

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 происшедших 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**

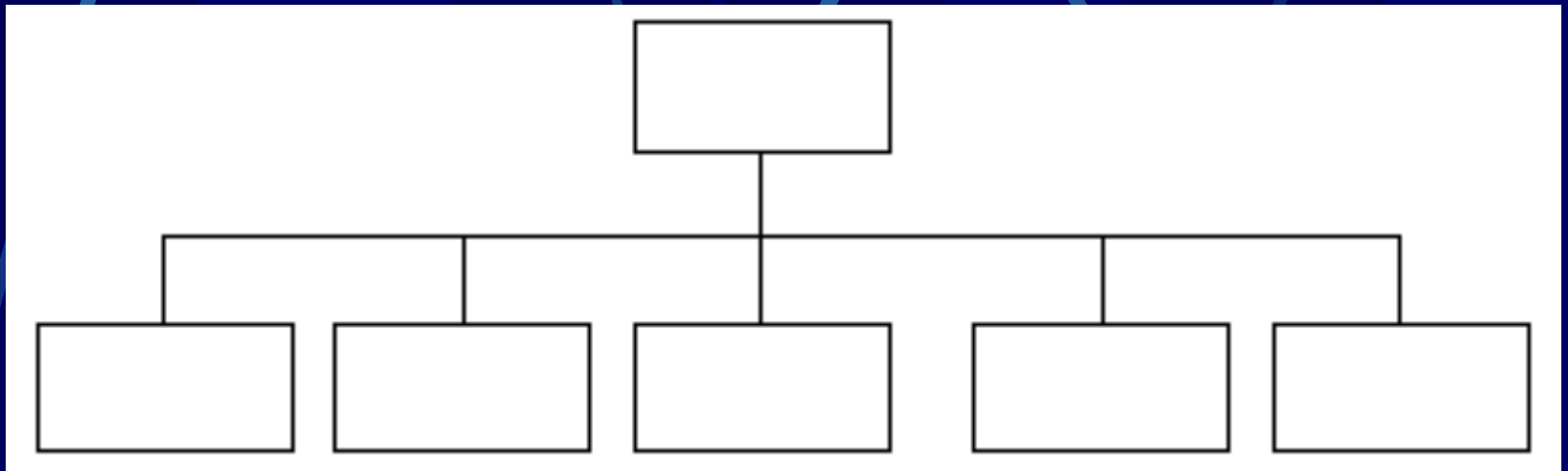
Организационная структура управления – совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами

Элементы организационной структуры:

