Анализ и формирование организационных структур

Научно обоснрванное формирование организационных структур управления – актуальная задача современного этапа адаптации хозяйствующих субъектов к рыночной экономике­­­. В новых условиях необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организации управления на основе системного подхода.

Значение и задачи организационного проектирования

Без развития методов проектирования структур управления Затруднено дальнейшее совершенствование управления и повышение эффективности производства, так как:

* *Во-первых*; в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опастность деформации самих задач управления;
* *Во*-*вторых,* в сферу хозяйственности управления техническими системами. Комплексный подход к совершенствованию организационного механизма ранее во многом был подменён работой по внедрению и исполбзованию автоматизированных ситсем управления.
* *В*-*третьих*, создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и интуицию, но и на научные методы организационного проектирования;
* *В*-*четвёртых,* проектирование сложнейшего механизма - механизма управления – должно возлагаться на специалистов, владеющих методологией формирование организационных систем.

При разработки принципов и методики проектирование структуры как застывшего набора органов, соответсвующих каждой специализированной функции управления. Оно прежде всего включает систему целей и их распределение между различными звеньями. Сюда относится состав подразделений, которые находятся в определённых связях и отношениях между собой; распределение ответственности. Важными элементами структуры управления являются коммуникации, потоки информации и документооборот в организации. Организационная структура-это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

Такая многосторонность организационного механизма несовместима с использованием каких-либо однозначных методов – либо формальных, либо неформальных. Пэтомк необходимо сочетание научных метедов и птинципов формирование структур (системного подхода) с большой экспертно – аналитической работой, изучением отечесивенного и зарубежного опыта. В основу всей методологии проектирования структур должно быть положено сначала – цели, а затем – механизм их достижения.

Системность самого подходоа к формированию структуры проявляется в следующем:

1. Не упускать из виду ни одну из управленческих задач,без решения которых реализация целей окажется не полной;
2. Выявить и взаимоувязать приминительно к этим задачам всю систему функции, прав и ответственности по вертикали упрвления – от генерального директора предприятия до мастера участка;
3. Иследовать и организационно оформить все связи и отношения по горизонтали управления;
4. Обеспечить органическое сочетание вертикали и горизонтали управления.

Исследование влияния внешней среды на проиктирования организации

1. Этап — выявление и описание элементов внешней среды(вход, выход, технологии, знания)
2. Этап - выявление основных взаимосвязей между елементами внешней среды, включая элементы прямого воздействия.
3. Этап - определение степени разнообразия елементов внешней среды(изменения, определённость, обратная связь )
4. Этап - проектирование каждого элемнта организационной структуры с учётом внешней среды, в которой данный елемент будет функционировать.
5. Этап - формирование мехенизма упрвления с учётом специфики элементов организационной структуры и её внешней среды.

# Оснонвные метологические принципы

До последнего времени методы построения управления, характеризовались черезмерно нормативным характером, недостаточным разнообразием, что приводило к механическому переносу применявшихся в прошлом организационных форм в новые условия. Нередко аппарат управления на самых разных уровнях повторял одни и те же схемы. С научной точки зрения слишком узкую трактовку получали сами исходные факторы формирования структур: численность персонала вместо целей организаций; постоянный набор органов вместо изменения их состава и комбинации в разных условиях.

Одним из главных недостатков применявшихся методик являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов. Поэтому цели и взаимосвязи различных звеньев системы управления приобретают более важное значение, чем стогое установление их функциональной специализации. Это особенно отчётливо проявляется при решении проблем, связанных с созданием корпораций, АО, финансово-промышленных групп, заказов и договоров запросам потребителей, с комплексным решением проблем качества продукции.

Системный подход, придавая важное значение научно обоснованному определению функции управления и нормативов численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, ориентирует исследователей и разработчиков на более общие принципы проектирования организаций. Т.е. он предпологает исходное определение системы целей организации, которые обусловливают структуру задач и содержание функций аппарата управления.

Основное назначение большинства производственных организаций с точки зрения общества определяется целями удовлетворения рыночной потребности в производимой продукции и услугах. Вместе с тем соответствие между системой целей и организационной структурой управления не может быть однозначным.

## Переход от целей организации к её структуре

Цели организации

Стртегическая концепция

Стртегия

Как организация собирается добиться успеха

* Возможности
* Опастности
* Сильные стороны
* Слабые стороны
* Бизнес-план

В единой системе должны рассматриваться и различные методы формирования организационных структур управления. Эти методы имеют различную природу, каждый из них в отдельности не позволяет решить все практически важные проблемы и должен применяться в органическом сочетании с другими.

