

ТЕМА 6. САМООРГАНІЗАЦІЯ

ТЕМА 7. ЗОВНІШНЄ Й ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Открытые и закрытые системы. Статика и динамика организации.
2. Внешняя и внутренняя среда организации
3. Миссия и цели организации
4. Жизненный цикл организации

1. Открытые и закрытые системы. Статика и динамика организации.

Система – это некая совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, обладающая свойствами целостности, эмерджентности и устойчивости.

Эмерджентностью называется наличие качественно новых свойств целого, отсутствующих у его составных частей. Это означает, что свойства целого не являются простой суммой свойств составляющих его элементов, хотя и зависят от них.

Всесторонний анализ внутреннего строения организации обеспечивается с помощью системного подхода.

Хотя организации могут распадаться на отдельные части или составные элементы, они сами являются подсистемами в рамках более крупной системы. Существуют не только системы и подсистемы, но и сверхсистемы. Классификация этих понятий зависит от особенностей предмета анализа.

Применительно к социальной организации **система** – это искусственно созданный набор взаимодействующих между собой элементов и подсистем, предназначенный для достижения определенной цели.

К социальной организации полностью применим системный подход, представляющий методологию познания составных частей через целое и целого через составные части.

Организации свойственны все признаки системы:

- множество элементов;
- единство главной цели для всех элементов;
- относительная самостоятельность элементов;
- наличие связей между элементами;
- целостность и единство элементов структуры;
- четко выраженное управление.

Внутри организации существуют подразделения, решающие самостоятельные задачи, между которыми устанавливается функциональное и информационное воздействие. Следовательно, организация представляет собой **сложную систему**.

Различают системы открытые и закрытые. Понятие *закрытой системы* возникло в физике. Это система, являющаяся самодерживаемой. Ее главная характеристика заключается в том, что она существенно игнорирует эффект внешнего воздействия. Совершенной системой закрытого типа была бы та, которая не принимает энергии от внешних источников и не дает энергию внешней среде. Закрытая организационная система имеет малую применимость.

Открытая система предполагает динамическое взаимодействие с окружающим миром. Организации получают сырье и людские ресурсы из внешней среды. Они зависят от внешних клиентов и заказчиков, потребляющих их продукцию. Банки, активно взаимодействующие с внешней средой, открывают депозиты, обращают их в кредиты и инвестиции, используют полученную прибыль для поддержания развития, выплаты дивидендов и уплаты налогов.

Разграничения систем на открытые и закрытые не является жестким, раз и навсегда установленным. Открытая система может стать закрытой, если контакты с окружением сокращаются со временем.

Все системы имеют вход, трансформационный процесс и выход.

Принципы действия статических и динамических организаций

Понятие статики и динамики широко используется для характеристики социальных организаций.

Статика (от греч. *statike* – равновесие) – это уравновешенное состояние организационной системы, в котором она находится независимо от изменений, происходящих во внешней среде.

Все показатели деятельности организации остаются неизменными в течение длительного времени. Такие организации без изменений и перспектив развития не могут долго держаться «на плаву».

Динамика (от греч. *dynamis* – сила) – это развитие организационных систем и их поступательное движение вперед к новым целям под влиянием приложенных к ним воздействий (сил).

Для динамически развивающихся организаций характерно стремление постоянно наращивать темпы своего развития, осваивать новые технологии, увеличивать выпуск продукции, расширять круг решаемых задач, осваивать новые рынки с целью получения дополнительной прибыли.

Одной из основных задач при исследовании динамики и статики организации является выявление закономерностей ее поведения при различных воздействиях со стороны внешней и внутренней среды.

Элементы статики присущи любой организационной системе. Среди них:

- состояние финансовых показателей деятельности предприятия на фиксированный момент времени;
- структурная схема предприятия;
- распределение властных полномочий;
- штатные расписания и должностные обязанности;
- постоянный ассортимент выпускаемой продукции;
- устойчивые партнерские связи и другие показатели.

Основная задача статической организации – достижение стабильности режима работы всех вышеперечисленных ее элементов.

Развитие статической организации если и происходит, то исключительно под воздействием принятых норм и правил поведения, строгой регламентации должностных инструкций и функциональных обязанностей. Структурные изменения в статической организации проводятся только в случае столкновения с проблемами, представляющими реальную угрозу дальнейшему существованию организации.

Для статических организаций характерно отсутствие реакции вообще или запаздывание реакции системы на произошедшие изменения.

Перейдя целиком в статическое состояние, организация приобретает инерционность, которую трудно преодолеть, и входит в состояние организационной **стагнации**, что применительно к экономике означает застой в производстве, торговле и т. д.

В процессе перехода к новым рыночным отношениям на смену организаций статического типа приходят организации, действующие по **принципу динамического развития**. Основными принципами динамических организаций являются:

- быстрая приспособляемость к любым изменениям во внешней и внутренней среде;

- систематический анализ внешней среды и постоянный контроль своего внутреннего состояния;
- попытка предвидеть грядущие изменения и заблаговременно подготовиться к ним;
- разработка многочисленных альтернатив возможного поведения организации и выбора наиболее эффективного варианта в преддверии изменений.

Динамические организации достаточно легко осуществляют перестройку системы и быстро настраиваются на новый режим работы.

Существует ряд объективных признаков организации, действующей по динамическому принципу:

- целевая установка, отвечающая объективным потребностям общества;
- гибкая организационная структура;

– работа системы управления по принципу перебора альтернативных решений и выбора наиболее эффективного варианта управления с точки зрения достижения поставленной цели.

Перечислим необходимые свойства, на которые должны ориентироваться динамически развивающиеся организации:

- лидерство, как тип управления
- поступательное развитие организации,
- ориентация на потребителя,
- использование новых технологий,
- наличие децентрализованной структуры управления организацией.

Лидерство – строго формализованная деятельность руководителя, в обязанности которого входит: формулировка задачи, предоставление подчиненным необходимых ресурсов для решения задач, поощрение за достижение позитивных результатов и порицание за недостаточную производительность, вовлечение подчиненных сотрудников в процесс формирования и достижения общей цели; разъяснить цель каждому сотруднику, предоставить возможность проявлять инициативу другим.

Развитие организации. Планирование динамики развития деловой организации на основе общего видения цели и распределения заданий и определения сроков их выполнения как «сверху – вниз», так и «снизу – вверх».

Ориентация на потребителя. Вся деятельность организации должна быть направлена на удовлетворение постоянно меняющихся запросов потребителя.

Новые технологии. Постоянное совершенствование и улучшение всех этапов технологического процесса производства продукции и процедур ведения бизнеса, внедрение новых рыночных технологий во все процессы, включая управление организацией.

