



Факультет Санкт-Петербургская школа
экономики и менеджмента

ТЕМА 3. Организация. Внутренняя и внешняя среда

Сизова Ирина Алексеевна, iasizova@hse.ru
Бурко Екатерина Дмитриевна
Савина Дарья Олеговна

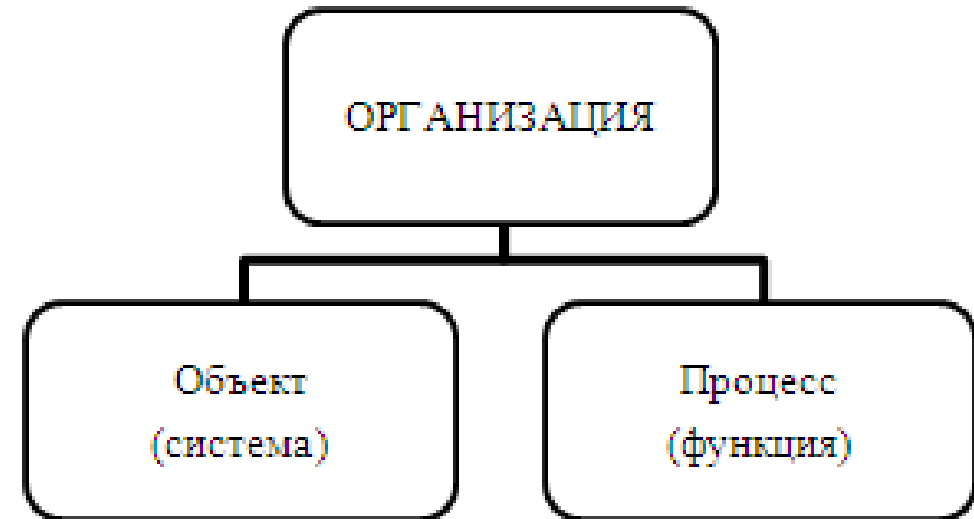
Санкт-Петербург, 2026



Терминология

Организация - процесс организовывания чего-либо, т.е. подготовка к наступлению какого-либо события или явления. Сознательное воздействие на кого-то или на что-то

Организация - упорядочивание чего-либо, совершенствование структуры и правил функционирования

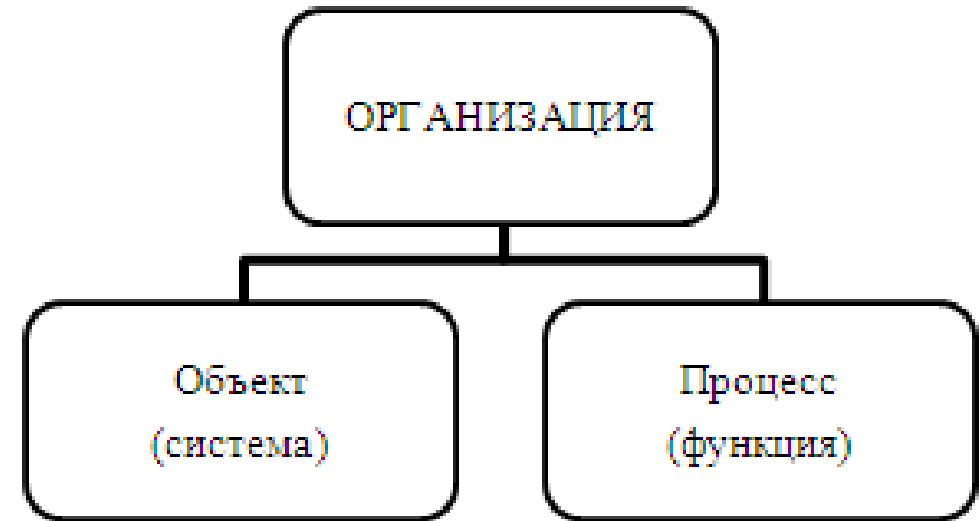


Терминология

Организация - группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

Организация - институт общества (физически существующая в обществе, но официально не зарегистрированная структура).

Организация - субъект (юридическое лицо) или государственный орган



Организация – это *социальная целостность*, направленная на конкретную цель, построенная как специально структурированная и скоординированная система, предназначенная для некоторой деятельности и связанная с окружающей средой



Терминология

Термин «организация» в менеджменте применяется для обозначения формальной организации

Управляется профессиональными менеджерами





Основные признаки организации

Наличие цели	придает смысл существованию
Обособленность	замкнутость внутренних процессов
Разделение труда	разные лица
Наличие связей	между отдельными элементами организации
Саморегулирование	самостоятельно решать те или иные вопросы
Организационная культура	совокупность ценностей и традиций



Формальная и неформальная организация

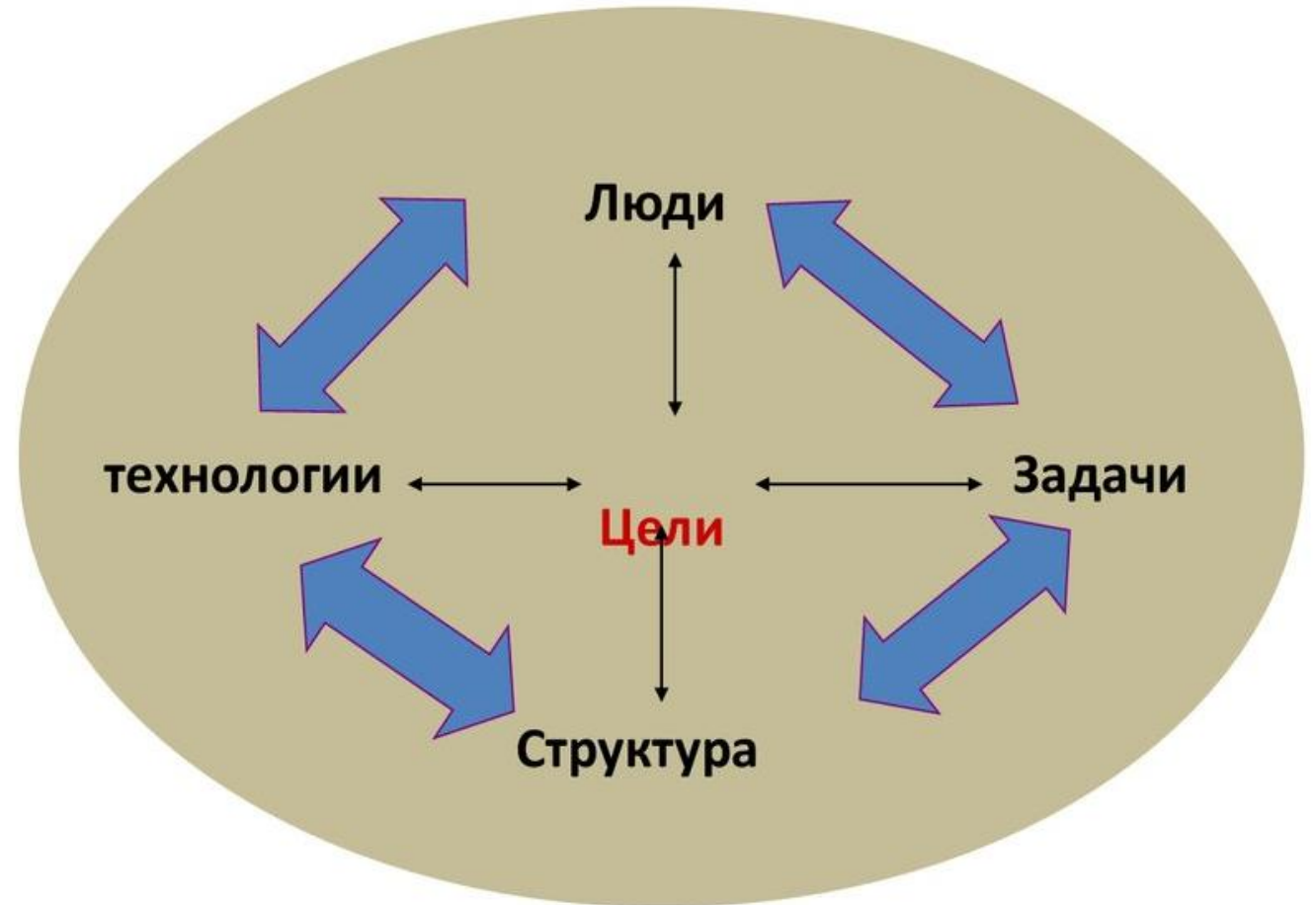
Параметры	Формальная организация	Неформальная организация
Цель	Официально предписанная	Определяется участниками
Характер взаимоотношений	Вертикальное подчинение	Равноправные, с выделением лидера
Организационная основа	Права и обязанности	Власть и политика
Регулятор поведения	Правила	Нормы

