ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

КАМЧАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

«Организация и ее деловая среда»

Курсовая работа

Руководитель: старший преподаватель ы

Выполнил студент группы 08 МО ы

Работа защищена « » 200 с оценкой ы

Петропавловск-Камчатский

2009

Содержание

Введение 3

Глава 1. Природа и сущность организации

1.1 Организационные элементы и характеристики 4

1.2 Внешняя и внутренняя среда организации 12

1.3 Жизненный цикл организации и ее основные стадии 14

Глава 2. Особенности взаимодействия организации с элементами микро и макросреды

2.1 Взаимодействие с потребителями и поставщиками 20

2.2 Особенности взаимодействия с конкурентами 22

2.3 Взаимодействие организации с государственными, региональными и международными секторами 23

Глава 3. Анализ и оценка деловой среды

3.1 Характеристика и факторы деловой среды 26

3.2 Инструменты анализа 28

3.3 Неопределенность деловой среды и ее оценка 32

Заключение 34

Список использованных источников 35

Введение

Важнейшим понятием в бизнессе является организация. Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае если, среда допускает его осуществление.

Таким образом, целью данной работы является изучение внешнего окружения организации для более эффективного принятия управленческих решений, необходимых для успешной деятельности компании.

Основной задачей данной курсовой работы будет рассмотрение элементов внутренней и внешней среды организации, находящихся в постоянном взаимодействии. А также оценка и анализ этих факторов с помощью различных методов. Анализ среды нужен для определения стратегии поведения предприятия и осуществления этой стратегии в жизнь.

Объектом исследования является организация как единое целое.

Предметом же исследования - деловая среда организации состоящая из большого числа элементов, которые и будут рассмотрены в данной работе.

Данная тема является актуальной, как и вся теория менеджмента. В новом тысячелетии наша страна должна научиться жить в условиях рыночной экономики, важнейшим условием этого является высококвалифицированные управленцы. Умение выделить и проанализировать элементы организации и внешние факторы является залогом успеха фирмы.

Работа выполнена с использованием научной литературы таких известных авторов как О.С. Виханский, А.И. Наумов, Т.А. Гайдаенко, Р.Л. Дафт.

Глава 1. Природа и сущность организации

1.1 Организационные элементы и характеристики

Несмотря на очень большие различия, такие организации, как банк, больница, таксомоторный парк, мебельная фабрика, нефтеперерабатывающий завод, имеют общие элементы и характеристики

Организация не может успешно существовать в конкурентной деловой среде, если она не имеет определенных ориентиров, указывающих на то, к чему она стремится и чего хочет добиться. Такие ориентиры задаются с помощью миссии.

Миссия — это предназначение организации, основная цель ее существования. Большинство российских руководителей не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации, считая это ненужным. Однако, как показывает практика, организация, где есть ясное представление о цели ее существования, имеет больше шансов на успех, чем та, где его нет.

Миссия имеет большое значение для деловой среды. Она влияет на имидж организации, привлекает потребителей, партнеров, акционеров, так как информирует о том, что представляет собой фирма, к чему она стремится, чем руководствуется в своей деятельности, какие средства готова использовать.

Миссия придает организации определенность и индивидуальность. Она является основой для выработки целей и стратегии организации, определяет ее организационную структуру, оказывает влияние на формирование организационной культуры, так как сотрудники организации должны разделять основную цель, осознавать и вносить свой вклад в ее достижение, а также разделять ценности и принципы, которые часто отражаются в миссии. Она предъявляет требования к сотрудникам, позволяет отбирать определенный тип работников, необходимых для организации.

На миссию организации оказывают влияние:

•рынок, который определяет спрос на продукцию и услуги;

•потребители; деятельность организации направлена на удовлетворение их потребностей и желаний;

•основатели или руководители организации; их ценности и представление о том, для чего они создают организацию и какой хотят ее видеть;

•сотрудники, работающие в организации; от их способ­ностей, квалификации, труда зависит реализация целей;

•собственники (акционеры), которые инвестируют капитал;

•партнеры (поставщики, дистрибьюторы и т.д.), которые обеспечивают необходимыми ресурсами и оказывают другие необходимые услуги;

•местное сообщество, тесно связанное с организацией, являющееся непосредственной средой ее существования, и его интересы (увеличение рабочих мест, создание безопасных для окружающей среды технологий, продуктов, условий труда и других благ, необходимых ему);

•общество в целом, которое получает от организации часть создаваемого ею богатства в виде товаров, услуг, налогов, благотворительности и т.д., позволяющую реализовывать социальные цели и повышать его благосостояние.[1]

Например, миссией автомобильной компании «Дженерал моторс» является «предоставление такого качества продукции и услуг, при котором наши покупатели будут обеспечены превосходным товаром, наши работники и деловые партнеры уверены в нашем успехе, а держатели наших акций получат наилучшую отдачу на свои капиталовложения». А миссия дочерней компа­нии «Шевролет» сформулирована гораздо уже: «Производство удобных и экономичных автомобилей и грузовиков».

На основе миссии, сформулированной в общих чертах, оп­ределяются цели организации, которые отражают разно­образные конкретные направления ее деятельности с ука­занием сроков их выполнения. Это могут быть долгосроч­ные, среднесрочные и краткосрочные цели экономическо­го, социального, производственного, организационного ха­рактера, направленные на рост и развитие организации, стабилизацию или сокращение.

Цели организации являются основой для постановки це­лей ее подразделений. Организация также дает возможность работникам достичь личных целей, реализовать коллектив­но то, чего они не в состоянии осуществить индивидуально. Таким образом, в ней складывается иерархия целей. Руководитель должен координировать цели подразделений, отдельных групп и лиц, направлять их на выполнение це­лей всей организации, не допуская возникновения противоречий. Такие противоречия порождают различные конфликты, которые в худшем случае могут разрушить организацию.

Кроме работников организации во внешней среде существу­ют заинтересованные группы — покупатели, поставщики, держатели акций, кредиторы, дистрибьюторы, которые определяют ее цели исходя из собственных интересов.