Структура управления организацией. Использование более гибких децентрализованных структур управления органического типа.

2. Внешняя и внутренняя среда организации

В процессе своей жизнедеятельности любая организация взаимодействует со многими другими организациями. Одни получают сырье, энергию, информацию, другие – ресурсы и преобразуют их в товары и услуги, прибыль, отходы. Таким образом, как самостоятельная единица общественной системы организация имеет определенный **набор связей с внешней средой.**

Как отдельный элемент более широкой системы организация входит в комплекс связей и взаимоотношений с вышестоящими органами, с партнерами, конкурентами. Одновременно организация является частью всей социальной системы и ее жизнедеятельность в значительной степени обусловлена воздействиями, идущими из широкого окружения. Но связь организации с окружением не односторонняя, а двухсторонняя: у организации есть определенная свобода выбора линии поведения по отношению к внешней среде. Так, например, организация может вести себя

- Пассивно – приспособительное, пытаюсь успевать за изменениями внешней среды и ее требованиями
- Активно – приспособительное, стремясь анализировать и прогнозировать тенденции изменения внешней среды и социального заказа и тем самым опережающе реагировать на реальные изменения
- И, наконец, Активно – влияющая: может сама активно влиять на свою окружающую среду.

Успех деятельности организации достаточно сильно зависит от сил внешнего окружения, которые определяют «общие правила игры», поэтому их необходимо учитывать и использовать.

Мы рассмотрим характеристики внешней среды, ее факторы, имеющие важнейшее значение для управления организацией. От современного руководителя требуется не просто знание взаимосвязей с окружающей средой, но и умение учитывать в каждой конкретной ситуации, как влияют внешние факторы: глубоко или поверхностно, прямо или косвенно, положительно или отрицательно, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

Факторы внешней среды подразделяются на две основные группы — микро-среда и макросреда, или факторы прямого и косвенного воздействия.

Внешняя среда организации – совокупность переменных, которые находятся за пределами предприятия и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны менеджмента.

Это все те организации, а также люди, которые связаны с данной организацией, в силу выполняемых ею целей и задач: поставщики, потребители, акционеры, кредиторы, конкуренты, профсоюзы, торговые организации, правительственные органы, средства массовой информации и пр.

Кроме того, существует второй ряд переменных внешней среды – социальные факторы и условия, которые, не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность организации, определяют стратегически важные решения. Это:

- политические факторы, определяющие стабильность политической обстановки в стране;
- международные факторы, определяющие поведение организаций на мировом рынке;
- социально-экономические факторы, характеризующие структуру экономики страны и уровень развития отдельных секторов рынка;
- правовые факторы, отражающие законодательную систему взаимодействия организаций;
- научно-технические факторы, влияющие на использование новых технологий в управлении и производстве товаров;
- природные факторы, вызывающие колебания спроса на различные виды товаров и услуг;
- культурные факторы;
- форс-мажорные обстоятельства.

Значение факторов внешней среды постоянно повышается в связи с возрастанием сложности всей системы общественных отношений. Именно внешняя среда диктует стратегию и тактику организаций.

Резюме. Ни одна организация не может существовать изолированно от общества. Она испытывает его влияние на себе и сама влияет на социальную среду.

Внутренние факторы существования и развития организации.

Организация как элемент общественной системы имеет собственный коллектив, внутреннюю структуру и взаимосвязи или в полном смысле слова свою внутреннюю жизнь и свои интересы. Иначе говоря, каждая организация, кроме внешней среды, имеет **внутреннюю среду**.

Внутренняя среда – это все то, что находится «внутри» организации: ресурсы, оборудование, используемые технологии, кадры, информация, социально-психологический климат, организационная культура и имидж организации.

Существуют различные подходы к выделению параметров внутренней среды организаций. По определению М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури основными внутренними переменными организации являются: цели, структура, задачи, технология и люди.

Данный подход можно рассматривать в качестве развития теории «алмазов» Г. Ливитта. Он выделил четыре переменные организации: задание, или миссия; структура; технология; индивиды. Исследователь подчеркивал, что изменение в одном из элементов обуславливает трансформации в других.

В качестве современного и синтезирующего подхода можно использовать следующую систему внутренних переменных:

I Ресурсы:

1.1 Объективные — финансовая, информационная, технико-технологическая, организационная системы;

1.2 Субъективные — способности персонала, культура организации, ее имидж.

II Процесс преобразования

2.1 Объективные - стратегии, структура, задачи, технологии;

2.2 Субъективные - стиль управления, властные отношения.

III Результаты

3.1 Объективные — миссия, цели;

3.2 Субъективные — социальные ценности организации.

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и непосредственное воздействие на функционирование и развитие организации.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, которые характеризуют особенности данной организации.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих;

- найм, обучение и продвижение кадров;
- оценка результатов труда и стимулирование;
- создание и поддержание отношений между работниками;
- качество управления трудовыми ресурсами;
- оптимальное количество и качество персонала.

Эти вопросы рассматривают курсы "Организационное поведение" и "Управление персоналом".

Организационный срез включает в себя:

- коммуникационные процессы;
- организационные структуры;
- нормы, правила, процедуры;
- распределение прав и ответственности;
- иерархию подчинения.

Необходимо учитывать, помогает или мешает структура организации решению поставленных задач, облегчает ли связь между сотрудниками. Кроме того, важно иметь в виду, насколько точно организация придерживается своей миссии и реализует свои цели.

Отдельное место и очень значительное занимают информационные процессы. Причем с течением времени их роль все более усиливается. Не зря в современном мире бытует поговорка: "Информация правит миром". Для нормальной работы организации важна степень обеспеченности информацией, ее качество и достоверность, своевременность получения.

В производственный срез входят:

- изготовление продукта или оказание услуг;
- обслуживание технологического парка;
- осуществление исследований и разработок.

В данной структуре отслеживается текущая эффективность и потенциал для дальнейшего снижения затрат.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает те процессы, которые связаны с реализацией продукции или качеством оказываемых услуг. Это:

- стратегия продукта или услуг;
- стратегия ценообразования;
- стратегия продвижения продукта или услуг на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения.

В рамках маркетингового среза отслеживаются состояние рынка и уровень обслуживания. Необходимо знать, какие товары и услуги отвечают требованиям рынка, и решать - на чем сконцентрировать усилия организации.

К маркетинговой сфере будет относиться и система обслуживания клиентов: как много времени занимает, во сколько обходится, есть ли потенциал для совершенствования.

