

*Внутренняя и внешняя  
среда организации*

# 1 Внутренняя среда организации

Внутренняя среда организации



та часть общей среды, которая находится в пределах организации.  
Оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации

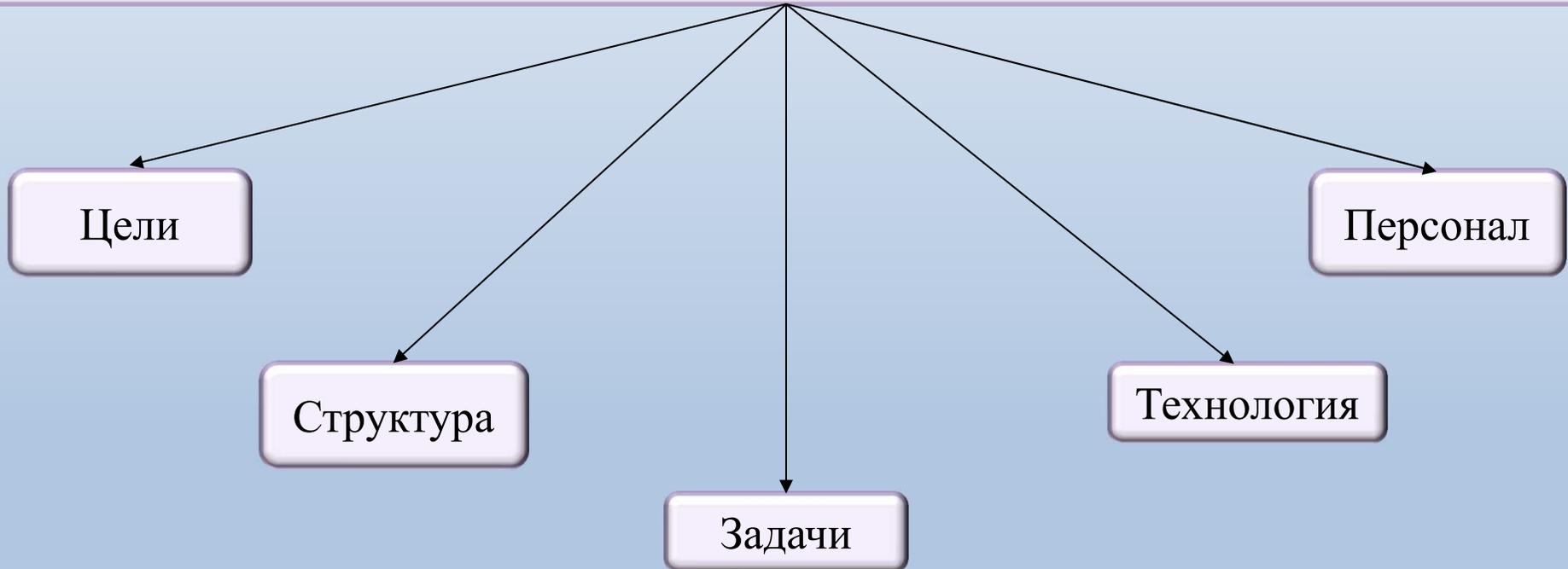
Цели

Структура

Задачи

Технология

Персонал



## Цели организации

конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа (коллектив, организация), работая вместе

Доля рынка

Разработка новой  
продукции

Качество услуг

Подготовка и отбор  
руководителей

Социальная  
ответственность

## Структура организации

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

Специализированное  
разделение труда

Сфера контроля

Закрепление работы за специалистами,  
т.е. теми, кто способен выполнить ее  
лучше всех с точки зрения организации  
как единого целого

Задача

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

Работа с людьми

Работа с предметами  
(машинами, сырьем, инструментами)

Работа с информацией

Технология

совокупность методов, процессов и материалов, используемых в какой-либо отрасли деятельности, а также научное описание способов технического производства

Технология

Цели

Структура

Задания (операции)

Персонал организации

Центральный фактор в любой модели управления, включая и ситуационный подход

Аспекты человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению

Поведение  
отдельных  
людей

Поведение  
людей в  
группах

Характер  
поведения  
руководителя

Функционирование менеджера в роли  
лидера и его влияние на поведение  
отдельных людей и групп

*Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности*

Умственные и  
физические  
способности

Производительность

Индивидуальное  
поведение и  
успешность  
деятельности

Ценности и  
притязания

Ценности и взгляды

Потребности

# *Методы исследования внутренней среды организации*

Аналитические  
методы

Экспертные  
методы

Внутренний  
мониторинг

Диагностирование

Моментные  
наблюдения

Постоянные  
наблюдения

Экспресс -  
диагностика

Основательная  
диагностика

Линейное  
программирование

Динамическое  
программирование

## 2 Внешняя среда организации

### *Основные характеристики внешней среды*

Взаимосвязанность факторов внешней среды

уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы

Подвижность среды

скорость, с которой происходят изменения в окружении организации

Сложность внешней среды

число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора

Неопределенность внешней среды

соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации

## Элементы внешней среды

Элементы, которые непосредственно влияют на хозяйственный процесс и испытывают на себе такое же влияние функционирования организации



# Элементы внешней среды

## Среда косвенного воздействия

Элементы, которые влияют на процессы, протекающие в организации не прямо, а косвенно, опосредованно



# 3 Методы диагностики внутренней и внешней среды организации

## *SWOT- анализ*

Определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды)

Сильные стороны  
(Strengths)

Преимущества  
организации

Возможности  
(Opportunities)

Факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке

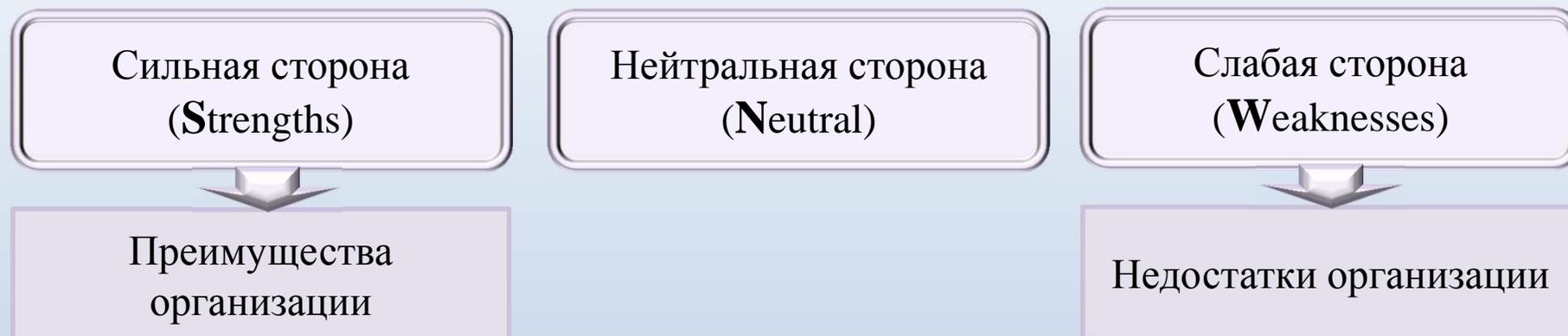
Слабые стороны  
(Weaknesses)

Недостатки организации

Угрозы  
(Threats)

Факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке

## *SNW – анализ*



## *Матрица SNW – анализа*

| Наименование стратегической позиции                                    | Качественная оценка позиции |                 |            |
|--|-----------------------------|-----------------|------------|
|  | Сильная (S)                 | Нейтральная (N) | Слабая (W) |
| Стратегия организации  |                             |                 |            |
| Бизнес-стратегии   |                             |                 |            |
| Оргструктура   |                             |                 |            |
| Финансы  |                             |                 |            |
| Продукт как конкурентноспособность                                     |                             |                 |            |
| Структура затрат   |                             |                 |            |
| Дистрибуция как система реализации продукции                           |                             |                 |            |
| Информационная технология  |                             |                 |            |
| Инновации как способ к реализации на рынке продуктов                   |                             |                 |            |
| Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации) |                             |                 |            |

## *PEST и STEP – анализ*

Используются для анализа макросреды

Политические аспекты  
(**P**olitical )

Экономические аспекты  
(**E**conomic)

Социальные аспекты  
(**S**ocial)

Технологические  
аспекты (**T**echnological)