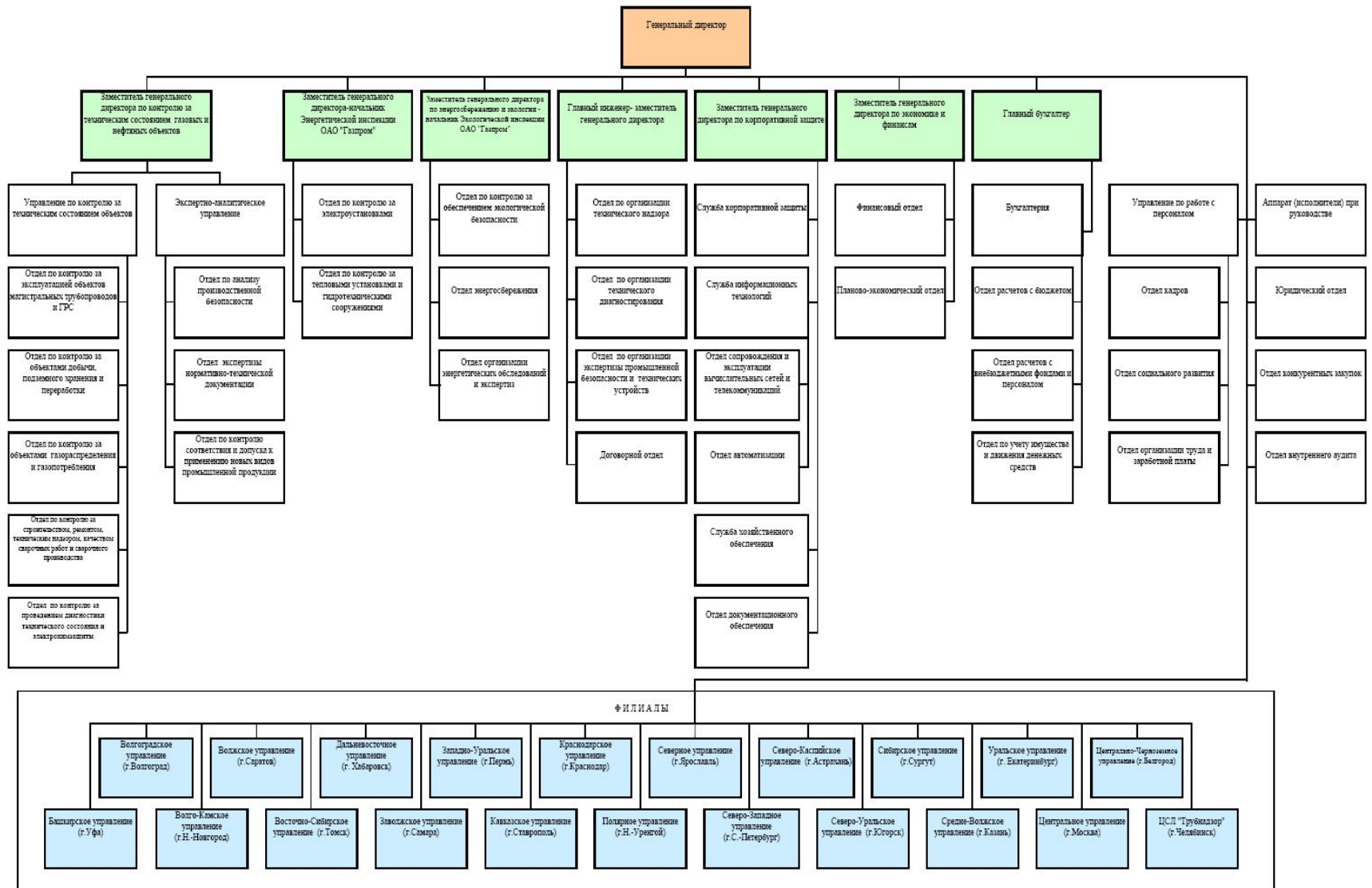


## *Структуры организаций характеризуются:*

- ✓ **Сложностью** (степенью разделения деятельности на различные функции)
- ✓ **Формализацией** (степенью использования заранее установленных правил и процедур)
- ✓ **Соотношением централизации и децентрализации** (уровнями, на которых принимаются управленческие решения)



# Организационная структура ОАО «Газпром»



# *На эффективность деятельности организации влияют:*

- 1) реальные взаимосвязи между людьми и их работой, отражаемые в схемах организационных структур и должностных обязанностях;
- 2) политика руководства и методы, воздействующие на поведение персонала;
- 3) полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем и высшем).