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это:

- поддержание ликвидности и обеспечения прибыльности;
- создание инвестиционных возможностей и т.д.

Резюме. Таким образом, внутренняя среда представляет собой сферу и структуру жизнедеятельности любой организации.

Оценка внутренней и внешней среды организации

SWOT- анализ и SNW – анализ

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, используют SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

Сильные стороны (Strengths) — преимущества организации;

Слабые стороны (Weaknesses) — недостатки организации;

Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;

Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

SWOT-подход - наиболее традиционный подход к стратегическому анализу внутренней среды, но только в части *SW*, т.е. с позиции сильных и слабых сторон организации.

Управленческие цели традиционного *SW*-подхода очевидны: сильные стороны как хороший ресурс организации сохранить и постараться дополнительно усилить; а слабые стороны — т.е. плохой внутренний ресурс — устранить.

SNW — это аббревиатура трех английских слов, которые означают:

S — *Strength* — сильная позиция (сторона),

N — *Neutral* — нейтральная позиция,

W — *Weakness* — слабая позиция (сторона).

Таким образом, при *SNW-анализе* все изложенное про *SW*-подход сохраняется, но при этом еще добавляется особая нейтральная, т.н. *N*-позиция.

Профиль среды. Для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды (рис.) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

- важности для отрасли по шкале: 3 — большая, 2 — умеренная, 1 — слабая;
- влияния на организацию по шкале: 3 — сильное, 2 — умеренное, 1 — слабое, 0 — отсутствие влияния;
- направленности влияния по шкале: +1 — позитивная, -1 — негативная.

Профиль среды для ООО «Эйс»

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, D=A·B·C
темпы роста рынка	3	3	1	9
социально-демографические изменения	3	3	1	6

внедрение новых товаров	2	3	1	4
развитие технологий	2	2	1	4
маркетинговые инновации	2	2	1	4
глобализация отрасли	2	1	-1	-2
изменение в законодательстве и гос. политике	2	2	-1	-4
Итого:	16	16	-	15

Итак, наибольшее значение для организации имеет изменение темпов роста рынка, которое определяет темпы роста отрасли в целом и предприятия в частности.

Далее все три экспертных оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

«PEST – факторы» внешней среды.

В менеджменте существует понятие PEST анализ макросреды организации.

PEST – факторы отображают: политическое, экономическое, социальное и технологическое влияние, оказываемое на организацию внешней средой.

политические (Policy), экономические (Economy), социальные (Society), технологические (Technology) аспекты внешней среды.

Существует два основных варианта анализа макросреды организации с учетом указанных факторов: STEP- и PEST – анализ.

Вариант STEP-анализа используется для стран с развитой экономикой и стабильной политической системой, приоритеты – учет социальных и технологических факторов. Для анализа макросреды странах, где экономика находится в переходном периоде, применяют форму PEST – анализа, где на первом месте факторы политики и экономики.

С помощью PEST - анализа оценивается то, как государство может воздействовать на бизнес (политический фактор), как влияет на деятельность компании состояние экономики страны (экономический фактор), то, как выглядит потенциальный клиент организации (социальный фактор) и какие инновации представлены на рынке, и как они отражаются на вашем бизнесе (технологический фактор).

Рассмотрим подробнее эти факторы, так как они принципиально одинаковы для большинства организаций.

Политическая среда - основные политические факторы, влияющие на организацию. Сюда можно отнести глобальный политический климат, внешне- и внутривнутриполитическую обстановку в государстве. Так, локальные вооруженные конфликты в стране приводят к вынужденной миграции, разрушению материальных ценностей, оттягиванию финансовых ресурсов государства из производительной сферы. Политическая нестабильность в государстве заставляет быть осторожными зарубежными партнерами и инвесторами и нарушает нормальное функционирование организации. Важным фактором является стабильность отдельных регионов и стран. В последние годы кавказский, украинский, ближневосточный регионы, например, не в состоянии развиваться в нормальном режиме и любые предприятия и организации в его пределах находятся в упадке. Оказывает влияние на развитие организаций и внутригосударственная расстановка политических сил. Кроме того, большое влияние на деятельность организации оказывают позиция и политика государства: налоговая политика (позволяют ли взимаемые налоги нормально развиваться организациям); протекционизм (поддержка предпринимательства) или запретительство (региональная политика "Купуй Запорізьке" помогла выжить и окрепнуть многим местным предприятиям) и другие меры по отношению к организованной деятельности.

Экономическая среда – общая экономическая ситуация в стране. Сюда относится, прежде всего, уровень жизни населения, который влияет на нужды и запросы потребителя. Уровень жизни влияет на изменение ожиданий относительно качества жизни, например, отношение к личным сбережениям, к покупке вещей длительного пользования, к возможностям отдыха и т.д.

Структурные изменения (спад в некоторых или нескольких отраслях промышленности) влияют на экономическое процветание городов, районов и регионов - являются ли регионы - доноры или дотационные. Из этих структурных изменений возникают социальные проблемы: на рынке труда не востребованы некоторые профессии, а те, которые необходимы, трудно приобрести (часто необходимы дополнительные затраты на переобучение, переезд в другой регион и прочие сложности). Спад производства порождает безработицу и бедность. Спад и рост производства в крайних проявлениях могут угрожать социальной и политической

стабильности. Особенно большое влияние экономическая ситуация оказывает на организации социальной сферы.

Социальные факторы – воздействуют на организацию напрямую через изменение структуры населения и размещение промышленности. Косвенно - через изменение ожиданий потребителей, а также их поведение и взаимоотношения.

Сюда можно отнести демографические изменения – изменения в возрастной структуре непосредственно сказываются на социальных организациях: пенсионных фондах, организациях социального страхования, здравоохранения, образования, культуры и т.д.

Изменения в этнической структуре порождают проблемы в политике занятости, жилищном строительстве, поднимают вопросы об одинаковом подходе к национальным меньшинствам.

Социальные гарантии воздействуют на производственные обязанности. Усиление социальных гарантий создаёт уверенность общества в завтрашнем дне. Ослабление же социальных гарантий ведет к незащищенности населения и обнищанию его отдельных слоев. Такие процессы, в свою очередь, способствуют появлению различных благотворительных организаций, фондов.

Изменение социальных ценностей также сказывается на жизни организаций, изменяются социальные приоритеты и желания. Растет количество неполных семей, так как женщины становятся более независимыми и большую часть своей жизни предпочитают проводить на работе. Такое положение поощряет переоценку традиционных семейных ролей и влечет за собой детскую безнадзорность, нарушение прежних семейных отношений, распад семей, феномен одиноких матерей, что вызывает к жизни появление новых социальных организаций.

