

# Тема **3.** ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ



# ПЛАН

## Часть I. Внутренняя среда

- Корпоративная культура
- Основные внутренние переменные организации
- Факторы, влияющие на индивидуальное поведение

*Корпоративная культура –*  
это набор базовых ценностей,  
убеждений, негласных  
соглашений и норм,  
разделяемых всеми членами  
организации.

# Уровни корпоративной культуры

- Поверхностный: *видимые объекты, артефакты культуры*
- Второй: *общие ценности и убеждения*
- Подсознательный: *базовые, основополагающие предположения и глубокие убеждения*

***Символ*** – это объект, действие  
или событие, имеющее смысл  
для окружающих

**Предания** – это основанные  
на происходивших в компании реальных  
событиях, часто повторяемые  
повествования, известные всем  
сотрудникам организации.

***Герой*** – человек,  
олицетворяющий собой дела,  
подвиги, характер или атрибуты  
ОК, модель, образец личности,  
подражать которой стремится  
большинство сотрудников  
организации

**Девиз (слоган, лозунг) –**  
**это предложение, в котором**  
**кратко формулируется**  
**основная ценность ОК**

# Организационные церемонии

– это особые плановые мероприятия, проводимые ради всех присутствующих

*Внутренние переменные -  
это ситуационные факторы  
внутри организации*

# Основные внутренние переменные организации

ЦЕЛИ

ЛЮДИ

СТРУКТУРА



ТЕХНОЛОГИИ

ЗАДАЧИ

***Цели*** есть конкретные  
конечные состояния или  
желаемый результат, которого  
стремится добиться группа,  
работая вместе

## Общие цели:

- отражают концепцию развития фирмы
- разрабатываются на длительную перспективу
- определяют основные направления программ развития фирмы
- ранжируются по принципу приоритетности

## Частные (специфические) цели или Подцели:

- разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности:

- ✓ маркетинг
- ✓ инвестиции в развитие фирмы
- ✓ производство
- ✓ финансы
- ✓ выражаются в количественных и качественных показателях

# *Структура организации -*

**это логические  
взаимоотношения уровней  
управления и функциональных  
областей, построенные в такой  
форме, которая позволяет  
наиболее эффективно достигать  
целей организации**

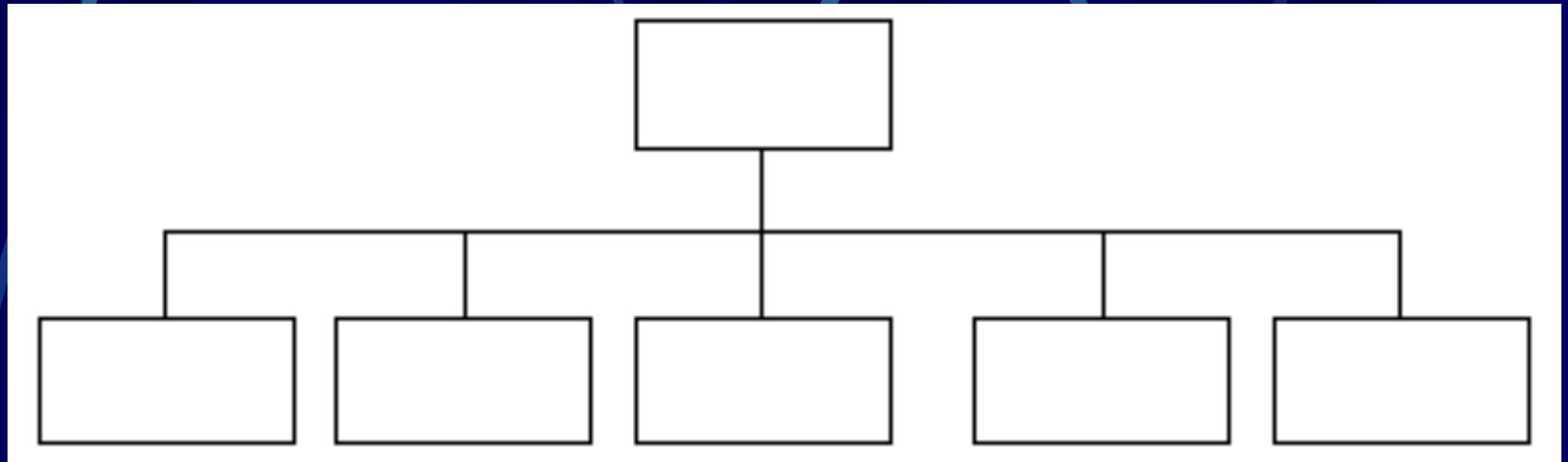
**Организационная структура управления** – совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами

**Элементы организационной структуры:**

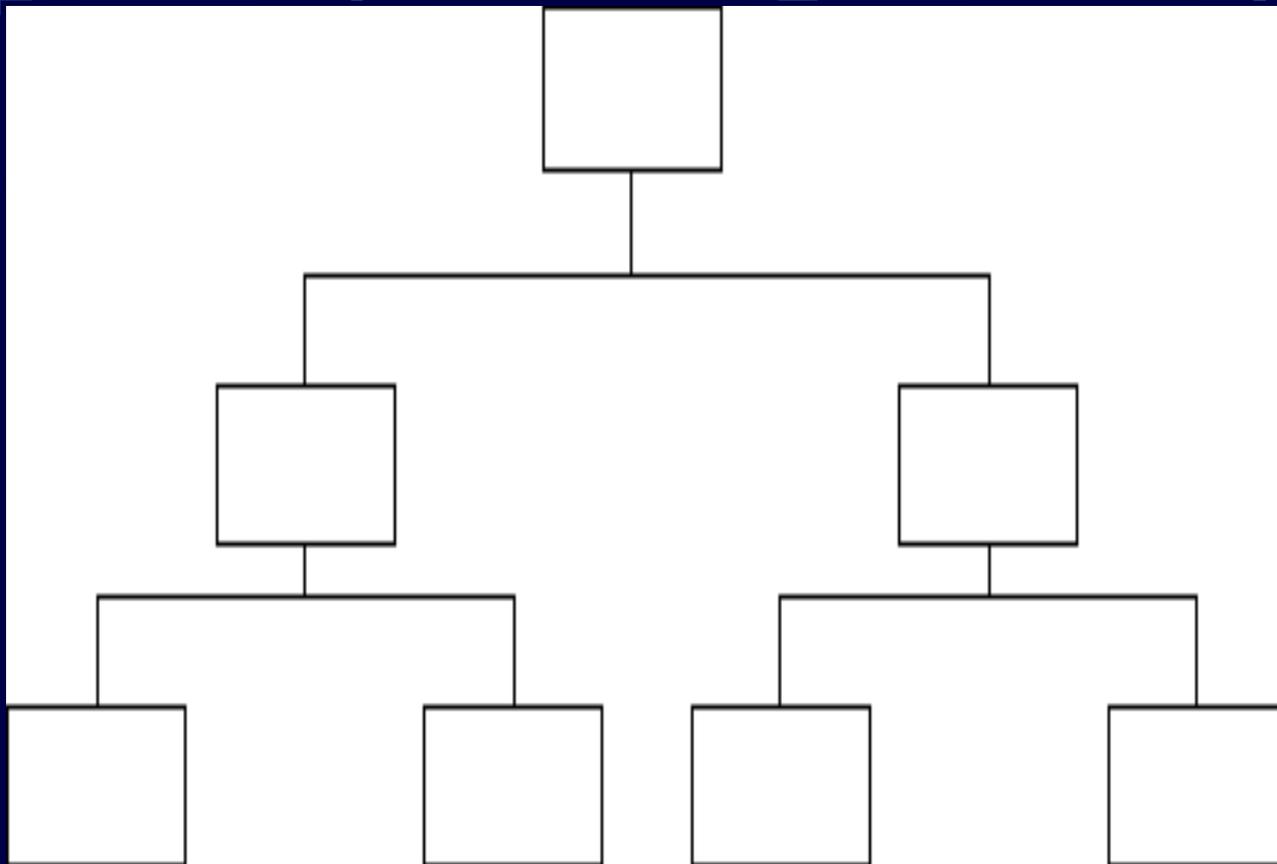
- звенья (отделы)
- уровни (ступени) управления
- связи (горизонтальные и вертикальные)

**Сфера контроля** – это  
число сотрудников,  
подчиненных одному  
руководителю

# Плоская структура организации



# Иерархическая структура организации



# Линейная организационная структура



**Задача** – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки

# Задачи делятся на три категории:

- Работа с людьми
- Работа с предметами
- Работа с информацией

**Технология** – это средство преобразования сырья, будь то люди, информация или материалы, в искомые продукты и услуги

# Влияние технологии на управление:

- Промышленная революция
- Стандартизация и механизация
- Конвейерные сборочные линии

# Классификация по Д. Вудворт

**Мелкосерийная** или **единичная технология** — это производство, ориентированное на одного заказчика.

**В технологиях массового производства** изготавливаются большие количества принципиально сходной продукции.

**Непрерывное производство** использует автоматическое оборудование для изготовления больших количеств совершенно одинаковой продукции.

