

# Тема 7. Энвайроментальные концепции организации - 1

---

## Раздел 1 «Теория организации»

Бабак Лариса Николаевна, к.т.н.,  
доцент кафедры менеджмента, ШЭМ ДВФУ



# 7.1. НЕОИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ТЕОРИЯ: БАЗОВЫЙ ПОДХОД



Внешняя среда – макроокружение  
(социокультурные условия по М. Зей-Феррел)

Развитие организации – адаптация к  
социокультурному окружению

## Ситуационный

- Разумный менеджмент
- Критерии эффективности

## Неоинституциональн ый

- Адаптация к среде
- Изоморфизм

Внешняя среда – макроокружение  
(социокультурные условия по М. Зей-Феррел)

Развитие организации – адаптация к  
социокультурному окружению

Основа адаптации – институциональный  
изоморфизм (подражание окружению)

Другим факторам адаптации (технология,  
стратегия) отводится второстепенная роль

- Западные компании, приходя в Россию, спокойнее смотрят на коррупцию

- Социокультурная среда в России благосклонна к коррупции

- Опасность оказаться белой вороной

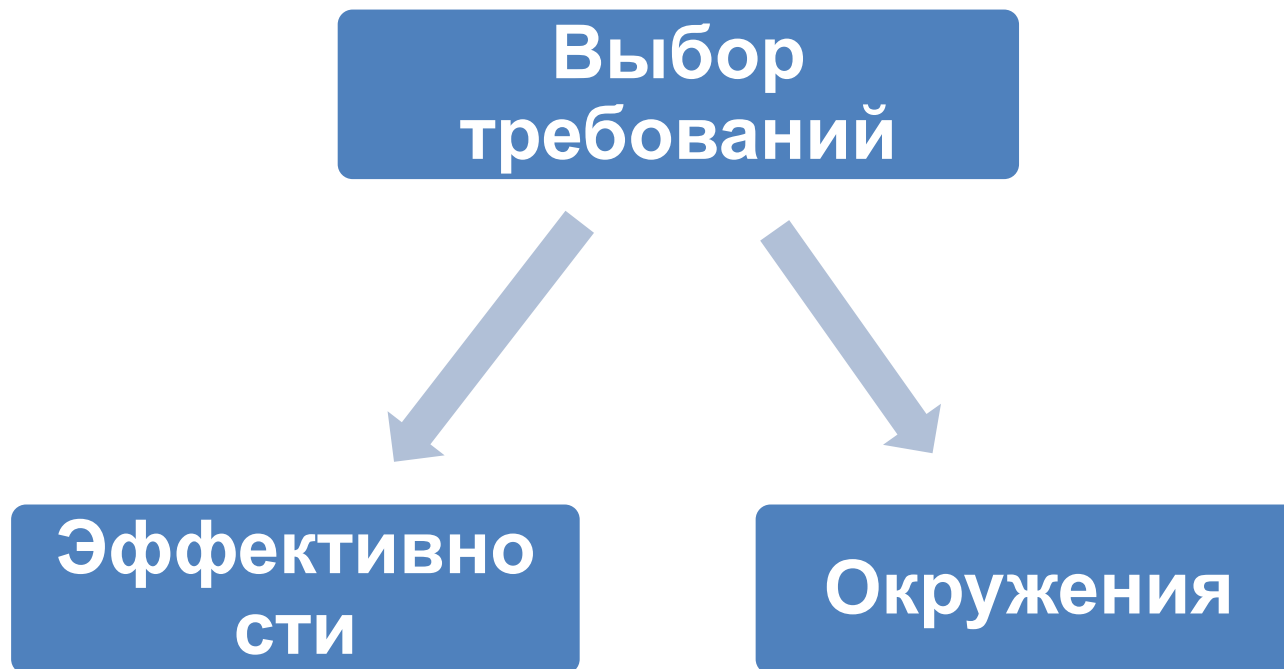
Внешняя среда – макроокружение  
(социокультурные условия по М. Зей-Феррел)

Развитие организации – адаптация к  
социокультурному окружению

Основа адаптации – институциональный  
изоморфизм (подражание окружению)

Другим факторам адаптации (технология,  
стратегия) отводится второстепенная роль

Требования социокультурного окружения и  
требования эффективности не совпадают



В областях с поддающихся измерению критериями возникают трудности с выбором



Внешняя среда – макроокружение (социокультурные условия по М. Зей-Феррел)

Развитие организации – адаптация к социокультурному окружению

Основа адаптации – институциональный изоморфизм (подражание окружению)

Другим факторам адаптации (технология, стратегия) отводится второстепенная роль

Требования социокультурного окружения и требования эффективности не совпадают

В областях, где результат не поддается измерению, изоморфизм становится единственным критерием развития

