

**Попова Анастасия Андреевна**, магистрант,  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет,  
г. Санкт-Петербург

**Львин Юрий Михайлович**,  
Кандидат психологических наук, доцент,  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет,  
г. Санкт-Петербург

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА В КОНТЕКСТЕ ЭФФЕКТИВНОГО КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ: АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И ОГРАНИЧЕНИЙ**

**Аннотация.** В статье рассматривается значимость и взаимосвязь организационных структур и эффективного кросс-функционального взаимодействия в учреждениях, фирмах, компаниях. Проанализированы основные типы организационных структур, их преимущества и недостатки в контексте кросс-функционального взаимодействия. Предложены рекомендации по их оптимизации.

**Ключевые слова:** организационная структура, кросс-функциональное взаимодействие, функциональная структура, дивизиональная структура, матричная структура, гибридная структура.

В современных условиях бизнес-среды организации сталкиваются с рядом сложных проблем, которые нельзя решить, опираясь только на узкопрофилированные подразделения, службы. Эти проблемы требуют комплексного подхода и взаимодействия сотрудников различных структурных подразделений. В связи с этим, кросс-функциональное взаимодействие становится ключевым элементом успешной работы современной организации.



Кросс-функциональное взаимодействие означает совместную работу нескольких функциональных групп (отделов, служб) организации над общим проектом или задачей. В рамках такого взаимодействия сотрудники разных подразделений имеют возможность обмениваться знаниями, опытом, идеями, способствующими появлению новых подходов к решению профессиональных задач, повышению качества их выполнения.

Кросс-функциональное взаимодействие также способствует большей вовлеченности, улучшению коммуникации и взаимопонимания, сокращению конфликтных ситуаций между сотрудниками, позволяет быстрее и эффективнее принимать решения, решать проблемы, реагировать на изменения и вызовы внешней среды.

Следует отметить, что успешное кросс-функциональное взаимодействие требует не только хорошей коммуникации между сотрудниками, но и должного управления со стороны руководства организации, в т.ч. правильного распределения ролей и задач каждого участника команды, доведения целей и критериев оценки их работы.

Таким образом, кросс-функциональное взаимодействие является важным элементом успешной работы современной организации, обеспечивающим высокую мотивацию, качество работы и коммуникации сотрудников, эффективность использования имеющихся ресурсов.

Однако, ключевым фактором успешного кросс-функционального взаимодействия в любой организации является ее организационная структура. Что из себя представляет организационная структура компании. Организационная структура – это система управления, которая определяет, каким образом осуществляется управление ресурсами организации, как организуются рабочие процессы и чем обусловлен процесс принятия решений на всех этапах работы. [4] Это важный аспект в деятельности любой организации, который напрямую влияет на ее эффективность и успешность в долгосрочной перспективе.



Рассмотрим наиболее распространенные типы организационных структур (функциональную, дивизиональную, матричную, гибридную), выделим основные преимущества и недостатки каждой из них и определим их влияние на кросс-функциональное взаимодействие, что позволит в дальнейшем выбирать наиболее оптимальную для решения конкретных задач в определенных ситуациях.

Начнем с функциональной организационной структуры. Функциональная организационная структура – это тип формальной структуры организации, где сотрудники распределены по функциональным областям, таким как финансы, маркетинг, производство и т.п. [1] В рамках этой структуры сотрудники работают преимущественно в своем отделе и редко взаимодействуют с другими.

Преимуществом функциональной структуры для организации кросс-функционального взаимодействия является то, что каждый отдел специализируется в своей области знаний, что может способствовать более качественному и точному выполнению своих задач. Также, сотрудники в этой структуре могут чувствовать большую уверенность в своих знаниях и навыках, что может положительно сказаться на их производительности. При данном типе организационной структуры появляется возможность достижения высокой степени специализации и экспертизы в каждой функциональной области, что позволяет эффективно управлять задачами, связанными с определенной функцией. Это может приводить к более быстрому и качественному принятию решений, оптимизации процессов и улучшению качества продукции. Также, функциональная структура может позволить более эффективно использовать ресурсы и уменьшить издержки в силу более оптимального распределения обязанностей между различными функциональными областями.

