The background features a gradient from light green at the top to dark blue at the bottom. On the left side, there is a large, semi-transparent circular scale with numerical markings from 140 to 260. Several circular patterns, some solid and some dashed, are scattered across the background, some with arrows indicating a clockwise direction. The text is positioned on the right side of the image.

ТЕОРИЯ
ОРГАНИЗАЦИОННОГО
ПОТЕНЦИАЛА
АНСОФФ

ИСТОРИЯ...

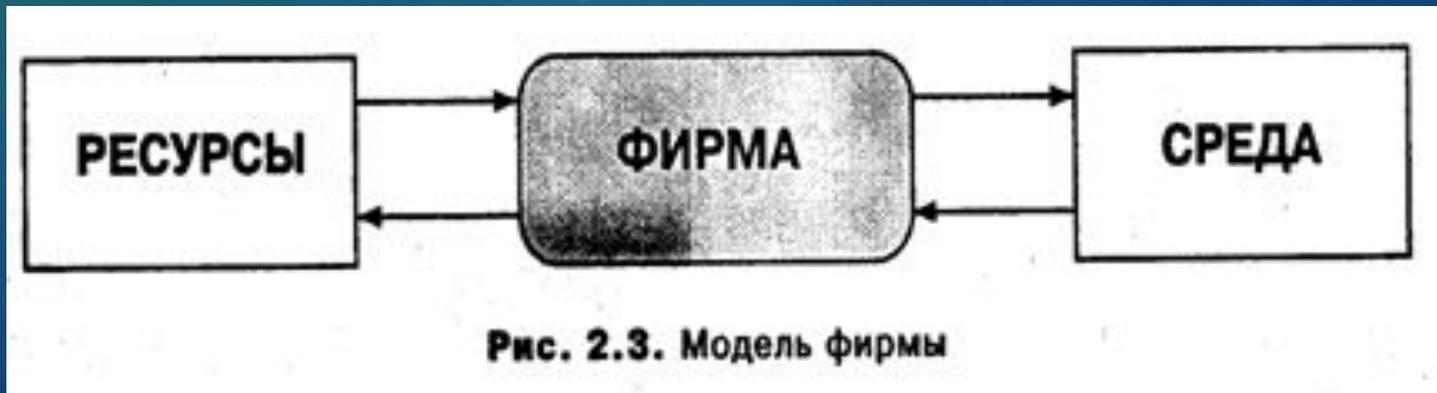
- В начале 1970-х годов американский ученый Игорь Ансофф выдвинул ряд новых идей, касающихся подходов к пониманию и развитию организационных структур управления. Промышленную организацию он рассматривает как некоторую систему, осуществляющую взаимосвязи с источниками ресурсов и внешней средой (рынки сбыта, конкуренты, правительство и др.). Исходя из этого выделяется два исторически сложившихся подхода к формированию организационных структур. В начале 1970-х годов американский ученый Игорь Ансофф выдвинул ряд новых идей, касающихся подходов к пониманию и развитию организационных структур управления. Промышленную организацию он рассматривает как некоторую систему, осуществляющую взаимосвязи с источниками ресурсов и внешней средой (рынки сбыта, конкуренты, правительство и др.). Исходя из этого выделяется два исторически сложившихся подхода к формированию организационных структур.

