

# Теория организации

1. Системный подход в менеджменте. Организация как система, ее свойства. Внешняя среда организации.

*Иванова И. А.*

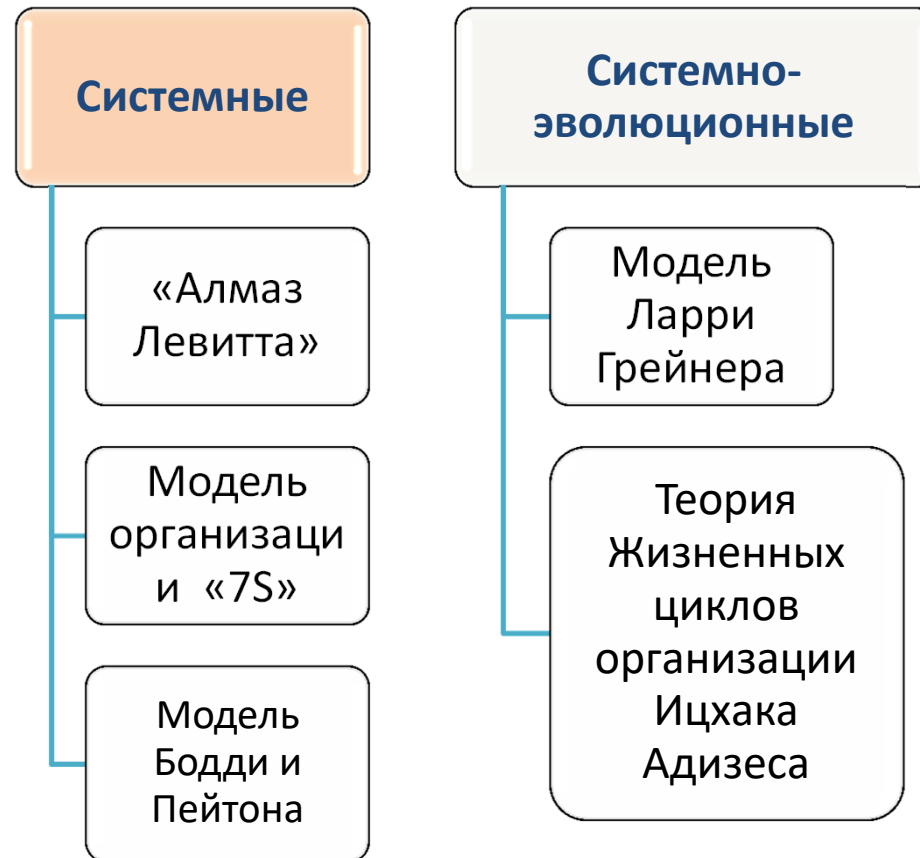
*Доктор экономических наук, профессор Государственного университета управления, профессор МГТУ им. Н.Э. Баумана*

# Содержание темы

1. Универсальные модели организации.
  - Системные модели.
  - Системно-эволюционные модели.
2. Системные модели организации.
3. Системный подход. Организация как открытая система.
  - Внешняя среда организации.
  - Внутренняя среда организации.
4. Системно-эволюционные модели организации.
  - Модель Л. Грейнера.
  - Модель жизненных циклов организации И. Адизеса.

# **Универсальные модели развития организации**

## Универсальные модели организации



# Системные модели организации

**Модель «Алмаз Левитта»  
представляет собой целостность 4 компонентов:**



## Основные внутренние переменные организации (модель М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури)

- Цели
- Структура
- Задачи
- Технология
- Люди

Модель организации «7S» компании «McKinsey»  
(Томас Питерс, Роберт Уотерман)





## Семь ключевых элементов организации модели организации «7S» компании «McKinsey»

- Структура (structure)
- Системы и процедуры (systems)
- Стратегия (strategy)
- Сумма навыков (skills)
- Состав персонала (staff)
- Стиль управления (style)
- Совместно разделяемые ценности (shared values)

# Интегральная модель организации

Д. Бодди и Р. Пэйтона

- Цели
- Бизнес-процессы
- Структура
- Технология
- Люди
- Власть
- Культура организации

# Системный подход в менеджменте

*Организация как открытая система*

Л. Фон Берталанфи, А. Богданов, Г. Саймон, П. Друкер, А.  
Чандлер

- **Системный подход** – это не набор руководств, научных положений и принципов, в первую очередь это **образ мышления** современного менеджера по отношению к организации и управленческой деятельности.

