

## **Лекция 2. Организация и её деловая среда.**

### **Основные вопросы:**

1. Сущность организации.
2. Миссия и цели организации.
3. Внешняя и внутренняя среда организации.
4. Виды организаций, их характеристика.
5. Структуры управления организациями.
6. Жизненный цикл организации и общественных движений.
7. Классификация и общая характеристика методов управления.
- 7.1. Сущность и разделы бизнес-плана организации

## 1. Понятие и сущность организации.

*Под организацией* понимается организационно-правовая форма, созданная и объединенная группой лиц, взаимодействующих друг с другом на основе принятой системы и структуры, методов и функций управления, во имя достижения организационных целей и решения социальных потребностей общества, путем поиска и реализации организацией новых экономических возможностей.

## Признаки организации

Основными признаками организации являются:

- наличие цели;
- правовой статус;
- обособленность;
- саморегулирование;
- организационная культура.

# Процессы организации

*Жизнь организации* сводится к двум типам процессов:

1. **Функционирования.** Под функционированием подразумевают деятельность организации, связанную с сохранением ее как целого, на основе поддержания необходимых отношений и связей, обмена ресурсами и информацией, как внутри себя, так и с внешней средой.
2. **Развития.** Под развитием же понимается создание необходимых условий организации путем преобразования отдельных ее элементов, в соответствии с изменившимися требованиями внутренней и внешней среды.

## Условия создания организации:

*Существуют определенные условия формирования или создания организации:*

- наличие, по крайней мере, 2-х людей, которые считают себя частью организации;
- наличие, по крайней мере, одной цели (миссии), которая группой этих людей принята как общая;
- наличие планов развития организации.



## Характеристики организации

*Выделяют основные характеристики организации:*

- наличие цели;
- наличие необходимых ресурсов;
- взаимосвязь с внешней средой;
- разделение труда: горизонтальное (связано с основной производственной деятельностью), вертикальное (линия управленцев);
- наличие структуры организации;
- наличие системы управления, как важнейшей подсистемы организации.

# Классификация организаций

*По происхождению организации могут быть:*

- первичными;
- вторичными.

*На основании критерия формализации выделяются:*

- формальные организации;
- неформальные организации.

## Классификация организаций

*По механизму функционирования и взаимодействия между отдельными элементами организации подразделяются:*

- механические организации;
- органические (адаптивные) организации.



## Классификация организаций

*По формам собственности*, организации могут быть частными, государственными, муниципальными и иными.

*По размерам*, организации подразделяются на: крупные, средние и малые.

*По отношению к прибыли*, организации подразделяются на коммерческие и некоммерческие.

## 2. «Организация - открытая система и ее свойства»



## Свойства организаций

Все современные организации следует рассматривать, как сложные открытые социально-экономические системы – многофакторные и многоцелевые образования, которые обладают рядом свойств:

- неаддитивность;
- эмерджентность;

## Свойства организаций

- синергичность;
- мультипликативность;
- устойчивость работы системы;
- адаптивность;
- централизованность;
- обособленность;
- совместимость;
- свойство «обратных связей».