Различные подразделения  
находятся в разных условиях

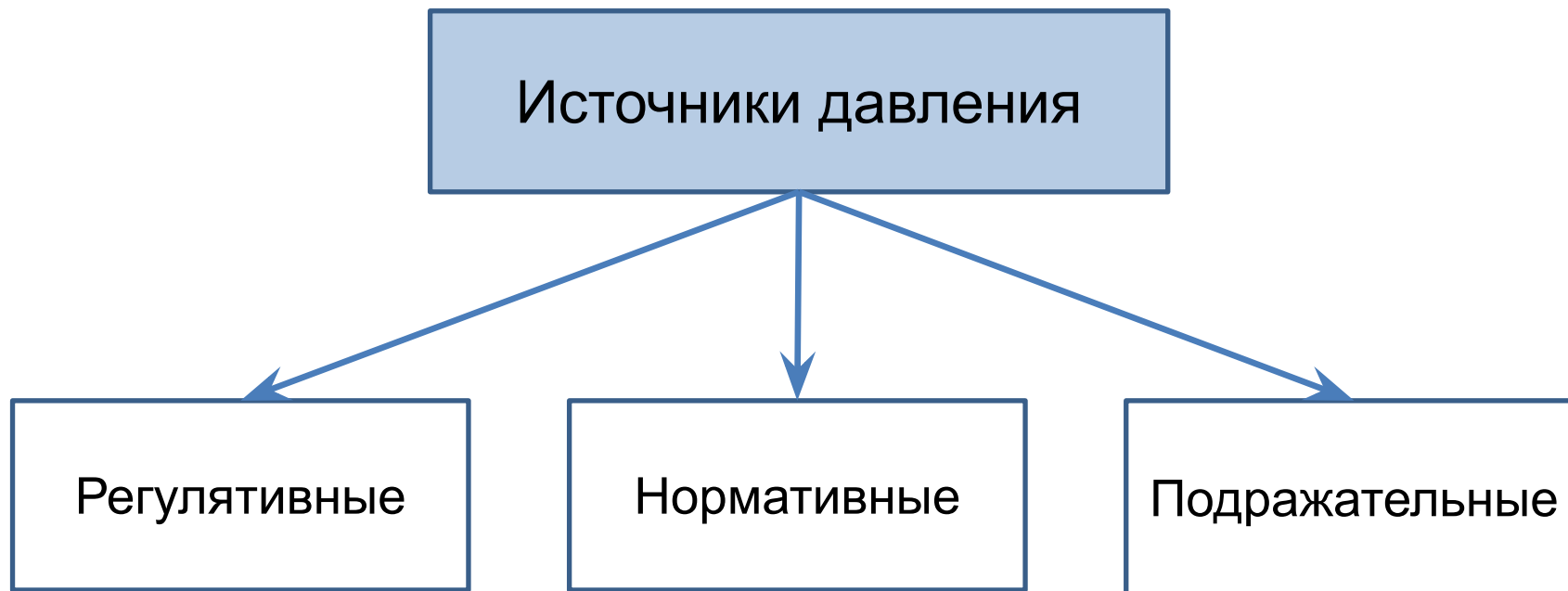
```
graph TD; A[Различные подразделения находятся в разных условиях] --> B[Коммерческие и производственные отделы являются достиженческими]; A --> C[Обслуживающие подразделения зависят от оценок из внешней среды];
```

Коммерческие и  
производственные  
отделы являются  
достиженческими

Обслуживающие  
подразделения  
зависят от оценок из  
внешней среды

## 7.2. ИСТОЧНИКИ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО ДАВЛЕНИЯ





Чем больше организация полагается на дипломы при подборе персонала, тем в большей степени она становится похожей на другие организации в ее поле

Чем более активно менеджеры участвуют в деловых ассоциациях, тем более вероятно, что организация похожа, или станет похожа на другие организации в ее поле

Чем больше неопределенности в целях и средствах, тем в большей степени организация будет моделировать себя по образцу организаций, которые она считает успешными

Чем сильнее неоднозначность целей организации, тем в большей степени она будет моделировать себя по образцу тех организаций, которые она считает успешными



- Роснефть
- Российские железные дороги
- Газпром

## 7.3. РЕАКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ ДАВЛЕНИЕ



# Стратегии реакции

Молчаливое  
согласие

Уклонение

Компромисс

Неповиновение

Манипулирование

**Стратегия**

**Молчаливое  
согласие**

**Тактика**

**Привычное действие**

**Имитация**

**Подчинение**

**Стратегия**

**Компромисс**

**Тактика**

**Уравновешивание  
интересов**

**Сделка**



**Стратегия**

**Уклонение**

**Тактика**

**Соккрытие**

**Создание буферов**

**Бегство**

**Стратегия**

**Неповиновение**

**Тактика**

**Отказ**

**Оспаривание**

**Нападение**

**Стратегия**

**Манипулирование**

**Тактика**

**Кооптация**

**Влияние**

**Контроль**

Есть ли у организации ресурсы для той или иной стратегии?

