

# **Тема 4. Контекстуальный подход: стратегия и структура**

# **1. СИТУАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ, КОНТЕКСТУАЛЬНЫЕ ПЕРЕМЕННЫЕ**

## • **Контекстуальный подход**

- Поход в Теории организации, отрицающий возможность выдвижения любых универсальных принципов управления деятельностью, вне контекста деятельности, специфики ситуации.

[Щербина В.В. Социальные теории организации.  
Словарь. 2000]

# Научный менеджмент

Высокая степень разделения труда

Иерархичность структуры

Стандартизация процессов

Планированием занимаются специалисты



**Фредерик Тейлор (1856-1915)**  
**Frederick Winslow Taylor**



**Фредерик Тейлор (1856-1915)**  
**Frederick Winslow Taylor**

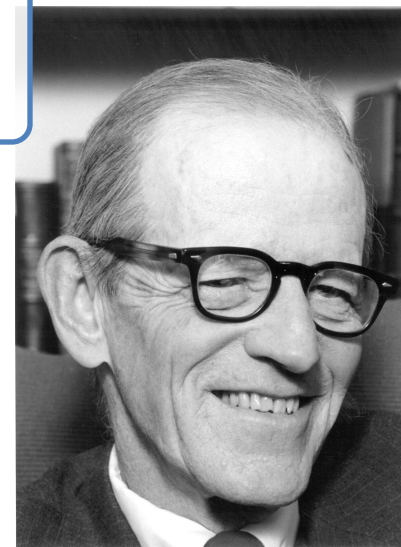


**Анри Файоль (1841-1925)**  
**Henri Fayol**

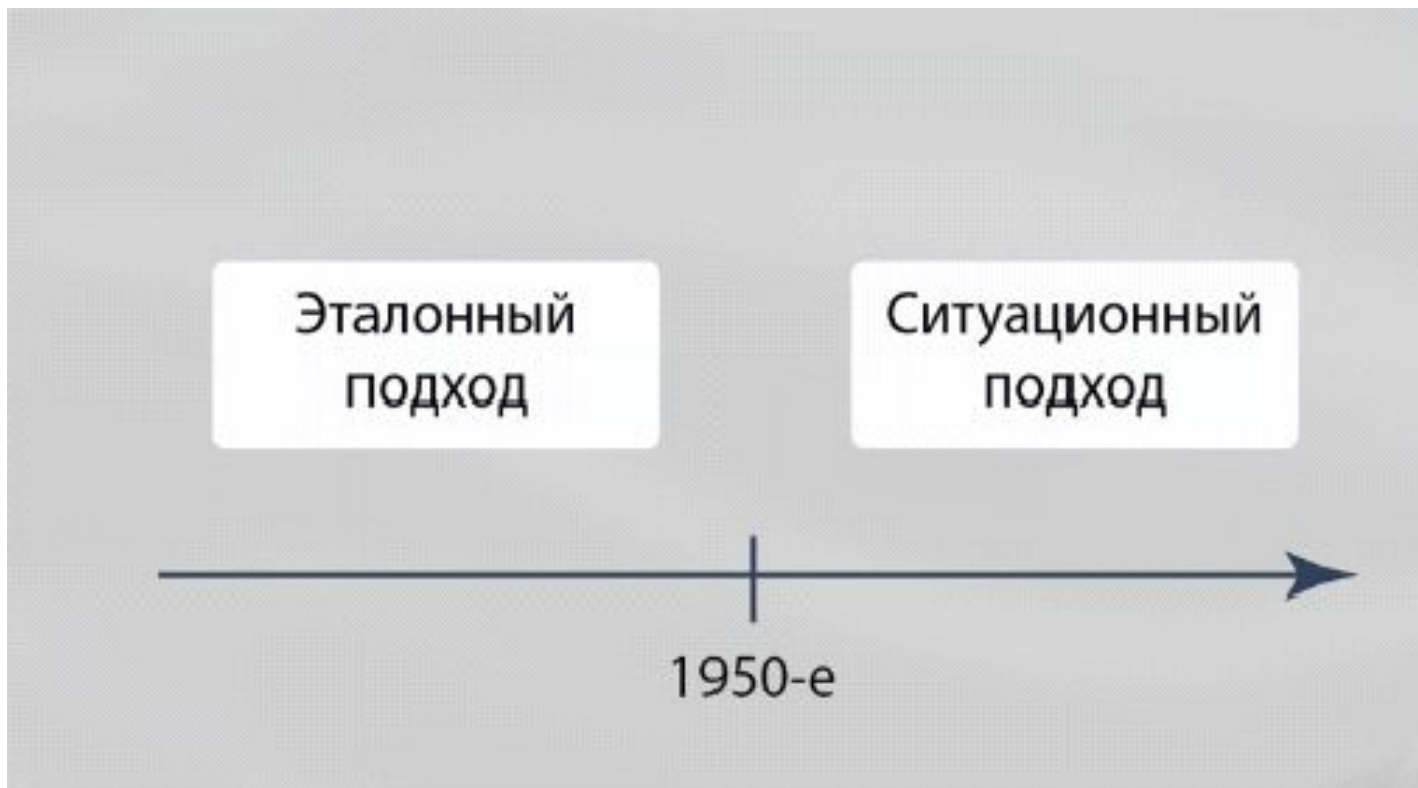
**Не рассматривается  
ситуационность (контекст)**