**Рациональная структура организации предполагает комбинацию указанных трех факторов, обеспечивающую высокий уровень эффективности производства.**

# *Персонал (люди в организации)*

## *Главный внутренний фактор*

Для организации важно 3 аспекта человеческой переменной:

1. Индивидуальное поведение отдельных людей
2. Групповое поведение
3. Характер поведения менеджера как руководителя и лидера, его влияние на поведение людей.

# *Организационная культура -*

- это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.
- набор традиций, ценностей, символов, общих подходов, мировоззрения членов организации

# *Организационная культура*

представляет собой набор ценностных установок и правил — целевых убеждений, договоренности и соглашений, а также образа мышления, которые разделяются всеми членами организации и которым обучаются все ее новые члены.

# *Организационная культура*

## *позволяет:*

- ✓ отличать одну организацию от другой,
- ✓ создает атмосферу идентифицированности для членов организации,
- ✓ генерирует приверженность целям организации;
- ✓ укрепляет социальную стабильность;
- ✓ служит контролирующим механизмом, который направляет и формирует отношения и поведение работников

# *Интерпретация организационной культуры*

## *(способы передачи культуры)*

- обряды и церемонии;
- истории;
- СИМВОЛЫ;
- ЯЗЫК .

## *Обряды и церемонии*

- ✓ представляет собой тщательно разработанную целенаправленную деятельность по подготовке мероприятия, которое проводится в интересах аудитории для усиления специфических ценностных установок компании, а также создания связей между сотрудниками;
- ✓ могут быть использованы для чествования своих «героев», которые символизируют собой важнейшие реализованные ценностные установки в деятельности организации.





*В качестве примера...*



**Проведение ежегодного национального конкурса в США на определение лучшей команды страны по приготовлению гамбургеров в компании «McDonald's».**

# *Истории*

- ✓ представляют собой повествование о подлинных событиях, о которых сотрудники говорят между собой и которые пересказывают новым работникам для того, чтобы информировать их о данной организации.
- ✓ Часто подобные истории касаются своих героев — тех, кого следует брать в качестве образца поведения, идеально демонстрирующего соблюдение норм и ценностных установок организационной культуры.
- ✓ Некоторые из историй становятся легендами .
- ✓ Такие истории помогают вдохнуть жизнь в изначальные ценности и установки организации и обеспечивают их должное понимание персоналом.

*Например...*



**«Это не тот путь, который раз и навсегда определил для себя “Х-П”. Дэйв»**

**«Никогда впредь не запирайте эту дверь! Спасибо, Билл».**

# *Символы*

Отображают все глубинные ценности организации.

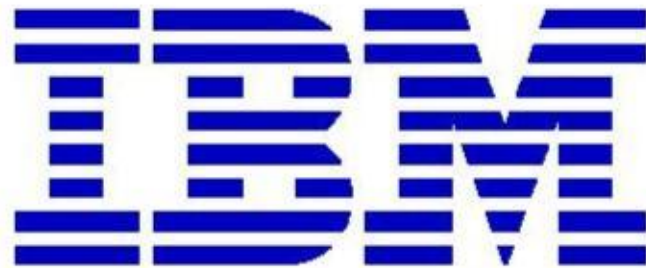
Дизайн и планировка территории и зданий, мебели, одежда являются материальными символами, которые передаются работникам.



# *Язык*

- ✓ Компания использует особые выражения, лозунги, метафоры и прочие языковые формы, чтобы донести до всех своих сотрудников особый смысл своих посылок.
- ✓ Лозунги хорошо запоминаются и сотрудники быстро начинают их повторять, так что вскоре они повторяются и потребителями.

*Например...*



**Ти-Джей Уотсон, мл., сын основателя IBM:**  
«Вы можете приручить диких уток, но вам никогда не удастся превратить домашних уток в диких снова!»

*Обладает ли организационной культурой данная организация?*



*Опишите ее...*

## *К истории вопроса...*

- История Harley-Davidson началась в 1903 году, когда Уильям Харли (William S. Harley) и 20-летний Артур Дэвидсон (Arthur Davidson) представляют публике первый изготовленный Harley-Davidson мотоцикл, предназначенный для гонок.
- В 1983 году поклонники Harley-Davidson начинают искать людей со схожими идеалами и философией, так начинает свою деятельность крупнейшее объединение поклонников мотоциклов - Harley Owners Group®(HOG).
- 1989 г. - количество членов HOG превышает 90000 человек, а спустя еще 20 лет клуб любителей Harley-Davidson составляет больше полумиллиона участников.
- На сегодняшний день Harley-Davidson Motor Company – современная и успешная компания с развитой дилерской сетью, охватывающей весь мир.



