

УДК 65.014

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПУТЁМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Е.В. Лаврентьева, В.П. Кузнецов

Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина, Нижний Новгород,
email: mininuniver@mininuniver.ru

Аннотация. Рассматриваются основные направления повышения эффективности хозяйственной деятельности промышленных предприятий. Отечественная промышленность в настоящее время является наиболее крупным и значимым сегментом экономики страны. В условиях санкционного давления и ускорения технологических изменений экономика носит нестабильный характер, поэтому предприятия вынуждены адаптироваться к новым вызовам, чтобы поддерживать хозяйственную деятельность на высоком уровне. Одним из ключевых элементов повышения эффективности промышленных предприятий выступает трансформация организационной структуры. Авторы ставят своей целью предложить современные механизмы изменения организационных структур промышленных предприятий, которые будут способствовать повышению эффективности деятельности. В статье рассматриваются практические подходы к реформированию организационных структур, а также практические рекомендации по совершенствованию структуры управления с целью повышения операционной и стратегической эффективности, которые могут применяться руководством предприятия. Особое внимание уделяется гибким, сетевым и цифровым моделям, которые являются предпочтительными в условиях динамичной внешней среды.

Ключевые слова: организационная структура, промышленные предприятия, эффективность хозяйственной деятельности, трансформация, автоматизация.

IMPROVING THE EFFICIENCY OF BUSINESS OPERATIONS BY IMPROVING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE

E.V. Lavrenteva, V.P. Kuznetsov

Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, email: mininuniver@mininuniver.ru

Abstract. The article discusses the main ways to improve the efficiency of industrial enterprises. Currently, the domestic industry is the largest and most significant segment of the country's economy. In the context of sanctions pressure and accelerating technological changes, the economy is unstable, and enterprises must adapt to new challenges in order to maintain their operations at a high level. One of the key elements in improving the efficiency of industrial enterprises is the transformation of their organizational structure. The authors aim to propose modern mechanisms for changing the organizational structures of industrial enterprises, which will contribute to improving their efficiency. The article discusses practical approaches to reforming organizational structures, as well as practical recommendations for improving the management structure in order to increase operational and strategic efficiency models that can be used by the company's management. Special attention is given to flexible, network, and digital models, which are preferred in a dynamic external environment.

Keywords: organizational structure, industrial enterprises, economic efficiency, and transformation, automation.

Дата поступления статьи в редакцию: 14.01.2026

Дата принятия статьи в печать: 20.02.2026

Введение

Существуют различные трактовки понятия хозяйственной деятельности предприятия в зависимости от использования сочетания внешних и внутренних факторов. В настоящем исследовании под эффективностью хозяйственной деятельности понимается способность достигать поставленных целей с минимальными затратами ресурсов и максимальным результатом. В условиях высокой конкуренции неопределённости и быстрых изменений на рынке, традиционные подходы к организации и управлению бизнеса зачастую оказываются недостаточными.

Организационная структура как совокупность взаимосвязанных подразделений, ролей, функций и процессов, играет центральную роль в обеспечении внутренней координации, коммуникации и реализации стратегии компании. Изменение организационной структуры может стать мощным катализатором повышения эффективности, если оно основано на глубоком анализе текущего состояния, стратегических приоритетов и внешних условий.

Целью исследования

Целью исследования является анализ механизмов, посредством которых трансформация организационной структуры способствует росту эффективности хозяйственной деятельности, а также разработка практических рекомендаций для руководителей промышленных предприятий.

Материал и методы исследования

Оргструктуры как обобщающее понятие были предметом многих отечественных и зарубежных ученых. Например, профессор Р.А. Фатхутдинов указал, что организационная структура, как совокупность взаимосвязанных элементов объекта управления, является понятием привычным и изученным, но в аспекте стратегического управления является перспективным [6]. В исследовании Т.Б. Терентьевой сказано, что под организационной структурой следует понимать состав и иерархию подразделений предприятия, изложенную в штатном расписании и изученную со всех сторон досконально, однако, именно в ней скрываются резервы повышения эффективности бизнес-процессного управления. В более раннем периоде организационная структура рассматривалась как формализованная система распределения задач, полномочий и ответственности между подразделениями и сотрудниками [5].

Классическая теория управления Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера рассматривала оргструктуру как иерархическую, жестко регламентированную систему, ориентированную на стандартизацию и контроль. Однако, в середине XX века появились альтернативные модели организационные структуры Бёрнса и Стакера, матричные структуры, проектные и сетевые формы. Причиной трансформации оргструктур является конкуренция, изменение внешней среды, более современные технологии, внутренние вызовы в виде дублирования функций, снижение производительности, стратегические сдвиги — выход на новые рынки, и конечно, цифровая трансформация и автоматизация процессов. Процесс изменения оргструктур далее переходит на гибкие виды, реально применяющиеся в производственной деятельности промышленных предприятий в условиях жесткой конкуренции, ресурсных и логистических ограничений, что требует от предприятий наличия периода адаптации.