Например, различные группы, заинтересованные в деятельности компаний по производству продуктов питания, желают, чтобы цели включали:

•покупатели — производство качественной, экологически чис­той продукции по приемлемым ценам;

•поставщики —сохранение связей с компанией в течение дли­тельного периода, а также расчетов с ней по ценам, обеспе­чивающим достаточный доход;

•общество — безопасное для окружающей среды, природы и людей производство товаров по минимальным ценам, увели­чение рабочих мест, благотворительность;

•работники — обеспечение хороших условий труда, справедли­вой зарплаты и возможности продвижения;

•менеджеры—увеличение доли рынка, производственных мощ­ностей, производительности труда;

•кредиторы — сохранение устойчивого финансового положе­ния компании и выплату долгов точно в срок;

•дистрибьюторы — сохранение связей с компанией в течение длительного времени и продажу им товаров по ценам, обеспечивающим достаточный доход;

•акционеры — максимальную отдачу от их вложений.

Из-за разнообразия этих интересов при постановке целей руководство сталкивается со сложной задачей, пытаясь удовлетворить каждую из заинтересованных групп, учитывая при этом интересы организации. Противоречивые требования со стороны различных групп, заинтересованных в результатах работы организации, нередко приводят к необходимости принятия менеджерами сложных в этическом плане решений. Например, правильно ли увольнять работников, если после этого компания сможет более эффективно конкурировать и, по-существу, избежать банкротства?

При постановке целей и принятии решений необходимо учитывать меру социальной и этической ответственности, которую несет организация перед обществом. Общество ждет, что организации будут функционировать в согласии с его интересами, предоставляя рабочие места, занимаясь охраной окружающей среды, обеспечивая справедливое обращение с работниками, производя безопасную продукцию, добросовестно относясь к покупателям. Это осознается и многими руководителями российских организаций. Основными требованиями, которые необходимо учитывать менеджерам при постановке целей, являются достижимость, гибкость, приемлемость, конкретность, измеримость и совместимость.

Для реализации целей организации разрабатывается стратегия. Если цели определяют то, к чему стремится организация, что она хочет получить как результат своей деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких средств и действий организация сможет достичь своих целей в условиях изменяющейся внешней среды. Общекорпоративная стратегия определяет на перспективу общее направление деятельности организации; деловые стратегии — то, как организация будет конкурировать на тех рынках, где она продает свои продукты; функциональные стратегии (маркетинговая, финансовая, про­изводственная, исследований и разработок, управления персоналом) — то, какие продукты будет разрабатывать и производить компания, как она будет их продавать, как будут распределяться ресурсы, необходимые для выполнения поставленных целей.

Производственно-технологические характеристики отра­жают особенности и тип производства, а также техноло­гий, используемых организацией при создании продукции. Эти особенности касаются используемого сырья, материа­лов, машин, механизмов, оборудования, сложности про­дукта и технологических операций по его изготовлению. Орга­низация может использовать в производстве и управлении рутинные и нерутинные технологии, а также различные типы производства: единичное, серийное, массовое.

Особенности технологии связаны со сферой действия орга­низации и типом производства. Организации сферы произ­водства функционируют в различных отраслях промышлен­ности, сельского хозяйства, транспорта и т.п.

К сфере услуг относятся такие организации, как банки, рекламные и кадровые агентства, торговые, консультаци­онные фирмы, страховые компании и т.п.

В научно-технической сфере действуют организации, за­нимающиеся исследованиями и разработками: научно-ис­следовательские институты, конструкторские и технологи­ческие бюро, научные центры, исследовательские консор­циумы и т.д.

Численность работников средних и крупных организаций в Российской Федерации в законодательном порядке не ус­тановлена. Принято считать, что численность работников средних предприятий составляет от 100 до 300 человек, а крупных — от 300 (в некоторых отраслях от 500) и выше.

В любой организации существует *разделение труда* между ее работниками и подразделениями, в результате которого появляются новые виды работ. *Горизонтальное* разделение труда происходит на одном уровне иерархии по функциям управления, стадиям и этапам осуществляемых процессов. *Вертикальная* специализация означает разделение работ между работниками и подразделениями организации, на­ходящимися на различных уровнях иерархии. Профессио­нальные организации часто делают акцент на персональное разделение труда, которое означает специализацию работы среди работников в соответствии с их индивидуальным опытом и квалификацией. Этот тип разделения труда особенно необходим в организациях, где требуются специальные, часто уникальные знания, например при высокотехнологичном производстве.

Уровень специализации отражает степень разделения труда. При высокой степени специализации выполняется узкий набор функций, задач, работ, при низкой — широкий.

Специализация имеет преимущество: способствует повышению производительности труда, улучшению качества выполняемых работ, совершенствованию методов их проведения и т.п.

Однако нужно помнить, что слишком узкая специализация работ приводит к их монотонности, снижает мотивацию работников, степень их удовлетворенности, порождает обособленность между узкоспециализированными подразделениями и сотрудниками, а также ухудшает взаимодействие между ними и увеличивает потребность в координации. [2]

*Дифференциация* означает такую специализацию подразделений, при которой каждое из них выполняет определенную законченную работу. Необходимость в дифференциации вызвана изменениями, происходящими во внешней среде организации. Чем выше степень дифференциации различных частей организации, тем больше потребность в интеграции, т.е. в согласовании их действий и сотрудничестве.

*Стандартизация,* или унификация, означает выполнение похожих, аналогичных работ, операций, действий персо­нала, использование одних и тех же методов их выполнения, одинаковых технологий в различных частях организации. Специализация и стандартизация облегчают процесс формализации.

*Формализация* отражает установленные в организации и за­фиксированные в письменном виде правила и процедуры, определяющие деятельность персонала, подразделений и организации в целом. Она способствует наведению и под­держанию порядка. О том, насколько высок уровень фор­мализации, свидетельствует количество письменной рег­ламентирующей документации (инструкции, правила, по­ложения, распоряжения, нормы, указания и т.п.). Органи­зации с высоким уровнем формализации принято назы­вать бюрократическими.

Следите за тем, чтобы организация не стала слишком бюрокра­тической. В такой организации главной становится бумага, а не человек, а личный контроль руководителя заменяется формаль­ной проверкой, насколько выполняются или не выполняются ус­тановленные правила и процедуры.

*Иерархия* отражает вертикальную соподчиненность уровней управления, показывает, кто кому подчиняется, где и как распределяются полномочия по принятию решений. Проблема определения уровней иерархии непосредственно связана с проблемой ограничения числа подчиненных, т. е. мас­штабом или нормой управляемости (диапазоном контроля).

*Диапазон контроля, или норма управляемости, —* это макси­мальное число непосредственных подчиненных, которыми может эффективно управлять руководитель. При определе­нии этого числа учитываются различные факторы, связанные с характером выполняемых работ, характеристиками подчиненных, стилем руководства и т.п.