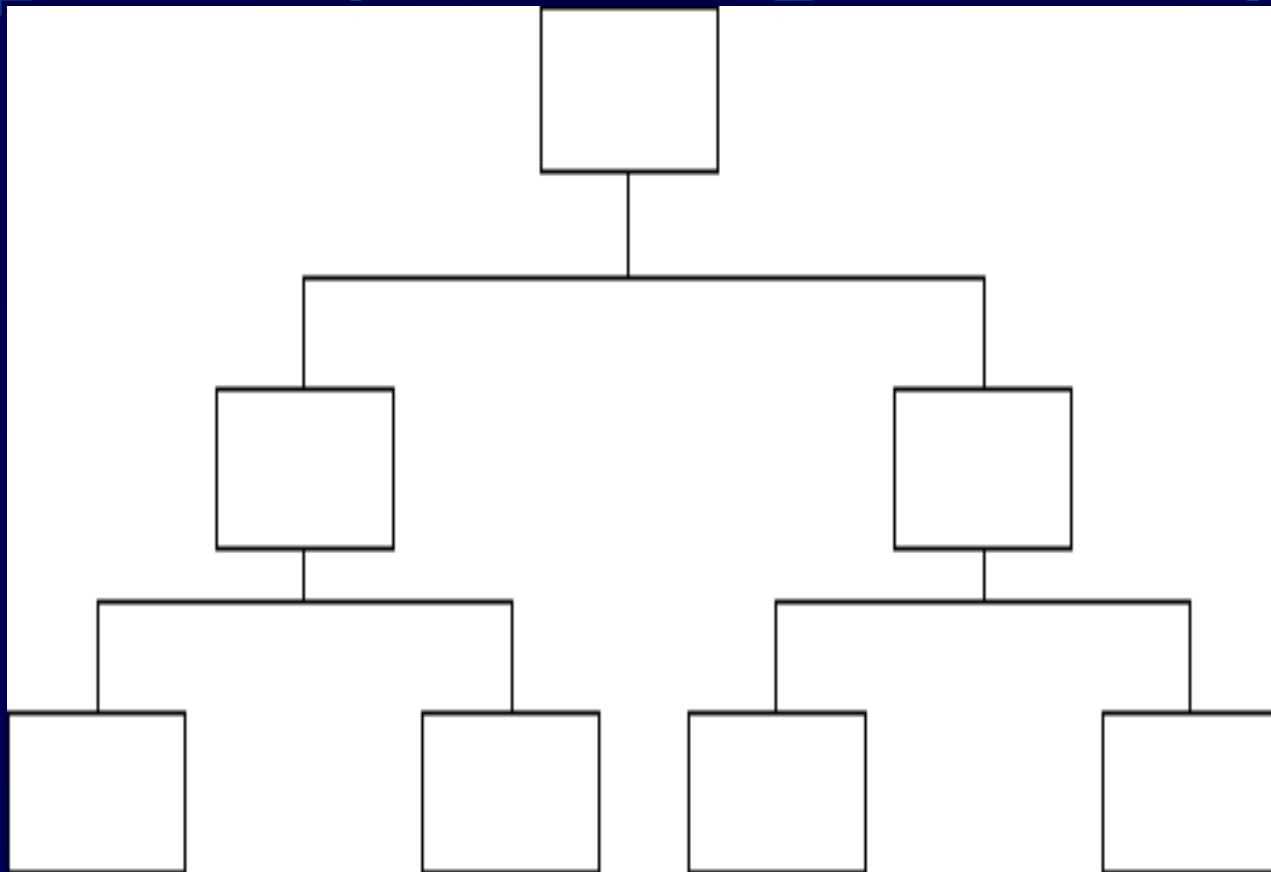
- звенья (отделы)
- уровни (ступени) управления
- связи (горизонтальные и вертикальные)