Технологические изменения – факторы, влияющие на содержание и характер работы многих организаций. Рост производительности труда может иметь конечным результатом повышение уровня жизни. Это порождает существенные изменения в общем характере работы: более позднее начало трудовой деятельности, более ранний выход на пенсию, рост занятости неполную неделю, рост работы по договорам. Социальные потрясения могут быть вызваны в результате обвального сокращения

рабочих мест в отраслях, не вписавшихся в современное промышленное производство (т.н. структурная безработица).

Изменяется также баланс между ручным и умственным трудом, увеличивается спрос на специалистов умственного труда, причем высокой квалификации. В результате воздействия таких факторов изменяются соответственно ожидания населения по поводу качества образования, культурного досуга, здравоохранения.

Однако может возрастать враждебность к технологическим нововведениям пропорционально уровню угроз и осложнений для работников. При некоторых обстоятельствах такая угроза может вызывать социальные потрясения.

Все PEST - факторы в реальной жизни тесно переплетены и взаимодействуют между собой, зачастую необходимо проведение специального исследования, чтобы выделить наиболее значимый фактор.

Методика анализа угроз и возможностей макросреды ЕТОМ Аббревиатура «ЕТОМ» Environmental Threats and Opportunities Matrix – матрица угроз и возможностей внешней среды.

Методика ЕТОМ заключается в составлении перечня внешних опасностей и возможностей организации путем взвешивания каждого фактора (взвешивание - измерение значимости каждого фактора для конкретной организации)

Преимуществом данного анализа является внедрение ограниченного числа выделяемых экспертами факторов и событий (обычно 15).

Матрица влияния угроз на организацию.

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия влияния угроз на организацию			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	"легкие ушибы"
Высокая вероятность	–	–	Замедление роста рынка, усиление конкуренции.	Угроза выхода на рынок новых мелких производителей
Средняя вероятность	–	Агрессивный захват рынка западными производителями (качество выше, цены аналогичны)	Увеличение налогообложения, изменение налогового законодательства.	–
Низкая вероятность	–	–	Появление отечественной инновационной продукции в среднем ценовом сегменте	–

В поле зрения высшего руководства должна находиться угроза выхода и агрессивного захвата рынка западными производителями с аналогичными ценами, но лучшим качеством продукции, а также замедление роста рынка и усиление конку-

ренции. Данная угроза может быть устранена лишь при большом количестве финансовых ресурсов и за счет репутации и имиджа компании.

3. Миссия и цели организации

Одной из главных задач менеджмента является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система.

Целеполагание в принципе лежит в основе любой деятельности; без установки целей и приоритетов деятельности существование любой организации бессмысленно. Целевая функция начинается с установления общей цели организации, выражающей причину его существования. Это обозначается как «миссия организации».

Миссия и философия организации.

Существует широкое и узкое понимание миссии.

В случае широкого понимания миссия рассматривается как определение философии, предназначения и смысла существования организации.

Философия организации определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация собирается действовать. Философия организации редко меняется – она не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы. Философия выражает устремления в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными.

Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществить. В качестве примера философии организации можно привести формулировку компании «Форд» - как предоставление людям дешевого транспорта. В ней четко обозначена область деятельности компании - транспорт, потребители продукции – люди, а термин «дешевый» ориентирован на широкий круг потребителей. Такая формулировка философии способна оказать решающее значение на стратегию и тактику компании и решающую поддержку общественности.

В том случае, если имеется узкое понимание миссии, она рассматривается как формулировка того, зачем существует организация. В ней обычно детализируется статус предприятия, декларируются принципы его работы, заявления и намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации.

Центральным моментом миссии является ответ на вопрос – какова главная цель организации? Поэтому на первом месте должны стоять интересы, ожидания и ценности потребителей, причем не только в настоящее время, но на будущее. Поэтому в миссии не принято указывать прибыль – это и так ясно, ни одна организация не будет работать себе в убыток.

Поскольку направленность на достижение определенной цели есть сущность организации, отражает смысл объединения в ней различных людей, то в миссии должны быть определены интересы этих людей.

Интересы каких же групп должны быть учтены при определении миссии?

- Собственников организации, создающих, приводящих в действие и развивающих организацию для того, чтобы за счет присвоения результатов своей деятельности решать свои жизненные проблемы;
- Сотрудников организации, своим трудом непосредственно обеспечивающих деятельность организации, создание и реализацию продукции или услуг, получающих от организации за свой труд компенсацию и решающие за этот счет свои жизненные проблемы;
- Покупателей продукта или услуг организации, отдающих ей свои деньги в обмен на продукт, предлагаемый организацией и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;
- Деловых партнеров организации, находящихся с ней в формальных и неформальных отношениях, оказывающих организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающих аналогичные со стороны организации;
- Местного сообщества, находящегося с организацией во взаимодействии. Это взаимодействие проявляется в экономическом, социальном, политическом и др. влияниях сообщества и организации;
- Общества в целом, в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующих с организацией в политический, правовой, экономической и других сферах, получающих от организации часть создаваемого ее богатства для обеспечения всех слоев населения.

Миссия организации в большей или меньшей степени должна отражать интересы всех перечисленных субъектов, иначе могут возникнуть разногласия между потребителем и производителем.

Миссия может служить в качестве критерия, по которым члены организации и наблюдатели извне могут оценить, насколько успешно работает организация, т.е. определить ее эффективность.

Как считает Ф. Котлер, миссия должна вырабатываться с учетом следующих факторов:

- Истории организации, в процессе которой вырабатывалась философия, формировался профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.д.
- Существующего стиля поведения и способа действия собственников и управленческого персонала
- Состояния среды обитания организации
- Ресурсов, которые она может привести в действие для достижения своих целей
- Отличительных особенностей, которыми обладает организация

Итак, для чего же формулируется миссия, что она дает для деятельности организации?

Во-первых, миссия дает общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности – для информации тех, кто имеет с ней дело во внешней среде.

Во-вторых, миссия способствует формированию внутренней среды организации, ее "единого духа". Это проявляется в следующем:

- Миссия делает ясной для сотрудников общую цель, предназначение существования организации. У сотрудников в результате появляется возможность ориентироваться в своих действиях в едином направлении;
- Миссия способствует тому, что сотрудники могут осознавать себя членами организации не только формально, но и по духу.
- Миссия способствует установлению определенного психологического климата в организации, так как через нее до людей доводятся философия организации, а также ценности и принципы, лежащие в основе существования организации.