Внутренняя среда организации

комплекс факторов, условий и элементов, которые находятся внутри компании и напрямую влияют на ее функционирование, способность достигать целей и создавать ценность для стейкхолдеров

В отличие от внешней среды, эти факторы организация контролирует и может на них влиять

Их количество варьируется от 5 до 7



Внутренняя среда организации

7 факторов (Модель 7S)

Структура

Системы и процедуры

Стратегия

Сумма навыков

Состав персонала

Стиль управления

Совместно разделяемые ценности



McKinsey 7S Framework



Внутренняя среда организации

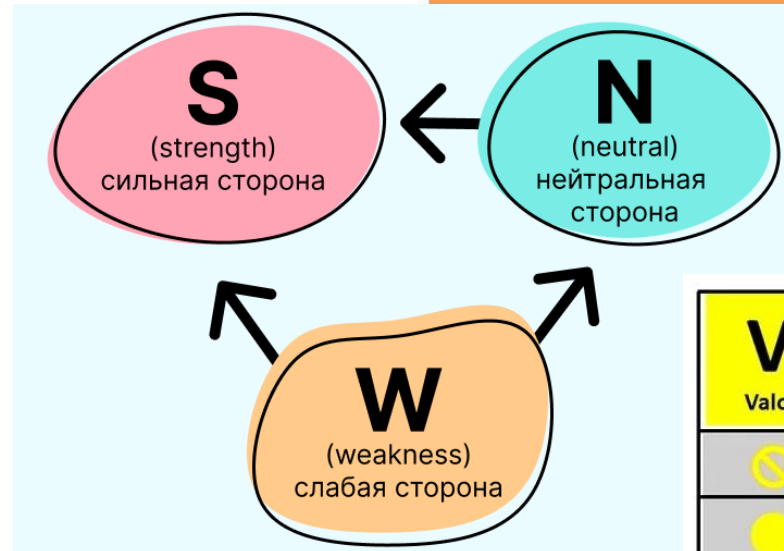
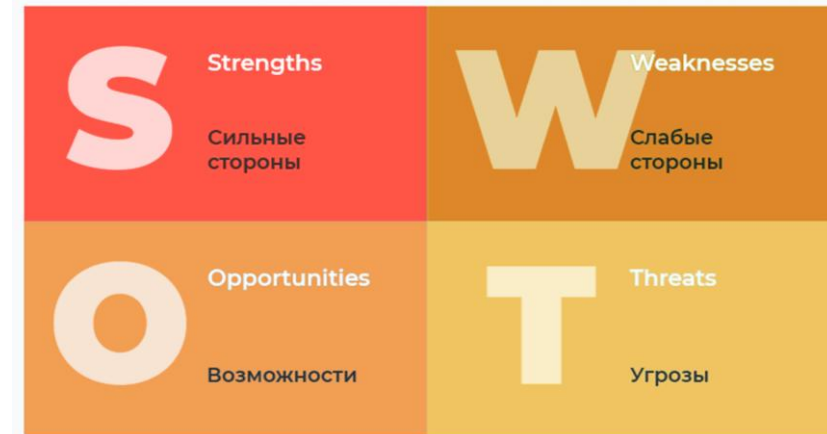
Для оценки состояния внутренней среды используют следующие методы:

SWOT-анализ - помогает связать сильные и слабые стороны с внешними возможностями и угрозами.

SNW-анализ - оценивает конкурентоспособность с точки зрения того, насколько компетенции компании сильнее, нейтральны или слабее среднеотраслевых.

VRIO-анализ - фокусируется на исследовании ресурсов и способностей с позиции их ценности, редкости, неповторимости и организованности для реализации.

Анализ цепочки создания ценности - позволяет увидеть, на каких этапах бизнес создает наибольшую ценность для клиента и где есть потенциал для оптимизации.



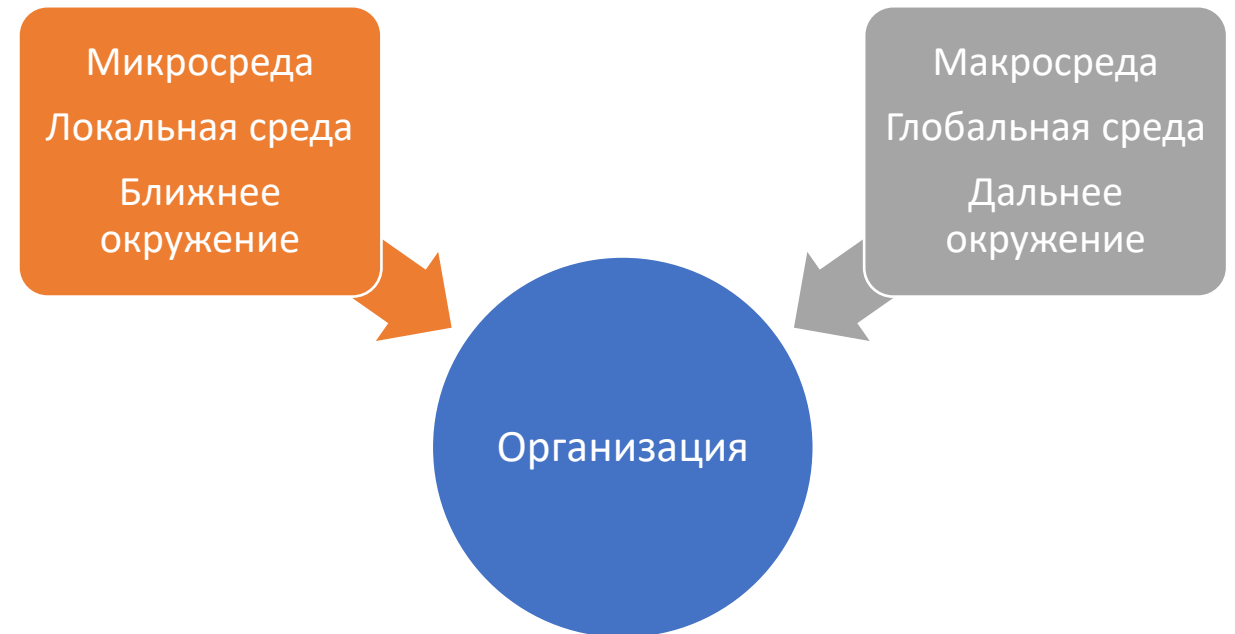
V Valor	R Raro	I Inimitable	O Organizado	
⊘				Desventaja competitiva
●	⊘			Paridad competitiva
●	●	⊘		Ventaja Competitiva temporal
●	●	●	⊘	Ventaja competitiva sin explotar
●	●	●	●	Ventaja Competitiva sostenible



Внешняя среда организации

совокупность факторов, условий и сил, которые находятся за пределами компании, но при этом оказывают на нее влияние