Сфера контроля – это
число сотрудников,
подчиненных одному
руководителю

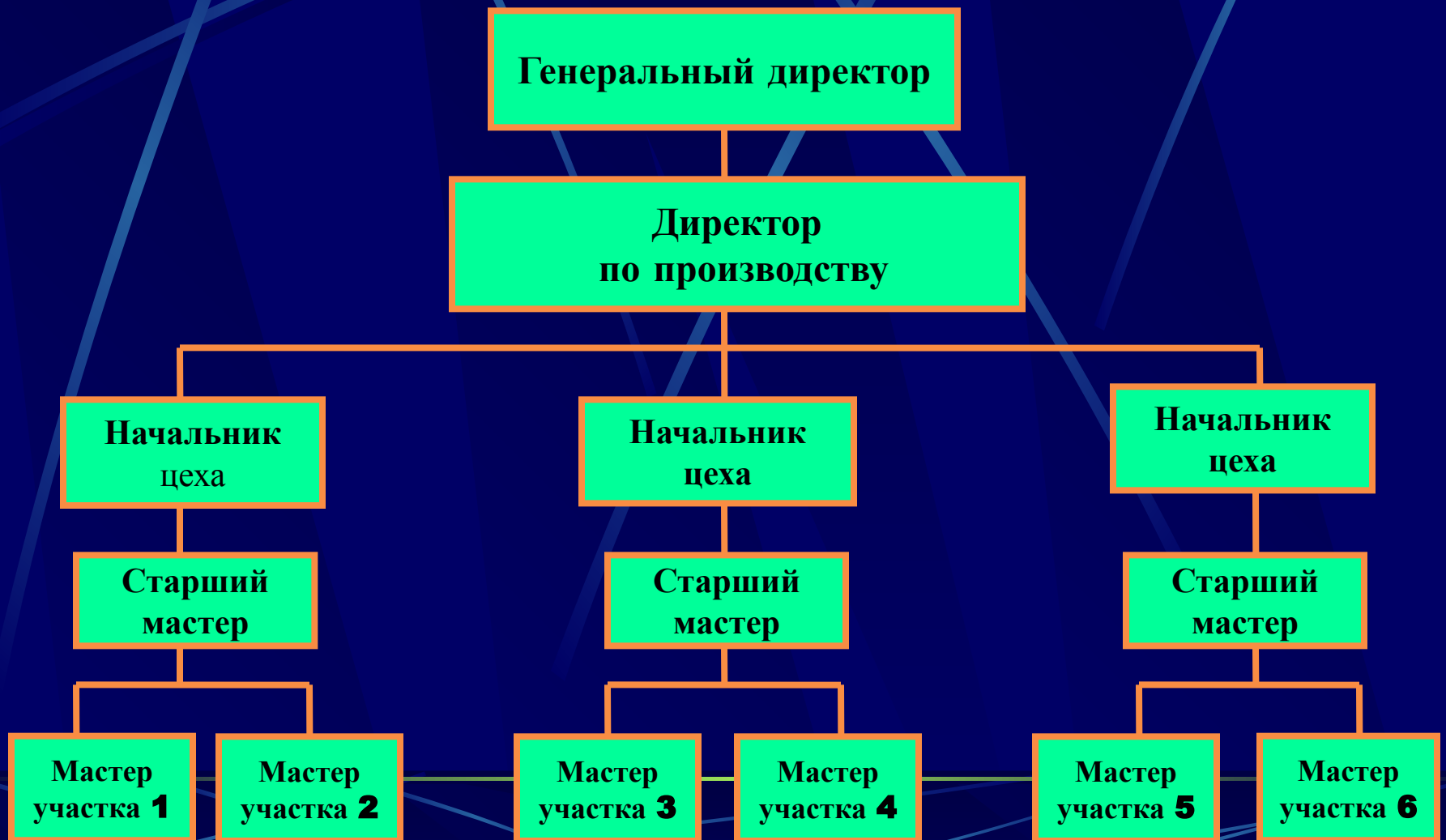
Плоская структура организации



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 технология — **или** **единичная** 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)

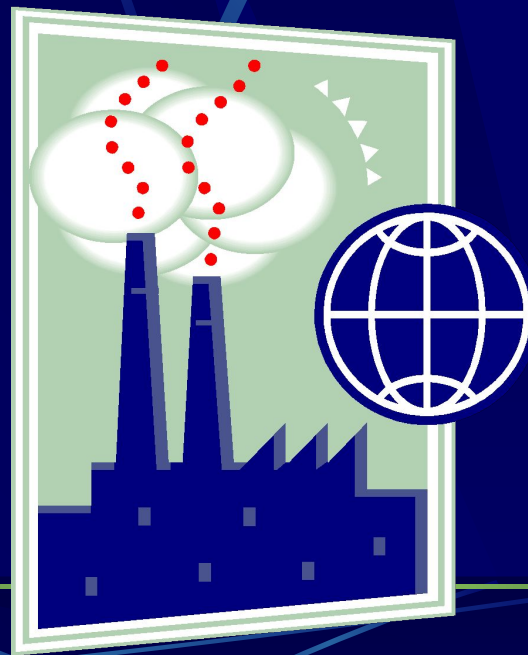
- производство
- маркетинг
- финансы
- персонал
- эккаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности)

