

## ОПТИМИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Оптимизация организационной структуры очень актуальна сегодня потому, что правильно организованное взаимодействие между подразделениями и их сотрудниками способно повысить работоспособность, и тем самым, эффективность бизнеса.

Организационная структура – это не только логически построенная схема соотношений исполнительских и управленческих звеньев с учетом их правовых и экономических отношений, форм разделения и кооперации труда [1]. Это разработанная и продуманная система, которая обеспечивает наиболее максимальную эффективность деятельности организации, позволяет оптимальным образом достигать цели, которые ставит высшее руководство.

В ходе написания статьи были изучены работы Ю. Грилан, И. Маркина, Н. Тарнавской, Р. Пушкар и др. Изучив принципы построения оптимальной организационной структуры и ознакомившись с большинством работ по данному вопросу, можно смело заявить, что нет единственной методики оптимизации для всех предприятий. Есть невероятное количество вариантов, каждый из которых для чего-то подходит. Сначала необходимо определиться с существующими проблемами, а затем выбирать, какая структура будет оптимальной и экономически более выгодной для конкретного предприятия.

Действительно, организационная структура является сугубо индивидуальным решением для каждой конкретной компании, поскольку она отображает ее стратегию, принципы организации деятельности, видения владельцев, по управлению бизнесом, функциональность деятельности внутри рабочего коллектива и другие аспекты жизнедеятельности компании. Потребность организационных изменений на предприятии возникает когда:

- появляются новые стратегические направления деятельности;

- происходит слияние, поглощение или разделение предприятия;
- наблюдается постоянный и быстрый рост;
- происходит изменение рыночной деятельности, условий внешней среды;
- возникает необходимость снижения расходов;
- смена владельцев;
- наблюдается отставание организационной структуры от фазы развития предприятия, кризис менеджмента или несколько причин одновременно [2].

Проект по разработке оптимальной организационной структуры (оптимизации структуры) – это широкий и сложный подход к ее формированию, где главным является – установление соответствия между возрастом и мерой зрелости организации, внешним окружением (от государства к контрагентам), используемой технической системой (базовой технологией) и текущей ресурсной ситуацией (персонал, финансы, информация, и тому подобное).

Реализация проекта по оптимизации организационной структуры позволяет владельцам и топ-менеджменту компании решить следующие ключевые задания:

- построить эффективную систему управления;
- обеспечить распределение управленческих функций;
- размежевать обязанности и ответственность между организационными единицами;
- систематизировать документы, которые регламентируют взаимодействие подразделов и сотрудников компании;
- оптимизировать численность персонала [3].

Все проекты, связанные с организационным «дизайном», начинаются со стандартной процедуры описания действующей организационной структуры и подготовки ее «новой» модели. В данном вопросе возможно использование двух подходов к выполнению работ:

1. От идеала:

- разработка нормативной (идеальной) структуры;
- сопоставление действующей структуры с нормативной и фиксация расхождений;

- разработка мероприятий по приближению структуры, которая действует, к идеалу.

## 2. От проблем:

- описание структуры, которая действует;
- оценка структуры с выявлением недостатков (проблем);
- разработка мероприятий по решению обнаруженных проблем.

Первый подход предусматривает использование структуры, которая должна иметь организация в соответствии с требованиями классической теории и передового опыта, то есть научно обоснованной. Такая идеальная структура должна подбираться согласно отраслевому профилю компании, масштабам и условиям осуществления хозяйственной деятельности. Найти образец — сложное задание, но еще тяжелее — использовать. Ведь существует необходимость дополнительно учесть такие факторы деятельности данной организации как многопрофильность, специализация или другая специфика бизнеса, технологическая специфика и уровень технической оснащенности.

Второй подход предусматривает описание организационной структуры, которая действует. Составить такое описание в общем виде не трудно. Поскольку, как правило, в компании есть достаточное количество регламентирующих документов: «положение об организационной структуре», «штатное расписание», «положения об отделах» и «должностные инструкции» [4].

Однако даже в том случае, если все настоящие документы датированы сегодняшним числом, штатное расписание отвечает организационной схеме и инструкциям, на схеме отражены подразделения всех иерархических уровней, а положения и инструкции разработанные для всех подразделов и должностей — даже при выполнении всех этих условий переходить к анализу еще нельзя. Необходимо создать описание фактического, а не формального распределения функций на предприятии.

Одно из направлений оптимизации расходов предприятия – снижение расходов на персонал.

В практике для оптимизации организационной структуры (снижении численности персонала) компании используются следующие подходы:

1. Функциональный подход: перераспределение функций в рамках одного или нескольких структурных единиц (подразделов) организации.

2. Организационный подход: реструктуризация организационной структуры как в рамках подраздела (снижение уровней подчиненности, управления) так и предприятия в целом (укрупнение нескольких подразделов в одно).

3. Процессный подход: построение системы управления компанией, основанной на бизнес-процессах.

4. Проектный подход: создание системы управления компанией, основанной на проектной структуре управления.

5. Бенчмаркинг: оптимизация системы управления компанией на основе анализа опыта аналогичных компаний, которые работают на тех же рынках [4].