Является ли ниша ключевой для компании?

Компания принимает решение о выборе стратегии в зависимости от количества ресурсов

## 7.4. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ ИЗОМОРФИЗМ: СОРЕВНОВАТЕЛЬНЫЙ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ "МИРЫ ОРГАНИЗАЦИЙ"





## • **Изоморфизм**

- Процесс адаптации компании к требованиям внешней среды

- **Миры организаций**
- **Институциональный**
- **Соревновательный**

В соревновательном мире можно определить объективные критерии успешности

В институциональном мире прямое сравнение затруднено

В институциональном мире компании развиваются с помощью изоморфизма



# Изменение стандартов в технологии автомобильного производства

Первая половина XX века  
(Генри Форд)

- Формализация
- Стандартизация
- Иерархия
- Узкая специализация

Вторая половина XX века  
(японские корпорации)

- Работа в командах
- Широкая специализация

# Крупные корпорации

Большое давление из-за большого внимания общества

Используют стратегию уклонения

- **Изоморфизм крупных диверсифицированных организаций**
- В ответ на разнородность требований разных сегментов среды создаются периферические (буферные) подразделения.
- Они защищают техническое ядро, действующее в режиме закрытой системы, от динамических требований внешней среды.



***JTI - Japan Tobacco International*** - международное подразделение табачных изделий Japan Tobacco, ведущего международного производителя табачных изделий. Штаб-квартира компании находится в Женеве, Швейцария. Компания продает свои бренды в 120 странах.

Жесткая централизация основного производства

Подразделение Sales&Marketing занимается всеми маркетинговыми функциями кроме продаж

ISO

Управление  
талантами

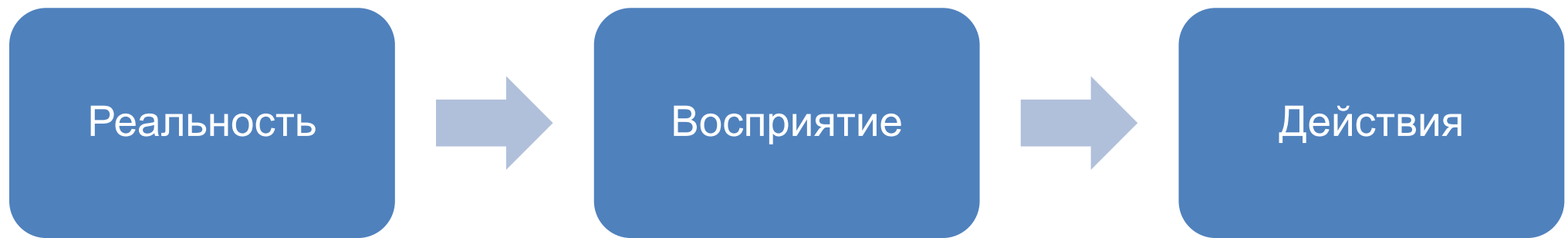
Благотвори-  
тельность



## **7.5. РЕАКЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ НА ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ ДАВЛЕНИЕ (ПАРАДОКС СТОКДЕЙЛА)**



# Главная проблема



Наши решения и действия основываются не на реальности, а на восприятии этой реальности

# Пример: Реакция компании на институциональное давление

- **The Kroger Co.**

- Основана в 1883 г.

- **The Great Atlantic and Pacific Tea Company**

- Основана в 1859 г.

- В 1950-х годах 100% бизнеса обеих компаний – скромные магазины с дешевыми продуктами.
- В 1970-х годах команда Kroger приходит к выводу: формат старых магазинов скоро станет неактуальным. Необходимо перестраивать 100% бизнеса.
- В это же время компания A&P закрывает свой экспериментальный проект The Golden Key
- **Доходность по акциям на 1999 год: 3581 к 1**

# Типичная реакция на нежелательную информацию

Не замечать ее



Спорить с фактами



Подавлять харизмой или статусом

# Открытое восприятие нежелательной информации

Заметить, признать  
существование



Признать суровые факты



Реагировать, принимать  
контрмеры

# Парадокс Стокдейла

Сохраняйте веру  
и вы победите,  
невзирая ни на  
какие трудности

И в то же  
самое  
время

Смотрите  
суровой правде в  
лицо, какой бы  
жесточкой эта  
правда не  
казалась



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!



**ДФУ**  
ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ  
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