

Казиева Мадина Камалдиновна

Магистрант

Московский финансово-юридический университет МФЮА,

ОПТИМИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ КОМПАНИИ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Аннотация. Актуальность данной темы обусловлена необходимостью переосмысления самого термина «оптимизация» применительно к организационному дизайну и поиска методологий, позволяющих не просто решить сиюминутные проблемы, а выстроить систему управления, способную к непрерывной эволюции.

Ключевые слова: организационная структура, совершенствование, стратегическое управление, схема, инструмент, руководитель, оптимизация.

Abstract. The relevance of this topic stems from the need to rethink the very term «optimization» as it applies to organizational design and to find methodologies that allow us to not simply solve immediate problems, but to build a management system capable of continuous evolution.

Keywords. Organizational structure, improvement, strategic management, framework, tool, manager, optimization.

Введение

В условиях турбулентности современных рынков и стремительной цифровой трансформации организационная структура компании перестает быть статичной схемой, зафиксированной в кабинете руководителя. Она становится динамическим стратегическим активом, напрямую влияющим на операционную эффективность, адаптивность и конечную стоимость бизнеса. Традиционное понимание оптимизации как простого сокращения издержек или численности персонала уступает место комплексному подходу, при котором изменения в структуре являются следствием и инструментом

реализации стратегии. Актуальность данной темы обусловлена необходимостью переосмысления самого термина «оптимизация» применительно к организационному дизайну и поиска методологий, позволяющих не просто решить сиюминутные проблемы, а выстроить систему управления, способную к непрерывной эволюции. Целью данной статьи является анализ современных подходов к оптимизации организационной структуры, рассматривающих ее как многогранный объект управления, подверженный влиянию комплекса внешних и внутренних факторов, и оценка практических результатов таких преобразований.

Организационная структура как многопроеctionный объект: выходя за рамки «квадратиков и стрелочек»

Ключевым шагом к эффективной оптимизации является отказ от упрощенного восприятия организационной структуры как иерархической схемы подразделений. Исследования показывают, что структура компании представляет собой сложный конструктор, который по-разному воспринимается различными стейкхолдерами. Можно выделить как минимум три ее фундаментальные проекции, каждая из которых требует отдельного внимания в процессе изменений.

Первая проекция — структура по капиталу (взгляд собственника). Она отражает юридические взаимосвязи между бизнес-единицами холдинга, распределение долей собственности и уставного капитала. Для владельцев это проекция отвечает на вопросы о защите активов, дивидендной политике и стратегическом развитии инвестиционного портфеля. Оптимизация на этом уровне может включать консолидацию активов, выделение непрофильных направлений в отдельные юридические лица или построение прозрачной холдинговой модели для привлечения инвесторов.

Вторая проекция — структура по управлению (взгляд топ-менеджмента). Это система подчинения, распределения функций, полномочий и ответственности за результаты. Здесь фокус смещается на эффективность управления потоками информации, принятия решений и контроля. Проблемы,

типичные для этой проекции, включают нарушение принципа единоначалия, размытые зоны ответственности, избыточные уровни иерархии и неоптимальную норму управляемости. Например, норма управляемости (количество прямых подчиненных у одного руководителя) для эффективной работы обычно находится в диапазоне 7–11 человек. Превышение или значительное занижение этой нормы свидетельствует о структурных диспропорциях.

Третья проекция — структура по внутренним взаимодействиям (взгляд сотрудника). Она описывает реальные, зачастую неформальные связи и процессы, возникающие в ходе ежедневной работы. Именно на этом уровне наиболее остро ощущаются последствия неудачной оптимизации: запутанные процедуры согласования, конфликты из-за дублирования функций, потеря времени на поиск ответственного.

Игнорирование любой из этих проекций ведет к формальным и нежизнеспособным изменениям.

Таким образом, оптимизация — это синхронная трансформация структуры капитала, системы управления и внутренних взаимодействий в направлении единой стратегической цели.

Критический анализ понятия «оптимизация» и факторы, определяющие структурные изменения

Следует констатировать, что в управленческой практике термин «оптимизация организационной структуры» часто используется некорректно, как синоним любых организационных изменений, проводимых без строгого количественного обоснования. С методологической точки зрения, оптимизация — это процесс поиска оптимального (наилучшего) решения относительно четко заданного критерия. В контексте организационной структуры возникает фундаментальная сложность: крайне затруднительно построить точную количественную модель, которая связала бы все параметры структуры (количество уровней иерархии, распределение функций, нормы управляемости) с конечным целевым показателем, таким как прибыль или

рентабельность активов. Поэтому на практике речь чаще идет не о математической оптимизации, а о последовательном совершенствовании и адаптации структуры к изменившимся условиям.

Эти условия, или факторы, можно разделить на несколько групп, определяющих как необходимость изменений, так и их направленность.

Стратегические и рыночные факторы являются первичными драйверами. К ним относятся изменение стратегии компании, выход на новые рынки, слияния и поглощения, а также динамизм внешней среды, требующий повышенной гибкости и скорости реакции. Компания, переходящая от стратегии низких издержек к стратегии дифференциации, вероятно, будет нуждаться в децентрализации и создании кросс-функциональных проектных команд.

Операционные и экономические факторы часто становятся непосредственным поводом для реорганизации. Это неблагоприятное соотношение доходов и расходов, необходимость снижения управленческих издержек, быстрый рост бизнеса, приводящий к потере управляемости, или кризисные явления, вынуждающие к резкому сокращению масштабов деятельности.

