



**Уральский
федеральный
университет**

имени первого Президента
России Б.Н.Ельцина

**Институт экономики
и управления**

**Н. В. ГОНЧАРОВА
Л. В. ДАЙНЕКО
Е. В. ЗАЙЦЕВА**

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ СРЕДОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ Б. Н. ЕЛЬЦИНА

Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ СРЕДОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Рекомендовано методическим советом
Уральского федерального университета
для студентов вуза,
обучающихся по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент»

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2024

УДК 35.088(075.8)
ББК У291.21я73-1
Г65

Под общей редакцией
В. В. Запария

Рецензенты:

ученый совет Фонда С. И. Баженова
ФУИНПЦ «Региональная экономическая безопасность:
теоретические аспекты, практика»
(президент фонда доктор экономических наук С. И. Баженов):
В. Л. Берсенов, доктор исторических наук, профессор
(Институт экономики УрО РАН)

Гончарова, Н. В.

Г65 Управление деловой средой организации : учебное пособие / Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева ; под общ. ред. В. В. Запария ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2024. — 180 с. : ил. — Библиогр.: с. 173–174. — 30 экз. — ISBN 978-5-7996-3872-6. — Текст : непосредственный.

ISBN 978-5-7996-3872-6

В учебном пособии раскрыты принципы формирования и функционирования организаций различных форм собственности, методы эффективного управления ими, показаны основные системы и подсистемы объектов управления, способы распределения ответственности между сотрудниками, даны характеристики основных элементов внутренней среды организации, обозначены пассивные и активные методы адаптации организации к изменениям деловой среды.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению «Менеджмент». Может быть использовано не только в образовательном процессе, но и в практической деятельности современного управленца.

УДК 35.088(075.8)
ББК У291.21я73-1

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	4
Введение	5
Глава 1. Структурный, эволюционный, системный и организационно-правовой подходы в изучении организации	8
§ 1. Структурный подход в изучении организации	9
§ 2. Эволюционный подход в изучении организации	32
§ 3. Системный подход в изучении организации	42
§ 4. Организационно-правовой подход в изучении организации	46
Вопросы и задания для самоконтроля	53
Глава 2. Внутренняя среда организации и ее элементы	54
§ 1. Миссия организации	55
§ 2. Организационная структура	58
§ 3. Технологии	72
§ 4. Информационные системы и информационные технологии	77
§ 5. Персонал	84
§ 6. Корпоративная культура	94
§ 7. Анализ факторов внутренней среды организации.....	105
§ 8. Анализ внутренних ресурсов организации.....	109
Вопросы и задания для самоконтроля	111
Глава 3. Свойства, принципы и законы развития деловой среды	113
§ 1. Состав макросреды.....	114
§ 2. Основные элементы деловой среды организации	119
§ 3. Взаимодействие организации со стейкхолдерами	128
§ 4. Анализ и оценка деловой среды организации	146
§ 5. Управление элементами деловой среды организации.....	150
§ 6. Некоторые практики современных российских организаций	167
Вопросы и задания для самоконтроля	170
Заключение	171
Список библиографических ссылок	173
Информационные ресурсы, рекомендуемые для изучения	175

ПРЕДИСЛОВИЕ

Управление деловой средой является важным аспектом работы любой организации. Для этого необходимо знать не только составляющие деловой среды, но и понимать влияние каждого из ее элементов на жизнеспособность и результативность организации.

Цель предлагаемого учебного пособия — сформировать у студентов теоретические знания и необходимые компетенции в области управления деловой средой. В пособии представлен материал, который поможет студентам закрепить полученные знания и развить навыки принятия решений в условиях неопределенности и рисков.

В первой главе пособия рассмотрено понятие организации с точки зрения различных подходов ее изучения. Во второй главе, посвященной изучению внутренней среды организации, показаны ее основные элементы, такие как миссия, организационная структура, технологии, персонал, корпоративная культура. В третьей главе дано понятие деловой среды, определены ее элементы, рассмотрены основные подходы к управлению и оценке деловой среды.

Учебное пособие содержит не только теоретический материал, но и практические примеры, вопросы для проверки знаний, что позволит эффективно организовать самостоятельную работу студентов.

ВВЕДЕНИЕ

В современном бизнес-мире, окруженном постоянными изменениями и конкуренцией, эффективное управление деловой средой является необходимостью.

Во-первых, управление деловой средой организации — это процесс управления изменениями, происходящими в бизнес-среде на микро-, мезо-, и макроуровне, которые могут повлиять на деятельность организации. Процесс управления изменениями можно представить в следующей логике:

1. Анализ внутренней среды — определение факторов, таких как миссия, структура, технологии, информационные системы, персонал, разделение труда, корпоративная культура.

2. Анализ внешней среды — определение факторов, влияющих на бизнес-среду, таких как экономические, политические, социальные и технологические.

3. Определение ключевых факторов успеха — выявление тех аспектов бизнес-среды, которые могут привести к росту конкурентоспособности организации.

4. Разработка стратегических планов — на основе миссии и стратегических целей определение задач организации, а также планирование действий для достижения этих целей.

5. Реализация стратегических планов — выполнение тактических действий, необходимых для достижения поставленных целей.

6. Оценка результатов — анализ результатов деятельности организации и определение того, насколько успешно были достигнуты поставленные цели.

7. Корректировка стратегии — при необходимости внесение изменений в стратегию организации в соответствии с изменяющимися условиями бизнес-среды. Именно корректировка стратегии, а вслед за этим задач, делает процесс управления деловой средой цикличным.

Во-вторых, управление деловой средой направлено на создание благоприятных условий для бизнеса и повышение конкурентоспособности компании. Это связано с тем, что успешная компания должна иметь возможность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и потребностям клиентов. Управление деловой средой включает в себя такие аспекты, как:

1. Финансовое управление: компания должна иметь четкое представление о своих финансовых ресурсах и уметь эффективно управлять ими. Это включает в себя управление бюджетом, контроль за расходами, оптимальное расходование ресурсов и их привлечение.

2. Маркетинговое управление: компания должна уметь эффективно продвигать свои товары и услуги на рынке. Для этого необходимо иметь стратегию маркетинга, которая на основе анализа целевой аудитории будет учитывать потребности клиентов и конкурентов.

3. Управление персоналом: компания должна создавать условия для развития своих сотрудников, определять необходимые компетенции персонала, в которых компания испытывает потребности или будет испытывать в ближайшем будущем.

4. Управление производством: компания должна следить за качеством своей продукции и услуг, а также обеспечивать эффективное использование ресурсов.

5. Управление рисками: компания должна быть готова к столкновению с различными рисками, такими как финансовые риски, риски, связанные с производством и т. д. Управление рисками включает в себя анализ рисков и разработку стратегий по их минимизации или управлению или реализации рискоориентированного подхода в управлении.

Таким образом, деловая среда организации включает в себя внешние и внутренние факторы, которые воздействуют на ее деятельность. Внешние факторы могут быть разделены на макро- и микроуровни. Макроуровень включает экономические, политические, социальные и экологические факторы, в то время как микроуровень связан с конкурентами, клиентами, поставщиками и другими заинтересованными сторонами.

В целом управление деловой средой является важным механизмом управления организацией, реализация которого позволяет ей успешно конкурировать на рынке и достигать высоких результатов. Нельзя переоценить важность анализа деловой среды для эффективного функционирования деловой сферы и принятия стратегических решений. В заключение хочется отметить, что в современных условиях деловая среда становится все более комплексной и динамичной, поэтому для успешного ведения бизнеса необходимо учитывать ее особенности и тренды изменений.

Глава 1

СТРУКТУРНЫЙ, ЭВОЛЮЦИОННЫЙ, СИСТЕМНЫЙ И ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ ПОДХОДЫ В ИЗУЧЕНИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Управление организацией, также известное как менеджмент, является неотъемлемой частью успешного функционирования любой организации. Оно представляет собой реализацию комплекса мер и стратегий, направленных на планирование, организацию, мотивацию, координацию и контроль всех аспектов работы организации, с целью достижения поставленных целей и максимизации ее эффективности. Задачи управления организацией — разработка стратегий развития, определение миссии и ценностей, планирование деятельности, назначение и распределение ролей и ответственностей, контроль выполнения поставленных задач, а также мотивация и развитие персонала.

Само управление организацией основывается на принципах, разработанных в течение последнего столетия исследованиями в области менеджмента. Одна из важных моделей — это иерархическая структура (скалярная цепь) управления, в которой определены уровни руководства, начиная от топ-менеджмента и до руководителя низшего звена. Каждый должностной уровень имеет свои функции и обязанности, отвечающие за определенные аспекты работы организации. Однако в экономическом пространстве встречается многообразие организаций разных организационных структур — линейной, функциональной, линейно-функциональной, дивизиональной, проектной, матричной и др.

В главе будет рассмотрен междисциплинарный подход в изучении принципов формирования, функционирования и эффективного управления организациями. Комплексный анализ позволит студентам понять строение и внутреннюю логику организаций. Одной из важнейших концепций является концепция управления, охватывающая разработку стратегии, принятие решений, контроль и оценку результатов

деятельности. При этом акцент делается на создании эффективной системы управления и обеспечении высокой степени организованности внутри организации.

Авторы исходят из того, что организации функционируют как системы, включающие в себя различные элементы и процессы. Ключевым фактором является сама структура организации, то есть способ организации деятельности, система иерархии и распределения ответственности между сотрудниками. Знание основных характеристик, структурных элементов, иерархии в организации, типов организационных структур, организационных процессов имеет практическое применение во многих областях, включая бизнес, государственное управление, образование, здравоохранение и другие секторы экономики.

§ 1. Структурный подход в изучении организации

Организация — это социальное образование, которое представляет собой группу людей, совместно занимающихся определенной деятельностью и имеющих четко определенные границы. Целью создания или существования организации является достижение общей цели или целей. Организация состоит из людей или групп, которые представляют различные части этой организации. Важно отметить, что не все объединения людей можно назвать организацией.

Основные характеристики организации:

Общая цель. Организация создается и существует для достижения общей цели, которая направлена на удовлетворение потребностей различных заинтересованных лиц и групп. Организация может иметь несколько общих целей, и как сотрудники, так и группы внутри организации, могут иметь свои собственные цели. Иногда эти цели могут не совпадать, и это требует решения проблемы их согласования. Организация продолжает существовать, пока у нее есть хотя бы одна общая цель, которая объединяет людей.

Структурированная совместная деятельность. Для достижения поставленных целей необходимо сотрудничество

и совместная деятельность. В процессе деятельности осуществляется управление, направленное на организацию взаимодействия людей и групп. Формы взаимодействия зависят от целей, видов деятельности, разделения труда и установленных правил. Это может быть совместное выполнение работ, согласование, общение, обмен информацией. Для координации взаимодействия отдельных лиц, групп и подразделений создается структура, в которой определены задачи, функции, виды работ, полномочия и взаимосвязи.

Границы организации. Граница определяет, какие элементы находятся внутри, а какие вне организации, где заканчивается одна организация и начинается другая, и на какие сферы распространяется ее деятельность. Определение рациональных границ является важным вопросом для менеджеров. Они должны определить, какие этапы процесса создания продукта организация намерена включить в свои рамки. Некоторые компании стремятся включить все операции, начиная от поставок сырья до продажи готовой продукции, в свои организационные рамки, в то время как другие предпочитают заключать контракты или создавать временные союзы с другими организациями для выполнения этих работ.

Некоторые организации имеют установленные границы, которые остаются неизменными на протяжении длительного времени. Эти границы закреплены в уставе, учредительном договоре, положениях и других документах.

Решение менеджеров о том, где должны находиться границы организации и как она должна взаимодействовать с внешней средой, является крайне важным. Это решение оказывает влияние на издержки, прибыль и конкурентное положение организации.

Типы организационных структур

Каждая организация уникальна, невозможно найти две одинаковые организационные структуры. Однако в этом разнообразии можно выделить определенные типы структур, которые организация может использовать при разработке своей собственной.

Одним из таких типов является *линейная организационная структура*. (рис. 1). Линейная структура управления организацией предполагает вертикальное деление на несколько уровней — иерархию, когда каждый сотрудник подчиняется только одному вышестоящему лицу. Такая модель характеризуется принципом единоначалия и простотой иерархической структурой. Каждое подразделение имеет своего руководителя, который принимает все управленческие решения в рамках своих полномочий и, в свою очередь, тоже имеет руководителя и отчитывается ему.

Подчиненные в рамках этой структуры зависят исключительно от своего непосредственного начальника, а руководители высшего уровня управления не могут давать указания без его согласования. Таким образом, ответственность за результаты деятельности подразделений ложится на руководителя. Такая логика управления приводит к простоте иерархии, ясности управления и подчинения.

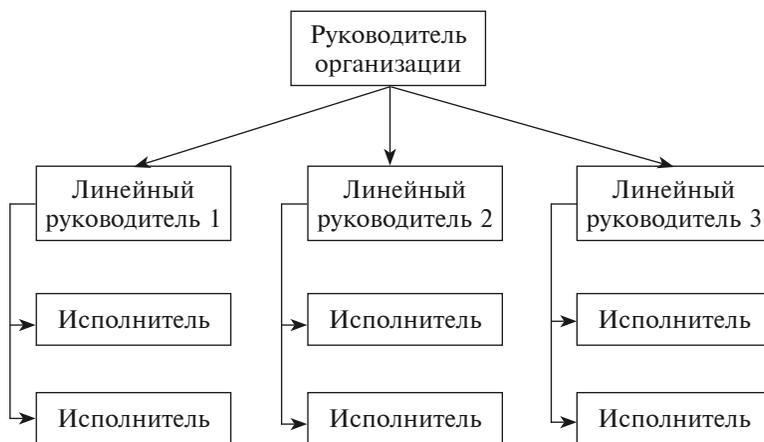


Рис. 1. Схема линейной организационной структуры управления

Линейная структура управления достаточно популярна, но применяется, как правило, в малых и средних предприятиях, занимающихся производством товаров и услуг, не требующих

сложной организации труда или производства. Эта модель обеспечивает простоту и дает упорядоченность работы.

Преимущества линейной структуры управления:

— упрощенный коммуникационный процесс: в линейной структуре управления существует только один канал коммуникации между руководителем и подчиненным. Это позволяет избежать необходимости согласовывать распоряжения, поступающие от разных органов управления, и устраняет возможные противоречия между ними;

— скалярная цепь: сама структура организации обеспечивает статусы сотрудникам и определяет систему подчинения в этой иерархии. Каждый сотрудник знает, кому он подчиняется и кому отчитывается за проделанную работу;

— личная ответственность руководителя: в линейной структуре руководитель несет персональную ответственность за результаты принимаемых им решений. Это способствует более осознанному и ответственному подходу к управлению.

Недостатки линейной структуры управления:

— высокие требования к руководителю: в линейной структуре каждый руководитель должен быть высококвалифицированным специалистом и обладать разносторонними знаниями. Это может создавать сложности при поиске подходящих кандидатов на руководящие позиции;

— перегруженность менеджеров высшего уровня: на больших предприятиях линейная структура может привести к перегрузке менеджеров высшего уровня. Они должны иметь дело с большим объемом информации и поддерживать контакты с большим количеством людей, что может замедлить процесс принятия управленческих решений;

— ограниченная гибкость и адаптивность: линейная структура не всегда способна эффективно решать сложные и комплексные задачи. Она ограничена в своей гибкости и адаптивности, что может затруднять приспособление к изменяющимся условиям и требованиям.

В современных условиях линейные организационные структуры часто применяются в комбинации с другими типами структур, чтобы обеспечить более эффективное управление.

Например, на начальных этапах развития малого бизнеса часто используются простые линейные структуры, но по мере роста и развития организации может потребоваться переход к более сложным и гибким структурам.

Функциональные организационные структуры основаны на функциональной департаментизации. В таких структурах организации имеют финансовый, маркетинговый, кадровый и другие отделы, которые стимулируют деловую и профессиональную специализацию. Это позволяет уменьшить дублирование усилий и потребление ресурсов в функциональных областях при лучшей координации.

Однако функциональная структура не подходит для организаций с широкой номенклатурой продукции или с широким уровнем диверсификации выпускаемой продукции. Также она может быть неэффективной для организаций, работающих на мировых рынках, так как интересы отдельных подразделений могут расходиться с интересами и целями всей организации. Одним из недостатков функциональных структур является нарушение принципа единоначалия. Исполнители могут получать указания по нескольким каналам от разных руководителей, что может разрывать управленческий процесс.

В принятии решений функциональными руководителями в этой структуре применяется функциональный подход. Они принимают решения только в своем функциональном (тематическом) направлении. Эти решения затем передаются в подразделения или конкретным работникам.

Основные отделы, такие как финансовый или бухгалтерия, отдел кадров, производственный и маркетинговый, группируются на основе сходства опыта и ресурсов (рис. 2). Каждый функциональный отдел заботится об организации в целом. Например, функциями юридического отдела будет являться обеспечение правовыми инструментами деятельности предприятия, а отдела делопроизводства — обеспечение документационной деятельности организации и всех ее подразделений, осуществление документирования управленческих решений, хранение и использование документов.

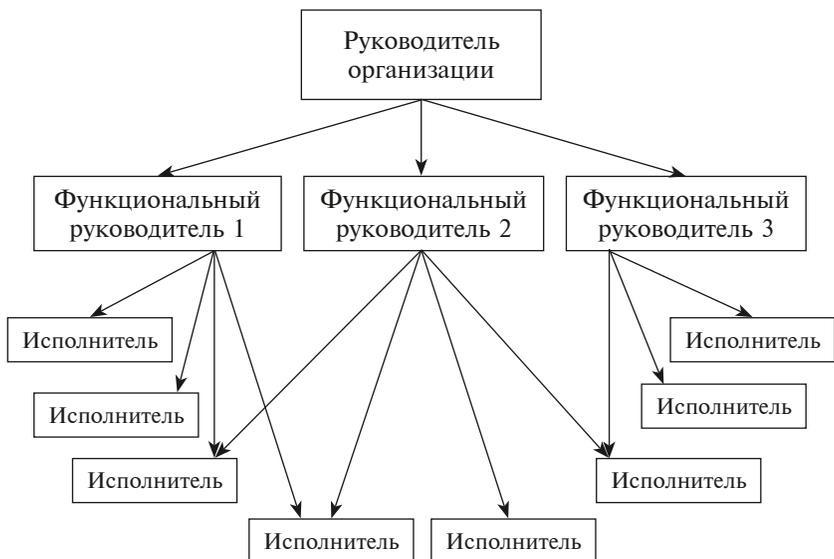


Рис.2. Схема функциональной организационной структуры управления

Функциональная структура организации характеризуется вертикальной ориентацией, где информация передается сверху вниз и снизу вверх по иерархии. Управленческие цепочки сходятся в вершине организации. В организации с функциональной структурой сотрудники отделов взаимодействуют в основном с коллегами из своего отдела для координации работы, выполнения задач и реализации принимаемых решений, которые передаются на более низкие уровни иерархии. Менеджеры и работники имеют схожую профессиональную подготовку и опыт, что способствует эффективному взаимодействию. В организациях широко используются различные локальные нормативные акты, регламенты, инструкции, посредством них закрепляются должностные обязанности, полномочия и права работников, для руководителей определяется возможность и уровень принятия управленческих решений, для исполнителей — подчиненность.

Преимущества функциональной структуры управления:

— функциональная структура обеспечивает более взвешенное и обоснованное принятие решений, так как каждая область деятельности рассматривается специалистами, знакомыми с конкретной сферой, что позволяет принимать более глубокие и информированные решения;

— руководители подразделений в функциональной структуре освобождаются от необходимости принимать стратегические решения, что позволяет им сосредоточиться на управлении производством и более эффективно контролировать его работу;

— функциональная структура уменьшает потребность в специалистах с широким профилем, которые могут быть редкими. Это делает кадровую политику простой и результативной.

Недостатки функциональной структуры управления:

— согласование решений между функциональными подразделениями затруднено. Возникают ситуации, когда решения, принятые разными функциональными службами, противоречат друг другу;

— мотивация работников снижается в связи с необходимостью подчиняться нескольким функциональным руководителям одновременно. Это может привести к возможности избежать ответственности. С другой стороны, функциональный руководитель не всегда способен полностью контролировать действия своих подчиненных;

— процедура принятия решений занимает больше времени, в том числе из-за необходимости согласовывать их с другими функциональными службами.

Однако, несмотря на некоторые преимущества, функциональная структура редко встречается, чаще мы видим использование гибридных форм организационных структур, например в сочетании с линейной, образуя линейно-функциональные структуры.

Линейно-функциональная организационная структура сочетает в себе характеристики и отдельные элементы

функциональной и линейной структур (рис. 3). Спецификой такой структуры является то, что основную ответственность здесь несет линейный руководитель в пределах своих полномочий. Помимо этого, существуют функциональные руководители, а линейный руководитель выполняет роль координатора между различными функциональными подразделениями.

На больших предприятиях линейно-функциональная структура имеет ограниченное применение, так как линейный руководитель не может достаточно эффективно координировать деятельность своих подчиненных. Такие структуры наиболее эффективны в случаях, когда управленческий аппарат выполняет повторяющиеся и малоизменяемые функции и задачи.

При таком подходе происходит смешение специализированных функций с системой иерархии и ответственности за осуществление проектирования, производства и поставки продукции потребителям. То есть права и ответственность детально распределяются между различными органами, которые управляют техническими разработками, закупкой материалов, производством, сбытом и прочими задачами.

Опыт использования линейно-функциональных организационных структур на протяжении многих лет показывает, что им свойственны такие характеристики, как:

1) эти структуры хорошо работают в постоянных условиях. Они позволяют организациям сосредоточиться на своих основных функциях и достигать поставленных целей;

2) в сложных организациях такая структура помогает разделить задачи и ответственность между различными функциональными подразделениями;

3) такая структура поощряет специализацию и профессионализм в рамках функциональных подразделений. Это позволяет использовать знания и опыт специалистов для принятия управленческих решений;

4) линейно-функциональная структура поддерживает бюрократию, что может быть полезно для обеспечения контроля, координации и соблюдения правил и процедур в организации;

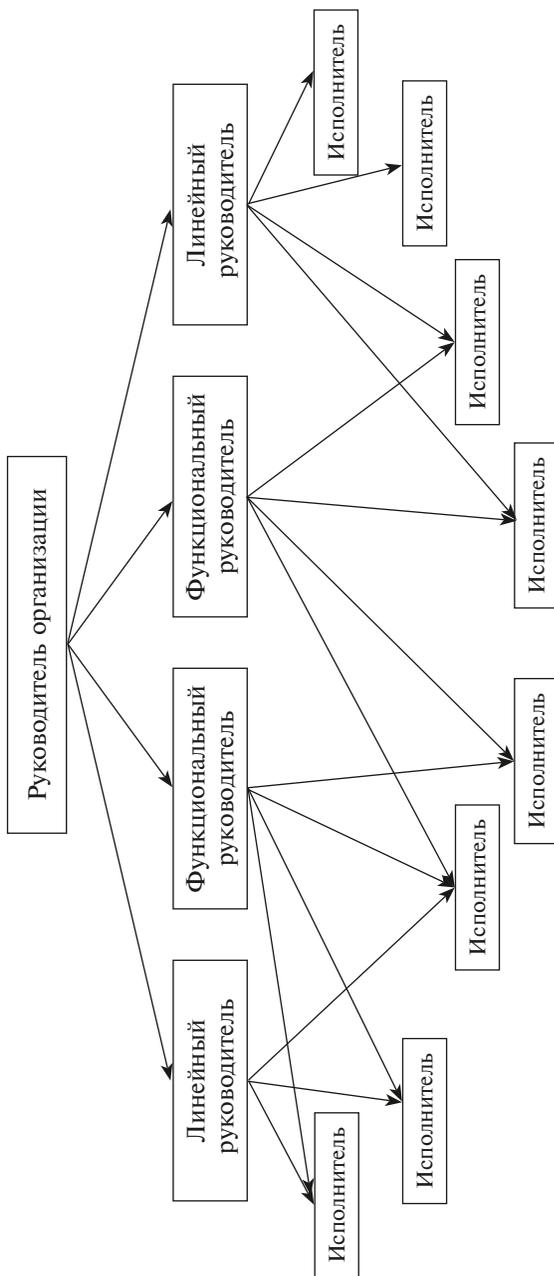


Рис. 3. Схема линейно-функциональной организационной структуры управления

5) эта структура может быть менее эффективной в условиях высокой степени неопределенности, так как их гибкость и инновационность в принятии решений ограничена;

6) линейно-функциональная структура может замедлять принятие управленческих решений из-за сложности координации между различными функциональными подразделениями. Это приводит к повышению объема работ у топ-менеджмента и превышению норм управляемости.

Преимущества линейно-функциональной структуры:

— в линейно-функциональной структуре роль руководителя включает функции координатора, что помогает избежать противоречий в выводах и распоряжениях;

— в этой структуре линейный руководитель является единственным руководителем для каждого работника, что приводит к более сильной мотивации и невозможности избежать выполнения своих обязанностей;

— сохранение прежнего уровня информированности о принятых решениях, что и в функциональной оргструктуре.

Недостатки линейно-функциональной структуры:

— усложнение вертикальных отношений в организации. В данной структуре уровни иерархии слишком многочисленны, что может затруднять коммуникацию и принятие решений;

— слабые горизонтальные связи и отношения. В линейно-функциональной структуре решения принимает только линейный руководитель, что ограничивает возможность сотрудников на горизонтальном уровне принимать решения и вносить вклад в работу организации. В этом отношении функциональная структура более эффективна, так как позволяет лучше координировать действия подразделений, объединенных процессом производства;

— перегруженность линейного руководителя. Линейный руководитель, отвечающий за оперативное управление, может быть перегружен необходимостью принимать стратегические решения, что может негативно сказываться на его эффективности;

— отсутствие фокуса на общих целях организации. В рамках линейно-функциональной структуры каждое звено

стремится решить только свои задачи, а не сосредоточиться на достижении общих целей организации в целом.

Характеристики, свойственные линейно-функциональным организационным структурам, присутствуют в линейно-штабных. В такой структуре создаются штабы разных уровней, отвечающие за специализированные функции.

Линейно-штабная организационная структура — это тип организационной структуры, в которой помимо линейных руководителей (менеджеров) существуют функциональные подразделения (штабы), которые консультируют и помогают линейным руководителям в принятии решений. Организация имеет возможность использовать знания и опыт специалистов из разных областей для принятия управленческих решений (рис. 4). Штабное подразделение может быть временным или постоянным и выполняет консультативную роль в решении конкретных проблем и задач.

Ситуации, когда формирование линейно-штабных организационных структур оправдано:

- работы по ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций. Например, создаются штабы по ликвидации последствий наводнений или гражданской обороны;

- освоение новой продукции, технологии или необычной для предприятия деятельности. Например, во время Великой Отечественной войны были созданы штабные подразделения для организации производства танков на тракторных заводах;

- решение неожиданных и нестандартных задач, связанных с агрессивным поведением конкурентов на рынке и необходимостью разработки адекватной реакции.

Линейный руководитель формирует штаб. Штаб ограничен в своих полномочиях; он выступает помощником линейного менеджера. Штабные подразделения включают планово-экономический отдел, правовую службу, отделы анализа, координации, контроллинга, маркетинговый отдел, бухгалтерию и т. д. Штабное подразделение может быть временным или постоянным и выполнять консультативную роль в постановке и реализации конкретных проблем и задач, полномочия их

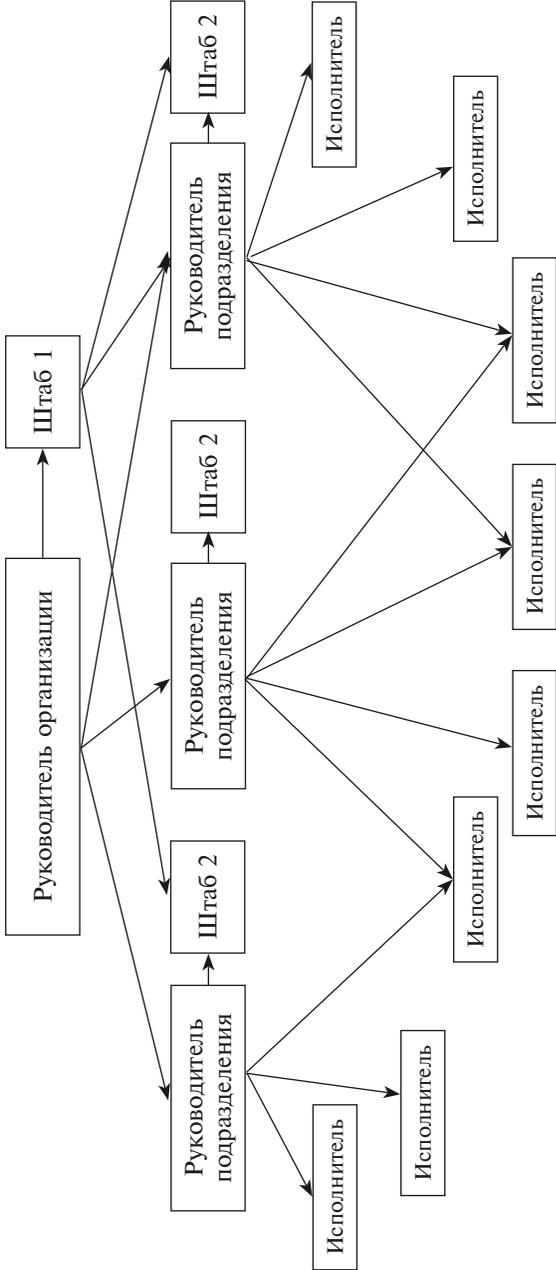


Рис. 4. Линейно-штабная организационной структуры управления

ограничены. Например, отдел кадров, отделы маркетинга, связей с общественностью и т. п. не могут самостоятельно принимать решения. В этом случае схема линейно-штабной организационной структуры может измениться. Сценарии могут быть различны. Например, после ликвидации последствий стихийного бедствия он может быть распущен. Часто распространен сценарий, когда штаб после выполнения временной работы, например вывод на рынок нового продукта, разработка упаковки и т. д., не расформировывается, а, наоборот, переводится в форму самостоятельного и постоянного подразделения либо выделяется в отдельную организацию или предприятие.

Преимущества линейно-штабной структуры организации:

- быстрое принятие решений;
- освобождение линейных руководителей от излишней нагрузки, что позволяет им более эффективно управлять;
- наличие специалистов в различных областях в составе подразделений, что позволяет организации не зависеть от широкого спектра специалистов. Принимаемые решения становятся более обдуманными и профессиональными;
- наличие и возможность использования максимального числа ресурсов в необходимых ситуациях.

Недостатки линейно-штабной структуры:

- нарушение принципа единоначалия — отсутствие четкой иерархической структуры, что может привести к конфликтам и затруднениям в принятии решений;
- сложность согласования производственных заданий и программ штаба из-за большого количества участников и подразделений, координация работы и достижение общих целей может быть затруднительным;
- возникновение в коллективе социально-психологических проблем — большое количество подчиненных и аутсайдеров может привести к недоверию, конфликтам и непродуктивной атмосфере в коллективе;
- преобладание организационно-распорядительных методов управления над экономическими — в такой структуре

часто уделяется больше внимания контролю и подчинению, а не эффективности и экономическим показателям.

— отсутствие четкой ответственности, поскольку специалист, подготавливающий решение, не занимается его реализацией. Это может привести к неясности в распределении ответственности и возникновению проблем с выполнением решений.

Дивизиональные организационные структуры основаны на разделении по продукту, потребителю, территории или их комбинации. Они используются в нестабильной внешней среде и при диверсификации по продукции и регионам (рис. 5). Руководители функциональных служб подчиняются менеджеру подразделения и отчетываются перед ним. В дивизиональной структуре каждое подразделение обладает своей автономией, в своей структуре имеют собственные функциональные отделы. Каждый функциональный отдел располагает собственными ресурсами, необходимыми для производства конкретного продукта или услуги. Дивизиональная форма организации представляет собой объединение организационных звеньев, деятельность которых направлена на обслуживание определенного рынка, управление осуществляется централизованно. В такой структуре подразделения имеют автономность, но распределение ресурсов и оценка результатов контролируются централизованно. В отличие от функционального подхода, где люди группируются на основе их умений и ресурсов, дивизиональная структура возникает, когда основным критерием объединения работников в отделы является продукция, выпускаемая организацией. Дивизиональная структура также известна как товарная структура.

