



ФГБОУ ВО ЮГУ  
ИНСТИТУТ  
ЦИФРОВОЙ  
ЭКОНОМИКИ

# ОРГАНИЗАЦИЯ И ЕЕ ДЕЛОВАЯ СРЕДА

Бессонова Т.Н.,  
К.э.н., доцент

Ханты-Мансийск, 2020

# ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

- **Коммерческая организация** – это организация, которая преследует извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности.
- **Некоммерческая организация** – это такая организация, которая не ставит своей целью извлечение прибыли и не распределяет полученную прибыль между участниками.



# Жизненный цикл организации

<i>Стадии</i>	<i>Главная цель</i>	<i>Особенности</i>
1. Рождение	Выживание, выход на рынок	Руководство осуществляется одним лицом
2. Детство и юность	Ускоренный рост, захват рынка, получение прибыли	Стиль руководства — жесткий
3. Зрелость	Систематический сбалансированный рост, формирование индивидуального имиджа	Наличие в руководстве опытных администраторов, зарождение бюрократизма
4. Старение	Сохранение достигнутых результатов	Текучность кадров, отсутствие молодых квалифицированных специалистов, развитая бюрократия в управлении
5. Возрождение либо исчезновение	Оживление бизнеса за счет инноваций, сплоченности персонала, изменения структуры управления и т.п.	Появление лидера, способного перестроить всю систему управления организацией и бизнесом

# Внутренняя среда организации – все ее составляющие элементы, связи и отношения между ними по поводу производства продукции (услуг) и управления.

- **Цель** – желаемый результат, которого стремится добиться организация. У различных организаций могут быть разные цели.

## Работники

- **Задача** – это предписанная работа, которая должна быть выполнена в заранее оговоренные сроки.

**Технология** – совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых входящие в производство элементы преобразуются в выходящие.

**Структура** – совокупность взаимосвязанных структурных элементов, взаимодействующих между собой на основе единой цели.

# ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

**Факторы прямого воздействия** — это факторы, которые непосредственно влияют на операции организации.

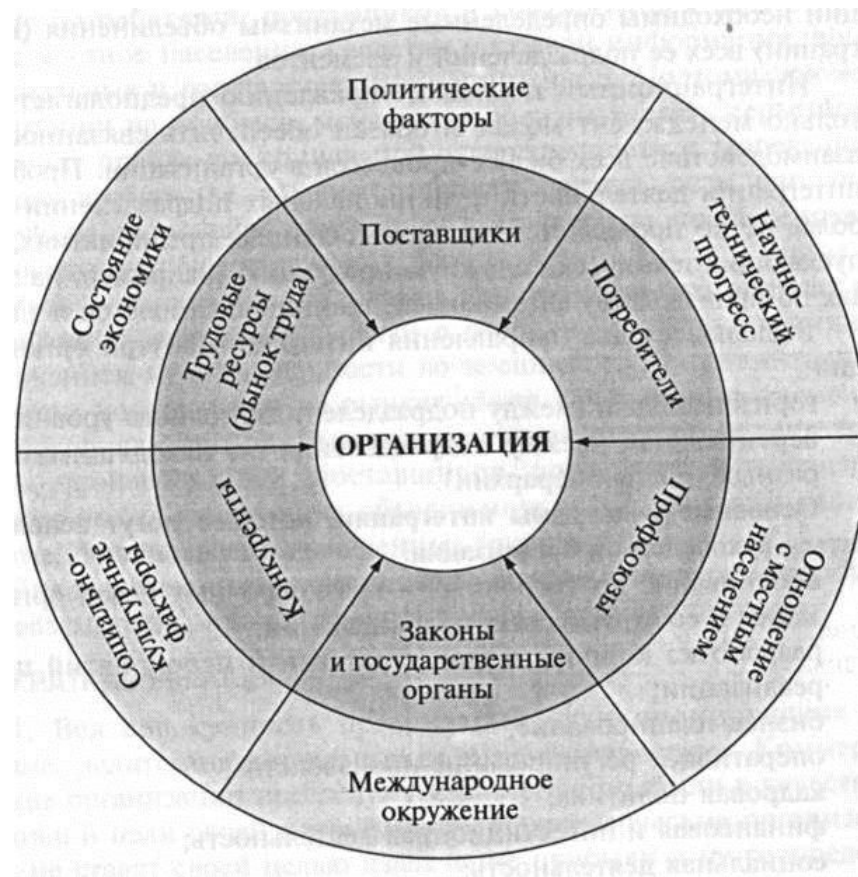
- трудовые ресурсы (рынок труда);
  - поставщики;
  - потребители;
  - конкуренты;
  - профсоюзы;
- законы и государственные органы.

