

## МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2022. № 2 (30): С. 158–164.

Vestnik MIRBIS. 2022; 2 (30):158–164.

Научная статья

УДК 65.014.1

DOI: 10.25634/MIRBIS.2022.2.16

### Стадии формирования организационной структуры компании

**Олег Игоревич Богданов** — Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт), Москва, Россия. [oleg.bogdanov32@gmail.com](mailto:oleg.bogdanov32@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-6024-8751>

**Аннотация.** Данная статья посвящена проблеме выбора типа организационной структуры в процессе роста компании. Актуальность проблемы обусловлена сложностью вопроса формирования и трансформации организационной структуры для компаний, которые находятся на разных этапах своего развития. В статье раскрываются основные типы организационных структур и стадии жизненного цикла организации, на которых целесообразно проводить организационные изменения. Основная цель статьи — показать необходимость изменений организационной структуры, для обеспечения возможности развития компании в современных реалиях бизнеса. Материалы статьи представляют практическую ценность для основателей стартапов, собственников молодых и развивающихся компаний, а также для наемных менеджеров компаний разного типа, которым необходимо понимать на какой стадии развития находится их организация, в каком направлении она движется и какие меры необходимы для улучшения ситуации.

**Ключевые слова:** организационная структура, типы организационных структур, жизненный цикл организации, стратегия, этапы развития компании.

**Для цитирования:** Богданов О. И. Стадии формирования организационной структуры компании. DOI 10.25634/MIRBIS.2022.2.16 // Вестник МИРБИС. 2022; 2(30):158–164.

JEL: M13

Original article

### Stages of forming the organizational structure of the company

**Oleg I. Bogdanov** – Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute), Moscow, Russia. [oleg.bogdanov32@gmail.com](mailto:oleg.bogdanov32@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-6024-8751>

**Abstract.** This article is devoted to the problem of choosing the type of organizational structure in the process of company growth. The urgency of the problem is due to the complexity of the issue of formation and transformation of the organizational structure for companies that are at different stages of their development. The article reveals the main types of organizational structures and stages of the organization's life cycle, at which it is advisable to carry out organizational changes. The main purpose of the article is to show the need for changes in the organizational structure to ensure the possibility of the company's development in modern business realities. The materials of the article are of practical value for the founders of startups, owners of young and developing companies, as well as for hired managers of companies of various types who need to understand at what stage of development their organization is at, in what direction it is moving and what measures are needed to improve the situation.

**Key words:** organizational structure, organizational structure types, organization life cycle, strategy, company development stages.

**For citation:** Bogdanov O. I. Stages of forming the organizational structure of the company. DOI 10.25634/MIRBIS.2022.2.16. *Vestnik MIRBIS*. 2022; 2(30):158–164 (in Russ.).

JEL: M13

### Введение

В современном мире стремительных изменений и хаотичной внешней среды конкуренция возрастает в геометрической прогрессии, и вме-

сте с ней растут риски ведения бизнеса, что значительно повышает актуальность вопросов, связанных с организационной структурой компании. Организационная структура — это скелет любой организации. Она демонстрирует каким образом сотрудники взаимодействуют между собой для достижения единой цели. Оптимально выстро-

енная структура поможет компании пережить любые сложности и выйти в выигрыше из любой кризисной ситуации. В то время как неэффективная организационная структура может погубить организацию даже во время подъема в отрасли. Основной проблемой неэффективных организационных структур является нарушенная цепочка взаимодействий между функциональными подразделениями, что в значительной мере мешает компании развиваться. Так что же такое организационная структура, кто в компании должен отвечать за ее формирование и оптимизацию, на каких этапах она должна формироваться и какой тип организационной структуры является оптимальным?