никогда не бывает статичной - она постоянно меняется



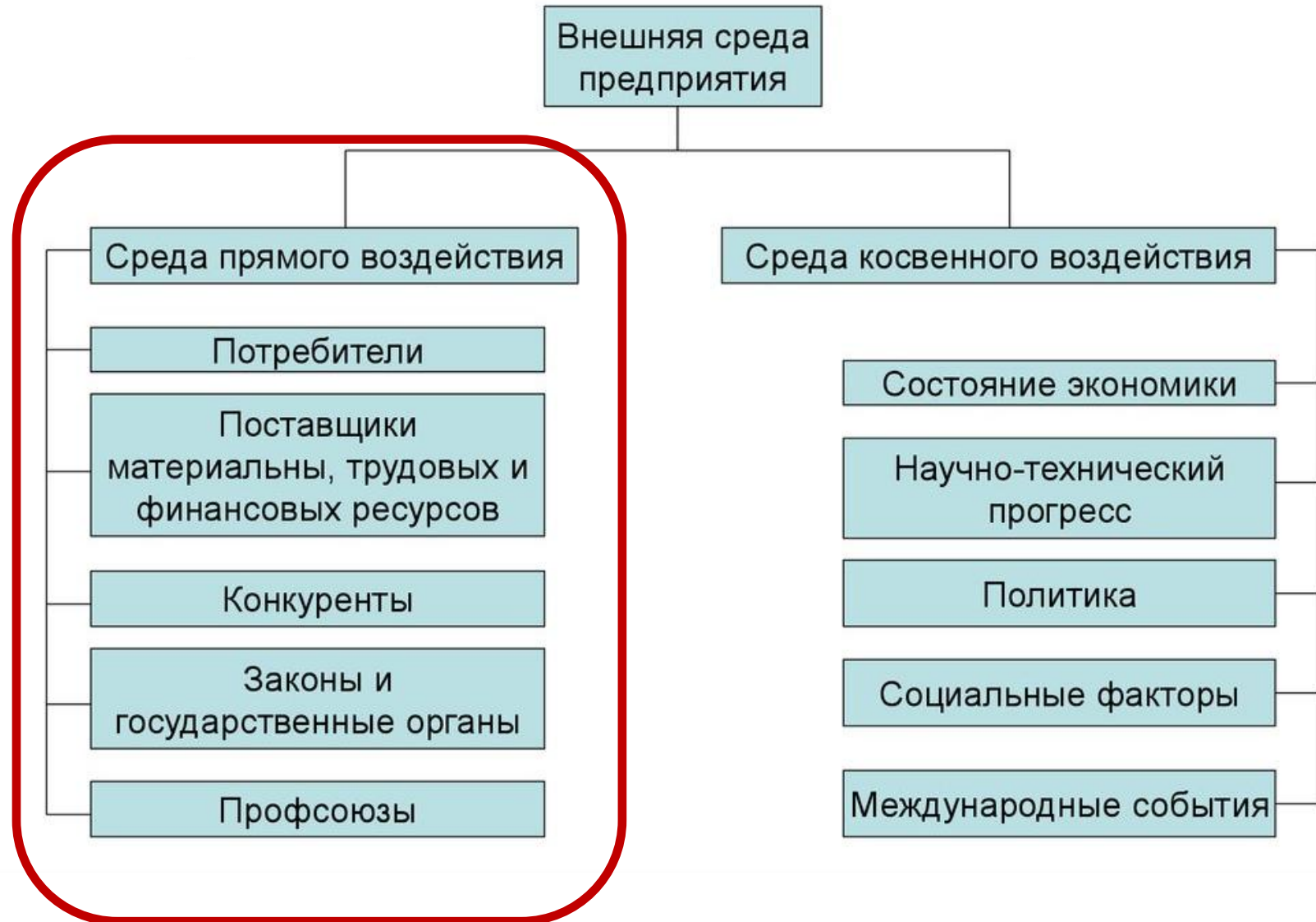


Внешняя среда организации

Микросреда

- Конкуренты
- Партнеры
- Клиенты
- Банки
- Стейкхолдеры

Микросреда = внешняя среда прямого воздействия

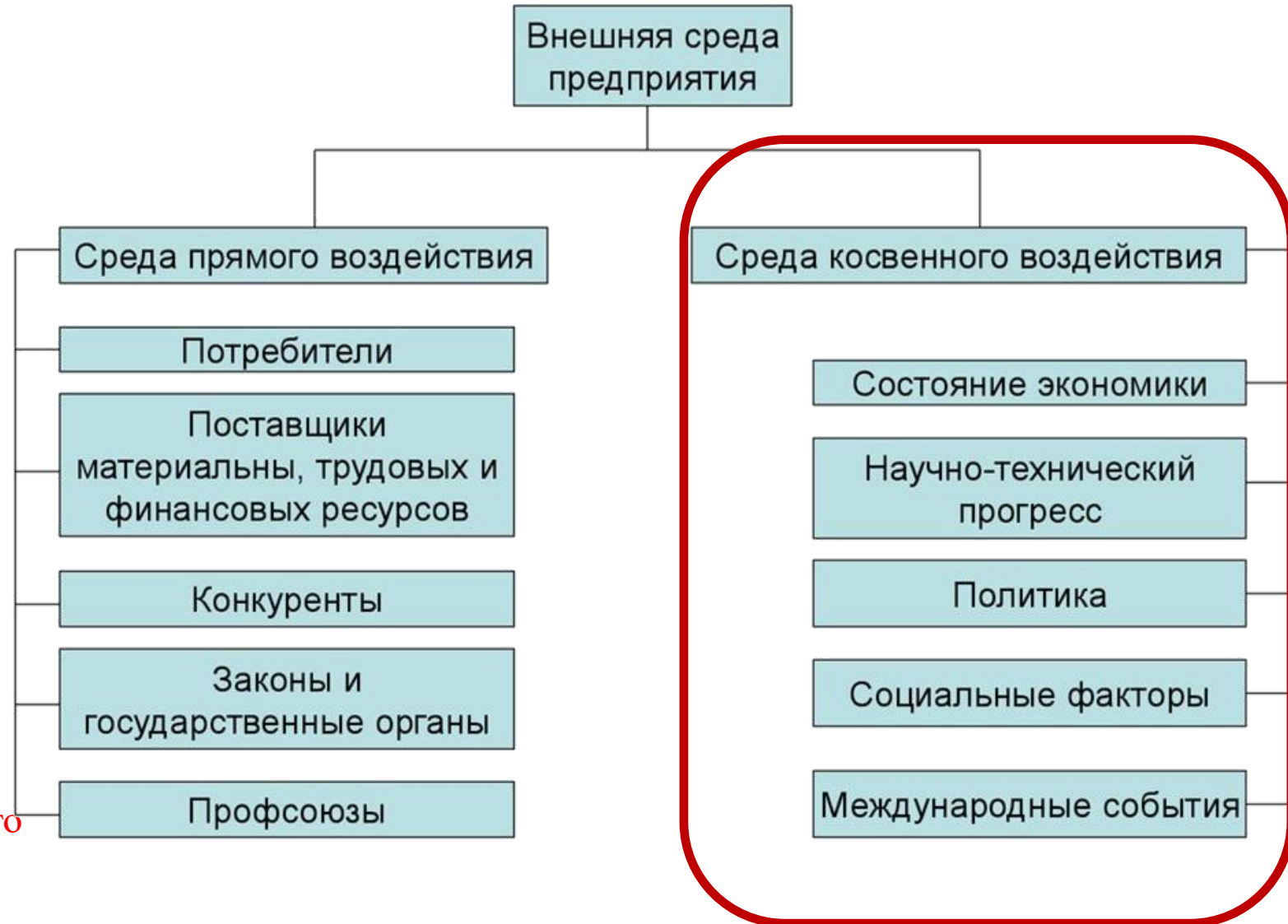




Внешняя среда организации. Макросреда

- Социальные факторы
- Технологические факторы
- Экономические факторы
- Политические факторы
- Социокультурные факторы
- Экологические факторы
- Международные факторы

Макросреда = внешняя среда косвенного воздействия





Внешняя среда организации

Ключевые характеристики внешней среды

- **Сложность** - число и разнообразие факторов, на которые нужно реагировать.
- **Подвижность (динамичность)** - скорость изменений в окружении.
- **Неопределенность** - степень достоверности и полноты информации о факторах.
- **Взаимосвязанность** - то, как изменение одного фактора влияет на другие

PEST-анализ - для изучения макросреды (политических, экономических, социальных, технологических факторов).