Таким образом, формируется новый подход к организационному проектированию в концепции шестого технологического уклада с наличием в нем элементов организационной гибкости и адаптивности оргструктур, причем к перечисленным условиям добавляется переход промышленных предприятий на автоматизированное управление производством на базе MES-систем, позволяющих внедрять цифровые двойники и управлять производством. В совокупности, основываясь на приведенном исследовательском материале, изложенном в данной статье, можно сделать вывод, что современные подходы акцентируют внимание на гибкости, адаптивности и клиентоориентированности. Организационная структура перестаёт быть статичной и превращается в динамический элемент корпоративной архитектуры, способный быстро реагировать на изменения [1].

К основным типам организационных структур относятся:

1. Линейная — простая, имеет четкую вертикаль власти, каждый подчиненный имеет одного непосредственного руководителя, характеризуется отсутствием функциональных подразделений, быстрое принятие решений, четкое распределение ответственности, высокая нагрузка на руководителя, низкая гибкость.

2. Функциональная — разделение по функциям (маркетинг, финансы, производство), руководители функциональных отделов могут отдавать распоряжения исполнителям в других отделах, нарушается принцип единоначалия, что приводит к сложности координации.

3. Дивизиональная — организация делится на автономные подразделения (дивизионы) по продуктам, регионам или клиентам, каждый дивизион имеет свои функциональные службы. Преимущества данной структуры — гибкость и быстрая реакция на изменения, четкая ответственность за результаты. Однако, происходит дублирование функций, что увеличивает управленческие издержки.

4. Матричная — сочетание функционального и проектного принципов, когда сотрудники подчиняются двум руководителям функциональному и проектному, отличается гибкостью и адаптивностью, эффективностью использования ресурсов и ускорению инноваций. Нарушается принцип единоначалия, что приводит к конфликтам полномочий, сложностям в управлении и мотивации.

5. Сетевая — децентрализованная, основанная на партнёрствах и аутсорсинге. Акцент на координации, а не на контроле, минимизация собственных активов, что обеспечивает гибкость и мобильность, снижение издержек, быстрое масштабирование. Но так как зависит от внешних партнеров сложно контролировать качество.

6. Голакратическая — альтернативная система управления организацией, при которой отсутствуют иерархические должности, менеджер, директор и т.д., власть распределяется между ролями, а не людьми, организация состоит из самоуправляемых кругов, каждый из которых отвечает за свою область деятельности, решения принимаются на основе четких правил и процедур, а не по принципу «сверху вниз».

Выбор оргструктуры зависит от масштаба бизнеса, отрасли, уровня цифровизации, стратегических целей и корпоративной культуры и способа генерации, т.е. технологических укладов в современной временной интерпретации. В таблице 1 на основе анализа и систематизации исследований по вышеприведённой теме, приведена классификация видов организационных структур и способов их оптимизации в формате эволюционного развития технологических укладов и базовых видов техники и технологии.

Таблица 1

Элементы технологических укладов

1930-1970гг. Четвёртый ТУ	1970-2010гг. Пятый ТУ	2010-2044г. Шестой ТУ
Четвёртый технологический уклад, характеризуется развитием энергетики, появлением компьютеров и конвейерных производств	Пятый технологический уклад характеризуется развитием микроэлектроники и биотехнологий. Освоение космического пространства	Шестой технологический уклад характеризуется развитием новых информационных технологий, биотехнологий и нанотехнологий. Развитие искусственного интеллекта. Альтернативные источники энергии
Массовое, серийное производство. Средний уровень квалификации персонала. Статистические методы контроля качества	Автоматизация технологических и контрольных операций. MES-системы. Персонал с высокой квалификацией	Индивидуальное производство. Сети и кластеры. Персонал с высокой квалификацией. Индивидуальная подготовка персонала
Линейно-функциональная оргструктура	Матричная и дивизионные оргструктуры. Бизнес-процессы	Кластерная оргструктура. Сетевая и голократические оргструктуры
Целочисленное линейное программирование. Метод ветвей и границ	Метод ветвей и границ. Оптимизация по регрессионной модели	Метод градиентной оптимизации

Основываясь на результатах исследования эволюции оргструктур промышленных предприятий и видах оптимизации для их совершенствования, необходимо установить корреляцию оргструктур с эффективностью хозяйственной деятельности, обозначенная эффективность может быть рассмотрена через призму следующих компонентов:

- операционной: в формате производительности, издержек и качества;
- стратегической: предрасположенность к инновационному развитию производства, адаптация к рынку, стабильность и устойчивость функционирования. Далее представлен расширенный анализ в формате представленного ниже алгоритма.