# Общие свойства организации как системы



**Открытость**  
(возможность  
обмена  
веществом  
и энергией)

**Самоорганизация  
и управляемость**

**Разнообразие  
структурных  
элементов**

**Эволюцио-  
нирование**

**Адаптивность**  
(реакция  
на воздействие)

**Структури-  
рованность**

**Эмергентность**  
(не сводимость  
целого к сумме  
отдельных частей)

**Неравномерность**  
(скачкообразность  
развития)

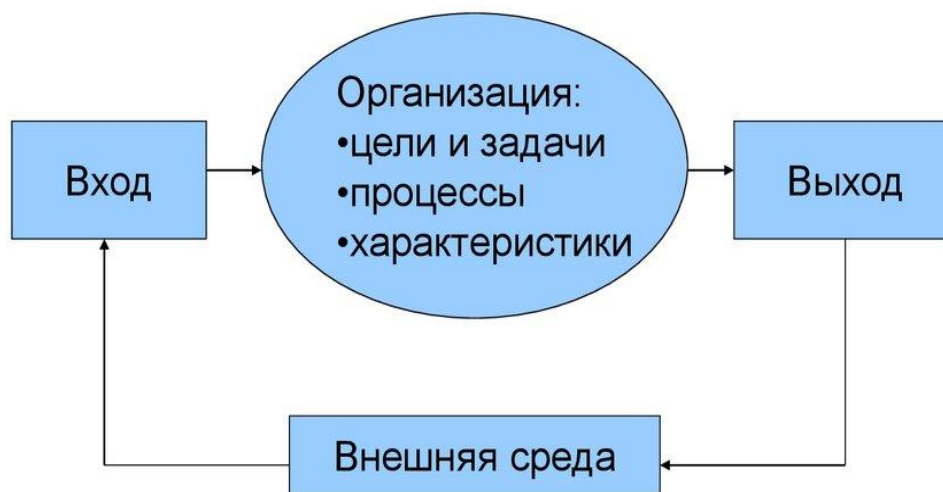
**Самосохранение**

**Динамичность**

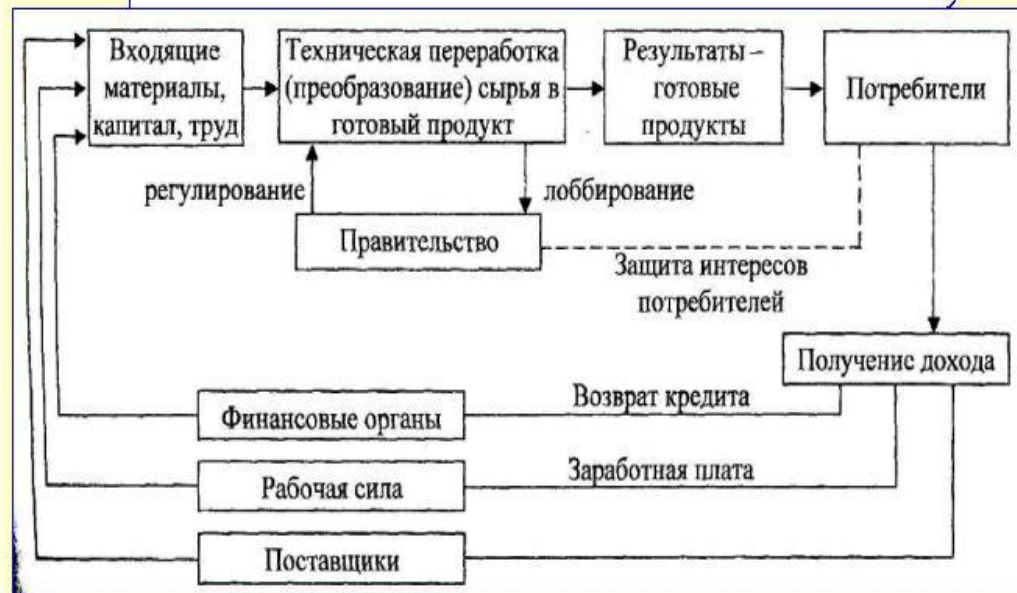
**Возможность  
моделирования**

Сущность организации

# Организация как система



## ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА (НА ПРИМЕРЕ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ)



- На входе системы – поступление материалов, рабочей силы, капитала. Технологический процесс организуется для переработки сырья в конечный продукт. Конечный продукт, в свою очередь, продается заказчику. Финансовые учреждения, рабочая сила, поставщики и заказчики, правительство – все являются частью внешней среды.

# ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА





## В организации как системе различают следующие элементы:

- функциональные области деятельности организации;
- элементы производственного процесса;
- элементы управления



## Формы организационного развития:



# Свойства систем

## Статические

целостность, открытость,  
различимость частей,  
структурированность

## Динамические

функциональность,  
стимулируемость, изменчивость  
системы со временем,  
существование в изменяющейся  
среде

## Синтетические

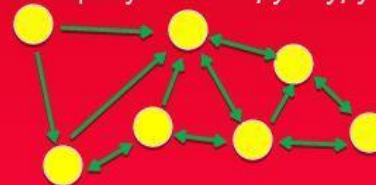
эмерджентность,  
неразделимость системы на  
части, ингерентность,  
целесообразность

### Различимость частей

Всякая система внутри неоднородна, немонолитна. Различия между разными участками системы позволяют выделять, отличать части системы, части частей и т.д. вплоть до некоторых неделимых частей, называемых элементами. Получаемый таким образом иерархический список частей системы называется моделью ее состава

### Структурированность

Части системы не независимы, не изолированы друг от друга. Они связаны между собой, взаимодействуют друг с другом. Совокупность связей между частями системы образует ее *структуру*



## Организация как система

- ❖ **Управляющая подсистема** (субъект управления) – та часть системы, которая вырабатывает, принимает и транслирует управленческие решения, обеспечивает их выполнение
- ❖ **Управляемая подсистема** (объект управления) - та часть системы, которая воспринимает и реализует на практике управленческие решения



# Организация как система



---

## Организация как открытая система с её внутренней и внешней средой



## ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА

- Различаются системы открытые и закрытые.
- **ЗАКРЫТАЯ СИСТЕМА** – это система, являющаяся самодержживаемой, она существенно игнорирует эффект внешнего воздействия.
- **ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА** предполагает динамическое взаимодействие с окружающим миром.