В-третьих, миссия создает возможность для более эффективного управления организацией в силу того, что она является базой для установления целей организации и помогает выработать стратегию деятельности, устанавливая направленность и допустимые границы ее существования. Кроме того, миссия обеспечивает стандарты деятельности и расширяет для работника смысл и содержание его работы, позволяя применять более широкий спектр мотивационных приемов.

Примеры формулировок стратегии и миссии наиболее успешных компаний

Microsoft Corporation — производство программного обеспечения Многие годы деятельность Microsoft определялась стратегическим видением: "Компьютер в каждом доме, на каждом рабочем столе, плюс первоклассное программное обеспечение". Однако появление Internet и широкое распространение электронных устройств, отличных от ПК, например карманных калькуляторов и приставок к телевизорам, заставили Microsoft в 1999 г. расширить видение следующим образом: "Обеспечивать новые возможности в любое время, в любом месте, на любом устройстве с помощью первоклассного программного обеспечения".

Intel — производство процессоров для ПК "Наше видение: миллиарды компьютеров с подключением к Internet, миллионы серверов, триллионы долларов прибыли от электронной коммерции. Миссия Intel — сохранение за собой роли ключевого поставщика в Internet-экономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Internet. Сегодня главное в компьютерах — это Internet. Мы расширяем возможности ПК и Internet".

Avis rent-a-car — сдача автомобилей в аренду "Наш бизнес — сдача автомобилей в аренду. Наша миссия — абсолютное удовлетворение клиента".

Trader Joe's — сеть бакалейных магазинов

"Миссия Trader Joe's — продажа высококачественных продуктов и напитков, объективная информация, высочайшие стандарты обслуживания, дружелюбие, индивидуальный подход, корпоративный дух".

3COM "Миссия 3COM — подключать индивидуальные и корпоративных пользователей к источникам информации с помощью современных, простых и надежных средств. Наше видение глобальной компьютеризации — мир, в котором подключение к Internet проще, доступнее, дешевле".

Eastman Kodak "Мы делаем фото".

Сеть отелей Ritz-Carlton Миссия сети отелей Ritz-Carlton — неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю". "Мы гарантируем своим гостям самое лучшее индивидуальное обслуживание, комфорт, спокойную и изысканную обстановку". "Благодаря своему огромному опыту персонал отелей Ritz-Carlton создает атмосферу уюта и благополучия, удовлетворяет даже невысказанные пожелания своих гостей".

Понятие целей организации.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде целей.

Другими словами, *цель*- это предполагаемый результат деятельности организации, к достижению которого направлены усилия ее членов.

Для них характерны следующие черты и свойства:

- четкая ориентация на определенный отрезок времени,
- конкретность и измеримость,
- непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами,
- адресность и контролируемость.

Поскольку организация создается для выполнения какой - либо функции, то эта функция должна быть переведена на язык конкретных целей. Подобным образом организация формирует себе *цели - задания*. Организация с ее структурой создается под эти цели. Они включают в себя требования рынка, планы, поручения вышестоящих организаций.

Общие и индивидуальные интересы работников, реализуемые через организацию, образуют *цели - ориентиры*. Их конкретное содержание - получение того или иного вознаграждения, место на рынках сбыта и т.д.

Существуют также *цели-системы*. К ним относятся: обеспечение стабильности, равновесия, целостности организации; обеспечение выживания организации в меняющихся условиях конкуренции.

Существует также два типа целей по времени их достижения - долгосрочные и краткосрочные. На практике краткосрочными обычно считают цели, которые достигаются в течение года, и соответственно долгосрочные цели достигаются через два – три года.

Разделение на долгосрочные и краткосрочные цели имеет принципиальное значение, так как они существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая конкретизация и детализация в таких вопросах, как кто, что и когда должен выполнять. Если возникает необходимость, можно устанавливать промежуточные цели.

Наиболее распространенными направлениями, по которым в деловых организациях устанавливаются цели, являются следующие:

- Прибыльность – величина прибыли, рентабельность, доход на акцию.
- Положение на рынке – доля рынка, объем продаж, относительная по отношению к конкурентам доля рынка, доля отдельных продуктов или услуг в общем объеме продаж и т.д.

- Производительность – издержки на единицу продукции, материалоемкость, отдача с единицы производственных мощностей и т.д.
- Финансовые ресурсы – структура капитала, движение денег в организации, величина оборотного капитала, внешние и внутренние инвестиции и т.д.
- Мощности организации – размеры занимаемых площадей, количество единиц техники и т.д.
- Человеческие ресурсы – степень заполненности рабочих мест, совмещение должностей, текучесть кадров, повышение квалификации работников
- Оказание помощи обществу – объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т.д.

Существует несколько ключевых требований к самому процессу постановки целей.

Во-первых, цели должны быть достижимыми. Они не должны выходить за пределы возможностей исполнителей. Нереальная для достижения цель приводит к демотивации работников и потери ими ориентира, что отрицательно сказывается на работе организации.

Во-вторых, цели должны быть гибкими. Их надо устанавливать таким образом, чтобы оставалась возможность для их корректировки в соответствии с изменениями во внешней и внутренней среде организации.

В-третьих, цели должны быть измеримыми. Это означает, что необходимо так формулировать цели, чтобы можно было найти количественные или качественные критерии их выполнения. Если цели неизмеримы, то они порождают разночтения, затрудняют процесс оценки результатов и вызывают конфликты.

В-четвертых, цели должны быть конкретными. Это означает, что с помощью этих целей можно определить, в каком направлении функционирует и развивается организация. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки этого надо достичь и кто должен чем заниматься в процессе достижения цели. Чем более конкретна цель, тем легче определить стратегию ее достижения. Кроме того, конкретность цели позволяет большинству сотрудников понимать ее и знать, что их ожидает впереди.

В-пятых, цели должны быть совместимыми. Нельзя, чтобы противоречили друг другу цели, направленные на качество обслуживания клиентов и обеспечение прибыльности, роста конкурентоспособности и освоение новых секторов рынка.

В-шестых, цели должны быть приемлемыми для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации. Не в последнюю очередь необходимо учитывать желания и потребности работников, совмещая их с интересами собственников и клиентов организации.

Установление и ранжирование целей.

Процесс установления целей в разных организациях происходит по-разному. В одних организациях установление целей полностью централизовано, в других может присутствовать децентрализация. Каждый из данных подходов имеет свои достоинства и недостатки.

В случае полной централизации все цели определяются верхним уровнем руководства и подчинены единой ориентации. С одной стороны, это является преимуществом организации, но, с другой стороны, на нижних уровнях может возникнуть неприятие этих целей и даже сопротивление.