В таком строении (дивизиональная структура) есть определенная необходимость, особенно для корпораций. В связи с большими размерами таких организаций посредством реализации различных технологий и работой на разных рынках сбыта структурные подразделения выполняют индивидуальные задачи. Поэтому каждое подразделение является автономным бизнесом, что позитивно сказывается на организации в целом, и структура будет работать успешно. Каждая бизнес-единица

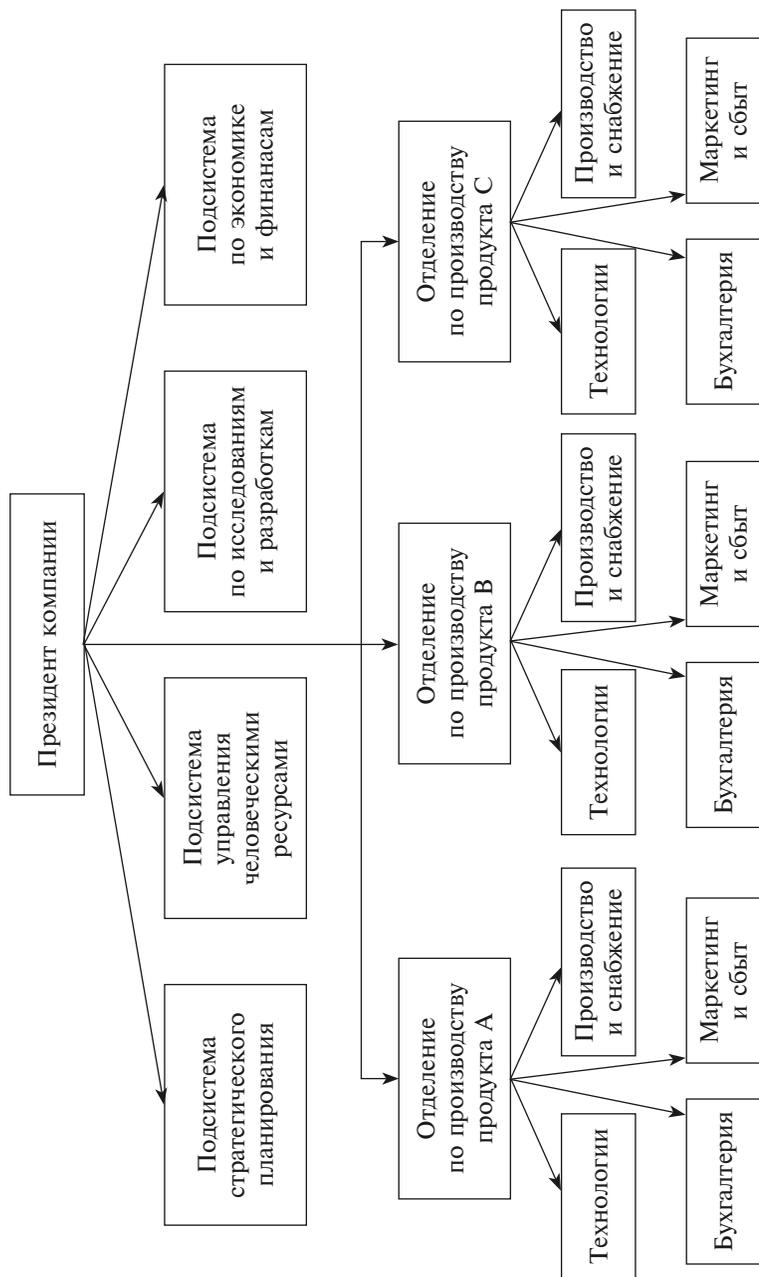


Рис. 5. Дивизиональная организационная структура управления

имеет своего президента, ответственного за ее результаты, и функциональные подразделения, занимающиеся разработкой собственных продуктов, продажами, маркетингом и финансовыми операциями.

Дивизиональная структура предполагает создание автономных подразделений с собственными функциональными отделами. Каждое подразделение имеет свои ресурсы, необходимые для производства соответствующего продукта. Внутри каждого подразделения создаются самостоятельные конструкторские отделы, которые фокусируются на определенной товарной линейке или покупательском сегменте. Отличительной особенностью дивизиональной структуры является то, что управленческая цепочка сходится на более низком уровне, поэтому различия между отделами исследований и разработок, маркетинга, производства и финансов решаются на уровне подразделения. Это способствует децентрализации и позволяет топ-менеджерам сконцентрироваться на стратегическом планировании, освобождая время и силы для принятия решений.

Как говорилось выше, дивизиональная структура организации позволяет работать большим организациям в логике распределения деятельности структурных подразделений по товарным линейкам. Однако при наличии территориальной сети можно реализовывать подход распределения производства товаров или продуктов по географическому признаку.

Это позволяет компании сосредоточить свои усилия на удовлетворении потребностей местного рынка. Конкурентное преимущество может быть достигнуто путем адаптации продукции или услуг к особенностям данной страны или региона. Организации, переходящие на продуктовый тип структурного построения, изначально были построены по линейно-функциональному типу. Однако с ростом масштабов деятельности организации руководителям и специалистам становится сложнее управлять большим числом подчиненных сотрудников нижнего уровня.

Структурная реорганизация на основе продукта — это метод, который используется для решения сложных проблем. В этом

подходе высшее руководство предприятия делегирует широкие полномочия по управлению производственной, сбытовой, вспомогательной и инженерной деятельностью, связанной с конкретным продуктом или ассортиментом продуктов. Структурирование по продукту оправдано, когда необходимо координировать различные виды деятельности, связанные с производством определенного продукта или номенклатуры.

Структурное деление по территориальному (региональному) принципу — это распространенный метод структуризации физически распределенных предприятий.

Территориальная структуризация предприятия представляет собой организацию его деятельности на определенной территории под единым руководством. Эта форма организации особенно привлекательна для крупных предприятий, которые имеют разнообразные виды деятельности в разных географических регионах. Организации выбирают территориальную структуризацию с целью не только участия локальных звеньев в процессе принятия решений, но и сокращения затрат путем локализации коммерческих операций. Экономические причины для выбора такого принципа структуризации связаны со снижением издержек.

Выбор места размещения предприятий может быть обусловлен стремлением снизить транспортные расходы. Эффективное размещение складских помещений позволит сократить время доставки, что является важным фактором для получения заказов. Региональные отделения рассматриваются как наилучшее место для начинающих руководителей, чтобы приобрести необходимый опыт. Они идеально подходят для того, чтобы молодые руководители получили опыт на определенном уровне организационной структуры, что будет максимально полезно для них при минимальном риске для компании.

Преимущества использования территориальной организационной структуры связаны с множеством факторов. Одно из преимуществ заключается в создании новых рабочих мест для местного населения. Это способствует развитию экономики и снижает транспортные расходы, ренту и стоимость рабочей силы.

Еще одно преимущество территориальной организации сбытовой деятельности заключается в экономии средств и повышении эффективности работы. Благодаря близости к покупателям, персонал имеет возможность лучше понять и удовлетворить их потребности. Они могут уделять больше времени продаже товаров и сократить затраты на передвижение.

Близость к рынку также позволяет персоналу изучить требования и предпочтения покупателей и разработать наиболее эффективную рыночную стратегию. В некоторых компаниях используются дивизиональные структуры смешанного типа, которые комбинируют продуктовый и территориальный принципы организации.

Таким образом:

- использование территориальной организационной структуры создает новые рабочие места и способствует экономической выгоде;

- близость к покупателям позволяет лучше понять и удовлетворить их потребности;

- существование на одном пространстве с потребителями позволяет повысить их удовлетворенность, предсказывать их потребности;

- экономия средств и повышение эффективности работы благодаря сокращению затрат на передвижение;

- компании могут использовать дивизиональные структуры смешанного типа, объединяющие продуктовый и территориальный принципы организации.

Преимущества дивизиональной структуры:

- в дивизиональной структуре подразделения функционируют как независимые предприятия, что улучшает их конкурентоспособность;

- подразделения в дивизиональной структуре могут быстро реагировать на изменения ситуации и ориентироваться на потребности клиентов;

- высокая координация внутри подразделений достигается благодаря тому, что каждое подразделение подчиняется одному руководителю.

Недостатки дивизиональной структуры:

— в дивизиональной структуре одни и те же подразделения часто выполняют одну и ту же работу, так как горизонтальные связи существуют только внутри каждого подразделения, отвечающего за производство продукта от начала до конца;

— вертикальное управление иногда может быть слишком сложным. Как правило, происходит рост затрат из-за нерационального распределения и дублирования функций;

— руководитель каждого подразделения в дивизиональной структуре вынужден планировать процесс производства от начала до конца.

Одной из заметных тенденций в организационной реорганизации является существенное увеличение самостоятельности отдельных структурных подразделений и выделение из оргструктуры компаний. Таким образом, процессом «отпочкования» крупные предприятия формируют вокруг себя сеть дочерних организаций, это позволяет адаптироваться к изменяющимся цене или спросе. Это способствует сближению между производителями и потребителями. Необходимо принимать во внимание уже существующую организационную структуру и сложившиеся особенности производства.

Такие изменения в структуре предоставляют возможность создания независимых производственных субъектов, ориентированных на конкретных потребителей, и при этом сохранить целостность производственно-технологического комплекса, его общую направленность и профиль. Отдельные организационные блоки могут быть выделены из общей структуры предприятий и использовать имущество базового предприятия по договорам аренды. Кроме того, существуют организации, которые создаются независимо от базового предприятия, но арендуют его имущество. Путем корректировки договоров обеспечивается координация деятельности новых организаций. Право собственности базового предприятия позволяет укреплять и развивать его как систему. В табл. 1 приведены характеристики линейно-функциональных и дивизиональных организационных структур.

Характеристика организационных структур

Линейно-функциональные	Дивизиональные
Обеспечивают выполнение специализированных задач, контролируемых с помощью планов и бюджетов	Децентрализованные операции подразделений с централизованной оценкой результатов и инвестиций
Наиболее эффективны в стабильной среде	Наиболее эффективны в меняющейся среде
Содействуют эффективному производству стандартизованных товаров и услуг	Пригодны для условий взаимосвязанной диверсификации по продуктам или регионам
Обеспечивают экономию на управленческих расходах	Ориентированы на оперативное принятие решений
Предусматривают специализацию функций и компетентность. Ориентированы на ценовую конкуренцию	Создают организационные условия для междисциплинарного подхода. Успешно функционируют при неценовой конкуренции
Рассчитаны на использование действующих технологий и сложившегося рынка. Производственная специализация, превышающая возможности централизованного планирования. Быстрое решение проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы. Вертикальная интеграция, нередко превышающая возможности полной загрузки специализированных подразделений	Ориентированы на освоение новых рынков и технологий. Вмешательство высшего звена организации для усиления координации подразделений и повышения эффективности их деятельности. Быстрое решение сложных межфункциональных проблем. Диверсификация внутри корпорации или приобретение внешних организационных звеньев

Проектные организационные структуры представляют собой технологию организации работы над проектами. Проекты включают в себя связанные работы, которые необходимо

выполнить для достижения целей проекта в рамках временного графика и бюджета, а также при соблюдении других условий. Таким образом, проектное управление — это управление сложными и инновационными видами работы в организации, требующими постоянного руководства в условиях ограничений по времени, затратам и качеству. Традиционные структуры ограничены в реализации проектной деятельности. Для решения этих проблем создаются проектные организационные структуры — временные организации, создаваемые для выполнения конкретных задач. В рамках таких структур объединяются квалифицированные сотрудники различных профессий, специалисты и исследователи. По завершении проекта сотрудники переходят в свои отделы и продолжают заниматься деятельностью в рамках трудового договора.

Часто для работы над проектом формируется особый вид организационной структуры — матричный. *Матричная организационная структура* управления применяется при реализации проектов в организации. В матричной структуре существуют два типа связей. Первый тип — функциональные связи, при которых конкретный исполнитель подчиняется руководителю соответствующей функциональной службы. Второй тип — проектные связи. Она включает два типа связей: функциональные и проектные. В функциональной связи исполнитель подчиняется руководителю соответствующей функциональной службы, а в проектной связи руководитель проекта отвечает за координацию действий исполнителей в рамках проекта. Руководитель проекта отвечает за координацию действий различных исполнителей в рамках одного проекта. Он также отвечает за выполнение проекта в указанные сроки, с использованием выделенных ресурсов и на достаточно высоком уровне качества.

Матричная организационная структура позволяет достичь гибкости, которую сложно обеспечить в функциональных структурах. Сотрудники набираются из различных подразделений для работы над проектом, что позволяет гибко перераспределить трудовые ресурсы при появлении новых проектов. Эта структура также способствует улучшению координации

и распространению информации в горизонтальной плоскости. В матричной структуре имеется двойная линия властных полномочий, обеспечивающая как традиционный контроль внутри функциональных отделов, так и координацию между подразделениями. В такой структуре возможны нарушения в системе единоначалия, но в то же время достигается значительная оперативность и стратегическая гибкость.

На рис. 6 функциональная иерархия власти имеет вертикальную структуру, а дивизиональная иерархия власти — горизонтальную. Вертикальная структура обеспечивает традиционный контроль внутри функциональных отделов, а горизонтальная структура — координацию между подразделениями.

Таким образом, матричная структура позволяет управлять как функциональными (вертикальными), так и дивизиональными (горизонтальными) отношениями. Уникальность матричной структуры заключается в наличии двойных линий властных полномочий.

Преимущества проектных структур:

- быстрое реагирование и приспособление к изменяющимся условиям внутри и вне организации;

- повышение творческой активности административно-управленческого персонала путем создания программных подразделений, которые активно взаимодействуют с функциональными структурами;

- специализация трудовой деятельности приводит к рациональному размещению и использованию кадров;

- децентрализация. Несмотря на новые, а часто и дополнительные виды деятельности к основным обязанностям сотрудников в проектных структурах используются, как правило, более демократические формы управления;

- контроль за итерациями и задачами проекта;

- сокращение нагрузки на высокопоставленных руководителей путем делегирования определенной части полномочий;

- ответственность за выполнение задач носит персонифицированный характер.

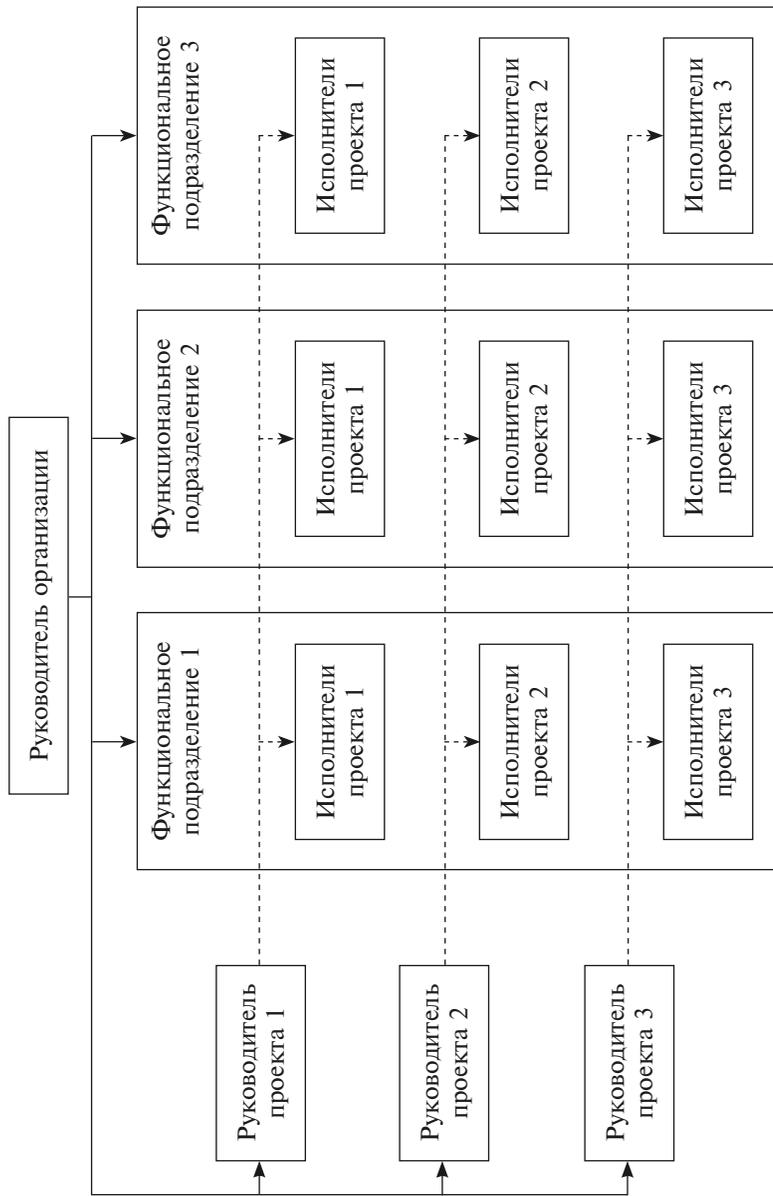


Рис. 6. Схема матричной организационной структуры управления

Недостатки проектных структур:

— сложная структура соподчинения, приводящая к проблемам при определении приоритетов задач и распределении времени на их выполнение;

— руководитель должен постоянно осуществлять контроль выполнения задач содержательно, а также не допускать отклонений от сетевого графика;

— в условиях многозадачности руководитель теряет контроль баланса между задачами;

— трудность в освоении необходимых навыков для работы с новым проектом.

§ 2. Эволюционный подход в изучении организации

Эффективность и устойчивость деятельности организации напрямую зависят от понимания, оценки и учета ее жизненного цикла и каждой его стадии руководителями и сотрудниками. Некоторые организации развиваются быстрее и достигают большего успеха, чем другие. Руководителям необходимо знать, на какой стадии развития находится организация, и оценивать, насколько их действия и стиль управления соответствуют этой стадии. Задача руководителя заключается в понимании причин перехода организации от одной стадии к другой. Этот переход может быть спланированным заранее или являться реакцией на изменения во внешней деловой среде. Жизненный цикл организации также требует периодической переоценки ее целей и вопроса о целесообразности ее существования в текущей форме.

Жизненный цикл организации представляет собой период существования предприятия, начиная с момента его образования и до прекращения деятельности.

Существует множество подходов к определению стадий жизненного цикла предприятия. Например, И. Адизес описал восемь стадий существования предприятия:

Предпринимательство. Это стадия создания новой организации, когда предприниматель сам ищет клиентов, создает и продвигает продукцию.

Выживание. На этой стадии предприятие находится в стадии роста, оно уже имеет постоянных клиентов и поставщиков, но еще не может получать прибыль.

Младенчество. На этом этапе предприятие уже получило первые доходы, но еще не смогло вырасти до размеров, необходимых для выживания в условиях жесткой конкуренции.

Ранняя юность. На данной стадии предприятие уже выросло до своего оптимального размера, но столкнулось с проблемой необходимости привлечения дополнительных ресурсов для роста.

Расцвет. На данном этапе предприятие достигло своего оптимального размера и имеет достаточный уровень ресурсов для устойчивого роста.

Зрелость. На этом этапе организация уже достигла пика своего развития и столкнулась с проблемой снижения прибыли.

Старение. На данной стадии организация столкнулась с проблемой старения, снижения качества продукции и услуг, а также снижения эффективности управления.

Агония. На последнем этапе жизненного цикла предприятие сталкивается с серьезными проблемами, такими как снижение спроса на продукцию, конфликты между сотрудниками, сотрудниками и руководством, банкротство [1, с. 43].

Жизненный цикл организации представляет собой предсказуемые изменения состояния организации, которые происходят со временем и имеют определенную последовательность. Рассмотрим более подробно жизненный цикл организации, в течение которого она проходит через стадии своего функционирования: создание, рост, зрелость и упадок.

Графическое представление основных этапов жизненного цикла организации представлено на рис. 7. На графике показано, как организация проходит через стадии создания, роста и зрелости по восходящей линии, а затем переходит в стадию упадка по нисходящей кривой.

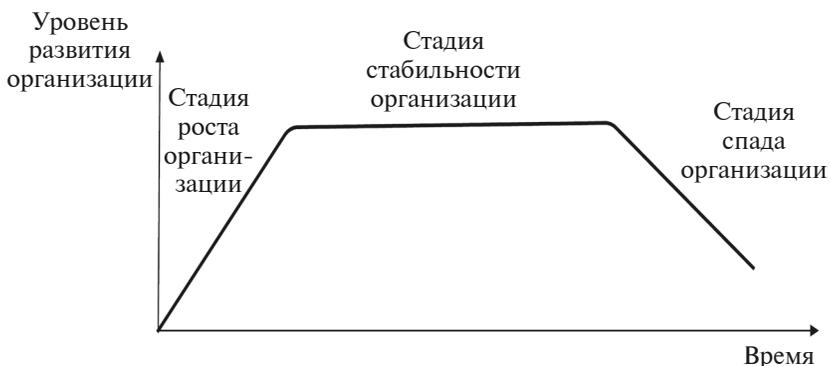


Рис. 7. Жизненный цикл организации

Рассмотрим стадии жизненного цикла организации более подробно.

Стадия создания организации

Организация находится в процессе развития, и ее цели еще не определены четко. Творческий процесс внутри организации происходит свободно. Основное внимание уделяется созданию продукта и выживанию на рынке. Организация является небольшой, и отношения между сотрудниками неформальные. Структура организации простая и плоская, без явного разделения труда и специализации. Работа выполняется коллективно. Контроль осуществляется путем наблюдения со стороны владельца, который также несет ответственность за принимаемые решения.

На этой стадии перед организацией встают две основные задачи: обеспечение доступа к необходимым ресурсам; овладение механизмами конкуренции.

Решение этих задач на стадии создания невозможно без анализа текущей ситуации и получения объективной информации. Анализ различных вариантов развития организации можно провести с использованием данных табл. 2.

На стадии создания организации руководитель должен:

- изучить потребительский спрос на свою продукцию или услуги на конкретных рынках;

— собрать и оценить информацию о деятельности и планах конкурентов и сравнить ее с возможностями, ресурсами и стратегией своей компании;

— оценить необходимость и целесообразность увеличения потенциала своей компании и внести соответствующие изменения в ее стратегию;

— принять меры по привлечению дополнительных ресурсов, используя как внутренние, так и внешние источники;

— эффективно организовать процессы управления, включая рациональную расстановку кадров, создание системы ответственности, надежный механизм принятия решений, а также систему мотивации и стимулирования.

Таблица 2

Анализ ситуации на стадии создания организации

Направление и этап	Цель	Методы	Результаты
Выбор товара или услуги	О п р е д е л и т ь нишу на рынке	Изучить объемы продаж и удовлетворенность спроса (емкость рынка), а также возможность вытеснения товара	Возможный объем продажи товара
Оценка действий конкурентов	Определить возможности конкурентов для занятия данной ниши на рынке	Изучить работу аналогичных предприятий: технологию, организацию, качество, затраты, снабжение, сбыт, исследования и инфраструктурные связи	Доминирующий фактор конкуренции
Анализ схемы предпринимательства	Определить требуемые ресурсы и возможность их получения	Изучить возможности создания (приобретения, установки, пуска или работы) технологии, обеспечения сырьем, материалами, помещениями, услугами, капиталом	

Направление и этап	Цель	Методы	Результаты
Анализ общего окружения	Определить значимость внешних факторов	Изучить состояние государственно-политических, экономических, технологических и иных факторов. Определить характер тенденций и ожиданий	Неопределенность значений факторов. Стабильность значений факторов. Темпы изменения значений факторов

Стадия роста организации

На данной стадии развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации, а коммуникации и контроль остаются неформальными. Члены организации вкладывают много времени и проявляют коллективность и высокие обязательства. Однако с ростом организации возникает необходимость в выделении определенных видов деятельности, разделении труда и специализации, а также в делегировании полномочий и установлении иерархии ответственности.

На этой стадии перед организацией стоят следующие задачи: создание условий для экономического роста; обеспечение высокого качества товаров и услуг.

Руководству необходимо выбрать тип управления, который соответствует особенностям и задачам стадии роста организации:

- **Функциональное управление:** этот тип управления основан на разделении организации на функциональные отделы, каждый из которых отвечает за определенную область деятельности. Он позволяет достичь специализации и улучшить координацию работы, но может затруднять коммуникацию и приводить к жесткости в организации.

- Дивизиональное управление: в этом типе управления организация разделяется на дивизионы или подразделения, каждое из которых отвечает за определенный продукт, рынок или географическую область. Это позволяет более гибко управлять разными бизнес-направлениями, но может привести к дублированию функций и усложнению координации между дивизионами.

- Матричное управление: в этом типе управления сотрудники работают в матричной структуре, где они подчиняются как функциональным менеджерам, так и проектным руководителям. Это позволяет объединить экспертизу разных функциональных областей и улучшить координацию проектов, но может привести к конфликтам власти и усложнению коммуникации. Для выбора типа управления можно использовать данные табл. 3.

Таблица 3

Выбор типа управления организацией

Тип управления	Долгосрочный	Стратегический
Основное назначение	Максимизация прибыли	Максимизация прибыли с учетом интересов социума
Основной способ достижения	Оптимизация использования внутренних ресурсов	Установление динамического баланса с неопределенным и нестабильным окружением
Важность фактора времени	Не самый важный фактор при достижении цели	Важнейший фактор в конкурентной борьбе
Краткосрочная оценка эффективности	Прибыльность	Точность предвидения изменений во внешней среде; время адаптации к изменениям во внешней среде, качество товаров и услуг
Взгляд на персонал	Работники — один из ресурсов организации	Работники — важнейший ресурс организации

На стадии роста организация должна выбрать подход к управлению, который обеспечивает эффективное использование ресурсов и достижение поставленных целей. Существует несколько подходов к управлению на этой стадии, включая:

1) управление по целям (МВО) — предполагает установление целей для каждого сотрудника и подразделения, а также разработку планов действий для их достижения;

2) управление качеством (TQM) — ориентирован на улучшение качества продукции или услуг, снижение затрат и повышение удовлетворенности клиентов;

3) управление проектами (PM) — используется для управления проектами, которые требуют координации усилий различных подразделений и ресурсов для достижения конкретных целей;

4) управление изменениями (CM) — направлен на управление изменениями, которые происходят в организации, такими как изменения в структуре, технологиях или процессах.

Выбор подхода к управлению зависит от конкретных потребностей и особенностей организации, таких как размер, отрасль, культура и т. д. Важно, чтобы выбранный подход был гибким и адаптируемым к изменяющимся условиям внешней среды и внутренним изменениям в организации.

Важными задачами руководителя на этой стадии являются:

— решение социальных проблем коллектива, которое способствует укреплению и развитию интересов сотрудников;

— обеспечение баланса между текущей деятельностью и инновационной перспективой, а также между повышением качества продукции и услуг и поиском новых возможностей для использования капитала;

— оптимизация соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении компанией, внедрение прогрессивных структур управления, информационных технологий и прочих современных подходов.

Стадия зрелости организации

На этой стадии структура организации становится более сложной, с выраженной иерархией. Разделение труда

и специализация становятся более явными. Организации переходят в жесткую форму централизации, вводятся новые регламенты и правила, возрастает роль топ-менеджмента. Процесс принятия решений становится более осмотрительным и консервативным. Роли членов организации определены таким образом, чтобы их уход не представлял серьезной угрозы. Организация делает упор на эффективность инноваций и стабильность, и на этой стадии она может стать бюрократичной, если существует опасность. В таком случае необходимо децентрализовать процесс принятия решений. Организация также обнаруживает новые возможности для развития, выходит на новые рынки сбыта или расширяет линейку продукции. На стадии зрелости организации сталкиваются с острой конкуренцией, так как привлечение новых потребителей становится значительно сложнее.

В этой фазе организации стоят две задачи: обеспечить свою стратегическую дееспособность; сохранить и укрепить свою устойчивую позицию на рынке.

На стадии зрелости следует учитывать следующие особенности:

- Чтобы избежать снижения эффективности работы предприятия при выпуске устаревающих изделий, необходимо начинать работу по созданию и освоению новой продукции заблаговременно.
- Важно периодически корректировать структуру управления организацией, упразднить органы, которые выполнили свою задачу, и вводить новые подразделения вовремя. Также нужно создавать временные целевые структурные единицы для решения определенных проблем, назначать специалистов для проведения углубленного анализа состояния дел и разработки перспектив развития.

На стадии зрелости руководитель организации должен:

— систематически следить за деятельностью конкурентов и вносить изменения в перспективные планы организации при необходимости;

— изучать, разрабатывать и внедрять новые технологии производства и изучать возможности повышения уровня технологической подготовки;

— создавать возможности для развития организации, развивать персонал посредством формирования компетенций позволяющих работать целевым командам и использовать матричные структуры.

Стадия спада

В результате жесткой конкуренции и сокращающегося рынка организации могут столкнуться со снижением спроса на свои товары или услуги. Руководство активно ищет возможности удержать свои позиции на рынке и воспользоваться новыми возможностями. В такой ситуации особенно ценятся специалисты с уникальными компетенциями, которые становятся все дефицитнее по мере нарастания конфликтных ситуаций. Решения становятся более централизованными, но такой подход приводит к тому, что организация перестает соответствовать окружающей действительности и становится бюрократичной и консервативной.

Типичные признаки этой фазы:

— снижение спроса приводит к усилению конкуренции и ее усложнению;

— поставщики становятся более мощными и влиятельными в сфере конкуренции;

— конкурентная борьба строится на таких важных составляющих, как качество и цена;

— управление ростом производственных мощностей становится сложной задачей;

— процесс создания инновационных товаров усложняется;

— международная конкуренция усиливается;

— прибыль организации снижается.

На этом этапе обычно происходит смена высшего руководства, в топ-менеджменте появляются новые лица, которые стремятся остановить упадок.

Возможные стратегии пересмотра предыдущих действий:

- Сужение ассортимента производимой продукции.
- Уделение внимания технологическим и организационным инновациям.

- Оптимизация затрат.
- Увеличение объема продаж для существующих клиентов.
- Покупка конкурирующих организаций по выгодным ценам.
- Разработка и реализация стратегий выхода на международные рынки.

В условиях спада управление становится более централизованным, и руководителю необходимо:

— изучить возможности экономии всех ресурсов и сосредоточить усилия компании на основных направлениях, которые принесут максимальную отдачу в кратчайшие сроки;

— рассмотреть возможности объединения компании с другими и сужения ассортимента производимой продукции, если это позволит сохранить и эффективно использовать имеющийся потенциал при минимальных потерях. Также следует внести изменения в организационную структуру и методы управления предприятием, а также установить связи с новыми рынками и поставщиками.

В любой фазе жизненного цикла организации можно предвидеть возможные обстоятельства, которые могут заставить организацию снижать свою эффективность. Например, изменения в рыночной ситуации, появление новых конкурентов, изменение потребительских предпочтений или технологический прогресс могут потребовать от компании принятия мер для адаптации и повышения эффективности. Примеры организационных изменений и основные этапы их осуществления, соответствующие стадиям жизненного цикла организации, могут быть следующими:

Рост и развитие организации: увеличение производственных мощностей и расширение ассортимента продукции; развитие новых каналов сбыта и расширение рынков сбыта; укрепление бренда и улучшение маркетинговых стратегий.

Зрелость и стабильность: оптимизация процессов и улучшение эффективности производства; развитие систем управления и контроля качества; диверсификация продукции и развитие новых услуг.

Спад и упадок: анализ рынка и поиск новых возможностей; реорганизация и сокращение издержек; поиск новых рынков и стратегий выхода из кризиса.

§ 3. Системный подход в изучении организации

В организации можно выделить несколько подсистем, каждая из которых играет важную роль в ее функционировании. Подсистемы организации — это группы взаимосвязанных элементов, которые выполняют определенные функции и задачи в рамках общей структуры организации. Каждая подсистема имеет свои цели, задачи и методы работы, взаимодействует с другими подсистемами для достижения общих целей организации:

Производственно-техническая подсистема. Эта подсистема отвечает за производство товаров и услуг, а также за их техническое обслуживание и ремонт. Это производственные мощности, оборудование, технологии, персонал и другие ресурсы, необходимые для производства.

Социальная подсистема. Занимается управлением человеческими ресурсами и созданием условий для их развития. Она включает в себя такие элементы, как корпоративная культура, система мотивации, обучение и развитие персонала, социальные программы, персонал организации и сложный комплекс отношений между ними.

Экономическая подсистема. Отвечает за финансовые аспекты деятельности организации. В нее входят планирование бюджета, управление финансами, анализ затрат и прибыли, разработку стратегии развития и т. д.

Маркетинговая подсистема. Эта подсистема занимается продвижением товаров и услуг на рынке, поиском новых клиентов и рынков сбыта. Она включает в себя маркетинговые исследования, рекламу, PR-активности, анализ конкурентов и т. д.

Информационная подсистема. Обеспечивает каналы и сети организации соответствующей информацией для эффективных коммуникаций в управлении организацией.

Механистическая организационная система

Механистический подход к построению организации предполагает, что она работает как машина, имея установленный порядок и точность. Работа, которую выполняют люди, заранее запланирована и предсказуема. Технология выполнения работ проста и рутинна, и люди выполняют повторяющиеся действия и движения, доведенные до автоматизма. В такой организации высок уровень унификации и стандартизации, распространяющийся на все аспекты, включая продукцию, технологию, сырье, оборудование и поведение людей.