Пять сил Портера - для анализа конкурентной среды в отрасли

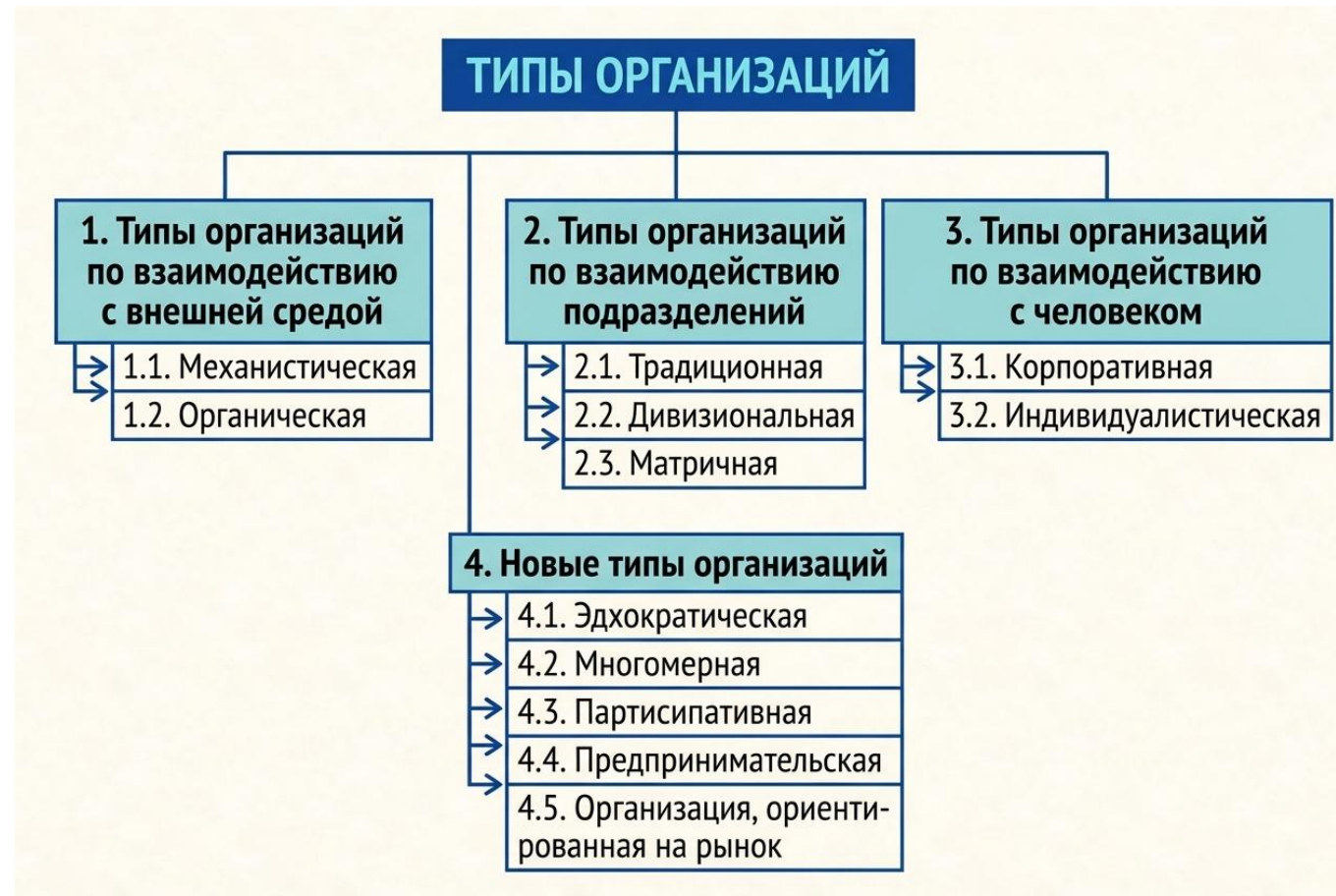
SWOT-анализ - чтобы сопоставить внешние факторы с сильными и слабыми сторонами самой организации.

задача менеджмента: не просто реагировать на эти изменения,
а предвидеть их, анализируя тренды и неопределенности



Типология организаций

- 1. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой**
- 2. Типы организаций по взаимодействию подразделений**
- 3. Типы организаций по взаимодействию с человеком**
- 4. Новые типы организаций**



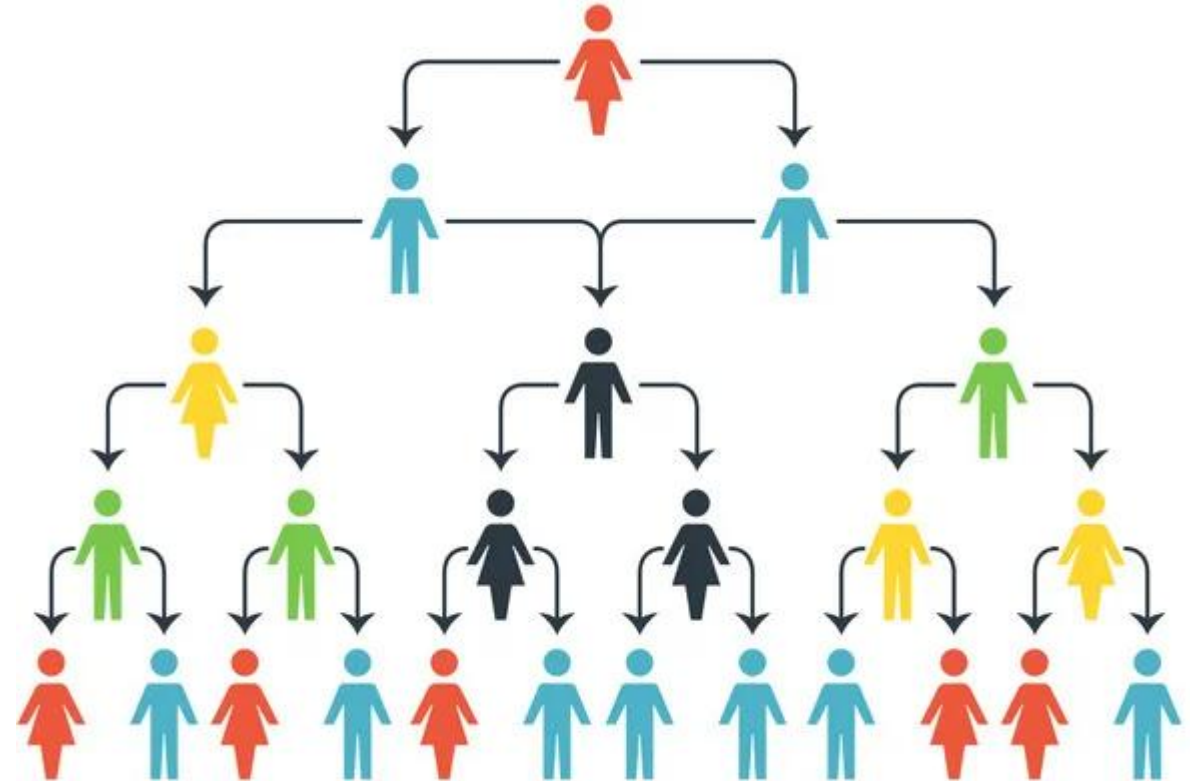
Типология организаций

1.1. Механистическая - жесткая иерархия, формализованные правила, узкая специализация сотрудников. Эффективна в стабильной среде

Пример: государственное учреждение или крупный завод с конвейерным производством, где процессы стандартизированы

1.2. Органическая - гибкая структура, децентрализованное принятие решений, акцент на коммуникации и адаптацию. Подходит для динамичной среды

Пример: IT-стартап, где команды самостоятельно корректируют задачи в зависимости от обратной связи от клиентов



Типология организаций

2.1. Традиционная - линейно-функциональная структура с четкой подчиненностью и разделением по функциям (производство, маркетинг, финансы)

