

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

На правах рукописи

Полевая Елена Владимировна

**АДАПТАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ В
ИЗМЕНЯЮЩЕМСЯ БИЗНЕС-ПРОСТРАНСТВЕ**

Специальность: 5.2.6 - Менеджмент

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель –
д.э.н., профессор
Владимирова Ирина Геннадьевна

Москва – 2025

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1.Организационные структуры управления компаниями как объект исследования	12
1.1 Организационные структуры управления: сущность, основные элементы и роль компани.....	12
1.2 Общая характеристика и классификация традиционных организационных структур управления.....	23
1.3 Принципы формирования организационных структур управления компаниями и тенденции их развития	44
ГЛАВА 2. Выявление влиянияизменяющегося бизнес-пространства на организационные структуры управления компаниями	65
2.1 Бизнес-пространство: понятие, особенности, влияние на систему управления компаний.....	65
2.2 Выявление факторов, влияющих на организационные структуры управления, и их ранжирование.....	80
2.3Исследование влияния основных факторов на организационные структуры управления отечественными и зарубежными компаниями	99
Глава 3. Разработка комплексного подхода по адаптации организационных структур управления компаниями к изменяющимся условиям бизнес-пространства	121
3.1 Адаптация и адптивность организационных структур управления компаниями	121
3.2 Разработка методического подхода к оценке адаптивности организационных уструктур управления компаниями.....	132
3.3Разработка модели взаимосвязи видов организационных структур управления, факторов, их определяющих, и параметров, их характеризующих	151
Заключение	169
Список литературы	176
Приложения	195

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Важность адаптационных процессов подтверждается все возрастающей турбулентностью бизнес-пространства. Особенно это символизируется мнением экспертов о переходе от VUCA-мира, характеризующегося изменчивостью, неопределенностью, сложностью, неоднозначностью (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity), и даже от BANI-мира, характерными чертами которого являются хрупкость, тревожность, нелинейность, непостижимость (brittle, anxious, non-linear, incomprehensible) к SHIVA-миру, миру раздробленному, ужасному, невообразимому, беспощадному и восстающему (split, horrible, inconceivable, vicious, arising).

Трансформация бизнес-пространства обуславливает необходимость адекватных преобразований внутри компании. В ходе адаптации у хозяйствующего субъекта должна вырабатываться определенная гибкость и устойчивость к влиянию внешних и внутренних факторов. Адаптационные процессы обеспечивают и защиту самой компании от возможных негативных воздействий, потери целостности, разрыва внутренних и внешних связей. Это напрямую сказывается на уровне конкурентоспособности и эффективности работы компании в целом.

Но на успешность адаптации деятельности компании оказывают влияние не только и не столько изменяющиеся параметры бизнес-окружения, сколько ее адаптивность, т.е. способность к внедрению изменений в микро-бизнес-пространство для приспособления к изменениям внешней среды. Чтобы соответствовать условиям турбулентного бизнес-пространства, адаптационные процессы должны касаться всех элементов и подсистем компании: от производственно-технологической подсистемы до системы управления и, прежде всего, организационной структуры управления. Но темпы адаптации отдельных элементов и подсистем не совпадают, и структура управления относится к наименее гибким ее элементам. Поэтому возрастает важность именно процесса ее адаптационной трансформации.

Организационные структуры управления, представляя собой один из основных элементов системы управления, играют важную роль в обеспечении эффективности работы компании, поскольку от качества и количества связей между подразделениями и структурными бизнес-единицами субъектов хозяйствования зависит результативность и развитие бизнеса.

Современный бизнес различных размеров характеризуется разнообразием видов организационных структур. Очевидно, что организационная структура управления компанией зависит от специфики ее деятельности, размера, производственной структуры, отраслевых особенностей, количества сотрудников и количества связей между ними и т.п., но в то же время компании, функционирующие в одной и той же отрасли, осуществляющие схожие операции, могут иметь различные структуры управления. Очень важно выявить, какие факторы влияют на выбор и совершенствование организационных структур и провести оценку этого влияния. Адаптация позволяет учитывать и управлять этими факторами, обеспечивая устойчивое развитие компании.