Норма управляемости тесно связана с уровнем иерархии. Так, например, считается, что для высшего уровня управления организацией этот показатель не должен превышать 7 человек, в то время как у руководителей низшего уровня он может достигать 30.

*Узкий диапазон контроля* означает, что у руководителя в подчинении минимальное число подчиненных, в результате чего в организации увеличивается число уровней управления.

*Широкий диапазон контроля* предполагает подчинение ру­ководителю максимально возможного числа подчиненных и наличие минимально возможного числа уровней иерархии в организации.

В современных организациях количество уровней управле­ния колеблется от 2 до 12 в производственных организаци­ях и от 2 до 9 — в непроизводственных организациях.

*Централизация* означает сосредоточение прав по принятию решений на высшем уровне управления, *децентрализация —* передачу прав по принятию решений на более низкие уров­ни иерархии. Уровень централизации определяется тем, где сосредоточены права по принятию решений, и может из­меряться количеством принимаемых решений на высшем уровне управления по отношению к общему количеству решений.

*Профессионализм* персонала отражает степень профессио­нального мастерства работников организации. Высокий уровень профессионализма связан с длительной специальной подготовкой, образованием, повышением квалификации, а также продолжительным опытом работы.

*Соотношение численности персонала* измеряется соотноше­нием различных групп управленческих работников: руко­водителей высшего уровня, специалистов, технического персонала. Задача руководителя состоит в том, чтобы под­держивать необходимые соотношения в зависимости от из­менения других организационных характеристик.

*Сложность* организации является ее комплексной харак­теристикой. Она отражает уровень специализации или раз­деления работ, дифференциации подразделений, иерархию и территориальное расположение организации. Чем сложнее организация, тем больше в ней уровней управления, подразделений и должностей на одном иерархическом уров­не, филиалов, дочерних компаний, выше степень их дифференциации. Все характеристики организации связаны между собой. Например, крупная организация с массовым производством и стабильным окружением стремится к большей формализации, специализации и централизации, что необходимо учитывать при управлении.

1.2 Внешняя и внутренняя среда организации

Информация о внутренней среде фирмы необходима менеджеру, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации. Важно то, что помимо производства продукции, оказания услуг организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

Анализ внутренней среды проводят по следующим направлениям:

*производство:* объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции предприятия; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования, система контроля запасов; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности, техническая эффективность мощностей; местонахождение производства и наличие инфраструктуры; экология производства; контроль качества, издержки и качество технологий; патенты, торговые марки и т.п.;

*персонал:* структура, потенциал, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников;

*организация управления:* организационная структура, система управления; уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства; фирменная культура; престиж и имидж фирмы; организация системы коммуникаций;

*маркетинг:* товары, произведенные фирмой, доля на рынке; возможность собирать необходимую информацию о рынках; каналы распределения и сбыта; маркетинговый бюджет и его исполнение; маркетинговые планы и программы; нововведения; имидж, репутация и качество товаров; стимулирование сбыта, реклама, ценообразование;

*финансы и учет:* финансовая устойчивость и платежеспособность; прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам); собственные и заемные средства и их соотношение; эффективная система учета, в том числе учета издержек, формирования бюджета, планирования прибыли.[3]

Характеристика внешней среды организации и ее основные элементы

В нacтoящee вpeмя мeнeджepaм нeoбxoдимo yчитывaть дeйcтвиe фaктopoв, нaxoдящиxcя внe opгaнизaций, пocкoлькy opгaнизaция кaк oткpытaя cиcтeмa зaвиcит oт внeшнeгo миpa в oтнoшeнии пocтaвoк pecypcoв, энepгии, кaдpoв, пoтpeбитeлeй. Мeнeджep дoлжeн yмeть выявлять cyщecтвeнныe фaктopы в oкpyжeнии, кoтopыe пoвлияют нa eгo opгaнизaцию, пoдбиpaть мeтoды и cпocoбы peaгиpoвaния нa внeшниe вoздeйcтвия. Оpгaнизaции вынyждeны пpиcпocaбливaтьcя к cpeдe, чтoбы выжить и coxpaнить эффeктивнocть.

Выдeляют cлeдyющиe ocнoвныe xapaктepиcтики внeшнeй cpeды:

* взaимocвязaннocть фaктopoв внeшнeй cpeды — ypoвeнь cилы, c кoтopoй измeнeниe oднoгo фaктopa вoздeйcтвyeт нa дpyгиe фaктopы. Измeнeниe кaкoгo-либo фaктopa oкpyжeния мoжeт oбycлaвливaть измeнeниe дpyгиx;
* cлoжнocть внeшнeй cpeды — чиcлo фaктopoв, нa кoтopыe opгaнизaция oбязaнa peaгиpoвaть, a тaкжe ypoвeнь вapиaтивнocти кaждoгo фaктopa;
* пoдвижнocть cpeды — cкopocть, c кoтopoй пpoиcxoдят измeнeния в oкpyжeнии opгaнизaции. Окpyжeниe coвpeмeнныx opгaнизaций измeняeтcя c нapacтaющeй cкopocтью. Пoдвижнocть внeшнeгo oкpyжeния мoжeт быть вышe для oдниx пoдpaздeлeний opгaнизaции и нижe для дpyгиx. В выcoкoпoдвижнoй cpeдe opгaнизaция или пoдpaздeлeниe дoлжны oпиpaтьcя нa бoлee paзнooбpaзнyю инфopмaцию, чтoбы пpинимaть эффeктивныe peшeния;
* нeoпpeдeлeннocть внeшнeй cpeды — cooтнoшeниe мeждy кoличecтвoм инфopмaции o cpeдe, кoтopoй pacпoлaгaeт opгaнизaция, и yвepeннocтью в тoчнocти этoй инфopмaции. Чeм нeoпpeдeлeннee внeшнee oкpyжeниe, тeм тpyднee пpинимaть эффeктивныe peшeния.

Сpeдa пpямoгo вoздeйcтвия включaeт фaктopы, кoтopыe нeпocpeдcтвeннo влияют нa дeятeльнocть opгaнизaции. К ним oтнocят пocтaвщикoв, aкциoнepoв, тpyдoвыe pecypcы, зaкoны и yчpeждeния гocyдapcтвeннoгo peгyлиpoвaния, пpoфcoюзы, пoтpeбитeлeй и кoнкypeнтoв.