ПЛАН

Часть II. Внешняя среда

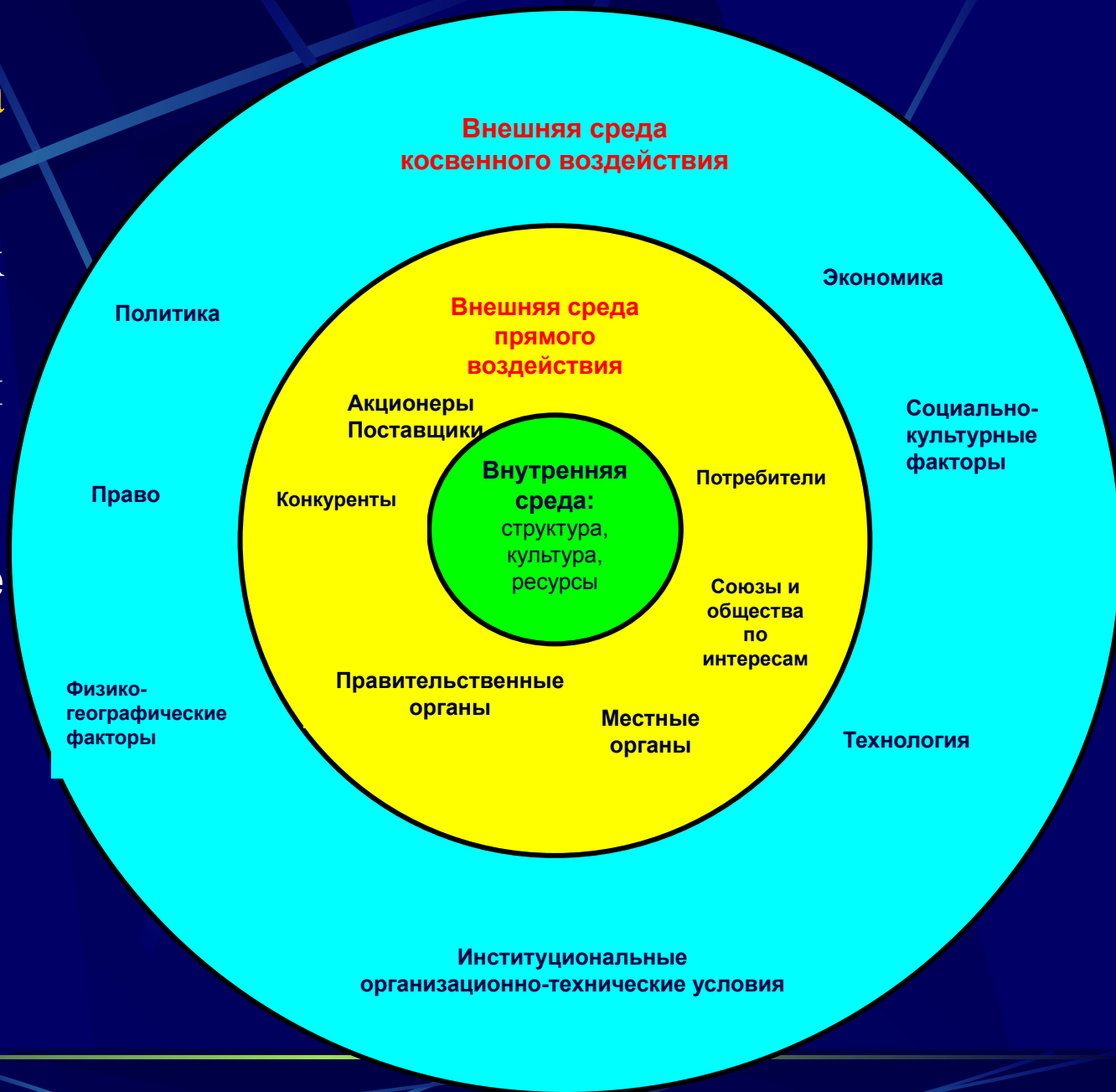
- Факторы внешней среды организации
- Характеристики внешней среды
- Особенности бизнеса в международной среде

