

ДОКУМЕНТ «ТИПОВЫЕ ОШИБКИ ПРИ СОЗДАНИИ СТРУКТУРЫ»

Назначение документа

Этот документ нужен для того, чтобы расширить понимание владельца после видео о типовых ошибках при работе со структурой бизнеса. В видео тезисы даны кратко. Здесь мы подробнее разберём три самые частые ошибки, объясним, почему они опасны, к чему приводят и что нужно делать, чтобы их исправить или не допустить.

Важно понимать: структура бизнеса сама по себе не делает компанию системной. Системной компанию делает правильная работа со структурой — её разработка, внедрение, углубление и постоянное поддержание в актуальном состоянии.

Почему владельцу важно знать эти ошибки заранее

Многие владельцы впервые подходят к структуре уже тогда, когда в компании накопились:

- перегруз владельца;
- пересечение функций;
- ручное управление;
- непонятная ответственность;
- сотрудники, которые работают, но не складываются в систему.

В такой ситуации структура может стать сильным инструментом наведения порядка. Но может остаться просто красивой схемой, если владелец допустит типовые ошибки.

Задача этого документа — помочь вам увидеть эти ошибки заранее и превратить структуру не в формальность, а в реальный рабочий инструмент управления.

Ошибка 1. Считать, что структуру можно разработать один раз и больше к ней не возвращаться

Как выглядит эта ошибка

Владелец разработал структуру, отрисовал её, согласовал, распечатал или повесил в кабинете и внутренне решил, что на этом работа закончена.

То есть структура воспринимается как завершённый документ, который можно однажды сделать и больше не трогать.

Почему это ошибка

Структура бизнеса — это не бронзовый монумент и не картинка, которую можно один раз нарисовать и навсегда оставить без изменений. Компания живёт и меняется. В ней:

- появляются новые бизнес-процессы;
- усиливаются старые направления;
- открываются новые отделы или даже целые отделения;
- сотрудники приходят и уходят;
- люди меняют роли и должности;
- часть функций исчезает, а часть, наоборот, становится критически важной.

Если структура при этом остаётся старой, она перестаёт отражать реальное устройство бизнеса. А значит, перестаёт быть инструментом управления.

К чему это приводит

Если владелец не обновляет структуру, со временем возникают типовые последствия:

- структура начинает не соответствовать реальной компании;
- новые блоки бизнеса работают вне системы;
- сотрудники не понимают актуальную логику ролей и подчинённости;
- владелец снова начинает держать всё в голове;
- структура превращается в формальный документ, которому никто не доверяет.

Пример

Допустим, в компании был один отдел продаж, а потом появилось новое направление B2B. По факту у бизнеса уже появился новый блок со своей логикой, своими задачами и своим руководителем. Но в структуре он не отражён. В результате часть компании живёт уже по-новому, а структура показывает старую модель. Это и есть разрыв между схемой и реальным управлением.

Как исправить эту ошибку

Нужно принять как управленческое правило: структура бизнеса — это живой инструмент. После её создания должна быть организована регулярная работа по поддержанию её в актуальном состоянии.

Что делать

1. Перестать воспринимать структуру как разовую задачу.
2. Включить обновление структуры в регулярную управленческую работу.
3. Фиксировать в структуре все значимые изменения:
 - новые отделы;
 - новые отделения;
 - новые должности;
 - кадровые перестановки;
 - изменения в подчинённости;
 - перераспределение функций.
4. Назначить ответственного за актуальность структуры.

Как предотвратить эту ошибку

Сразу после утверждения структуры ответьте на три вопроса:

- кто будет вносить изменения в структуру;
- в каких случаях структура должна обновляться;

— как часто владелец или руководители будут проверять её актуальность.

Управленческий вывод

Структура должна расти и меняться вместе с компанией. Если этого не происходит, структура перестаёт быть инструментом и становится архивной картинкой.

Ошибка 2. Разработать структуру, но не внедрить её в компанию

Как выглядит эта ошибка

Владелец собрал структуру, распечатал её, повесил в офисе или сохранил в системе и решил, что на этом структура уже “внедрена”.

Ему кажется, что раз схема существует, значит теперь компания уже будет по ней работать.

Почему это ошибка

Сама по себе структура не внедряется. Её нельзя внедрить просто наличием схемы. Структура начинает работать только тогда, когда люди внутри компании:

- понимают её логику;
- знают, как устроена компания;
- видят своё место в системе;
- понимают, кто за что отвечает;
- ориентируются в связях между ролями и блоками.

А это возможно только через объяснение, обучение и постепенное введение структуры в жизнь компании.

К чему это приводит

Если владелец не внедрил структуру через обучение, возникают такие последствия:

- сотрудники продолжают работать по старой логике;
- структура существует только в голове владельца;
- новички не понимают устройство компании;
- руководители не используют структуру как точку координации;
- схема становится формальностью, а не рабочим инструментом.

Пример

Допустим, владелец красиво собрал структуру и повесил её в офисе. Но никто не объяснил команде:

- почему компания устроена именно так;
- какие в ней есть отделения и отделы;
- зачем эти блоки вообще выделены;
- как сотрудники должны использовать эту логику в работе.

В итоге структура висит на стене, но не участвует в управлении.

Как правильно внедрять структуру

После разработки структуры владелец должен пройти три последовательных шага.

Шаг 1. Презентовать структуру ключевым руководителям и сотрудникам

Сначала нужно показать структуру тем, кто находится ближе всего к управлению компанией:

- директору;
- руководителям отделений;
- руководителям отделов;
- ключевым сотрудникам.

На этом этапе важно:

- объяснить логику структуры;
- показать, как она собрана;
- получить обратную связь;
- при необходимости скорректировать слабые места.