### Типы организационных структур

Исходя из определения, организационная структура — это формализованная система задач и подчиненности, контролирующая, координирующая и мотивирующая сотрудников таким образом, чтобы они могли согласовывать свои действия для достижения организационных целей. [Джордж 2012]. По своей форме и содержанию выделяют две разновидности организационных структур: иерархические и органические. Иерархические структуры характеризуются высокой степенью разделения труда, иерархией управления, многочисленными нормами и правилами поведения. [Блинов 2021] К ним относятся следующие виды структур управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная и дивизиональная структуры. Органические структуры, в отличие от бюрократических, помогают эффективно реализовывать новые идеи. Они характеризуются высокой гибкостью и адаптивностью к внешним изменениям, адаптивными обязанностями подчиненных и децентрализацией управления. Наиболее популярной органической структурой является, матричная структура управления. Ниже описаны наиболее распространенные организационные структуры.

**Линейная структура** — это простая структура, в которой все функции управления осуществляются одним руководителем. Такая структура применяется на ранних стадиях жизненного цикла организаций. Она проста в построении и управлении. Характеризуется принципами централизма и единоначалия. Процесс принятия решений в такой структуре очень сильно затягивается, так как руководитель замыкает на себе процесс при-

нятия всех решений.

**Функциональная структура** — в данном типе организации труда, сотрудники компании разбиваются на отделы согласно функциям (продажи, бухгалтерия, производство, разработка, обслуживание клиентов и т. д.). Объединение сотрудников происходит на основе того, что они занимают в организации аналогичные должностные позиции, исполняют похожие задачи или имеют одинаковую квалификацию. Такое разделение труда и специализации позволяют организации действовать более эффективно [Джордж 2012]. Сотрудники при этом, находясь на одинаковых позициях, легче вступают в коммуникации, обмениваются опытом, принимают решения быстрее и эффективнее. При этом руководителям проще мотивировать и контролировать сотрудников. Но в функциональной структуре есть и недостатки, которые связаны с ростом масштабов деятельности: проблемы с обслуживанием при росте ассортимента продукции, проблемы взаимодействия с большим числом потребителей, с разными запросами, появление ключевых потребителей, требующих специального подхода, рост географии продаж, осложняющий обслуживание клиентов стандартным набором функций.

**Линейно-функциональная структура** является комбинированным вариантом линейной и функциональной структуры управления и объединяет в себе все лучшее из двух типов структур. Данный тип организационной структуры, является одним из самых популярных, на текущий момент, особенно в небольших и средних компаниях. В структуре выделяются функциональные подразделения, которые отвечают за свои участки работ и при этом организация сохраняет принцип иерархии и единоначалия. Сотрудники получают возможность эффективно коммуницировать, как между функциями, так и внутри своих команд.

**Дивизиональная структура** (структура подразделений) охватывает группировки по функциям и позволяет организации координировать межгрупповые отношения более эффективно, чем это делает функциональная структура. Существует три типа таких структур: товарные, рыночные и географические. Каждая из них наилучшим образом позволяет решать те или иные проблемы координационного характера, с которыми сталкивается организация [Джордж 2012]. То-

варная структура будет наиболее актуальна для компаний, которые выпускают широкую продуктовую линейку или осваивают разные продуктовые направления (например компания Unilever, у которой в портфеле находится большое количество разнообразных брендов, от мороженого до бытовой химии). Компании с данной структурой создают подразделения, каждое из которых несет ответственность за свой набор продуктов или брендов, повышая тем самым эффективность своей работы. Рыночная структура помогает организации решить проблему удовлетворения потребностей клиентов разного типа, которые требуют кардинально разных подходов при взаимодействии (например, работа с федеральными сетями и дистрибьюторским звеном на FMCG рынке). Данный тип структуры, организация объединяет функции в подразделения, отвечающие за разные типы потребителей. Зачастую организации переходят от товарной структуры к рыночной в процессе роста организации, для увеличения эффективности и роста качества работы с потребителями. Географическая структура внедряется организациями, которым необходимо управлять бизнесом на большой территории. В процессе роста географии продаж, управлять сотрудниками, которые находятся в других городах или даже странах, становится весьма проблематично. Поэтому компании, на данном этапе развития, организуют региональные подразделения, каждое из которых полностью отвечает за свою территорию. Каждое подразделение при этом имеет тот набор функций, который необходим ему для наиболее эффективного представления интересов своей компании. Как видно из описания, все три типа дивизиональных структур, имеют свои преимущества и помогают повышать операционную эффективность бизнеса, за счет более узкой ориентации на сегментах, товарах или географии работы. Помогают создавать более качественные продукты или значительно повысить уровень обслуживания клиентов. Дивизиональные структуры способствуют становлению хороших коммуникационных связей между командами, отделами или направлениями. Позволяют значительно повысить качество принимаемых решений, сократить издержки и более рационально использовать имеющиеся ресурсы. Также данная структура значительно поднимает уровень корпоративного управления, позволяя