# Классификация технологии по Томпсону

- Многозвенная технология характеризуется серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно
- Посредническая технология характеризуется встречами взаимозависимых групп людей
- Интенсивная технология включает применение специальных приемов, навыков или услуг, для осуществления изменений в конкретном материале, поступающем в производство

# Три аспекта человеческой переменной в менеджменте

- Поведение отдельных людей
- Поведение людей в группах
- Поведение руководителя в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп

# Факторы, влияющие на поведение людей в организации



# Влияние среды на личность и поведение



# СОЦИОТЕХНИЧЕСКИЕ ПОДСИСТЕМЫ

Внутренние переменные обычно называют социотехническими подсистемами, потому что они имеют **социальный компонент** (людей) и **технический компонент** (другие внутренние переменные)

# Взаимосвязанность внутренних переменных



Группы функциональных процессов, охватывающие  
деятельность организации  
(объекты управления со стороны менеджмента)

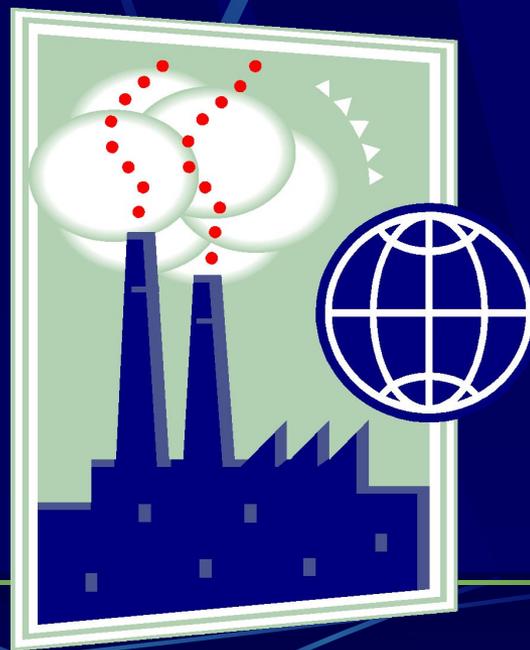
- производство
- маркетинг
- финансы
- персонал
- эккаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности)