**Макс Вёбер (1864-1920)**  
**Max Weber**



**Элтон Мэйо (1880-1949)**  
**George Elton Mayo**



# Пять ситуационных переменных

Цели и стратегия

Технология

Размер, стадия  
жизненного цикла

Культура

Внешняя среда

## • **Стратегия организации**

- Разновидность долгосрочного плана развития коммерческой или производственной организации, которая строится с учетом перспектив взаимодействия организации с внешней средой в будущем.

[Щербина В.В. Социальные теории организации.  
Словарь. 2000]



**Стратегии появились существенно позже первых промышленных организаций. Их появление совпало с разделением функций владения и управления (Альфред Чандлер)**



Когда собственник управляет, то нет и необходимости в стратегии

Ориентация собственника на долгосрочное развитие



Ориентация менеджера на прибыль в краткосрочном периоде

**Конфликт интересов**



Когда собственник управляет, то нет и необходимости в стратегии

Ориентация собственника на прибыль



Ориентация менеджера на развитие карьеры и компании

## Конфликт интересов







## **2. ИСТОРИКО- СИТУАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ АЛЬФРЕДА ЧАНДЛЕРА**

# Подход Альфреда Чандлера к пониманию стратегии



## Разновидности стратегий

Оборонительные

Позитивные

## • Оборонительная стратегия

- Связана с консолидацией активов и направлена на удержание существующих позиций организации



- Иерархичная, централизованная, функционально специализированная структура



- Стандартизация организационных структур дочерних предприятий
- Централизация управленческих функций
- Построение общей иерархии
- **Пример показателен для любой крупной компании с множеством АКТИВОВ**

## • **Позитивная стратегия**

- Направлена на активное расширение сферы деятельности организации



- Децентрализованная, многооблачная структура, высокая автономия бизнес-единиц

# **3. КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ МАЙКЛА ПОРТЕРА, И ИХ ВЛИЯНИЕ НА СТРУКТУРУ ОРГАНИЗАЦИИ**

# Менеджеры отвечают на два вопроса:

1. Компания будет действовать посредством низкой цены или предлагая уникальные товары и услуги?
2. Поле деятельности компании будет широким (многие сегменты) или узким (определенные сегменты рынка)?

[Дафт Р. Л. Теория организации, 2009]













- Рыночная (конкурентная) стратегия свойственна только одному бизнесу (бизнес-единице)

## Фокусированное ценовое лидерство




- Простая линейно-функциональная структура, высокая степень формализации и централизации

# Ценовое лидерство при широком охвате рынков




- Линейно-функциональная структура с развитыми горизонтальными связями

# Дифференциация при широком охвате рынков



- Дивизиональная структура  
(возможно матричная структура)

# Фокусированная дифференциация



- Смешанная функциональная структура (линейно-функциональная структура с горизонтальными связями)

# 4. МОДЕЛЬ МАЙЛЗА И СНОУ



Менеджеры стремятся  
сформулировать стратегии  
соответствующие требованиям  
внешней среды

Поиск

Реактор

Защита

Анализ



## Поиск



Постоянный поиск новых продуктов, инновации, постоянное развитие и расширение доли рынка.  
Уместна в динамично развивающейся окружающей среде, где творчество важнее производительности



Децентрализованные дивизиональные или гибкие матричные структуры, инновационный тип по Г.Минцбергу

## Защита



Фокус на удержании существующих клиентов и совершенствование существующих товаров. Сокращение издержек и повышение рентабельности. Успешна в ситуациях спада рынка или, наоборот, в стабильном окружении



Централизованные линейно-функциональные структуры, высокая степень формализации и разделения труда, низкий профессионализм исполнительского персонала