Однако, недостатком функциональной структуры являются трудности в координации работы между различными отделами, недостаточное понимание целей и задач других функциональных областей, что может привести к разногласиям и конфликтам, снижению эффективности работы команды в



целом. Также, функциональная структура может затруднять быстрое принятие решений и реакцию на изменения внешней среды, так как решения должны пройти через несколько уровней согласования перед тем, как будут приняты.

Таким образом, функциональная структура может быть эффективной для компаний, работа которых осуществляется в рамках узкой специализации и относительной самостоятельности структурных подразделений. Однако, для компаний, где требуется кросс-функциональное взаимодействие, эта структура может оказаться не самой подходящей.

Следующий тип организационной структуры – дивизиональный (компания состоит из отдельных дивизионов, каждый из которых имеет свое руководство и специализируется на определенном продукте или услуге). [3]

Преимуществом дивизиональной структуры для кросс-функционального взаимодействия является то, что каждый дивизион может иметь свою собственную структуру, ориентирован на свою часть рынка и на своих клиентов, что может способствовать более гибкому и быстрому решению задач, связанных с производимой продукцией (услугами).

Недостатком дивизиональной структуры для кросс-функционального взаимодействия может быть снижение координации и интеграции между различными дивизионами, дублирование функций, затруднения в обмене информацией и ресурсами между функциональными областями. Дивизиональная структура может создавать препятствия для быстрой реакции на изменения внешней среды, так как у каждого дивизиона свои собственные процессы и процедуры принятия решений, которые могут замедлять принятие общих решений для всей компании.

Из чего следует, что дивизиональная структура может быть эффективной для компаний, которые имеют различные бизнес-направления или продуктовые линейки, для которых важно иметь высокую степень автономии каждого дивизиона. Однако, в рамках кросс-функционального взаимодействия, дивизиональная структура может оказаться менее эффективной, поскольку дивизионы работают независимо друг от друга и могут не иметь достаточной



мотивации, инструментов и средств для сотрудничества и координации в рамках компании в целом.

Третий тип – матричная организационная структура, в рамках которой сотрудники работают на проектной основе и могут иметь несколько непосредственных начальников: по своей функциональной области и по проекту, на котором они работают. [3] Таким образом, матричная структура сочетает в себе элементы функциональной и проектной организационных структур.

Преимуществом матричной структуры для кросс-функционального взаимодействия является то, что она позволяет быстро создавать группы проектов, объединяя специалистов разных функциональных областей. Это облегчает коммуникацию и координацию между различными функциональными областями и ускоряет процесс принятия решений, а также позволяет компании справляться с задачами, требующими сбора информации и экспертизы разных областей компетенции. Кроме того, матричная структура позволяет лучше использовать ресурсы и навыки сотрудников, сократить время, необходимое для разработки новых продуктов или услуг.

Однако, недостатком матричной структуры для кросс-функционального взаимодействия является возможная конкуренция между различными проектами, неопределенность в ролях и ответственности сотрудников, поскольку у них несколько непосредственных начальников.

По всей видимости, матричная структура может быть эффективной для кросс-функционального взаимодействия в компаниях, ведущих несколько проектов одновременно, что требует гибкой координации рабочих групп для их успешной реализации. Если же у компании нет большого количества проектов, кросс-функциональное взаимодействие в рамках матричной структуры может быть избыточной и создавать дополнительные сложности.

Гибридные организационные структуры объединяют в себе элементы различных типов структур, что предполагает большие возможности и гибкость управления кросс-функциональными взаимодействиями, позволяя выбирать и



комбинировать элементы разных структур в зависимости от задач и потребностей. Недостатком же гибридных структур для кросс-функционального взаимодействия может стать сложность управления. Компании могут столкнуться с трудностями в определении оптимальной комбинации элементов структур, возникновением противоречий, порождаемых нечеткостью распределения задач и ответственности, снижением эффективности результатов деятельности. Чтобы успешно реализовать возможности гибридной структуры, компании должны тщательно продумать и настроить каждый элемент, обеспечить оптимальный баланс между гибкостью и управляемостью.