мотивировать и координировать руководителей подразделений на основе показателей деятельности (как собственной, так и в сравнении с другими подразделениями), более точно определять размер вознаграждения. При всех плюсах дивизиональной структуры, у нее есть и отрицательные стороны. Такие как рост операционных издержек, появление дополнительного уровня руководства, появление внутренней конкуренции между подразделениями за ограниченные ресурсы организации. Данные минусы могут привести к потере всех преимуществ, получаемой от дивизиональной структуры, но могут быть значительно сокращены при умелом руководстве. Поэтому при переходе к дивизиональной организационной структуре, компании необходимо оценить все преимущества и издержки такого перехода.

**Матричная структура** представляет из себя сетевую структуру, исполнители в которой объединяются двумя способами — по функциям, которые они выполняют, как члены какого-то подразделения, и по товарным командам, в которых они на данный момент работают. На практике сотрудники, состоящие членами товарной команды в матричной структуре, имеют двух руководителей — функционального и руководителя товарной команды [Джордж 2012]. Матричная структура необходима, когда организация и внешняя среда меняются очень быстро и компании необходимо быстро разрабатывать новые продукты, обеспечивать эффективные коммуникации и сотрудничество между членами команды. Организации с данной структурой способны быстро адаптироваться к внешней среде, инициировать активные внутренние изменения, формировать у сотрудников навыки творческого подхода к решению задач. Что безусловно положительно влияет на рост эффективности компании. С другой стороны, матричная структура может породить неудовлетворенность работой у сотрудников из-за неопределенности ролей и наличия двух руководителей, требования которых, могут вступать в противоречие друг с другом, что приводит к росту уровня стресса.

Все вышеперечисленные типы организационных структур могут применяться в компаниях, в зависимости от стратегии развития, текущих бизнес-задач и конкурентной среды. При этом данные структуры могут комбинироваться для

достижения наибольшей эффективности и изменяться в процессе эволюции организации. Нередко можно встретить компании, которые применяли линейную структуру управления и по мере роста внедряли новые организационные походы для повышения своей эффективности, что приводило к симбиозу разных управленческих структур. Например, линейную или линейно-функциональную структуру в верхнем уровне управления и функциональную или матричную в среднем. Правильный симбиоз различных структур, помогает воспользоваться преимуществами каждой из них и добиться эффекта синергии от всех подразделений, что безусловно помогает компании развиваться.

### **Организационные структуры на разных стадиях жизненного цикла организации**

Работа над организационной структурой – это одна из самых важных направлений деятельности менеджмента компании. Структура в компании формируется в любом случае, работает над ней менеджмент или нет, но во втором случае она будет формироваться стихийно, что неминуемо приведет к раздутию штата и низкой эффективности. В большинстве компаний, к вопросу организационной структуры подходят весьма формально и при этом формирование организационной структуры носит хаотичный характер. Скорее она формируется под влиянием внутренних политических сил компании, чем является результатом системной работы. Для построения эффективной организационной структуры, организации необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какое видение в компании относительно долгосрочного развития?
2. Какая стратегия развития существует в компании?
3. Какая организационная структура существует в компании на текущий момент? И отвечает ли она стадии жизненного цикла и стратегии развития организации?
4. Все ли ключевые подразделения созданы?
5. Есть ли у ключевых подразделений полномочия для оперативного решения поставленных задач?
6. Ясна ли структура для сотрудников и существует ли в ней обратная связь?

