

**ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ
ПРЕДПРИЯТИЯ НА СТРАТЕГИЮ ЕГО ПОВЕДЕНИЯ**
Самарский государственный аэрокосмический университет

Структура организации оказывает существенное влияние на поведение предприятия на рынке. Она позволяет обеспечить необходимые условия для реализации стратегии предприятия на рынке, влияет на ее эффективность. Она является базой для формирования и воплощения стратегии в жизнь. С ее помощью организация реагирует на изменения, происходящие во внешней среде, подстраивается под них, само оказывает влияние на внешние условия.

С точки зрения системного подхода, важное значение играет то, как составляющие компоненты управляемой системы расположены друг относительно друга, какими сторонами они взаимодействуют между собой, насколько тесно взаимосвязаны. Одни и те же элементы, взаимодействуя различными сторонами, могут образовывать несколько видов систем. Это является основополагающим фактором для совершенствования организационной структуры с целью повышения эффективности управления.

Актуальным для экономики переходного периода является то, как по возможности с наименьшими потерями приспособить предприятие для работы в рыночных условиях. На одну из первоочередных задач выходит преобразование структуры имеющихся предприятий под изменения, происходящие во внешней среде, будь то экономическая, политическая или социальная сфера.

Если система является жесткой, стабильной и не способна приспособиться под меняющиеся внешние условия, она не сможет долго существовать. Постоянные и малые преобразования, происходящие в системе позволяют ей выжить и развиваться.

Изменение среды неизбежно приводит к изменению ее элемента – предприятия. Следовательно, реструктуризация предприятия необходима при дальнейшем развитии рыночных отношений, иначе фирма погибнет. Процессы же, происходящие сейчас в общественной жизни Российской Федерации, скорее всего, необратимы.

Исследования показали, что в настоящее время российскими и зарубежными экономистами выделяются следующие направления, связанные с проблематикой организационной структуры. Это:

- стратегия развития фирмы, ориентирование предприятия на длительную перспективу, активное воздействие на изменения внешней среды, а не просто пассивное подстраивание под ее состояние;
- использование научных методов, в частности применение системного анализа, системного подхода и др.;
- учет психологических факторов, повышение роли человека в организации, в т. ч.:
 - наиболее безболезненное для работников решение вопроса о сокращении рабочей силы,
 - применение неформальных отношений,
 - доведение до сотрудников полной информации об экономическом положении предприятия;

– использование групповых методов работы, создание атмосферы на предприятии, чтобы каждый человек чувствовал себя частью единой команды, формирование благоприятного психологического климата в коллективе;

– культура организации, повышение социальной ответственности предприятия перед обществом;

– непосредственно организационная структура; создание гибкой организационной структуры на предприятии, сочетание централизации и децентрализации (одним из возможных вариантов может явиться образование холдинговых компаний).

Все эти направления в различной степени можно проследить и на примере предприятий Самарской области. На АОТ "Завод им. А.М.Тарасова" его руководство заботится о будущем развитии предприятия, пытается определить стратегию выхода из кризиса, о чем говорят неоднократные исследования, проводимые в этой организации, в т.ч. и по преобразованию организационной структуры завода к более ориентированной под условия рыночной среды. Эти исследования проводились Московским научно-исследовательским институтом по экономике и управлению в автомобильной промышленности (НИИЭУавтопром) и самарскими организациями. Для этого использовались научные методы.

С 1991 г. в этом учреждении дважды проводились научные исследования, связанные с оценкой и возможной перспективой перестройки организационной структуры предприятия в последующее время. Применялись методики как зарубежные, так и российских ученых, использовался компьютерный анализ, математические методы оценки. Опрос сотрудников предприятия осуществлялся в виде анкетирования, в форме собеседования. Затрагивались различные уровни управленческого состава.

На заводе учитывается роль и психологических факторов, придается большое значение человеку в организации. На предприятии проводились исследования Московским НИИавтопром с использованием психологических тестов по методике Кеттелла и ММРІ. Первая методика позволяет дать описательное содержание конкретного работника, выделить его отличительные черты, рассмотреть особенности характера. Вторая характеризует человека с точки зрения его психофизиологических качеств, показывает социальное ориентирование работника, его возможности при работе в той или иной области.

Было выявлено, что работники разных уровней управления практически все:

недовольны своей зарплатой: считают свою работу незаслуженно мало уважаемой; рассматривают свою работу как нужную, интересную, ответственную, перспективную; отметили большую важность своей деятельности и необходимость тех отделов или подразделений, которыми они управляют.