1. Исследование оперативной эффективности

Ранее рассмотренные жёсткие иерархические структуры зачастую приводят к замедлению принятия решений, дублированию функций и бюрократизации. В свою очередь гибкие структуры позволяют:

- существенное ускорение процессов согласования директив и решений;
- значимо снизить административные издержки;
- мотивацию сотрудников за счёт делегирования полномочий и вовлечённость сотрудников в управление предприятием;
- улучшить координацию между подразделениями путём устранения дублирования функций. При этом в качестве примера можно привести функционирование американской компании Zappos, внедривших голакратию и сократив количество уровней управления, что позволило повысить скорость реакции на запросы клиентов и рекламации. Данная компания произвела революцию в онлайн продажах и вошла в учебники, как самая успешная компания, внедрив-

шая корпоративную культуру. Данная культура характеризуется отсутствием единого лидера, полномочия делегируются ролям, люди могут выполнять несколько ролей одновременно, роли могут меняться по мере необходимости. Все процессы регулируются конституцией голакратии — набором формальных правил, что позволяет снизить бюрократические барьеры и предоставить больше автономии для сотрудников [2].

2. Исследование стратегической эффективности

Цифровая трансформация в формате VUCA-среды, функционирующая на высокотехнологических предприятиях предприятия нуждаются в структурах, способных к быстрой перестройке. При этом сетевые и платформенные модели позволяют:

- быстро масштабировать бизнес;
- интегрировать внешние ресурсы (партнёры, фрилансеры, стартапы);
- экспериментировать с новыми бизнес-моделями.

При этом в качестве примера можно привести китайскую публичную компанию Alibaba Group, работающую в сфере интернет-коммерции, использующую экосистемный подход, где различные бизнес-единицы функционируют как автономные, но взаимосвязанные элементы единой платформы.

Современные тенденции в трансформации организационных структур невозможны без цифровизации и «плоских» структур. Цифровые технологии (ERP, CRM, BI-системы, облачные платформы) снижают необходимость в многоуровневом контроле. Информация становится доступной в реальном времени, что позволяет принимать решения на более низких уровнях. Это способствует формированию горизонтальных и платформенных структур.

Agile-методологии, изначально применявшиеся в IT, всё чаще используются в других отраслях. Agile-команды работают кросс-функционально, ориентированы на быструю доставку ценности и постоянное улучшение. Это требует отказа от жёсткой функциональной специализации в пользу гибких ячеек.

Современные компании стремятся к делегированию полномочий. Работники получают больше автономии, что повышает их вовлечённость и ответственность. В качестве примера можно привести компанию Haier, китайский производитель бытовой техники, который разделил компанию на более чем 4000 микропредприятий, каждое из которых самостоятельно принимает решение.

3. Повышение инновативности

Главным аспектом является — создание инновационной культуры на промышленном предприятии, которая включает поддержку инициатив сотрудников, внедрение систем предложений, так называемые «ящики идей», поощрение за инновационные решения. Толерантность к ошибкам, т.е. создание среды, где неудачи рассматриваются как часть процесса обучения. Лидеры должны демонстрировать готовность к экспериментам и новым подходам.

На промышленных предприятиях в условиях конкуренции значительную роль играют инвестиции в НИОКР: выделение бюджетов на исследования и разработки, сотрудничество с научными центрами, вузами, технологическими парками, использование программ государственной поддержки в виде грантов, субсидий и налоговых льгот.

В качестве практических аспектов реформирования организационной структуры промышленного предприятия авторы предлагают:

1. Диагностика текущей структуры.

Перед началом изменений необходимо провести аудит:

- картирование процессов;
- анализ цепочек принятия решений;
- оценка уровня коммуникации между подразделениями;
- выявление «узких мест» и дублирующих функций.

2. Разработка новой структуры.

Новая структура должна соответствовать:

- стратегическим целям компании;
- культуре организации;
- уровню компетенций персонала;
- технологической зрелости.

Рекомендуется использовать гибридные модели, сочетающие элементы разных структур. Например, функциональная основа с проектными командами для инноваций.

3. Управление изменениями.

Трансформация оргструктуры — это не только административный, но и человеческий процесс. Необходимо:

- обеспечить прозрачную коммуникацию;
- вовлечь сотрудников в процесс изменений;
- обеспечить обучение и поддержку;
- внедрить систему KPI, соответствующую новой структуре.

Организационная структура — не просто «оргсхема», а живой организм, отражающий стратегию, культуру и операционную модель предприятия. В условиях современной экономики жёсткие, иерархические структуры уступают место гибким, адаптивным и цифровым формам. Трансформация организационной структуры, основанная на глубоком анализе и ориентированная на клиента, становится одним из ключевых факторов повышения эффективности хозяйственной деятельности.