# *Основные ценности в НД являются:*

- Говорить правду
- Быть справедливым
- Держать слово
- Уважать личность человека
- Поощрять интеллектуальную любознательность.



# Итак...

- креативность со стороны персонала;
- открытость коммуникаций;
- гибкость контроля ;
- системное мышление со стороны руководства на всех уровнях;
- отношения с потребителями (как часть организации);
- внутренняя культура компании держится на свободе, независимости, посвящению себя продукту;
- саморазвитию каждого своего сотрудника (продвижение кадров изнутри);
- аккумулярование знаний и опыта со стороны всех сотрудников, чтобы любой и в любое время смог ими воспользоваться по мере необходимости для решения проблем потребителя.



# Организация

*Доминирующая  
культура*



МАКРОПОДХОД



Выражает основные  
(центральные) ценности,  
принимаемые  
большинством членов  
организации

*Субкультура (ы)*



МИКРОПОДХОД



Развиваются в крупных  
организациях и  
отражают общие  
проблемы, ситуации, с  
которыми сталкиваются  
работники, или опыт их  
разрешения

# *Субкультура может развиваться*

- ✓ географически или по отдельным подразделениям;
- ✓ вертикально или горизонтально.

**Любая группа в организации может создать субкультуру,**

однако большей частью субкультуры определяются департаментской (отдельческой) структурной схемой или географическим разделением (включает основные ценности доминирующей культуры плюс дополнительные ценности, присущие только членам этого отдела).

## *Сильная культура*

характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются.

Чем больше членов организации разделяют эти главные ценности, признают степень их важности и привержены им, тем сильнее культура

## *Слабая культура*

Характерна для молодых организаций или с постоянной ротацией мнений (понятий) среди своих членов.

Однако не все зрелые организации со стабильным кадровым составом характеризуются сильной культурой: главные ценности организации должны постоянно поддерживаться.

# *Сильная культура определяет:*

- последовательность поведения работников (четко знают, какому поведению они должны следовать);
- предсказуемость, упорядоченность и последовательность деятельности в организации (без ведения какой-либо документации и распределений);

## *Как итог:*

Чем сильнее культура организации, тем меньше менеджменту нужно уделять внимания развитию формальных правил и положений для управления поведением работника. Это все будет в подсознании работника, принимающего культуру организации.

# *Зарядка для ума...*

*Каким образом культура влияет на  
эффективность организации?*



**Факт:** компания в 2011 году занимала третье место в списке крупнейших публичных компаний Forbes

## *В качестве вывода:*

- Эффективность требует, чтобы культура организации, ее стратегия, окружение (внешняя среда) и технология (внутренняя среда) были приведены в соответствие.
- Стратегия организации, опирающаяся на требования рынка и более подходящая при динамичном окружении, предполагает культуру, основывающуюся на индивидуальной инициативе, риске, высокой интеграции, нормальном восприятии конфликтов и широком горизонтальном общении.



# *Культуру организации как производная двух составляющих*

- 1) допущений и предпочтений тех, кто ее создал;
- 2) опыта, привнесенного их последователями

**Её поддержание на необходимом уровне непосредственно зависит от подбора работников, действий высших руководителей и методов социализации.**

# *Цель подбора работников*

– выявить и принять в организацию людей со знаниями и навыками успешного выполнения соответствующей работы.

Окончательный выбор кандидата определяется субъективной оценкой того, кто принимает решение, насколько данный кандидат будет отвечать требованиям организации.

Эта субъективная оценка часто предопределяется культурой, существующей в организации.



# *Подбор работников*



**Microsoft®**

*Почему дорожные люки круглые?*

# *Действия высших руководителей*

Их поведение и провозглашаемая ими стратегия организации устанавливают некие нормы, которые затем воспринимаются всей организацией.



# *Социализация*

- представляет собой процесс адаптации новых членов в организации, процесс восприятия ее культуры.
- наиболее очевидна при поступлении на работу нового сотрудника, когда его информируют о том, как обстоят дела в организации, каковы принятые в ней правила и традиции.
- В некоторых случаях предлагается формальная программа обучения с тем, чтобы работники организации изучали ее культуру.

*Меняется ли культура  
организации?*

# *Факторы, влияющие на изменение культуры организации:*

- ✓ организационный кризис,
- ✓ смена руководства,
- ✓ стадии жизненного цикла организации,
- ✓ ее возраст,
- ✓ размер,
- ✓ уровень культуры,
- ✓ наличие субкультур.