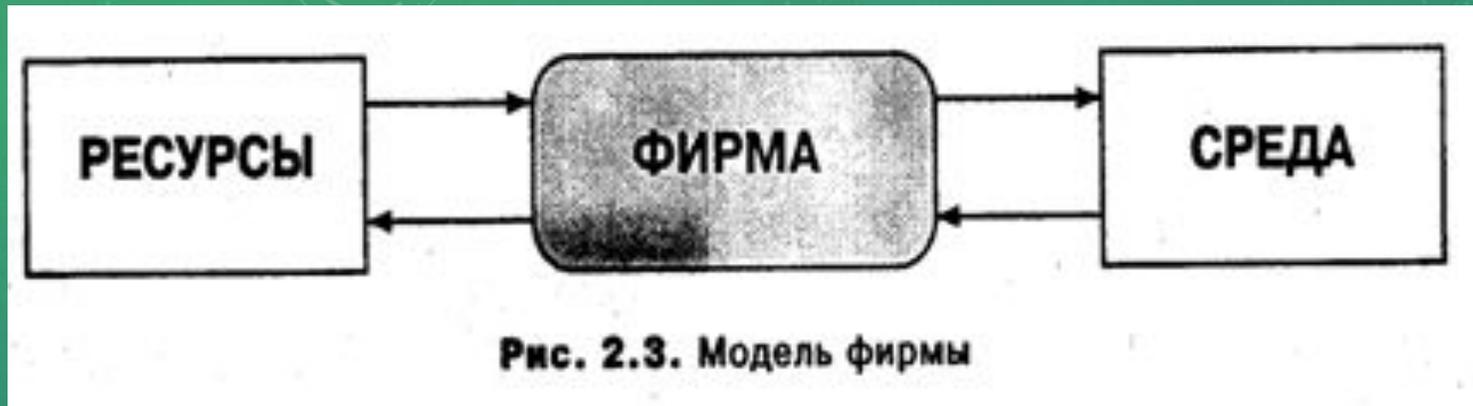
ПЕРВАЯ СТРУКТУРА...

- Первый из них – **структурный подход** – был характерен для периода до второй мировой войны. Основной упор в нем был сделан на внутреннее строение фирм, разделение функций и рационализацию управления. В своей основе подход являлся статическим, так как не учитывал динамики изменения организационных структур под воздействием внешних факторов.

ВТОРАЯ СТРУКТУРА...

- Второй, **динамический подход** получил наиболее широкое распространение в послевоенный период. Основное внимание в нем сосредоточиться на анализе связей фирмы со средой, в которой она действует, и с источниками ресурсов. Динамический подход иллюстрируется моделью фирмы, представленной на рис. 2.3.