Организационная структура управления

Организационная Концепция

Стиль работы руководителя

Организационная модель

Внешнии требования

Предыдущий опыт

Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижения организацией результатов, соответствующих поставленным перед ней производственно-хозяйственным целям, с другой – насколько её внутреннее построение и процессы функционирования адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам.

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достижение целей. Однако довести этот критерий до практически применимых простых показателей, как правило, черезвычайно трудно. Поэтому целесообразно использовать набор нормативных характеристик аппарата управления: его производительность при переработке информации; оперативность принятия управленческих решений; надёжность аппарата управления; адаптивность и гибкость. При возникновении проблем необходимо формулировать численность персонала как критерий экономической эффективности, в соответствии с которым должна быть обеспечена максимизация результатов по отношению к затратам на управление. Численность аппарата управление, должна быть объективно обоснованной для того, чтобы во всей полноте обеспечить решение задач, вытекающих из целей организационной системы.

### Процесс формирования организационной структуры

Процесс формированияорганизационной структуры включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и место подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Весь этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям:

* *Формирование общей структурной схемы* во всех случаях имеет приципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углублённое проектирование как организационной структуры, так и др. важнейших аспектов системы (способность переработки информации).
* *Разработка состава основных подразделений и связей между ними –* заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно – целевым блокам, но и вплоть до самостоятельных (базовых) подразделений аппарата управления, рвспределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей. Под базовыми подразделениями понимаются самостоятельные структурые единицы (отделы,бюро, управления, сектора, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно– целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.
* *Регламентация организационной структуры –* предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности.Она включает: определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей); определение проектной численности подразделений; распределение задач и работ между конкретными исполнителями; установление ответственности за их выполнение; разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях; расчёты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектированной организационной структуры.

Когда требуется взаимодействие многих звеньев и уровней управления, разрабатываются специфические документы называется – органиграммами.

Органиграммама представляет собой графическую интерпретацию процесса выполнения управленческих функций, их этапов и входящих в них работ, описывающую распределение организационных процедур разработки и принятия решения между подразделениями, их внутренними структурными органами и отдельными работниками. Постраение органиграммамы, позволяет увязать процесс рационализации технологических маршрутов и информационных потоков с упорядочением взаимосвязей между структурными элементами систем управления, возникающими при организации согласованного выполнения её задач и функций. Они фиксируют лишь организацию управленческого процесса в виде распределения полномочий и ответственности за обеспечение, разрабротку и принятие управленческих решений.

**Методы проектирования структур**

Она сочетается в себе как тхнологические, экономические, информационные, административно-организационные взаимодействия, которые поддаются непосредственному анализу и рациональному проектированию, так и социально-психилогическме характеристики и связи.

Специфика проблемыпроектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представленна в виде задачи фрмального выбора наилучшего варианта организационной структуры по чётко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности. Это – количественно-качесвенная, многокритериальная проблема, решаемая на основе сочетания научных, в том числе формализованных, методов анализа, оценки, моделирования организационных систем с субъективной деятельностью ответственных руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационноых решений.

Процесс организационного проектирования состоит в последовательности приблежения к модели рациональной структуры управления, в котором методы проектирования играют вспомогательную роль при рассмотрении, оценки и принятия к практической реализации наиболее эффективных вариантов организационноых решений.

Существуют взаимодополняющие методы:

* *Метод аналогий* состоит в применении организационных форм и механизмов управления, по отношению к проектируемой организации. К методу аналогий относится выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их применения.

Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах. Первый из них заключается в выявлении для каждого типа производственно- хозяйственных организаций и для раздичных отрвслей значений и тенднций изменения главных организационных характкристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления. Второй подход представляет типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношений звеньев аппарата управления и отдельных должностей в чётко определённых условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей.

Типизация решений является средством повышения общего уровня организации управления производством. Типовые организационные решения должны быть, во-первых, вариантными, а не однозначными, во-вторых, пересматриваемыми и корректиркемыми с регулярной периодичностью и, допускающими отклонения в случаях, когда условия работы организации отливаются от чётко сформулированных условий, для которых рекомендуется соотватствуящая типовая форма организационной структуры управления.