Пoд cpeдoй кocвeннoгo вoздeйcтвия пoнимaют фaктopы, кoтopыe мoгyт нe oкaзывaть пpямoгo нeмeдлeннoгo вoздeйcтвия нa opгaнизaцию, нo cкaзывaютcя нa ee фyнкциoниpoвaнии. Рeчь идeт o тaкиx фaктopax, кaк cocтoяниe экoнoмики, нayчнo-тexничecкий пpoгpecc, coциoкyльтypныe и пoлитичecкиe измeнeния, влияниe гpyппoвыx интepecoв и cyщecтвeнныe для opгaнизaции coбытия в дpyгиx cтpaнax. [4]

1.3 Жизненный цикл организации

Эффективная и устойчивая деятельность любой организа­ции непосредственно зависит от того, как руководители и работники понимают, оценивают и учитывают в своих действиях ее жизненный цикл и каждую его стадию. Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и в конце концов прекращают свое существование. Какие-то из них развиваются быстрее других и делают свое дело лучше, чем другие. Руководитель должен знать, на какой стадии развития находится организация, и оце­нивать, насколько осуществляемая деятельность и приня­тый стиль управления соответствуют этой стадии.

*Жизненный цикл* — это период, в течение которого организа­ция проходит такие стадии своего функционирования, как создание, рост, зрелость и упадок. Это предсказуемые изме­нения состояния организации, которые протекают во вре­мени с определенной последовательностью.

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?

Жизненный цикл ориентирует на периодическую перепроверку специфических целей организации, на постановку вопроса о целесообразности ее существования в том виде, в каком она создавалась первоначально.

*Жизненный цикл продукции —* это временной интервал, включающий несколько стадий, каждая из которых отли­чается особым характером процесса изменения во времени объемов производства.

Следует различать:

•полный жизненный цикл продукции;

•жизненный цикл продукции в сфере производства;

•жизненный цикл продукции в сфере потребления.

Полный жизненный цикл продукции включает время со­здания, продолжительность выпуска и время эксплуатации изделий у потребителей.

Понятие жизненного цикла продукции используется для:

•планирования маркетинга и снабженческо-сбытовой де­ятельности;

•организации послепродажного обслуживания изделий;

•выбора адекватных форм управления;

•создания необходимых структурных звеньев.

Стадии создания организации

Организация находится в стадии становления, цели — не­достаточно четкие. Творческий процесс протекает свобод­но. Основные усилия направлены на создание продукта и на выживание в условиях рынка. Организация маленькая, отношения между сотрудниками неформальны. Структура простая, плоская, нет разделения труда и специализации. Работа выполняется совместно. Контроль основывается на личном наблюдении владельца. Он же несет всю ответствен­ность за принятые решения.

*Стадия создания*

*На этой стадии перед организацией стоят две задачи:*

*•*доступ к необходимым ресурсам;

•овладение механизмом конкуренции.

*Решение задач на «стадии создания» невозможно без анализа сложившейся ситуации, без получения всей объективной ин­формации.*

На стадии создания организации руководитель должен:

•изучить потребительский спрос на данную продукцию или услуги на конкретных рынках;

•собрать и оценить информацию о деятельности и наме­рениях конкурентов, сопоставить ее с возможностями, наличием ресурсов и стратегией своей компании;

•взвесить необходимость и целесообразность увеличения потенциала своей компании и внесения соответствую­щих корректив в ее стратегию;

•принять необходимые меры по привлечению дополни­тельных ресурсов за счет внутренних и внешних источ­ников;

•рационально организовать управленческий процесс, включая расстановку кадров, создание системы ответ­ственности, надежный механизм принятия решений, систему мотиваций и стимулов.

*Стадия роста*

На этой стадии развиваются инновационные процессы пре­дыдущего этапа, формируется миссия (предназначение) организации. Коммуникации и контроль в организации ос­таются неформальными. Ее члены затрачивают на работу много времени, демонстрируют коллективность и высокие обязательства. Однако когда организация начинает быстро расти, появляется необходимость в выделении некоторых видов деятельности, начинается процесс разделения труда и специализации, появляется необходимость делегирова­ния полномочий и иерархия ответственности.

На данной стадии перед организацией стоят следующие за­дачи:

•создание условий для экономического роста;

•обеспечение высокого качества товаров и услуг.

Главный критерий. На стадии роста должен быть выбран такой тип управления, который обеспечил бы *поддержа­ние стабильного баланса между постоянством и новшествами, осуществление эффективной деятельности в настоящем с одновременным планированием будущего.*

На стадии роста организации на первый план в деятельно­сти руководителя выступают:

•решение социальных проблем коллектива, позволяющее закреплять и развивать заинтересованность работников;

•обеспечение баланса между текущей и инновационной перспективной деятельностью, между повышением ка­чества выпускаемой продукции и услуг и поисками но­вых сфер приложения капитала;

•оптимизация соотношения между централизацией и де­централизацией в управлении компанией, внедрение прогрессивных структур управления, информационных технологий и т.п.

*Стадия зрелости*

Структура организации становится более сложной, иерар-хичной, формальной, вводятся правила, определяются про­цедуры. Возрастает степень разделения труда и специализа­ции. Усиливается централизация. Возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия ре­шений становится более взвешенным, консервативным. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает серьезной опасности. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. На этой стадии организация может оказаться бюрократичной.

Если такая опасность существует, то необходима децент­рализация принятия решений. При этом выявляют новые возможности развития. Организация увеличивает выпуск своих продуктов и расширяет рынок оказания услуг.

На данной стадии перед организацией стоят две задачи:

•обеспечить свою стратегическую дееспособность;

•сохранить и упрочить устойчивое положение на рынке.

*Основные уроки стадии зрелости.*

*Урок первый.* Необходимо заблаговременно начинать работу по созданию и освоению новой продукции, с тем чтобы избежать снижения эффективности работы предприятия на стадии морального старения выпускаемых изделий.

*Урок второй.* Важно периодически и своевременно коррек­тировать структуру управления организации, упразднять органы, выполнившие свою задачу, своевременно вводить новые подразделения, идти на создание временных целе­вых структурных единиц для решения определенных про­блем, выделять специалистов для проведения углубленно­го анализа состояния дел и разработки перспектив разви­тия и т.п.