В условиях изменяющегося бизнес-пространства структура управления, если она не адаптивна, становится тормозом дальнейшего развития компании. В связи с этим особенно актуальным становится вопрос о характеристиках организационных структур, способствующих повышению уровня их адаптивности, и их согласованности с уровнем и качеством адаптационной трансформации других элементов системы управления. Адаптивность структуры выступает своего рода предпосылкой ее адаптации к изменениям бизнес-пространства.

Адаптацию организационных структур управления компаниями целесообразно рассматривать как одну из важных задач менеджмента, реализуемых перманентно. Однако этот аспект совершенствования структур управления не получил в научной литературе достаточного отражения. Существует определенный пробел в теории и практике менеджмента, связанный с недостаточной изученностью вопроса адаптации

организационных структур управления, их адаптивности. Отсутствует комплексный подход к взаимоувязке видов организационных структур, влияющих на них факторов и характеризующих их параметров, что могло бы позволить менеджерам принимать адекватные решения по изменению отдельных элементов и параметров структуры управления для дальнейшего успешного развития компании. Все это подчеркивает актуальность темы диссертационного исследования.

Исследования в области совершенствования организационных структур имеют как теоретическую, так и практическую значимость. Они позволяют разрабатывать новые подходы и методы управления, которые могут быть применены на практике для повышения эффективности работы компаний.

Адаптация организационных структур управления является важнейшим условием для устойчивого функционирования компаний в современных условиях. Она должна способствовать компаниям не только выживать в условиях быстро меняющегося бизнес-пространства, но и достигать целевых установок, повышая свою конкурентоспособность и эффективность.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Теоретико-методологическую основу исследования составили труды ученых в сфере экономики и менеджмента, работы отечественных и зарубежных авторов, посвященные проблемам формирования и совершенствования организационных структур управления компаниями, факторов, влияющих на них, адаптационным трансформациям.

Значимыми в области исследования понятия организационных структур управления являются работы таких авторов, как: И. Адизес, Р. Акофф, Р. Дафт, П.Ф. Друкер, Г. Минцберг, Т. Питерс, Р. Холл, А. Чандлер, В.Г. Антонов, В.В. Масленников, И.А. Калинина, И.Г. Владимирова, В.С. Ефремов, Э.М. Коротков, В.Р. Веснин, З.П. Румянцева и др. Классификация организационных структур управления рассматривается в трудах таких авторов, как: А.Л. Гапоненко, Б.З. Мильнер, И.Н. Герчикова и др.

Вопросы адаптации и адаптивности компании к изменяющимся

условиям бизнес-пространства рассматривались многими зарубежными и отечественными учеными, среди которых можно назвать: И.Ансоффа, Р.Акоффа, Д.Бодди, Р.Дафта, Р.Холла, С.Н.Глаголева, В.Н.Гончарова, О.Д.Димова, В.В.Дорофееву, Л.Э.Комаеву, Т.Н.Красюк, З.О.Османову, Н.В.Сироткину, Т.Г.Черепанову Т.Г., В.М.Ячменеву и др.

Цель исследования. Целью диссертационного исследования является разработка комплексного подхода к адаптации организационных структур и повышению их адаптивности в условиях изменяющегося бизнес-пространства.

Задачи исследования. Достижение поставленной цели связано с решением следующих задач:

- представить понятие и сущность организационных структур управления, основные их элементы, разработать классификацию организационных структур управления и рассмотреть принципы их построения и совершенствования;
- выявить специфику формирования организационных структур компаний будущего, их тенденции и особенности построения;
- представить понятие бизнес-пространства, выявить его особенности и обозначить его влияние на систему управления компанией;
- выявить и систематизировать факторы, которые влияют на организационные структуры управления, провести ранжирование выявленных факторов;
- рассмотреть адаптацию и адаптивность организационной структуры управления в условиях изменяющегося бизнес-пространства как важнейший принцип её совершенствования и разработать методический подход к оценке адаптивности структур управления компаниями;
- разработать модель взаимосвязи видов организационных структур управления, факторов, их определяющих, и параметров, их характеризующих, определить пути адаптации структур управления в зависимости от изменения влияющих на них факторов.