# *Стратегия управления культурой в организации предполагает:*

- ✓ анализ культуры (включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении);
- ✓ разработку специальных предложений и мер.

**Не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры в организации может занять длительное время.**



**Спасибо за внимание!**  
**Ваши вопросы?**



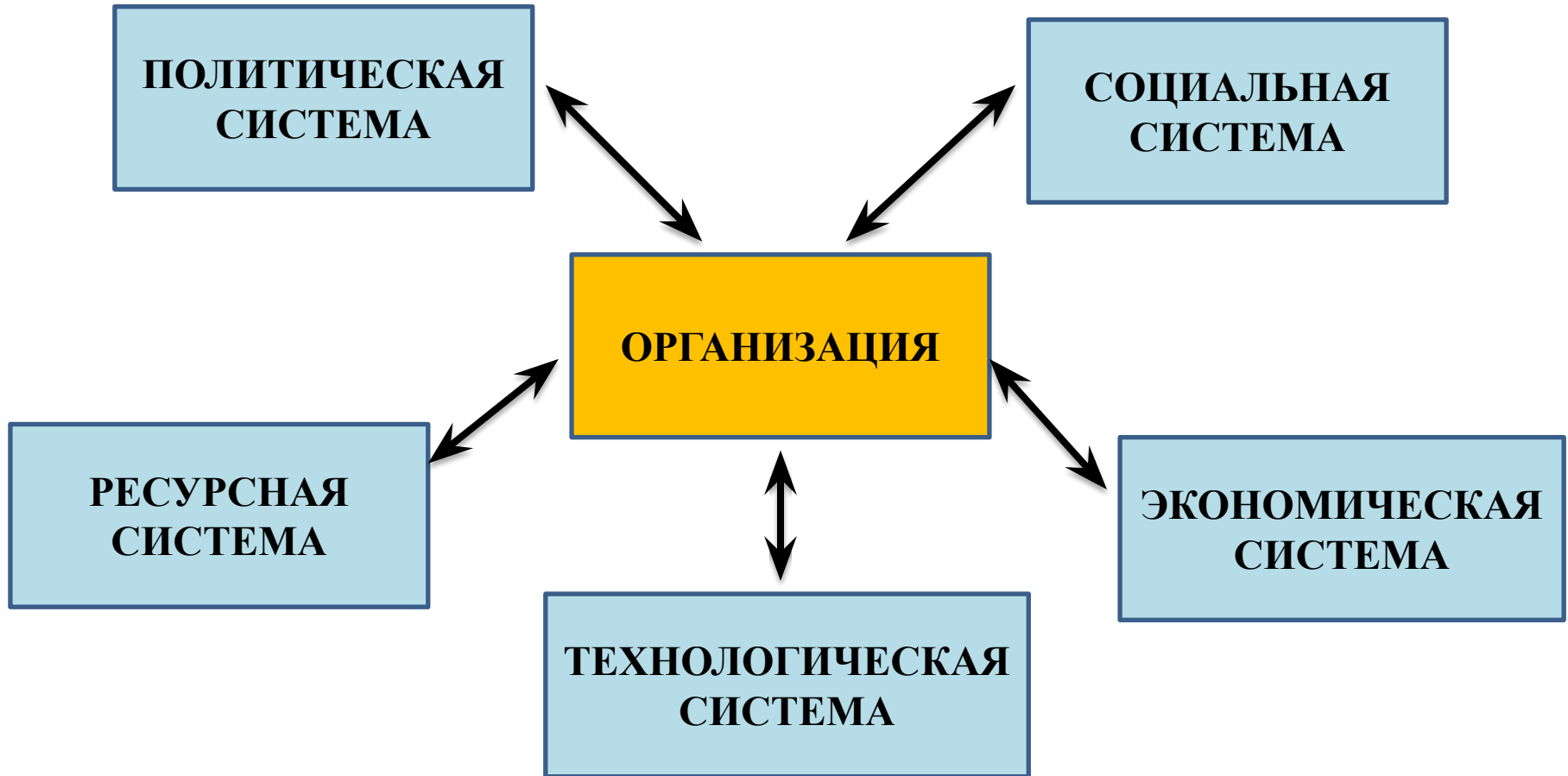
# *Внешняя среда организации*

все элементы, существующие за пределами организации и способные оказывать воздействие как на организацию в целом, так и на ее отдельные части

**Главными проблемами изменчивой окружающей среды сегодня становятся:**

- международная конкуренция, включая иностранных производителей, функционирующих на территории данной страны;
- перепроизводство продукции.