На стадии зрелости руководитель организации должен:

•систематически в первоочередном порядке следить за по­ведением конкурентов и в необходимых случаях вно­сить изменения в перспективные планы организации;

•анализировать возможность технического перевооруже­ния производства, повышения уровня технологической и конструкторской подготовки производства;

•совместно с потребителями определять производствен­ную и научно-техническую политику организации;

•создавать необходимые условия для поддержания и ук­репления интеллектуального потенциала организации, эффективной работы целевых команд, использования матричных структур и т.п.

*Стадия спада*

В результате конкуренции, сокращающегося рынка орга­низация сталкивается с уменьшением спроса на свою про­дукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличива­ется потребность в работниках, особенно тех, кто обладает наиболее ценными специальностями. Число конфликтов нередко растет. Механизм разработки и принятия решений централизован. Организация перестает соответствовать ок­ружению, становится слишком бюрократичной и консер­вативной. Высшее руководство на этой стадии часто меня­ется, приходят новые люди, пытающиеся задержать спад.

Характерные симптомы этой стадии:

•снижение спроса ужесточает конкуренцию и усложняет ее формы;

•увеличивается конкурентная сила поставщиков;

•возрастает роль цены и качества в конкурентной борьбе;

•возрастает сложность управления приростом производ­ственных мощностей;

•усложняется процесс создания товарных инноваций;

•усиливается международная конкуренция;

•снижается прибыльность;

Способы корректировки ранее применявшихся стратегий:

*Первый — сужение* номенклатуры производимой продукции.

*Второй —* фокусирование внимания на технологических и орга­низационных инновациях.

*Третий —* фокусирование внимания на оптимизации издержек.

*Четвертый—* увеличение продаж уже существующим клиентам.

*Пятый—* покупка организаций-конкурентов по приемлемым це­нам.

*Шестой—* выход на международные рынки.

На стадии упадка организации происходит усиление центра­лизации управления, и в этих условиях руководитель должен:

•рассмотреть возможности экономии всех видов ресурсов и сосредоточения деятельности компании на направле­нии, которое сулит наибольшую отдачу в кратчайшие сроки;

•изучить возможности слияния с другими компаниями, сужения номенклатуры производимой продукции, если это позволит сохранить и эффективно использовать име­ющийся потенциал при минимальных потерях;

•приступить к осуществлению изменений в организации и в методах управления предприятием, в установлении связей с новыми рынками и поставщиками. [5]

Глава 2. Особенности взаимодействия организации с элементами микро и макросреды

2.1 Взаимодействие с потребителями и поставщиками

В группу потребителей входят непосредственные покупате­ли и клиенты: торговые фирмы, официальные дистрибью­торы, магазины, торговые агенты, фирмы-производители, индивидуальные покупатели и клиенты. Конкретный со­став потребителей зависит от сферы деятельности, особен­ностей продукции и услуг, масштабов производства, рын­ков сбыта и многих других факторов.

Кроме непосредственных покупателей в эту группу могут быть включены общества потребителей, экологической за­щиты и другие подобные организации. Их влияние на про­изводителей становится все более и более заметным, и с ним приходиться считаться. Эти организации вступают в непосредственное взаимодействие с производителями по поводу качества продукции, добросовестности рекламы, соблюдения экологических требований и в других необхо­димых случаях.

Например, в телевизионных клипах, рекламирующих на российском рынке моющее сред­ство «Комет» фирмы «Проктер энд Гембл», при показе его действия не используются такие специальные защитные средства, как резиновые перчатки, хотя в инструкции указывается на необходимость их применения. Общество защиты потребителей обратилось в фирму с требовани­ем изменить рекламу «Комет» и других подобных товаров. «Проктер энд Гембл» признала право­мерность этих требований и летом 1998 г. приняла решение о введение в рекламные ролики специальной строки, предупреждающей покупателей о необходимости использовать защитные средства.

С одной стороны, влияние потребителей может выражать­ся в различных формах: в установлении определенного уров­ня цен; наличии особых требований к качеству, дизайну, техническим характеристикам продукции, формам опла­ты; угрозе перехода к другому производителю; предпочте­нии определенным торговым маркам и т.д.

С другой стороны, производители могут оказывать суще­ственное влияние на потребителей, устанавливая более низкие цены, гарантируя высокое качество и сроки поста­вок, предлагая уникальную продукции или услуги, явля­ясь монополистами в данной отрасли и т.д. Если позиция производителя достаточно сильна, то существует и потен­циальная угроза замены покупателей.

Анализ потребителей позволяет менеджерам лучше уяснить, в чем проявляется их влияние, оказывают ли они давление на про­изводителя, а также понять, насколько сильны позиции организа­ции, как она влияет на покупателей и в чью пользу складывается баланс сил в этом взаимодействии.

Источники необходимых ресурсов находятся во внешнем окружении у организаций, непосредственно занимающих­ся их добычей, переработкой или производством, а также у посредников, которые их реализуют.

Поставщики сырья, материалов, полуфабрикатов, элект­роэнергии, воды, газа, тепла могут непосредственно воз­действовать на организацию, создавая ресурсную зависи­мость. Зависимость одних организаций от распределения ресурсов дает власть другим и позволяет им оказывать вли­яние на себестоимость, качество продукции, сроки ее из­готовления и в целом на эффективность деятельности орга­низации.

Установление организациями-монополистами неоправданно высоких тарифов на электроэнергию, газ, нерегулярное снабже­ние или отключение этих жизненно важных источников поступ­ления ресурсов в случае неуплаты ставят многие организации на грань выживания или банкротства.

Анализ поставщиков материальных и природных ресурсов должен показать, насколько сильна ресурсная зависимость организации и каковы ее причины. При анализе следует обращать внимание на цены товаров и услуг, их качество, соблюдение сроков, условий и объемов поставок, являет­ся ли поставщик монополистом данного вида ресурсов, возможна ли смена поставщика.

Зависимость от поставщиков создает для менеджеров органи­зации большие сложности, связанные с обеспечением необхо­димыми для ее деятельности материальными и природными ресурсами. В этих условиях организация должна направлять свои усилия на то, чтобы минимизировать ресурсную зависимость.

2.2 Особенности взаимодействия с конкурентами

К конкурентам относят те организации, которые реализу­ют на одних и тех же рынках продукцию или оказывают услуги, удовлетворяющие одни и те же потребности.