Методология исследования. Для реализации поставленной цели и решения приведенных выше задач был использован широкий спектр общенаучных методов – системный подход, индукция, анализ и синтез, аналогия, графическая интерпретация данных, сравнительный анализ, методы экспертных оценок, метод парных сравнений, кластерный анализ, методы систематического обзора и анализа актуальных научных публикаций и результатов эмпирических исследований.

Объектом исследования являются организационные структуры управления компаниями.

Предметом исследования выступают адаптация и адаптивность организационной структуры управления в условиях изменяющегося бизнес-пространства.

Область исследования соответствует паспорту научной специальности 5.2.6 «Менеджмент».

Направления исследования в соответствии с научной специальностью:

1. Теория менеджмента (п.2. паспорта научной специальности).
2. Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие (п. 9 паспорта научной специальности).
3. Проектирование систем управления организациями. Сетевые модели организации (п. 10 паспорта научной специальности).

Научная новизна диссертационной работы заключается в разработке комплексного подхода к адаптации организационных структур управления компаниями к изменяющимся условиям бизнес-пространства на основе применения предлагаемого методического подхода по оценке уровня их адаптивности и модели взаимосвязи видов структур управления, факторов, их определяющих, и параметров, их характеризующих.

Научными результатами исследования являются следующие:

1. Предложена авторская классификация общих и специфических принципов формирования и совершенствования иерархических и адаптивных организационных структур, обусловленная особенностями их функционирования (п. 1.3).
2. Уточнен понятийный аппарат, связанный с бизнес-окружением компании, в качестве основного термина предлагается использовать понятие «бизнес-пространство», представлена его многоуровневая структура, обоснована иерархия влияния факторов на систему управления компанией, выявлены особенности бизнес-пространства в современных условиях (п. 2.1).
3. Выявлены и сгруппированы факторы, влияющие на изменение организационных структур управления. Среди них выделены следующие группы: факторы общего характера, непосредственно влияющие на изменение структур управления; факторы, связанные с изменениями, происходящими в производственной структуре компании; факторы, обусловленные изменением системы управления; факторы, хоть и влияющие на изменение структуры управления, но в целом, сами определяемые ею, и факторы, обусловленные изменением внешней среды. Ранжирование выявленных факторов позволило оценить степень их влияния на организационные структуры управления (п. 2.2).
4. Представлен и обоснован разработанный в ходе исследования методический подход к оценке уровня адаптивности организационных структур управления. Для этого была проведена систематизация видов адаптации структур управления, выявлены их основные характеристики и разработана шкала оценки уровня адаптивности организационных структур управления. Использование экспертного метода позволило оценить уровень адаптивности основных видов структур к условиям изменяющегося бизнес-пространства и проранжировать их в зависимости от этого уровня. В результате проведения кластерного анализа все исследуемые виды структур управления были классифицированы в зависимости от их адаптируемости (п. 3.2).

5. В целях формирования действенного комплексного механизма адаптации структур управления к условиям изменяющегося бизнес-пространства разработана модель взаимосвязи видов организационных структур управления, факторов, их определяющих, и параметров, их характеризующих. В модели комплексно интегрируется все, что в современных условиях определяет вид структуры управления и направления ее совершенствования (п. 3.3).