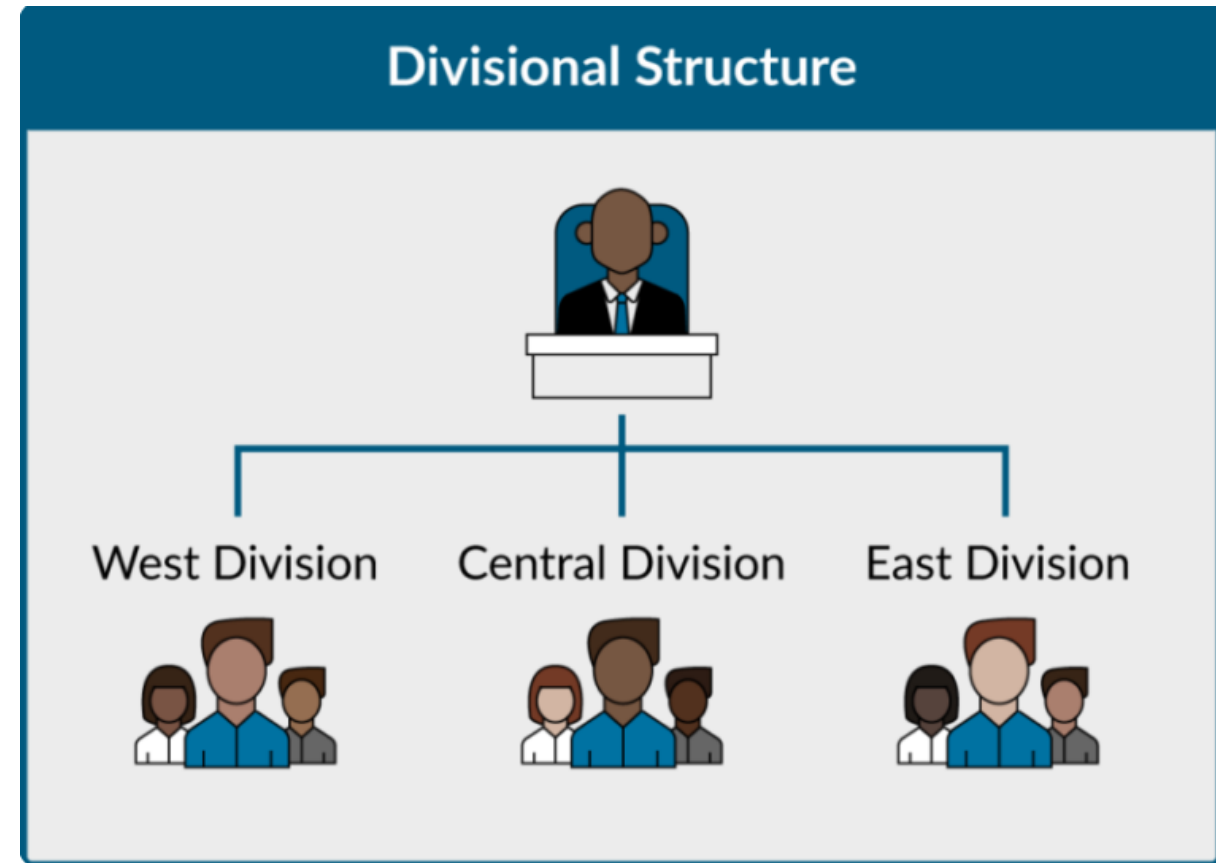
Пример: классическая производственная компания с отделами, работающими по утвержденным регламентам

2.2. Дивизиональная - подразделения (дивизионы) выделены по продукту, региону или клиенту; каждый дивизион относительно автономен

Пример: корпорация PepsiCo, где дивизионы отвечают за разные категории напитков и снеков

2.3. Матричная - двойное подчинение: сотруднику одновременно ставят задачи руководитель отдела и руководитель проекта

Пример: консалтинговая фирма, где специалисты из разных департаментов объединяются в проектные команды



Типология организаций

3.1. Корпоративная - приоритет целей организации над индивидуальными; жесткая иерархия, лояльность к компании.

Пример: крупные банки или госкорпорации, где сотрудники следуют единым стандартам и корпоративной культуре.

3.2. Индивидуалистическая - автономия сотрудников, поощрение инициативы, гибкость ролей.

Пример: креативные агентства или дизайн-студии, где каждый специалист вносит уникальный вклад





Типология организаций

4.1. Эдхократическая - управление через компетентность, а не должность; решения принимают эксперты

Пример: исследовательские центры или венчурные фонды, где авторитет основан на знаниях

4.2. Многомерная - подразделения (например, центры прибыли) самостоятельно отвечают за производство, сбыт и финансы

Пример: подразделения внутри крупной корпорации, работающие как мини-компании

4.3. Партиципативная - вовлечение сотрудников в принятие решений (советы, голосования)

Пример: кооперативы или компании с открытой обратной связью, где идеи сотрудников влияют на стратегию

4.4. Предпринимательская - поощрение внутреннего предпринимательства, запуск новых проектов внутри компании

Пример: Google с программой «20% времени», когда сотрудники могут развивать собственные идеи

4.5. Организация, ориентированная на рынок - структура строится вокруг потребностей клиентов, а не внутренних процессов.

Пример: ритейлер, который быстро адаптирует ассортимент и логистику под тренды спроса



Новые типы организаций

Типы организаций по цветам

Фредерик Лалу выделил 7 парадигм, в которых развиваются организации

Сейчас используются, преимущественно, только 5 из них - те, что встречаются в современном мире

Две предшествующие парадигмы соответствовали инфракрасному и пурпурному цвету - объединения людей на основе родственных сообществ и племен

Цвет	Основные черты	Пример
Красный	Выраженное лидерство	Бандитская группировка
Янтарный	Централизация власти, иерархия	Армия, Церковь
Оранжевый	Высокая ценность профессиональных компетенций	Крупные корпорации
Зеленый	Высокая роль личности	Компании, созданные по идеологии «семья»
Бирюзовый	Прозрачность бизнес-процессов, доверие сотрудникам	ВкусВилл, Аскона

Новые типы организаций





Концепция организации

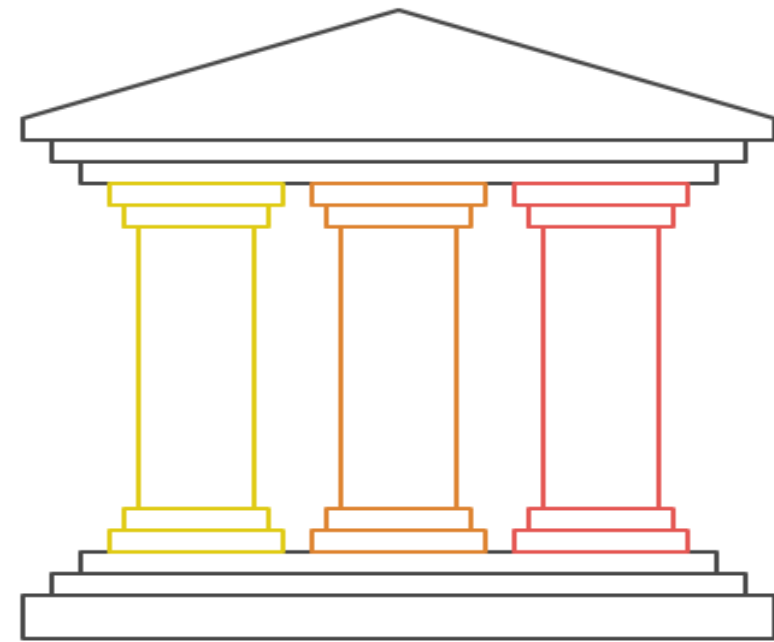
Организация должна иметь:

Миссию (цель)

Концепцию (план, суть)

Дорожную карту (стратегия, инструмент)

Концепция определяет стратегию действий



Миссия

Цель организации, определяющая ее существование и направление.



Концепция

Основной план, определяющий стратегию и суть организации.



Дорожная карта

Стратегический инструмент, направляющий организацию к ее целям.



Концепция организации

это совокупность организационных решений, направленных на создание целевого позиционирования и решение ключевых стратегических проблем

показывает направление движения и объясняет, как миссия будет осуществляться для достижения общей цели

Направления концепций организации:

- финансовая
- конкурентная
- товарная
- маркетинговая

Каждая из них может сводиться к одному -
удовлетворению потребностей клиента





Концепция организации

Для чего?





Концепция организации

Для чего?



Концепция организации

Что необходимо учитывать при разработке концепции?