В случае децентрализации существует две схемы установления целей. Либо установление идет сверху вниз - каждый из нижестоящих уровней определяет свои цели, исходя из целей высокого уровня; либо снизу вверх - в этом случае нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые служат основой для установления целей высокого уровня.

В любом случае решающая роль в установлении целей принадлежит высшему руководству.

Процесс целеполагания в организации состоит из трех последовательных стадий. На первой стадии происходит осмысление анализа внешней и внутренней среды, на второй – выработка соответствующей миссии и на третьей стадии непосредственно вырабатываются цели организации.

Правильно организованный процесс выработки целей предполагает прохождение четырех фаз.

- **Выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении.** Влияние среды сказывается не только на определении миссии организации.

Цели также сильно зависят от состояния среды. Необходимо предвидеть то, в каком состоянии со временем окажется среда, и устанавливать цели с учетом этих предполагаемых изменений. Для этого важно выявить тенденции, характерные для процессов развития экономики, социальной и политической сферы. Кроме того, иногда происходят изменения, которые никак не вытекают из обнаруженных тенденций. Поэтому менеджеры должны быть готовы к корректировке ранее установленных целей.

- **Установление целей для организации в целом.** На этой фазе важно определить основную сферу деятельности организации из максимально возможных. Затем выбирается система критериев успешности и эффективности организации. Обычно эти критерии выводятся из миссии организации, а также из результатов анализа внешней среды – развития отрасли, конкуренции и положения организации в среде. Необходимо также учитывать те ресурсы, которыми располагает или предполагает располагать организация.

- **Построение иерархии целей.** На данной фазе определяются такие цели для всех уровней организации, чтобы их выполнение приводило к реализации главной цели. Иерархия выстраивается как для краткосрочных, так и для долгосрочных целей.

- **Установление индивидуальных целей.** Для того чтобы иерархия целей внутри организации имела свою логическую завершенность, она должна быть доведена до каждого отдельного работника. Тогда каждый член организации включает свои персональные цели в процесс совместного труда (реализация принципа синергии). Сотрудники организации представляют, чего им предстоит достичь, и как результаты их труда скажутся на работе организации, в какой мере их труд будет способствовать достижению общих целей.

Установленные цели должны иметь статус закона для всех членов организации. Однако из требования обязательности целей не следует их вечность и неизменность. В силу динамизма окружающей среды цели могут меняться. Но эти изменения должны носить стратегический характер.

Примеры формулировок целей наиболее успешных компаний

Ванс One Corporation (стратегическая цель)

"Всегда входить в тройку лидеров финансового рынка".

Domino's Pizza (стратегическая цель)

"Быстрая доставка горячей пиццы не более чем через 30 минут после принятия заказа. Разумные цены, приемлемая прибыль".

Ford Motor Company (стратегические цели)

"Удовлетворять наших клиентов за счет поставки качественных легковых и грузовых автомобилей, разработки новых видов продукции, уменьшения времени промышленного внедрения новых транспортных средств, повышения эффективности всех предприятий и производственных процессов, создания партнерских отношений с работниками, профсоюзами, дилерами и поставщиками".

Alcan Aluminum (стратегические и финансовые цели)

"Производить алюминий с минимальными издержками, удерживать индекс Standard and Poor выше среднего показателя". (Standard and Poor — фондовый индекс 500 наиболее активно покупаемых акций на Нью-йоркской фондовой бирже, публикуемый агентством Standard and Poor).

Bristol-Myers Squibb (стратегическая цель)

"Сосредоточить наши усилия в глобальных масштабах на таких санитарно-гигиенических товарах, в производстве которых мы занимаем первое или второе место, обеспечивать потребителей товарами превосходного качества".

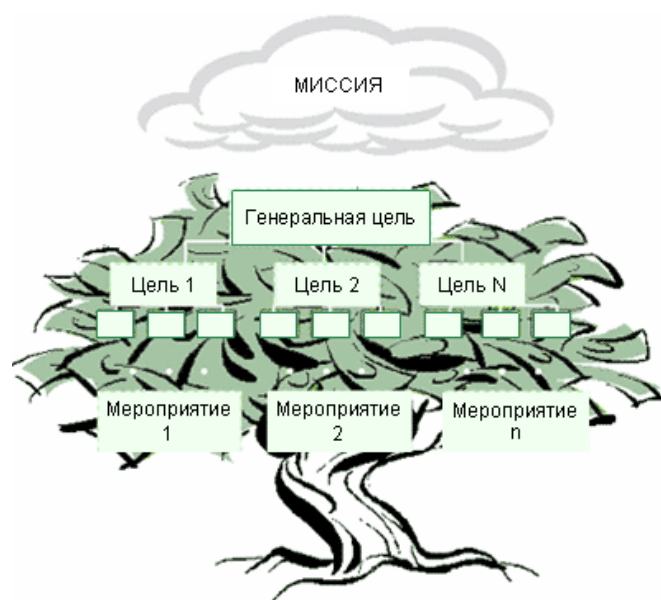
Atlas Corporation (стратегическая цель)

"Стать низкочрезвычайно золотодобывающей компанией среднего масштаба, производить не меньше 3735,5 кг золота в год и создать золотой резерв в 424,5 т".

ЗМ Corporation (финансовые и стратегические цели)

"Достичь среднегодового роста прибыли на акцию минимум на 10%, прибыльности акционерного капитала — на 20—25%, рентабельности привлеченного капитала — не ниже 27%; не меньше 30% продаваемой продукции должно быть выпущено за последние 4 года".

Количество и разнообразие целей и задач организации настолько велики, что без комплексного и системного подхода не может обойтись ни одна из них, независимо от принадлежности, характера и видов деятельности. В качестве удобного и апробированного на практике способа можно использовать построение целевой модели в виде «дерева целей» - структурированная, построенная по



иерархическому принципу совокупность целей, программы, плана, в которой выделены генеральная цель ("вершина дерева"); подчиненные ей цели первого, второго и последующего уровней ("ветви дерева"), а также мероприятия, способы достижения целей каждого уровня.

Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляет-

ся последовательная декомпозиция главной цели на подцели по определенным правилам:

- общая цель или миссия организации должна содержать описание конечного результата;
- при развертывании общей цели в иерархическую структуру надо учитывать, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего;
- при формулировании целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и невыводимы друг из друга;
- фундамент целей должны составлять конкретные задачи с определенными сроками.

4. Жизненный цикл организации

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и в конце концов прекращают свое существование. Немногие из них существуют бесконечно долго, ни одна не живет без изменений. Новые организации формируются ежедневно. В то же время каждый день сотни организаций ликвидируются навсегда. Умеющие адаптироваться - процветают, негибкие - исчезают. Какие-то организации развиваются быстрее других и делают свое дело лучше, чем другие.

Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько стиль руководства соответствует этому этапу. Именно поэтому широко распространено понятие *жизненного цикла организаций* как предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени. Данной концепции уделяется большое внимание в литературе по изучению рынков.

Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

Жизненный цикл организации непосредственно связан с *жизненным циклом продукции* – временным интервалом, включающим в себя несколько стадий изменения объема производства во времени.

Один из вариантов деления жизненного цикла организации на соответствующие временные отрезки предусматривает следующие этапы.

1. *Этап предпринимательства*. Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного

обеспечения ресурсами.

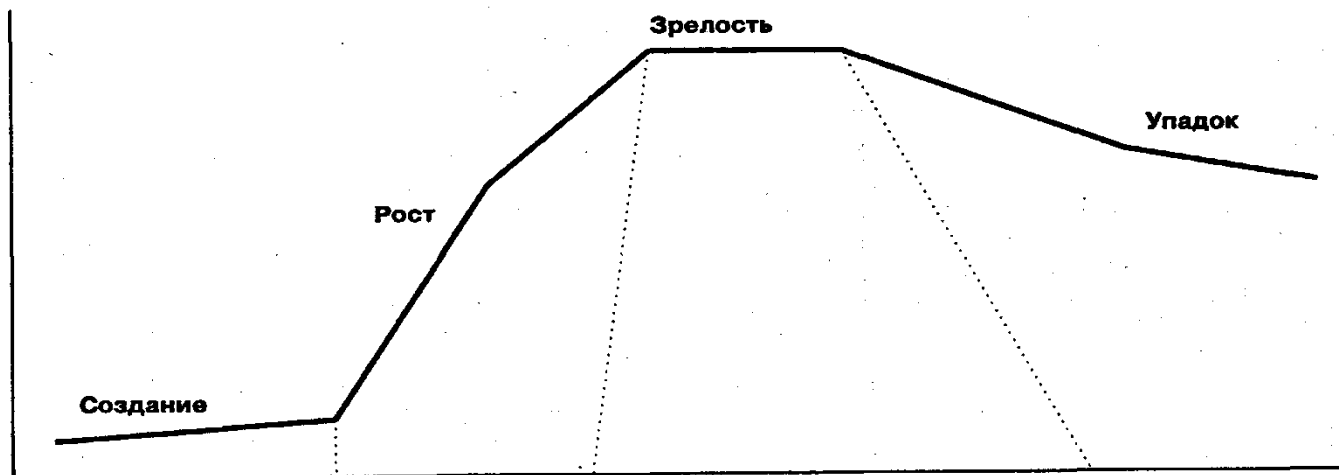
2. *Этап коллективности.* Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации. Коммуникации в рамках организации и ее структура остаются, в сущности, неформальными. Члены организации затрачивают много времени на развитие механических контактов и демонстрируют высокие обязательства.

3. *Этап формализации и управления.* Структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Органы по выработке и принятию решений становятся ведущими компонентами организации. Возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает для нее серьезной опасности.

4. *Этап выработки структуры.* Организация увеличивает выпуск продукции и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития. Организационная структура становится более комплексной и отработанной. Механизм принятия решений децентрализован.

5. *Этап упадка.* В результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на ее продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, особенно наиболее ценных специальностей. Число конфликтов нередко увеличивается. К руководству приходят новые люди, предпринимающие попытки сдержать тенденцию к упадку. Механизм выработки и принятия решений централизован.

Основные этапы жизненного цикла организации графически представлены на рис. 4.1. – часть кривой, имеющая положительный наклон (вверх), отражает стадии создания, роста и зрелости организации, другая ее часть с отрицательным наклоном (вниз) – стадия упадка организации.



Этап предпринимательства:

- нечеткие цели;
- высокие творческие возможности

Этап коллективности:

- неформальное общение и структура;
- высокие обязательства

Этап формализации и управления:

- формализация правил;
- стабильная структура;
- упор на эффективность

Этап выработки структуры:

- усложнение структуры;
- децентрализация;
- диверсифицированные рынки

Этап упадка:

- высокая текучесть кадров;
- возрастающие конфликты

Рис. 4.1. Жизненный цикл организации

Стадии жизненного цикла организации можно представить более детально:

Детство. Это опасный период, поскольку наибольшее количество неудач происходит в течение первых лет после возникновения организации. Из мировой статистики известно, что огромное число организаций небольшого масштаба терпят неудачу из-за некомпетентности и неопытности руководства. Каждое второе предприятие малого бизнеса терпит крах в течение двух лет, четыре из пяти предприятий - в течение пяти лет своего существования. Задачей этого периода является достижение быстрого успеха, а его целями – здоровое существование и развитие, а не простое выживание. Нередко вся работа выполняется на пределе возможностей, чтобы не потерять темп возрастающего успеха. Управление осуществляется деятельным и подготовленным руководителем и его первоначальной командой.

Отрочество. Во время этого переходного периода рост организации осуществляется, как правило, несистематично, рывками. Организация все больше набирает силу, однако координация достаточно низкая. Рискованная страсть к успеху постепенно заменяется более организованными процедурами. Налаживается планирование, прогнозирование, разработка бюджетов. Расширяется прием на работу

новых специалистов, что вызывает трения с прежним кадровым составом. Основатели организации вынуждены больше выполнять роль непосредственных руководителей, а не предпринимателей, проводя систематическое планирование, координацию, управление и контроль.

Ранняя зрелость. Отличительные признаки этого периода – экспансия, дифференциация и, возможно, диверсификация. Образуются структурные подразделения, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Используются многие общепринятые методы оценки эффективности, должностные инструкции, делегирование полномочий, нормы производительности, экспертиза, организация обучения и развития. Однако начинают проявляться тенденции к бюрократизму и борьбе за власть, стремлению добиваться успеха любой ценой.

Расцвет сил. Организация ставит на данном этапе цель сбалансированного роста. Структура, координация, стабильность и контроль должны иметь такое же значение, как и инновации, совершенствование всех частей организации и децентрализация. Принимается концепция структурных подразделении, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Новая продукция, рынок сбыта и технологии должны быть управляемы, а квалификационные навыки управленческого персонала – более отточены. С ускорением темпов роста по сравнению с предыдущими стадиями организация нередко переоценивает свои успехи и возможности.