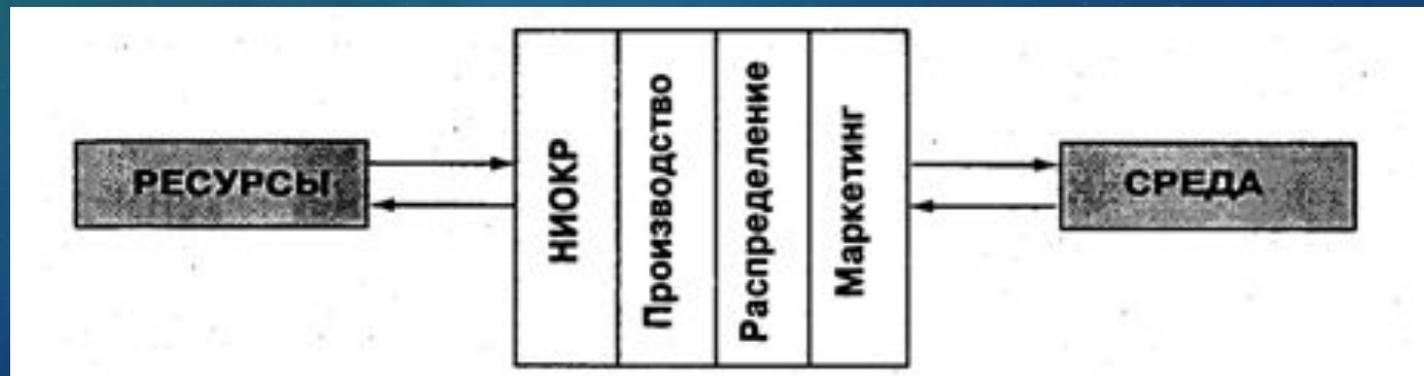




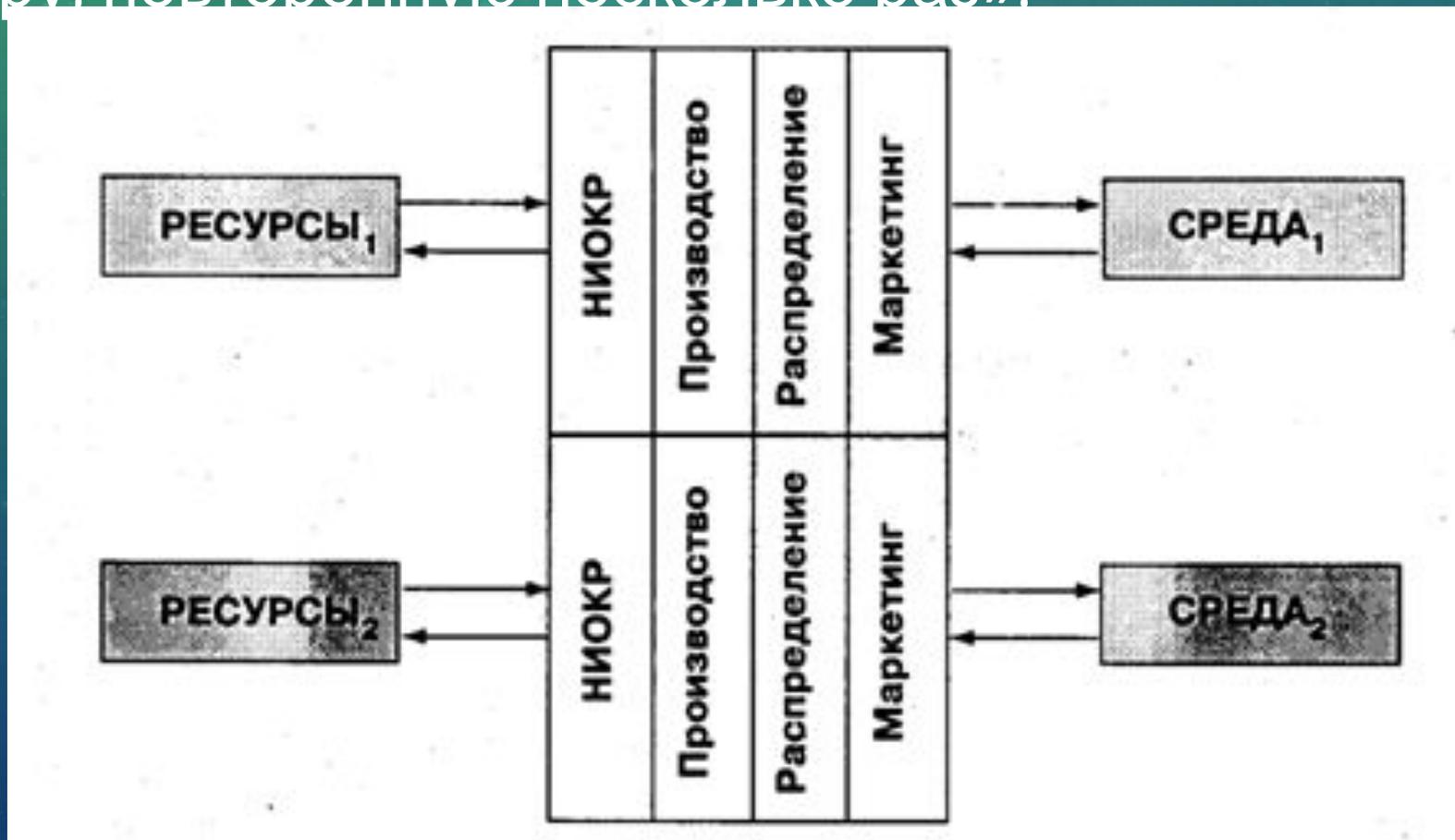
- В рамках этого подхода анализ управленческих проблем осуществляется в два этапа. На первом – рассматривается фирма в условиях стабильных внешних связей (статический аспект). Организационные проблемы, возникающие при этом, носят оперативный характер. На втором этапе изучается влияние на организацию изменений внешней среды (динамический аспект). Организационные проблемы, возникающие в связи с этим, Ансофф называет стратегическими.

СТРУКТУРЫ

- Ансофф считает, что основная задача высшего руководства современной фирмы – решение стратегических проблем в условиях изменяющейся внешней среды. Одним из основных тезисов динамического подхода является существование тесной зависимости между характером внешних взаимосвязей и поведением фирмы, с одной стороны, и ее внутренней организацией – с другой.
1. В условиях относительно постоянных внешних связей основной стратегией фирм было снижение издержек производства и ценовая конкуренция. Как показала практика, наиболее эффективной в этих условиях была **функциональная структура**, которая достигла своего расцвета в 1910-20-е годы. Увеличение размера компаний и выход на несколько рынков с различными продуктами в одно и то же время привели к образованию отделений.