При изучении конкурентной среды менеджерам, с одной стороны, необходимо оценить, насколько сильна конку­ренция, как она влияет на деятельность организации, оп­ределить главных конкурентов, реальные и потенциальные угрозы с их стороны; с другой стороны, им нужно знать, насколько сильны позиции их организации и каковы ее кон­курентные преимущества в противоборстве сторон, для того чтобы выработать определенную конкурентную стратегию.

Если есть вероятность появления на рынке новых фирм или уже существующих, но имеющих намерение производить аналогичный продукт, то их необходимо включить в эту груп­пу как *потенциальных конкурентов* и тоже начать изучать.

Угрозу для организации могут также создать фирмы, про­изводящие товары или услуги, которые могут заменить или даже полностью вытеснить ее продукцию. Менеджерам нуж­но проанализировать, есть ли такие товары-заменители или насколько возможно их появление. Если угроза реальна, то следует направить усилия на изучение и этой группы кон­курентов.

Менеджеры организации должны знать, что, чем более полной и достоверной информацией о реальных и потенциальных конку­рентах они располагают, тем лучше они сумеют подготовить орга­низацию к тому, чтобы ответить своими действиями на вызов конкурентов, разработав наступательную или оборонительную стратегию.

2.3 Взаимодействие организации с государственными, региональными и международными секторами

В деловую среду организации в зависимости от формы соб­ственности, ее размеров, масштабов деятельности, источ­ников финансирования, видов продукции и других пара­метров могут входить различные федеральные, региональ­ные и муниципальные организации или органы власти, с которыми она непосредственно взаимодействует. К ним относятся администрация, налоговая инспекция, налого­вая полиция, суды.

Их влияние на организацию может проявляться по-разно­му от прямого вмешательства до регулирования экономи­ческой деятельности: это принятие законов и норматив­ных актов, определяющих правовую базу предприниматель­ства; полное или частичное владение акциями; лицензиро­вание; предоставление субсидий; размещение выгодных го­сударственных заказов и их ресурсное обеспечение; взима­ние налогов и контроль за их уплатой; применение эконо­мических и административных санкций и другие виды дея­тельности, оказывающие непосредственное воздействие на экономику организации.

В условиях кризисной ситуации, сложившейся в нашей стра­не, деятельность этой части деловой среды подвержена ча­стым и непредсказуемым изменениям, что создает боль­шие сложности для организации. Тем не менее своевремен­ное получение необходимой информации о готовящихся изменениях, улучшение взаимодействия с государственны­ми органами и организациями, несмотря на всю сложность, в ряде случаев позволяет заранее предусмотреть меры, на­правленные на защиту интересов организации, и предпри­нять определенные шаги, чтобы уменьшить потери.

Международный сектор деловой среды начинает оказывать прямое влияние на деятельность российских организаций. В последние годы появилась опасность конкуренции со сто­роны иностранных фирм на российском рынке, вытесне­ния российских производителей иностранными, обеспечи­вающими лучшее качество товаров, например, таких, как автомобили, компьютеры, бытовая электронная техника, ряд продуктов питания.

Крупнейшие в мире производители жевательной резинки американская компания «Риг-ли», выпускающая «Орбит», и датская «Данди», выпускающая «Стиморол», завоевав к 1997 г. свыше 90% российского рынка, практически поделили его, вытеснив другие компании. Сейчас эти фирмы начинают завоевывать и детский рынок жевательной резинки, выпустив аналогич­ные сорта для детей.

В 70-х годах в тогда еще советских Таллине и Ереване было организовано производство отечественной жевательной резинки. Несколько лет спустя в Ленинграде и в Москве стали вы­пускать российскую жевательную резинку. Однако сегодня ее производство прекращено, поскольку отечественная продукция не выдерживает конкуренции с иностранными производителями. На пути российских фирм, которые хотели бы работать в этой сфере, существует множество барье­ров, препятствующих входу на рынок.

Если ваша организация еще не установила непосредствен­ных отношений с международной средой, то они могут возникнуть при создании совместного предприятия, покуп­ке акций вашей компании иностранными инвесторами, выходе на зарубежные рынки, реализации совместных про­ектов, осуществлении поставок товаров из-за рубежа и т.п.

Перечисленные выше и другие виды международного вза­имодействия вынуждают менеджеров изучать влияние ино­странных потребителей, поставщиков, конкурентов, меры государственного регулирования, новые правила, специ­фические приемы менеджмента.

Это способствует улучшению взаимодействия, помогает организации приспособить свою продукцию к вкусам и желаниям зарубежных покупателей и в ряде случаев проти­востоять иностранной конкуренции на отечественном рынке.

Всемирно известная компания «Макдональд», открывшая в Москве свой первый ресторан быстрого обслуживания в 1990 г., вряд ли могла предположить, что через пять лет на москов­ском рынке у нее появится конкурент — новая российская фирма «Русское бистро».

Кафе «Русское бистро» быстро стали популярными и нашли признание у посетителей. Уве­ренно войдя на рынок, фирма росла и расширяла свою деятельность, открывала новые рестораны в Москве и получала предложения из других городов России и СНГ, а также дальнего зарубежья.

Будучи менеджером, изучайте деловую среду своей орга­низации. Обращайте особое внимание на те ее элементы, которые, как показывает опыт, оказывают сильное влия­ние на деятельность организации, а также на те, которые в любое время могут существенным образом измениться и повлиять на деятельность организации. [6]

Глава 3. Анализ и оценка деловой среды

3.1 Характеристика деловой среды

Для принятия рационального управленческого решения с учетом влияния внешнего окружения руководителям необходимо сделать выбор из большого количества процессов управления. Сегодняшние изменения в окружающем мире заставляют обращать на окружающую среду организации еще большее внимание.

Основная проблема, с которой сталкивается управляющий персонал - определение деловой среды. Руководству необходимо ограничить учет делового окружения только теми аспектами, от которых зависит успех организации.