# ПЛАН

## Часть II. Внешняя среда

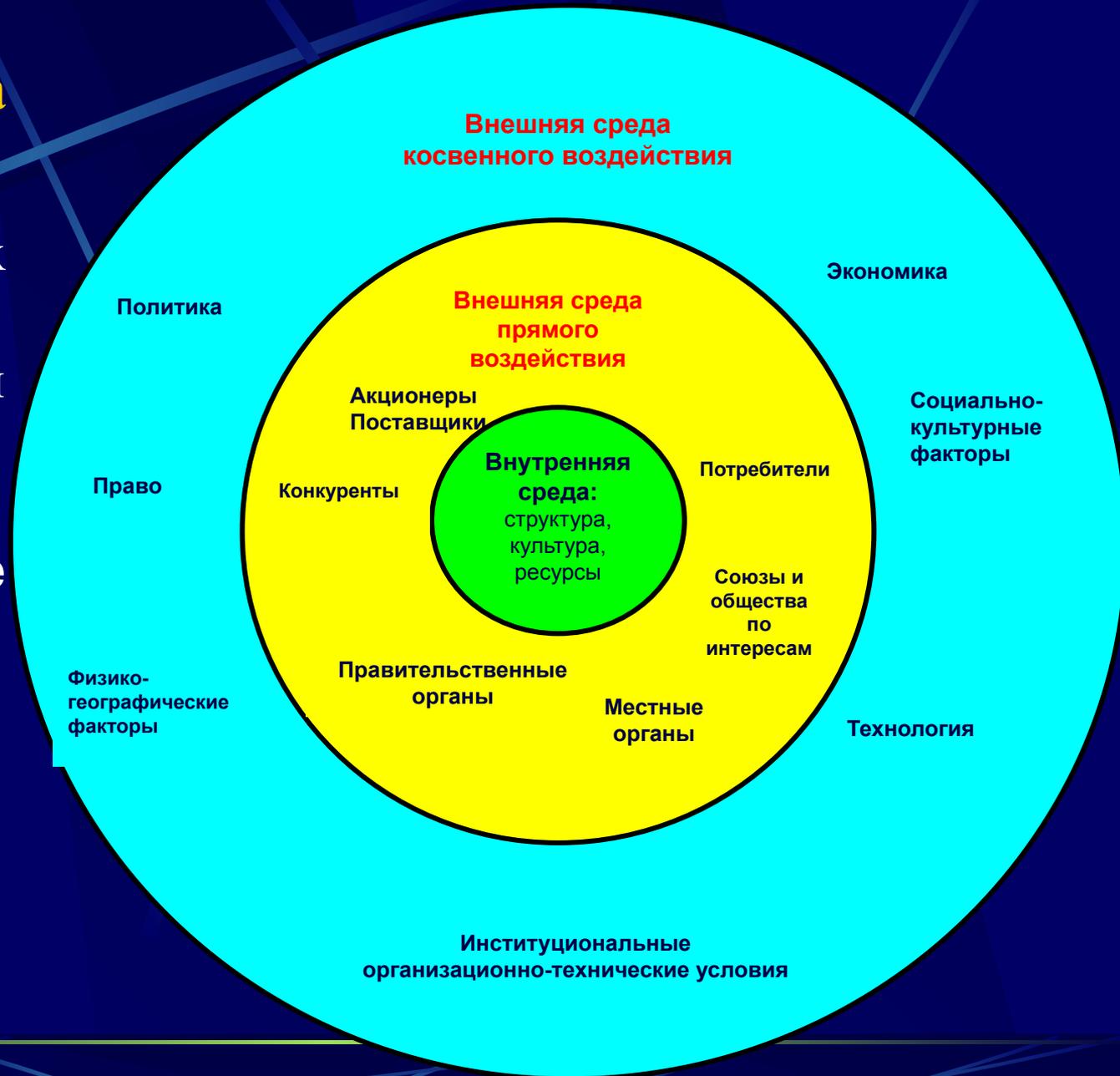
- Факторы внешней среды организации
- Характеристики внешней среды
- Особенности бизнеса в международной среде

**Внешняя среда организации  
включает элементы, находящиеся вне  
компании, но оказывающие на нее  
существенные воздействия.**



# Внешняя среда организации -

совокупность двух подсистем: макроокружения и микроокружения, т.е. элементов, находящихся вне компании, но оказывающих на нее существенное воздействие