Кросс-функциональное взаимодействие в организациях, не зависимо от выбранной организационной структуры, может осуществляться на основе различных подходов, при этом ключевыми элементами всегда будут координация действий, обмен информацией, обучение и тренинги, проектная деятельность в разных функциональных областях и другие.

Одним из наиболее успешных примеров использования матричной структуры управления проектами является компания Boeing. [5] Каждый проект в компании Boeing имеет свою собственную команду, которая состоит из представителей из различных функциональных областей, таких как производство, инженерия, закупки, маркетинг и т.д. Каждый член команды обычно остается в своей функциональной области, однако в рамках проекта он отчетывается перед руководителем проекта и работает над достижением общей цели.

В качестве примера применения гибридной организационной структуры можно привести компанию Procter & Gamble – известного производителя бытовой химии и косметики. [2] Компания использует команды, в которых сотрудники различных функциональных областей объединяются для работы над конкретным проектом. Эти команды, называемые "ручками", имеют полную ответственность за весь цикл жизни продукта - от идеи до выпуска на рынок.



В данной статье мы рассмотрели различные типы организационных структур и их применение в контексте кросс-функционального взаимодействия. Каждый тип структуры имеет свои преимущества и недостатки. Важно помнить, что организационная структура – это лишь один из многих факторов, влияющих на успех кросс-функционального взаимодействия, который должен быть дополнен правильным выбором модели коммуникации, типа организационной культуры и др., чтобы максимально использовать синергию различных функциональных областей и особенностей компании.

Не зависимо от выбранного типа организационной структуры не стоит забывать о её развитии и совершенствовании. Для этого необходимо провести анализ текущей структуры, выявить проблемные места с целью ее оптимизации, возможно создание новых отделов, улучшение процессов коммуникации и многое другое. Возможны следующие подходы и пути оптимизации организационной структуры в контексте кросс-функционального взаимодействия:

- Определение ясных и четких задач, распределение ролей и зон ответственности для каждой группы и участника взаимодействия, чтобы каждый знал и понимал свои цели и как их достигать.
- Постоянный и оперативный обмен информацией между группами, отделами, участниками проекта, чтобы сотрудники лучше понимали работу друг друга и могли эффективнее взаимодействовать.
- Использование современных инструментов (приложений, пакетов программ и т.п.) для управления проектами (реализацией задач), которые позволят значительно упростить работу, ускорить процесс принятия решений.
- Наконец, важно, чтобы руководство компании (организации) было заинтересовано в применении кросс-функционального взаимодействия при реализации проектов и др. профессиональных задач, и готово инвестировать в это ресурсы, в т.ч. в обучение менеджмента и персонала организации.

Несмотря на то, что оптимизация организационной структуры может быть сложным и длительным процессом, она является важным инструментом



повышения эффективности кросс-функционального взаимодействия, позволяющим гарантировать эффективное функционирование и устойчивое развитие организации. Только те компании, которые могут эффективно объединять различные функциональные области, будут иметь преимущество на рынке и смогут лучше адаптироваться к изменениям и вызовам внешней среды.

*Список литературы:*

1. Ежова Л. С., Дульнева, Я. А., Аракелян, А. М. Аспекты современных организационных структур управления // Актуальные вопросы современной экономики. 2018. № 9. С. 322-331.

2. Мухаметгалеева А. Н. Организационная структура Procter & Gamble, как отражение стратегии международного маркетинга // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-struktura-procter-gamble-kak-otrazhenie-strategii-mezhdunarodnogo-marketinga> (дата обращения: 18.04.2023).

3. Полевая Е. В. Эволюция организационных структур управления и их классификация в современном мире // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. № 5-1. С. 436-447

4. Содаткадамова Н. Г. Понятие организационной структуры и ее виды // E-Scio. 2021. №6 (57). // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-organizatsionnoy-struktury-i-ee-vidy> (дата обращения: 13.04.2023).

5. Устюжанина Е. В. Организационное строение крупных корпораций как фактор стимулирования (сдерживания) их инновационного развития / Е. В. Устюжанина, С. Г. Евсюков, А. Г. Петров // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2013. – Т. 9, № 32(221). – С. 10-32. – EDN QZJXMT.