Деловая среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с деловой средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы деловой среды небезграничны и на них претендуют многие другие предприятия, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из деловой среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы возможность выжить в долгосрочной перспективе. [7]

Деловая среда – это комплекс факторов непосредственного окружения организации, являющийся составной частью внешней среды, к которым относятся поставщики, потребители, конкуренты, финансовые организации и органы власти. Данные факторы находятся за пределами организации, взаимодействующие с ней и оказывающие непосредственное влияние на организацию в целом или на ее отдельные составные части. Деловая среда формируется в процессе деятельности организации и со временем меняется, если организация меняет стратегию, сферу деятельности, производимые продукты, рынки и т.д. Чтобы выяснить, что следует относить к деловой среде организации, нужно проанализировать, в какой сфере деятельности или отрасли она работает, и определить, с какими элементами внешней среды (организациями, подразделениями, людьми), она связана, подвержена их влиянию, взаимодействует в процессе достижения поставленных целей. При рассмотрении влияния деловой среды на организацию важно понимать, что характеристики среды отличны, но в то же время связаны с ее факторами. Основными характеристиками деловой среды являются:

- взаимосвязанность факторов деловой среды – это уровень силы, которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;

- сложность деловой среды - число и разнообразие факторов, которые в значительной мере влияют на организацию;

- подвижность среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации;

- неопределенность деловой среды является функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации.

Данные характеристики описывают факторы деловой среды. В некоторых случаях эти факторы начинают оказывать сильное влияние на конкретную организацию, могут предоставить новые возможности и создать серьезные угрозы.

К факторам деловой среды относятся поставщики материальных и природных ресурсов, потребители продукции и услуг, конкуренты, финансовые организации и органы власти.

В группе потребителей продукции и услуг входят непосредственные покупатели и клиенты: торговые фирмы, официальные дистрибьюторы, магазины, торговые агенты, фирмы-производители, индивидуальные покупатели и клиенты. Конкретный состав потребителей зависит от сферы деятельности организации, специфики ее продукции и услуг, масштабов производства, рынков сбыта и других элементов. Кроме непосредственных покупателей в эту группу могут быть включены общества потребителей, общества экологической защиты и другие подобные организации. Их влияние на производителей становится все более заметным, с которыми необходимо считаться. Эти организации вступают в непосредственное взаимодействие с производителями по поводу качества продукции, добросовестности рекламы, соблюдения экологических требований и т.д.

Воздействие потребителей находит проявление в различных формах:

- в установлении определенного уровня цен;

- в наличии особых требований к качеству, дизайну и техническим характеристикам продукции; формах оплаты;

- в угрозе перехода к другому производителю;

- в предпочтении определенных торговых марок и т.д.

Производители также могут оказывать существенное влияние на потребителей, устанавливая более низкие цены, гарантируя высокое качество и сроки поставок, предлагая уникальную продукцию или услуги, являясь монополистами в данной отрасли и т.п. Если позиция производителя достаточно сильна, то существует и потенциальная угроза смены покупателя. Также необходимо понимать, насколько сильны позиции организации, как она влияет на покупателей и в чью пользу складывается баланс сил в этом взаимодействии. [8]

3.2 Инструменты анализа

*SWOT* - анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. SWOT-анализ используется для компании, бизнес-единицы, человека, нации, общества. При формулировании личной стратегии или разработке стратегии бизнес-единицы, компании, корпорации, концерна необходимо четко представлять возможности и угрозы на каждом из рынков.

Необходимо уменьшить влияние "слабостей". При анализе сильных и слабых сторон обязательно следует обратить внимание на сложившуюся корпоративную культуру компании и политику Собственников. Она определяет ограничения и возможност и при выборе направлений развития. В моей практике на это следует обращать внимание. Например, собственник отказывался рассматривать перспективный рынок из-за личных предубеждений и прошлого опыта (а ведь весь жизненный опыт положителен и отрицательного опыта не существует). При анализе рынка и угроз необходимо провести детальный анализ ключевых конкурентов. Это поможет лучше понять сильные стороны компании и продумать возможные действия конкурентов при выборе новой стратегии или создании нового бизнеса. [9]

Перед SWOT-анализом рекомендуется проводить PEST-анализ анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов). А для личного SWOT-анализа следует выявить свои способности и строить свою личную стратегию, основываясь на них и возможностях внешней среды. Для этого рекомендую ознакомиться с факторами, которые определяют склонность к определенному кластеру профессий и посмотреть их возможную сублимацию в вашей области деятельности.

Должен отметить, что личный SWOT-анализ и Тест Карьерных предпочтений позволяют выявлять свои сильные стороны и помогают выбирать правильное направление. Важным этапом SWOT-анализа является рассмотрение выделенных сильных и слабых сторон по отношению к возможностям и угрозам. [10]

*PEST* - анализ это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST-анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Основные положения PEST-анализа: Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть достаточно системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны. Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее. PEST-а нализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

*Public Relations (PR)*

Связи с общественностью, комплекс мероприятий по продвижению человека, компании, общественного движения, партии и т.д., основанных на предоставлении широкой общественности информации о объекте продвижения (популяризации). Основная и единственная функция PR - внедрение в ценностный ряд какой-либо социальной группы информации о предмете, для дальнейшего закрепления его мифологической парадигмы, как идеальной в ряду ценностей этой социальной группы, нужной ей для самоидентификации. Шире смысл слова PR раскрывается с помощью эпитетов:

*Белый* *PR* - словосочетание появилось для демонстрации понятия, контрастного к чёрному PR, то есть открытой рекламы от своего собственного имени. PR в узком смысле слова.

*Жёлтый PR* - использование, с целью привлечения внимания, оскорбительных для большинства населения данного государства элементов (табуированных слов в названиях, в изображениях - применение сексуального содержания - от ню, через эротику - к порнографии, в публичных действиях - псевдогомосексуализм, высказывание расистских, ксенофобных заявлений)

*Серый PR* - реклама (положительная или отрицательная), скрывающая свой источник. В отличие от "чёрного PR", не предполагает прямой лжи о своем происхождении.

*Self PR* - «раскручивание» себя самого, нередко анонимное.

*Коричневый PR* - нечто родственное неофашистской и фашистской пропаганде.

*Зелёный PR* - социально ответственные и общественно значимые мероприятия.

*Вирусный PR* - термин "вирусный" означает в данном контексте автономное распространение. Основан на потребности людей делиться интересной информацией со своим кругом друзей и знакомых.

*Чёрный PR* - использование «чёрных технологий» (обман, фальсификации) для очернения, уничтожения конкурирующей партии, группы и т.д., распространение от её имени оскорбительных или экономически опасных заявлений и т.п. действия.

*Government Relations (GR)*

По некоторым пунктам полностью созвучен с практикой PR, но не надо путать или подменять понимание вопроса как просто "лоббирование".