* *Экспертно-аналитический метод* состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов с привлечением её руководителей и других работников для того, чтобы выявить специфические особенности, проблемы, в работе аппарата управления, а также выраюотать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке исходя из количественных оценок эффективности оргструктуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщение и анализа наиболее передовых тенденций в области организации управления. Сюда относится и проведение экспертных опросов руководителей и членов организации для выявления и анализа отдельных характеристик построения и функционирования аппарата управления, обработка полученных экспертных оценок статистико-математическими методами.

К экспертным методам следует отнести также разработку и применения научных принципов формирования организационных структур управления. Принципы формирования организационных структур управления являются конкретизацией более общих принципов управления (например, единоначалия или коллективного руководства, специализации). Примеры формирования организационных структур управления: построение организационной структуры исходя из системы целей, отделение стратегических и координационных функций от оперативного управления, сочетание функционального и програмно-целевого управления и целый ряд других.

Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации. Этому предшествует разработка вариантов организационных решений, напрвленных на устранение выявленных организационных проблем, отвечающих научным принципам и передовому опыту организации управления, а также требуеммому уровню количественно-качественных критериев оценки эффективности организационных структур.

* *Метод структуризации целей* предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

1. Разработка системы(дерева) целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов;
2. Экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений исходя из взаимосвязей их целей и т.п.;
3. Составление карт прав и ответственности за достижение целей для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности (продукция, ресурсы, рабочая сила, информация, производственные и управленческие ресурсы); конкретные результаты, за достижения которые устанавливается ответственность; права, которыми наделяется для достижения результатов (согласовать, подтверждать, контролировать).

* *Метод организационного моделирования* представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:
* математико- кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств;
* графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Они дают возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности в однородные подразделения, «проигывать» варианты распределение прав и ответственности между разными уровнями руководства и т.п. Примерами могут служить «метасхемные» описания материальных, информационных, денежных потоков совместно с управленческими действиями.
* натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях. К ним относиться организационные эксперементы – заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов в реальных организациях; лабораторные эксперементы – искуственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения; управленческие игры – действия практических работников;
* математико-статистические модели зависемостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Они построены на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопостовимых условиях.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов.

Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит то её характера, а также возможностей для проведения соответствующего иследования.

**Оценка эффективности организационных решений**

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов ли плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа её совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оценниваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учётом двух направлений оценки её функционирования:

* по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;
* по степени соответствия процесса функционирования системы обективным требованиям к его содержанию организации и результатам.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на её функционирование.

Принципиальное значение для оценки эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определения уровня эффективности, который принимается за нормативный. Один из подходов дифференцирования сводится к сравнению с показатилями, характеризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта систем управления. Эталонный вариант может быть разработан и спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления. Характеристики такого варианта принимаются в качестве нормативных. Может применятся также сравнение с показателями эффективности и характеристиками системы управления, выбранной в качестве эталона, определяющего допустимый или достаточный уровень эффективности организационной структуры.

Часто вместо методов используется экспертная оценка организационно-технического уровня анализируемой и проектируемой системой, а также отдельных её подсистем и принимаемых проектных и плановых решений, или комплексная оценка системы управления, основанная на использовании количественно- качественного подхода, позволяющего оценивать эффективность управления по значительной совокупности факторов.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвазанные группы.

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации, и затраты на управления. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могкт расматриваться обьём, прибыль, себестоимость, обьём капитальных вложений, качество продукции, сроки внедрения новой техники и т.п.
2. Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса упроавления в том числе неподсредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, экплуатацию тахнических срадств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления.

При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениветься как количественно, так и качественно. Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективностии ограничений, когда организационная структура изменяется в напрвлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных. К нормативным харакьеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие: производительность, экономичность, адаптивность, гипкость, оперативность, надёжность.

1. Производительность аппарата управления может определяться, как количество произведённой организацией конечной продукции или объёмы выработонной в процессе управления информации.
2. Под экономичностью аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как удельный вес затрат на содержание аппарата управления, удельный вес управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала, стоимость выполнения единицы объёма отдельных видов работ.
3. Адаптивность системы управления определяется её способностью эффективно выполнять задачные функции в определённом диапазоне изменяющихся условий. Чем относительно шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система.
4. Гипкость характеризует свойство органов аппарата управления изменять в соотведствии с возникающими задачами свои роли в процессе принятия решений и налаживеть новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений.
5. Оперативность принятия управленческих решений характеризует современность выявления управленческих прблем и такую скорость их решения, которая обеспечивает максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.
6. Надёжность аппарата управления в целом характеризует его безотказным функционированием. Если считать качество определения целей и постановки проблем достаточным,т.е. способностью обеспечивать выполнение заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов.Для оценки исполнительности аппарата управления и его подсистем может использоваться уровень выполнения плановых заданий и соблюдение утверждённых нормативов, отсутствие отклонений при исполнении указаний.
7. Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и её техническо-организационной уровень. К структурам относится звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и её организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объёму и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учётом их номенклатуры.