Организационная структура обязана быть продолжением миссии компании и помогать реализации выбранной стратегии в соответствии с

этапом жизненного цикла, на котором находится организация. Для иллюстрации необходимости изменения структуры, в процессе развития организации, возьмем модель жизненного цикла организации Ицхака Адизеса и рассмотрим ее с точки зрения необходимости внедрения того или иного типа организационной структуры. По данной модели, любая организация проходит десять стадий жизненного цикла: зарождение, младенчество, высокая активность, юность, расцвет, стабильность, аристократия, ранняя бюрократия, бюрократия и смерть [Адизес 2014]. Внедрение организационных структур осуществляется на стадиях роста организации, поэтому рассмотрим каждую из них подробнее.

Зарождение — это начальная стадия становления компании, на которой появляется бизнес-идея. Так как на данном этапе компании еще физически не существует, нет необходимости и формировать организационную структуру. На стадии младенчества, собственник компании переходит от идеи к ее реализации. На данном этапе производительность компании находится на довольно низком уровне, и структура начинает выстраиваться вокруг людей, вовлеченных в ее реализацию. Должности распределяются не по таланту, образованию, опыту или управленческим качествам, а согласно трудовому вкладу, который они вносят в новую компанию. Сотрудники не связаны функциональными обязанностями позиций и выполняют задачи, стоящие перед организацией всеми имеющимися ресурсами (например: собственник выпекает хлеб, на следующий день развозит его по магазинам, а после занимается подбором персонала). На данном этапе в компании отсутствуют процессы делегирования и управления информацией, поэтому основатель компании замыкает все на себе, принимая личное участие во всех внутренних процессах. Организация при этом работает на пределе своих возможностей, что позволяет закрывать пробелы в опыте и компетенциях. Процессы, выстроенные подобным образом в большинстве случаев приводит к снижению качества продукции и выполняемых функций, сдерживают рост и истощают ключевых сотрудников. На данном этапе обычно формируется линейная модель управления. По мере роста компании, растет необходимость в разделении труда и для перехода в стадию высокой активности, необходимо сформировать