Шаг 2. Принять и согласовать рабочую версию структуры

После обсуждения с ключевыми людьми владелец дорабатывает структуру и утверждает её как рабочую модель компании.

Шаг 3. Обучить структуре сотрудников

Дальше структура должна быть переведена в обучение. Самый правильный вариант — сделать мини-курс по структуре своей компании.

Внутри такого курса можно объяснить:

- как устроена компания;
- какие блоки в ней есть;
- как связаны отделения и отделы;
- где находится роль каждого сотрудника;
- как пользоваться структурой в ежедневной работе.

Почему это особенно важно для новых сотрудников

Одна из сильнейших задач структуры — помогать новичкам быстро понимать устройство компании. Если новый сотрудник с первых дней видит и изучает структуру, он быстрее ориентируется:

- где он находится;
- кто его руководитель;
- с какими блоками он взаимодействует;
- как устроен бизнес в целом.

Как исправить эту ошибку

Если структура уже создана, но не внедрена, нужно сделать следующее:

1. Презентовать её руководителям.
2. Собрать обратную связь.
3. Уточнить рабочую версию.
4. Подготовить внутренний формат обучения.
5. Включить изучение структуры в адаптацию сотрудников.

Как предотвратить эту ошибку

Ещё до завершения работы над структурой задайте себе вопрос:

“Как именно мои сотрудники будут изучать и использовать эту структуру?”

Если на этот вопрос пока нет ответа, значит внедрение ещё не продумано.

Управленческий вывод

Структура без внедрения — это формальная схема. Структура, которую объяснили, согласовали и встроили в обучение, — это уже рабочий инструмент компании.

Ошибка 3. Поленился и не проработать структуру в глубину

Как выглядит эта ошибка

Владелец ограничивается очень общим уровнем:

- наверху владелец и директор;
- ниже несколько крупных блоков;
- всё остальное не раскрыто.

В итоге структура выглядит как несколько квадратиков на листе, но не даёт нормальной управленческой глубины.

Почему это ошибка

Структура бизнеса — это не просто картинка с подчинённостью. Это более серьёзный профессиональный инструмент, который должен показывать устройство компании достаточно глубоко, чтобы по нему можно было реально ориентироваться.

Хорошая структура должна раскрывать:

- отделения;
- отделы;
- типы бизнес-процессов;
- должности;
- при необходимости — имена и фамилии сотрудников.

То есть структура должна быть не условной схемой, а понятной дорожной картой бизнеса.

К чему это приводит

Если структура не проработана в глубину, появляются такие проблемы:

- владелец видит только общий силуэт компании, но не её устройство;
- руководители не могут использовать структуру как рабочий инструмент;
- в ней не видны реальные функции и роли;
- новичок по такой структуре не сможет понять, как устроен бизнес;
- слабые места и перегрузы в ней скрыты.

Сильная аналогия

Представьте, что вы пользуетесь навигатором, и там ваш маршрут показан просто одной линией из точки А в точку Б — без мостов, без развязок, без знаков, без промежуточных ориентиров. Теоретически направление есть, но двигаться по нему неудобно и небезопасно.

Точно так же и со структурой бизнеса. Если она слишком общая, она показывает только направление, но не даёт нормальной навигации по реальному устройству компании.

Как исправить эту ошибку

Нужно углубить структуру до рабочего уровня.

Что именно добавить в глубину

1. Уточнить отделения бизнеса.
2. Разделить отделения на отделы там, где это уже требуется логикой процессов.
3. Выписать функции по ключевым отделам.
4. Расставить должности.
5. Расставить сотрудников.
6. Отразить совмещения, перегрузы и пустоты.

То есть структура должна стать такой, чтобы по ней можно было не просто “посмотреть”, а реально понять, как устроена машина бизнеса.

Как предотвратить эту ошибку

После сборки верхнего каркаса задайте себе вопрос:

“Если новый руководитель или сильный сотрудник посмотрит на мою структуру, сможет ли он по ней понять, как реально устроен бизнес?”

Если ответ нет — структуру ещё нужно углублять.

Где важно не переборщить

Углубление структуры не означает хаотичное усложнение. Не нужно уходить в детализацию ради детализации. Смысл в том, чтобы структура была:

- достаточно глубокой для управления;
- достаточно ясной для понимания;
- достаточно точной для принятия решений.

Управленческий вывод

Непроработанная в глубину структура остаётся абстрактной. Хорошо проработанная структура становится реальной дорожной картой бизнеса.

Что делать владельцу после изучения этих ошибок

После этого материала важно не просто сказать себе “я всё понял”, а принять конкретные решения.

Рекомендуемое практическое действие

Составьте для себя короткий план внедрения структуры, в котором ответьте на три вопроса:

1. Что я буду делать, чтобы структура всегда оставалась актуальной?
2. Как я внедрю структуру через обучение руководителей и сотрудников?
3. Что мне нужно доработать, чтобы структура была достаточно глубокой и рабочей?

Именно этот план и будет вашим следующим шагом после разработки структуры.

Вопросы владельцу после прочтения документа

Какая из этих трёх ошибок сейчас наиболее выражена в моей компании?

Что мне нужно исправить в своей структуре в первую очередь?

Какие действия я включу в план внедрения структуры?

1.

2.

3.

Краткий вывод

Большинство ошибок владельца при работе со структурой связано не с отсутствием желания, а с неверным отношением к самой структуре. Кто-то делает её один раз и забывает, кто-то не внедряет её через обучение, а кто-то оставляет слишком поверхностной. Если избежать этих трёх ошибок, структура начинает работать как реальный инструмент управления, а не как формальная схема компании.



Методологический материал для
пользователей [Среда управления](#)