

Казиева Мадина Камалдиновна

Магистрант,

Московский финансово-юридический университет МФЮА,

E-mail: madina.kosmes@gmail.com

ОПТИМИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ КОМПАНИИ

Аннотация. Актуальность темы обусловлена тем, что новые стратегические задачи невозможно эффективно решать с помощью устаревших организационных механизмов, что создает настоятельную потребность в научном осмыслении процессов оптимизации организационных структур.

Ключевые слова: управление, организационная структура, персонал, кадры, совершенствование, анализ, предприятие, бизнес-процессы, эффективность

Abstract. The relevance of this topic stems from the fact that new strategic challenges cannot be effectively addressed using outdated organizational mechanisms, creating an urgent need for a scientific understanding of organizational structure optimization processes.

Keywords: management, organizational structure, personnel, HR, improvement, analysis, enterprise, business processes, efficiency

Введение

Организационная структура является фундаментальным элементом любой компании, определяющим распределение ответственности, полномочий и коммуникационных потоков. Она служит каркасом, который обеспечивает координацию усилий сотрудников для достижения стратегических целей предприятия. В условиях динамичной внешней среды и постоянной трансформации бизнес-моделей проблема оптимизации организационной структуры приобретает первостепенное значение для обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития. Актуальность

темы обусловлена тем, что новые стратегические задачи невозможно эффективно решать с помощью устаревших организационных механизмов, что создает настоятельную потребность в научном осмыслении процессов оптимизации организационных структур.

Целью данной статьи является комплексный анализ теоретико-методологических основ и практических механизмов оптимизации организационной структуры компании. В работе рассматриваются ключевые факторы, влияющие на выбор типа организационной структуры, систематизируются основные подходы к ее оптимизации, а также анализируются этапы проведения организационных изменений. Особое внимание уделяется проблемам и вызовам, с которыми сталкиваются предприятия в процессе трансформации организационной структуры.

Теоретические основы организационной структуры компании

Организационная структура управления представляет собой целостную упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов системы управления, посредством которой формируются эффективные взаимоотношения между людьми на основе четкого разделения и координации труда, направленного на обеспечение функционирования предприятия в соответствии со стратегией его развития и вытекающими из нее целями и задачами. Это не просто схема с распределением должностей и подразделений, а сложный механизм, определяющий эффективность бизнес-процессов и способность организации адаптироваться к изменениям.

Эволюция организационных структур демонстрирует их тесную взаимосвязь со стадиями развития компании и изменениями внешних условий. На современных предприятиях распространены несколько базовых типов организационных структур. Линейная (пирамидальная) структура, характерная для небольших организаций, предполагает четкую цепочку подчинения сверху вниз. Функциональная структура, наиболее распространенная в бизнес-практике, создает подразделения со специалистами узкого профиля, что позволяет разгрузить руководство.

Линейно-функциональная структура сочетает преимущества обоих подходов и подходит для организаций с численностью в несколько сотен сотрудников. Дивизионная система предусматривает создание независимых секторов (дивизионов) с собственным руководством, что характерно для крупных компаний. Матричная структура основана на принципе двойного подчинения, когда сотрудники подчиняются как функциональным, так и проектным руководителям. Комбинированная структура интегрирует элементы различных систем в зависимости от уровня управления и специфики деятельности компании.

Выбор оптимального типа организационной структуры зависит от множества факторов, которые можно систематизировать в несколько групп. К факторам, формирующим тип организационной структуры, относятся: степень разнообразия деятельности организации, определяющая количество направлений бизнеса и стратегических хозяйственных единиц; географическое размещение организации, влияющее на степень взаимодействия между подразделениями; технология производства, включающая как технические аспекты организации производства, так и управленческие технологии. Следующую группу составляют факторы, имеющие наибольшее влияние при трансформации организационной структуры: технологии управления, используемые в организации; стратегия организации, определяющая пути и методы получения конкурентных преимуществ; динамизм внешней среды, требующий от организации гибкости реагирования на рыночные тенденции. Отдельно можно выделить параметры организационных процессов и необходимость внешнего регулирования процессов управления в организации.

Методологические подходы к оптимизации организационной структуры

В научной литературе и управленческой практике систематизированы несколько методологических подходов к оптимизации организационных структур. К ним относятся системный, структурный, проектный и процессный

подходы. Исследования показывают, что в ближайшей перспективе доминирующим будет процессный подход, ориентированный на бизнес-процессы, конечными целями которых является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для внешних или внутренних потребителей. Однако это не означает, что другие подходы потеряют актуальность, поскольку разнообразие организаций с различными уровнями развития предполагает применение различных методов оптимизации.