- В конце 50-х годов в странах с рыночной экономикой изменился взгляд на предприятие как закрытую систему, относительно независимую от окружающей ее среды. Напротив, все большее значение приобретали внешние факторы, среди которых выделялись государственное регулирование, воздействие инфляции, обострение конкуренции и др. Игнорирование этих и других факторов неминуемо вело к банкротству.



- Определению организации как открытой системы, зависящей от внешнего мира, способствовало использование ситуационного подхода.

**Организация как система управления - одно из ключевых понятий теории организации, которое связано с:**

- **целями;**
- **функциями;**
- **процессом управления;**
- **квалификацией менеджеров;**
- **распределением полномочий для достижения определенных целей.**

**В рамках этой системы протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональных специализаций. Организация построена для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно.**



# Промышленная организация как открытая система





# Модель организации как системы



- **ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ** – совокупность факторов, определяющих внутреннее состояние данной организации.



### 3. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

№	Наименование свойства	Проявление свойства организации
14	<b>АВТОНОМНОСТЬ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ</b>	Структурные подразделения политической организации, в первую очередь региональные отделения, имеют ту или иную степень самостоятельности. Не случайно все региональные отделения должны получать статус юридических лиц
15	<b>КОНЬЮНКТУРНОСТЬ</b>	Политические организации крайне зависимы от моды и общественных настроений
16	<b>АУТЕНТИЧНОСТЬ</b>	Политические организации стремятся к формированию собственных особых «миров», закрытых для представителей других политических сил. Не случайно, даже в России смена политиком политических партий считается дурным тоном
17	<b>МИФОЛОГИЗАЦИЯ</b>	Политические организации и их лидеры стараются убедить общественность в своих особых идеях, способностях и действиях, для чего части себя мифологизируют.
18	<b>СЕТИЗАЦИЯ</b>	Политические организации стремятся к «обрастанию» партнерскими и дочерними организациями: молодежными, женскими, профессиональными, просветительскими, коммерческими и др.
19	<b>КАДРОВОЕ МНОГООБРАЗИЕ</b>	В политической организации представлены лидеры, менеджеры, рядовые участники, активисты, сторонники и др.



## 2. Функционирование организации как системы управления

Как открытая социально-экономическая система организация находится в динамическом взаимодействии с внешней средой, непосредственно воздействует на нее; сама подвергаясь ее влиянию.