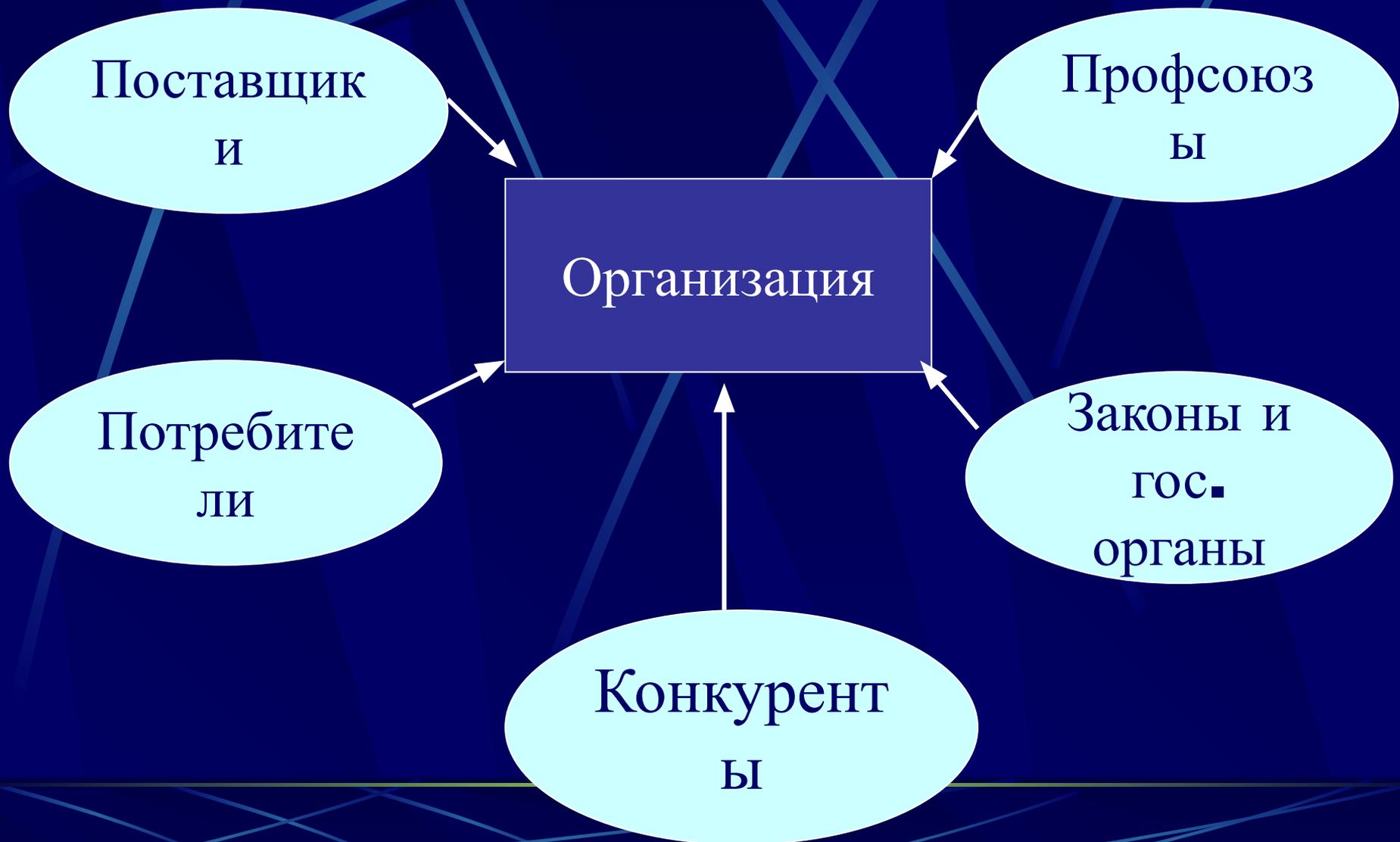


# Внешняя среда

- Среда прямого воздействия
- Среда косвенного воздействия

**СРЕДА ПРЯМОГО  
ВОЗДЕЙСТВИЯ (среда задач,  
функциональная среда,  
микросреда),** воздействует на  
большинство повседневных  
функций организации, напрямую  
связанных с основными видами  
деятельности.

# Среда прямого воздействия



# Среда прямого воздействия

## **ПОТРЕБИТЕЛИ/ ПОКУПАТЕЛИ**

- географическое месторасположение
- демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности)
- социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки)
- отношение к продукту (почему покупает продукт, для кого, как оценивает данный продукт)

## **ПОСТАВЩИКИ** *(материалов, оборудования, энергии, капитала, рабочей.силы)*

- уровень специализированности
- величина стоимости переключения на других клиентов
- концентрированность на работе с конкретными клиентами
- важность объема продаж
- степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов

# Среда прямого воздействия

## **ЗАКОНЫ И ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНЫ**

- законы и правовые акты
- действенность правовой системы
- сложившиеся традиции в области бизнеса
- практическая реализация законодательства
- регулирующие постановления местных органов власти

## **КОНКУРЕНТЫ**

- слабые и сильные стороны
- поставщики ресурсов
- использование новых технологий

**СРЕДА КОСВЕННОГО  
ВОЗДЕЙСТВИЯ (общая,  
генеральная или макросреда)**  
представляет собой внешний слой  
самых разнообразных, но  
оказывающих лишь косвенное  
воздействие на деятельность  
организации элементов

# Среда косвенного воздействия



# Среда косвенного воздействия

## **СОСТОЯНИЕ ЭКОНОМИКИ**

- величина ВВП
- темп инфляции
- уровень безработицы
- % ставка
- производительность труда
- нормы налогообложения
- платежный баланс и т.п.

## **ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ**

- политика государства, т.е. намерения в области развития общества
- средства, с помощью которых государство намерено проводить свою политику в жизнь

## **МЕЖДУНАРОДНЫЕ СОБЫТИЯ**

- легкость доступа к сырьевым материалам
- деятельность иностранных картелей
- изменения валютного курса
- политические решения в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков

# Среда косвенного воздействия

## СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ

- отношение людей к работе и качеству жизни
- обычаи, верования, разделяемые людьми ценности
- демографические структуры общества
- рост населения
- уровень образования
- мобильность людей/готовность к перемене жительства и т.п.

## НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ПРОГРЕСС

- изменения в технологии производства
- применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг
- успехи в технологии средств связи

*(компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая технологии, интегрированные линии связи, робототехника, спутниковая связь, атомная энергетика, получение синтетических топлив и продуктов питания, генная инженерия)*

# Характеристики внешней среды

- **Взаимосвязанность факторов внешней среды** - уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.
- **Сложность внешней среды** – число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию.

## Характеристики внешней среды (продолжение)

- **Подвижность внешней среды** – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.
- **Неопределенность внешней среды** – относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности.

## Этапы процесса глобализации

- **ВНУТРЕННИЙ ЭТАП.** Рыночный потенциал ограничивается страной происхождения компании. Производство и маркетинг ведутся в пределах ее внутреннего рынка.
- **МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭТАП.** Возрастает доля экспорта компании, которая, как правило, переходит к **мультирегиональной стратегии**. Продвижением ее продуктов в некоторых зарубежных странах могут заниматься маркетинговые агентства.

## Этапы процесса глобализации (продолжение)

- **МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНЫЙ ЭТАП.** Маркетинговые и производственные мощности компании размещаются в разных странах мира; более 30% объема продаж приходится на поставки в другие государства.
- **ГЛОБАЛЬНЫЙ ЭТАП.** Компания уже не привязана ни к одной стране. Продажа товаров и закупка ресурсов производится в странах, которые предлагают наиболее выгодные условия. Собственность, контроль и высшее руководство компании распределяются по нескольким странам мира.

Под международным менеджментом понимают управление деятельностью компании более чем в одной стране.

Основные задачи менеджмента (финансы, производство, распределение товаров и услуг) изменяются незначительно, а такие основные его функции, как планирование, организация, мотивация и контроль вообще не зависят от масштабов деятельности организации. Но международный менеджмент сопряжен с весьма высокими рисками

# Международная среда бизнеса

Экономическа  
я среда

Социокультурна  
я среда

Организация

Законодательн  
о-политическая  
среда



Организац  
ия

Экономические

- Экономическое развитие
- Рынки ресурсов и товаров
- Доход на душу населения
- Инфраструктура
- Курсы обмена валют
- Экономические условия

Законодательно-  
политические

- Политические риски
- Законы, ограничения
- Возможности национализации
- Тарифы, квоты, налоги
- Терроризм, политическая нестабильность

Социокультурные

- Социальные ценности, убеждения
- Язык
- Религия (объекты, табу, праздники)
- Родственные связи
- Образование, грамотность
- Временная ориентация

Основные способы выхода на  
международные рынки  
(для малых и средних фирм)

- I. Поиск источников зарубежных поставок (по меньшим ценам)
- II. Выход на рынки готовой продукции других стран

# СТРАТЕГИИ ВЫХОДА НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ

- **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЗАРУБЕЖНЫХ РЕСУРСОВ**
- **ЭКСПОРТ**
- **ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ**
  - **ФРАНЧАЙЗИНГ**
- **ПРЯМЫЕ ИНВЕСТИЦИИ**
  - **СОВМЕСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ**
  - **СОЗДАНИЕ ЗАРУБЕЖНОГО ФИЛИАЛА**
  - **СОЗДАНИЕ НОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ЗА РУБЕЖОМ (ДОЧЕРНЯЯ ФИРМА)**

Многонациональной (мультинациональной, транснациональной) называют корпорацию, более **25%** доходов которой связаны с операциями вне страны происхождения

- Менеджмент МНК – управление интегрированной всемирной бизнес-системой, когда зарубежные филиалы тесно сотрудничают друг с другом (**интенсивное перемещение капитала, технологий, человеческих ресурсов**)
- Высшее руководство МНК – единственное управленческое подразделение, которое принимает основные стратегические решения относительно развития всех филиалов
- Высшие руководители МНК – специалисты по глобальной деятельности, работают со всем миром, как с единым рынком

- **Этноцентрические компании** – менеджмент делает основной акцент на операции в стране происхождения
- **Полицентрические компании** – менеджмент ориентирован на рынки отдельных зарубежных стран
- **Геоцентрические компании** – не отдают предпочтения ни одной конкретной стране

Спасибо за внимание!