В практическом плане для оптимизации организационной структуры компании используются следующие подходы: функциональный подход, заключающийся в перераспределении трудовых функций между сотрудниками в рамках одного или нескольких структурных подразделений; организационный подход, характеризующийся реструктуризацией организационной структуры не только в рамках одного подразделения, но и предприятия в целом; процессный подход, ориентированный на выстраивание системы управления предприятием, которая основывается на бизнес-процессах; проектный подход, направленный на создание системы управления организации, базирующейся на проектной структуре управления; сравнительный подход (бенчмаркинг), заключающийся в оптимизации системы управления предприятием на основе анализа опыта аналогичных компаний того же вида деятельности .

Для целенаправленного проведения оптимизационных мероприятий важно понимать различие между экспертным и расчетным подходами. Экспертный подход основывается на внешней валидации и использовании отраслевых стандартов, а также лучшего мирового опыта (Best Practice). Его основной инструмент – бенчмаркинг, который представляет собой комплексное изучение лидеров рынка и конкурентов с целью повышения эффективности собственной компании. В контексте организационной структуры выделяют функциональный бенчмаркинг (сравнение качественных и количественных показателей внутренних процессов и методов с показателями лидеров рынка) и стратегический бенчмаркинг (анализ

административных, технологических, маркетинговых и производственных процессов для выявления уникальных разработок конкурентов).

Расчетный подход сфокусирован на достижении операционной эффективности и точном определении трудоемкости и стоимости каждой функции или процесса внутри компании. Одним из ключевых инструментов этого метода является Функционально-Стоимостной Анализ (ФСА), часто реализуемый через методику ABC-Costing (Activity-Based Costing). Этот подход начинается с детального описания текущего состояния бизнес-процессов (AS IS) и позволяет точно распределить косвенные и накладные затраты по конкретным функциям и действиям, которые эти затраты генерируют. Другим важным инструментом расчетного подхода является нормирование труда – инженерный метод определения необходимой штатной численности, основанный на трудоемкости выполнения операций. Для сбора данных используются хронометраж (измерение времени, затрачиваемого на выполнение отдельных, повторяющихся элементов операции) и фотография рабочего дня (комплексный метод определения совокупного времени, необходимого для выполнения конкретной задачи или производственной деятельности в целом).

Практические аспекты оптимизации организационной структуры

Процесс оптимизации организационной структуры представляет собой не разовую акцию, а комплексный управленческий процесс, включающий несколько взаимосвязанных этапов. Первым этапом является анализ текущей структуры, в ходе которого проводится аудит существующих функций, зон ответственности, взаимодействий между подразделениями. На этом этапе выявляются дублирующие функции, «узкие места», лишние уровни иерархии и неэффективные связи. Второй этап предполагает постановку целей и задач оптимизации, где определяется, чего компания хочет достичь: повысить управляемость, снизить издержки, ускорить принятие решений, усилить контроль. Эти цели лягут в основу проектного решения.

Третий этап включает разработку нового проектного решения, в рамках которого создается обновленная организационная структура: уточняются функции, перераспределяются обязанности, выстраивается система подотчетности. На этом этапе важно подключение ключевых руководителей компании. Четвертый этап – оценка рисков и ресурсов внедрения – предполагает анализ возможных трудностей, сопротивления персонала, кадровых изменений, потребности в обучении. На этом этапе просчитываются сроки, бюджет и ресурсы на реализацию изменений. Пятый этап – реализация изменений – включает внедрение организационных изменений, корректировку документов, запуск новой модели управления. Здесь необходима регулярная коммуникация и контроль переходного периода. Завершающий, шестой этап – оценка эффективности и корректировка – предполагает измерение результатов после запуска новой структуры: насколько цели были достигнуты, где требуется доработка.

Важным практическим аспектом оптимизации организационной структуры является правильное распределение ответственности. Эффективным инструментом для этого является матрица RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed), которая позволяет четко определить, кто является ответственным, подотчетным, консультируемым и информируемым по каждому процессу или функции. Этот инструмент особенно важен при оптимизации горизонтальных взаимодействий в организационной структуре, позволяя правильно распределить ответственность в компании за выполняемые процессы и функции.

Особое значение в процессе оптимизации имеет расчет трудозатрат и потребности в человеческих ресурсах. Методика включает разработку операционных норм работы подразделений, наблюдение, фотографию рабочего дня и тайм-функциональный анализ. На основе этих данных производится расчет трудозатрат и необходимой численности подразделения, выявление типовых причин излишней численности, формирование инициатив, нацеленных на снижение трудозатрат и численности

подразделений, а также оценка экономического эффекта оптимизационных инициатив.