Важными требованиями, являются, способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей. При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствованию системы управления допускается использование основных требований к их выбору – максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигаемого эффекта.

**Корректировка организационных структур**

В большмнстве случаев решения о корректировке структур принимаются высшими руководителями организации как часть их основных обязанностей. Значительные по масштабам организационные предприятия не осуществляется до тех пор, пока не появится твёрдая корректировка структуры или разработка нового проекта.

*Неудовлетворительное функционирование предприятия.* Наиболее распростронённой причинной необходимости разработки нового проекта организации являются неудачи в попытке снижения роста издержек, повышения производительности, расширения всё сужающихся внутренних и внешних рынков или в привлечении новых финансовых ресурсов. Обычно прежде всего предпринимаются изменения в составе и уровне квалификации работающих, разработка специальных программ. Но причина неудовлетворительной деятельности предприятия заключается в определённых недостатках организационной структуры управления.

*Перегрузка высшего руководства.* Если меры по изменению методов и процедур управления не позволяют уменьшить нагрузку, не приводят к продолжительному облегчению, то весьма эффективным средством решения этой задачи становится перераспределение прав и функций, корректировки и уточнения в формах организации.

*Отсутствие ориентации на перспективу.* Будущее развитие предприятия требует со стороны высших руководителей всё большего внимания стратегическим задачам. В то же время до сих пор многие руководители продолжают уделять основное время оперативным вопросам. Что приведёт к простой экстраполяции текущих тенденций в будущем. Высший руководитель должен осознавать, что его важнейшая обязанность заключается в том, чтобы сделать предприятие способным разработать и реализовать стратегическую программу.

*Разногласия по организационным вопросам.* Каждый опытный руководитель знает, что стабильность в организационной структуре предприятия существует внутренняя гармония. Эта структура затрудняет достижение целей, допускает несправедливое распределение власти и т.д. Когда возникают глубокие и устойчивые разногласия по поводу организационной структуры, единственным выходом является тщательное изучение структуры. Смена руководства часто вызывает решение о реорганизации. Группа которая придёт на смену, может найти такую форму совершенно не соответствующей её подходу к проблемам предприятия.

**Тенденции в изменении организационной структуре**

Динамичность

Стабильность

Унифицированная структура

Множественность видов структур в единой организации

Эти обстоятельства обычно предшествуют масштабному изучению организации.

Полное конструирование структур

Адаптация структур

Реактивность

Оптимизация организационного потенциала

Структурная оптимизация

Планируемость

*Рост масштаба деятельности.* В условиях стабильных производственных процессов и сбыте при продолжительном увеличении размера предприятия появляется необходимость к росту масштаба деятельности. И можно приспособиться к небольшим изменениям в структуре, но если основная структура остаётся без изменений, то от этого ухудшается функционирование предприятия.

*Увеличение разнообразия.* Расширение номенклатуры выпускаемой продукции или услуг, выход на разнообразные рынки дополнительное освоение новых производственных процессов вносят совершенно новые моменты в организацию, вплоть до структурных изменений предприятия.

*Объединение хозяйствующих субъектов.* Слияние нескольких предприятий обязательно вносит некоторые изменения в организационную структуру. Проблемы совпадения функций, излишнего персонала, путаница в распределении прав и ответственности требуют немедленного решения, следовательно следует ожидать крупных структурных перемен.

*Изменение технологии управления.* Научные достижения в области управления начинают оказывать всё большее влияние на организационные структуры и процессы (прогрессивные методы обработки информации). Появляются новые должности, изменяются процессы принятия решений. Некоторые отрасли – производство массовой продукции, некоторые финансовые учреждения – в действительности изменились коренным образом благодаря успехам в области технологии управления.

*Влияние технологии производственных процессов.* Быстрое развитие отраслевых исследований, рост научных учреждений, повсеместное распространение управления проектами, растущая популярность матричных организаций – всё это свидетельствует о распространении влияния точных наук на промышленные организации.

*Внешняя экономическая обстановка.* Большинство промышленных предприятий находится в постоянно изменяющемся экономическом окружении. Некоторые изменения совершаются резко, из-за чего нормальное функционирование предприятия внезапно становится неудовлетворительным. Другие изменения, которые происходят медленее и имеют более фундаментальный характер, вынуждают предприятия переключаться на другие сферы деятельности, а значит, появляется новая организационная структура.