Технологические и человеческие факторы определяют возможности и ограничения для новой структуры. Уровень технологий производства и управления, квалификация и мотивация персонала, корпоративная культура — все это накладывает отпечаток на выбор типа структуры. Невозможно внедрить матричную систему управления в организации с авторитарной культурой и низкой степенью самостоятельности сотрудников.

Таким образом, эффективная оптимизация начинается не с готовых решений, а с глубокой диагностики, определяющей, какие именно факторы создают дисбаланс в текущей структуре и какие требования к новой структуре вытекают из стратегии компании.

Практические подходы и этапы преобразований: от диагностики к внедрению

В практике управленческого консалтинга сформировался комплексный подход к реорганизации, состоящий из нескольких взаимосвязанных этапов. Следует отметить, что «оптимизация» редко является самоцелью и обычно выступает частью комплексной программы изменений, включающей ревизию бизнес-процессов, внедрение новых систем мотивации или информационных технологий.

Первый этап — всесторонняя диагностика. Ее цель — выявить «болевы́е точки» и формализовать проблемы. Инструментарий включает анализ организационной структуры и штатного расписания, построение и изучение организационно-функциональной модели для выявления дублирования или «провисания» функций, интервью с ключевыми руководителями и сотрудниками. Важным методом является анализ трудозатрат (например, «фотография рабочего дня»), позволяющий объективно оценить загрузку персонала и выявить резервы.

Второй этап — разработка целевой модели («как надо»). На основе данных диагностики и стратегических целей компании проектируется новая структура. Здесь применяются различные подходы:

1. Функциональный подход: перераспределение и консолидация функций между подразделениями для устранения дублирования.
2. Процессный подход: ориентация структуры на сквозные бизнес-процессы, создание должностей владельцев процессов.
3. Проектный подход: формирование гибких, временных структур для решения конкретных задач, часто в дополнение к основной, функциональной (матричная структура).
4. Бенчмаркинг: анализ и адаптация успешных структурных решений, применяемых лидерами рынка.

Критически важным на этом этапе является определение требований к новой структуре: она должна быть не только прозрачной и хорошо

управляемой, но также гибкой и рентабельной, то есть затраты на ее содержание должны быть соизмеримы с создаваемой ценностью.

Третий этап — планирование и реализация перехода. Разрабатывается детальный план внедрения, включающий изменение штатного расписания, разработку новых регламентирующих документов (положений о подразделениях, должностных инструкций), коммуникационную кампанию для сотрудников и программу обучения. Управление сопротивлением изменениям становится одной из ключевых задач руководства.

Оценка результатов и измеримые эффекты оптимизации

Результаты успешной оптимизации организационной структуры носят комплексный характер и проявляются как в операционных, так и в стратегических показателях.

Прямые операционные эффекты:

1. Повышение скорости и качества управленческих решений за счет сокращения уровней иерархии и четкого распределения полномочий. Из практики известно, что в некоторых компаниях после реорганизации время на согласование инвестиционных решений сокращалось с 14 до 5 дней.

2. Снижение операционных издержек благодаря ликвидации дублирующих функций, подразделений и оптимизации численности персонала, что ведет к экономии фонда оплаты труда и административных расходов.

3. Улучшение координации и коммуникации между подразделениями, снижение количества внутренних конфликтов.

Стратегические и качественные эффекты:

1. Повышение стратегической гибкости и адаптивности компании. Оптимизированная структура позволяет быстрее реагировать на вызовы рынка и внедрять инновации.

2. Рост лояльности и вовлеченности персонала, который возникает, когда сотрудники понимают свои задачи, зоны ответственности и видят четкие карьерные траектории в обновленной структуре.

3. Создание прозрачного управленческого контура, в котором понятна подотчетность каждого подразделения за финансовые результаты (P&L), что является основой для эффективного стратегического управления.

Заключение

Оптимизация организационной структуры в современном понимании — это не разовый проект по «улучшению схемы», а непрерывный процесс стратегической адаптации компании к меняющейся реальности. Успех этого процесса зависит от способности руководства воспринимать организационную структуру как многомерную систему, учитывающую интересы собственников, менеджеров и сотрудников. Требуется четкое понимание движущих факторов изменений, будь то внешняя конкурентная среда или внутренние потребности в повышении эффективности. Ключевым выводом является необходимость перехода от интуитивных и часто популистских решений («сократим штат на 20%») к системному проектированию, основанному на глубокой диагностике, согласованному со стратегией компании и подкрепленному комплексом мер по внедрению. Только в этом случае организационная структура превратится из потенциального источника проблем в надежный каркас для устойчивого развития и достижения конкурентных преимуществ.

Список литературы

1. Гайворонский С. И. Основные виды структур управления предприятием и их особенности // Технологии 2022: Основные проблемы и направления развития. Пенза, 2022. С. 162-165.
2. Коноков Д. Г., Рожков К. Л. Организационная структура предприятий. М.: ИСАРП, 2023. 176 с.
3. Корнева Е. В., Еремина И. Ю., Чупрова И. Ю. Организационная структура как основа эффективной системы управления предприятием // Региональные проблемы преобразования экономики. 2020. № 6. С. 92-100.
4. Сандермоен Ш. Организационная структура. Реализация стратегии на практике. М.: Альпина Пабlishер, 2023. 280 с.

5. Шапкин И. Н. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата. 4-е изд. М.: Юрайт, 2022. 384 с.

6. Эльдаров И. А. Анализ взаимосвязи структуры организации и рисков хозяйственной деятельности (на примере ПАО «НК «Роснефть») // Вестник МИРБИС. 2022. № 3. С. 210-219.