- Ориентация на прогнозы
- Удовлетворение потребностей клиентов
- Ускорение разработки и производства новых товаров
- Появление новых управленческих подходов (проектный, экосистемный, кластерный и проч.)
- Знания и компетентность персонала, их постоянное развитие





ТЕМА 3. Организация.
Внутренняя и внешняя среда

Модели жизненного цикла организации и менеджмент



Жизненный цикл организации

это совокупность стадий, которые компания проходит от момента создания и до закрытия

Стандартная модель, описывающая путь организации, включает в себя 4 этапа:

- рождение
- рост
- зрелость
- старость

Продолжительность этих этапов может различаться у разных организаций, однако наиболее продолжительным обычно является этап зрелости



Жизненный цикл организации

Модель 1 – модель Ларри Грейнера (1972)

Стадия 1. Рост через креативность (*кризис лидерства*)

Стадия 2. Рост через директивное руководство (*кризис автономии*)

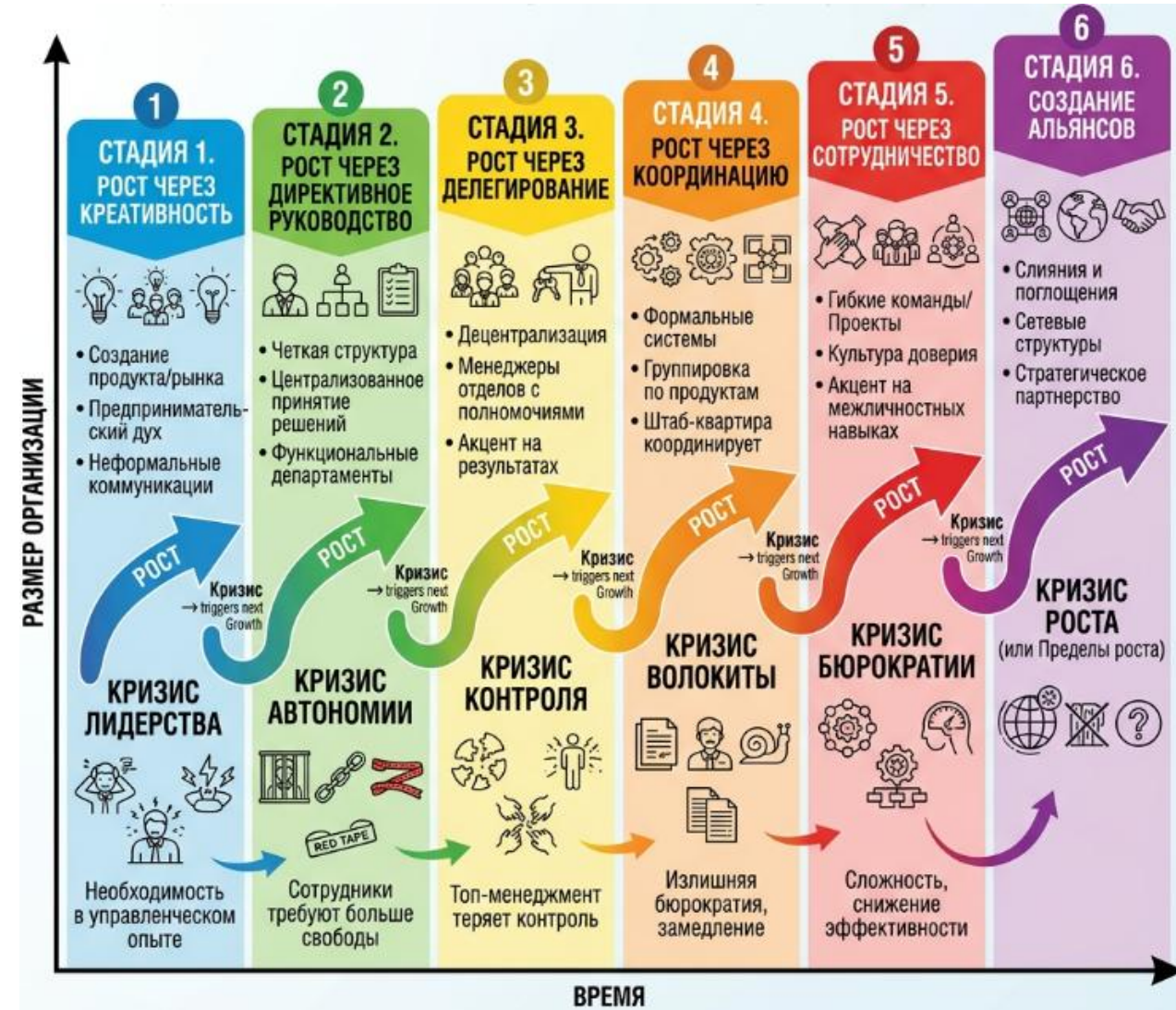
Стадия 3. Рост через делегирование (*кризис контроля*)

Стадия 4. Рост через координацию (*кризис волокиты*)

Стадия 5. Рост через сотрудничество (*кризис бюрократии*)

Стадия 6. Создание альянсов (*кризис роста*)

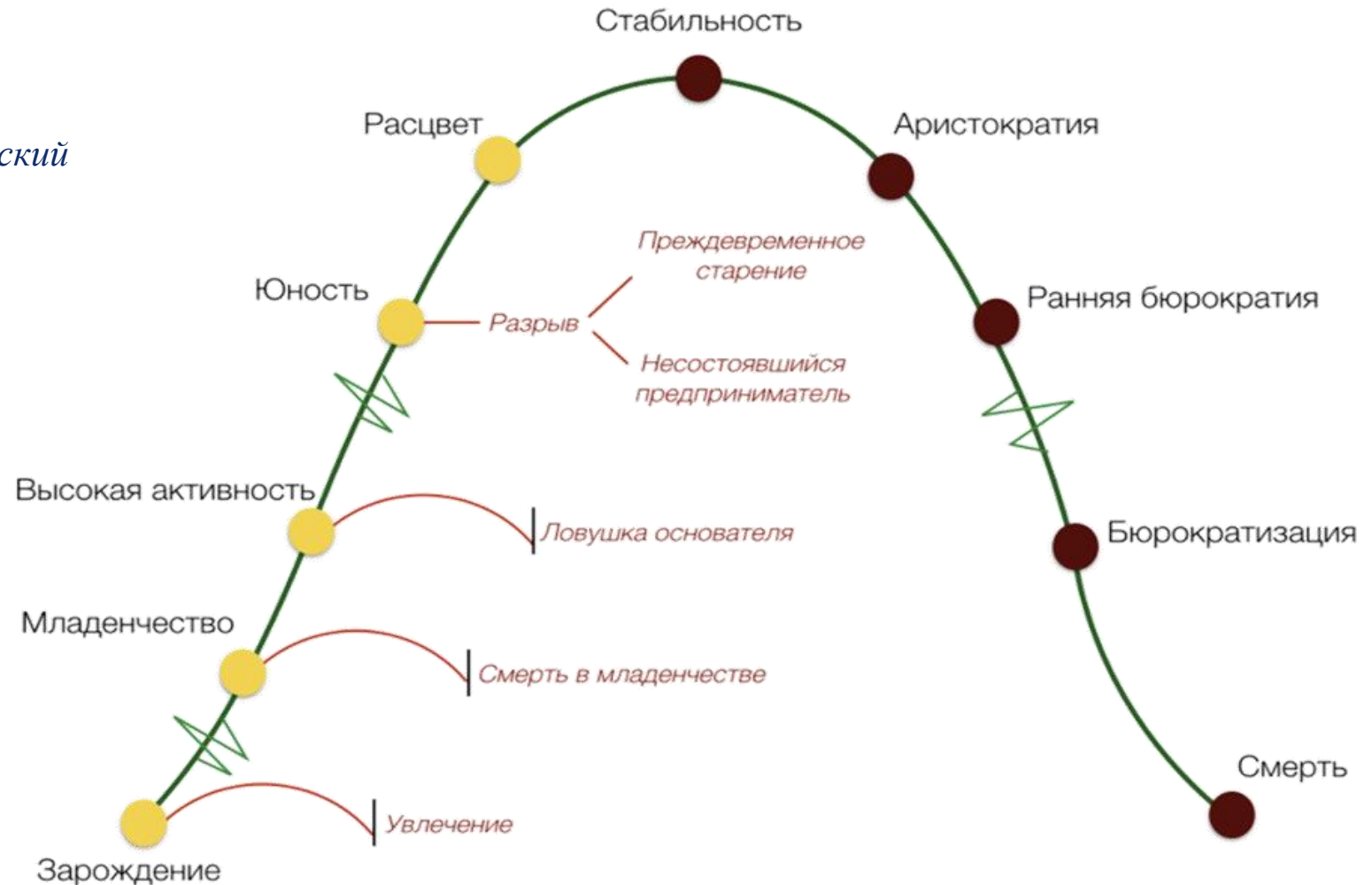
Каждая стадия — одновременно следствие предыдущей и причина последующей стадии



Жизненный цикл организации

Модель 2 – модель Ицхака Адизеса (циклический характер)