Проблемы и вызовы при оптимизации организационной структуры

Одной из ключевых проблем при оптимизации организационной структуры является сопротивление персонала изменениям. Это естественная реакция сотрудников, которые могут опасаться потерять свои позиции, столкнуться с новыми непонятными требованиями или просто выйти из зоны комфорта. Для минимизации сопротивления необходима продуманная программа управления изменениями, включающая коммуникацию целей и преимуществ преобразований, обучение сотрудников, вовлечение ключевых руководителей в процесс изменений. Критические факторы успеха проекта оптимизации организационной структуры включают не только технические аспекты преобразований, но и социально-психологические моменты работы с коллективом.

Еще одной серьезной проблемой является выбор между централизацией и децентрализацией функций управления. В практике многих компаний наблюдается нарушение принципа единоначалия, когда имеет место выход на вышестоящего руководителя «через голову» своего непосредственного и отдача руководящих указаний «через голову» нижестоящего. Это приводит к конфликтам, потере ресурсов и срывам работ. Оптимизация организационной структуры должна обеспечивать четкое разграничение полномочий и ответственности, даже в матричных структурах с двойным подчинением.

Сложной методологической проблемой является объективная оценка эффективности организационной структуры. Многие компании сталкиваются с трудностями при попытке измерить результативность организационных изменений. Для решения этой проблемы предлагается методика оценки соответствия вида организационных структур управления уровню развития предприятий. Эта методика позволяет предприятиям определить вид организационной структуры, который в наибольшей степени соответствует их

уровню развития, и способствует достижению целей реализации выбранной стратегии.

Особую актуальность проблема оптимизации организационной структуры приобретает в условиях кризиса, когда компании вынуждены адаптироваться к резко изменившимся условиям внешней среды. В таких ситуациях руководство компаний часто прибегает к сокращению численности персонала как к наиболее очевидному способу снижения затрат. Однако обдуманное и осознанное снижение затрат может быть достигнуто руководством компании путем комплексной оптимизации организационной структуры управления, а не просто механического сокращения штата.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что оптимизация организационной структуры компании представляет собой сложный и многогранный процесс, требующий системного подхода и учета множества факторов. Эффективная организационная структура должна быть не статичной, а динамичной системой, способной адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды компании. Она является не просто плакатом с квадратиками, висящим в кабинете генерального директора, а реально действующим механизмом с целями, полномочиями и ответственностью подразделений, оптимальным взаимодействием, ресурсами, актуальной структурой, которая живет и развивается.

Перспективы дальнейшего развития методов оптимизации организационных структур связаны с углублением процессного подхода, что обусловлено тем, что по мере развития предприятий структура управления будет все более ориентироваться на бизнес-процессы, конечными целями которых является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для внешних или внутренних потребителей. Именно процессный подход позволяет осуществить взаимосвязь организационной структуры управления с системой бизнес-процессов предприятия.

На современном этапе развития управления успешная оптимизация организационной структуры возможна только при интеграции различных подходов – экспертного и расчетного, функционального и процессного, стратегического и операционного. Такой комплексный подход позволяет создать организационную структуру, которая не только эффективно поддерживает текущие бизнес-процессы, но и способствует реализации стратегических целей предприятия, обеспечивая его устойчивое развитие в условиях нестабильной внешней среды. Когда структура выстроена правильно, зоны ответственности прозрачны, решения принимаются быстрее, издержки снижаются, команда сосредоточена на результатах, а не на согласованиях, налажен управленческий учет, обеспечивающий прозрачную подотчетность и контроль

Список литературы

1. Акулов В. Б., Рудаков М. Н. Теория организации: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 432 с.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 5-е изд. — М.: Магистр, 2021. — 576 с.
3. Дафт Р. Теория организации: Учебник для студентов вузов. — М.: Юнити-Дана, 2022. — 736 с.
4. Латфуллин Г. Р., Райченко А. В. Теория организации: Учебник для вузов. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2021. — 395 с.
5. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. — СПб.: Питер, 2019. — 512 с.
6. Пригожин А. И. Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2021. — 864 с.
7. Райсс М. Оптимизация организационных структур: проблемы и их решение // Проблемы теории и практики управления. — 2020. — № 5. — С. 78–85.
8. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2024. — 304 с.

9. Соломанидина Т. О. Организационная культура и изменение структуры компании // Менеджмент сегодня. — 2023. — № 4. — С. 264–275.
10. Томилов В. В., Крупанин А. А. Маркетинговая организационная структура предприятия: анализ и моделирование // Менеджмент в России и за рубежом. — 2021. — № 2. — С. 45–53.
11. Широкова Г. В., Мерц Я. А. Взаимосвязь изменений в организационной структуре и показателей деятельности компании // Российский журнал менеджмента. — 2022. — Т. 16, № 1. — С. 3–26.
12. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. — New York: Harper Business, 2020. — 257 p.
13. Mintzberg, H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. — Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2023. — 312 p.
14. Robbins S. P., Coulter M. Management. — 15th Global Edition. — Harlow: Pearson Education, 2021. — 688 p.