понятную организационную структуру, дифференцировав сотрудников и задачи в отдельные функциональные направления. Если переход на новую структуру удастся запустить, а продукты займут прочные позиции на рынке, компания перейдет на стадию высокой активности. На данной стадии продажи компании стремительно растут, начинается развитие новых направлений, но при этом процессы еще не функционируют должным образом. Руководство проявляет излишнюю уверенность во всех своих действиях и пренебрегает анализом принимаемых решений, что может привести к истощению имеющихся ресурсов (как человеческих, так и материальных). При этом в компании, как правило, отсутствуют четкие цели, задачи могут противоречить друг другу, функции не закрепляются за конкретными сотрудниками из-за постоянных внутренних перемещений. На данной стадии развития, организации довольно часто попадают в «ловушку основателя» [Адизес 2014] (когда основатель монополизирует все процессы, превращается в своеобразное «бутылочное горлышко»). Такая ситуация возникает в случаях, когда у основателя отсутствуют необходимые навыки управления бизнесом, он не доверяет своим сотрудникам, пренебрегает делегированием и погружается во все проекты. Таким образом компанию могут полностью поглотить текущие процессы, и она начнет терять лояльных клиентов. Чтобы преодолеть кризис, компании необходимы непрерывные изменения, она должна пересматривать организационную структуру под текущие бизнес-задачи, KPI и функции. Ключевым направлением должно быть повышение качества внутренних процессов и делегирования полномочий. Компания должна укреплять корпоративный дух, создавая эффективную и сплоченную команду управления. Когда функциональная структура укрепится и все процессы начнут проходить должным образом, компания может начать переход к децентрализации управления, что позволит выйти на следующую стадию развития. На стадии юности, в компании происходят серьезные внутренние структурные изменения, вызванные процессом перехода от предпринимательства к профессиональному управлению. Продолжает проходить процесс децентрализации власти, который сопровождается внутривнутриполитическими конфликтами. Внутренняя турбулентность, вызванная данными изменениями, несет для компании серьезные угрозы. Центры силы, появившиеся в процессе развития организации, будут пытаться оставить за собой как можно больше влияния и в большинстве случаев, такие конфликты могут привести к серьезной потере компанией своих позиций. Успешно преодолеть внутреннюю турбулентность, может помочь регламентация процессов, но она должна носить умеренный характер, иначе может привести к излишней бюрократизации и преждевременному старению бизнеса. На стадии юности происходит организация внутренних процессов и компания начинает контролировать прибыльность бизнеса. Рост продаж может замедляться или перейти в стагнацию с одновременно растущей рентабельностью, что может приводить к росту внутренней напряженности и конфликту между инициаторами перемен и старыми сотрудниками. В организации укрепляются ключевые функциональные подразделения (маркетинг, продажи, разработка продуктов, финансы и т. д.), что приводит к повышению стабильности за счет ограничения гибкости. Формируется прочная функциональная или линейно-функциональная организационная структура, что способствует созданию прозрачной внутренней инфраструктуры, способной обеспечивать стабильный рост операционных результатов. Данные изменения позволяют компании перейти на стадию расцвета. Переход на стадию расцвета является ключевой задачей любой организации. На данной стадии, компании, способны максимально эффективно бороться со своими конкурентами, захватывать долю рынка и развивать новые направления. Этот эффект достигается за счет баланса между гибкостью и контролем в управлении. Компания устанавливает четкие и прозрачные цели, приоритеты расставляются в соответствии с миссией и стратегией. Создаются новые подразделения или дочерние компании, которые способствуют развитию бизнеса и помогают организации максимально долго находиться на данном этапе. Расцвет – является наиболее оптимальной стадией для внедрения дивизиональной или матричной организационной структуры, переход к которым как правило обусловлен потребностью увеличить эффективность своего бизнеса, сократить издержки и эффективно использовать внутренние ресурсы. Только на данной стадии в организации имеется достаточный управленческий потенциал, ко-

торый поможет осуществить переход к данным структурам и извлечь из них максимальную выгоду. Самое страшное, что может случиться на данном этапе — это желание менеджмента сохранить все как есть, перестать меняться и экспериментировать, что неизбежно приведет к старению компании.

Согласно модели Адизеса, к стадиям старения организации относятся: стадия стабильности, аристократии, ранней бюрократии, бюрократии и смерти. Проблемы, с которыми сталкивается компания на данных стадиях, очень похожи и различаются только интенсивностью и масштабом возникающих проблем [Адизес 2014]. На данных этапах, изменения приводят только к чрезмерному раздутию административного аппарата, который подавляет инновации, гибкость и предпринимательский дух. Растет стоимость внутренних и внешних услуг, фокус внимания на системах и процедурах, вместо функциональных потребностей. Важным становится не что делает компания, а как она это делает (что является основой бюрократии). Соппротивление изменениям носит пассивный характер и происходит через тактику откладывания, а не через прямую конфронтацию. Внедрение новых организационных структур производится только в попытках оздоровить компанию и вернуться к стадии расцвета. В большинстве случаев менеджмент компании

знает, как исправить проблемы в организационной структуре, но реорганизация – это одна из сложных и политически взрывоопасных задач, с которой может столкнуться менеджер, и требует от него сильных навыков и внутривнутриполитической поддержки.