# Современная организация как объект управления

- Сложная, недетерминированная система, обладающая множеством различных связей, как внутренних, так и с внешним окружением
- Комплексное многоплановое явление, в котором в единой целостности связаны цели и ресурсы, функции и процессы, протекающие в организации и в ее внешнем окружении

## Принципиальные отличия системного подхода

- Исходит из понимания организации и управления как многомерного, разнопланового, синтетического явления
- Исходит из того, что в управленческой деятельности необходим учет влияния множества разных факторов, составляющих как внутреннюю, так и внешнюю среду организации
- Опирается на доказанное системологами наличие системного эффекта

# Система

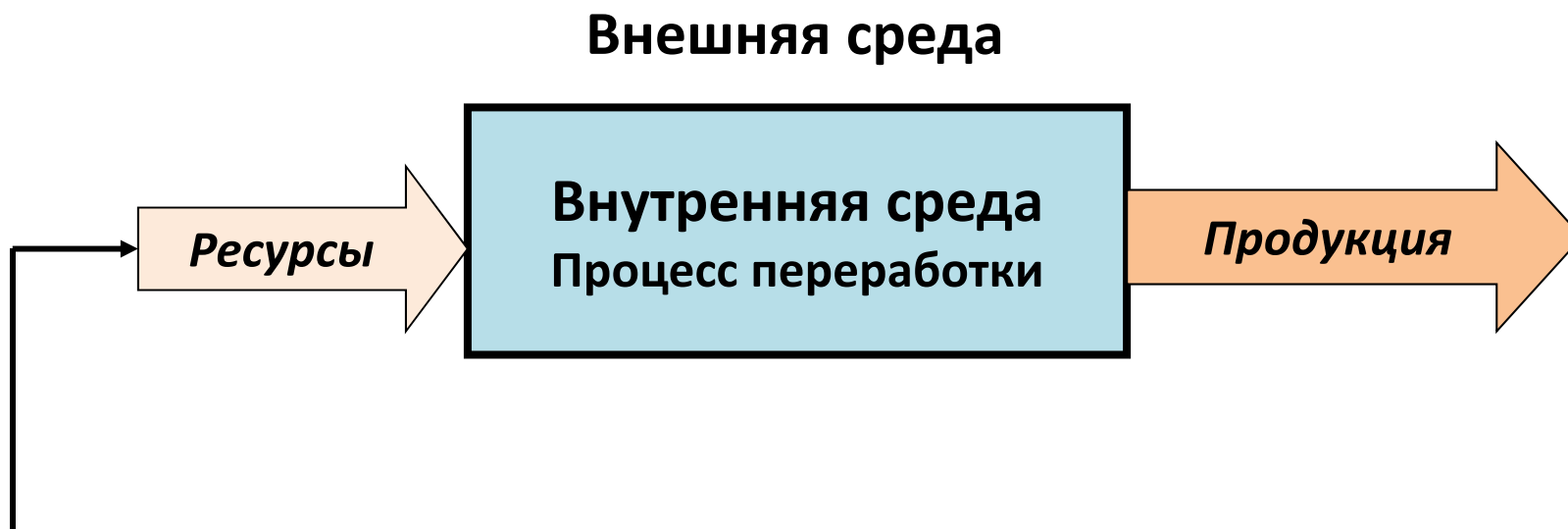
- Это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого

# Открытая система

- Характеризуется взаимодействием с внешней средой
- Не является самообеспечивающейся, зависит от ресурсов, поступающих извне
- Границы системы проницаемы, идет постоянный обмен с внешней средой
- Имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде

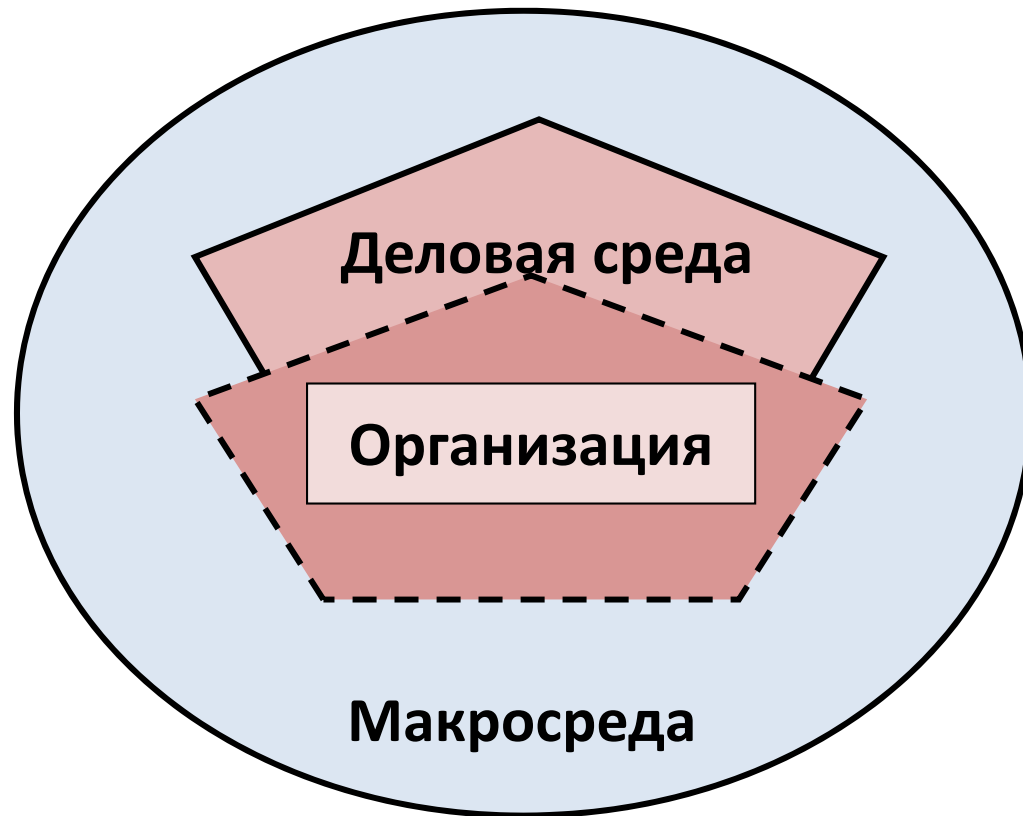


## Организация как открытая система



В любой организации реализуются три  
ключевых процесса:

- Получение ресурсов из внешней среды
- Производство продукта
- Передача произведенного продукта во внешнюю среду



**Изменение внешней среды организации**

## Внешняя среда имеет два кольца окружения:

- Ближнее (непосредственное) окружение компании – ***деловая среда***
- Дальнее (косвенное) окружение компании – ***макросреда*** или ***макроокружение***

# Ближнее окружение компании

- Состоит из факторов (элементов) **прямого воздействия**, т.е. имеет свойство **непосредственно влиять** на деятельность компании
- К **факторам прямого воздействия** относятся те элементы, отношения с которыми регламентируются двухсторонними договорами, соглашениями или обязательствами по законодательству

# Деловая среда

- ***Клиенты, потребители*** – прямые, косвенные, потенциальные
- ***Поставщики и другие партнеры по бизнесу*** – участники какой-либо совместной с корпорацией деятельности, которая может реализовываться в форме договора на поставку, аренды, партнерства, подряда и других сделок