▪ **Факторы косвенного воздействия** — это факторы, которые не оказывают прямого немедленного воздействия на операции организации, но, тем не менее, влияют на них.

- состояние экономики в стране;
  - политические факторы;
  - научно-технический прогресс;
  - социально-культурные факторы;
- отношение с местным населением;
- международное окружение, в частности развитие экспорта и импорта.

## Характеристики внешней среды и способы их учета при принятии решений

<i>Характерный признак</i>	<i>Сущность признака</i>	<i>Способы учета характеристики среды при принятии решений</i>
Взаимосвязанность факторов	Изменение одного фактора окружения может обуславливать изменения других	Нельзя рассматривать внешние факторы изолированно
Сложность	Многочисленность факторов внешней среды и высокий уровень изменчивости каждого фактора	Организация обязана учитывать множество факторов внешней среды
Подвижность	Скорость, с которой происходят изменения в окружении организации	Необходимо опираться на разнообразную информацию
Неопределенность	В современных условиях глобализации экономики уменьшается надежность информации о внешней среде	Необходимо учитывать степень риска в связи с недостатком информации



**Рис. - Внешняя среда организации. Факторы прямого и косвенного воздействия**

# ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

- **Интеграционный подход к управлению** предполагает, что только менеджмент может и обязан обеспечить связанность и взаимодействие всех бизнес-процессов в организации.

**Два направления интеграции** внутри организации:

- **горизонтальная** (между подразделениями одного уровня);
- **вертикальная** (между подразделениями, находящимися на разных уровнях иерархии).



## Основные механизмы интеграции, которые могут использоваться руководством организации:

- обоснование долгосрочных и краткосрочных целей организации и ее структурных подразделений; разработка корпоративной стратегии и мероприятий по ее реализации;
- бизнес-планирование;
- оперативное регулирование производства;
- кадровая политика;
- финансовая и инвестиционная деятельность;
- социальная деятельность;
- управление корпоративной культурой.

# МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**Миссия** — это:

- 1) предназначение организации в условиях постоянно меняющейся внешней среды;
- 2) наиболее общая цель организации как конкурентоспособной структуры, представленная в общей форме и четко выражающая основную причину ее существования.

## Назначение миссии:

- дает субъектам внешней среды общее представление об организации, ее философии, средствах, которые она готова использовать в своей деятельности;
- является базой для установления целей организации и выработки ее стратегии;
- способствует формированию единения внутри организации;
- показывает работникам организации смысл и содержание их деятельности.

## Интересы субъектов, заинтересованных в результатах деятельности организации

<i>Субъекты</i>	<i>Интересы субъектов</i>
Собственники организации	Заинтересованы в получении прибыли и распределении ее между собой
Сотрудники	Решают свои жизненные проблемы за счет заработной платы
Покупатели	Удовлетворяют свои потребности, покупая продукцию (услуги) организации
Деловые партнеры	Оказывают услуги организации в своих интересах
Государственные и муниципальные органы	Содержат социальную сферу за счет части прибыли организации

## Содержание миссии

- целевые ориентиры (на решение каких задач направлена деятельность организации);
- сфера деятельности (какой продукт предлагает, на каком рынке работает и т.п.);
- философия организации (ценности и верования, принятые в организации);
- возможности и способы осуществления деятельности (сила, отличительные особенности, ноу-хау и т.п.);
- имидж организации.