# *Внешняя среда организации*



**Организация должна отражать состояние внешней среды!**

# *ОАО «Газпром» — глобальная энергетическая компания*

- Основные направления деятельности — геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация газа и нефти, *реализация газа в качестве моторного топлива*, а также производство и сбыт тепло- и электроэнергии.
- В декабре 2012 года по решению ОАО «Газпром» создана специализированная компания ООО «Газпром газомоторное топливо».



# *Внешняя среда организации*

представляет собой совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних факторов, действующих в окружении организации и влияющих на различные сферы ее деятельности.

# *Общие характеристики внешней среды*

- ✓ Взаимосвязанность факторов;
  - ✓ Сложность;
- ✓ Подвижность/изменчивость;
  - ✓ Неопределенность

# *Факторы прямого воздействия (микросреда):*

- Поставщики (материалов, энергии, оборудования, капитала, и пр.)
- Государственные и муниципальные органы
- Общественные организации (профсоюзы)
- Потребители продукции/услуг
- Конкуренты

# *Поставщики -*

физические и юридические лица, обеспечивающие предприятие материальными ресурсами, необходимыми для осуществления производственной программы. Поставщики могут быть постоянные и эпизодические, а стратегия по отношению к ним массовая и индивидуальная.



# *Посредники*

совокупность физических и юридических лиц, обеспечивающих предприятию поддержку в коммерческой деятельности.

## **К ним относятся:**

1. Торговые посредники
2. Кредитно-финансовые
3. Рекламные
4. Транспортные и пр.

# *Современный тренд производителей продукции -*

*Ориентация на приобретение комплектующих  
элементов у партнеров-поставщиков (японская  
система субподряда)*

**НО!!!**

**Возрастание зависимости от поставщиков, цен,  
сроков, качества, ритмичности поставок**

# Потребители

- ✓ **Конечные потребители** – это индивидуальные лица, приобретающие товары для личного, семейного или домашнего использования. Они формируют потребительский рынок (B2C).
- ✓ **Предприятия (организации)-потребители** - промышленные предприятия, предприятия оптовой и розничной торговли, государственные учреждения и прочие некоммерческие предприятия. Они формируют деловой рынок (рынок-предприятий/B2B).

# *Потребители*

- ✓ Основной фактор, определяющий сможет ли фирма возместить свои издержки, получить прибыль и обеспечить развитие.
- ✓ Успех организации – нахождение своего потребителя и удовлетворение его потребностей, формирование своего потребителя (*маркетинг как функция менеджмента!*)
- ✓ Учет факторов, влияющих на поведение потребителей, уровень спроса.

*Пример влияния россиян как потребителей на менеджмент  
компании-производителя  
(с т.з. поведения потребителей)*



## Пример влияния россиян как потребителей на менеджмент компании-производителя

- ✓ В России с 1994 года
- ✓ Особенность управления - *консерватизм*



# *Конкуренты*

- ✓ Физические и юридические лица, чья деятельность несет потенциальные угрозы для конкретного предприятия.
- ✓ Участники рынка, старающиеся получить тех же потребителей, что и вы.

**НО!**

Понятие конкуренты, как фактор внешней среды, трактуется значительно шире, чем просто предприятия, выпускающие аналогичную продукцию.

# *Конкуренты – кто они?*





*Это любопытно...*



HONEY,  
WOULD YOU  
AND YOUR  
FRIENDS  
LIKE MORE  
BEER AND  
SANDWICHES  
WHILE YOU  
WATCH THE GAME?



A DIAMOND IS FOREVER

© THE FOREVERMARK IS USED UNDER LICENSE.

WWW.ADIAMONDISFOREVER.COM

podkat 

# Особое внимание – конкуренция на уровне компаний!!!

**Фирма против  
фирмы**



## *Контактные аудитории -*

любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее способность достигать поставленных целей.

Контактная аудитория может быть:

- Благотворная
- Искомая
- Нежелательная («зеленые», антиглобалисты, потребительские группы бойкота)

# *Государственные органы*

**Влияние на организацию через:**

- ✓ Законодательные акты
- ✓ Меры государственного регулирования
- ✓ Субсидии,
- ✓ Льготы



# ***Макросреда***

Элементы отдаленного окружения предприятия, оказывающие опосредованное воздействие на деятельность предприятия.