# Деловая среда

- **Конкуренты** – могут быть добросовестными, агрессивными и выжидающими
- **Финансово-кредитные учреждения и другие организации инфраструктуры** – организации, обеспечивающие бесперебойную работу компании, непосредственно, участвующие в ее финансовом цикле – банки, трастовые и инвестиционные компании и т.д.
- **Должники и кредиторы**

# Деловая среда

- **Контролирующие организации** – государственные и муниципальные органы, осуществляющие надзор за деятельностью корпорации: различные инспекции, фонды, комиссии и т.д.
- **Внешние заинтересованные лица** – лица, заинтересованные в процветании корпорации, исходя из своих личных или корпоративных интересов; **юридические**: крупные акционеры, материнские, дочерние и зависимые компании; **физические**: мелкие держатели ценных бумаг, члены семей работников и т.д.



# Деловая среда

- **Трудовые ресурсы и рынок труда**, определяющий возможность подбора необходимого персонала
- **Общественность** – партии, объединения, союзы, общества, формирующие общественное мнение, отношение в сознании населения к корпорации и ее продукции
- **Законодательная база в соответствующей области деятельности** – ГК РФ, УК РФ

# Деловая среда компании

- Существует **обратная связь** между компанией и ее деловой средой, т.е. организация, в свою очередь, может влиять на свое непосредственное окружение

# Макроокружение компании

- К нему относятся элементы, находящиеся ***вне сферы непосредственного влияния корпорации***
- Эти элементы, в свою очередь, оказывают ***косвенное влияние*** на корпорацию, в основном через элементы непосредственного окружения

# Макроокружение компании

- Экономическая составляющая
- Политическая составляющая
- Правовая составляющая
- Социальная составляющая
- Технологическая составляющая
- Природно-географические факторы

# Анализ и оценка деловой среды

- Для того, чтобы ответить на вопрос, в какой среде работает организация, необходимо оценить ее по таким параметрам, как **сложность**, **стабильность** и **неопределенность**

# Простая среда

- Состоит из относительно небольшого количества факторов (элементов), эти элементы достаточно однородны (небольшое количество поставщиков, партнеров, контролирующих организаций и т.д., 1-2 целевые группы потребителей)

# Сложная среда

- Состоит из большого количества неоднородных факторов (элементов) внешней среды, фактором сложности среды является наличие нескольких целевых рынков, и, соответственно различных групп потребителей.

# Стабильная среда

- Ее элементы не меняются в течение довольно длительного времени
- Фактором стабильной среды является устойчивый спрос и предложение товаров и услуг
- Если происходит постепенное изменение спроса, его нетрудно предвидеть



# Нестабильная среда

- Характеризуется частыми изменениями, которые могут быть вызваны действиями конкурентов, колебаниями спроса, появлением новых продуктов и технологий
- Как правило, они носят непредсказуемый характер

# Неопределенность

- Означает отсутствие необходимой информации о деловой среде и непредсказуемость происходящих в ней изменений, что существенно увеличивает степень риска при стратегическом планировании

**Динамичность ДС**

**Сложность ДС**

		Простая	Сложная
Динамичность ДС	Стабильная	<p>1. Небольшое число однородных элементов ДС 2. Элементы остаются неизменными или изменяются медленно</p> <p><b>Низкая неопределенность</b></p>	<p>1. Большое число разнородных элементов ДС 2. Элементы остаются неизменными или изменяются медленно</p> <p><b>Умеренно-низкая неопределенность</b></p>
	Нестабильная	<p><b>Умеренно-высокая неопределенность</b></p> <p>1. Небольшое число однородных элементов ДС 2. Элементы часто изменяются и эти изменения непредсказуемы</p>	<p><b>Высокая неопределенность</b></p> <p>1. Большое число разнородных элементов ДС 2. Элементы часто изменяются и эти изменения непредсказуемы</p>

**Матрица оценки неопределенности деловой среды**

- Целью проведения анализа внешней среды является выявление **угроз**, которые она несет и **возможностей**, которые она дает организации для ведения ее бизнеса