- Удачная формулировка миссии — это краткое и ясное определение основных направлений деятельности организации, которые мотивируют ее сотрудников и создают достаточно привлекательный образ для поставщиков и покупателей.
- «Банк содействует развитию малых и средних предприятий, оказывает им и частным клиентам услуги по доступным ценам, обеспечивает акционерам и вкладчикам оптимальную прибыль, а работникам банка справедливое вознаграждение».

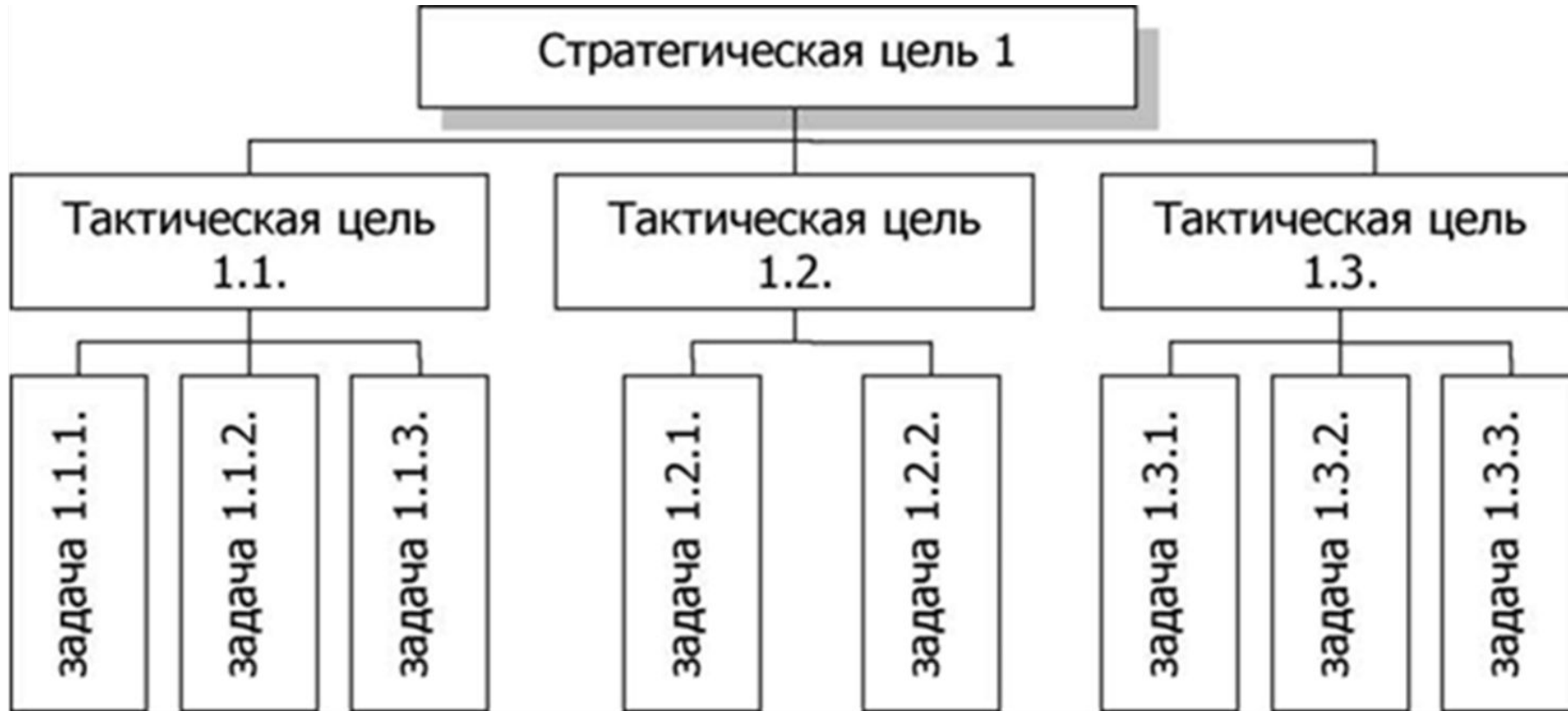
- **Цель** - желаемое состояние отдельных параметров организации, на достижение которых направлена ее деятельность.
- **Долгосрочные** – это цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла.
- **Краткосрочными** обычно считают цели, которые достигаются в течение одного года.
  