Практическая значимость исследования. Разработанная модель взаимосвязи видов организационных структур управления, факторов, их определяющих, и параметров, их характеризующих, и подход к оценке уровня адаптивности организационных структур управления позволят менеджерам принимать релевантные решения по изменению отдельных ее параметров для дальнейшего поступательного развития компании. Корректируя определенные параметры и факторы (которые поддаются воздействию), можно добиться большей адаптируемости структуры с целью ее приспособления к условиям изменяющегося бизнес-пространства. Предлагаемая модель была неоднократно апробирована на практике, что подтверждается приведенными в работе данными и соответствующими справками.

Полученные в работе результаты использованы в программах подготовки бакалавров и магистров в процессе преподавания дисциплин «Современный менеджмент», «Общий менеджмент», «Теория управления», «Международный менеджмент», «Управление международной компанией» и ряда дисциплин по выбору.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные положения, теоретические выводы, методические и практические рекомендации докладывались автором, обсуждались и были одобрены на: 1) 35th International Business Information Management Association Conference (IBIMA) «Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges», Seville, Spain, апрель 2020 г. 2) научной конференции «Менеджер vs искусственный интеллект: вместо или вместе?», 29 октября 2020 г., Москва: РУДН. 3) 1-й Международной конференции «Новые тенденции и вызовы в теории и практике менеджмента» (1st International Conference on Emerging Trends and Challenges in the

Management Theory and Practice), Москва, октябрь 2019 г. 4) Международной научно-практической конференции «Эра BRICS: новые горизонты международного менеджмента», 26 февраля 2025 г., РАНХиГС.

Публикации по теме исследования. По теме исследования опубликовано 13 научных работ, общим объемом 8,66 п.л., в том числе авторских 5,33 п.л.; 8 из которых опубликовано в рецензируемых журналах Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования РФ (в том числе две статьи опубликованы в журнале, входящем в базу данных RSCI, ядро РИНЦ, Белый список, ВАК К-1, четыре статьи в журналах ВАК К-2), а также 3 статьи в изданиях, индексируемых в базах данных Web of Science и Scopus.

Информационно-эмпирическая база. Информационно-эмпирическую базу исследования составили базы данных российских и международных организаций, информация официальных сайтов компаний различных отраслей экономики, справочно-статистические данные и аналитические материалы, научные публикации исследователей мирового уровня, результаты экспертного опроса.

Структура работы. Работа построена в следующей логической последовательности: сначала рассматривается объект исследования – организационные структуры управления, затем на основе исследования бизнес-пространства выявляются факторы на них влияющие и на основе этого разрабатывается комплексный подход по адаптации структур управления к условиям изменяющегося бизнес-пространства. В соответствии с этой логикой в первой главе рассмотрен понятийный аппарат в этой области. Представлена классификация организационных структур управления и принципы их построения. Исследованы тенденции и особенности формирования организационных структур компаний будущего.

Во второй главе прежде всего рассмотрено понятие бизнес-пространства, проанализированы его структура и особенности, а также иерархия влияния факторов на систему управления компанией. Выявлены

факторы, влияющие на организационные структуры управления, и проведено их ранжирование. Представлено исследование влияния основных факторов на организационные структуры управления отечественными и зарубежными компаниями.

В третьей главе разработан комплексный подход к решению проблемы адаптации и адаптивности организационных структур в условиях изменяющегося бизнес-пространства, осуществлена разработка модели взаимосвязи видов организационных структур управления, факторов, их определяющих, и параметров, их характеризующих. Разработан методический подход к оценке уровня адаптивности организационных структур управления компаниями. Определены пути адаптации структур управления в зависимости от изменения влияющих на них факторов.

ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЯМИ КАК ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ

1.1 Организационные структуры управления: сущность, основные элементы и роль в компании

Понятие организационная структура управления является одним из ключевых в теории менеджмента. Система управления компанией с точки зрения ее сущности и содержания характеризуется функциями управления, а с точки зрения формы — организационной структурой управления. Достижение целей деятельности компанией возможна при использовании различных типов структур управления. Важно, чтобы они наилучшим образом соответствовали содержанию и методам реализации функций управления и способствовали повышению их эффективности.