Чаще всего для снижения численности персонала руководители компаний используют функциональный и организационный подходы. Рассмотрим детальнее два этих подхода.

Оптимизация численности персонала подразделения с использованием функционального подхода может включать следующий перечень последовательных работ:

1. Определение полного перечня функций структурного подразделения на основе положения о структурном подразделении, утвержденных должностных инструкций и функций, которые фактически выполняются сотрудниками, обнаруженных по результатам проведения личных интервью.

2. Оценка фактических трудозатрат на выполнение каждой функции в течение дня/месяца в рамках структурного подразделения, а также определения структуры рабочего времени каждого сотрудника.

Данную оценку можно осуществить несколькими методами:

- фотография рабочего дня сотрудников;
- наблюдение за работой сотрудников;
- анкетирование или интервьюирование сотрудников [3].

На основе полученных данных затраты на выполнение каждой функции каждым сотрудником подытоживаются и подводятся итоги – сколько человеко-часов приходится в месяц на каждую функцию.

3. Выявление дублирующих и лишних функций. Необходимо определить долю рабочего времени, которая занимает их выполнение в общем объеме трудозатрат в течение месяца (в часах). Таким образом, обнаруженные трудозатраты (в часах) можно перечислить в количество штатных единиц, которые подлежат освобождению или перераспределению функций и закреплению их за конкретным сотрудником.

4. Определение лишней нагрузки по функциям, которые остались. Если для выполнения нужных функций сотрудники вынуждены задерживаться или выходить на работу в выходные дни, то размер лишней нагрузки перечисляется в штатные единицы и принимается решение об увеличении штата или о перераспределении дополнительной ставки с одновременной корректировкой системы мотивации персонала.

5. Аттестация персонала и оценка его соответствия квалификационным требованиям. Результаты позволят руководству принять взвешенные решения по сокращению численности персонала.

6. Принятие решения руководством компании о перераспределении функций, освобождения, повышения квалификации и ротации персонала.

Использование организационного подхода в оптимизации численности отдельно взятого структурного блока включает следующие работы:

1. Определение фактического показателя управляемости (необходимо определить, сколько специалистов находится в прямом подчинении у каждого руководителя, кроме того необходимо обратить внимание и на функциональную подчиненность) и сравнение с нормой управляемости. По результатам сравнения выносятся предложения руководству компании о преобразовании организационной структуры и перераспределении функций.

2. Анализ существующей организационной структуры блока или отдельного подразделения. В рамках анализа определяются излишние уровни подчиненности и выявляются подразделения, совмещающие функции исполнителя и контролера. Принимается решение о сокращении лишних уровней подчиненности (соответственно – освобождению или ротации руководителей).

3. Превращение организационной структуры с учетом ликвидации лишних иерархических уровней и изменения структуры подчинения по ряду отделов, а также решений, которые принимаются в дальнейшем, по освобождению или ротации сотрудников [4].

Описанные выше подходы к оптимизации организационной структуры предприятия менее длительные и расходные по сравнению с процессным подходом (будет нужен детальный анализ и описание последовательности выполнения всех бизнес-процессов компании, а затем их оптимизацию) и проектным подходом (будет нужно кардинальное переосмысление бизнеса компании).

Применение бенчмаркинга неудобно потому, что опыт других подобных организаций не в полной мере может ложиться на специфику деятельности компании. Данный подход может использоваться совместно с другими из перечисленных выше подходов.

Проведение оптимизации может осуществляться как силами самой компании (руководством назначается группа ответственных лиц, которые имеют подобный опыт), или с привлечением квалифицированных независимых (что важно для данной работы) консультантов.

Результатами оптимизации организационной структуры является:

- эффективная система организационного управления, сбалансированная в соответствии со стратегическими и операционными целями компании;
- оптимальное соответствие действующей организационной структуры бизнес процессам, и как следствие повышения их эффективности;
- повышение прозрачности структуры управления для владельцев и менеджмента;
- повышение эффективности системы управления компании;
- устранение причин конфликтов между руководителями, владельцами и менеджментом компании, в области распределения функций, полномочий и ответственности [5].

Следовательно, оптимизация организационной структуры предприятия – это сложный процесс, который связан с выявлением проблемных участков управления предприятием, определением основных задач оптимизации и выбором оптимального подхода к усовершенствованию структуры управления предприятием. В этом процессе задействованы не только топ-менеджеры и владельцы, но и весь персонал, который также должен быть в этом заинтересован. Ведь удачно выбранная и построенная организационная структура управления – это первый шаг к успеху любой организации.

## Бібліографічний список

1. Грилан Ю. Напрями вдосконалення внутрігосподарського управління на підприємствах // Економіка України. – 2011. – №1. – с. 9 – 17.
2. Маркіна І. А. Методологічні питання ефективності управління // Фінанси України. – 2000. – №6. – с. 24 – 32.
3. Тарнавська Н. П., Пушкар Р.М., Менеджмент: Теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль. – Карт-бланш. – 2007. – 456 с.
4. <http://www.citycg.ru/services/organization/>
5. <http://www.bdesign.ru/index.php?page=page&id=26&m=4>