## **К ним относятся:**

- ✓ Экономика
- ✓ Политико-правовые факторы
- ✓ Социально-культурные факторы
- ✓ Научно-технический прогресс
- ✓ Природно-географические факторы
- ✓ Глобализация

# *Экономика как фактор внешней среды определяет:*

- ✓ Уровень экономического развития
- ✓ Темпы роста ВВП
- ✓ Структура экономики
- ✓ Темпы инфляции
- ✓ Величина заработной платы
- ✓ Уровень безработицы
- ✓ Государственный бюджет и его структура
- ✓ Источники инвестиций
- ✓ Цены на сырье

# *Политико-правовые факторы*

- ✓ Стабильность политической системы, прогнозируемость политики
- ✓ Законодательство
- ✓ Роль государства в экономике и ее регулировании
- ✓ Кредитно-финансовая политика государства
- ✓ Социальная политика

# *Научно-технические факторы*

- ✓ Темпы роста НТП
- ✓ Рост инвестиций в науку, образование, на фундаментальные НИОКР
- ✓ Инновационный климат
- ✓ Уровень технологий, используемых при производстве продукции
- ✓ Доступ к научно-технической информации



# ***Социальные, культурные и демографические факторы***

- ✓ Уровень образования, культуры
- ✓ Традиции в поведении, питании, религия
- ✓ Темпы роста населения
- ✓ Средняя продолжительность жизни
- ✓ Структура населения, миграция
- ✓ Соотношение городского и сельского населения

## *Культура потребления -*

Рассматривает вопросы формирования комплекса ценностей, идей, взглядов, традиций и др. символов, с помощью которых люди общаются и оценивают друг друга, выраженных в типах и формах организации жизни людей, во взаимоотношениях между ними, создаваемых духовных и материальных ценностей с позиции возникновения и удовлетворения потребностей.

**Культуре присуща  
адаптивность и гибкость**

**Важно помнить о  
социализации потребителя**

(приобретении связанных с  
потреблением познаний,  
убеждений и моделей  
поведения).

*Например...*



*Это любопытно...*

*Изменение роли животных в семье*

**FLUFSAN®**

**ПОДГУЗНИКИ И КОВРИКИ  
ДЛЯ ДОМАШНИХ ЖИВОТНЫХ**



*Забота о ваших питомцах*

# *Природно-экологические факторы*

- ✓ Разнообразие климатических условий хозяйствования
- ✓ Ухудшение состояния окружающей среды
- ✓ Проблема глобального потепления
- ✓ Проблема истощения невозполнимых ресурсов, дефицита некоторых ресурсов
- ✓ Проблема экологически чистой продукции



# *Глобализация как фактор внешней среды косвенного воздействия*

**Суть:** деятельность многих организаций уже давно не ограничивается национальными рынками.

- ✓ может значительно влиять на организации
- ✓ активный процесс поглощений и слияний
- ✓ сильная конкуренция фирмам развитых стран составляют производители НИС'ов



## *В качестве выводов...*

- ✓ Организация имеет большую степень воздействия на факторы микросреды, чем на факторы макросреды;
- ✓ Все компоненты внешней среды тесно взаимосвязаны;
- ✓ С 1990-х гг. и на перспективу особое значение приобретает глобализация как фактор внешней среды;



*Адаптация организации к  
неопределенности и изменениям  
внешней среды*



*Изменение внутренней среды  
организации*

# *Простая/сложная окружающая среда*

## **Сложная (гетерогенная)**

**среда -**

- содержит большое количество несходных между собой элементов внешнего окружения организации;
- на организацию влияет и с ней взаимодействует множество разнообразных элементов окружающей среды.

## **Простая (гомогенная)**

**среда -**

существует несколько (3–4) сходных между собой элементов внешнего окружения, которые влияют на организацию.

# *Стабильная/нестабильная окружающая среда*

**Стабильная –**

если не меняется  
на протяжении  
определенного  
времени (от  
нескольких  
месяцев до  
нескольких лет).



*Сладкий знак качества*

**Нестабильная -**

происходят  
быстрые  
перемены



**Gerber®**

# Матрица неопределенности окружающей среды

**ОКРУЖ. СРЕДЫ**  
**СТАБИЛЬНАЯ**

**ИЗМЕНЧИВОСТЬ**  
**НЕСТАБИЛЬНАЯ**

**Простая+стабильная=**  
**НИЗКАЯ**  
**НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ**

1. Небольшое количество элементов внешнего окружения; все элементы сходны между собой
2. Элементы неизменны или меняются медленно

**Сложная+стабильная=**  
**УМЕРЕННО-НИЗКАЯ**  
**НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ**

1. Большое кол-во элементов внешнего окружения; элементы не похожи друг на друга
2. Элементы неизменны или меняются медленно