Каждое из отмеченных обстоятельств приводит к изменениям структуры и может указывать на необходимость пересмотра главной стратегии предприятия.

Неспособность выжить и функционировать эффективно чаще всего является результатом того, что:

* Принимаются необоснованные стратегические решения;
* Предприятия пытаются продолжить деятельность в объёме, который уже не является экономичным;
* Не удаётся наладить выпуск новой продукции или выпускается не находящая сбыта продукция и не там, где надо;
* Фирмы, имеющие один рынок сбыта, не способны диверсифицировать производство.

Перераспределение задач, прав и ответственности, информационных потоков повышает эффективность организации путём роста производительности и по крайней мере временно сдерживает рост издержек, повышает прибыльность. Улучшение организационных форм нередко способствует выработке новых и более совершенных стратегических решений.

Почти на любом крупном предприятии можно найти примеры, когда осуществлению хоршо задуманных стратегических планов мешала организационная структура, которая задерживала их выполнение или отдавала предпочтение решению второстепенных вопросов.

Взаимосвязь стратегии и структуры лежит в основе всех рекомендаций по корректировке и изменению организации управления предприятием. Аналитический процесс по изучению стратегии предприятия является неотъемлимым элементом корректировок в структуре. Использульзуемые методы анализа, как правило, состоит из пяти этапов.

1. Состоит в выяснении задачи предриятия, областей неопределённости и наиболее вероятных альтернатив развития. В случае образования совершенно новых предприятий определение задачи может быть ограничено установлением проектных параметров.
2. Анализа организационной структуры заключается в определении переменных, которые значительно влияют на выполнение задачи. На этом этапе необходим глубокий анализ экономической и производственной структуры предприятия и её основных компонентов.
3. Изучаются цели и программы развития предприятия. Важно убедиться, что текущие цели соответствуют главной задаче предприятия, а программы согласованы с ключевыми факторами успешного функционирования. Это является существенным моментом, поскольку цели и планы оказывают непосредственное воздействие на организационную структуру путём определения приоритетов и значения ранее принятых решений.
4. Оценивают, насколько структура организации отвечает задачам, целям и факторам, от которых зависит успешность её функционирования. Для этого необходимо тщательно изучить существующую формальную структуру, определить все её слабые и сильные стороны, выяснить, какие недостатки в формальной структуре компенсируют неформальные элементы и насколько эффективно.

Трудным, но неизбежным моментом в анализе организации является оценка человеческих ресурсов предприятия. Исследователь изучает основные процессы управления – планирование, распределение ресурсов, оперативный контроль – для того, чтобы установить, насколько они способствуют выполнению задачи, цели и стратегических программ. Анализ организации и окружающей среды представляет колоссальный объём информации, который необходимо оценить так, чтобы можно было принять решение о структуре, что является конечным этапом аналитического процесса.

Выработка такого решения является очень трудным, почти полностью эмпирическим процессом. Структура больших организаций стала необычайно запутанной из-за многочисленных изменений. Скорость изменений настолько увеличиваются, что ищут не столько специфическую, постоянную структуру, сколько временную, которая отражает определённый этап развития организации. И, наконец, структура, зафиксированная в схемах и уставах, всё меньше места в проектах организации.

**Вывод**

Структуру можно выбирать и понять только при широком, комплексном подходе к изменениям предприятия и его окружающей среды.

Как показывает опыт, процесс внесения коррективов в организационную структуру управления должен предусматривать:

* Систематический анализ функционирования организации и её среды с целью выявления проблемных зон. Анализ может базироваться на сравнении конкурирующих или родственных организаций, представляющих иные сферы экономической деятельности;
* Разработку генерального плана совершенствования организационной структуры;
* Гарантию того, что программа нововведений содержит максимально простые и конкретные предложения по изменению;
* Последовательную реализацию планируемых перемен. Введение незначительных изменений имеет большие шансы на успех, чем изменения крупного характера;
* Поощрение повышения уровня информированности сотрудников, что позволит им лучше оценить свою причастность и, следовательно, усилит их ответственность за намеченные перемены.

Содержание

Анализ и формирование организационных структур

Значение и задачи организационного проектирования -1-

# Оснонвные метологические принципы -2-

### Процесс формирования организационной структуры -3-

Методы проектирования структур -5-

Оценка эффективности организационных решений -7-

Корректировка организационных структур -9-

Вывод -13-