Результаты исследования

В настоящей статье представлены результаты успешной трансформации оргструктур в следующих ведущих отечественных и зарубежных компаниях и организациях.

Под руководством американского топ-менеджера, генерального директора компании Microsoft Сэти Наделлы компания перешла от иерархической, закрытой структуры к открытой, ориентированной на облачные технологии и сотрудничество. Были упразднены «вертикальные» барьеры между подразделениями, внедрены кросс-функциональные команды. Это позволило компании вернуть лидерство в ИТ-индустрии.

Системно-образующий российский коммерческий банк Сбербанк, осуществил масштабную трансформацию, перейдя от банка к экосистеме. Была создана новая организационная модель с автономными бизнес-единицами (СберЗдоровье, СберМаркет и др.), каждая из которых имеет собственную P&L-ответственность. Это повысило скорость запуска новых продуктов и клиентоориентированность.

Группа компаний «ГАЗ» является флагманом отечественного машиностроения, в условиях санкционного давления и приоритетных задач отрасли были поставлены задачи по масштабной трансформации организационной структуры с целью повышения конкурентоспособности и обеспечения оборонно-промышленного комплекса продукцией двойного назначения. Была внедрена цифровизация бизнес-процессов, внедрение принципов бережливого производства, децентрализацию управления и повышения автономии производственных подразделений, оптимизацию функций корпоративного центра. Особое внимание уделялось переходу от функционально-иерархической модели к процессно-ориентированной структуре с элементами матричного управления, что позволило быстрее реагировать на изменения рынка и ускорять принятие решений. В количественном выражении эффективность деятельности группы компаний «ГАЗ» выражается как повышение на 20-30% рентабельности и на 25% быстрее вывод продуктов на рынок [4].

Успешная трансформация оргструктуры возможна при соблюдении множества условий, главными из которых являются:

1. Четкое соответствие структуры стратегии предприятия;
2. Поддержка изменений со стороны топ-менеджмента;
3. Инвестиции в обучение и развитие персонала;
4. Использование цифровых инструментов для управления изменениями;
5. Постепенный, а не шоковый переход.

Несмотря на все потенциальные выгоды при реализации успешной трансформации оргструктуры предприятий, следует обозначить перечень рисков и ограничений:

1. Сложность внедрения и обучения, как следствие — сопротивление сотрудников.
2. Временное снижение производительности в период перехода.
3. Потеря контроля при чрезмерной децентрализации, что приводит к неопределенности в ответственности.
4. Несоответствие новой структуры корпоративной культуре.

Поэтому важно проводить пилотные проекты, поэтапно внедрять изменения и постоянно оценивать их результаты с целью эффективности деятельности промышленного предприятия на каждом этапе внедрения новшеств.

Заключение

Организационная структура — не просто «оргсхема», а живой организм, отражающий стратегию, культуру и операционную модель предприятия. В условиях современной экономики жёсткие, иерархические структуры уступают место гибким, адаптивным и цифровым формам. Трансформация организационной структуры, основанная на глубоком анализе и ориентированная на клиента, становится одним из ключевых факторов повышения эффективности хозяйственной деятельности, но не является универсальным решением. Успех будет зависеть от адекватности выбранной модели контексту предприятия; качества управления изменениями; готовности корпоративной культуры к трансформации.

Для достижения устойчивого результата в условиях нестабильной экономической ситуации, необходимо сочетать структурные изменения с развитием компетенций, внедрением цифровых технологий, и формированием культуры непрерывного улучшения. Только такой комплексный подход позволит предприятию не только выжить, но и развиваться.

Литература

1. Антонов В. Г. Эволюция организационных структур // Экономика и социум. 2014. № 2. С. 52-59.
2. Деминг Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. 419 с.
3. Коновалова Г.И. Развитие методологии управления промышленным предприятием в цифровой экономике // Менеджмент в России и за рубежом. 2021. № 1. С. 35-44. EDN: UEMYYL.
4. Лаврентьева Е.В., Пахомычева А.С. Оптимизация бизнес-процессов предприятий машиностроения в нижегородской области на примере завода «ГАЗ» // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы: Сборник статей по материалам XXIII Международной научно-практической конференции преподавателей вузов, ученых, специалистов, аспирантов, студентов. В 2-х томах, Нижний Новгород, 06 ноября 2025 года. Нижний Новгород: Мининский университет, 2025. С. 164-168.
5. Терентьева Т. Б. Организационная структура 4.0: вызовы и перспективы // Экономика и управление. 2023. Т. 29. № 6. С. 730-742. DOI: 10.35854/1998-1627-2023-6-730-742 EDN: MLMMSQ.
6. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Дело, 2018. 448 с.