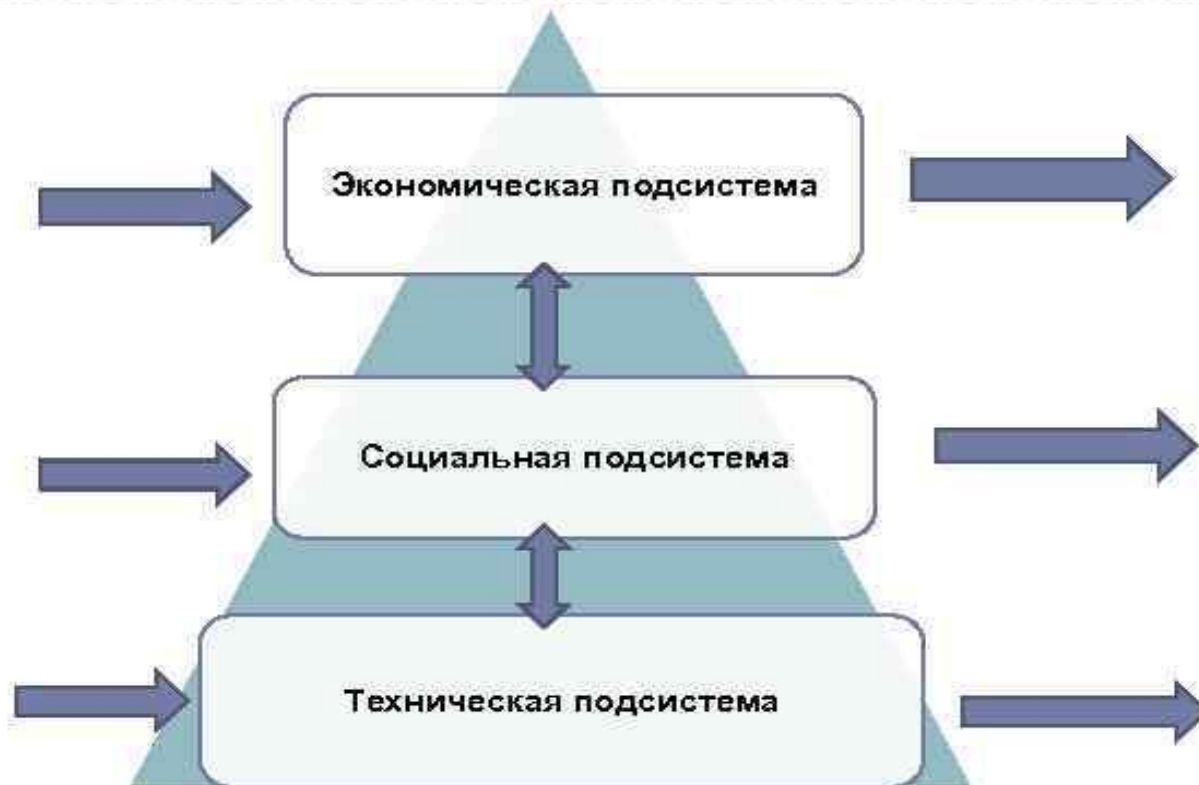


Рисунок – Модель функционирования организации по Честеру Барнарду



## Организация как система

---



## ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

- *Жизненный цикл организаций* – совокупность стадий развития, которые проходит организация за период своего существования; цикл предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени.
- Можно видеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.
- **Задача руководителя состоит в том, чтобы понять, каковы причины перехода конкретной организации от одной стадии к другой.** Запланирован ли этот переход заранее или является реакцией на изменения, происходящие во внешней среде?
- Каждая стадия жизненного цикла имеет специфические особенности.

# СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

## 1. СТАДИЯ СОЗДАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Руководству следует сосредоточить особое внимание на:

- изучении потребительского спроса на производимую продукцию, услуги на конкурентных рынках;
  - сборе и анализе информации о деятельности и намерениях конкурентов, их сопоставлении с возможностями, ресурсами своей организации;
  - выяснении необходимости и целесообразности наращивания потенциала организации и внесение соответствующих корректив в стратегию;
  - рационализации управленческого процесса, включающей расстановку кадров, создание надежного механизма принятия решений, системы мотивации;
  - принятии всевозможных мер по привлечению дополнительных ресурсов за счет внутренних и внешних источников.
- На стадии создания организации перед менеджерами стоят особенно сложные задачи. Их суть можно свести к дилемме «быть или не быть». На этой стадии необходим особо тщательный и всесторонний анализ ситуации (табл.).

## **СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИЙ**

### **3. СТАДИЯ ЗРЕЛОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

- Структура организации становится иерархически все более сложной, формальной, вводятся новые правила и процедуры.
- Возрастает степень разделения труда и специализации работников, усиливается роль высшего руководства.
- Процесс принятия решений становится все более консервативным.
- Роли уточнены настолько, что выбытие тех или иных сотрудников не вызывает серьезной опасности.
- Упор делается на эффективность инноваций и стабильность.
- На этой стадии весьма вероятно бюрократичивание аппарата управления организации.
- Для предупреждения этого необходима децентрализация управления, корректировка системы мотивации.

#### **Перед организацией стоят задачи:**

- обеспечить общую стратегическую дееспособность;
- сохранить и упрочить устойчивое положение на рынке.



## СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

### 4. СТАДИЯ СПАДА ОРГАНИЗАЦИИ

- На стадии спада необходимо вдохнуть в организацию новую жизнь, резко скорректировать стратегию, произвести необходимые организационные изменения.

#### В этих условиях руководителю предстоит:

- рассмотреть возможности рационального использования всех видов ресурсов и сосредоточения деятельности организации на направлении, которое сулит наибольшую отдачу в кратчайшие сроки;
- изучить возможности объединения, слияния с другими организациями, сужения номенклатуры производимой продукции, если это позволит сохранить и эффективно использовать имеющийся потенциал при минимальных потерях;
- приступить к осуществлению изменений в организации, наладить связи с новыми рынками и поставщиками.