Механистический подход в управлении организацией характеризуется тем, что в нем используются методы и технологии, которые не учитывают особенности личности и поведения людей. Это означает, что управление осуществляется на основе формальных правил и процедур, а не на основе человеческих отношений и взаимопонимания. Механистический подход часто используется в крупных организациях, где большое количество людей работает вместе над выполнением определенной задачи. В таких организациях важно иметь четкие правила и процедуры, которые позволяют всем членам команды работать в едином направлении.

Однако механистический подход не всегда эффективен, поскольку он не учитывает индивидуальные потребности и желания каждого члена команды. Кроме того, он может привести к потере творческого потенциала и снижению мотивации сотрудников.

Такая организация неспособна быстро адаптироваться к изменяющимся внешним условиям, поэтому механистический подход эффективен для организаций со стабильной деловой средой и низким уровнем неопределенности.

Органическая организационная система

Теория органической организации (1960-е годы) — это концепция американского ученого Джеймса Марча и его коллег, которые разработали теорию «органической организации» [2]. Эта теория утверждает, что организации должны существовать

как живые организмы, чтобы они могли адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды.

Теория органической организации предполагает, что организация должна быть гибкой и адаптивной, чтобы быстро реагировать на изменения внешней среды. Организация должна иметь способность к самоорганизации и саморегуляции, чтобы адаптироваться к изменяющейся внешней среде.

Органическая организационная система имеет следующие особенности:

1. Гибкость и адаптивность. Такие системы способны быстро реагировать на изменения внешней среды и адаптироваться к новым условиям.

2. Демократичность. В органических системах решения принимаются коллективно, а не только одним лидером. Это позволяет учитывать мнение всех участников и принимать более взвешенные решения.

3. Открытость и сотрудничество. Они открыты для сотрудничества с другими организациями и людьми. Они стремятся к установлению долгосрочных отношений и созданию взаимовыгодных партнерств.

4. Инновационность. Органические системы поощряют новаторство и креативность, что позволяет им постоянно развиваться и улучшать свою эффективность.

5. Этика и ответственность. Ориентированы на этические принципы и ответственность перед обществом. Они стремятся действовать в соответствии с высокими моральными стандартами и учитывать интересы всех заинтересованных сторон.

6. Децентрализация и делегирование. Эти аспекты являются ключевыми факторами, в таких системах решения принимаются на низовом уровне, также отлажен процесс делегирования принятых решений.

7. Развитие человеческого потенциала. Органические системы уделяют особое внимание развитию человеческого потенциала и созданию благоприятной рабочей среды для своих сотрудников. Они поощряют обучение, развитие и карьерный рост своих работников, что способствует повышению их мотивации и удовлетворенностью работой.

Развитие взглядов на организацию привело к тому, что ее начали рассматривать как живой организм, к которому применимы принципы и законы сохранения и развития биологических систем. В организации, рассматриваемой как живой организм, происходят процессы саморегуляции, такие как самоорганизация и самоуправление, которые позволяют ей сохранять относительное постоянство состава и обеспечивают устойчивость выполнения основных функций для достижения целей и задач. Чтобы успешно адаптироваться и выжить в быстро меняющемся окружении, организации должны постоянно изменяться, поддерживать внутреннюю согласованность между различными компонентами системы и адаптироваться к изменениям в окружающей среде.

Одной из ключевых характеристик будущего делового окружения будет неопределенность, непредсказуемость и нестабильность. Глубина и скорость изменений в деловой среде будут только усиливаться. Создание горизонтальных, сетевых и предпринимательских структур позволит организациям использовать взаимозависимость и гибкие формы взаимодействия для мгновенной реакции на изменения, быстрой перестройки и использования новых возможностей, которые постоянно возникают в окружающей среде.

Организация — открытая система

Организация, будь то малый бизнес или крупная корпорация, всегда функционирует как сложная система, в которой взаимодействуют или существуют параллельно различные элементы и процессы. Как утверждают эксперты, успешная организация — это та, в которой каждый элемент выполняет свои функции в совершенстве, а весь коллектив ставит общую цель во главу угла.

Организация как система состоит из взаимосвязанных элементов, которые образуют целостность. Вся организация является открытой системой, так как она взаимодействует с окружающей средой. Она получает ресурсы из внешней среды, такие как капитал, сырье, энергия, информация, люди, оборудование и другие, которые становятся частью ее внутренней среды.

Часть этих ресурсов подвергается обработке с использованием определенных технологий, преобразуется в продукцию и услуги, которые затем передаются обратно во внешнюю среду (рис. 8).

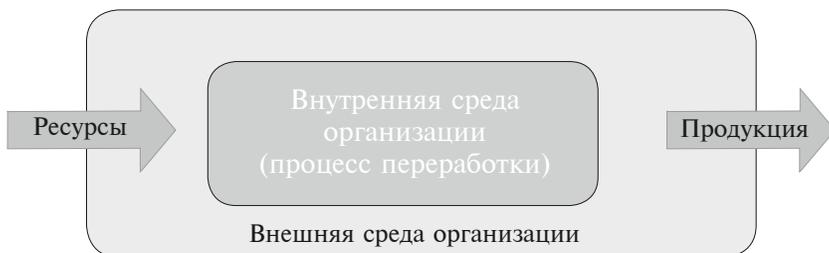


Рис. 8. Организация как открытая система

Основой организации являются ее процессы и производственные операции. Любое предприятие или компания имеет свои уникальные особенности и способы работы, связанные с ее видом деятельности. Организация процессов, управление ресурсами и контроль качества становятся важными составляющими успешного функционирования и развития организации.

Таким образом, в любой организации реализуются три ключевых процесса: получение ресурсов из внешней среды, производство продукта и передача его во внешнюю среду. Организация как открытая система может быть описана как совокупность процессов и операций, которые она выполняет.

§ 4. Организационно-правовой подход в изучении организации

Успешное управление возможно, если руководитель обладает знаниями о различных типах организаций, условиях их использования и сферах применения. Это позволяет оценить преимущества, возможности и целесообразность их применения, а также выбрать наиболее подходящую форму организации.

Классификация организаций предполагает их группирование по различным признакам. Существует несколько классификаций организаций:

1. По виду деятельности: коммерческие и некоммерческие организации. Некоммерческие организации не имеют цели получить прибыль, но могут заниматься предпринимательской деятельностью для покрытия текущих расходов и развития (благотворительные фонды, ассоциации, союзы).

2. По форме собственности: государственные, частные, муниципальные, смешанные.

3. По организационно-правовым формам: хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, унитарные предприятия.

4. По масштабу деятельности: крупные, средние, малые.

5. По отраслевой принадлежности: промышленные, сельскохозяйственные, транспортные, торговые и т. д.

6. По уровню специализации: универсальные, специализированные, диверсифицированные.

7. По характеру управления: централизованные, децентрализованные, комбинированные.

8. По степени интеграции: интегрированные, дезинтегрированные, частично интегрированные.

9. По типу технологии: традиционные, инновационные, смешанные.

10. По видам деятельности: 1) хозяйственные организации относятся к организациям, которые занимаются предоставлением услуг и работают в сфере производства. Они подразделяются на производственные, научно-производственные и посреднические организации; 2) общественные организации занимаются добровольной общественной деятельностью, это политические партии, союзы, блоки, ассоциации и др.

В Российской Федерации организации могут иметь следующие виды собственности: государственная; муниципальная; частная; общественная; смешанная.

Государственные и муниципальные организации имеют различную степень юридической и хозяйственной самостоятельности, однако во всех случаях они полностью или частично

находятся под контролем государственных или муниципальных органов управления.

Частными организациями являются организации, созданные физическими лицами в виде товарищества, кооператива, фермерского хозяйства и др. Также сюда относятся акционерные общества и хозяйственные общества, уставный капитал которых формируется за счет частных вкладов, взносов или долей.

Организации со смешанной собственностью образуются на основе комбинации различных форм собственности, включая частную, государственную, муниципальную и иностранную. Примером таких организаций являются акционерные общества, которые привлекают как государственные, так и частные или иностранные инвестиции.

Еще одна классификация организаций в зависимости от получения государственного финансирования делит организации на:

— бюджетные — это организации, которые получают финансирование из государственного или местного бюджета, они зависят от государственных источников финансирования;

— небюджетные — это организации, которые имеют другие источники финансирования, не связанные с государственным бюджетом. Они могут получать средства из бюджета только в определенных случаях, например для целевого финансирования государственных или региональных программ, проектов или заказов.

Организационно-правовая форма и размер организаций

Организационно-правовая форма организации — это совокупность конкретных признаков, объективно выделяющихся в системе общих ее признаков и существенно отличающих данную группу организаций от всех остальных. По организационно-правовой форме каждый класс организаций подразделяется на группы.

Коммерческие организации могут создаваться в следующих организационно-правовых формах

1. *Хозяйственные товарищества* — коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников):

ИП или юридических лиц) складочным капиталом. Организационно-правовые формы хозяйственных товариществ:

— *полное товарищество* — товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом;

— *товарищество на вере (коммандитное товарищество)* — товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников-вкладчиков (коммандитистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности [3].

2. *Хозяйственные общества*, такие как акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью, являются коммерческими организациями с разделенным уставным капиталом. Организационно-правовые формы хозяйственных обществ:

— *акционерное общество (АО)*. Акционерные общества имеют определенное число акций, и их участники не несут личной ответственности за обязательства общества, они могут понести убытки только в пределах стоимости своих акций. *Публичные акционерные общества (ПАО)* публично размещают свои акции и ценные бумаги, а *непубличные акционерные общества (НАО)* распределяют акции только среди учредителей или заранее определенного круга лиц [4].

— *общество с ограниченной ответственностью (ООО)* — они, напротив, имеют уставный капитал, разделенный на доли определенных размеров. Эти организации основываются одним или несколькими лицами. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов [5].

3. *Производственные кооперативы* — производственными кооперативами (артелями) признаются добровольные объединения граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении их членами (участниками) имущественных паевых взносов.

4. *Государственные и муниципальные унитарные предприятия* — это коммерческие организации, не имеющие права собственности на свое имущество. Их имущество является неделимым и не может быть распределено между работниками предприятия. Государственные и муниципальные унитарные предприятия могут существовать только в форме унитарных предприятий. Их имущество находится в государственной или муниципальной собственности и принадлежит им на праве хозяйственного ведения или оперативного управления. Можно выделить следующие организационно-правовые формы государственных и муниципальных унитарных предприятий:

— унитарные предприятия, созданные на праве хозяйственного ведения или оперативного управления. Они создаются по решению государственных и муниципальных органов как унитарные предприятия, их имущество также принадлежит государству или муниципальному образованию;

— *унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления (федеральное казенное предприятие)* — унитарное предприятие, образованное по решению Правительства Российской Федерации на базе имущества, находящегося в федеральной собственности и основанное на праве оперативного управления.

Каждая организация имеет свою организационно-правовую форму, которая зависит от таких факторов, как форма собственности, цели, масштабы и характер деятельности, источники финансирования, участие работников в управлении, а также особенности продукции и услуг. Эффективность

предпринимательской деятельности зависит от того, насколько точно и полно учитываются эти условия.

С ростом и усложнением организационной структуры организации ее характеристики меняются в сторону более бюрократизированной структуры. Со временем организации становятся более специализированными и формализованными, а также меняется степень централизации управления. Крупные организации применяют децентрализованные структуры для достижения гибкости и адаптивности. Иногда они создают союзы, чтобы объединить свои усилия и использовать преимущества интеграции. Такими объединениями могут быть:

Концерн — объединение промышленных, транспортных, торговых, строительных, банковских организаций. Часто концерны объединяют организации, связанные производственным циклом. Например, в отраслях, связанных с добычей и переработкой полезных ископаемых. В России, к примеру, были созданы концерны, объединяющие различные предприятия и организации в таких областях, как газовая промышленность, нефтедобыча, минеральные удобрения, добыча драгоценных металлов и другие. «Норильский никель» — пример государственного концерна по производству цветных и драгоценных металлов.

Корпорация — это организация, создаваемая для управления большими производственными организациями. Она обычно состоит из головной организации и сети дочерних обществ, филиалов и других подразделений с разными статусами и степенью самостоятельности.

Холдинг — это организация, которая создается для владения контрольными пакетами акций других организаций. Существуют два вида холдингов: чистый — который занимается финансовыми функциями в отношении дочерних компаний и смешанный — который может заниматься предпринимательской деятельностью. Холдинги могут иметь различные формы собственности и обычно являются акционерными обществами. У холдингов есть возможность устанавливать единую политику в различных сферах, контролировать цены и защищать интересы объединяемых компаний. Холдинги обычно создаются

в отраслях с высокой концентрацией производства, естественных монополиях, отраслях с общей технологической цепочкой и организациях, связанных с обслуживанием населения на территориальной основе. Бывает, что холдинг создается в финансово-промышленных группах, образуемых на основе слияния финансового и промышленного капитала или путем объединения промышленных компаний, а также когда происходит неконтролируемая скупка контрольных пакетов акций коммерческими структурами.

Консорциум — это временное объединение организаций для реализации крупных программ или проектов, таких как инвестиционные, научно-исследовательские или строительные. Участники консорциума вносят паевые взносы, которые используются для финансирования этих программ или проектов. После завершения работ консорциум может быть ликвидирован или преобразован. Создание консорциума предоставляет участникам несколько преимуществ:

- возможность выполнения работ, которые невозможно выполнить самостоятельно из-за отсутствия необходимых ресурсов;
- распределение расходов между участниками консорциума и снижение риска;
- объединение материальных и человеческих ресурсов, необходимых для выполнения работ;
- повышение технического уровня и конкурентоспособности.

Размер организаций

Согласно статьи 4 Федерального закона Российской Федерации № 209-ФЗ от 24.07.2007 г. «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» организации классифицируются в зависимости от численности их сотрудников в предшествующем календарном году следующим образом:

Микропредприятия имеют численность до 15 человек.

Малые предприятия — от 16 до 100 человек.

Средние предприятия — от 101 до 250 человек.

Крупные предприятия с численностью свыше 250 человек.

Помимо численности, для определения размеров организации используется показатель выручки от реализации:

- микропредприятия — до 120 миллионов рублей в год;
- малые предприятия — от 120 до 500 миллионов рублей в год;
- средние предприятия — от 500 миллионов до 2 миллиардов рублей в год;
- крупные предприятия — выше 2 миллиардов рублей в год [6].

В Российской Федерации размер организации можно узнать на общедоступном сервисе <https://ofd.nalog.ru/> в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Перечислите признаки организации. На какие виды делятся организации?
2. В виде каких организационно-правовых форм могут существовать организации?
3. Какие существуют критерии оценки размера организаций?
4. Что такое жизненный цикл организации?
5. В чем заключаются основные действия руководителя на стадии создания организации?
6. Какие основные задачи стоят перед организацией на стадии роста?
7. Перечислите характерные симптомы стадии спада.
8. Опишите основные стадии жизненного цикла организации.
9. Какие подсистемы можно выделить в организации?
10. Почему организации являются открытыми системами?

Глава 2

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ ЭЛЕМЕНТЫ

Внутренняя среда организации состоит из всех функциональных элементов, взаимосвязанных между собой для достижения общей цели. Она формируется в зависимости от миссии и целей организации и включает основные элементы и подсистемы, обеспечивающие процессы в организации.

Миссия — это предназначение организации, ее основная цель. Она определяет цели и стратегию организации, влияет на ее структуру и формирует организационную культуру.

Структура — отражает разделение труда, связи и отношения между подразделениями организации. Организационная структура определяет задачи, функции, права и обязанности каждого подразделения и обеспечивает их взаимодействие.

Технологии — это способы получения конечных продуктов в организации, включая сырье, материалы и технические средства.

Информационные системы — обеспечивают быструю обработку информации и оказывают влияние на эффективность организации.

Персонал — его способности, образование, квалификация, опыт, отношение к труду, мотивация и поведение влияют на результаты работы организации. Одним из ключевых ресурсов организации являются ее работники, ведь именно их труд определяет ее успех. Эффективная командная работа, конструктивное взаимодействие и правильное распределение ролей помогают достичь поставленных целей. Организация должна уметь адаптироваться к многообразию личностей и использовать их сильные стороны для достижения общих целей.

Корпоративная культура — это система ценностей, убеждений, принципов и норм поведения, разделяемых членами организации. Она определяет внутренние отношения и взаимодействие с внешней средой.

Организация как открытая система должна приспосабливаться к быстро меняющейся внешней среде, и причины происходящего внутри организации часто следует искать вне ее.

Организация как сложная система требует постоянного развития и совершенствования. Внедрение новых технологий, повышение квалификации персонала, постоянный анализ и улучшение работы — все это необходимо для достижения высоких результатов. Организация, будучи сложной системой, зависит от взаимодействия всех ее элементов — персонала, управления, внутренних процессов и окружающей среды. Только благодаря грамотной организации и эффективному управлению компания может достигнуть высокой результативности и сохранить свою конкурентоспособность.

§ 1. Миссия организации

Организация не может быть успешной в конкурентной деловой среде, если у нее нет четкого направления, которое указывает, чего она хочет достичь и к чему стремиться. Миссия организации определяет ее назначение и главную цель существования.

Некоторые руководители не придают значения выбору и формулировке миссии своей организации, считая это ненужным. Однако на практике организации, которые имеют ясное представление о своей глобальной цели, имеют больше шансов на успех, чем те, у которых этого нет.

Миссия имеет не только большое значение для деловой среды, но и сама является ее частью. Она влияет на имидж организации поскольку переводит фокус внимания потребителей с непопулярных для них целей организации, например с получения прибыли, на ценности и социальные результаты деятельности организации. После обнародования миссии организация перестает работать вне социально-культурного контекста, деятельность ее приобретает смысл, конкретику и индивидуализм. Миссия является наивысшей точкой в логике конструирования стратегий развития организации,

ее операционных целей и задач. Кроме того, миссия влияет на выбор типа организационной структуры организации, благодаря ей формируется индивидуальная корпоративная культура и стиль руководства. В классике менеджмента считается, что сотрудники должны быть не только знакомы с миссией, но и всецело разделять ее концептуальные аспекты, так как при отсутствии такового включения они не будут вносить необходимый вклад в развитие организации.

Понимание и принятие менеджерами миссии организации позволяет производить адекватный отбор и найм персонала, того типа культуры и уровня компетенций, которые необходимы для организации.

Цель существования организации, то есть ее миссия, зависит от различных внешних и внутренних факторов, так как отражает интересы различных групп людей, связанных с деятельностью организации как внутри, так и за ее пределами. На миссию организации оказывают влияние следующие факторы:

- 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;

- 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.

Как уже указывалась выше, миссия организации не является трансляцией количественных и финансовых показателей. Как раз наоборот, миссия конструируется исходя из уровня культуры общества, ценностей, потребностей потребителей и др. Наверняка потребности клиентов здесь будут иметь решающее значение. Чтобы правильно выбрать миссию, в ее формулировке можно отразить:

- Запросы, которые она призвана удовлетворять (потребителей, сотрудников, собственников и общества).
- Главную цель, к которой она стремится (например, быть лидером).
- Услуги, товары, блага, которые производит организация.
- Технологии производства и управления, реализуемы организацией.
- Рынки или сегменты рынка, на которых работает организация.
- Ценностный аспект деятельности организации.
- Принципы, стандарты, критерии деятельности.

При формулировке миссии значимым будет не только концентрация на потребностях клиентов, но и на системе ценностей, состоящей из категорий, таких как социальная, экономическая, технологическая, политическая, категория культуры внутренней среды организации. Последняя из перечисленных не менее значима, так как именно она позволяет сформулировать миссию таким образом, чтобы она была узнаваема, отражала суть, сущность и специфику реальной организации. Если же таковые аспекты не удалось отразить в миссии, то она будет неузнаваема для потребителя, неудачна, так как не обладает индивидуальностью.

При формулировке миссии, как правило, используют широкие определения, отказываясь от внесения в ее конструкт количественных и точных показателей. Однако размер организации также накладывает специфику на контент миссии: чем больше по размеру организация, тем диверсифицированнее миссия, чем меньше — тем конкретнее, в ней

может указываться непосредственно производимый товар или предоставляемая услуга.

Миссия может быть в виде лозунга, однако это инструмент, который привлекает не только клиентов, но и спонсоров, волонтеров, предопределяет программу успеха.

Использование миссии как инструмента управления деловой средой признано эффективной стратегией повышения производительности труда в организациях различного типа. Приверженность миссии является важным фактором привлечения и удержания сотрудников, поэтому после ее определения необходимо донести смысл существования организации до сотрудников в доступной форме и сформировать положительное отношение к ней. Миссия может отражаться в таких документах, как коллективный договор, бизнес-план, годовой отчет и т. п.

Примеры формулировок миссии различных организаций

Walt Disney Company: «Мы работаем для того, чтобы взрослые и дети проводили больше времени вместе» [7].

ИКЕА: «Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей» [8].

Яндекс: «Помогать людям решать задачи и достигать своих целей в жизни» [9].

УрФУ: «Повышение международной конкурентоспособности Уральского региона и обеспечение реиндустриализации, наращивание человеческого и научно-технического потенциала, сбалансированное обновление традиционных и развитие постиндустриальных отраслей экономики России, в первую очередь на территории Уральского федерального округа» [10].

§ 2. Организационная структура

Организационная структура представляет собой совокупность управленческих подразделений, которые взаимодействуют между собой по определенной системе связей. Эти связи призваны обеспечить выполнение различных видов работ, функций и процессов для достижения определенных

целей. В рамках организационной структуры происходят все процессы, связанные с внутренним функционированием организации.

Организационная структура закрепляет принятое в организации разделение труда, в схематическом виде демонстрирует функциональные и административные связи между подразделениями, фиксирует функции, права, обязанности и ответственность каждого структурного подразделения, позволяет обеспечить их координацию, взаимодействие и коммуникации в процессе работы. Организации имеют возможность создавать различные структуры для выполнения своих основных задач и процессов, которые в них происходят. Эффективность организации в целом во многом зависит от выбора наиболее оптимального типа организационной структуры и своевременного внесения изменений. По степени адаптивности организационной структуры к изменениям различают жесткие (с фиксированными границами и однозначными связями между работниками и структурными подразделениями) и гибкие (с динамичными границами и развитыми горизонтальными связями между работниками и структурными подразделениями). Как правило, чем больше в организации выражены принципы централизма и единоначалия, тем жестче оргструктура.

При проектировании организационных структур управления используются несколько основных методов, которые дополняют друг друга: аналогии, экспертно-аналитический подход, структуризация целей и организационное моделирование.

При первоначальном проектировании организационных структур организаций обычно учитывают следующие аспекты:

- разделение организации на различные направления деятельности в соответствии с ее стратегическим планом. Разделение видов деятельности между линейными и штабными подразделениями;

- установление ясных полномочий для различных должностей с учетом управляемости;

- определение конкретных задач и функций, которые выполняются конкретными лицами в соответствии с их должностными обязанностями.

Типовой процесс формирования организационной структуры организации можно описать следующим образом:

1. Формулировка целей и задач. На этом этапе определяются основные цели и задачи, которые организация стремится достичь. Важно учесть миссию организации, выбранную стратегию и требования рынка.

2. Выбор типа организационной структуры и формирование общей структурной схемы аппарата управления. На данном этапе выбирается подходящий тип организационной структуры, который наилучшим образом соответствует поставленным целям и задачам. Также разрабатывается общая структурная схема аппарата управления.

3. Разработка состава основных подразделений и связей между ними. Здесь определяется состав основных подразделений организации и устанавливаются связи и взаимодействие между ними. Целью этого этапа является создание эффективной и гибкой структуры, которая обеспечит эффективное функционирование организации.

4. Регламентация организационной структуры. На этом этапе устанавливаются правила и процедуры, которые определяют организационную структуру и регулируют ее функционирование. Это включает в себя установление полномочий, ответственностей и процессов принятия решений.

5. Анализ и изменение действующей организационной структуры. После внедрения организационной структуры в работу организации важно проводить ее анализ и регулярно осуществлять изменения в случае необходимости. Это позволяет адаптировать структуру к изменяющимся условиям и стремиться к постоянному улучшению организационных процессов.

Каждый из этих этапов играет важную роль в формировании эффективной организационной структуры, которая будет способствовать достижению поставленных целей и задач организации.

Миссия организации является смысловым ядром для продолжения заявленных идей уже на уровне стратегических целей и задач организации. Эти конструкты отражают принятые

управленческие решения, выраженные в конкретных направлениях деятельности, функциональных направлениях, имеют сроки выполнения и объемы производства продукции или услуг.

Эти цели могут быть долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными и могут касаться экономического, социального, производственного и организационного аспектов. Они направлены на рост и развитие организации, стабилизацию или сокращение.

Организация, воплощая свою миссию, в зависимости от внешней среды и собственных возможностей может преследовать различные цели, такие как повышение прибыльности, конкурентоспособности, улучшение работы с клиентами, развитие сотрудников и т. д. Ориентация российских организаций на принципы рыночной экономики ставит перед ними задачу получения прибыли и ее роста.

Цели организации детерминируют содержание целей структурных подразделений и филиалов организации. Организация также предоставляет возможность сотрудникам достигать личных целей и коллективно реализовывать то, что им не удастся сделать индивидуально. Именно так происходит формирования иерархии целей, ее формирование происходит сверху вниз. Так же как в законодательстве страны, законы субъектов или муниципальных образований не могут противоречить государственному законодательству (Конституции, федеральным законам). Так же и в организации: цели структурных элементов организации любого уровня не могут противоречить ее миссии и стратегическим целям, они могут только дополнять и обогащать их.

Кроме сотрудников организации, внешняя среда включает заинтересованные группы, такие как покупатели, поставщики, акционеры, кредиторы, дистрибьюторы, которые определяют цели организации в соответствии с собственными интересами.

Например, в цели различных групп, заинтересованных в деятельности компаний по производству продуктов питания, включено:

— 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.

Указанные группы, их представители, противоположны по удовлетворению потребностей, поэтому организации испытывают трудности при формировании стратегических целей организации. Ведь преобладание одних идей и учет интересов одной из сторон приведет к недовольству одних и привилегированному положению других. Или другой пример: так, если заявлять строго гуманистические принципы работы в отношении персонала, то можно сформировать ситуацию, когда сотрудники из-за отсутствия справедливых увольнений не будут соответствовать требованиям, и вряд ли такая компания сможет долго и успешно конкурировать на рынке.

Цели формулируются с учетом интересов внутренней и деловой среды. Социум видит в организациях акторов по реализации корпоративной социальной ответственности. Соответственно, ожидания общества в этом аспекте понятны, организации должны формировать новые рабочие места, платить налоги, проводить широкую экологическую политику и др. Не всегда интересы общества и предприятий, организаций совпадают.

При постановке целей менеджеры должны учитывать несколько основных требований: достижимость, гибкость,

приемлемость, конкретность, измеримость и совместимость. Цели организации являются основой для постановки целей ее подразделений. Это приводит к иерархии целей внутри организации. Для достижения целей организации разрабатывается корпоративная стратегия, которая определяет, каким образом и с помощью каких средств и действий организация сможет достичь своих целей в условиях меняющейся внешней среды. Выбранная стратегия является основой для проектирования организационной структуры. В зависимости от сложности и количества целей определяется состав подразделений, степень их централизации, формы организации труда (конвейерная, бригадная, модульная) и технологии управления и производства и т. д. Общекорпоративная стратегия определяет общую ориентацию организации на будущее. Деловые стратегии определяют, как организация будет конкурировать на рынках, где она продает свои продукты.

В организации реализуют стратегии разного уровня, в контексте иерархии организации можно выделить корпоративные стратегии, бизнес-стратегии, функциональные стратегии (например, маркетинговая, НИОКР), командные и групповые стратегии. Функциональные стратегии определяют, на производство каких продуктов будут направлены разработки и производство организации, предприятия. Это потребует от руководства принятия управленческих решений в отношении распределения ресурсов, механизмов достижения стратегических целей организации.

На этапе выбора типа организационной структуры и формирования общей структурной схемы аппарата управления происходит один из самых важных выборов организации. Организационная структура представляет собой комплекс управленческих подразделений, которые взаимодействуют между собой, чтобы обеспечить выполнение различных видов работ, функций и процессов для достижения определенных целей.

Главная причина создания структурированной организации связана с тем, что невозможно одному руководителю контролировать большое количество подчиненных и неэффективно

выполнять одни и те же задачи всеми сотрудниками (из-за отсутствия специализации). Для достижения этой цели применяется следующий принцип: каждому руководителю назначается определенное количество подчиненных, которое следует учитывать при структурировании организации. Диапазон контроля зависит от навыков руководителя, уровня сложности выполняемых задач и других факторов, которые влияют на необходимость времени для контроля. Для сложных управляемых объектов норма контроля составляет от 5 до 8 единиц, а для простых — от 10 до 12 и более.

Структурированность является характеристикой любой системы, где элементы системы образуют целое благодаря связям между ними. Организационная структура объединяет различные элементы внутренней среды организации с помощью коммуникаций, потоков информации и документооборота. В конечном счете организационная структура состоит из людей и их групп, которые являются основой поведенческой системы. В зависимости от размера организации и ее территориального расположения, планируемого количества структурных подразделений, характера сложности производства и управления, степени дифференциации — руководство выбирает определенный тип организационной структуры.

Каждый тип организационной структуры характеризуется определенным количеством звеньев, уровней и характером связей между ними: звенья (подразделения, отделы, бюро и т. п.); уровни (ступени управления); связи (горизонтальные и вертикальные).

Выражение «звенья управления» относится к структурным подразделениям и отдельным специалистам, которые выполняют функции управления или их части. Также в эти звенья включаются менеджеры, которые регулируют и координируют деятельность нескольких структурных подразделений. Образование звена управления основано на выполнении определенной управленческой функции отделом. Связи между отделами имеют горизонтальный характер.

Уровень управления представляет собой совокупность звеньев управления, занимающих определенную позицию

в системе управления организацией. Уровни управления находятся в вертикальной иерархической зависимости: менеджеры более высокого уровня принимают решения, которые конкретизируются и передаются на более низкие уровни.

Согласование и одноуровневость характерны для горизонтальных связей. Вертикальные связи, с другой стороны, представляют собой связи подчинения и возникают, когда имеется несколько уровней или ступеней управления (иерархия).

В структуре организации существуют разнообразные виды связей, такие как линейные и функциональные, формальные и неформальные. Линейные связи обозначают отношения административного подчинения, в то время как функциональные связи устанавливаются на основе сферы деятельности без формального административного подчинения. Межфункциональные связи, в свою очередь, представляют собой связи между подразделениями одного уровня организации.

Линейные связи играют ключевую роль в принятии и реализации управленческих решений, а также в движении информации между линейными руководителями — лицами, ответственными за деятельность организации или ее структурных подразделений в полной мере.

Функциональные связи, напротив, связаны с различными функциями менеджмента. Они сопрягаются при осуществлении данных функций и играют важную роль в организационных процессах. Ключевым аспектом функциональных связей являются полномочия, которые предоставляются для выполнения соответствующих функций.

Организационная структура формируется, развивается и изменяется под воздействием стратегии организации, ее внутренней сложности и изменений во внешней среде. Одни организации могут быть описаны как жестко структурированные механизмы, в то время как другие напоминают живые организмы. В связи с этим в экономике постоянно формируется и проходят этапы трансформации тысячи организаций, создаваясь в виде стабильной структуры, перестраиваются в подвижные конструкции, способными отражать агрессивные влияния рынка и действий конкурентов. Этот спектр

разновидностей становится еще шире, если учесть различия в области деятельности, характере и сложности выпускаемых продуктов и услуг, а также в территориальном расположении организации. На основании выбранного типа организационной структуры строится предварительная структурная схема организации.

После выбора наиболее подходящего типа организационной структуры выделяются структурные подразделения, иерархически увязанные и находящиеся во взаимодействии друг с другом. Важным звеном в управлении отводится определению оптимальных размеров организации, расчету численности структурных подразделений, особенно тех, которых заняты обеспечением внутренних заказчиков — структурных подразделений, работающих на заказчика (B2B или B2C). И для первых, и для вторых необходимо определить каналы коммуникаций, необходимые ресурсы, сформировать цели и задачи этих структур в контексте корпоративной стратегии организации.

Иерархия и диапазон контроля

Проектирование или создание организационной структуры предполагает объединение различных видов деятельности и исполнителей в определенной комбинации. Это сочетание имеет как статический аспект, проявляющийся в структуре организации, так и динамический аспект, выражающийся в процессе производства и управления. Утверждение организационной структуры руководителем организации, разработка документов, положений, закрепляющих и регулирующих организационные процессы и положений о структурных подразделениях, в которых определены их цели, задачи, функции, права, обязанности и ответственность позволяет определить иерархию структурных подразделений организации.

Иерархия или скалярная цепь отражает соподчиненность уровней управления по вертикали. В вертикальном векторе распределяются полномочия руководителей разного уровня и ответственность. Число уровней управления зависит от размера организации и типа организационной структуры управления, диапазона контроля.

Диапазон контроля, или норма управляемости, определяет максимальное количество непосредственных подчиненных, которыми может эффективно управлять руководитель. Невозможно назвать точное число лиц, которыми может управлять руководитель, это зависит от типа организационной системы, функциональной направленности организации, стиля управления, принятого в организации и других особенностей.