Ответы на другие показатели тестов имели значительные расхождения в зависимости, скорее всего, от личностных качеств опрашиваемых, занимаемых должностей, пола и т. д.

Можно выделить, что работники верхнего руководящего звена, в т. ч. и женщины, проявляют в своей работе жесткость, давление, часто непреклонность суждения. Это говорит о преобладании административного стиля управления в организации.

Вопрос об использовании групповых методов работы, коллективных форм труда на предприятии слабо разработан. Малые предприятия быстрее и легче приспособляются к изменениям рынка, коллектив на них часто более сплочен и этого легче добиться, чем в организациях такой величины, как завод им. А.М.Тарасова, которые являются предприятиями государственного масштаба. Административный же стиль в управлении, который сложился в организации, препятствует развитию коллективных форм и методов управления.

На заводе им. А.М.Тарасова учитывается фактор обеспечения благоприятного рабочего климата, проявляется забота о культуре организации. Об этом говорят такие факты, как:

- исследования, проводимые внешними организациями на этом предприятии по инициативе руководства завода, были направлены и на определение психологического климата в различных его подразделениях;
- результаты проведенных исследований могли использоваться как для улучшения климата в каждом конкретном подразделении предприятия, так и для собственного роста тех людей, которые проходили тестирование;
- каждый понедельник комиссия под председательством директора по общим вопросам и персоналу проводит двухчасовой прием для решения различных вопросов с работниками предприятия.

В настоящее время на заводе им. А.М.Тарасова можно выделить два основных возможных варианта преобразования его организационной структуры.

Первый вариант сохраняет централизованную схему акционирования. Добавляется ряд новых подразделений, ряд прежних – расширяет или изменяет свои функции. Так, отдел маркетинга, само наличие которого говорит о том, что должны проводиться исследования на предприятии по ориентированию его на условия окружающей среды, следует, по мнению московских специалистов, преобразовать в отдел маркетинга и конъюнктуры, тем самым, расширив и уточнив его функции.

Следует добавить отдел анализа конкурирующих фирм и ценовой политики. Отдел сбыта изменить на отдел сбыта, формирования спроса и стимулирования продаж. Транспортный цех, железнодорожный цех и складское хозяйство следует соединить в одном отделе товародвижения, включающего в себя транспорт, хранение и сбытовую сеть. И так далее. То есть подстроить организационную структуру завода под меняющиеся условия рынка, сделать ее более гибкой, уменьшить ненужную иерархию и добавить те отделы, которые увеличивают эффективность предприятия в рыночных условиях.

Второй вариант ведет к последовательному преобразованию завода в холдинговую компанию с децентрализованной схемой акционирования. Добавляется ряд отделов, отдельные подразделения обобщаются, преобразуются.

Существенным отличием от централизованной схемы акционирования здесь является то, что появляются договорные отношения между цехами предприятия, которые объединяются в несколько относительно самостоятельных подразделений – акционерных обществ (АО), а именно в:

АО-1 "Генератор", включающее в себя цеха 1,3,4;

АО-2 "Пуск", состоящее из цехов 6, 7 завода;

АО-3 "Строитель".

На договорной основе фирмы по сервисному обслуживанию технологического процесса производства взаимодействуют с этими подразделениями, обслуживая их работу.

Вопрос о том: как, по какой схеме будет меняться организационная структура АООТ "Завод им. А.М.Тарасова" остается открытым. Шаги в направлении изменения организационной структуры и большего соответствия ее меняющимся условиям рынка уже ведутся, в т.ч. и по тем направлениям, которые на современном этапе учеными-экономистами считаются самыми перспективными и актуальными.

Организационная структура оказывает существенное влияние на стратегию развития предприятия и главным образом на ее реализацию. Жесткая структура не сможет обеспечить эффективное функционирование предприятия в длительной перспективе. Организационная структура – это инструмент реализации стратегии. Если он плох, то какова бы не была стратегия, она не сможет воплотиться в жизнь, как бы не были хороши другие мероприятия по увеличению ее эффективности. Организационная структура – это основа, на которой строится стратегия фирмы. Если она не ориентирована на рыночные условия, то и стратегия не сможет быть направлена на рынок, удовлетворение запросов потребителей. А раз так, то это с течением времени может привести предприятие к банкротству.

Вообще, определение и реализация стратегии – это целый комплекс мер, проводимых в организации. Одной из них и является построение мобильной, рыночно ориентированной организационной структуры. В условиях переходного периода в Российской Федерации для действующих предприятий важную роль играет соответственно реструктуризация. Она является составной частью общей стратегии поведения предприятия и служит "отправным пунктом" для ее воплощения в жизнь.