2. Результатом явилась **дивизиональная структура**, широко распространенная в американских компаниях в годы до второй мировой войны. Ансофф рассматривает этот вид организационной структуры как «функциональную структуру, повторенную несколько раз».

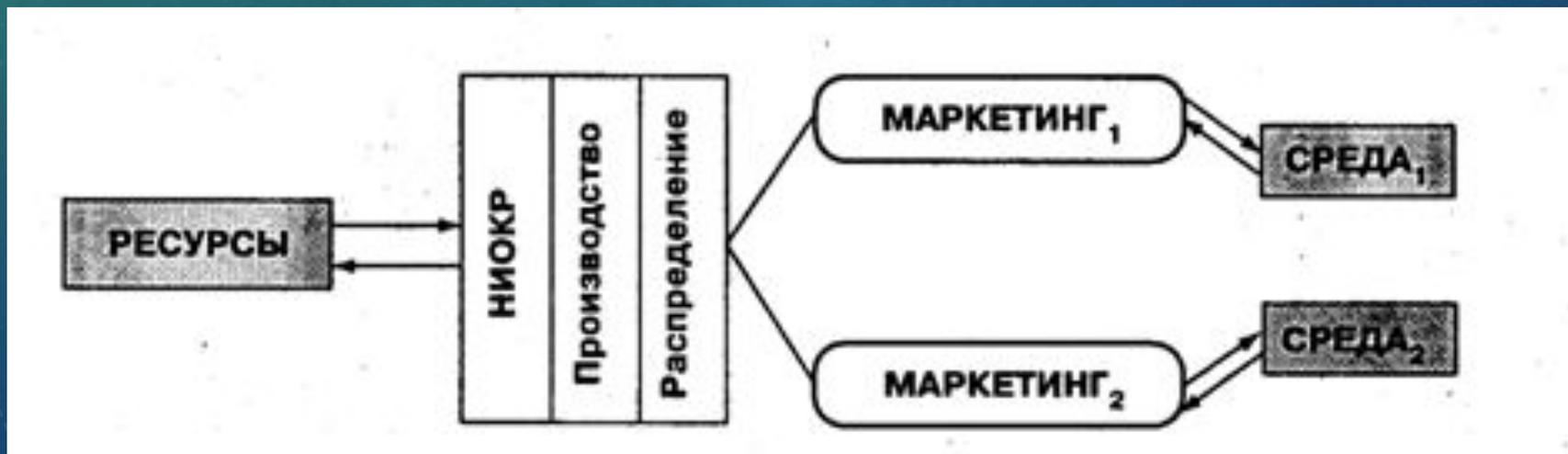


- Рассмотрев эволюцию организационных структур, Ансофф выделяет основные тенденции в их развитии. Основной тенденцией можно считать осознание управляющими того факта, что любая организация является сложной совокупностью большого числа взаимосвязанных элементов. Большой набор указанных элементов представляет собой организационный потенциал. Изменение одного из перечисленных элементов не означает еще изменения организации. Изменение организационного потенциала целесообразнее всего начинать с людей, с управляющих. Затем следуют изменение системы ценностей, действующей на фирме, перестройка информационных потоков, остальных элементов.



Рис. 2.9. Основные тенденции в изменении организационных структур

3. Образование в послевоенные годы многонациональных компаний привело к необходимости приблизить службы маркетинга к национальным рынкам, на которых действует фирма. Произошло ее разделение и образование филиалов в разных странах. Ансофф называет такую структуру фирмы **многонациональной структурой**, матрицей типа «отделение–страна».



МАТРИЦА...