Организационные структуры управления должны обеспечивать оптимальное структурное взаимодействие подразделений компании, поддержание ее в конкурентоспособном состоянии на протяжении длительного промежутка времени. Своевременное обновление организационных структур управления позволяет повысить эффективность и результативность функционирования компании.

Прежде всего важно четко определиться с понятийным аппаратом в этой области. Под структурой обычно понимается совокупность составляющих систему элементов и устойчивых связей между ними. Структура — это определенное взаиморасположение, взаимосвязь составных частей, строение, устройство чего-либо, совокупность стабильных связей частей объекта, обеспечивающих его целостность.

Для характеристики хозяйствующего субъекта могут использоваться различные подходы с точки зрения исследования его структуры: помимо анализа структуры управления рассматривается структура компании как совокупность всех ее подразделений, производственная структура как часть

структуры компании, отражающая только состав и взаимосвязи основных и обслуживающих производственных подразделений, технологическая и другие структуры. Безусловно, что все эти структуры интегрируются в рамках единых целей деятельности компании и тесно взаимосвязаны. Но подчеркнем, что объектом данного исследования являются именно организационные структуры управления компаниями. Целесообразно разграничивать понятия структуры управления, структуры производства и организационной структуры компании, подразумевая под этим словосочетанием только структуру организации. Специфической чертой организационной структуры управления среди других структур, характеризующих компанию, является ее интегрирующий характер - она объединяет все звенья, связи и элементы хозяйствующего субъекта, регулируя их взаимодействия между собой в целях достижения поставленной цели.

В настоящее время существует достаточно большое количество определений понятия «организационные структуры управления» (ОСУ). При этом до сих пор исследователи структур управления, их типов, модификаций и методов их проектирования, не пришли к единому мнению о раскрытии значения данного термина. В табл. 1.1 приведем подходы к использованию этого понятия классиками менеджмента и современными учеными.

Таблица 1.1

Характеристика авторских определений понятия «организационная структура управления»¹

Автор	Содержание определения	Источник
Г. Минцберг	<i>Структуру организации</i> можно определить как «простую совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач»	<i>Минцберг Г.</i> Структура в кулаке: создание эффективной организации: пер. с англ. СПб.: Питер, 2011. С. 17.
Р. Холл	Под <i>организационной структурой</i> мы понимаем «расстановку людей в разных социальных позициях, которые влияют на	<i>Холл Р.</i> Организации: структуры, процессы,

¹ Составлено автором

	ролевые отношения между этими людьми» (Blau, 1974)	результаты: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. С. 93-94.
Д. Бодди, Р. Пэйтон	«Структура – способ разделения и координации труда в широком смысле»	Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ. СПб.: Питер, 1999. С. 525.
И. Ансофф	Структура управления предприятием «представляет собой статическую «анатомию» процесса управления, а система управления представляет собой динамическую «физиологию»»	Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. С. Жильцова; под ред. Ю. Н. Каптуревского. М. и др. СПб.: Питер, 2004. С. 87.
Р. Акофф	Под организационной структурой понимают «некоторое профессионально-социальное образование (группу людей), объединенное по принципу функционального разделения труда. Основное назначение этой группы - обеспечение реализации общих целей всей производственной системы»	Акофф Р. Акофф о менеджменте: пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. 448 с. Акофф Р.Л., Эмери Ф.О. О целеустремленных системах. – М.: Сов. радио, 1972. С. 25.
Р.Л. Дафт	Организационная структура определяется «как (1) комплекс формальных задач, назначаемых сотрудникам и подразделениям; (2) взаимоотношения формальной подотчетности, включая линии властных полномочий, ответственность за принимаемые решения, число уровней иерархии и норму управляемости и (3) разработку систем, обеспечивающих эффективную координацию деятельности работников отделов»	Дафт Р.Л. Менеджмент. 4-е изд.: пер. с англ. СПб: Питер, 2000. С. 308.
П. Друкер	Рассматривает организационную структуру лишь как один из способов повышения производительности труда и уделяет особое внимание умелому применению сильных сторон личности сотрудников и реализации их скрытого потенциала.	Друкер П.Ф. О профессиональном менеджменте. М.: Вильямс, 2016. С. 122.
М. Мескон	Организационная структура – «логическое соотношение уровней управления и функциональных областей, которые организованы таким образом, чтобы обеспечить максимально эффективное достижение всех целей организации»	Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Классическое издание – М.: Вильямс, 2020.
А. Файоль	«Процесс организации - это определение и создание общей структуры предприятия в соответствии с конкретными целями, что	Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и