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



Внешняя среда организации -

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

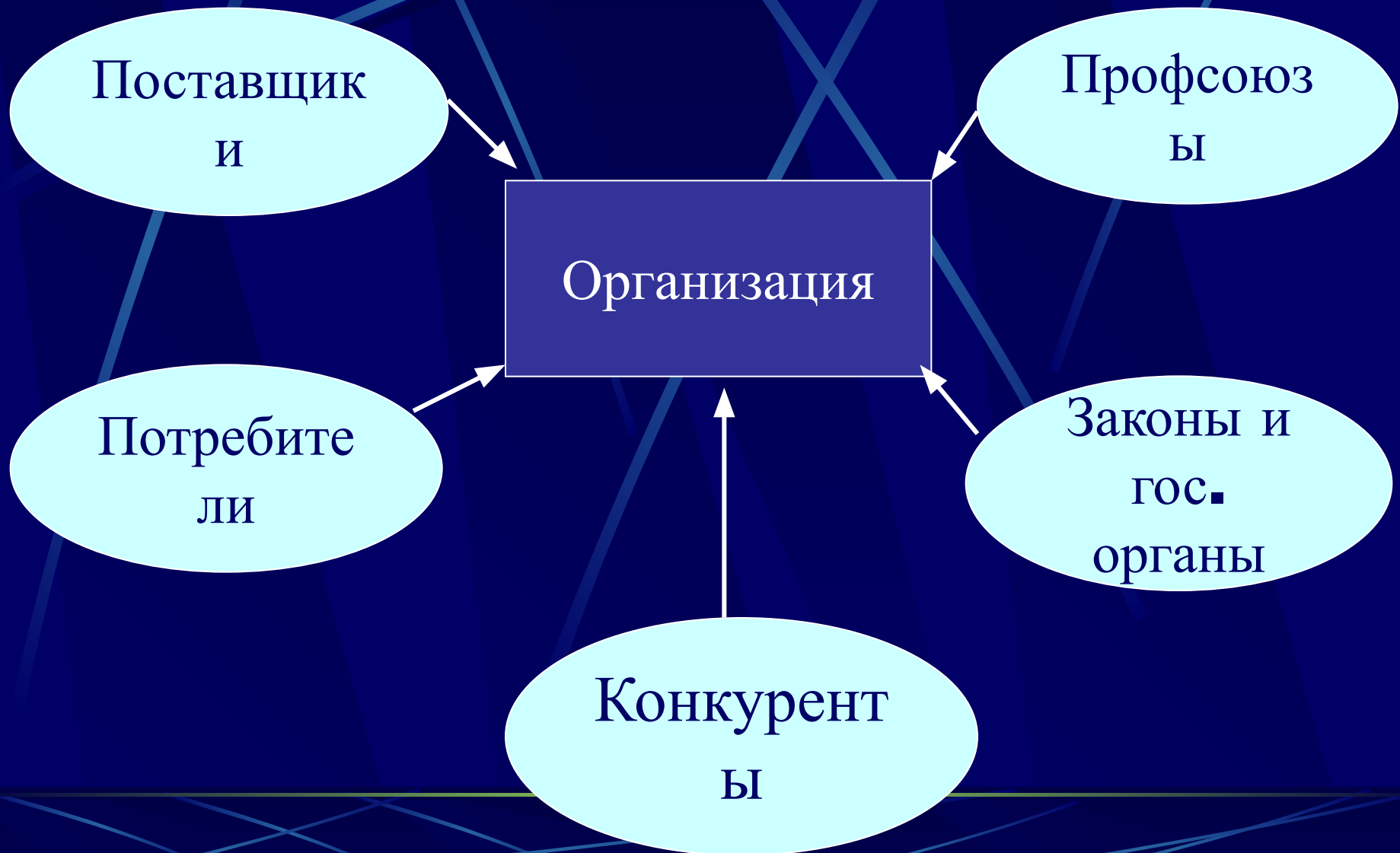


Внешняя среда

- 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!