Норма управляемости имеет тесную связь с уровнем иерархии. Узкий диапазон контроля означает, что у руководителя минимальное количество подчиненных, что приводит к увеличению числа уровней управления в организации. Число подчиненных растет в геометрической прогрессии в зависимости от уровня руководителя. Нормы управляемости позволяют определить количество руководителей на разных уровнях управления. Норма управляемости тесно связана с уровнем иерархии — для высшего уровня управления организацией этот показатель не должен превышать восьми человек, у руководителей низшего уровня он может достигать тридцати.

При проектировании необходимо выполнить следующие шаги:

- распределить работы таким образом, чтобы они эффективно выполнялись на различных уровнях управления.

- определить состав и организационные размеры структурных подразделений с учетом принципов управляемости. Также необходимо определить цели и задачи каждого подразделения и предоставить им необходимые ресурсы.

- разработать систему взаимодействия и коммуникаций между подразделениями.

- установить полномочия, права и обязанности конкретных руководителей, связанных с достижением целей предприятия и решением конкретных задач (процесс делегирования полномочий).

Узкий диапазон контроля означает, что у руководителя в подчинении находится минимальное количество подчиненных. В результате этого в организации возникает большое количество уровней управления.

Широкий диапазон контроля, напротив, предполагает, что руководитель имеет максимальное количество подчиненных и минимальное количество уровней иерархии в организации.

Оптимальный диапазон контроля для каждой организации зависит от ее конкретной ситуации и определяется следующими характеристиками:

- Целями и задачами, стоящими перед организацией и ее членами. Самый большой разрыв между целями организации и ее членов наличествует при сложных технологических, маркетинговых или управленческих задачах, соответственно, диапазон контроля здесь самый широкий.

- Внешней средой организации. Внешняя среда организаций делится на макро- и деловую среду. В ситуации высокой конкуренции за рынки сбыта или потребителей, внешние среды агрессивны по отношению к организации, здесь также широкий диапазон контроля.

- Потенциалом внутренней среды организации. Диапазон контроля следует расширять, если потенциал организации не соответствует поставленным перед ней задачам. Например, это может быть случай при производстве конкурентоспособной продукции на устаревшем оборудовании.

- Особенности строения организационной структуры. Управление в организациях может по степени концентрации может принимать различные формы: от централизованного до децентрализованного. При высоком уровне централизации и слабых периферийных горизонтальных связях диапазон контроля будет снова широким.

В современных организациях число уровней управления варьируется от двух до двенадцати в производственных организациях и от двух до девяти в непроизводственных. Норма управляемости определяется количеством работников, которыми руководит менеджер. Традиционные концепции организационной структуры рекомендуют, чтобы норма управляемости составляла примерно семь работников на одного менеджера. Однако сегодня многие «бережливые» организации увеличили эту норму до 30–40 и более.

Характеристики факторов, снижающих вовлеченность менеджера в контроль деятельности подчиненных, приводящих к высоким нормам управляемости:

- подчиненные выполняют однотипные трудовые задачи;
- задачи, поставленные перед подчиненными, не носят творческого характера, рутинны;
- подчиненные в течение рабочего дня находятся под визуальным контролем руководителя и в одном пространстве;
- подчиненные хорошо обучены, и им не требуются постоянные инструкции для выполнения заданий;
- имеются все необходимые правила и процедуры, определяющие порядок выполнения задач;
- у менеджера есть доступ к вспомогательным системам и персоналу;
- менеджеру требуется мало времени на выполнение операций, не связанных с контролем подчиненных, таких как планирование или согласование усилий с другими отделами;
- личные предпочтения и стиль работы менеджера способствуют повышению эффективности управления.

Имеющееся большое количество иерархических уровней и низкая норма контроля являются распространенной проблемой в структуре организаций. Часто в организациях подобного типа на уровне руководителя организации принимаются большое количество решений функциональной направленности, что приводит к отвлечению управленцев высшего уровня управления от решения стратегических задач организации, направлений или структурных подразделений. С другой стороны, остается не использованным инновационный и творческие потенциалы менеджеров низшего звена. В последние годы наблюдается тенденция к повышению нормы контроля для облегчения процесса делегирования.

Изменение действующей организационной структуры организации

В ходе своей деятельности организация сталкивается с внешними и внутренними условиями, которые могут потребовать изменения организационной структуры. Руководителям

организаций важно регулярно анализировать текущую оргструктуру, поскольку эффективность организации во многом зависит от ее рациональности.

Факторы, которые приводят к необходимости пристраивания организационной структуры, следующие:

— нестабильность функционирования организации, сопровождающаяся недостаточной эффективностью;

— неспособность руководителя и топ-менеджеров справиться с текущими задачами;

— отсутствие стратегической ориентации, перспектив развития;

— разногласия в решении организационных вопросов, принятие эффективных решений затруднено;

— резкие изменения в объемах производства или масштабах деятельности;

— объединение хозяйствующих субъектов в поисках синергии и экономической выгоды;

— внедрение новых технологических процессов в производстве и управлении;

— изменения во внешней среде, снижающие конкурентоспособность.

При разработке или изменении своей структуры любая организация учитывает факторы внутренней и внешней среды. Процесс изменения структуры должен рассматриваться как постоянная реорганизация, требующая поиска наиболее эффективных комбинаций организационных переменных.

Существуют основные группы взаимосвязанных ситуационных факторов, которые влияют на организационную структуру и определяют ее тип, состав подразделений, степень централизации и другие характеристики:

- Состояние внешней среды организации.
- Технологии управления и производства.
- Определение стратегических целей организации.
- Действующая политика руководства и методы управления, влияющие на поведение работников.
- Установление полномочий и функций работников на различных иерархических уровнях.

- Взаимосвязи между работниками и их производственной деятельностью, которые формируются посредством распорядительных документов и неформальных практик.

Типичные причины, требующие внесения изменения в оргструктуру организации:

- сложности управления по причине многопрофильности организации (степени диверсификации);

- несоблюдение норм управляемости;

- невыполнение или дублирование отдельных функций управления;

- отсутствующие или устаревшие положения о подразделениях и должностных лицах организации;

- структура организации слишком жесткая, не реагирующая на изменения внешней и внутренней среды организации;

- диспропорция в численности и загрузке подразделений.

Для достижения успеха организации необходимо периодически вносить изменения в свою оргструктуру. Это может включать замену людей, перестановку их или изменение их функций. Такие действия придают организации гибкость. Таким образом, организация — это сложная система, в которой существует большое количество каналов взаимодействия и взаимосвязи формального и неформального уровней. С другой стороны, организация не может находиться постоянно в состоянии стагнации, это динамично развивающаяся и изменяющаяся система. Поэтому в ситуации изменения какого-то одного элемента этой системы приводит к трансформации остальных ее элементов, в том числе изменению видов и траекторий взаимодействия между ними. Если организация изменяется не только структурно, но и численно, тем более если происходит рост уровней управления, то это неизбежно приводит к усложнению и увеличению объема связей. В результате этого процесс управления может ухудшиться, что в современных условиях приводит к ухудшению качества функционирования менеджмента организации. Постоянное отслеживание изменений внутренней среды позволит сформировать оптимальную и эффективно функционирующую организационную структуру организации.

§ 3. Технологии

Технологии, применяемые в организации, включают различные процессы, необходимые для производства конечных продуктов. Они зависят от использования материалов, сырья и технических средств производства. Влияние технологий на внутреннюю среду организации ощущается во многих аспектах, которые определяют требования к образованию и квалификации персонала, влияют на мотивацию, методы стимулирования, нормы поведения, организационную структуру и особенности производства.

Технология представляет собой способ преобразования сырья в конечный продукт. Сырьем могут быть как физические материалы, так и информация. Процесс развития технологий проходил через несколько этапов, включая промышленную революцию, стандартизацию и механизацию производства, внедрение конвейерных сборочных линий, компьютеризацию и роботизацию производства. Развитие и применение новых технологий в организации определяют характер работы, систему управления и существенно влияют на ее эффективность.

В настоящее время происходит глобальная цифровизация всех процессов, поэтому на технологию оказывают влияние различные нововведений — компьютерные, лазерные и микроволновые технологии, полупроводники, робототехника, спутниковая связь, атомная энергетика, процессы получения синтетического топлива и продуктов питания, геновая инженерия, биотехнологии и другие.

Важность технологии производства объясняется ее значительным воздействием на структуру организации. Эта структура должна соответствовать технологии, внешней среде и размерам компании.

Рассмотрим взаимосвязь между технологиями и оргструктурой организации. Например, использование простых технологий, которые включают рутинные стандартные операции и требуют низкой квалификации, может снижать мотивацию сотрудников. Появление новых высоких технологий, которые позволяют производить сложные высококачественные

продукты, существенно влияет на положение организации во внешней среде, ее конкурентную позицию и имидж. Технологии, которые используются организацией при создании продукции, влияют на ее производственно-технологические характеристики, включая тип производства. Организация может использовать рутинные и нерутинные технологии, а также различные типы производства: единичное, серийное, массовое. Следовательно, применение разных технологических процессов, от простых и стандартных до уникальных и высоких технологий, отражается на структурных характеристиках компании и профессионализме ее сотрудников. Это требует использования различных типов организационных структур и подходов к управлению.

Организации, работающие с высокими технологиями, должны быть готовы быстро адаптироваться к новым разработкам и предлагать свои. В то же время, чтобы сохранить конкурентоспособность, все организации должны следовать разработкам, которые определяют эффективность их деятельности. Научно-технический прогресс определяет уровень технологий, используемых в производстве и предоставлении услуг. Этот фактор усиливает конкуренцию и предоставляет организациям огромные возможности для развития, но также может представлять угрозу для их существования. Сегодня лидерами в бизнесе являются компании, предлагающие потребителям продукцию, произведенную с использованием новейших технологий. Новые информационные технологии, средства коммуникации, роботизация производства, новые материалы и поиск новых источников энергии — все это является реальностью современного научно-технического прогресса.

Существуют различные классификации технологий. Одно из наиболее авторитетных исследований, проведенных английским социологом Джоан Вудворд, основано на анализе базовых структурных характеристик организаций, таких как административное руководство, нормы контроля, централизация и формализация. В результате исследования Дж. Вудворд выделила три основных категории компаний-производителей, основываясь на типе технологии рабочего процесса.

Мелкосерийное производство. Производство, которое включает изготовление только одного изделия или небольшой серии по индивидуальным заказам или в качестве опытных образцов, известно как единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство.

Крупносерийное производство. Когда речь идет о большом количестве одинаковых или похожих изделий, используется массовое или крупносерийное производство. Этот тип производства отличается механизацией, стандартизацией и конвейерным методом сборки изделий. Большинство потребительских товаров производятся с использованием массового производства.

Непрерывное производство. В непрерывном производстве используется автоматизированное оборудование, которое непрерывно работает для производства однородной продукции в больших объемах. Например, такие производственные процессы могут включать работу электростанций или сталелитейных заводов (цит. по: [11, с. 36–37]).

Различия в технологиях производства определяются их технической сложностью и степенью автоматизации с целью минимизации человеческого участия. В сложных технологиях сотрудники, вовлеченные в производство, прежде всего занимаются контролем работы оборудования.

Массовое производство характеризуется высокой формализацией и централизацией, в то время как непрерывные производственные процессы отличаются низкой степенью формализации и централизации. В отличие от мелкосерийного и прерывного производства массовое производство требует централизованного принятия решений и четких правил и процедур. С ростом сложности технологии возрастает роль административного управления и вспомогательного персонала. Чем более разнообразен производственный процесс, тем важнее контроль над ним. Высокая сложность технологического оборудования приводит к увеличению значения вспомогательного труда, поэтому в массовом производстве соотношение вспомогательного и прямого труда высокое.

Массовое производство отличается наибольшей нормой контроля со стороны менеджеров первой линии. Например, на конвейере под руководством мастера может большое количество сотрудников. При мелкосерийном и непрерывном производстве на одного менеджера первой линии приходится меньше подчиненных, потому что требуется более тщательное наблюдение за ними. В целом компании с мелкосерийным и непрерывным производством имеют органическую структуру, в то время как компании с массовым производством имеют механистическую структуру. Взаимосвязь между структурами и технологиями непосредственно влияет на результаты деятельности организации.

Посреднические технологии находятся между индивидуальными технологиями и технологиями массового производства. Они используются в основном тогда, когда возможна и эффективна некоторая степень стандартизации, но полная стандартизация производства невозможна. Посреднические технологии позволяют организациям использовать разные потребности, которые возникают при временном взаимодействии. Например, некоторые клиенты банков хотят иметь свободный и постоянный доступ к своим счетам, в то время как другие предпочитают получать более высокий процент, готовы подождать. Банк справляется с этим разнообразием, предлагая своим клиентам множество счетов с различными характеристиками, которые предоставляются через кредитные карты, аналогично обстоит и с займами, которые могут быть как краткосрочными, так и долгосрочными, предоставляемыми через залоговые.

Никакая технология не является «лучшей». Каждая из них имеет свои преимущества и оптимально подходит для определенных задач и достижения конкретных целей. Например, технология массового производства оказывается предпочтительнее технологии индивидуального обслуживания, когда речь идет о производстве доступных автомобилей, которые удовлетворяют потребности большого числа людей. Люди сами определяют, какая технология лучше, когда делают свой выбор в качестве потребителей. В табл. 4 представлены особенности различных типов технологий.

Таблица 4

**Характеристики производственных технологий
крупносерийного, мелкосерийного и непрерывного производства**

Факторы	Производственная технология		
	Мелко-серийное производство	Крупно-серийное производство	Непрерывное производство
Техническая сложность производственной технологии	Низкая	Средняя	Высокая
Организационная структура			
Централизация	Низкая	Высокая	Низкая
Доля высших администраторов в общей численности сотрудников	Низкая	Средняя	Высокая
Соотношение численности вспомогательного персонала и работников основного производства	1/9	1/4	1/1
Норма управляемости менеджеров первой линии (мастеров)	23	48	15
Коммуникации			
Письменные (вертикальные)	Небольшая доля	Преимущественно	Небольшая доля
Устные (горизонтальные)	Преимущественно	Небольшая доля	Преимущественно

Структурные особенности предприятий, оказывающих услуги, во многом схожи с характерными чертами производственных компаний. Одной из отличительных особенностей

таких компаний, которая непосредственно влияет на структуру организации, является необходимость тесного взаимодействия между сотрудником и клиентом. Организации, занимающиеся предоставлением услуг, характеризуются тесными горизонтальными коммуникациями между сотрудниками, так как обслуживание клиентов и решение проблем требуют обмена информацией и ресурсами. Подразделения подобных организаций территориально разбросаны, поэтому каждая бизнес-единица относительно небольшая и находится неподалеку от основных потребителей. Например, крупные банки, гостиницы, кафе быстрого питания и медицинские центры имеют свои филиалы в разных регионах.

§ 4. Информационные системы и информационные технологии

Интеграция информационных технологий также является важной частью управления деловой средой. Современные технологические решения позволяют организации быстро получать и анализировать информацию о внешних и внутренних факторах, а также обеспечивают возможность эффективного взаимодействия с клиентами и партнерами.

Информационная система — это совокупность организационно-технических средств для сбора, передачи и обработки информации с целью обеспечения эффективных коммуникаций в управлении организацией и поддержки принятия управленческих решений. Информационные системы имеют значительное влияние на эффективность организации, обеспечивая быструю обработку информации. С развитием информационных сетей, включая Интернет, успех организации все больше зависит от уровня информационного обеспечения управления и использования информационных технологий. Уровень организации информационной системы непосредственно влияет на эффективность управления всей организацией. Идеальная система управления предприятием должна автоматизировать большинство видов деятельности, учитывая

затраты на автоматизацию и достигая реального эффекта в финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В зависимости от предметной области информационные системы могут различаться по функциям, архитектуре и реализации, но существуют общие свойства:

- Информационные системы выполняют функции сбора, хранения и обработки информации. Поэтому каждая информационная система основывается на механизме, который обеспечивает хранение и доступ к данным.

- Информационные системы разработаны с учетом потребностей обычных пользователей, которые не обладают глубокими знаниями в области вычислительной техники. Поэтому пользовательский интерфейс клиентского приложения информационной системы должен быть простым, удобным и легко изучаемым. Он должен предоставлять все необходимые функции для работы пользователя, но в то же время ограничивать возможность выполнения лишних действий.

Информационные технологии (ИТ) — это оборудование, программное обеспечение, связь, системы управления базами данных и другие технологии для хранения, обработки и передачи информации. Эти технологии позволяют менеджерам создавать и обеспечивать доступ к сложным базам данных организации и клиентам. Они также позволяют сотрудникам организации взаимодействовать друг с другом способами, которые раньше были недоступны. ИТ становятся все более доступными, а затраты на их внедрение постоянно снижаются, что оказывает постоянное давление на организации, побуждая их инвестировать в новое оборудование, программное обеспечение и другие технологии обработки информации, так как это становится неотъемлемым требованием рынка.

Менеджмент получает возможность оперативно получать и обрабатывать огромные объемы информации, что способствует повышению эффективности работы на всех этапах стратегического принятия решений. Благодаря автоматизированному производству, реальному времени коммуникации с клиентами и контролю над запасами, ИТ ускоряют как операционные процессы, так и процессы принятия решений.

ИТ значительно влияют на бизнес-процессы, открывая новые возможности в хозяйственной жизни. Глобальная сеть Интернет и корпоративные сети, мобильная связь являются стратегическими решениями, которые помогают сохранить конкурентоспособность бизнеса, повысить операционную производительность и адекватно реагировать на изменения во внешней среде.

С появлением глобальных потоков информации, перемещающихся со скоростью света, конкуренция переходит в новую эру. Эти потоки информации приводят к непредсказуемым изменениям в практике ведения бизнеса. Во многих компаниях обработка информации становится стратегическим конкурентным преимуществом, особенно в отношении между потребителями и предприятиями, сокращая дистанцию между ними.

Распространение новых технологий приводит к очень быстрому внедрению инноваций и сокращению жизненного цикла продукции. Развитие знаний и их использование в организациях с высоким интеллектуальным потенциалом сотрудников являются ключевыми факторами для достижения конкурентного преимущества. Информационные технологии широко используются во многих компаниях и являются неотъемлемой частью различных систем, таких как производственные системы, системы управления запасами и коммуникационные системы. Они являются базой глобализации, обеспечивая быструю связь с любой точкой мира и позволяя мгновенно получать информацию о спросе, предложении, рынках сырья, труда и инноваций. Это позволяет снизить затраты на производство и достичь устойчивого конкурентного преимущества. Информационные системы и системы связи могут напрямую способствовать интеграции производственных и обслуживающих процессов.

Информационные системы (ИС) — это системы, основанные на использовании компьютеров, которые направляют аппаратные средства, программное обеспечение и человеческие ресурсы для поддержки организационной информации и удовлетворения коммуникативных потребностей. Системы управления информацией обеспечивают принятие стратегических

решений высшим руководством, операционные информационные системы поддерживают обработку данных, необходимых для текущих бизнес-операций и функциональных операций управления на более низком уровне.

Свойства информационной системы:

Делимость: наличие подсистем, которые облегчают анализ, разработку, внедрение и эксплуатацию информационной системы.

Целостность: согласованность функционирования подсистем системы в целом.

Состав информационной системы включает в себя:

Информационное обеспечение: методы и средства размещения и организации информации, такие как системы классификации и кодирования информации, унифицированные системы документации и схемы информационных потоков.

Программное обеспечение: программные средства для создания и эксплуатации систем обработки данных с использованием вычислительной техники. В состав программного обеспечения входят базовые (общесистемные) и прикладные (специальные) программные продукты.

Техническое обеспечение: комплекс технических средств, которые используются для функционирования информационной системы, включая устройства для обработки данных.

Правовое обеспечение: набор правовых норм, которые регламентируют создание и функционирование информационных систем.

Лингвистическое обеспечение: языковые средства, которые используются на различных этапах создания и эксплуатации информационной системы.

Персонал: люди, которые занимаются созданием и эксплуатацией информационных систем.

Существует множество способов классификации ИС. Рассмотрим некоторые из них.

Классификация ИС по назначению:

- Информационно-управляющие системы служат для сбора и обработки информации, необходимой для управления организацией, предприятием или отраслью. Они позволяют

осуществлять поиск информации, содержащейся в различных базах и вычислительных системах.

- Системы поддержки принятия решений накапливают и анализируют данные, необходимые для принятия решений в различных сферах деятельности людей.

- Информационно-поисковые системы являются автоматизированными системами, которые работают в интерактивном режиме и предоставляют пользователю справочную информацию.

Информационные системы (ИС) подразделяют на:

- автоматизированные информационные системы, в которых автоматизация может быть неполной и требуется вмешательство персонала;

- автоматические информационные системы, в которых автоматизация полная и не требуется вмешательство персонала или требуется только эпизодически.

Классификация ИС по степени автоматизации:

1. Ручные ИС — это системы, которые не используют автоматизацию и требуют участия человека в процессе обработки информации. Они могут быть использованы в качестве вспомогательных инструментов для решения определенных задач.

2. Автоматизированные ИС — это системы, в которых используется автоматизация для обработки информации, но человек все еще играет важную роль. Они могут использоваться для выполнения повторяющихся задач или для управления сложными процессами.

3. Автоматические ИС — это полностью автоматические системы, которые полностью обрабатывают информацию без участия человека. Они используются для решения сложных задач, которые требуют высокой точности и скорости обработки данных.

4. Интеллектуальные ИС — это системы, которые используют искусственный интеллект для обработки информации и принятия решений. Они способны самостоятельно анализировать данные и принимать решения на основе своих знаний и опыта.

5. Гибридные ИС — это системы, которые сочетают в себе элементы разных классов. Например, они могут использовать автоматизацию для выполнения некоторых задач, а также включать элементы искусственного интеллекта для принятия решений и анализа данных.

Классификация ИС по характеру обработки данных:

1. Информационная система для обработки транзакций (англ. — *transaction processing system*, TPS) — это система, которая предназначена для обработки дискретных операций или транзакций. Она используется в банковской сфере, при обработке заказов на покупку и продажу товаров, при проведении платежей и др.

2. Информационная система управления ресурсами предприятия (англ. — *enterprise resource planning system*, ERP) — это система, предназначенная для управления бизнес-процессами на предприятии. Она позволяет автоматизировать процессы планирования, закупок, производства, продаж и учета.

3. Система управления взаимоотношениями с клиентами (англ. — *customer relationship management system*, CRM) — это информационная система, предназначенная для автоматизации процессов работы с клиентами. Она помогает компаниям управлять взаимоотношениями с существующими и потенциальными клиентами, анализировать их поведение и удовлетворенность, а также повышать эффективность продаж.

4. Система поддержки принятия решений (англ. — *decision support system*, DSS) — это компьютерная система, которая используется для поддержки принятия управленческих решений. Она может быть использована в различных сферах, например в медицине, финансах, маркетинге и т. д. Для анализа больших объемов данных и предоставления рекомендаций по принятию решений.

5. Интеллектуальная информационная система (англ. — *intelligent information system*, IIS) — это система, использующая искусственный интеллект для обработки данных и принятия решений. Она способна обучаться на основе опыта и данных, улучшать свои алгоритмы и повышать эффективность работы.

Классификация ИС по структуре аппаратных средств:

- однопроцессорные (построены на основе одного компьютера);

- многопроцессорные (используют ресурсы нескольких процессоров);

- системы с удаленным доступом (телекоммуникационная связь между терминалами пользователей и центральными вычислительными устройствами, передача данных по сетевым каналам);

- вычислительные сети (связанные системы обработки данных, средства связи и передачи данных, позволяющие пользователям удаленно получать доступ к вычислительным ресурсам и совместно использовать их).

Классификация ИС по режиму работы:

- пакетная обработка (обработка заранее накопленных данных без возможности влияния пользователя);

- режим индивидуального пользования (все ресурсы системы предоставляются одному пользователю);

- режим коллективного пользования (одновременный доступ к ресурсам нескольких независимых пользователей без прерываний);

- диалоговый режим: это взаимодействие между человеком и системой обработки информации, где они обмениваются информацией с примерно одинаковой скоростью обработки данных;

- интерактивный режим: это взаимодействие между человеком и процессом обработки информации, которое проявляется в различных воздействиях на этот процесс и вызывает ответную реакцию от процесса;

- режим реального времени: это режим обработки информации, при котором система обработки информации взаимодействует с внешними процессами с такой же скоростью, с которой эти процессы происходят.

§ 5. Персонал

Несмотря на значимость всех аспектов внутренней среды организации, особое внимание следует уделить работникам. Их навыки, образование, квалификация, опыт, отношение к работе, мотивация и поведение непосредственно влияют на результаты работы всей организации. Понимание того, что организация в первую очередь состоит из людей и что они являются ее главным активом, меняет отношение к персоналу. Менеджеры уделяют большое внимание подбору сотрудников, их интеграции в организацию, организации обучения и повышения квалификации.

Персонал (от лат. *personalis* — личный) — это совокупность наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев, составляющих личный состав организации.

Основными характеристиками персонала организации являются численность и структура. Структура персонала — это совокупность подразделений (отделов, служб), занятых управлением персоналом, а также отдельных категорий работников, выполняющих функции по управлению персоналом. Численность персонала — это количество работников, которые заняты на предприятии. Таким образом, структура и численность персонала являются важными характеристиками любой организации, так как они определяют ее возможности в выполнении задач, реализации проектов и достижении целей.

Персонал должен соответствовать требованиям надлежащей специальности, квалификации, пола, возраста, образования, опыта работы и другим профессиональным требованиям, необходимым для разработки и реализации стратегии организации.

Характеристики персонала:

1. Квалификация — это уровень знаний, умений и навыков, которыми обладает работник. Он может быть определен на основе образования, опыта работы, специализированных курсов и тренингов.

2. Компетентность — это способность работника применять свои знания и навыки для выполнения своих задач.

Она может быть оценена по результатам выполнения работы, качеству продукции или услуг, по отзывам клиентов.

3. Мотивация — это стремление работника к достижению определенных целей и получению вознаграждения за свой труд. Она может проявляться в виде интереса к работе, желания развиваться и расти профессионально, в виде материальных и нематериальных стимулов.

4. Коммуникабельность — это способность работника эффективно общаться с коллегами, клиентами и руководством. Она проявляется в умении слушать, выражать свои мысли и чувства, в умении находить компромиссы и решать конфликты.

5. Ответственность — это готовность работника нести ответственность за свои действия и результаты работы. Она проявляется в соблюдении правил и процедур организации, в выполнении своих обязанностей и обязательств, в готовности принимать на себя риски и принимать решения.

6. Адаптивность — это способность работника быстро приспособливаться к изменяющимся условиям работы и требованиям клиентов. Она проявляется в умении быстро учиться новому, в гибкости мышления и в способности к изменениям.

Организация играет две роли во внешней среде:

— в качестве покупателя рабочей силы, поскольку она определяет спрос на рабочую силу, имея рабочие места;

— в качестве поставщика избыточной или некачественной рабочей силы, которая не соответствует требованиям производства.

Основная функция организации заключается в обеспечении баланса между спросом и предложением труда внутри самой организации. Также она заботится о социальной защите своих работников и обеспечении гарантий занятости. Руководство организации может влиять на заполнение или освобождение рабочих мест путем перемещения собственных работников, поощрения освоения других профессий, установления требований к качеству и квалификации рабочей силы, путем мотивации и активного вовлечения работников в профессиональную мобильность.

Профессионализм персонала отражает уровень профессионального мастерства работников организации. Высокий уровень профессионализма связан с длительной специальной подготовкой, образованием, повышением квалификации и обширным опытом работы.

Управленческий персонал — это сотрудники, чья работа направлена на выполнение конкретных управленческих функций. Он включает в себя руководителей линейных и функциональных подразделений.

Линейные руководители — это те, кто направляет, координирует и стимулирует деятельность производства, распоряжается ресурсами организации, принимает решения и несет ответственность за достижение целей организации. Они возглавляют отдельные производственные и хозяйственные подразделения, такие как цех, отдел или бюро. Каждый из них координирует работу своих подчиненных и принимает решения, касающиеся работы его подразделения.

Функциональные руководители — это руководители подразделений, задача которых заключается в поддержке эффективной работы линейных руководителей. Они являются начальниками специализированных функциональных служб на всех уровнях управления, таких как главный инженер, начальник планово-экономического отдела, отдела кадров и т. д. Их обязанностью является подготовка рекомендаций для линейных руководителей по принятию управленческих решений. Они одновременно являются и линейными руководителями для своих служб.

Руководители и главные специалисты вместе образуют администрацию.

Производственный персонал — это исполнители, занятые созданием материальных ценностей или предоставлением услуг. Они реализуют решения руководителей и приводят в жизнь планы организации. Производственный персонал подразделяется на:

— основной персонал — включает рабочих, младших специалистов, инженеров и техников, которые непосредственно участвуют в производственном процессе;

— вспомогательный персонал — включает технический персонал, таких как курьеры, диспетчеры и кладовщики, которые выполняют работы по техническому обслуживанию и обеспечению основного персонала. Также вспомогательный персонал включает обслуживающий персонал, который занимается техническим и хозяйственным обслуживанием зданий и территорий, охраной, транспортным обслуживанием и другими работами по обслуживанию управленческого и производственного персонала, включая социально-бытовое обслуживание.

Вспомогательный персонал — это работники, выполняющие техническое обслуживание и обеспечение управленческого персонала. Это включает выполнение печатных, множительных и архивных работ, обслуживание компьютеров, канцелярские, секретарские и другие административные задачи. Технические специалисты также оказывают помощь в сборе, обработке, сохранении и передаче информации.

Административный персонал — это специалисты, занятые разработкой и внедрением новых знаний, технологий и решений в производственные и управленческие проблемы. К административному персоналу относятся инженеры, экономисты, техники, технологи, психологи и другие специалисты.

Разделение труда и специализация

Разделение труда — это процесс разделения производственных задач и операций на отдельные элементы, которые могут выполняться разными людьми или группами людей. В результате такого разделения труда достигается более эффективное использование ресурсов, увеличивается производительность и качество продукции, а также уменьшается время на выполнение операций. Разделение труда между сотрудниками и подразделениями в организации приводит к появлению новых видов работ. Различают горизонтальное и вертикальное разделение труда. Первое происходит на одном уровне управления: функциям, стадиям и этапам управленческих и технологических процессов. Второе — разделение между сотрудниками разных уровней.

Профессиональные организации акцентируют внимание на персональном разделении труда, где работники специализируются в соответствии с их индивидуальным опытом и квалификацией. Этот тип разделения труда особенно важен в организациях, где требуются специальные знания, например в высокотехнологичном производстве.

Специализация — это специализация производства, основанная на разделении труда в рамках одного предприятия. При специализации происходит сосредоточение производства на одном виде продукции или на выполнении одной операции. Степень специализации отражает уровень разделения труда. При высокой степени специализации выполняется узкий набор функций, задач и работ, а при низкой степени специализации — широкий набор.

Специализация имеет свои преимущества: она способствует повышению производительности труда, улучшению качества работ и совершенствованию методов их выполнения.

Однако стоит помнить, что слишком узкая специализация может привести к монотонности работ, снижению мотивации сотрудников, удовлетворенности работой, а также созданию изоляции между узкоспециализированными подразделениями и сотрудниками, что затрудняет их взаимодействие и требует дополнительной координации.

Дифференциация в организации подразумевает, что каждая ее часть специализируется на определенной задаче. Это необходимо из-за изменений, происходящих во внешней среде организации. Чем выше степень дифференциации различных подразделений организации, тем больше нужно сотрудничества и согласованности в их действиях.

Стандартизация и формализация

Стандартизация или унификация — это процесс выполнения похожих работ и операций, использование одних и тех же методов и технологий в различных частях организации. Она облегчает процесс формализации и повышает эффективность работы. Компания «Макдональдс» является примером высокой степени специализации, стандартизации и формализации.

Во всех их ресторанах используются стандартные процедуры, оборудование, технологии и меню. Поведение персонала также стандартизировано, включая обязательную улыбку, приветствие, стандартные фразы и вопросы, единообразную униформу.

Формализация отражает установленные правила и процедуры в письменной форме. Она способствует поддержанию порядка и определяет деятельность персонала, подразделений и всей организации. Уровень формализации можно оценить по количеству письменной документации, такой как инструкции, правила, положения, распоряжения и указания. Высокий уровень формализации может привести к бюрократии, где бумага становится важнее людей, а руководители заменяют личный контроль формальной проверкой соблюдения правил и процедур.

Профессионализм и соотношение численности персонала

Профессионализм персонала является показателем уровня мастерства сотрудников организации. Он связан с их специальной подготовкой, образованием, повышением квалификации и опытом работы.

Численность персонала измеряется по соотношению различных групп управленческих работников, таких как руководители высшего уровня, специалисты и технический персонал. Руководителю необходимо поддерживать соответствующие балансы в зависимости от изменения других организационных характеристик.