- Сферы, применительно к которым организации устанавливают цели:
  - доходы;
  - работа с клиентами;
  - потребности и благосостояние сотрудников;
  - социальная ответственность.

## Цель должна быть **SMART**

- Specific - конкретная
- Measurable - измеримая в смысле возможности применения измеримых индикаторов
- Agreed upon - согласована всеми заинтересованными сторонами
- Achievable - достижимая в смысле достаточно благоприятных внешних факторов
- Realistic - реалистичная в смысле достаточности ресурсов проекта
- Timed - определена дата достижения цели



- **Прогнозирование** – определение вероятностных целей функционирования и развития организации и возможных путей их достижения.
- **Планирование** - это обоснование и выбор целей функционирования и развития организации и средств их достижения. При этом перспективное планирование базируется на долгосрочных целях, а текущее – на краткосрочных.



**Декомпозиция главной цели на подцели (дерево целей)**

**Технология управления по целям** — это технология, основанная на приоритете целей над ситуациями.

Процесс управления по целям состоит из следующих **этапов**:

- • определяются обязанности и полномочия менеджеров всех уровней;
- • устанавливаются цели и задачи менеджеров в рамках их должностных обязанностей;
- • составляются планы и мероприятия по достижению поставленных целей;
- • осуществляется контроль выполнения целей и задач каждым подразделением и исполнителем;
- • производится оценка работы и мотивация персонала.

## СУЩНОСТЬ И ТИПЫ СТРАТЕГИЙ

- 1) **стратегия** – деловая концепция организации на заданную стратегическую перспективу, представленная в виде долгосрочной программы действий;
- 2) **стратегия** – обобщенная модель долгосрочных действий организации, которые ей необходимо осуществить для достижения поставленных целей;
- 3) **стратегия** – система (синтез) функциональных стратегий – развития бизнеса, продуктово-маркетинговой, производственной, финансовой и т.п.).

**Функциональные стратегии** (продуктово-маркетинговая, производственная, финансовая и т.п.) — это стратегии отдельных функциональных подсистем корпоративной стратегии организации.

- **Продуктово-маркетинговая (маркетинговая, продуктовая) стратегия** нацелена на разработку и принятие стратегических решений по номенклатуре, качеству и объему производства продукции и ее реализации на соответствующих рынках.
- **Стратегия отдельного бизнеса (бизнес-стратегия)** — конкретная стратегия для конкретного бизнеса. Если организация осуществляет только один бизнес, то бизнес-стратегия и корпоративная стратегия полностью совпадают.
- **Комбинированная бизнес-стратегия** — совокупность нескольких бизнес-стратегий, реализуемых организацией одновременно.

**Группа стратегий (концепций) концентрированного роста** базируется на развитии продукта или развитии рынка.

**Стратегии (концепции) интегрированного роста** предполагают расширение организации за счет усиления контроля над поставщиками и посредниками, находящимися между организацией и конечными потребителями.

**Стратегии (концепции) дифференцированного роста** предполагают поиск новых возможностей роста за счет производства новых продуктов.

**Стратегии (концепции) сокращения** реализуются тогда, когда требуется перегруппировка сил в связи с кардинальными изменениями в организации.



ФГБОУ ВО ЮГУ  
ИНСТИТУТ  
ЦИФРОВОЙ  
ЭКОНОМИКИ