**Простая+нестабильная=**  
**УМЕРЕННО-ВЫСОКАЯ**  
**НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ**

1. Небольшое количество элементов внешнего окружения; все элементы сходны между собой
2. Элементы меняются часто и непредсказуемо

**сложная+нестабильная=В**  
**ЫСОКАЯ**  
**НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ**

- большое количество элементов внешнего окружения; все элементы не похожи друг на друга  
элементы меняются часто и непредсказуемо

**ПРОСТАЯ**                      **СЛОЖНАЯ**  
**СЛОЖНОСТЬ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ**

## *Следует ответить на два вопроса:*

1. Сколько внешних элементов имеют значение для деятельности данной организации – несколько или много? Обладают ли эти элементы чертами сходства друг с другом или нет?
2. Меняются ли эти элементы медленно и предсказуемо или – часто и непредсказуемо?

## *Уровень формализации организационной структуры и параметры контроля за работой сотрудников*

**При стабильном внешнем окружении внутриорганизационные процессы характеризуются:**

- ✓ отработанным правилами и процедурами,
- ✓ жесткой иерархией власти,
- ✓ большинство решений принимает высшее руководство компании.

**Механистическая организационная система.**

**В условиях быстро меняющегося внешнего окружения внутриорганизационные процессы характеризуются:**

- ✓ гибкостью
- ✓ свободой,
- ✓ адаптивностью,
- ✓ правила и регулирование часто не прописаны, а прописанное – не всегда соблюдается,
- ✓ иерархия власти – не такая жесткая,
- ✓ процесс принятия решений децентрализован.

**Органическая организационная система.**

# *Механистическая и органическая организационные формы*

## Механическая

Задачи делятся на специализированные узкие участки

Задачи жестко распределены и определены

Жесткая иерархия власти и контроля, действует множество правил и предписаний

Контроль и вся информация о выполнении производственных задач концентрируется на верху управленческой пирамиды

Деловые коммуникации преимущественно вертикальные

## Органическая

Все сотрудники работают над производственными задачами подразделения

Задачи адаптированы и перераспределены для выполнения рабочими группами

Иерархия власти и контроля менее жесткая, правил - немного

Контроль и информация о выполнении задач может быть на любом уровне организации (децентрализация)

Деловые коммуникации - горизонтальные

## ***Вывод:***

**По мере возрастания неопределенности среды организации становятся более органическими:**

- ✓ децентрализация власти и делегирование полномочий нижним этажам управления;
- ✓ стимулирование самостоятельности сотрудников в решении производственных задач и кооперации труда между ними;
- ✓ неформальный подход к распределению ответственности и производственных задач.

**Таким образом организация приобретает большую гибкость и способность постоянно адаптироваться к изменениям внешнего окружения.**



# *Институциональная имитация/подражание*

**Суть:** в условиях высокой неопределенности организации мимикрируют или имитируют другие организации, успешно функционирующие в той же институциональной среде.

## ***Современные тенденции:***

- поглощение других компаний (чтобы обеспечить себе растущие темпы роста);
- сокращение организационных размеров (чтобы убрать весь излишний персонал);
- «управление на ногах» («managing by walking around» – MBWA);
- интрапренерство (стимулирование сдвигов и инноваций изнутри организации).

*В качестве примера...*

**MicroKIA**

**Сделка в сент. 2013 года:**

Microsoft приобретает мобильное подразделение Nokia (Devices and Services) за 7,17 миллиарда долларов (5,44 миллиарда евро — 3,79 миллиарда за саму компанию и 1,65 за патентное портфолио).

# *Планирование и прогнозирование*

- С ростом неопределенности среды планы и прогнозы становятся жизненно необходимы для смягчения «ударов» из внешнего окружения (*отдел планирования!*).
- При непредсказуемой окружающей среде специалисты сканируют элементы среды и анализируют возможные меры на их изменение, а также – контрмеры других организаций.