В крупных организациях соотношение руководителей высшего звена к общему числу сотрудников должно быть ниже, чем в малых организациях. Некоторые крупные корпорации следуют правилу, ограничивая численность персонала штаб-квартиры до 100 человек.

Сложность организации является комплексным показателем, который отражает уровень специализации, разделения труда, структуру подразделений, иерархию и географическое расположение организации. Чем сложнее организация, тем больше уровней управления, подразделений и должностей

на одном уровне иерархии, а также филиалов и дочерних компаний.

В зависимости от размера и специфики деятельности организации выстраивает свою иерархию. Централизация и децентрализация относятся к уровням иерархии и месту, где принимаются решения. Централизация означает, что полномочия по принятию решений концентрируются на верхних уровнях управления организации, в то время как децентрализация означает, что полномочия смещаются на нижние уровни. Оптимальный уровень принятия решений может быть определен практическим путем.

Тенденция децентрализации организаций становится более заметной в последнее время. Децентрализация предполагает разгрузку высшего руководства, более эффективное использование навыков и способностей сотрудников, принятие решений на местах от людей, которые хорошо знакомы с текущей ситуацией, и более быструю реакцию на внешние изменения. Однако это не означает, что каждая организация должна полностью децентрализовать принятие решений. Менеджеры должны анализировать ситуацию и выбирать уровни принятия решений, которые наиболее соответствуют потребностям организации.

Факторы, влияющие на выбор между централизацией и децентрализацией, включают:

- Увеличение неопределенности и изменчивости во внешней среде обычно ассоциируется с децентрализацией.
- Степень централизации или децентрализации должна соответствовать стратегии компании. Например, компания Johnson & Johnson предоставляет своим дочерним компаниям большую свободу в разработке и продаже собственных продуктов. Децентрализация соответствует общей стратегии корпорации, позволяя ее структурным подразделениям быстрее реагировать на потребности клиентов. Противоположный подход был выбран компанией Procter & Gamble, которая восстановила централизацию некоторых своих операций для более целенаправленного действия и эффективного использования возможностей компании для влияния на работу своих бизнес-единиц.

• В периоды кризиса или риска банкротства компании власть может быть сосредоточена на высшем уровне. Например, когда компания Honda не смогла достичь согласия между своими подразделениями относительно выпуска новых моделей, президент Нобухико Кавамото принял решение самостоятельно.

Таким образом, выбор между централизацией и децентрализацией зависит от различных факторов, и каждая организация должна анализировать свою ситуацию и выбирать тот подход, который наилучшим образом соответствует ее потребностям.

Все характеристики организации взаимосвязаны. Например, крупная организация с массовым производством и стабильным окружением обычно стремится к большей формализации, специализации и централизации, что должно учитываться при управлении.

Уровень сплоченности персонала в организации

Организации состоят из людей и групп. При взаимодействии с другими людьми, группой и организацией в целом люди интересуются различными аспектами этого взаимодействия, относящимися к их личным интересам, интересам группы и организации. Это включает вопросы о том, что, когда, где, в каких объемах во времени и пространстве, количественно и качественно, в каких условиях они должны делать и какие выгоды они получают от группы и организации. Удовлетворенность человека и его отношение к организации зависят от этих и других факторов.

Каждый человек уникален. У него есть свой набор черт, качеств и свойств, которые формируют его характер и индивидуальность. Хотя набор этих черт обычно стабилен, индивидуальность человека со временем может изменяться под влиянием группы в зависимости от его индивидуальных черт и качеств.

Формирование индивидуальности — сложный процесс, который зависит от нескольких факторов:

- наследственности и физиологических особенностей;
- среды воспитания, включая семью, культуру и принадлежность к определенным группам и организациям;

— заинтересованности и участия человека в собственном развитии.

Управление индивидуальным поведением в организации является одной из самых сложных задач для руководителя. Неправильные выводы о личности человека, сделанные руководителем, могут стать основой для конфликтов в общении и взаимодействии между людьми, что причиняет непоправимый ущерб как отдельным людям, так и организации в целом.

Группы в организации

Группа представляет собой отдельное объединение людей, которые взаимодействуют между собой в течение длительного времени. В организации человек работает вместе с другими людьми, являясь членом определенной группы. Взаимодействие внутри группы основано на общих интересах и может быть направлено на достижение определенной цели.

Структура и функционирование группы зависят от ее структурных и ситуационных характеристик, а также от индивидуальных особенностей участников. Рассмотрим структурные и ситуационные характеристики группы.

Структурные характеристики:

1. Размер группы — количество членов группы, которые участвуют в ее деятельности.

2. Формальная структура группы — организационная структура, которая определяет роли и обязанности членов группы.

3. Неформальная структура группы — структура, которая формируется на основе личных отношений между членами группы.

4. Групповые нормы — правила поведения, которые члены группы устанавливают для себя и ожидают от других.

5. Групповая динамика — процессы, которые происходят внутри группы, такие как конфликты, сотрудничество, лидерство и т. д.

6. Групповое принятие решений — процесс, в котором члены группы принимают решения совместно или индивидуально.

7. Групповая сплоченность — степень, в которой члены группы чувствуют себя связанными друг с другом.

8. Групповая идентификация — процесс, при котором члены группы начинают отождествлять себя с группой и ее целями.

9. Групповой конфликт — ситуации, когда члены группы имеют разные мнения или интересы и не могут прийти к соглашению.

Ситуационные характеристики:

1. Цель группы — это то, чего группа стремится достичь.

2. Среда группы — внешняя среда, в которой группа функционирует.

3. Тип группы — классификация групп по различным признакам, таким как возраст, пол, образование и т. д.

4. Культурные различия — различия в культуре, которые могут влиять на поведение и отношения членов группы.

В контексте управления понимание поведения групп в организации и членов групп в отдельности позволяет руководителю грамотно проводить адаптацию персонала, корректировку его поведения и увеличивать мотивацию.

Лидерство

Лидер — это человек, который умеет убеждать других людей в том, чтобы они делали то, что он хочет, независимо от их собственных первоначальных намерений.

Лидерство в организации — это способность руководителя или лидера вдохновлять и мотивировать других людей для достижения общих целей. Лидерство включает в себя умение принимать решения, управлять ресурсами, вдохновлять и обучать сотрудников, а также создавать условия для развития и роста организации.

Лидерство может проявляться в различных формах, например, в виде руководства, наставничества, мотивации, делегирования полномочий, создания команд и т. д. Оно может быть как формальным, так и неформальным, и зависит от многих факторов, таких как культура организации, ее цели и задачи, а также от индивидуальных особенностей лидера и его команды.

Эффективный лидер должен быть способен создавать и поддерживать атмосферу доверия, уважения и сотрудничества в своей команде. Он должен уметь слушать мнения своих подчиненных и понимать их потребности, а также уметь принимать на себя ответственность за результаты работы команды. Кроме того, лидер должен быть готов к изменениям и обучению, чтобы адаптироваться к новым условиям и вызовам.

Одним из ключевых факторов успешного лидерства является способность создавать видение и миссию организации, вдохновлять и мотивировать своих сотрудников на достижение этих целей. Лидер должен уметь ясно и убедительно выражать свои идеи и убеждения, а также быть готовым к компромиссам и сотрудничеству с другими членами команды. Лидерство — это и данность, и навык, который можно развить в процессе сотрудничества с другими людьми, обучения и самообразования. Однако даже обладание обширными знаниями и нужными качествами не гарантирует лидерства.

§ 6. Корпоративная культура

Корпоративная культура — это совокупность установленных и придерживаемых большинством сотрудников организации убеждений, взглядов, моделей поведения, правил, подходов к работе и способов общения. Она определяет отношения внутри организации и взаимодействие с внешней средой. Каждая организация имеет уникальную культуру, которая отличает ее от других, даже если они занимаются одинаковым бизнесом, работают в одной отрасли и используют стандартные технологии. Корпоративная культура относится к внутренней среде организации и представляет собой совокупность убеждений, взглядов, моделей поведения, правил, подходов к работе, способов общения, которые принимаются и соблюдаются большинством сотрудников. Она является уникальной для каждой организации и определяется людьми, работающими в ней, их предположениями, ценностями

и убеждениями. Корпоративная культура позволяет сотрудникам находить подходящий способ действия в различных деловых ситуациях и верно реагировать на турбулентность окружающей среды. Сильная корпоративная культура позволяет организации действовать как единое целое, способствуя достижению ее целей, выживанию и развитию. Однако она также может создавать трудности при внесении необходимых изменений в организацию.

Корпоративная культура включает следующие элементы:

- Интеллектуальная концепция организации — это миссия, ценности и цели организации.
- Организационная структура и система субординации определяет иерархическую структуру организации и отношения между сотрудниками.
- Система управления организацией — процессы и методы управления, принятия решений и регулирования работы организации.
- Механизмы контроля — методы и процедуры, используемые для отслеживания и оценки работы сотрудников и организации в целом.
- Символы организации — элементы корпоративного стиля, такие как логотип, гимн, фирменные цвета и другие визуальные атрибуты.
- Повседневные способы поведения сотрудников — это ритуалы, привычки и общепринятые способы взаимодействия между сотрудниками.
- Корпоративная мифология — это истории успехов и неудач организации и ее сотрудников, которые способствуют формированию и поддержанию корпоративной идентичности и ценностей.

Все эти элементы составляют корпоративную культуру, которая является ключевым фактором в успехе и развитии организации.

Типы корпоративной культуры

Можно использовать различные подходы для классификации корпоративной культуры. Например, Чарльз Хэнди,

ирландский эксперт по организационной психологии, выделяет следующие типы корпоративной культуры:

Культура власти: в этом типе культуры управленческие функции сосредоточены в руках небольшой группы людей или одного человека. Руководство осуществляется в авторитарном стиле, с жестким контролем за выполнением решений и низким уровнем бюрократии. Этот тип культуры характерен для авторитарных организаций.

Культура ролей: в этом типе культуры присутствует высокий уровень бюрократизации, где обязанности и права делегируются в соответствии с должностями, а не личными компетенциями. Решения принимаются коллективно, а контроль осуществляется в соответствии с сложными процедурами.

Культура задач: этот тип культуры характеризуется наличием небольших групп сотрудников, ответственных за решение определенного круга задач. Права и обязанности делегируются сотрудникам, способным выполнять конкретные действия. Культура задач преобладает в организациях, где большинство сотрудников обладают хорошими профессиональными качествами и могут эффективно работать для достижения результата.

Культура индивидуальностей: этот тип культуры формируется в организациях, где большинство сотрудников считает, что работают лучше в одиночку, чем в группе. Это может вызывать сомнения в целесообразности таких предприятий. Однако компания с культурой индивидуальностей может успешно существовать, если ее сотрудники заинтересованы в обмене профессиональными знаниями и навыками друг друга [12, с. 128].

Рассмотрим эти типы корпоративной культуры более подробно.

Культура власти — это организационная культура, в которой особую роль играет лидер и его личные качества и способности. В этой культуре источником власти являются ресурсы, которыми располагает руководитель. Организации с культурой власти обычно имеют жесткую иерархическую структуру, где персонал нанимается и продвигается по ступеням иерархии на основе личной преданности.

Примерами организаций с культурой власти часто являются маленькие предпринимательские организации, компании, занимающиеся собственностью, торговлей и финансами. Структура таких организаций лучше всего представима в виде паутины, где власть исходит из центра и распространяется в виде центральных волн. Контроль осуществляется централизованно через отобранных лиц с помощью определенных правил и методов, с минимальным количеством бюрократии. Принятие решений в таких организациях обычно основано на балансе влияний, а не на процедурных или логических основах.

Организации с культурой власти обычно могут быстро реагировать на события, но они сильно зависят от принятия решений центром. В таких организациях стремятся привлечь людей, ориентированных на политику и власть, готовых рисковать и ценящих результаты больше, чем безопасность. В этой культуре власть основывается на ресурсах, с некоторыми элементами персональной власти в центре. Однако размер является проблемой для организаций с культурой власти, так как сложно объединить множество видов деятельности и при этом сохранить контроль. Такие организации успешны в создании организаций с большей степенью независимости, при этом сохраняя контроль над финансами.

Для успешной адаптации к культуре власти сотрудник должен быть ориентирован на власть и силу, проявлять интерес к политике и быть готовым рисковать в небезопасных ситуациях. Он должен быть уверен в себе, а не только в других членах команды, ориентироваться на результат и быть достаточно решительным, чтобы справиться с жесткой конкуренцией.

Культура ролей представляет собой тип организации, характеризующийся строгим функциональным разделением ролей и специализацией участков. В такой организации власть основана на положении в иерархической структуре, а не на личных качествах. Она функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых гарантирует ее эффективность. Организация в культуре ролей способна успешно работать в стабильной окружающей среде.

Олицетворением ролевой культуры является классическая, строго распланированная организация, известная как бюрократия. Эту организацию можно представить в виде пирамиды, где функциональные и специализированные участки, такие как финансовый отдел и торговый отдел, координируются узким связующим звеном управления сверху. В ролевой культуре существует высокая степень формализации и стандартизации. Деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются определенными правилами и процедурами, которые определяют разделение работы и власти, способы связи и разрешение конфликтов между функциональными участками.

Основным источником силы в культуре ролей является статус. В этом типе организации выбираются отдельные лица для исполнения ролей, однако сила специалиста ценится только в рамках назначенных ему обязанностей. Влияние в культуре ролей регулируется правилами и процедурами. Эффективность такой культуры зависит от рационального распределения работы и ответственности, а не от отдельных личностей. Этот тип организации, скорее всего, будет успешно функционировать в стабильной окружающей среде, где рынок предсказуемый и контролируемый, а продукт имеет длительный жизненный цикл. Культура ролей имеет низкую адаптивность к изменениям и медленно реагирует на них. Она проявляется в организациях, где стабильность производства и глубина специализации являются более важными, чем гибкость и внедрение новых продуктов. Для индивидуального работника культура ролей может предоставить защищенность и возможность стать компетентным специалистом. Однако она может быть разрушительной для амбициозных людей, которые стремятся к власти и хотят управлять своей работой, а также для тех, кто больше интересуется результатом, чем методами. Эта культура больше подходит для менеджеров, которые ищут безопасность и предсказуемость и хотят достигать целей, выполняя свою роль, а не внося выдающийся персональный вклад. Также она подходит для тех, кому интересно выполнять свои личные обязанности квалифицированно, а не стремиться к окончательному результату.

Культура задачи — это особый вид культуры, который фокусируется на решении задач и выполнении проектов. Организации с такой культурой успешны в значительной степени благодаря высокому профессионализму сотрудников и коллективному взаимодействию. В таких организациях важную роль играют эксперты в своих областях и люди, владеющие большим объемом информации, обладающие большей властью и полномочиями. Эта культура эффективна в ситуациях, когда требования рынка играют решающую роль в деятельности организации. Структура этой культуры лучше всего представляется в виде сетки, где некоторые нити являются более значимыми и сильными, и власть и влияние сосредоточены в узлах пересечения этой сетки. Примером организации с корпоративной культурой задачи является организация с матричной оргструктурой. В такой организации основное внимание уделяется быстрому завершению работы. Она стремится объединить необходимые ресурсы и подходящих сотрудников на нужном уровне и обеспечить им условия для успешного завершения работы. Культура задачи зависит от способности коллектива повысить эффективность работы и объединить личные цели сотрудников с целями организации. В этой культуре важным является командный подход, где результаты команды имеют большее значение, чем индивидуальные цели, положение или стилевые различия. Влияние в этой культуре основано на силе эксперта и специалиста, а не на положении или власти личности. Влияние в этой культуре распространяется шире, чем в других типах корпоративной культуры. Культура задачи характеризуется гибкостью и адаптивностью. Группы, проектные бригады или специальные комиссии создаются с определенными целями и могут быть изменены или распущены. Это позволяет организации быстро реагировать, поскольку каждая группа имеет все необходимые элементы для принятия решений. Люди, работающие в такой культуре, находят высокую степень автономии, оценивают работу по результатам и имеют хорошие рабочие отношения внутри группы. Взаимное уважение основано на способностях, а не на возрасте или положении. Культура задачи особенно

подходит для ситуаций, когда продукт имеет короткий жизненный цикл и важна быстрая реакция.

Однако такая культура имеет свои сложности. Управление большой и подвижной организацией может быть трудным, а создание эффективной структуры и достижение профессионализма может вызывать сложности. Высшее руководство остается ответственным за основной контроль, распределяя проекты, людей и ресурсы и обеспечивая соблюдение норм культуры. Это работает хорошо в благоприятных условиях и когда ресурсы доступны всем, кто их нуждается. Но если ресурсы становятся менее доступными, высшему руководству может потребоваться больше контроля за работой и за результатами, а руководители групп могут начать конкурировать за ресурсы, используя политическое влияние. В результате мораль группы может падать, работа может перестать приносить удовлетворение и сотрудники могут начать действовать в своих личных интересах. В таких случаях становится необходимым установление определенных правил и процедур работы, а менеджер вынужден уделять больше внимания контролю выполнения работы.

Таким образом, культура задачи может иметь тенденцию превращаться в культуру ролей или культуру власти, особенно когда ресурсы ограничены или предприятие испытывает трудности в функционировании.

Большинство менеджеров, особенно на среднем или низшем уровне, предпочитают работать в организациях с акцентом на групповые задачи и вознаграждение на основе результатов. Это соответствует современным тенденциям изменений и адаптации, индивидуальной свободе и низкому уровню иерархии. Однако не во всех ситуациях такая культура будет работоспособной. В такой культуре менеджер должен быть гибким и уверенным, так как он сталкивается с нестабильностью и возможно краткосрочной работой. Он должен быть готов оцениваться по результатам и координировать работу коллег, которые в некоторых аспектах задачи могут быть даже более компетентными, чем сам менеджер. Каждый член группы может ожидать контроля за своей деятельностью.

Культура личности — это тип культуры, который объединяет людей не для решения задач, а для достижения собственных целей. Власть в этой культуре основана на доступе к ресурсам, профессионализме и способности к согласованию. Власть и контроль выполняют координирующую роль. Этот тип культуры является необычным и не встречается повсеместно, но некоторые люди придерживаются его принципов. В центре этой культуры находится личность. Если существует какая-то структура или организация, то она существует только для обслуживания и помощи личностям внутри нее, чтобы помочь им достичь своих интересов без какой-либо общей цели. Лучше всего представить эту культуру как пчелиный рой или «звездную галактику». Очевидно, что немногие организации могут существовать с таким типом культуры, так как организации обычно имеют корпоративные цели, стоящие выше личных целей участников. Кроме того, для этого типа культуры невозможен контроль или иерархия управления, за исключением согласия всех сторон. Организация подчиняется личностям и существует благодаря им. Личность может покинуть эту организацию, но у организации редко есть возможность избавиться от личности. Влияние в этой культуре распределяется равномерно, а основой власти по необходимости является обычно экспертность человека: люди прислушиваются к тому, что он хорошо умеет делать.

Адвокатские конторы, творческие студии, архитектурные бюро и мелкие консультирующие организации часто ориентированы на личность. Организации с культурой личности встречаются достаточно редко, зачастую можно столкнуться с людьми, которые предпочитают личные интересы и соответствуют этому типу культуры, но работают в более типичных организациях (консультанты в больницах, архитекторы в местных советах). Они мало привязаны к своей организации и рассматривают ее как место для осуществления своих собственных дел с некоторой выгодой для работодателя. Такими людьми нелегко управлять. Будучи специалистами, таким людям легко найти другую работу, следовательно, сила позиции, не подкрепленная силой ресурсов, не работает. Эти люди не признают

авторитет экспертов и не подчиняются силе принуждения. Остается только сила личности, но на таких людей вообще трудно повлиять. Кроме того, они обычно не подвержены групповым нормам и отношениям с коллегами, что могло бы смягчить их личные амбиции.

Важно отметить, что в одной организации могут существовать две или более культуры, а также субкультуры. Все они усложняют жизнь организации и могут быть источником тревог, радости, разочарований и возможностей для ее сотрудников.

В организациях часто встречаются доминирующие культуры и субкультуры.

Доминирующая культура представляет собой набор основных ценностей, которые принимаются большинством членов организации. Это общий подход к культуре, который отражает уникальные характеристики организации.

Субкультуры развиваются внутри больших организаций и отражают общие проблемы и ситуации, с которыми сталкиваются сотрудники, а также их опыт в их решении. Они могут развиваться географически или по отдельным подразделениям, вертикально или горизонтально. *Вертикальная субкультура* возникает, когда одно производственное отделение конгломерата имеет уникальную культуру, отличающуюся от других отделений организации. *Горизонтальная субкультура* формируется, когда специфическое отделение, такое как бухгалтерское или торговое, имеет набор общепринятых понятий. Любая группа в организации может создать свою субкультуру, но в большинстве случаев субкультуры определяются структурой организации. Субкультуры включают в себя основные ценности доминирующей культуры, а также дополнительные ценности, специфичные только для членов отдельной группы сотрудников.

Профессор Роберт Кук из Университета штата Иллинойс использовал следующую типологию корпоративных культур:

— Конструктивные культуры: характеризуются сотрудничеством среди персонала и стремлением членов организации к совместному решению рабочих задач.

— Культуры, ориентированные на пассивную самозащиту, характеризуются стремлением сотрудников организации взаимодействовать таким образом, чтобы не навредить их личным интересам.

— Культуры, ориентированные на агрессивную самозащиту, предполагают, что сотрудники взаимодействуют друг с другом в первую очередь для того, чтобы сохранить свою должность, цит. по: [13].

Формирование корпоративной культуры

В практике руководителей редко возникает возможность начать формирование корпоративной культуры с нуля. Это возможно только в случае, если организация только что создана и начинает свою деятельность. Обычно выстраивание корпоративной культуры связано с необходимостью изменить уже существующую культуру организации. Существует множество моделей формирования корпоративной культуры.

Процесс формирования корпоративной культуры включает следующие этапы:

- Формулировка принципов корпоративной культуры на основе миссии организации. На этом этапе определяются ценности и подходы к работе организации. Формируются традиции, устанавливаются нормы поведения, ритуалы и система коммуникаций.

- Демонстрация руководством приверженности корпоративной культуре. Руководители должны стать передатчиками ценностей организации. Они должны формально и неформально поддерживать принятие корпоративной культуры сотрудниками.

- Создание условий, способствующих развитию и укреплению корпоративной культуры. Например, если в организации декларируется взаимовыручка, необходимо поощрять сотрудников за совместное решение задач и не допускать явной внутренней конкуренции.

- Учет особенностей корпоративной культуры при отборе и адаптации новых сотрудников. Организации, которые

придерживаются клиентоориентированного подхода, не должны нанимать конфликтных специалистов.

- Поощрение за соблюдение норм корпоративной культуры и предложение конструктивных инноваций является важным аспектом. Культура организации должна постоянно развиваться и приспосабливаться к условиям окружающей среды.

Формирование корпоративной культуры является непрерывным процессом. Если руководство активно занимается развитием корпоративной культуры, то результаты станут заметны через несколько лет. Однако не следует останавливаться и считать, что корпоративная культура больше не нуждается в развитии. Наличие конструктивной корпоративной культуры приносит дополнительные преимущества организации.

Корпоративная культура представляет собой сложный набор основных предположений, которые безусловно принимаются и разделяются членами группы или организации. Часто организационную культуру воспринимают как идеологию или философию управления, основанную на ценностных ориентациях, убеждениях и нормах поведения сотрудников. Если организация достаточно крупная, то в ней формируется общая корпоративная культура, характерная для всей организации в целом, а также местные субкультуры, которые развиваются в отдельных подразделениях или филиалах.

На формирование корпоративной культуры оказывают влияние следующие факторы *внутренней среды организации*:

- миссия и цели организации;
- стратегия;
- характер и содержание работы;
- квалификация, образование и общий уровень развития сотрудников;
- личность руководителя.

Кроме того, на корпоративную культуру оказывает влияние *внешняя среда*:

- общая экономическая обстановка;
- национальные особенности (традиции, культура);
- социальные, этнические и расовые различия;
- деловая среда в целом и в отрасли в частности.

Корпоративная культура разных организаций существенно отличается. Это связано с установлением взаимоотношений между сотрудниками, разработкой ценностей, установлением норм поведения, ритуалов и системы коммуникации. Руководитель организации играет ключевую роль в этом процессе.

§ 7. Анализ факторов внутренней среды организации

Управление деловой средой включает в себя анализ внутренних факторов, которые могут повлиять на организацию. Внутренний анализ деловой среды включает в себя оценку ресурсов организации, ее финансового состояния, управленческого потенциала и корпоративной культуры. Определение сильных и слабых сторон организации помогает выявить возможности для улучшения ее конкурентоспособности и эффективности.

Внутреннюю деловую среду организации можно рассматривать с двух точек зрения: статической и динамической. Статическая точка зрения выделяет состав элементов и структуру внутренней среды, а динамическая — протекающие в ней процессы. Внутренняя среда организации включает все основные элементы и подсистемы, которые обеспечивают процесс производства товаров и услуг, процесс управления, экономические, социальные и другие процессы. Она также пронизывается организационной культурой, которая является интегрированной характеристикой и отражает систему ценностей, культивируемые нормы деловых взаимоотношений и поведения, разделяемых персоналом. Внешнее окружение оказывает сильное влияние на формирование внутренней среды организации как открытой системы. Организация вынуждена изменять свою внутреннюю среду из-за необходимости адаптации к изменениям внешней среды, которые определяют ее миссию и цели.

Использование организационных элементов и характеристик в анализе внутренней среды организации.

Изучение организационных элементов и характеристик позволяет определить оптимальные параметры для своей

организации; учесть влияние этих характеристик при проектировании организационной структуры или всей организации; оценить и сравнить свою организацию с другими.

Для этого необходимо в первую очередь понять, насколько организация соответствует ее характеристикам. Анализ включает несколько этапов.

Этап 1. Обычно анализ организации начинается с оценки характеристик организации, представленных в табл. 5.

Таблица 5

Оценка характеристик организации

Характеристика	Оценка		
	Малый	Средний	Крупный
Размер	Малый	Средний	Крупный
Специализация	Узкая	—	Широкая
Уровень формализации	Низкий	Средний	Высокий
Иерархия	Низкая	Средняя	Высокая
Диапазон контроля	Узкий	—	Широкий
Сложность	Простая	Сложная	Очень сложная
Степень централизации	Низкая	Средняя	Высокая
Тип производства	Единичный	Серийный	Массовый
Технология	Рутинная	—	Нерутинная
Профессионализм	Низкий	Средний	Высокий
Процент руководителей высшего звена	Низкий	Средний	Высокий
Процент специалистов	Низкий	Средний	Высокий
Окружающая среда	Стабильная	Медленные изменения	Быстрые изменения
Организационная культура	Формальные отношения, подчиненность	—	Сотрудничество, создание команд

Этап 2. После анализа характеристик организации определяют, к какому подходу относится организация — механистическому или органическому. Для этого можно использовать табл. 6.

Таблица 6

Характеристика механистического и органического типов организационных систем

Характеристика организации	Механистический тип организации	Органический тип организации
Специализация	Узкоспециализированная работа; разделение работ по операциям и действиям	Широкая специализация работ
Стандартизация	Высокая степень стандартизации задач, работ и процедур	Неопределенность задач, временное закрепление задач за исполнителями
Иерархия	Четкое выделение иерархических уровней; строгая соподчиненность уровней иерархии	Уровни управления размыты
Формализация	Высокая степень формализации; использование письменных инструкций, регламентов, правил	Низкая степень формализации; минимальное использование письменных инструкций
Централизация	Централизация власти и ответственности	Децентрализованная организационная структура
Внешняя среда	Стабильная, простая	Нестабильная, сложная
Цели	Производительность	Эффективность
Технология	Рутинная	Нерутинная
Организационная культура	Формальные, обезличенные отношения, основанные на подчиненности	Сотрудничество, групповая работа, неформальные отношения, готовность к изменениям

Эман 3. Сравняются параметры исследуемой организации с результатами, определяющими влияние размера, типа производства и используемых технологий на структурные характеристики. Рекомендуется согласовать выводы со следующими утверждениями:

— Увеличение размера организации приводит к:

- усложнению, которое проявляется в увеличении числа уровней иерархии и подразделений;
- углублению специализации;
- большей формализации;
- усилению централизации, а затем децентрализации;
- изменению соотношения между категориями управленческого персонала (снижение доли руководителей высшего уровня, увеличение доли специалистов и технических работников в общей численности управленческого персонала).

— Тип производства и технологии влияют на структурные характеристики следующим образом:

- в случае массового производства, в отличие от единичного, присутствуют узкая специализация, высокая степень формализации и стандартизации работ и процедур, низкий уровень профессионализма;
- при переходе от единичного и мелкосерийного производства к массовому, увеличивается диапазон контроля и повышается степень централизации управления;
- применение сложных и высоких технологий требует более высокого уровня профессионализма, уменьшения степени формализации, специализации и стандартизации работ, децентрализации управления.

Помимо размера и технологии, на структурные характеристики также существенное влияние оказывают изменения в деловой среде, стратегия, организационная культура, стадии жизненного цикла и другие факторы.

Эман 4. Для определения особенностей изучаемой организации рекомендуется использовать следующие советы и рекомендации:

- Если ваша организация имеет большой масштаб деятельности, такой как массовое производство или большая

территория, то по мере ее роста и усложнения вам следует увеличивать формализацию, вводить правила и инструкции, углублять специализацию работ и усиливать децентрализацию, если это необходимо.

- По мере роста вашей организации рекомендуется снижать долю высшего руководства и увеличивать долю специалистов и технического персонала. Эти изменения отражают растущую необходимость в разделении труда, увеличении письменной документации, технической поддержке, а также большей самостоятельности для среднего и низшего звена.

- Если гибкость является ключевым фактором в деятельности вашей организации, тогда рекомендуется разделить ее на простые автономные подразделения, которые будут обладать значительной самостоятельностью и преимуществами малых организаций.

- В организациях с массовым производством и простыми технологиями рекомендуется использовать механистические структуры, а для единичного или мелкосерийного производства, сложных и высоких технологий — гибкие органические структуры.

- Для усиления заинтересованности и сплоченности сотрудников в больших бюрократических организациях следует предоставлять им возможность заниматься новой и интересной работой, продвигаться по служебной лестнице, направлять усилия на формирование ценностей, которые будут разделяться всеми работниками.

§ 8. Анализ внутренних ресурсов организации

Организация для достижения своих целей создает организационную структуру и осуществляет три основных процесса: получение ресурсов из деловой среды, их переработка для производства продукта или предоставления услуг и передача продукта, услуги и информации во внешнюю среду. Управление играет ключевую роль в поддержании баланса между этими процессами. Организация, которая имеет общее понимание

своих целей, ценностей и поведения, формирует организационную культуру. Каждая организация имеет свой уникальный облик, основанный на качестве продукции и услуг, которые она предоставляет.

Основой организации являются люди с разными способностями и мотивацией к работе. Люди по-разному воспринимают окружающую действительность и других людей. Поэтому отношения руководителя с каждым сотрудником, а также учет его положения в группе и организации в целом имеют решающее значение. Также важно развивать лидерский потенциал и возможности каждого работника с помощью соответствующего управления и стиля.

Для достижения поставленных целей организации необходимо использовать ресурсы, получаемые из внешней среды. Ресурсы представляют собой важную часть внутренней среды организации и оказывают прямое влияние на ее эффективность.

Ресурсы организации являются наличными или необходимыми средствами, возможностями, ценностями и запасами, которые обеспечивают стабильное функционирование организации для достижения ее основных целей. Организация должна иметь следующие *виды ресурсов*:

- человеческие;
- материальные;
- энергетические;
- финансовые;
- информационные;
- технологические;
- временные.

Среди всех ресурсов особое место занимают человеческие ресурсы. Они представляют собой запасы творческой энергии личности и являются неисчерпаемыми. Не случайно их запасы сравнивают с запасами атомного ядра.

Информационные ресурсы также имеют важное значение. Они представляют собой совокупность данных и знаний. Эффективность управления всей организацией зависит от уровня организации процессов сбора, накопления, хранения, поиска, передачи и обработки информации.

Сегодня организации сталкиваются с дефицитом финансовых ресурсов. Управление финансами, включая распределение финансов между подсистемами и элементами организации, финансирование инвестиционных проектов, взаиморасчеты с поставщиками и потребителями, формирование денежных ресурсов и другие аспекты, является ежедневной задачей менеджмента.

Возможность использования различных энергетических и материальных ресурсов в организации зависит от ее финансового состояния. Затраты на энергетические и материальные ресурсы в себестоимости продукции значительно увеличились за последний период. Эти ресурсы включают в себя энергоносители (электроэнергия, пар, газ и другие виды топлива), сырье, полуфабрикаты и другие компоненты.