## Российские страховые компании в 2008-2009 гг.

Оптимизация издержек

Автоматизация

Стандартизация

Централизация

Полная централизация одного из видов  
основной деятельности

Сокращение обязанностей специалистов  
на местах

Жесткая стандартизированная процедура  
принятия решений



## Анализ



Синтез первых двух стратегий: стабильное ядро проверенных продуктов и ограниченные инновации по «периферии»



Комплексные сильно дифференцированные структуры по Лоуренсу и Лоршу: централизованное операционное ядро и децентрализованные «периферийные» подразделения

## Реактор



Не стратегия в строгом смысле слова.  
Заключается в наборе хаотичных реакций  
на изменение внешней среды



Отсутствие явных приоритетов в структуре  
организации

# **5. ТИПОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ (МИССИЙ) В.И.ГЕРЧИКОВА**

Компании выбирают себе цель,  
согласно которой они строят свою  
стратегию и дальнейшую деятельность

Прибыль

Работники

Клиенты

Развитие

Дело

Территория



## Прибыль

Главная цель и смысл деятельности любой бизнес-организации — прибыль. Именно размер текущей прибыли показывает, насколько успешна деятельность организации





## Прибыль

Главная цель и смысл деятельности любой бизнес-организации — прибыль. Именно размер текущей прибыли показывает, насколько успешна деятельность организации



Индивидуальная организация, разделение труда, централизация, административный контроль. Механистическая структура (по Минцбергу)

## Клиенты

Клиент в бизнесе важнее всего. Если у нас будут постоянные и надежные клиенты и мы будем хорошо удовлетворять их нужды, будет и все остальное — и прибыль, и развитие, и довольные своей работой и зарплатой люди



# NORDSTROM

Правила компании:

1. Клиент всегда прав
2. Если клиент не прав, смотри пункт 1
3. Во всех остальных случаях руководствуйтесь здравым смыслом

## Клиенты

Клиент в бизнесе важнее всего. Если у нас будут постоянные и надежные клиенты и мы будем хорошо удовлетворять их нужды, будет и все остальное — и прибыль, и развитие, и довольные своей работой и зарплатой люди



Дивизиональная или матричная структура (по типам клиентов).  
Широкая специализация, письменные отчеты

## Дело

Наше дело нужно людям, без него общество жить не может. И мы должны делать это дело на мировом уровне. И тогда все будет — и клиенты, и прибыль, и развитие, и удовлетворенные своей работой люди



Командная работа на высшем уровне. Высокий профессионализм персонала, децентрализация. Профессиональная бюрократия (по Минцбергу)

## Работники

Работник - важнейший фактор любого бизнеса. Если он хочет работать, квалифицирован, предан фирме и активен, он все обеспечит — и клиентов, и высокое качество, и прибыль, и постоянное развитие нашего дела







Домашняя атмосфера



Тесное общение



Совместные праздники



Решение проблем друг друга

## Работники

Работник - важнейший фактор любого бизнеса. Если он хочет работать, квалифицирован, предан фирме и активен, он все обеспечит — и клиентов, и высокое качество, и прибыль, и постоянное развитие нашего дела



Слабая определенность функций, взаимозаменяемость, неформальные отношения. Миссионерский тип (по Минцбергу)

## Развитие

Жизнь динамична, и чтобы долго оставаться на плаву нужно менять и клиентов, и дело, и работников. Поэтому развитие — единственная основа долговременного успеха для любой фирмы



Командная работа, ожидается активность. Матричные или проектные структуры, развитые горизонтальные связи. Инновационный тип (по Минцбергу)

## Территория

Наш бизнес неотделим от данной территории (населенного пункта, микрорайона) — и жить, и развиваться, и погибать мы можем только вместе. Наша взаимная заинтересованность и взаимопомощь — залог наших общих успехов



Обычно линейно-функциональные структуры. Ограниченный уровень профессионализма персонала. Значительная доля вспомогательных работников



# 6. МОДЕЛЬ СТРУКТУРНОГО СООТВЕСТВИЯ





## Нелиберальность рынков в России

Недостаточная насыщенность многих рынков

Государственные монополии на рынках



**Можно быть неэффективным и успешным**









## Модель стратегического выбора

Не подтверждается эмпирическими данными

Структура организации определяется ее стратегией и степенью либеральности внешней среды

Стратегия не меняется в зависимости от структуры

**Внешняя среда — главный источник давления  
и изменений**

**Структура следует за стратегией**