

*Бецан Д. О.*  
*асс. каф. менеджмента*  
*ДонГТУ, г. Алчевск, ЛНР, betsan.daria@yandex.ru*

## **ВЛИЯНИЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ**

Четкая и хорошо аргументированная стратегия предприятия не только позволяет предупредить риски, реализовать потенциал роста, построить рациональное управление ресурсами предприятия, но и повышает управляемость бизнеса. Стратегическому управлению отводится важное место в процессе функционирования предприятия при осуществлении выбранной стратегии, поскольку именно на этой стадии формируются условия для ее выполнения. Изменение или формирование новой стратегии обязательно вносит коррективы в содержание и форму управления предприятием. Содержание управления выражается в его процессе, а форма характеризуется организационной структурой управления.

Тесную связь и влияние стратегии на организационную структуру доказал еще в начале 60-х годов XX в. А. Чандлер в работе «Стратегия и структура». Он исследовал, что изменения в структуре идут вслед за стратегиями. После изменений в структуре начинается следующий цикл: стратегии корректируются в результате изменений в стратегическом мышлении, обусловленном новым этапом развития. Также было доказано, что организационная структура может способствовать стратегическому развитию предприятия или тормозить его. Г. Минцберг выяснил, что и стратегия может ограничивать развитие предприятия, то есть стратегия и структура — одноплановые явления [1].

Организационная структура управления направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями предприятия, распределение между ними прав и ответственности. В рамках структуры управления протекает весь управленческий процесс, происходит движение потоков информации, ресурсов, идей и принятия управленческих решений. Она обеспечивает и возможность взаимодействия предприятия с внешней средой. Изменение стратегии предприятия, как правило, определяется изменениями в его внешнем окружении и всегда приводит к определенным изменениям организационной структуры управления.

Новая организационная структура управления должна выстраиваться под новые цели и выбранные стратегии, которые через механизм служебных функций декомпозиционируются на уровень подразделений и отдельных сотрудников. Однако внесение изменений в существующую организационную структуру в связи с изменением стратегии должно быть умеренным и иметь под собой конкретное научно-практическое обоснование. Таким обоснованием могут выступать результаты оценки оптимальности организационной структуры управления предприятия.

Оценка оптимальности организационной структуры управления предприятия позволяет установить уровень соответствия системы управления внешней среде и объекту, который она обслуживает, а также способствует выявлению отклонений в функционировании самой системы. Оценка в данном случае выступает надежным инструментом дальнейшего совершенствования организационной структуры управления.

Организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи предприятия, и таким образом подчиняться производству и его потреб-

ностям. Поэтому модели организационных структур необходимо проектировать снизу вверх, создавая сначала основные производственные, затем ремонтные вспомогательные и обслуживающие подразделения, приспособив к ним систему управления.

Оценка соответствия организационной структуры выбранной стратегии концентрирует внимание на мониторинге декомпозиции миссии, стратегических целей и стратегии (стратегического набора) на структурные элементы предприятия. А оценка правильности ранжирования задач новой стратегии между уровнями и подразделениями предприятия сосредоточивается на мониторинге по распределению конкретных задач по реализации стратегии между уровнями управления и структурными подразделениями, а также на окончательном выборе типа организационной структуры, которая является наиболее целесообразной для осуществления выбранной стратегии.

Организационная структура предприятия неразрывно связана со стратегией. Предприятие сначала определяет стратегические цели (стратегические направления деятельности), а затем уже и структуру, которая может их реализовать. Поэтому организационная структура — это обязательная часть стратегии. Соответствие стратегии организационной структуре проявляется во включении в весь процесс стратегических изменений каждого структурного подразделения предприятия через соответствующие целевые и мотивационные настройки. Необходимо осуществить декомпозицию миссии и стратегических целей на структурные подразделения предприятия, сформировать видение реализации стратегии каждым структурным подразделением, свои стратегические цели и отдельные программы действий. И так на всех уровнях иерархии, включая каждого работника, который также имеет свои цели, свое видение, свои программы действий. Только гармонизировав весь коллектив, направив каждого на выполнение собственной миссии и миссии предприятия, можно получить необходимые конкурентные преимущества и достичь желаемых результатов [2].

Соответственно должны распределяться полномочия и ресурсы предприятия. Структурные взаимосвязи на предприятиях находятся в центре внимания многих исследователей и руководителей. Чтобы эффективно реализовывалась стратегия, необходимо понимание составляющих работы подразделений и функциональных единиц. Структурный подход применяется на предприятиях для обеспечения основных элементов деятельности и взаимосвязей между ними, который предусматривает использование разделения труда, охвата контролем, децентрализации и департаментализации. Основываясь на данном подходе, оценка правильности ранжирования задач новой стратегии между уровнями и подразделениями предприятия позволяет сформулировать вывод о целесообразности существования определенного типа организационной структуры, избираемого на предприятии в соответствии со стратегией, предпочтениями высшего руководства и возможностями предприятия [3].

Таким образом, изменение стратегии на предприятии неизбежно приводит к определенным преобразованиям в его организационной структуре. Эти изменения не всегда будут иметь радикальный характер. Однако руководство обязано установить, насколько существующая организационная структура соответствует стратегии, а уже потом, если это необходимо, проводить соответствующие изменения. С этой целью осуществляется оценка оптимальности организационной структуры управления предприятия. Результаты оценки оптимальности организационной структуры являются своеобразным обоснованием при принятии решений о проведении соответствующих изменений в ней в соответствии с выбранной стратегией.

### Библиографический список

1. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб. : Питер, 2001. — 688 с.
2. Жемчугов, А. М. Разработка стратегии предприятия : современный подход / А. М. Жемчугов, М. К. Жемчугов // Проблемы теории и практики управления. — 2011. — № 10. — С. 58–66.
3. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Экономистъ, 2008. — 296 с.