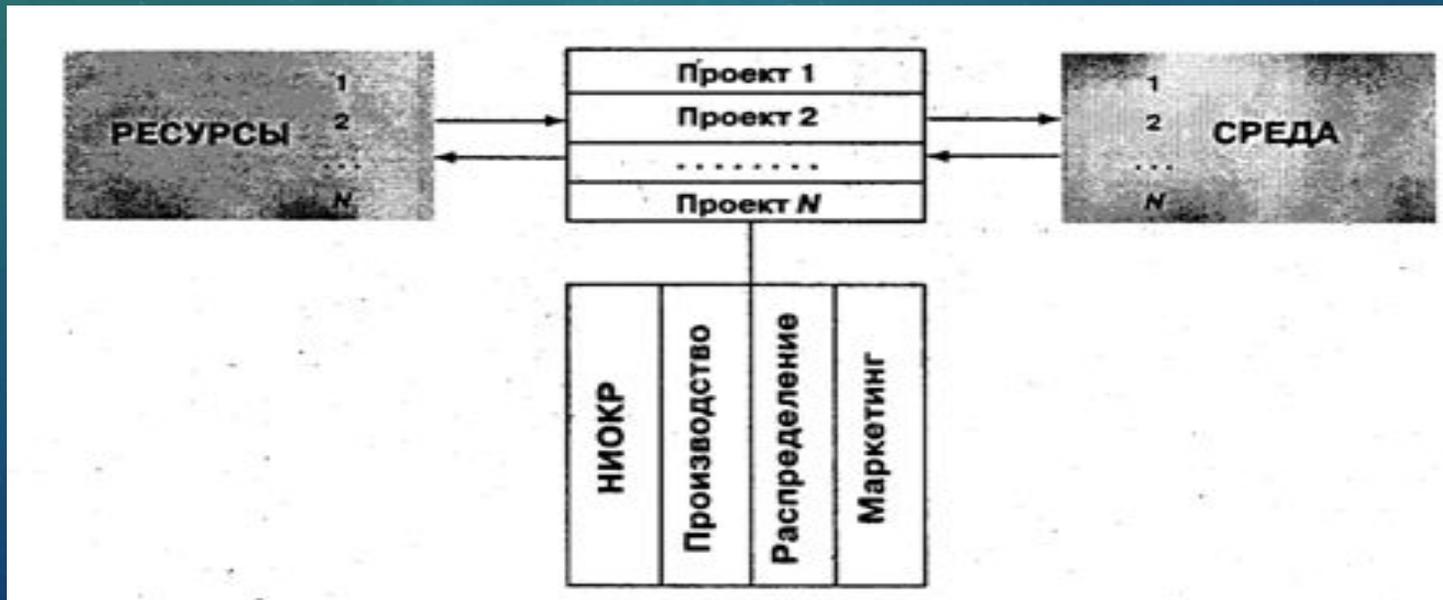
- Ансофф считает, что идея матрицы является одной из основных в современной науке о формировании организационных структур. Поведение современных фирм можно структурировать по трем направлениям, т. е. выделить три основные стратегии: достижение экономичности использования ресурсов, обеспечение конкурентоспособности и активная политика в области нововведений.



- В зависимости от того, какая стратегия преобладает, выбирается тот или иной вид структуры. Использование нескольких стратегий требует образования матриц различных типов либо разумного сочетания разных видов структур в пределах одной компании. Одна из последних форм многонациональной структуры - матрица типа «продукт–рынок», в которой делается попытка сочетать рыночную политику с разработкой стратегии фирмы.

ПРОЕКТ МАТРИЧНОЙ МОДЕЛИ...

- С увеличением числа нововведений и сокращением жизненного цикла изделий усиливаются взаимосвязи между функциями в цепочке «НИОКР-производство-распределение-маркетинг». Динамическому окружению больше соответствует организация типа «проект-функция». В этой модели фирмы наряду с временными проектными группами существуют функциональные службы, которые осуществляют методическую координацию. Наличие постоянных функциональных служб придает стабильность всей структуре.



- Основу организационного потенциала составляет **культура организации** – совокупность управленческого персонала, системы ценностей, систем и процедур. Эта часть организационного потенциала подвержена наиболее сильному воздействию со стороны выбранной стратегии фирмы.
- Выделяются случаи, когда небольшое изменение стратегии может потребовать радикальной перестройки культуры организации (переход $S_1C_1 - S_3C_3$) и когда изменение стратегии практически не требует изменения культуры организации, а следовательно, организационного потенциала (переход $S_1C_1 - S_2C_2$). Однако чаще всего изменения стратегии связаны с определенными изменениями организационного потенциала (переход $S_1C_1 - S_4C_4$). Сам же характер перехода существенно зависит от конкретных условий. В рамках рассматриваемой теории выявляется влияние жизненного цикла изделия на стратегию изменения организационного потенциала. Так, если продукт является нововведением, то изменение организационного потенциала должно описываться кривой 3, а если продукт близок к фазе морального устаревания, – кривой 2.