1. Выхаживание, зарождение
2. Младенчество
3. Детство, высокая активность
4. Юность
5. Расцвет
6. Стабилизация
7. Аристократизм
8. Ранняя бюрократизация
9. Поздняя бюрократизация, бюрократизация
10. Смерть

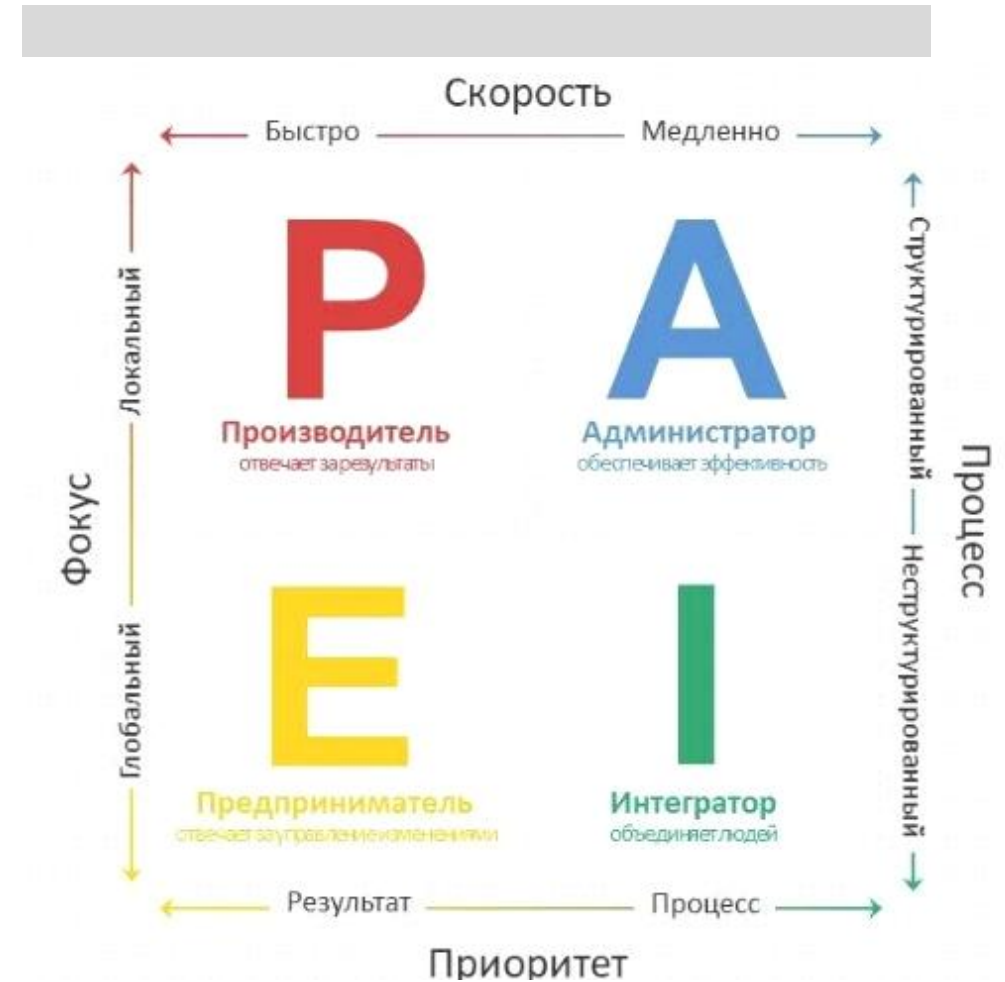


Жизненный цикл организации

Модель 2 – модель Ицхака Адизеса (циклический характер)

РАЕІ

- Производители (Р) сосредоточены на результате - стремятся выпускать максимально хороший продукт в текущих условиях
- Администраторы (А) сфокусированы на регламентах и правилах
- Предприниматели (Е) действуют неординарно. Они придумывают идеи и сосредоточены на долгосрочном развитии
- Интеграторы (І) заботятся о взаимоотношениях в коллективе





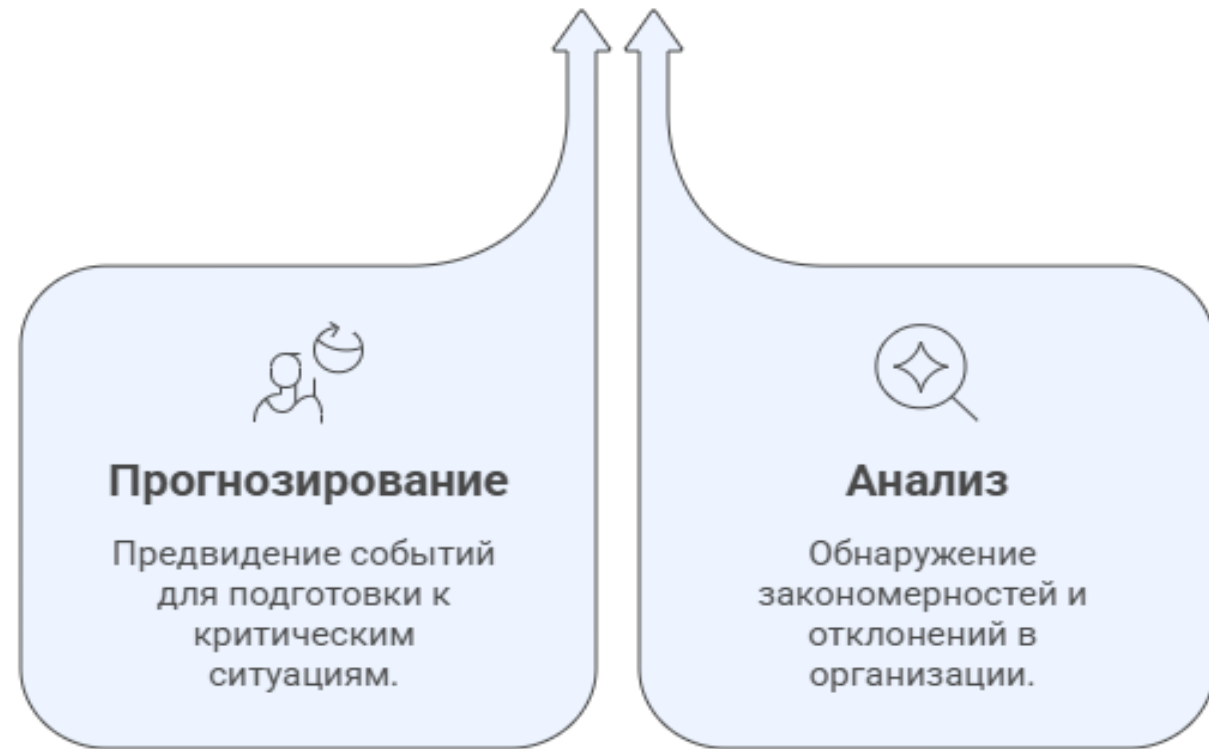
Этап жизненного цикла	Оптимальный тип менеджера (РАЕІ)	Ключевая задача этапа	Почему именно этот тип
Ухаживание (зарождение идеи)	Е - Предприниматель	Проверить идею на жизнеспособность, взять на себя риск	Нужен человек, который загорится идеей и увидит потенциал рынка
Младенчество	Р - Производитель (при поддержке Е)	Выпустить реальный продукт, заработать первые деньги	Без фокуса на результате компания просто не выживет
Детство(быстрый рост)	А - Администратор	Систематизировать хаос: регламенты, контроль, процессы	Рост без правил ведет к коллапсу - нужен порядок
Юность	А - Администратор (+ Е и Р вместе)	Переход к профессиональному управлению, закрепление структур	Самый болезненный этап: порядок важен, но нельзя убить инновации
Расцвет	Сбалансированный РАЕІ	Одновременно расти, производить, наводить порядок и объединять людей	Все четыре роли работают в команде и дополняют друг друга
Стабильность (зрелость)	І - Интегратор (+ А)	Сохранить культуру, сплоченность, не дать компании заостенеть	Без интеграции начинается стагнация и потеря смыслов
Стагнация / Аристократизм	Е и Р - Предприниматель + Производитель	Вернуть драйв, фокус на результате, адаптивность	Бюрократия съела гибкость - нужны свежие идеи и энергия
Ранняя бюрократия	Р и Е	Срочно реанимировать продукт и поиск новых направлений	Если не вернуть производителя и предпринимателя - организация умирает