Важно отметить, что эффективность использования всех ресурсов организации зависит от применяемых технологий производства и управления, которые определяются ее технологическими ресурсами. Технология включает в себя различные технические средства в определенной комбинации. Внедрение совершенно новых технологий, таких как мембранные, информационные, биотехнологии и другие, требует новых подходов к управлению. При этом важно не только повышение производительности и эффективности, но и учет влияния технологий на климат в организации и на ее организационную культуру.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Перечислите основные элементы внутренней среды организации.
2. Что такое миссия организации?
3. Перечислите основные принципы формулировки миссии организации.
4. Перечислите типы организационных структур.
5. Опишите преимущества и недостатки различных типов организационных структур.
6. Какое влияние на организацию оказывают технологии?

7. Для чего организация использует в своей деятельности информационные системы и информационные технологии?

8. Перечислите основные характеристики персонала организации.

9. Как корпоративная культура влияет на деятельность организации?

10. Перечислите этапы анализа внутренней среды организации.

Глава 3

СВОЙСТВА, ПРИНЦИПЫ И ЗАКОНЫ РАЗВИТИЯ ДЕЛОВОЙ СРЕДЫ

Управление деловой средой включает в себя анализ внешних факторов, которые могут повлиять на организацию. Анализ внешней среды включает оценку политической стабильности, экономического климата, социальных тенденций и технологических инноваций. Понимание этих факторов позволяет организации прогнозировать изменения на рынке и принимать своевременные меры для адаптации. Все организации осуществляют свою деятельность в тесном взаимодействии и постоянном обмене с внешней средой. Внешняя среда является для организации поставщиком трудовых, энергетических, финансовых, информационных и других ресурсов. В свою очередь, организация является для внешней среды поставщиком произведенных товаров и услуг.

Внешняя среда может оказывать на организацию как положительное воздействие, обеспечивая возможность эффективного функционирования и развития, так и негативное воздействие, выражающееся в проблемах и угрозах для существования организации, поэтому руководство организации должно регулярно контролировать взаимодействие с внешней средой.

Условно внешнюю среду организации можно разделить на две составляющие: макросреду и деловую среду (рис. 9).

К *макросреде* относится та часть внешней среды, с которой организация непосредственно не взаимодействует, на которую не может влиять, при этом испытывает на себе ее влияние и поэтому должна к ней приспосабливаться и учитывать ее требования. Макросреда является общей для всех организаций, действующих в той или иной отрасли, и характеризует развитие национальной экономики в целом. В макросреду входят следующие основные элементы: экономическая среда, государственно-политическая среда, правовая среда,

социально-культурная среда, технологическая среда, природно-географическая среда, международная среда.

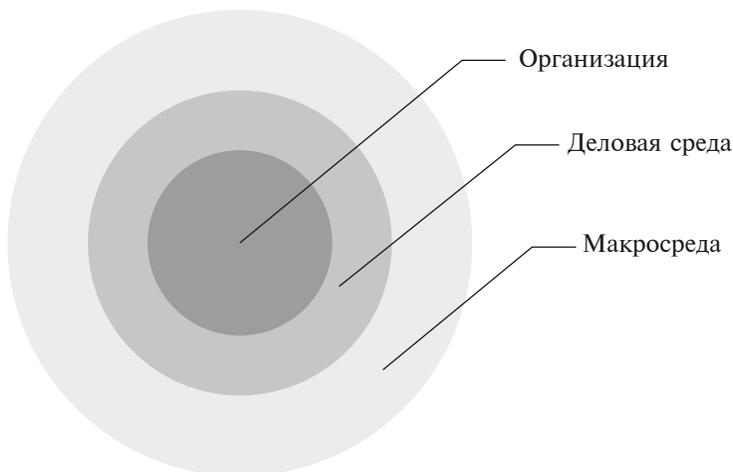


Рис. 9. Внешняя среда организации и ее составляющие

К *деловой среде* относится та часть внешней среды, с которой организация непосредственно взаимодействует и может оказывать на нее влияние, одновременно учитывая ее интересы. Деловая среда является индивидуальной для каждой конкретной организации и характеризует ее конкурентоспособность в сравнении с другими организациями, действующими в той или иной отрасли. В деловую среду входят следующие основные элементы: среда поставщиков ресурсов, среда потребителей продукции (работ, услуг), среда конкурентов, среда посредников и т. д.

Рассмотрим подробнее особенности элементов макросреды и деловой среды организации.

§ 1. Состав макросреды

Макросреда влияет на организации косвенным образом, при этом степень влияния различных составляющих зависит

от особенностей самой организации, стратегии ее развития, сферы деятельности, размера, отраслевой принадлежности и т. д. На рис. 10 представлены элементы макросреды организации.



Рис. 10. Элементы макросреды организации

Экономическая среда как составная часть макросреды определяет набор экономических условий, в которых действуют организации. Она включает в себя общий уровень экономического развития, экономические свободы, рыночные отношения, свободное перемещение ресурсов, конкуренцию и другие аспекты.

Основными показателями экономической среды являются размер ключевой (базовой) процентной ставки Центробанка, уровень и темпы инфляции, величина валового национального продукта, уровень занятости и безработицы, валютный

курс, дефицит бюджета РФ, налоговые ставки, уровень ВВП на душу населения, средний уровень доходов и прожиточный минимум, минимальный размер оплаты труда и другие. Изменения в этих показателях оказывают влияние на уровень жизни населения, покупательную способность потребителей, колебания спроса, инвестиционный климат, уровень цен, прибыльность и т. д.

Государственно-политическая среда включает в себя органы государственной власти, государственные учреждения и структуры, политические партии, блоки, группы и другие организации. Она определяет цели и направления развития общества, его идеологию, а также внешнюю и внутреннюю государственную политику в различных областях, пути и средства, которыми правительство намерено осуществлять свою политику.

Основными показателями государственно-политической среды являются состояние внешней политики страны, стабильность внутренней политической ситуации, общественно-политический строй, система охраны частной собственности, соотношение между властью и бизнесом, свобода предпринимательства, отраслевой протекционизм и другие факторы. Изменения в этих показателях влияют на стабильность политической ситуации, принятие политических решений, законов и других нормативных документов, а также на развитие различных отраслей. В конечном итоге это сказывается на рыночной деятельности и деловой активности организаций.

При стратегическом планировании организации должны анализировать состояние государственно-политической среды, чтобы понимать политические факторы, оказывающие влияние на их бизнес.

Правовая среда представляет собой совокупность законов и правовых актов, регулирующих различные аспекты деятельности организаций, их права, обязанности и ответственность. Изменения в налоговом, трудовом, антимонопольном, патентном и законодательстве об охране окружающей среды напрямую влияют на деловую активность организаций. Поэтому организации должны анализировать изменения

в законодательстве, чтобы понимать, какие действия им необходимо предпринять, чтобы минимизировать риски для бизнеса и улучшить или сохранить свое положение на рынке.

Социально-культурная среда включает в себя культурные особенности и социальные факторы, процессы и тенденции, которые происходят в общественной жизни региона и государства и влияют на деятельность организации. Она включает в себя культурные традиции, ценности, привычки, этические нормы, стиль жизни, социальные потребности и запросы, отношение людей к работе, вкусы и психологию как сотрудников организации, так и потребителей продукции и услуг. Изменения в социально-культурной среде влияют на рынок труда, потребительские предпочтения и уровень спроса на конкретные товары и услуги. Поэтому организации должны анализировать состояние и долгосрочные перспективные изменения в социально-культурной среде при разработке своей стратегии развития, учитывая специфические особенности регионов.

Технологическая среда — это совокупность научно-технических достижений и связанных с ними технологических изменений. Важными показателями технологической среды являются соотношение экспорта и импорта технологий и услуг, доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в региональном продукте, уровень инновационной активности организаций, наличие научно-исследовательской инфраструктуры в регионе, количество патентных заявок на изобретения и другие. Изменения в технологической среде позволяют организациям использовать новые технологии, научные исследования и разработки для улучшения производства, сокращения затрат, повышение качества товаров и услуг, выпуск новой продукции. Регулярный анализ изменений в технологической среде и использование инновационных технологий дают организациям конкурентные преимущества в своей отрасли.

Природно-географическая среда — это совокупность географических характеристик, природных, климатических и экологических факторов региона, в котором организация осуществляет свою деятельность. Она включает в себя такие

основные показатели, как расположение региона относительно исторического центра страны, климатические условия, ландшафт, экологическую обстановку и наличие природных ресурсов.

Перед организациями стоят различные вызовы, связанные с природно-географической средой. Например, природные катаклизмы, изменения климата, озоновые дыры, усиление солнечной активности, ограниченность природных ресурсов и загрязнение окружающей среды оказывают все большее влияние на деятельность организаций.

В связи с этим организации должны анализировать состояние и изменения природно-географической среды, чтобы понимать возможные проблемы, связанные с экологическим состоянием окружающей среды, и оперативно на них реагировать. Важную роль в стратегии развития и маркетинговой политике организаций играют вопросы экологии, защиты окружающей среды, использования ресурсосберегающих технологий, строительства очистных сооружений, вторичного использования природных ресурсов и т. д.

Международная среда охватывает все факторы, связанные с внешнеэкономической деятельностью организации. Если организация работает на межгосударственном уровне, ей необходимо учитывать различные аспекты экономики, политики, социокультурной среды, финансов, правовых особенностей и другие факторы, специфичные для каждой страны-партнера.

Таким образом, макросреда представляет собой общую экономическую, политическую, правовую, технологическую и социокультурную среду, которая оказывает влияние на все организации, действующие в определенной отрасли и находящиеся в одном регионе. Элементы макросреды взаимосвязаны и взаимодействуют друг на друга. Изменение одного элемента может привести к изменению других элементов и усилению их влияния на организацию. Например, ухудшение политической ситуации в стране может отрицательно сказаться на экономической среде, что в свою очередь может повлиять на социальные условия жизни и покупательную способность населения. Изменение социальных требований

может привести к улучшению экологической среды в регионе. И изменения в федеральном законодательстве могут быть вызваны политическими силами, заинтересованными в принятии определенных решений.

Таким образом, макросреда имеет значительное влияние на организацию и должна быть учтена при разработке стратегии и принятии решений.

§ 2. Основные элементы деловой среды организации

Деловая среда, являясь частью внешней среды, влияет на организацию непосредственным образом и оказывает прямое воздействие на ее деятельность. К деловой среде организации относится все, что взаимодействует с ней и оказывает на нее непосредственное влияние.

На деятельность любой организации оказывают влияние налоговые органы, потребители продукции и услуг, поставщики, деловые партнеры и т. д. Степень воздействия различных составляющих деловой среды зависит от особенностей самой организации, ее организационно-правовой формы, размера, типа производства, используемых технологий, стадии жизненного цикла и т. д. Деловая среда, оказывая сильное влияние на организацию, является для многих из них источником серьезных угроз или, наоборот, предоставляет им хорошие возможности для получения прибыли, роста и развития. На рис. 11 представлены основные элементы деловой среды организации.

Бывает довольно сложно разграничить элементы макросреды и деловой среды. Кроме того, состав и набор этих элементов не являются постоянными и меняются со временем. Если внешние факторы макросреды начинают сильно влиять на конкретную организацию, они становятся частью ее деловой среды. И наоборот, если элементы деловой среды перестают оказывать прямое влияние на организацию в целом или на ее отдельные части, они становятся частью макросреды.



Рис. 11. Основные элементы деловой среды организации

Для определения, что именно относится к деловой среде организации, необходимо проанализировать, в какой сфере деятельности или отрасли она работает, и определить, с какими внешними элементами (организациями, подразделениями, людьми) она связана, подвержена их влиянию и взаимодействует в процессе достижения своих целей.

Деловая среда формируется в момент создания организации и изменяется в процессе ее деятельности. Она гораздо более изменчива, чем макросреда. Изменения могут произойти при изменении стратегии или сферы деятельности организации, при внедрении новых технологий или производстве новой продукции и так далее.

Потребители, поставщики сырья, материалов, оборудования, энергетических ресурсов, конкуренты, финансовые учреждения, налоговые службы, с которыми организация напрямую сотрудничает, часто оказывают существенное влияние на ее способность достигать поставленных целей. Однако важно подчеркнуть, что организация также сама может непосредственно влиять на эти и другие элементы деловой среды.

Таким образом, менеджеры организации должны быть в состоянии изучать бизнес-среду и быть осведомленными обо всех изменениях, которые происходят в ней. Это необходимо для того, чтобы своевременно принимать соответствующие меры и эффективно реагировать на внешние воздействия, обеспечивая адаптацию организации к изменениям.

Быстрый прогресс технологий, сложность и разнообразие предлагаемых товаров и услуг, сокращение жизненного цикла продуктов, появление большого числа конкурентоспособных организаций, повышение требований со стороны потребителей — все эти и другие изменения, происходящие во внешней среде, усиливают влияние и зависимость организаций от внешних условий, что заставляет их искать способы улучшения взаимодействия и развивать способности к адаптации.

Рыночная экономика в России характеризуется быстрыми изменениями во всех сферах деятельности. Организации для выживания и развития в условиях высокой нестабильности должны использовать такие подходы к управлению, которые позволят им наилучшим образом адаптироваться и гибко реагировать на изменения внешней среды. Организационные изменения, включающие производственные, технические, экономические, структурные и поведенческие изменения, направленные как на краткосрочную, так и на долгосрочную перспективу, помогают организациям выжить и обеспечить устойчивое функционирование в нестабильных внешних условиях.

В отношениях с деловой средой возникают две основные проблемы — взаимодействие и адаптация. Решение этих проблем имеет большое значение для эффективности деятельности организации.

Использование стратегического управления позволяет предсказать будущие изменения в окружающей среде и заранее подготовиться к ним. Это создает условия для эффективной работы организации на протяжении длительного времени.

При управлении процессами взаимодействия менеджеры сталкиваются с проблемами неопределенности деловой среды и рутины в использовании технологий. В зависимости от этих двух факторов используются механистический или органический подходы к построению организационных систем. Эти подходы обеспечивают разную степень адаптивности организации к изменениям и неопределенности окружающей среды.

Потребители

В группу потребителей входят различные категории лиц, включая непосредственных покупателей и клиентов. Эти категории включают торговые организации, официальных дистрибьюторов, магазины, торговых агентов, организации-производители, индивидуальных покупателей и клиентов. Конкретный состав группы потребителей зависит от множества факторов, таких как сфера деятельности, особенности продукции и услуг, масштабы производства, рынки сбыта и другие.

В дополнение к непосредственным покупателям в эту группу могут входить общества потребителей, организации по экологической защите и другие подобные организации. Влияние этих организаций на производителей становится все более заметным, и их мнение необходимо учитывать. Эти организации вступают в прямое взаимодействие с производителями в отношении качества продукции, честности рекламы, соблюдения экологических требований и в других необходимых случаях.

Например, в рекламе моющих средств не используются специальные защитные средства, такие как резиновые перчатки, хотя в инструкции указывается на необходимость их использования. Общество защиты прав потребителей вправе обратиться к организации-производителю с требованием изменить рекламу и других аналогичных товаров. Производитель признал правомерность этих требований и летом 1998 года

принял решение добавить в рекламные ролики специальное предупреждение о необходимости использования защитных средств.

С одной стороны, потребители могут влиять на производителей разными способами, такими как определение цен, установление требований к качеству, дизайну и техническим характеристикам продукции, выбор определенных торговых марок и т. д.

С другой стороны, производители могут оказывать существенное влияние на потребителей, предлагая более низкие цены, гарантируя высокое качество и сроки поставок, предлагая уникальные продукты или услуги, и т. д. Если производитель имеет сильную позицию, он также может создать потенциальную угрозу замены покупателей.

Анализ потребителей позволяет менеджерам лучше понять, как именно потребители оказывают влияние, оказывают ли они давление на производителей и как организация влияет на покупателей. Это помогает определить баланс сил во взаимодействии между производителями и потребителями.

Поставщики материальных и природных ресурсов

Источники ресурсов для организаций, занимающихся добычей, переработкой или производством, а также для посредников, которые осуществляют их реализацию, находятся во внешнем окружении. Воздействие поставщиков сырья, материалов, полуфабрикатов, электроэнергии, воды, газа и тепла может создать ресурсную зависимость для организации.

Зависимость организаций от распределения ресурсов дает другим организациям власть и возможность влиять на себестоимость, качество продукции, сроки производства и в целом на эффективность деятельности. Если необходимые ресурсы контролируются другими организациями, многие организации становятся очень уязвимыми.

Установление высоких тарифов на электроэнергию, газ и нерегулярное снабжение или отключение этих жизненно важных ресурсов в случае неуплаты могут поставить многие организации на грань выживания или банкротства. Поэтому

важно анализировать поставщиков материальных и природных ресурсов, чтобы понять степень ресурсной зависимости и ее причины. При анализе следует обратить внимание на цены, качество товаров и услуг, соблюдение сроков, условий и объемов поставок, а также на возможность смены поставщика.

Зависимость от поставщиков создает для менеджеров организации значительные трудности в обеспечении необходимыми материальными и природными ресурсами. В таких условиях организация должна направить свои усилия на минимизацию ресурсной зависимости.

Конкуренты

Конкурентами считаются организации, которые предлагают продукцию или услуги на одних и тех же рынках и удовлетворяют одни и те же потребности. При изучении конкурентной среды менеджерам необходимо оценить силу конкуренции и ее влияние на деятельность организации. Они также должны определить основных конкурентов и потенциальные угрозы с их стороны. Для этого им нужно знать, насколько сильна позиция их организации и каковы ее конкурентные преимущества, чтобы разработать соответствующую конкурентную стратегию.

Если есть вероятность появления на рынке новых организаций или уже существующих, имеющих намерение производить аналогичный продукт, их также следует рассматривать как потенциальных конкурентов и изучать.

Организации, производящие товары или услуги, которые могут заменить или полностью вытеснить продукцию организации, также представляют угрозу. Менеджеры должны проанализировать наличие таких товаров-заменителей и оценить вероятность их появления.

Если угроза реальна, менеджеры должны сосредоточить усилия на изучении этой группы конкурентов. Им необходимо располагать полной и достоверной информацией о реальных и потенциальных конкурентах, чтобы грамотно подготовить организацию к вызову конкурентов и разработать

соответствующую стратегию, будь то наступательная или оборонительная.

Инфраструктура

Та часть деловой среды, которая обеспечивает организацию необходимыми ресурсами для ее деятельности, такими как финансы, трудовые силы и информация, а также осуществляет транспортное обслуживание и предоставляет различные консультационные, аудиторские, страховые и другие услуги, относится к инфраструктуре. В инфраструктуру входят различные организации, такие как банки, фондовые биржи, рекламные и кадровые агентства, консультационные и аудиторские организации, лизинговые компании, арендаторы, охранные агентства и железные дороги, с которыми организация устанавливает прямые связи.

Влияние различных элементов инфраструктуры на организацию является многогранным. Роль менеджера заключается в том, чтобы понимать, какую роль каждый элемент играет и насколько зависит от него деятельность вашей организации. Вам следует определить организации инфраструктуры, которые оказывают значительное влияние на обеспечение необходимыми ресурсами и услугами, чтобы сосредоточить свои усилия на улучшении взаимодействия с ними.

Финансовые организации

Деятельность любой организации зависит от доступности финансовых ресурсов, которые могут быть обеспечены с помощью банков, фондовых бирж и частных инвесторов. Надежность и способность финансовых организаций к оплате являются необходимыми условиями их функционирования.

Финансовые кризисы, происходящие в последние годы, увеличивают неопределенность и создают значительные проблемы для менеджеров организаций. Банки приостанавливают текущие операции, закрываются, становятся банкротами, объем продаж ценных бумаг на фондовом рынке снижается, происходят резкие колебания валютного курса и другие подобные события. В кризисной ситуации менеджеры должны

понимать, что, несмотря на макроэкономические факторы, большую роль играет государство и его влияние на финансовое положение страны. Они должны тщательно выбирать финансовые учреждения и тщательно анализировать их текущую деятельность, чтобы уменьшить риск потерь и создать условия для более стабильной работы организации.

Рынок рабочей силы

В данной группе находятся все организации и учреждения, с которыми организация устанавливает связи и взаимодействует напрямую, чтобы обеспечить себя необходимыми человеческими ресурсами. К таким организациям относятся кадровые агентства, службы занятости, учебные заведения и биржи труда. Сюда же можно отнести профессиональные союзы, влияние которых на деятельность организации нельзя не учитывать. Профессиональные союзы могут оказывать сильное влияние, как это показывают случаи забастовок горняков, авиадиспетчеров, учителей и врачей. Организация вынуждена теснее взаимодействовать с профсоюзами, изучать их требования, вести переговоры и разрабатывать совместные программы действий. Изучение рынка рабочей силы помогает организации получить информацию о наличии рабочей силы нужной специальности, квалификации, пола, возраста, образования и опыта работы, соответствующей другим профессиональным требованиям. Это позволяет разработать и реализовать стратегии обеспечения ресурсами, программы обучения и повышения квалификации.

Транспортные организации

Стоимость транспортных услуг может занимать значительную долю от общей стоимости продукции. В случае с поставщиками сырья и материалов организация также подвержена сильному влиянию со стороны транспортных компаний. Здесь возникает зависимость от цен, соблюдения графиков доставки и сохранности поставляемых грузов. Эта зависимость усиливается, если транспортные компании являются монополистами, что позволяет им устанавливать высокие тарифы на перевозки.

Консалтинговые организации

В последние годы в России наблюдается значительное оживление на рынке консультационных услуг. Российские предприятия все чаще обращаются к ним за помощью в разработке маркетинговых, инвестиционных проектов, стратегии, проектов по реструктуризации предприятий и т. д.

Страховые компании

Страховая отрасль в России находится в процессе активного развития. Все больше компаний обращается к страховым компаниям, превращая страхование рисков в неотъемлемый инструмент бизнеса. Кроме того, было введено обязательное страхование, а также стало распространенным добровольное страхование ответственности и имущества.

Государственные и муниципальные организации

В деловой среде организации могут присутствовать различные федеральные, региональные и муниципальные организации или органы власти, с которыми она взаимодействует. Эти организации могут варьироваться в зависимости от формы собственности, размеров, масштабов деятельности, источников финансирования, видов продукции и других параметров. Они могут оказывать влияние на организацию через различные способы, включая прямое вмешательство и регулирование экономической деятельности. Например, они могут принимать законы и нормативные акты, владеть акциями, выдавать лицензии, предоставлять субсидии, размещать государственные заказы и контролировать уплату налогов, применять санкции и другие меры, которые оказывают прямое воздействие на экономику организации. Своевременное получение необходимой информации о планируемых изменениях и улучшение взаимодействия с государственными органами и организациями, несмотря на сложности, в некоторых случаях позволяют предвидеть меры, направленные на защиту интересов организации, и принять соответствующие меры для снижения потерь.

Международный сектор

Международный сектор деловой среды оказывает непосредственное воздействие на деятельность российских организаций. Внешняя среда организаций, работающих на международном уровне, характеризуется повышенной сложностью. Это связано с уникальным сочетанием факторов, которые отличают каждую страну. Экономические условия, культура, количество и качество рабочей силы и материальных ресурсов, законы, государственные органы, политическая стабильность и уровень технологического развития различаются в разных странах. При осуществлении планирования, организации, стимулирования и контроля необходимо учитывать эти различия.

Если организация еще не установила прямых связей с международной сферой, то такие связи могут возникнуть при создании совместного предприятия, приобретении акций иностранными инвесторами, выходе на зарубежные рынки, реализации совместных проектов, осуществлении поставок товаров из-за границы и т. д. Эти и другие формы международного взаимодействия требуют от менеджеров изучения влияния иностранных потребителей, поставщиков, конкурентов, мер государственного регулирования, новых правил и специфических методов управления. 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.

§ 3. Взаимодействие организации со стейкхолдерами

Любая организация взаимодействует с окружающей средой, обменивается энергией, товарами, услугами, информацией и т. д. Суть этого взаимодействия заключается в обмене, который является необходимым условием для функционирования организации как открытой системы. Один из показателей успешности этого функционирования — эффективность взаимодействия со стейкхолдерами.

Стейкхолдеры, или заинтересованные стороны, это иные организации, имеющие права, долю, требования или интересы относительно организации как системы. Стейкхолдеры могут прямо или косвенно воздействовать на организацию, используя имеющиеся у них возможности либо результаты деятельности организации. Помимо выявления стейкхолдеров устанавливается степень их заинтересованности и возможный уровень воздействия на организацию. Рассмотрим особенности взаимодействия организации с различными стейкхолдерами.

Взаимодействие с потребителями

Существование и успех организации зависят от ее способности найти клиентов, которым нужны ее продукты или услуги, и удовлетворить их потребности. Клиенты могут быть разного типа и занимать разные позиции в цепочке сбыта товаров. Существует несколько точек зрения на классификацию клиентов. Например, Ф. Котлер выделяет отдельную группу маркетинговых посредников (торговые посредники, компании по транспортировке и хранению товаров, компании, предоставляющие маркетинговые услуги, кредитно-финансовые организации) [14, с. 85]. К другим категориям клиентов относятся физические лица, покупающие товары для личного пользования, компании, использующие товары в производственных целях, государственные и общественные организации, использующие товары в соответствии со своей сферой деятельности, а также клиенты, находящиеся за пределами страны. Соответственно, можно выделить пять рынков клиентов:

- потребительский;
- рынок производителей;
- рынок промежуточных продавцов;
- рынок государственных учреждений;
- международный.

Классический подход к изучению и анализу потребителей включает составление профиля потребителя, который учитывает следующие факторы:

- географическое месторасположение;

— социально-психологические характеристики, такие как вкусы, привычки, стиль поведения и т. д.;

— демографические характеристики, включая возраст, образование, пол, сферу деятельности и т. д.;

— отношение к товару или услуге, предоставляемой организацией, включая причины покупки конкретного продукта, покупает ли он его для себя, как он его оценивает и т. д.

Организация, изучая потребителя, должна понять, насколько сильное влияние он оказывает на производителей товаров и их способность эффективно торговать. Существует множество факторов, которые определяют силу влияния потребителей на производителей и их способность вести успешный бизнес:

- Потребители имеют большое значение, хотя их количество невелико и они приобретают товары в больших объемах.

- Покупаемый товар или услуга не приводит к экономии денег у покупателя.

- Существуют товары, которые могут заменить продукцию вашей компании без ущерба для потребителя.

- Для потребителя экономически выгодно приобретать комплектующие у нескольких продавцов в сравнении с приобретением у одного продавца.

- Товары, предлагаемые различными организациями-продавцами, хорошо стандартизированы, и потребители легко могут найти альтернативные варианты покупки без увеличения стоимости.

Конкуренция со стороны потребителей проявляется в нескольких аспектах:

- понижение цен: покупатели оказывают давление на цены, стремясь получить товары и услуги по более низкой цене;

- предпочтение качественной продукции: потребители отдают предпочтение товарам и услугам более высокого качества;

- требование лучшего обслуживания: потребители ожидают лучшего обслуживания, включая послепродажное обслуживание;

- соперничество между конкурентами: потребители сталкиваются внутриотраслевых конкурентов друг с другом.

Организации могут повысить свою эффективность и устойчивость на рынке, найдя потребителей, которые наиболее реагируют на цену, качество и сервис. Для этого необходимо проводить специальные маркетинговые исследования. Например, если организация работает на рынке потребительских товаров и услуг (где люди покупают товары и услуги для собственного использования), менеджерам необходимо идентифицировать свою целевую аудиторию и понять, каким образом эти потребители принимают решение о покупке. Поведение покупателей на этом рынке в основном определяется культурными, социальными и психологическими факторами. Все эти аспекты помогут более эффективно обслужить покупателей.

Факторы, определяющие влияние потребителей на организацию и их способность вести успешную торговлю:

- **Значимость и количество потребителей:** влияние будет зависеть от того, насколько значимы их мнения и насколько их большое количество. Если потребители не играют важной роли и их мало, то их влияние будет незначительным.

- **Экономический эффект:** если товар или услуга не помогает потребителю экономить деньги, то его влияние на организацию может быть ограничено.

- **Наличие альтернативных товаров:** если существуют альтернативные товары или услуги, которые могут заменить продукцию организации без ущерба для потребителя, то влияние потребителей будет значительным.

- **Приобретение комплектующих:** если для потребителя более выгодно приобретать комплектующие у нескольких продавцов, то это может снизить влияние организации на потребителя.

- **Стандартизация товаров:** если товары, предлагаемые разными организациями-продавцами, не стандартизированы и потребители могут легко найти альтернативный вариант покупки без увеличения стоимости, то влияние потребителей будет существенным.

Влияние со стороны потребителя может проявляться в следующих аспектах:

- **давление на цены:** потребители могут оказывать давление на снижение цен.

— предпочтение высокого качества: потребители могут предпочитать продукцию более высокого качества.

— требование лучшего обслуживания: потребители могут требовать лучшего обслуживания, включая послепродажное обслуживание.

— конкуренция между организациями: потребители могут сталкивать внутриотраслевых конкурентов друг с другом.

Взаимодействие с поставщиками

Степень воздействия поставщика на организацию зависит в основном от важности его услуг для нее. Возникает опасность, когда организация становится сильно зависимой от ресурсов поставщика. Сильные поставщики могут повышать цены на свои товары, снижать качество поставляемых товаров и услуг, определять условия поставки и т. д.

Факторы, определяющие влияние поставщиков:

- Наличие или отсутствие крупных поставщиков, которые могут быть или не быть в интенсивной конкуренции друг с другом.

- Наличие или отсутствие заменителей для поставляемых товаров.

- Организация является или не является важным клиентом для поставщиков.

- Поставщики могут или не могут присоединиться к организации-покупателю через вертикальную интеграцию.

- Затраты на производство могут или не могут играть важную роль для организации по разным причинам.

- Организации-покупатели могут или не могут проявлять склонность к обратной интеграции в бизнес-сферу поставщиков и т. д.

Руководитель должен уметь выбирать поставщиков, которые помогут избежать ресурсной зависимости, обеспечить высокое качество товаров и услуг, предотвратить задержки в поставках клиентам и обеспечить конкурентное преимущество для организации.

Особенности взаимодействия с конкурентами

Взаимодействие с другими компаниями играет особую и важную роль в системе отношений организации с деловой средой. Согласно исследованиям М. Портера, состояние конкуренции на конкретном рынке можно описать с помощью пяти конкурентных сил (рис. 12, цит. по: [15, с. 23]).

Анализ конкурентных сил является важным, но следует помнить, что он отражает только текущую ситуацию. Конкурентная среда постоянно развивается, и это происходит очень динамично. Всегда существуют ключевые факторы конкуренции на данный момент. Это могут быть, например, новации, изменения в составе клиентов, в способах использования продукта и т. д. Поэтому постоянное изучение конкурентов очень важно для выявления их сильных и слабых сторон, и на основе этого разрабатывать свою стратегию конкурентной борьбы.

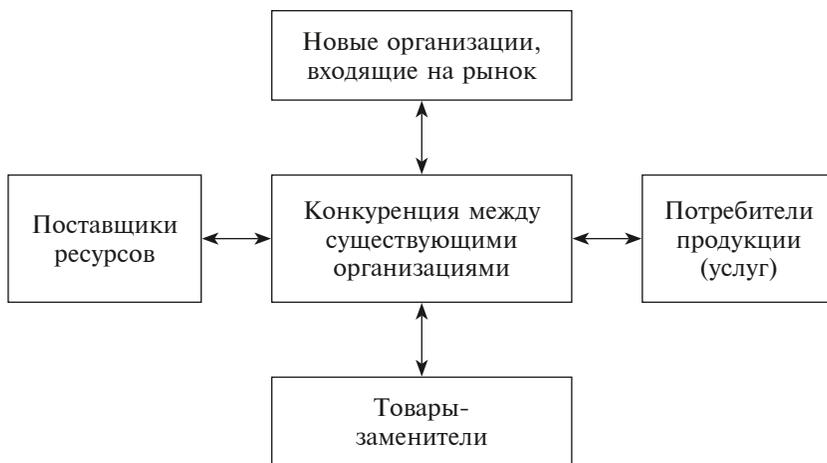


Рис. 12. Модель «Пять сил конкуренции»

Пять факторов конкуренции определяют контекст, в котором действует конкретная организация. Состояние каждого из этих факторов и их взаимодействие влияют на возможности конкретной организации в условиях конкуренции.

Рассмотрим воздействие потенциальных конкурентов и альтернативных товаров. Угроза появления новых конкурентов на рынке зависит от двух основных факторов: барьеров для входа и реакции существующих организаций на новых участников рынка. Существует несколько барьеров для входа на рынок:

Барьер масштаба производства: наличие определенного масштаба производства создает препятствия для новых участников, так как они вынуждены вести бизнес на большом масштабе или соглашаться на высокие издержки и низкую прибыльность.

Барьер жизненного цикла продукции: новые организации оказываются в неблагоприятном положении по сравнению со старыми, которые имеют больше опыта и уже извлекли выгоды от производства и продажи товаров.

Предпочтение и лояльность покупателей: новым участникам рынка необходимо вложить значительные ресурсы в рекламу и маркетинг, чтобы привлечь клиентов и преодолеть предпочтения, связанные с уже установившимися производителями.