	порождает необходимость придать форму всей структуре и обоснованно определить место и функции каждого из ее компонентов. Под <i>организационной структурой</i> понимается социальный организм, все элементы которого занимают определенное место и выполняют предназначенные им функции, делая организационную структуру универсальной и мобильной»	искусство. М.: Республика, 1992. С. 137.
Б.З. Мильнер	<i>Структура организации</i> – это «фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации»	<i>Мильнер Б.З.</i> Теория организации: Учебник. – 7-е изд., перераб. и доп.. – М.: ИНФРА-М, 2009. С. 117.
	<i>Организационная структура</i> управления «включает систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей»	<i>Мильнер Б.З.</i> Теория организации: Учебник - М.: ИНФРА-М, 2019. С. 75.
О.С. Виханский	<i>Структуру организации</i> отражает «сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое»	<i>Виханский О.С., Наумов А.И.</i> Менеджмент: Учебник, 3-е изд. – М.: Гардарики, 1998, С. 14.
	<i>Структуру организации</i> определяют «как совокупность устойчивых связей (отношений) в организации»	<i>Виханский О.С., Наумов А.И.</i> Менеджмент: Учебник - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2006. С. 175.
И.Н. Герчикова	<i>Организационная структура</i> характеризуется «составом и системой подчинения в общей иерархии управления фирмой»	<i>Герчикова И.Н.</i> Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. С. 122.
О.В. Козлова	<i>Организационной структурой</i> предприятия называется «состав и соподчиненность взаимосвязанных организационных единиц и звеньев, выполняющих различные функции по управлению данным предприятием».	<i>Козлова О.В., Кузнецов И.Н.</i> Методология и организация управления производством (для руководителей предприятий и объединений). – М.: Экономика, 1972. С. 18.
Н.Н. Федорова	<i>Организационная структура управления</i> предприятием – «упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов системы управления, состав, взаиморасположение и степень устойчивости отношений которых	<i>Федорова Н.Н.</i> Организационная структура управления предприятием. – М.: ТК Велби, 2003. С. 54.

	обеспечивают целенаправленное функционирование и развитие ее как единого целого»	
З.П. Румянцева	<i>Структура управления</i> представляет собой «упорядоченную совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации»	<i>Румянцева З.П.</i> Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2009. С. 208.
В.Г. Антонов	Под <i>организационной структурой управления</i> понимается «совокупность задействованных в процессе управления связей и отношений между структурными подразделениями, находящимися на всех уровнях управления»	<i>Антонов, В. Г.</i> и др. Менеджмент: учебник / Под ред. В. Г. Антонова, Э. М. Короткова, М. Б. Жернаковой. – М.: Кнорус, 2022. – 306 с.
И.Г. Владимирова	Под <i>организационной структурой управления</i> понимаются «состав, взаимосвязь и подчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления»	<i>Владимирова И.Г.</i> Международный менеджмент: Учебник – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2023. С. 181.
Е.С. Мищенко	<i>Организационная структура управления</i> представляет собой «совокупность устойчивых связей управляющей и управляемой подсистем, реализованных в конкретных организационных формах, которые позволяют данной организации наиболее эффективно достигать поставленных целей»	<i>Мищенко Е.С.</i> Организационные структуры управления (современное состояние и эволюция). – Тамбов : Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. С. 4.
А.А. Быкова	<i>Организационная структура</i> – это «элементы, из которых состоит организация, и способы взаимодействия между ними»	<i>Быкова А.А.</i> Организационные структуры управления. – М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест: Институт экономических стратегий, 2003. С. 5.
Л.И. Лехциер	<i>Структура управления</i> – «совокупность форм и взаимосвязей организационного построения системы»	<i>Лехциер Л.И.</i> Структура управления. Вопросы планирования народного хозяйства. – М.: МГУ, 1976. С. 25.
Ю.В. Варьяс	Под <i>организационной структурой</i> понимают «распределение целей и задач управления между подразделениями и работниками в управленческом аппарате на всех уровнях»	<i>Варьяс Ю.Н.</i> Конструирование организационной структуры управления. – М.: Знание, 1982. С. 63.