# Вероятностная схема организационного реагирования на неопределенность окружающей среды

**ОКРУЖ. СРЕДЫ**

**СТАБИЛЬНАЯ**

## НИЗКАЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

1. механистическая, формальная, централизованная орг. стр-ра.
2. Несколько подразделений
3. Отсутствие интеграции/координаторов
4. Низкий уровень институциональной имитации
5. Ориентация на текущие операции

## УМЕРЕННО-НИЗКАЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

1. механистическая, формальная, централизованная орг. стр-ра.
2. Много подразделений, некоторое пограничное взаимодействие
3. Низкое распространение интеграции
4. Средний уровень имитации
5. Некоторое планирование

**ИЗМЕНЧИВОСТЬ**

**НЕСТАБИЛЬНАЯ**

## УМЕРЕННО-ВЫСОКАЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

1. Органическая, децентрализованная орг. структура
2. Несколько подразделений, пограничное взаимодействие
3. Низкое распространение интеграции
4. Быстрое распространение имитации
5. Ориентация на планирование

## ВЫСОКАЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

1. Органическая, децентрализованная орг. структура
2. Много дифференцированных подразделений, интенсивное пограничное взаимодействие
3. Высокое распространение интеграции/координаторов
4. Интенсивная имитация
5. Интенсивное планирование и прогнозирование

**ПРОСТАЯ** **СЛОЖНАЯ**  
**СЛОЖНОСТЬ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ**

# *Организационные стратегии для контроля над внешним окружением*

## **Установление межорганизационных связей**

1. Собственность
2. Контролирование, СП
3. Кооптация, взаимопереплетающиеся директораты\наем бывших руководителей из других компаний
4. Реклама, ПиАр

## **Контроль над сферами окружающей среды**

1. Смена сферы
2. Политическая деятельность, регулирование
3. Профессиональные ассоциации
4. Нелегальные виды деловой активности

# *Установление межорганизационных связей*

- 1. *Собственность*** – обеспечивается через покупку части акций компании или всего КПА (доступ к ее технологии, продукции, другим ресурсам);
- 2. *Контрактирование, СП*** - в форме лицензий (покупки прав на использование определенных активов ), а также в форме соглашений с поставщиками, т. е. контрактом на продажу продукции одной компании другой компании. СП – разделение между собой рисков, издержек реализации крупномасштабных проектов и/или инноваций.

# *Установление межорганизационных связей*

- 3. Кооптация (а), взаимопереплетающиеся директораты (б)** – лидеры важнейших секторов окружающей среды становятся частью организации (а); представляют собой такие связи, при которых член Совета директоров одной компании заседает в Совете директоров другой компании (б)
- 4. Наём (привлечение) руководителей из других компаний**
- 5. Реклама; связи с общественностью (PR)** – традиционные пути установления благоприятных взаимоотношений с окружающей средой, посредством которых оказывается влияние на вкусы и предпочтения потребителей.

# *Контроль над сферами окружающей среды*

- 1. *Смена сферы деятельности*** - поиск ведется в направлении менее конкурентной области, где ниже уровень государственного регулирования, поставщики в изобилии, а потребители – богаты
- 2. *Политическая деятельность*** - организации платят лоббистам, которые и отстаивают их интересы в государственных законодательных структурах



# В качестве примера...

**Тинькофф**  
Кредитные Системы

Банк работает здесь:  
[г. Москва](#)

Рус Eng [О Банке](#)  
[Контакты](#)

Кредитные карты | Вклады | Дебетовая карта | Страхование | Друзья | Интернет-банк

**КРЕДИТНАЯ КАРТА**  
**С ДОСТАВКОЙ НА ДОМ**

Кредитная карта «Тинькофф Платинум»

- ✓ без визита в банк
- ✓ до 300 000 рублей
- ✓ 0% до 55 дней

Оформить за 5 минут

[Вклады](#)  
Если деньги нужно приумножить

[Дебетовая карта Tinkoff Black](#)

[Пригласите друзей](#)  
и получите до 10 000 рублей!

**ОНЛАЙН ОБСЛУЖИВАНИЕ**  
и никаких очередей по всей России

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**  
обеспечивают высокий уровень сервиса

**ГАРАНТИЯ БЕЗОПАСНОСТИ**  
ваших сбережений системой страхования

**ДАЛЬШЕ ДЕЙСТВОВАТЬ БУДЕМ МЫ**

Удобнее получить кредит онлайн  0:20

Никаких очередей, это быстро и удобно  0:20

Оливер Хьюз в рекламе вкладов  0:20

Видео с Олегом Тиньковым 

Приглашаем талантливых сотрудников  0:55

# *Контроль над сферами окружающей среды*

- 3. Профессиональные ассоциации* - возможность перераспределять ресурсы, лоббировать свои интересы по изменению законодательной базы, способствовать введению нового экономического законодательства и регулирования, проводить масштабные кампании по связям с общественностью
- 4. Нелегальные виды/формы деловой активности* - взятки иностранным правительствам, нелегальное перечисление средств на политическую деятельность, подарки и подношения, нелегальную продажу информации и пр.

***В качестве  
примера...***



**Спасибо за внимание!**  
**Ваши вопросы?**