Требуемый капитал: чем больше инвестиций требуется для успешного входа на рынок, тем меньше желающих войти в него.

Таким образом, наличие этих барьеров усложняет возможность новых конкурентов войти на рынок и конкурировать с уже существующими организациями.

Различают следующие преграды при вступлении на новый рынок:

- Эффект масштаба. Передвижение на новый рынок в большом масштабе является серьезной преградой, так как требует от организации большого объема производства, рекламы, маркетинговых исследований, научных исследований и т. д.

- Потребности в капитале. Они необходимы для создания производства, обучения персонала, стимулирования сбыта и покрытия начальных убытков. Компания, входящая на новый рынок, имеет более высокие издержки по сравнению с компаниями, уже работающими на этом рынке и накопившими опыт, ноу-хау и имеющими тесные связи с потребителями.

- Отсутствие доступа к качественным и недорогим источникам сырья, технологиям, отсутствие необходимых патентов, авторских прав и ноу-хау, которыми обладают компании, уже работающие на этом рынке.

- Доступ к каналам распределения. Существующим оптовым торговцам и дилерам необходимо «приобретать» их, предлагая им большую прибыль, пока продукция не станет признанной, или создавать собственные каналы распределения.

- Лояльность клиентов к известным торговым маркам. Создание своей собственной торговой марки требует значительных затрат и времени.

- Политические и административные преграды. Правительственные органы могут ограничивать или запрещать вхождение организаций на новые рынки путем введения лицензий, разрешений, правил безопасности, стандартов загрязнения окружающей среды и т. д.

- Тарифы и ограничения в международной торговле. Они служат для защиты национальных производителей.

- Ожидаемые ответные меры конкурентов. Эти меры возникают при угрозе появления нового конкурента на рынке.

Существует множество других преград. Однако даже если компания готова преодолеть эти преграды, она должна предвидеть, какие реакции вызовет ее желание присоединиться к существующим организациям на рынке. Будут ли они делиться своей долей на рынке или будут бороться до конца, какие методы они выберут, чтобы препятствовать вхождению новой организации на рынок, например снижение цен, увеличение рекламы, улучшение качества товара и т. д.

Появление альтернативных товаров, которые эффективно удовлетворяют те же потребности, но по-другому, может усилить конкуренцию. Преградами для товаров-заменителей могут быть:

- Конкуренция по цене, которая переключает внимание покупателя с качества на снижение цены.

- Улучшение качества обслуживания при продаже и распространении товаров.

- Создание новых, более привлекательных видов продукции.

- Усиление рекламной деятельности.

При изучении конкурентной среды организация должна анализировать не только структуру и динамику конкурентных сил, но и поведение своих основных конкурентов. Подход к анализу конкурентов может быть следующим (рис. 13).

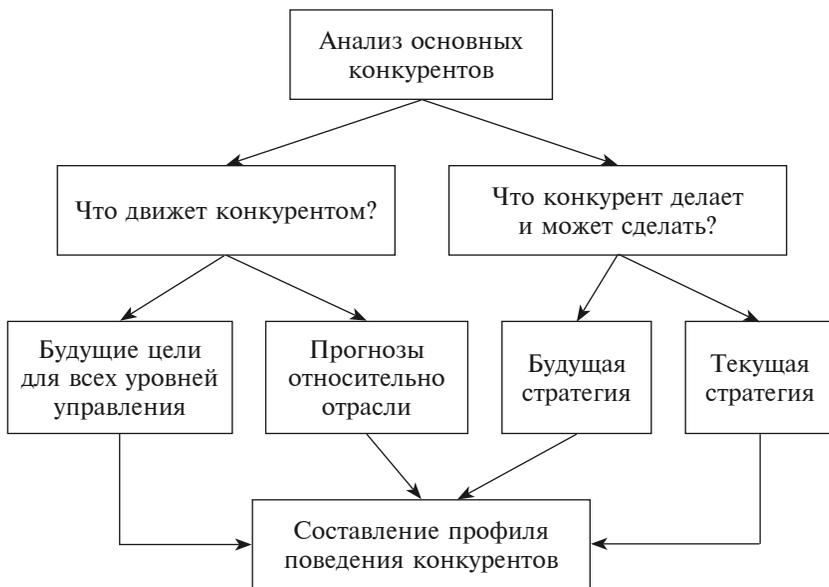


Рис. 13. Схема анализа конкурентов

Конкуренция и сотрудничество не являются взаимоисключающими понятиями. Способы улучшения взаимодействия с конкурентами могут быть различными. Одним из таких способов является формирование эффективной рыночной стратегии, которая позволит организации достичь превосходства над конкурентами. Чтобы успешно реализовать свою стратегию, необходимо учитывать действия и стратегии, принятые конкурентами.

Косвенное взаимодействие конкурентов — это взаимодействие, основанное на ориентации на действия конкурентов или попытке прогнозировать их. Параметры такого взаимодействия могут включать цену, новые товары или услуги, технические новшества, сервис, гарантии, удобства для покупателей,

экономии покупательских затрат, стимулирование покупателя и другие факторы.

В некоторых сферах бизнеса, где конкуренция особенно высока, сотрудничество может стать эффективным способом достижения конкурентных преимуществ.

Стратегические альянсы и сети делового сотрудничества — это форма сотрудничества между организациями с целью создания конкурентных преимуществ. Такие альянсы и сети могут обеспечить более высокую добавленную стоимость и качество товаров, повышенную гибкость бизнеса, низкие издержки производства, возможность объединения опыта и повышение защитных барьеров от появления новых конкурентов.

Таким образом, для улучшения взаимодействия с конкурентами организации могут использовать как конкуренцию, так и сотрудничество, в зависимости от конкретной ситуации и стратегических целей.

Сети сотрудничества, или стратегические альянсы, это специальная форма сотрудничества между организациями, которая позволяет им создавать конкурентные преимущества. Основными факторами, которые могут быть важными при создании альянса, являются:

— Сравнимый ассортимент продукции: организации могут объединиться, если у них есть схожий ассортимент продукции, чтобы увеличить свою конкурентоспособность и предложить более широкий выбор потребителям.

- Одинаковые типы каналов распределения: если организации имеют одинаковые типы каналов распределения, они могут объединить свои усилия для оптимизации процесса доставки товаров и улучшения обслуживания клиентов.

- Одинаковый сервис и техническая помощь покупателям: если организации предоставляют одинаковый уровень сервиса и технической поддержки своим клиентам, объединение может помочь им улучшить качество обслуживания и повысить удовлетворенность клиентов.

- Одинаковый тип покупателей: если организации имеют одинаковый тип покупателей, они могут объединить свои усилия для привлечения большего числа клиентов и увеличения своей доли рынка.

- Удовлетворение покупательских потребностей с помощью одинакового набора свойств продукта: если организации могут удовлетворить потребности клиентов с помощью одинакового набора свойств продукта, объединение может помочь им улучшить качество и конкурентоспособность своих товаров.

- Использование одинаковых технических достижений: если организации используют одинаковые технические достижения, они могут объединить свои ресурсы и знания для разработки новых продуктов и технологий.

— Рыночная власть поставщиков — это сила, которую они имеют в отношениях с предприятиями. Влияние поставщиков на положение предприятия в отрасли особенно важно. Модель конкуренции Портера выделяет поставщиков как конкурентную силу, поскольку они стремятся получить максимальную цену за свои товары, и между ними и организациями обычно возникает острая конкуренция. Власть поставщиков зависит от характера рынка сырья и комплектующих, от возможности выбора и от размера издержек при разрыве отношений между сторонами. Поставщики могут иметь слабую рыночную власть, если на рынке поставщиков есть много конкурентов и доступные заменители товаров с низкими затратами на переключение. В таком случае рекомендуется разделить поставки между разными поставщиками.

Поставщики могут иметь значительную рыночную власть, если:

- на рынке поставщиков доминирует небольшое число компаний, а они производят больше, чем вся отрасль, в которую поставляется данная продукция;

- продукция группы поставщиков уникальна или имеет высокую степень дифференциации, и переключение на другого поставщика связано с высокими затратами;

- в отрасли нет конкурирующих поставщиков данной продукции;

- поставщик может предлагать комплектующие изделия по более низкой цене, чем стоимость их самостоятельного производства организацией;

- отрасль не является ключевой для поставщиков.

В таких случаях поставщики контролируют цены.

***Взаимодействие с государственными,
региональными и муниципальными органами***

Эффективное взаимодействие организации с государством возможно в области пересечения их целей и интересов. Хозяйственная деятельность организаций регулируется государственными и местными органами на всех этапах жизненного цикла — от их учреждения до ликвидации. В табл. 7 представлен функционал органов власти, который может влиять на деятельность организации.

Таблица 7

Функции органов власти

Название органа власти	Функции
Федеральная налоговая служба	Контроль и надзор за соблюдением законодательства РФ о налогах и сборах; регистрация создания, реорганизации и ликвидации юридических лиц; ведение и внесение изменений в ЕГРЮЛ, ЕГРН
Федеральная служба по труду и занятости	Государственный надзор и контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов
Федеральная антимонопольная служба	Контроль за соблюдением антимонопольного законодательства и в сфере размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд
Арбитражные суды	Разрешение споров в сфере экономической деятельности
Прокуратура РФ	Осуществление надзора за исполнением законов, проведение проверок, участие в рассмотрении дел судами
Госстандарт РФ	Устанавливает нормы, правила и характеристики в целях защиты интересов потребителей и государства, проводит государственную регистрацию систем сертификации и знаков соответствия

Название органа власти	Функции
Министерство природных ресурсов РФ	Экологический контроль, утверждение перечня видов и объектов хозяйственной деятельности, которые в обязательном порядке подлежат оценке их воздействия на окружающую среду
Органы территориально-отраслевого управления	Осуществляют лицензирование в целях защиты жизненно важных интересов человека, общества и государства, соблюдения градостроительных, экологических, санитарных норм и других условий и правил

***Посредники при взаимодействии
с органами государственной власти***

Взаимодействие между предприятиями, организациями и органами государственной власти и местного самоуправления является неотъемлемой частью успешного функционирования и развития экономики; посредники здесь играют важную роль. Одной из ключевых задач посредников является обеспечение эффективных коммуникаций между сторонами. Они представляют собой физических и юридических лиц с глубоким пониманием сложного законодательства и процедур, которые определяют взаимодействие между бизнесом и органами власти. Роль посредников заключается в установлении связей и обмене информацией между бизнесом и органами власти. Они информируют бизнес-структуры об изменениях в законодательстве, процедурах и механизмах взаимодействия с государственными органами. Помимо этого, посредники могут помочь в разработке стратегии и тактик взаимодействия с органами власти.

В итоге посредники при взаимодействии предприятий и организаций с органами государственной власти играют важную роль в обеспечении эффективного, прозрачного и конструктивного взаимодействия между бизнесом и государственными органами. Они способствуют соблюдению

законодательства всеми сторонами, минимизации рисков и созданию благоприятной бизнес-среды.

Общественные организации федерального уровня, представляющие интересы бизнеса. Эти организации представляют интересы различных отраслей, производителей, способны самостоятельно влиять на государственные решения, соответственно обладают большим административным ресурсом (табл. 8).

Таблица 8

Общественные организации федерального уровня

Общественная организация	Характеристика	Состав
РСПП — Российский союз промышленников и предпринимателей	Существенные экспертно-интеллектуальные и финансовые ресурсы позволяют доносить интересы бизнеса до государства	100 отраслевых и региональных объединений, свыше 320 тыс. представителей промышленных, научных, финансовых и коммерческих организаций
ТПП — Торгово-промышленная палата РФ	Оказание услуг арбитража, регистрации и аккредитации иностранных компаний, выставочной деятельности и др.	170 территориальных ТПП, 450 федеральных и региональных отраслевых объединений основных секторов экономики, 70 крупных компаний, 40 тыс. предприятий и организаций
Общероссийская общественная организация «Опора России»	Консолидация предприятий малого и среднего бизнеса с целью создания собственных центров поддержки	80 региональных подразделений

Отраслевые общественные организации, представляющие интересы конкретных отраслей промышленности или бизнес-групп.

Данный тип отраслевых организаций отличается от первого тем, что он имеет более узкий спектр деятельности и сосредоточен на конкретных вопросах, связанных с определенной отраслью промышленности, группой компаний, отдельной компанией или проектом. К таким организациям относятся, например, Российская гильдия управляющих и девелоперов, Союз машиностроителей России, Ассоциация страховщиков России, Союз производителей стекловолокна, Ассоциация российских банков, Союз металлургов, Национальная ассоциация инжиниринговых компаний, Российский союз инженеров и многие другие.

Функции таких отраслевых общественных организаций включают:

- выяснение у органов государственной власти и управления направлений их работы и как они видят дальнейшее развитие региона, города или области;
- информирование бизнес-сообщества о планах государства и разработка встречных предложений;
- совместное планирование и координация выполнения этих планов;
- выступление в роли общественного контроля за выполнением властью и ее представителями своих обязанностей и обещаний.

Такие организации играют важную роль в развитии и сотрудничестве внутри своих отраслей, а также взаимодействии с государственными органами.

Организация GR-деятельности в организации

Government Relations (взаимодействие с органами государственной власти) — деятельность специально уполномоченных сотрудников крупных организаций по ведению работы с органами государственной власти (ОГВ) с целью выстраивания долгосрочной, комфортной, предсказуемой системы отношений с профильными для компании ОГВ. В табл. 9 перечислены основные направления GR-деятельности.

Направления GR-деятельности

Задачи GR деятельности	Функции
Отслеживание деятельности ОГВ и прогнозирование их влияния на компанию	Постоянный мониторинг деятельности ОГВ и их кадрового состава
	Аналитика действий ОГВ
	Проведение экспертизы влияния государственных решений на компанию
Определение и анализ потребностей компании в сфере взаимодействия с ОГВ	Осуществление коммуникации с заинтересованными лицами в компании по вопросам, связанным с ОГВ
	Обобщение полученной информации
Координация выстраивания отношений компании с ОГВ	Разработка и внедрение принципов взаимодействия компаний с ОГВ
	Координация информационных потоков компании с ОГВ
	Контроль ключевых аспектов взаимодействия подразделений с ОГВ
	Консультация заинтересованных лиц по вопросам взаимодействия с ОГВ
Воздействие на ОГВ	Установление и поддержание контактов в ОГВ
	Организация встречи и переговоров руководства компании с представителями ОГВ
	Разработка проектов нормативно-правовых актов и их обоснование для ОГВ
	Подготовка аналитической информации для ОГВ
	Оказание непосредственного влияния на процесс принятия решений в ОГВ
	Формирование общественного мнения по лоббируемым вопросам
Обеспечение преференций	Обеспечение участия компании в государственных тендерах
	Обеспечение преференций для компании

Факторы эффективности взаимодействия

Взаимодействие организации с деловой средой — это постоянно длящийся процесс. Организация может оказывать влияние на характер и содержание этого взаимодействия, расширяя возможности, которые предоставляет деловая среда, и предотвращая появление угроз. Однако взаимодействие также зависит от характера окружающей среды. При анализе взаимодействия организации с деловой средой можно выделить две группы факторов: те, которые обусловлены состоянием внешней среды, и те, которые обусловлены состоянием внутренней среды организации. Хотя в реальной жизни внутренние и внешние факторы взаимосвязаны, выделение этих групп позволяет провести анализ и разработать мероприятия по улучшению взаимодействия. Но один и тот же фактор может влиять на разные организации по-разному. Например, колебания курса доллара могут создавать дополнительные возможности для одной организации, но быть препятствием для другой. В табл. 10 представлены факторы, препятствующие эффективному взаимодействию организации с деловой средой. Перечень факторов, препятствующих эффективному взаимодействию организации с деловой средой. Не является исчерпывающим и может быть дополнен.

Таблица 10

Факторы, препятствующие эффективному взаимодействию организации с деловой средой

Тип факторов	Результат противодействия
Внешние	1. Общая экономическая нестабильность в стране (инфляция, колебание курса доллара по отношению к рублю и т. п.). 2. Существующая система налогообложения. 3. Неэффективная финансово-кредитная система. 4. Разорванность экономических связей в результате распада СССР. 5. Правовой беспредел естественных монополий. 6. Наличие мощного противодействия со стороны теневой экономики

Тип факторов	Результат противодействия
Внутренние	<ol style="list-style-type: none"> 1. В результате приватизации в большинстве хозяйственных организаций России так и не сформировался «эффективный собственник», хозяин организации. 2. Невысокое качество и низкая диверсификация производимой продукции. 3. Неэффективная система управления организации (отсутствие стратегии развития, громоздкие, негибкие организационные структуры и т. п.). 4. Слабые маркетинг и связи с общественностью. 5. Невысокая квалификация персонала (прежде всего в сфере управления). 6. Старение основных фондов значительного большинства промышленных организаций. 7. Повсеместный дефицит оборотных средств

Организация должна понимать важность процесса взаимодействия с деловой средой. Этот процесс является неотъемлемой частью ее существования. Однако стоит учесть, что, помимо данной организации, другие организации также взаимодействуют с деловой средой и влияют на условия этого взаимодействия. Кроме того, ресурсы внешней среды ограничены, и организация может столкнуться с нехваткой нужных ресурсов в нужное время и в нужном количестве. Все это может привести к негативным последствиям и ухудшению положения организации.

Следовательно, задача менеджеров заключается в установлении эффективного взаимодействия между организацией и деловой средой. Это взаимодействие должно обеспечивать достижение поставленных целей организации и ее выживание в долгосрочной перспективе.

§ 4. Анализ и оценка деловой среды организации

Менеджеры сталкиваются с различными проблемами из-за недостатка информации о деловой среде. Чтобы лучше понять, в какой среде работает организация и ответить на этот вопрос, рекомендуется оценить ее сложность, стабильность и неопределенность.

Сложность деловой среды определяется количеством и разнообразием элементов. Сложная деловая среда состоит из множества разнородных элементов, которые взаимодействуют друг с другом и влияют на организацию. Простая деловая среда, напротив, состоит из небольшого числа групп однородных элементов.

Стабильность и нестабильность деловой среды связаны с динамикой элементов деловой среды. Нестабильная среда характеризуется частыми изменениями, которые могут быть вызваны действиями конкурентов, колебаниями спроса, появлением новых продуктов и технологий, а также иметь непредсказуемый характер. Среда считается стабильной, если ее элементы не меняются в течение длительного времени. Фактором стабильности среды является устойчивый спрос и предложение на продукты и услуги. Может произойти постепенное изменение спроса, но его можно предсказать. Проведя анализ деловой среды и ее основных параметров, можно оценить, насколько неопределенными являются условия деловой среды, в которых работает организация.

Неопределенность в деловой среде означает отсутствие достаточной информации о среде и непредсказуемость изменений, которые могут произойти. Это может значительно увеличить риск и создать сложности для менеджеров, которым необходимо предсказать изменения, которые могут повлиять на принимаемые ими решения.

Оценка степени неопределенности деловой среды зависит от ее сложности и изменчивости. Для оценки можно использовать результаты предыдущего анализа и матрицу, представленную на рис. 14.

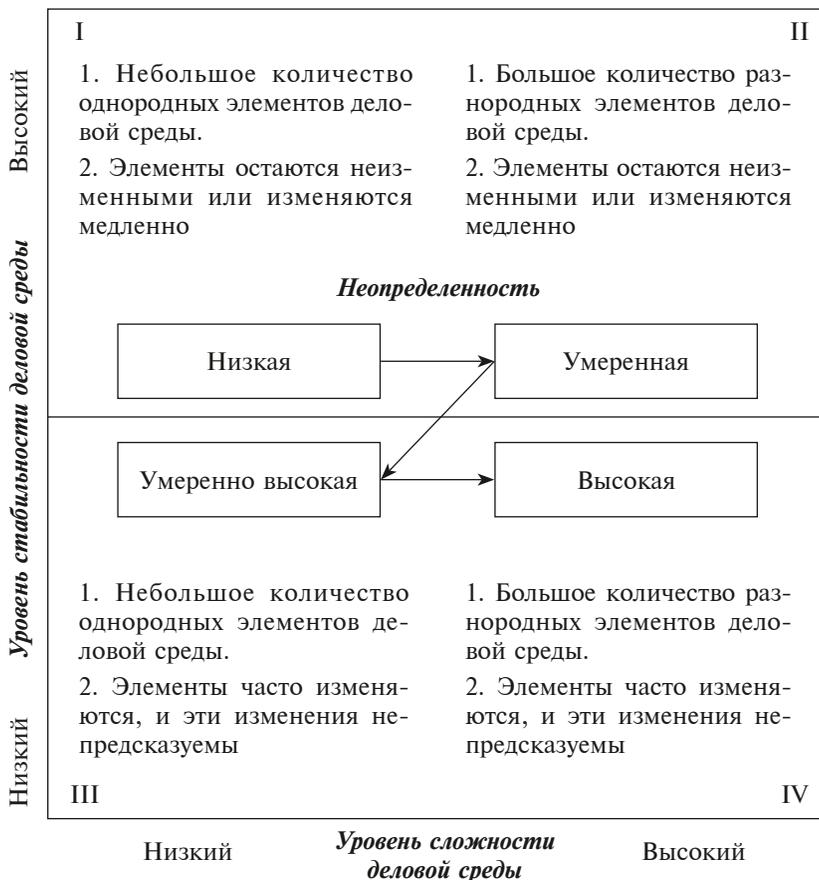


Рис. 14. Матрица оценки неопределенности деловой среды

На рис. 14 видно, что существуют четыре уровня неопределенности, которые образуются из различных сочетаний сложности и изменчивости деловой среды.

Если организация работает в простой и стабильной деловой среде (квадрант I), то степень неопределенности будет относительно низкой. В таком случае внешние условия могут быть предсказуемыми и учитываться при принятии решений. Например, если булочная находится на окраине Москвы, то это

простая деловая среда. В этом случае деловой средой будут постоянные покупатели, жители этого района, небольшое количество конкурентов и поставщики. Следовательно, деловая среда будет стабильной, так как существует постоянный спрос на продукцию, связь с постоянными поставщиками и определенный график поставок. Хлебобулочные изделия в цене резко не меняются, так как их рост контролируется государством. Государственные и муниципальные органы оказывают незначительное влияние. Трудовые ресурсы также не являются проблемой, так как несколько человек, часто члены одной семьи, могут справиться с работой в магазине.

Сложная и стабильная деловая среда представляет умеренную степень неопределенности (квадрант II) для организации. Элементы такой среды изменяются медленно и предсказуемо. Поэтому эффективность деятельности организации во многом зависит от того, сколько элементов деловой среды она выявит, проанализирует и найдет соответствующие способы взаимодействия. Например, государственные высшие учебные заведения работают в такой среде. Несмотря на то, что она содержит множество элементов, их изменения происходят постепенно и предсказуемо. В деловую среду УрФУ, одного из крупнейших вузов России, входят разнообразные элементы, такие как абитуриенты, студенты, базовые школы, выпускники, родители, попечительский совет, министерство, УМО, ВАК, мэрия Екатеринбурга, ФНС, банк, научные организации, включая Российскую академию наук, многочисленные издательства, газеты, журналы, телевидение, радио, международные организации, зарубежные университеты и другие.

Умеренно высокая степень неопределенности характерна для простой и нестабильной среды (квадрант III). Несмотря на то, что на организацию влияет лишь небольшое количество элементов внешнего окружения, их действия часто трудно предсказать. Они неожиданно вмешиваются в работу организации, сопротивляются и нарушают планы. Быстрые изменения создают сложности для менеджеров. Такая деловая среда характерна для организаций, работающих в сферах и отраслях, где вкусы потребителей быстро меняются, например

в производстве модной одежды. Деловая среда домов высокой моды достаточно проста, так как круг потребителей ограничен, но подвержен быстрым и часто сезонным изменениям вкусов покупателей.

Высокий уровень неопределенности деловой среды (квadrant IV) характеризуется большим разнообразием элементов, которые изменяются необычайно быстро и непредсказуемо. Часто эти изменения затрагивают несколько групп, входящих в деловую среду. Такое окружение оказывает сильное влияние, сопротивление и создает препятствия в работе организации. Оно представляет значительную опасность и иногда угрожает ее существованию. Такая деловая среда типична для организаций, занимающихся высокими технологиями, таких как производство электроники, средств связи, телекоммуникации, аэрокосмическое производство и др.

Для более глубокого изучения деловой среды и ее отдельных элементов используются методики маркетингового анализа потребителей, поставщиков, конкурентов и методы стратегического анализа (SWOT).

Риски при взаимодействии с деловой средой

Риски являются неотъемлемой частью рыночной экономики. В условиях конкуренции невозможно полностью избежать риска. При взаимодействии с деловой средой организации сталкиваются с рисками, которые являются неотъемлемыми атрибутами. Один из ярких примеров риска — частые срывы экономических отношений между организациями. Система взаимных платежей может находиться в кризисном состоянии, меняться сроки и объемы поставок, требования к качеству продукции. В таких условиях возникают следующие риски: недостаточное использование технологических возможностей, недопоставка оплаченной продукции со стороны поставщика, недополучение или несвоевременное получение оплаты за реализованную продукцию. В современных условиях учет, изучение и управление как внешними, так и внутренними рисками должны стать важной задачей для руководства организаций, стремящихся к успешному функционированию

на рынке. Менеджер, желающий достичь экономических результатов в процессе управления организацией, оказывается в рискованной ситуации, которая характеризуется следующими моментами:

- наличием нескольких возможных решений;
- случайным характером событий;
- необходимостью оценки вероятности исходов;
- возможностью получения как прибыли, так и потерь.

Риск неразрывно связан с управлением и является его внутренним компонентом. При оценке риска, который организация готова принять на себя, менеджер ориентируется на профиль деятельности организации, на наличие необходимых ресурсов для программы финансирования, на возможные последствия риска. Он также стремится учесть отношение к риску бизнес-партнеров и разработать стратегию действий, которая наилучшим образом способствует достижению основной цели организации.

Обычно для анализа рисков используют следующий алгоритм:

- Определение сути риска.
- Выяснение причин риска.
- Выявление факторов риска, то есть предпосылок, которые увеличивают вероятность и реальность возникновения рискованных событий.
- Оценка степени риска.
- Определение методов компенсации и снижения риска.

§ 5. Управление элементами деловой среды организации

Для обеспечения эффективности работы организации необходимо провести анализ всех аспектов внешней среды, попытаться уменьшить зависимость от деловой среды, научиться управлять неопределенностью внешней среды и снизить ее уровень. Существуют два подхода к управлению деловой средой:

Взаимодействие — обмен энергией, товарами, услугами, информацией и другими ресурсами с окружающей средой. Организация зависит от этого обмена для своего существования. Один из показателей успешности этого взаимодействия — его эффективность.

Адаптация — это процесс приспособления организации к изменяющимся условиям окружающей среды. Организация должна постоянно взаимодействовать с внешней средой, чтобы обеспечить свою выживаемость. Однако ресурсы внешней среды ограничены, и другие организации также претендуют на них. Возникает риск того, что организация не сможет получить необходимые ресурсы. Это может ослабить ее потенциал и привести к негативным последствиям.

Стратегическое управление заключается в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволит ей поддерживать свой потенциал на необходимом уровне для достижения целей и выживания в долгосрочной перспективе. Организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание взаимодействия, расширяя возможности, доступные в деловой среде, и предотвращая угрозы.

Управленческое обеспечение взаимодействия

В контексте менеджмента взаимодействие организации с внешней средой представляет собой процесс, в котором эффективность зависит от выполнения управленческих функций, гибкости и адаптивности организационной структуры и других факторов. Практически это означает следующее:

Стратегия развития организации: взаимодействие организации с внешней средой определяется ее стратегией развития. Цели взаимодействия должны быть выведены из стратегии и корректироваться в соответствии с изменениями в стратегии.

Мониторинг внешней среды: в нестабильной и сложной внешней среде необходимо постоянно мониторить изменения и собирать информацию для прогнозирования тенденций и возможных ситуаций во взаимодействии.

Координация функций взаимодействия: функции, связанные с взаимодействием, могут быть распределены по разным

подразделениям и уровням организации. Поэтому необходима горизонтальная и вертикальная координация этих функций. Одной из ключевых функций является маркетинг, поэтому организация должна иметь соответствующую маркетинговую службу, которая будет координировать взаимодействие с внешней средой.

Контроль: контроль играет важную роль в обеспечении процесса взаимодействия. Организация должна выбрать наиболее значимые параметры взаимодействия, на которые она может влиять, и обеспечить персональную ответственность сотрудников за их реализацию.

Стимулирование и мотивация: организация должна разработать механизмы стимулирования и мотивации сотрудников, соответствующие целям и задачам взаимодействия.

Должна проводиться регулярная проверка структуры управления. Все вопросы взаимодействия должны изучаться совместно со специализированными риск-менеджерами, которые должны оценивать потенциальные риски и предлагать меры по их сокращению.

Адаптация организации к изменениям деловой среды

Организация должна соответствовать своей деловой среде. Взаимодействие организации с деловой средой может вызывать проблемы, связанные с неопределенностью и зависимостью от ресурсов. Менеджеры должны определить, как изменить организацию, чтобы она приспособилась к условиям окружающей среды. Для снижения зависимости организации от деловой среды, менеджерам необходимо научиться управлять неопределенностью и уменьшать ее уровень.

В зависимости от степени неопределенности рекомендуются различные подходы для обеспечения адаптации: улучшение взаимодействия и информированности о состоянии деловой среды, изменение организационной структуры, стратегическое планирование, использование предпринимательского подхода и т. д. Эффективная адаптация возможна только при тщательном изучении всех угроз и возможностей внешней среды, а также всех ресурсов внутренней среды организации.

Адаптивность — это способность организации изменять и приспособлять свою внутреннюю среду к внешним условиям с целью обеспечения стабильного функционирования, что особенно важно в быстро меняющейся деловой среде.

По мере развития деловой среды от статичной к динамичной значимость способности к адаптации увеличивается. Гарантирование адаптации организации к изменениям во внешней среде является необходимым условием для ее выживания.

Организация может использовать для адаптации к деловой среде пассивные и активные методы. Пассивные методы адаптации включают:

- сокращение расходов и ресурсов путем уменьшения производства и его поддержания на минимальном уровне;
- снижение технологического уровня производства через производство простых продуктов;
- сокращение рабочих мест и зарплаты, использование скрытой безработицы;
- несоблюдение платежей кредиторам и задержка оплаты долгов для их обесценения из-за инфляции;
- ориентация на получение субсидий и дотаций, заключение невыгодных и стратегически неоправданных договоров с иностранными партнерами.

Активные методы адаптации включают:

- поиск новых рыночных ниш, обновление ассортимента продукции и активная маркетинговая деятельность;
- снижение затрат на материалы, комплектующие и энергоносители путем более точного учета расходуемых ресурсов и повышения ответственности работников за их использование, внедрение рациональных технологий и сокращение отходов;
- максимальное использование имеющегося имущественного комплекса, продажа лишнего оборудования, сдача имущества в аренду и другие меры;
- сокращение дебиторской и кредиторской задолженности;
- поиск новых способов взаимодействия с внешними партнерами, установление партнерских отношений

с поставщиками сырья и материалов, а также с потребителями продукции;

— сокращение затрат на управление путем внедрения современных организационных структур и информационных технологий.

Для адаптации организация может использовать следующие способы:

- Использование стратегического управления: предсказание возможных изменений во внешней среде развития. Это позволяет организации предугадать стратегию и тенденции развития окружающей среды, что значительно снижает риски. Она также может поставить перед собой долгосрочные цели и разработать стратегии их достижения. Для этого создаются системы маркетинга, снабжения, отдела стратегического планирования и др. Важно отметить, что такие меры требуют значительных капиталовложений в организацию. Поэтому для организаций с недостаточно развитой финансовой системой более разумным будет привлечение специалистов из консалтинговых организаций.

- Создание гибкой организационной структуры: такая организация может быстро реагировать на небольшие изменения во внешней среде. Она может быстро изменить направление развития, переориентироваться и радикально изменить свою специализацию. Гибкие структуры имеют преимущества в освоении новых технологий, внедрении инноваций, освоении новых рынков и создании новых видов услуг. Они также могут проводить исследования в области перспектив развития.

- Модернизация информационной системы — позволяет уменьшить неопределенность на входе и выходе организации, получать достоверную информацию от руководства вовремя и, следовательно, максимально повысить уровень защиты от непредвиденных обстоятельств. Чтобы адекватно и своевременно реагировать на различные изменения во внешней среде, информация о них должна быть достоверной и точной. Эффективная информационная система предоставляет руководству данные для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций.

- Развитие информационных технологий, связи и мультимедийных услуг позволяет значительно изменить рабочее место каждого сотрудника и организовать его практически в любой точке мира.

- Слияния и поглощения организаций, создание стратегических альянсов. Это позволяет организациям укрепить свои позиции на рынке, стать более гибкими и стабильными, особенно если объединяются две сильные и крупные организации. Одним из действенных способов является слияние с конкурентами. Это способствует расширению зоны влияния и стабильности, что приводит к снижению неопределенности во внешней среде.