Жизненный цикл организации

Модель 2 – модель Ицхака Адизеса (циклический характер)

Плюсы модели:

- 1) позволяет прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций, а значит, дает возможность подготовиться к ним надлежащим образом.
- 2) детально описывает то, что происходит внутри организации, обнаруживая закономерные, естественные явления и отклонения, что помогает менеджеру сосредоточиться на решении реальных проблем

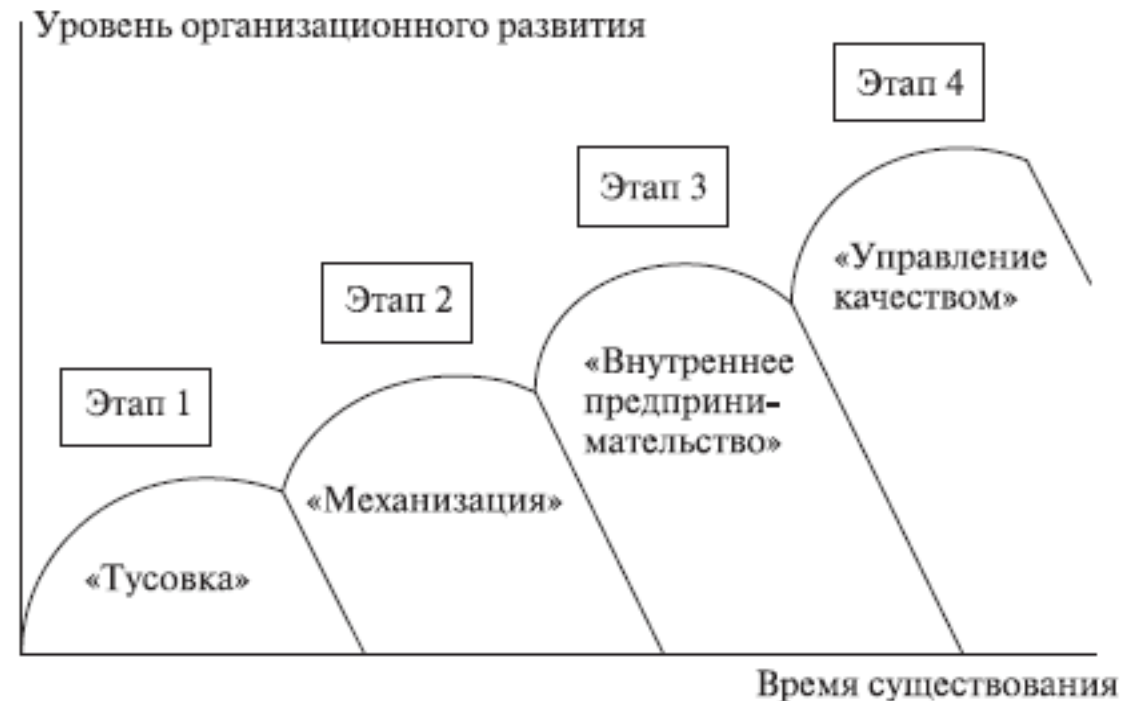


Жизненный цикл организации

Модель 3 – модель Е. Емельянова и С. Поварницыной

- Этап «Тусовка»
- Этап «Механизация»
- Этап «Внутреннее предпринимательство»
- Этап «Управление качеством»

Смена этапов сопровождается значительными трансформациями внутри организации при попытке разрешить кризис каждого отдельного этапа

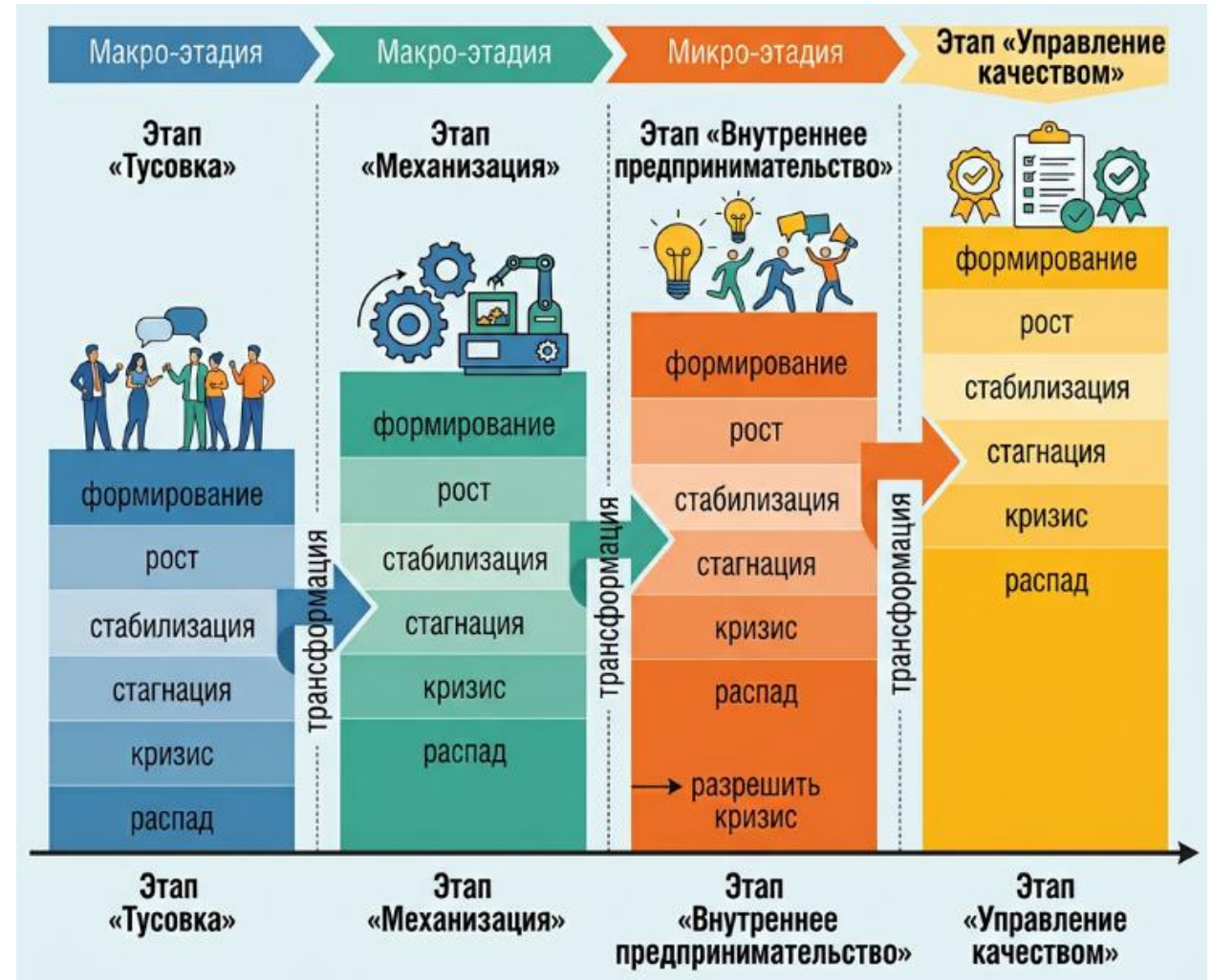


Жизненный цикл организации

Модель 3 – модель *Е. Емельянова и С. Поварницыной*

Каждый из этих макроэтапов подразделяется на 6 стадий:

- формирование
- рост
- стабилизация
- стагнация
- кризис
- распад



Источники

1. Астахова, Н. И. Теория управления: учебник для вузов /Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — М.: Издательство Юрайт, 2025. —306 с. —(Высшее образование). —ISBN 978-5-534-20190-1. —Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. —URL: <https://urait.ru/book/teoriya-upravleniya-560196>

2. Одинцов, А. А. Основы менеджмента: учебник для вузов /А. А. Одинцов. —2-сизд.,испр.идоп. —М.: Издательство Юрайт, 2025. —241 с. —(Высшее образование). —ISBN 978-5-534-16616-3. —Текст : электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. —URL: <https://urait.ru/book/osnovy-menedzhmenta-562655>