PR-сопровождение социально значимых мероприятий, осуществляемых в партнерстве с органами местной или центральной исполнительной/законодательной власти (реформы, реструктуризации и т.п. действия оказывающие влияние на бизнес, а соответственно требующие "определенного подхода").

- Формирование и развитие позитивного имиджа бизнеса в глазах государственных структур и общественных объединений во внутренней и внешней среде, как и обратное - отношение общества к бизнесу.

- Выстраивание отношений социальных институтов, государственных и правительственных структур с общественностью и бизнес-средой, как двухстороннего партнерства.

*Event Based Marketing (EBM)*

Событийный маркетинг представляет собой систему правил и триггеров, применяемых для обнаружения, анализа и интерпретации событий, транзакций и взаимодействий с клиентами. Это позволяет компаниям своевременно уделять внимание клиентам, которые находятся на стадии принятия решений относительно продуктов и услуг. Наработка практики управления маркетингом в сторону получения "ключей" к сердцу клиента (задача EBM), способных открыть при работе с ним его реальные нужды и потребности - основная цель. Удержание клиентской базы ставиться как основа долговечности предприятия, а это возможно достичь, если в Ваших с клиентом отношениях будет не только "продал/купил", а элемент совместной развлекательно-деловой программы. Тот, кому это удается достигнуть, получает практически безграничные возможности и идеологический инструментарий для роста бизнеса на основе надежных взаимоотношений с клиентами. [11]

3.3. Неопределенность деловой среды и ее оценка

*Неопределенность* означает отсутствие необходимой информации о деловой среде и непредсказуемость происходящих в ней изменений. Неопределенность значительно увеличивает степень риска. Перед менеджерами возникает сложная задача — предсказать, насколько это возможно, внешние изме­нения, способные повлиять на принимаемые ими решения.

*Сложная и стабильная* деловая среда представляет для организации умеренную степень неопределенности. Элементы такого окружения не изменяются очень быстро и неожиданно. Поэтому если ваша организация сталкивается с такой ситуацией, то эффективность ее деятельности во многом будет зависеть от того, сколько элементов деловой среды она выявит, проанализирует и со сколькими найдет соответствующие способы взаимодействия.

Например, в такой среде работают государственные высшие учебные заведения. Несмотря на то что в ней находится большое количество элементов и эти элементы изменяются, изменения происходят постепенно и их можно предвидеть. В деловое окружение Государственного университета управления, одного из крупных вузов России, входит огромное количество разнооб­разных элементов, образующее сложную деловую среду: абитуриенты, студенты, базовые школы, выпускники, родители, попечительский совет, министерство, УМО, ВАК, мэрия Москвы, префектура Юго-Восточного административного округа, налоговая служба, банк, научные организации, включая Российскую академию наук, многочисленные издательства, газеты, журналы, телевидение, радио, международные организации, зарубежные университеты и т.д.

Умеренно высокая степень неопределенности характерна для *простой и нестабильной* среды. Несмотря на то что на вашу организацию оказывает влияние небольшое количество элементов внешнего окружения, их действия бывает очень трудно предсказать. Они неожиданно вмешиваются в деятельность организации, сопротивляются, нарушают планы. Быстрые изменения создают сложности для менеджеров.

Такая деловая среда характерна для организаций, работающих в сферах и отраслях, где быстро меняются вкусы потребителей, например занимающихся производством модной одежды. Деловая среда домов высокой моды достаточно простая, так как круг потребителей ограничен, но подвержена быстрым, часто сезонным изменениям вкусов покупателей.

Высокая степень неопределенности встречается в *сложной и нестабильной* деловой среде. Если у вашей организации такое окружение, то она сталкивается с большим разнообразием элементов, которые изменяются необычайно быстро и непредсказуемо. Часто эти изменения касаются одновременно нескольких групп, входящих в деловую среду. Такое окружение оказывает сильное влияние, сопротивление, создает препятствия в деятельности организации, представляет значительную опасность, иногда угрозу ее существованию. [12]

Заключение

Рассмотрев и проанализировав внутреннюю среду организации, необходимо сделать основные выводы по данной теме.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации, которые в основном являются контролируемыми и регулируемыми. Основными переменными внутренней среды организации, которые требуют внимания руководства, являются: цели, структура, задачи, технология и люди. Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на другие. Совершенствование одной переменной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, людях.

От внутренних переменных, от которых зависит внутреннее благополучие организации, и их взаимодействие способствует достижению общих целей организации. Однако успех организации также зависит от внешнего окружения организации, без которого не возможен жизненный цикл любой организации. Руководитель должен учитывать внешнее окружение. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия, остальные факторы – к среде косвенного воздействия. Так же как и внутренние переменные, факторы внешнего окружения взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Внешняя среда имеет свойства сложности и неопределенности.

Таким образом, главное, необходимо усвоить – то, что внешние факторы в совокупности с факторами внутренней среды оказывают решающее воздействие на функционирование организации. Все переменные тесно переплетаются и влияют друг на друга. Менеджер должен уметь анализировать все эти факторы в совокупности, не упуская ни одного из виду, и принимать верное решение. Умение выделить и проанализировать элементы организации и внешние факторы является залогом успеха фирмы.

Список использованных источников

Научная литература

1. О.С. Виханский, А.И. Наумов, Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс, М.,1995

2. Гайдаенко Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МБА. Принципы управленческих решений и российская практика. – М.: Изд-во Эксмо, 2005.

3. Данько Т. П. Управление маркетингом. Учебное пособие. – М.:Инфра-М, 1997.

4. Дафт Ричард Л. Менеджмент – СПб.: Изд-во Питер, 2000.

5. Мэскон М. Х., Альберт М., Жедоури Ф.Основы менеджмента. – М.: Дело, 1997.

6. Нордстрем Кьелл А., Риддерстрале Йонас. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. – СПб.: Изд-во Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. 2001.

Периодические издания

7. Журнал «Искусство управления» №8 (32) / 2004. Как работают самые мобильные. Левицкий П., Юрлов С.

8. Журнал «Маркетинг» №6 / 1999. SWOT – Анализ деятельности предприятия. Абалонин С.

9. Журнал «[Менеджмент в России и за рубежом](http://www.dis.ru/manag/)» №3 / 2002 Стратегическое поведение: от разработки до реализации. Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А.

10. Журнал «Forbes» №10 / 2005.

Интернет ресурсы

11. www.[glossary.ru](mailto:webadmin@glossary.ru)

12. www.sbmanagement.narod.ru