- Установление партнерских отношений между руководством организации и ее сотрудниками. Если менеджер умеет делегировать процесс принятия решений, консультируется с сотрудниками и дает им возможность проявить инициативу, то мотивация и эффективность труда резко возрастают. Появляется уважение к руководителю, что определяет характер отношений в коллективе. Если персонал образует единую команду, то организация получает возможность максимально адаптироваться к динамике внешней среды, так как в любом случае даже самые сложные задачи будут решены.

Адаптация организационной структуры организации к деловой среде

В различных деловых средах требуются различные типы организационных структур. Современная бизнес-среда постоянно меняется и требует от организаций гибкости и адаптивности. В условиях быстрого развития технологий, изменения требований рынка и конкурентной борьбы, успешные компании стремятся постоянно совершенствовать свои организационные структуры. Адаптация оргструктуры организации к деловой среде — это процесс изменения и оптимизации внутренней организации компании с целью улучшения ее эффективности и конкурентоспособности. Важно понимать, что одна и та же организационная структура может быть эффективной в одних условиях, но не эффективной в других. Поэтому постоянное

обновление и адаптация структуры становится необходимо-стью для успешного функционирования компании. Одним из ключевых факторов при адаптации оргструктуры является учет особенностей деловой среды, в которой функционирует организация. Каждая отрасль имеет свои специфические особенности и требования, и эти факторы должны быть учтены при создании или изменении организационной структуры. Например, в сфере технологий и инноваций, где требуется постоянное внедрение новых разработок, оргструктура должна быть гибкой и способной быстро реагировать на изменения внешней среды. В то же время в консервативных отраслях, таких как банковское дело или государственные и муниципальное управление, оргструктура должна быть более иерархической и стабильной. Еще одним важным аспектом адаптации оргструктуры является учет размера и масштабов организации. Крупные компании с множеством подразделений и сотрудников могут требовать более сложной и разветвленной оргструктуры, чтобы обеспечить эффективное управление и координацию работы. В то же время маленькие компании часто предпочитают более простые оргструктуры, чтобы обеспечить более быстрое принятие решений и гибкость в реагировании на изменения. Не менее важным фактором адаптации оргструктуры является учет корпоративной культуры и ценностей компании. Организационная структура должна быть согласована с целями и стратегией компании, а также соответствовать принятым корпоративным ценностям. Например, компания, которая ставит в центр своей деятельности инновации и творчество, может предпочесть более горизонтальную и децентрализованную оргструктуру, чтобы максимально использовать потенциал своих сотрудников.

Каждый сектор деловой среды, связанный с деятельностью организации, может потребовать создания специальных подразделений или введения специальных должностей. Например, появление новых групп потребителей может потребовать изучения и создания специальной группы в отделе маркетинга. Взаимодействие с государственными органами может привести к необходимости введения должности юриста. Значительное

увеличение числа поставщиков может потребовать создания специального подразделения — отдела закупок. Поскольку деловая среда может измениться и в другом направлении, это может привести к соответствующим изменениям в организационной структуре, таким как сокращение должностей или ликвидация отделов.

Дифференциация и интеграция подразделений являются способами приведения организационной структуры и деловой среды в соответствие друг с другом. Дифференциация подразделений используется в случае взаимодействия организации со сложными и быстро изменяющимися элементами деловой среды. В таких случаях сотрудникам требуются специальные знания, опыт и методы работы. Для более эффективного преодоления с неопределенностью данного сектора деловой среды создается специализированное подразделение.

В организациях с крайне неопределенной деловой средой и высоккодифференцированной структурой обычно существует высокая степень интеграции подразделений. Управленческий персонал занят интеграционной деятельностью в различных координационных советах, комитетах и комиссиях.

Если организация проявляет большую открытость и активно взаимодействует с деловой средой, то она способна легче и успешнее приспосабливаться к изменяющимся внешним условиям. В таком случае происходит значительное усовершенствование обмена информацией с клиентами, поставщиками, организациями инфраструктуры и другими стейкхолдерами деловой среды. Компания имеет больше возможностей для получения информации об изменениях, происходящих в окружающей среде, что снижает неопределенность бизнеса. Кроме того, она может передавать информацию во внешнюю деловую среду, что способствует формированию представления об организации и ее имидже. В целях усовершенствования взаимодействия и информированности внутри организационной структуры создаются специальные подразделения, ответственные за связь с деловой средой. Главная задача этих подразделений заключается в получении максимально полной информации о текущих и потенциальных клиентах.

Организационная структура должна быть адаптирована к деловой среде организации. Для этого можно использовать следующие рекомендации:

- В случае низкого уровня неопределенности в деловой среде, когда она является простой и стабильной, рекомендуется использовать формальную централизованную механистическую структуру с небольшим количеством специализированных подразделений.

- Если деловая среда сложная, но стабильная, то есть характеризуется умеренной степенью неопределенности, рекомендуется использовать механистическую структуру с увеличением количества подразделений и их дифференциации. При увеличении неопределенности и специализации подразделений рекомендуется назначать менеджеров для координации работы.

- В случае умеренно высокого уровня неопределенности, когда деловая среда проста, но нестабильна, рекомендуется использовать органические децентрализованные структуры с небольшим количеством специализированных подразделений. При этом необходимо создать отдел, который будет выполнять функции взаимодействия с окружающей средой. Важно также использовать групповую работу и вовлечение каждого сотрудника в деятельность организации.

- Когда организация работает в сложной и нестабильной деловой среде с высоким уровнем неопределенности, рекомендуется использовать органическую структуру. Она предполагает наличие множества дифференцированных подразделений, взаимодействующих с внешним окружением, а также различных групп для интеграции и координации деятельности персонала. Главная цель организационной структуры в данном случае — обеспечить максимальную гибкость организации.

Каждый аспект деловой среды оказывает влияние на организацию и должен быть изучен и проанализирован менеджерами. Некоторые элементы и секторы деловой среды могут оказывать более значительное влияние на организацию и поэтому их следует изучить более детально. Организация должна адаптироваться к своей деловой среде, и это достигается

различными способами. Прежде всего, она должна иметь организационную структуру, наиболее подходящую для внешних условий.

Адаптация оргструктуры организации к деловой среде является важным фактором ее успеха и конкурентоспособности. Постоянное обновление и оптимизация организационной структуры позволяет компании адаптироваться к быстро меняющимся требованиям рынка и эффективно реагировать на изменения внешней среды. Учет особенностей деловой среды, размера и масштаба организации, корпоративной культуры помогает создать структуру, способную эффективно функционировать и достигать поставленных целей.

Использование стратегического управления для адаптации организации к деловой среде

В настоящее время большинство менеджеров различных организаций активно занимаются стратегическим управлением, чтобы адаптироваться к изменяющимся условиям окружающей среды. Суть стратегического управления заключается в ответе на следующие вопросы:

- В каком состоянии находится предприятие в данный момент?
- Какое состояние оно хотело бы достичь в будущем?
- Каким образом можно достичь желаемого результата?

Основные этапы стратегического управления:

Стратегический анализ: важно четко понимать, на каком этапе развития находится предприятие, прежде чем определить дальнейшие шаги. Для этого необходимо провести диагностику внешней среды, чтобы определить возможности и угрозы развития в будущем. Анализ внешней среды включает такие области, как экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социально-культурное поведение.

Стратегическое планирование: на основе результатов анализа разрабатывается стратегический план, который определяет цели и пути их достижения. Важно определить приоритеты и ресурсы, необходимые для реализации стратегии.

Организация выполнения стратегических планов: в этом этапе происходит распределение ролей и ответственности, а также создание структуры и процессов, необходимых для эффективной реализации стратегии.

Реализация стратегических задач: на данном этапе осуществляется непосредственное выполнение стратегических действий, которые были определены в плане. Это координация действий различных подразделений и контроль за выполнением поставленных задач.

Оценка и контроль реализации стратегии: важно постоянно отслеживать прогресс и результаты реализации стратегии. Это позволяет корректировать планы и принимать необходимые меры для достижения поставленных целей.

В целом стратегическое управление является важным инструментом для успешного развития организации и адаптации к изменяющейся среде.

Первый этап — стратегический анализ, требующий ясного понимания руководством того, на какой стадии развития находится предприятие перед принятием решения о дальнейшем направлении.

Для определения возможностей и угроз развития в будущем необходима диагностика внешней среды. Анализ внешней среды проводится в следующих областях: экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социально-культурное поведение.

Анализ внешней среды — это процесс, позволяющий разработчикам стратегии контролировать внешние факторы, влияющие на организацию. При изучении деловой среды организация должна выделить наиболее важные элементы. Это зависит от размеров организации, характера и целей ее деятельности, территориального расположения и других параметров.

Рекомендуется оценивать внешнюю среду по следующим направлениям:

- Оценить изменения, влияющие на различные аспекты текущей стратегии, такие как динамика цен.
- Определить факторы, представляющие угрозу для текущей стратегии организации, в основном действия конкурентов, но не только.

- Определить факторы, представляющие больше возможностей для достижения целей организации путем корректировки плана.

Анализ внутренней среды можно провести, рассмотрев следующие аспекты:

- Маркетинг: изучение рынка, разработка стратегии продукта, определение ценовой политики, разработка системы продвижения и распределения товаров и услуг.

- Производство: анализ производственных мощностей, оценка используемых технологий, управление запасами и другие аспекты, связанные с процессом производства.

- Персонал: оценка системы подготовки персонала, изучение трудовых отношений, оценка компетентности и подготовки высшего руководства, а также анализ системы вознаграждений.

- Финансы: анализ уровня рентабельности инвестиций, оценка инвестиционных возможностей, изучение источников формирования капитала и других финансовых аспектов.

- Исследования и разработки: анализ процесса разработки и модификации продукта, оценка наличия ноу-хау в области технологий и других исследовательских и разработочных аспектов.

- Оргструктура и деятельность: изучение организационной структуры, ее типологизация помогут понять процессы управления и механизмы принятия решений в организации, определить степень централизации, распределения полномочий между уровнями управления, оценить систему контроля.

Этот анализ позволяет полноценно оценить внутреннюю среду организации, выявить ее сильные и слабые стороны, обозначить возможности для улучшения и развития.

Второй этап стратегического планирования состоит в определении будущего развития предприятия на основе поставленных целей. Здесь применяется системный анализ деятельности предприятия, оценка его сильных и слабых сторон, а также возможностей и рисков. Результатом данного процесса является разработка стратегического плана действий.

В зависимости от поставленных целей могут быть созданы маркетинговая, производственная и финансовая стратегии.

Маркетинговая стратегия предлагает рекомендации по улучшению ассортимента продукции, выходу на новые рынки сбыта, улучшению маркетинговых коммуникаций и т. д. Производственная стратегия включает решение вопросов обновления техники и технологий, снижения производственных издержек, оптимизации запасов сырья и готовой продукции и т. д. Финансовая стратегия может быть разработана только после определения всех остальных стратегий. Она обобщает рекомендации по маркетингу, производству, логистике и персоналу, обосновывает способы финансирования предприятия для реализации общей стратегии. Стратегический финансовый план также определяет объем и направления инвестиций и расходов, необходимых предприятию, и оптимизирует его конкурентоспособность и финансовое положение. Только после разработки финансовой стратегии и определения всех стратегических мероприятий в денежном выражении можно оценить результаты ее внедрения через организацию оперативного планирования и управления.

Третий этап. Планирование и организация стратегических планов необходимы для создания будущего потенциала компании, согласования структуры и системы управления в соответствии с выбранной стратегией развития, формирования новой корпоративной культуры, координации действий менеджеров по формированию и реализации выбранной стратегии, которая заключается в согласовании стратегических решений на разных уровнях и последовательной интеграции целей и стратегий подразделений на высшем уровне управления.

Четвертый этап. Реализация стратегии — это процесс осуществления действий по плану, который помогает организации достигать своих целей и реализовывать свою миссию. Реализация стратегии является ключевым фактором успешного развития организации и ее способности адаптироваться к изменяющейся среде. Одной из основных причин неудач в бизнесе является отсутствие четкой стратегии. Без стратегии организация не имеет плана действий и не знает, куда идет. Компании, которые не следуют стратегии, рискуют стать жертвой конкурентов, смены требований рынка или других

факторов, которые могут привести к неудачам и потере рыночной позиции.

Однако само наличие стратегии недостаточно. Чтобы стратегия стала эффективным инструментом развития организации, она должна быть реализована на практике. Реализация стратегии требует участия всего коллектива и постоянного мониторинга изменений во внешней среде.

Реализация стратегии включает в себя несколько этапов. Вначале необходимо определить цели и задачи, которые организация хочет достичь. Затем необходимо разработать план действий и ресурсов, которые понадобятся для достижения поставленных целей. Важно также учесть все возможные риски и проблемы, которые могут возникнуть на пути реализации стратегии.

После разработки плана действий необходимо активно внедрять стратегию в работу организации. Это включает в себя установление ясных целей и задач для каждого отдела или сотрудника, контроль выполнения плана и регулярное обновление стратегии в соответствии с изменениями внешней среды.

Реализация стратегии также требует постоянного мониторинга и анализа результатов. Чтобы успешно развиваться и адаптироваться к изменяющейся среде, организации необходимо оценивать свою производительность и эффективность реализованной стратегии. Если нужно, стратегию необходимо корректировать и вносить изменения в план действий.

Итак, реализация стратегии является неотъемлемой частью успешного развития организации и адаптации к изменяющейся среде. Отсутствие четкой стратегии или неправильная реализация может привести к потере конкурентоспособности. Поэтому организациям необходимо уделить должное внимание разработке и реализации стратегии для достижения своих целей и успеха на рынке:

- разработка нового продукта;
- внедрение или обновление производственных технологий;
- модернизация организации;
- смена организационно-правовой формы организации;

- реструктуризация производства и управления;
- изменение оплаты труда;
- выход продукции компании на новый рынок сбыта;
- создание новых юридических лиц путем слияния компаний и др.

Пятый этап. Оценка и контроль реализации стратегии являются неотъемлемыми компонентами успешного управления организацией. Они обеспечивают постоянную связь между реализацией стратегии и целями, которые организация ставит перед собой. Оценка реализации стратегии позволяет оценить эффективность действующей стратегии и выявить ее сильные и слабые стороны. Это важно для того, чтобы вовремя корректировать планы, если необходимо. Оценка может быть проведена через различные методы, такие как анализ финансовых показателей, мониторинг выполнения задач и проверка достижения поставленных целей.

Контроль реализации стратегии включает в себя наблюдение за выполнением стратегических решений и мониторинг результатов. Он помогает убедиться, что ресурсы используются эффективно и что поставленные цели достигаются. Контроль также позволяет своевременно реагировать на возникающие проблемы и принимать необходимые меры для их устранения. Постоянная связь между реализацией стратегии и целями организации очень важна. Без этой связи стратегия может быть направлена в неправильном направлении или потерять свою актуальность. Она помогает организации оставаться на правильном пути, стремиться к достижению своих целей и успешно конкурировать на рынке.

Эта деятельность требует систематического и целенаправленного подходов. Они должны быть встроены в бизнес-процессы организации и выполняться регулярно. Такой подход позволяет организации не только удерживать свои позиции, но и развиваться, достигать новых высот и преодолевать трудности.

В итоге оценка и контроль реализации стратегии играют основную роль в успешном управлении организацией. Они обеспечивают постоянную связь между реализацией стратегии

и целями организации, помогая достигать успеха и удерживать конкурентные преимущества.

Использование слияния и поглощения организаций, создания стратегических альянсов для адаптации

Слияние — это процесс объединения двух или более компаний в одну. При слиянии другие компании, участвующие в сделке, прекращают свое существование. В российском законодательстве (закон «Об акционерных обществах») определены понятия слияния и присоединения.

Стратегический альянс — это деловые отношения между организациями, в рамках которых они делят риски, объединяют свои сильные стороны и интегрируют функции для достижения взаимной выгоды. Каждый партнер альянса остается отдельным субъектом, в отличие от слияния, при котором объединяются активы. Стратегический альянс может заменить слияние или поглощение.

Простейшая форма стратегического альянса — это *совместное предприятие*, в котором две разные корпорации образуют третью — предприятие в форме корпорации, находящееся в совместном владении. Если в предприятии участвуют более двух корпораций, его называют консорциумом, а не совместным предприятием. Консорциумы часто встречаются в Европе и объединяют пять или шесть компаний, которые создают новые постоянно действующие корпорации. Другими формами стратегических альянсов являются совместные маркетинговые соглашения, обмены технологиями и так называемые кооперативные соглашения, где две компании обмениваются продуктами и/или услугами.

Выделяют три типа слияний:

Горизонтальные слияния — это объединение компаний, работающих в одной отрасли, но не связанных между собой. Например, слияние двух компаний, производящих одинаковые товары, или двух банков, предоставляющих одинаковые услуги. Как правило, происходят между корпорациями, которые работают в одной отрасли рынка. Целью таких слияний является расширение доли рынка компании-покупателя, устранение конкурентов и увеличение эффективности бизнеса.

Например, в 1999 году произошло объединение «Лукойла» и «КомиТЭКа», а также СБС и «Агропромбанка».

Вертикальные слияния происходят между компаниями, которые находятся в разных стадиях технологической цепочки или объединение организаций, которые связаны между собой через различные уровни производства или распределения товаров. Например, объединение двух производителей, которые делают комплектующие для одного продукта, или объединение двух дистрибьюторов, которые продают один и тот же товар. Например, металлургические компании могут приобретать автомобильные заводы, такие как «Сибал» — ГАЗ и ПАЗ или «Северсталь» — Заволжский моторный завод.

Конгломератные слияния — это объединение компаний из разных отраслей, не связанных друг с другом с целью диверсификации. Они происходят между компаниями, которые находятся в практически не связанных отраслях. Например, «Альфа-Эко Телеком» приобрела блокирующий пакет сотового оператора «Вымпелком», а «Газпром» приобрел агропромышленные предприятия.

Основная цель слияний — достижение синергетического эффекта, то есть результат, который превышает стоимость отдельных организаций, участвующих в слиянии. В этом случае объединение организаций создает большую ценность, чем они могли бы создать по отдельности. Примерами таких результатов могут быть:

- **Операционная экономия:** достигается путем устранения дублирующих функций в объединяющихся компаниях, централизации маркетинга, снабжения и управления финансовыми потоками. Экономия за счет масштаба возникает благодаря снижению средних издержек на единицу продукции при увеличении объема выпуска. Также важным фактором является распределение постоянных издержек на больший объем продукции. Однако существует предельный уровень выпуска, при превышении которого издержки начинают возрастать.

- **Снижение издержек за счет вертикальной интеграции:** позволяет снизить издержки путем обеспечения выполнения обязательств, улучшения управления и координации вдоль

всей технологической цепочки, отхода от рыночной стоимости ресурсов в интегрируемых производствах, улучшения контроля качества и защиты собственной технологии. Однако вертикальная интеграция также может иметь отрицательные стороны, такие как излишние издержки, перекрестное субсидирование и потери при быстрой смене технологий.

- Комбинирование взаимодополняющих ресурсов: мелкие компании могут быть приобретены крупными компаниями, чтобы обеспечить им конкурентное преимущество. Например, венчурные компании, создающие инновационные продукты или технологии, могут не иметь достаточных финансовых ресурсов для массового производства. В таких случаях крупным компаниям выгодно приобрести такие компании и использовать их ресурсы для развития бизнеса.

- Оптимизация налогообложения: слияния могут использоваться для минимизации налоговых платежей, например через трансфертное ценообразование или перенос убытков одной компании на будущие периоды для снижения налогооблагаемой прибыли другой компании.

Слияния, которые создают синергетический эффект, должны увеличивать благосостояние собственников. Однако синергетический эффект сложно прогнозировать и не всегда возможно достичь ожидаемых результатов.

§ 6. Некоторые практики современных российских организаций

Современная деловая среда в России характеризуется следующими особенностями:

- Противоречивость, неполнота и несовершенство законодательства, включая большое количество подзаконных актов, которые часто противоречат самим законам.

- Значительная доля теневой экономики — согласно разным оценкам экспертов, до 50 % российской экономики функционирует вне официальных правил, что приводит к снижению собираемости налогов. В лучшем случае в России

собирается только 60–65 % от суммы, которую можно было бы собрать (в западных странах этот показатель составляет 95 %).

- Отсутствие надежного фундамента собственности, так как многие приобретенные имущества в результате приватизации не оплачиваются или оплачиваются по заниженным ценам.

- Особенности рынка факторов производства и природных ресурсов. Природные ресурсы России требуют серьезного аудита и анализа их использования. С одной стороны, страна обладает богатыми природными ресурсами, но с другой — неэффективно управляет процессом их использования.

- Особенности фискальной политики государства. Структура обязательных налоговых платежей и взносов во внебюджетные фонды приводит к искажению бухгалтерской отчетности организаций с целью сокращения налоговой базы. Примером такого подхода является выплата зарплаты «в конвертах». Это позволяет организациям экономить значительные суммы за счет уменьшения отчислений во внебюджетные фонды.

- Российская Федерация имеет большую территорию и разнообразные природно-климатические условия, которые существенно влияют на размещение и концентрацию промышленных и транспортных узлов, территориально-производственных комплексов и агломераций. В результате каждый регион РФ обладает своей уникальной спецификой в производственных процессах, инвестиционной привлекательности, уровне жизни и условиях трудовой деятельности. С точки зрения финансовой обеспеченности, российские регионы можно разделить на регионы-доноры финансовых ресурсов и регионы-реципиенты. Это обстоятельство оказывает влияние на деятельность предприятий, обслуживающих бюджетные организации и участвующих в программах и проектах, финансируемых за счет бюджетных средств.

Новые формы государственной политики в РФ, начиная с 2006 года, включая национальные проекты, которые финансируются из бюджета РФ и направлены на повышение благосостояния граждан и качества жизни. На данный момент реализуются такие национальные проекты, как «Здравоохранение», «Образование», «Доступное жилье» и «Сельское

хозяйство», которые оказывают особое влияние на формирование условий бизнес-среды в России.

Высокий уровень коррупции означает, что многие вопросы решаются с использованием взяток. Формы взяток и способы их выплаты разнообразны. Взятничество является уголовно наказуемым деянием и преследуется по закону. Однако, несмотря на это, случаи получения и дачи взяток все еще происходят регулярно. По данным МВД, в 2021 году в России было зарегистрировано около 35 тысяч преступлений коррупционной направленности, что на 14 % больше, чем в предыдущем году. Непосредственно взяточничеством занимались 18 590 человек, включая получение взятки, ее дачу или посредничество. Согласно опросам ВЦИОМ, россияне считают коррупцию одним из самых серьезных преступлений наравне с наркоманией, алкоголизмом и расизмом. Но каждый десятый опрошенный полагает, что взятки иногда допустимы, а каждый двадцатый относится к ним снисходительно. С 1995 года международная неправительственная организация Transparency International составляет индекс восприятия коррупции. В соответствии с аналитическим отчетом за 2022 год, Россия занимает 137-е место в рейтинге восприятия коррупции, набрав 28 баллов. Чем больше баллов набрало государство, тем лучше в нем обстоят дела с восприятием коррупции. Максимальное количество баллов (100) свидетельствует о полном отсутствии воспринимаемой коррупции, минимальное (0) — о максимально высоком уровне восприятия коррупции. Лучший результат в 2022 году показала Дания (90 баллов), а худший результат был у Сомали, Сирии и Южного Судана (по 13 баллов). Снижение на 1 балл по сравнению с прошлым годом результата России объясняется тем, что с января 2023 года Россия вышла из Конвенции об уголовной ответственности за коррупцию. Также в 2023 году были отменены некоторые антикоррупционные практики, такие как отмена декларирования имущества для чиновников.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Из каких элементов состоит макросреда организации?
2. Перечислите основные элементы деловой среды организации.
3. Что называют деловой средой организации? Действительно ли в нее включают только те элементы, с которыми организация непосредственно взаимодействует?
4. Каковы особенности взаимодействия организации с различными элементами деловой среды организации?
5. Опишите, как проходит процесс анализа деловой среды организации.
6. Какие риски существуют при взаимодействии организации с деловой средой?
7. Почему сложность деловой среды влияет на сложность организации?
8. Назовите основные подходы к управлению деловой средой.
9. Что включает в себя процесс обеспечения взаимодействия с деловой средой?
10. Перечислите пассивные и активные методы адаптации организации к деловой среде.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление деловой средой организации является важным аспектом ее деятельности. Оно позволяет организации адаптироваться к изменяющимся условиям как внешней, так и внутренней среды. Своевременные управленческие решения позволяют минимизировать риски и максимизировать прибыль.

Процесс управления деловой средой организации представляет собой контроль факторов, которые влияют на успех деятельности организации. Деловая среда включает в себя множество факторов, таких как конкуренция, технологии, законодательство, экономические условия, социальные и культурные факторы, а также политические факторы и др.

В современном бизнес-пространстве с высокой конкуренцией эффективное управление деловой средой играет важную роль в достижении поставленных целей и обеспечении устойчивого развития организации. Для ее эффективного управления необходимо проводить регулярный мониторинг с целью оценки ситуации, выявления возможностей и угроз, а также формирования планов и стратегий развития предприятия.

Необходимо поддержание партнерских отношений с стейкхолдерами (заинтересованными сторонами) — клиентами, поставщиками, конкурентами, органами власти и общественными и некоммерческими организациями.

Элементом управления деловой средой организации является контроль над рисками, связанными с внешней и внутренней средой (риск-менеджмент). Он включает в себя мониторинг рыночных условий, конкуренции, экономических тенденций, законодательства, потребительского поведения, технологий и др. Благодаря систематическому контролю и анализу, организация может своевременно реагировать на изменения, предвидеть возможные проблемы и адаптироваться к ним.

Внедрение и использование информационных систем и технологий позволяет управлять деловой средой организации

более эффективно. Это происходит за счет оперативной передачи информации и повышения скорости принятия управленческих решений. Автоматизация процессов позволяет также сократить время и ошибки в принятии решений, улучшить координацию деятельности и коммуникацию внутри организации.

Важной составляющей управления деловой средой является стратегическое планирование и управление. На основе стратегических целей и приоритетов организации разрабатываются стратегические и тактические задачи для достижения поставленных целей, определяются ресурсы и механизмы, необходимые для их реализации.

Наконец, непрерывное планирование, развитие и обучение персонала. В связи с быстрым развитием технологий появляются новые требования к форсированности компетенций персонала, для этого сотрудники должны постоянно совершенствоваться, чтобы быть готовым к изменениям и эффективно реагировать на них.

В учебном пособии управление деловой средой организации рассмотрено как сложный и многоаспектный процесс, требующий понимания структуры и составляющих деловой среды и особенностей управления ими. Мастерство в управлении деловой средой организации позволяет компаниям приспособливаться к изменяющимся условиям рынка и достигать высоких результатов.

СПИСОК БИБЛИОГРАФИЧЕСКИХ ССЫЛОК

1. *Адизес И. К.* Управление жизненным циклом корпораций / пер. с англ. В. Кузина ; под науч. ред. А. Г. Сефяряна. М. : Питер : Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2007. 383 с.

2. *March J. G., Simon H. A.* Organizations. Oxford : John Wiley & Sons, 1993. 294 p.

3. Федеральный закон от 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ «Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая» // «КонсультантПлюс» : [сайт]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 29.08.2023).

4. Федеральный закон от 26 декабря 1995 года № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» // «КонсультантПлюс» : [сайт]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_8743/ (дата обращения: 29.08.2023).

5. Федеральный закон от 08 февраля 1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» // «КонсультантПлюс» : [сайт]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_17819/ (дата обращения: 29.08.2023).

6. Федеральный закон от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» // «КонсультантПлюс» : [сайт]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (дата обращения: 20.11.2023).

7. Disney Mission and Vision Statement Analysis : [сайт]. URL: <https://mission-statement.com/disney/> (дата обращения: 25.11.2023).

8. ИКЕА : [сайт]. URL: <https://www.ikea.com/gb/en/this-is-ikea/about-us/the-ikea-vision-and-values-pub9aa779d0> (дата обращения: 25.11.2023).

9. «Яндекс» : [сайт]. URL: <https://yandex.ru/company/main> (дата обращения: 25.11.2023).

10. Уральский федеральный университет : [сайт]. URL: <https://urfu.ru/ru/about/today/mission/> (дата обращения: 25.11.2023).

11. *Миницберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации // Управление персоналом. 2002. № 1. С. 36–37.

12. *Хэнди Ч.* Слоны и блохи: Будущее крупных корпораций и мелкого бизнеса / пер. с англ. Т. Гутниковой. М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. 204 с.

13. *Прусова В. И., Безновская В. В.* Корпоративная культура и этика предпринимательской деятельности // Двадцать пятые апрельские

экономические чтения : материалы междуна­род. науч.-практ. конф. / под ред. В. А. Ковалева и А. И. Ковалева. Омск, 2019. С. 52–54.

14. *Котлер Ф.* Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / пер. с англ. М. : Альпина Паблишер, 2010. 211 с.

15. *Чайцева С. С.* Анализ модели пяти сил конкуренции и ее развитие в современных условиях // Символ науки. 2017. Т. 1, № 2. С. 122–125.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ, РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ

Федеральный закон от 26 января 1996 года № 14-ФЗ «Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая» // «КонсультантПлюс» : [сайт]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/ (дата обращения: 29.03.2022).

Федеральный закон от 30 декабря 2001 года № 197-ФЗ «Трудовой кодекс Российской Федерации» // «КонсультантПлюс» : [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_34683/ (дата обращения: 29.03.2022).

Федеральный закон от 26 июля 2006 года № 135-ФЗ «О защите конкуренции» // «КонсультантПлюс» : [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_61763/ (дата обращения: 29.03.2022).

Баскакова И. В. Управленческая экономика : учебное пособие / И. В. Баскакова, Н. Л. Савченко, А. В. Дьячкова, Л. В. Дайнеко. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2023. — 136 с. — ISBN 978-5-7996-3641-8.

Боголюбова Н. П. Микроэкономика: анализ конкурентных рынков : учебное пособие / Н. П. Боголюбова, А. М. Валецкая, А. В. Дьячкова. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2021. — 187 с. — ISBN 978-5-7996-3293-9.

Власова М. Ф. Организация предпринимательской деятельности : учебное пособие / М. Ф. Власова, Л. В. Дайнеко. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2023. — 150 с. — ISBN 978-5-7996-3625-8.

Гончарова Н. В. Документирование управленческой деятельности : учебное пособие / Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2022. — 208 с. — ISBN 978-5-7996-3461-2.

Гончарова Н. В. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда : учебное пособие / Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2021. — 162 с. — ISBN 978-5-7996-3298-4.

Дьячкова А. В. Экономика общественного сектора : учебное пособие / А. В. Дьячкова. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2016. — 166 с. — ISBN 978-5-7996-1846-9.

Дьячкова А. В. Экономическая культура и финансовая грамотность : учебное пособие / А. В. Дьячкова, И. В. Баскакова, Е. А. Разумовская. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2022. — 170 с. — ISBN 978-5-7996-3574-9.

Королева М. А. Контрактная система в сфере закупок : учебное пособие / М. А. Королева, Е. С. Кондюкова, Л. В. Дайнеко, М. Ф. Власова. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2020. — 164 с. — ISBN 978-5-7996-3026-3.

Королева М. А. Экономика строительного предприятия : учебное пособие / М. А. Королева, Е. С. Кондюкова, Л. В. Дайнеко, Н. М. Караваяева. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2019. — 202 с. — ISBN 978-5-7996-2592-4.

Производственный менеджмент в строительстве : учебник / А. М. Платонов и др. — Екатеринбург : УрФУ, 2016. — 700 с. — ISBN 978-5-321-02501-7.

Экономика строительной отрасли : учебное пособие / В. А. Ларионова и др. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2023. — 178 с. — ISBN 978-5-7996-3626-5.

Ядренникова Е. В. Анализ финансово-экономической деятельности и оценка финансовой безопасности хозяйствующего субъекта : учебно-методическое пособие / Е. В. Ядренникова, Н. Л. Савченко. — Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2023. — 102 с. — ISBN 978-5-7996-3640-1.

Учебное издание

Гончарова Наталья Вадимовна
Дайнеко Людмила Владимировна
Зайцева Екатерина Васильевна

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ СРЕДОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

Заведующий редакцией	<i>М. А. Овечкина</i>
Редактор	<i>Е. Е. Крамаревская</i>
Корректор	<i>Е. Е. Крамаревская</i>
Оригинал-макет	<i>Л. А. Хухаревой</i>

Подписано в печать 16.10.2024. Формат 60 × 84^{1/16}.
Бумага офсетная. Цифровая печать. Усл. печ. л. 10,46.
Уч.-изд. л. 9,0. Тираж 30 экз. Заказ 127

Издательство Уральского университета.
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4.
Тел.: +7 (343) 389-94-79, 350-43-28
E-mail: rio@urfu.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4.
Тел.: +7 (343) 358-93-06, 350-58-20, 350-90-13
<http://print.urfu.ru>

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