### Заключение

В процессе своей деятельности, организации необходимо четко понимать на каком уровне развития она находится и совершенствовать организационную структуру под конкретные задачи бизнеса, которые ставятся перед ней согласно стратегии развития. Ранний переход на сложные типы организационных структур может существенно замедлить темпы развития компании и породить кризисы управления, которые могут замедлить темпы развития или привести к преждевременному старению. Напротив, если организация не будет пересматривать свою структуру, развитие полностью остановится, и она будет уязвима перед конкурентами. Организационная структура должна основываться вокруг движущей силы компании — источника ее дохода (потребности или сегмента рынка, технологии, продукта или услуги, географии). Хорошей организационной структурой, является такая структура, которая создает идеальные возможности для реализации стратегии компании.

### Список источников

1. Адизес 2014 — *Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес ; перевод с английского В. И. Кузина. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 512 с. ISBN 978-5-00057-151-4.*
2. Баранников 2015 — *Баранников А. Ф. Теория организации : учебник. Москва : Юнити-Дана, 2015. 700 с. ISBN 5-238-00695-0.*
3. Блинов 2021 — *Блинов А. О. Теория менеджмента : учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. 3-е изд., стер. Москва : Дашков и К°, 2021. 304 с. ISBN 978-5-394-04341-3.*
4. Джордж 2012 — *Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления / Дж. М. Джордж, Г. Р. Джоунс ; [перевод с английского]. Москва : Юнити-Дана, 2012. 463 с. ISBN 0-201-61548-7 (англ.), ISBN 5-238-00512-1 (русс.).*
5. Сандермоен 2020 — *Сандермоен Ш. Организационная структура: реализация стратегии на практике / Ш. Сандермоен ; научный редактор А. Ч. Сандермоен ; [перевод с английского]. Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 224 с. ISBN 978-5-9614-2896-4.*

### References

1. Adizes I. *Upravleniye zhiznennym tsiklom korporatsiy* [Corporate Life Cycle Management]. By Itzhak Calderon Adizes ; translation from English by V. I. Kuzin. Moscow : Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2014. 512 p. ISBN 978-5-00057-151-4 (in Russ.).
2. Barannikov A. F. *Teoriya organizatsii* [Theory of organization] : textbook. Moscow : Unity-Dana Publ., 2015. 700 p. ISBN 5-238-00695-0 (in Russ.).
3. Blinov A. O. *Teoriya menedzhmenta* [Theory of management] : a textbook for bachelors. By A. O. Blinov, N. V. Ugryumova. 3rd ed., ster. Moscow : Dashkov i K° Publ., 2021. 304 p. ISBN 978-5-394-04341-3 (in Russ.).

4. George J. M. *Organizatsionnoye povedeniye. Osnovy upravleniya* [Organizational Behavior. Fundamentals of management]. By J. M. George, G. R. Jones ; [translation from English]. Moscow : Unity-Dana Publ., 2012. 463 p. ISBN 0-201-61548-7 (English), ISBN 5-238-00512-1 (Russian) (in Russ.).
5. Sandermoen Sh. *Organizatsionnaya struktura: realizatsiya strategii na praktike* [Organizational structure: strategy implementation in practice]. By Sh. Sandermoen; science editor A. C. Sandermoen ; [translation from English]. Moscow : Alpina Publisher Publ., 2020. 224 p. ISBN 978-5-9614-2896-4 (in Russ.).

*Информация об авторе:*

**Богданов Олег Игоревич** — магистрант. Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) (Институт МИРБИС), ул. Марксистская, 34/7, Москва 109147, Россия.

*Information about the author:*

**Bogdanov Oleg I.** – undergraduate. Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute), 34/7 Marksistskaya st., Moscow 109147, Russia.

*Статья поступила в редакцию 14.02.2022; одобрена после рецензирования 30.04.2022; принята к публикации 16.05.2022.*

*The article was submitted 02/14/2022; approved after reviewing 04/30/2022; accepted for publication 05/16/2022.*