Полная зрелость. Имея компетентное, но не всегда ответственное руководство, организация действует практически сама по себе. Весьма часто устанавливается нежелательное состояние всеобщего благодушия. Несмотря на то, что уровень доходов вполне приемлемый, темпы роста замедляются. Организация может отклоняться от своих первоначальных целей под влиянием общественного мнения. Вместе с тем слабости слишком очевидны. Эти симптомы нередко игнорируются руководством.

Старение. Этот этап никогда бы не наступил, если бы руководство организации постоянно сознавало необходимость обновления. Конкуренты неизменно претендуют на долю организации на рынке. Бюрократическая волокита,

не всегда обоснованная стратегия, неэффективная система мотиваций, громоздкая система контроля, закрытость к новым идеям – все это, вместе взятое, создает условия для «закупорки артерий». Как показывает практика, очень трудно остановиться и прекратить выполнение непродуктивной работы. В результате организация постепенно начинает распадаться. Она вынуждена либо принять жесткую систему обновления, либо погибнуть как самостоятельная структура, влившись в приобретающую ее корпорацию. Организация откатывается назад, и вновь начинается борьба за ее выживание.

Обновление. Организация в состоянии подняться из пепла как Феникс. Это может сделать новая команда руководителей, уполномоченных на проведение реорганизации и осуществление плановой программы внутреннего организационного развития.

Итак, рассматривая жизненный цикл организации в процессе, выделяем три основных вида процесса:

- развитие: организации в течение жизненного цикла уверенно *развиваются*, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы;
- перестраивание (перестройка): организации *перестраиваются*, когда перестают отвечать избранным целям;
- погибание (гибель): организации *погибают*, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи.

Действия руководителя организации на разных стадиях жизненного цикла организации:

На стадии создания организации руководитель должен:

- тщательно изучить потребительский спрос на данную продукцию или услуги на конкретных рынках;
- собрать и оценить информацию о деятельности и намерениях конкурентов, сопоставить ее с возможностями, наличными ресурсами и стратегией компании;
- взвесить необходимость и целесообразность увеличения потенциала компании и внесения соответствующих коррективов в ее стратегию;
- принять необходимые меры по привлечению дополнительных ресурсов за

счет внутренних и внешних источников;

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

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

- решение социальных проблем коллектива, позволяющее закреплять и развивать заинтересованность работников;
- обеспечение баланса между текущей и инновационной перспективной деятельностью, между повышением качества выпускаемой продукции и услуг и поиском новых сфер приложения капитала;
- оптимизация соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении компанией, внедрение прогрессивных структур управления, информационных технологий и т. п.

На стадии зрелости руководитель организации должен:

- систематически и в первоочередном порядке следить за поведением конкурентов и в необходимых случаях вносить изменения в перспективные планы организации;
- проанализировать необходимость и возможности технического перевооружения производства, повышения уровня технологической и конструкторской подготовки производства;
- совместно с потребителями определять производственную и научно-техническую политику организации;
- создать необходимые условия для поддержания и укрепления интеллектуального потенциала организации, эффективной работы целевых команд, использования матричных структур и т. п.

На стадии упадка организации происходит определенная централизация управления компанией и в этих условиях руководитель:

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

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

- приступает к осуществлению изменений в организации и методах управления предприятием, в установлении связей с новыми рынками и поставщиками.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ.

Открытые и закрытые системы. Статика и динамика организации.

1. Что такое открытая и закрытая системы организации?
2. В каких конкретных факторах проявляется открытость организации как системы?
3. Чем характеризуются статический и динамический режимы работы системы?

Внешняя и внутренняя среда организации

4. Приведите примеры различных линий поведения организации по отношению к внешней среде.

5. Какая стратегия поведения наиболее оптимальна для социальной организации и почему:

- Пассивно - приспособительная
- Активно - приспособительная
- Активно - влияющая

6. Приведите примеры косвенного влияния внешней среды на организацию.

7. Дайте характеристику современной политической ситуации в Украине как факторов развития организации.

8. Выделите наиболее значимые экономические факторы для существования организации социальной сферы и охарактеризуйте их влияние на организацию:

- Уровень жизни
- Качество жизни
- Структурные изменения в промышленности
- Спад или подъем производства

9. Как изменяются социальные организации под воздействием социальной ситуации в стране?

10. В благотворительном фонде «Спасение» постоянно происходила неразбериха с информацией: она терялась, отправлялась не по назначению, не поступала вовремя; часто на имя фонда приходили письма и проспекты, не имеющие отношения к деятельности фонда. Какой срез внутренней среды давал сбои, и какие меры по устранению дефекта Вы могли бы предложить?

11. Составьте задачу на реализацию маркетингового среза внутренней среды для: Дома быта; для пенсионного фонда; для поликлиники.

Миссия и цели организации

12. В чем различие философии и миссии организации? Что у них общего? Приведите примеры философии и миссии любой социальной организации.

13. В чем заключается принципиальный смысл существования организации, заложенный в ее миссию? Почему?

14. Определите конкретный круг людей, чьи интересы должны быть отражены в миссии страховой компании. Сформулируйте, исходя из этого, ее миссию.

15. Миссия организации определяет:

- направления деятельности организации
- состав и количество персонала
- общую цель организации
- спектр услуг и производства организации
- перспективы ее развития

16. Составьте задачу на определение деятельности университета (школы, поликлиники, фонда социального страхования), исходя из целей данной организации.

17. Назовите критерии постановки целей и докажите их необходимость.

18. Для чего используется классификация целей организации?

19. В каких организациях по типу (деловых или союзных) происходит децентрализованная установка целей? Приведите примеры.

20. Опишите «дерево целей» высшего учебного заведения, в котором Вы учитесь.

Жизненный цикл организации

21. Что является условием для формирования жизненного цикла организации?

- Внутренняя среда
- Миссия организации
- Экономическая ситуация в обществе
- Политическая обстановка в стране

21. Приведите примеры организаций, закончивших свое существование в связи с исчезновением социального запроса. Обоснуйте свое мнение.

22. Для чего руководителю необходимо знание жизненного цикла организации?

23. Что именно на этапе предпринимательства вызывает высокий творческий потенциал сотрудников?

- Желание самих людей
- Неопределенность путей развития
- Нечеткие функциональные обязанности

24. На каком этапе жизненного цикла проявляются первые признаки бюрократизма? Какие особенности этапа их вызывают?

25. Для какого этапа развития организации более всего характерен лидер - новатор? Почему?

26. Опишите этап развития Вашей студенческой группы как организации. Какие обоснования Вы можете предложить для данного определения?

27. Какие препятствия для обновления могут возникнуть во внутренней среде организации?

28. Составьте задачу на стратегию поведения руководителя на каком - либо этапе развития организации.