Г.В. Гренбэк	<i>Организационная структура</i> предприятия выступает как «органическое единство оргструктуры производства и оргструктуры управления по линии производственной организации, которая вне такого единства вообще немыслима. Возникая из необходимости управления совместным трудом многих рабочих, производственная организация непосредственно определяет, порождает костяк управляющей системы»	<i>Гренбэк Г.В.</i> Анализ и формирование организационной структуры промышленного предприятия: Вопр. методол. и методики - Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 1983. С. 179-181.
--------------	--	--

Проанализировав представленные в табл. 1 определения, можно отметить, что некоторые из них недостаточно комплексно характеризуют структуры управления: иногда в определении не упоминаются сами органы управления (звенья управления), а отражаются только взаимосвязи между ними, в некоторых определениях рассматриваются только связи подчинения, в то время как в современных условиях очень важное значение имеют горизонтальные связи. В связи с этим считаем целесообразным под *организационной структурой управления* понимать состав звеньев управления (самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления) и их взаимосвязь и взаимоподчиненность (то есть как вертикальные связи – связи руководства и подчинения, так и горизонтальные связи - связи кооперации и координации).

К ключевым элементам организационных структур управления компаниями можно отнести следующие²:

- 1) *Звено управления*, которое «представляет собой обособленное подразделение со строго очерченными функциями. В качестве звена может выступать отдельная служба либо орган аппарата управления, выполняющие часть функции управления, всю функцию или совокупность функций управления. К понятию звена относят также и

² Учитывая основополагающее значение элементов структур управления, цитируется их перечень и краткая характеристика в соответствии с публикацией научного руководителя диссертанта: Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 3. – С. 115-125.

руководителей»³. Можно выделить два вида звеньев управления: а) реализующие основные (общие) функции управления (службы, занимающиеся планированием, координацией, организацией, стимулированием, контролем) и б) звенья управления, выполняющие специфические (конкретные) функции: управление маркетингом, НИОКР, производством, финансами, персоналом, материально-техническим обеспечением и т.п. «В литературе, посвященной организационным структурам управления, часто можно встретить и понятие «департаментизация» («департаментализация»), означающее процесс деления компании на отдельные блоки (департаменты, отделы, сектора или отделения), имеющие четко определенные конкретные задачи и обязанности»⁴.

- 2) *Ступень (уровень) управления* — «совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления. При этом иерархия подразумевает расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему, с указанием порядка подчинения низших элементов, звеньев управления высшим элементам, звеньям»⁵.
- 3) *Связи (взаимоотношения, коммуникации)*, обеспечивающие взаимодействие всех подразделений и руководителей. «Отношения между звеньями управления поддерживаются благодаря связям, которые принято прежде всего подразделять на горизонтальные и вертикальные. *Горизонтальные связи* (связи кооперации и координации равноправных звеньев управления) носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Их основное назначение — способствовать наиболее эффективному взаимодействию подразделений компании при решении

³ Владимирова, И. Г. Организационные структуры управления компаниями / И. Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 3. – С. 115.

⁴ Там же. – С. 115.

⁵ Там же – С. 115.

возникающих между ними проблем. *Вертикальные связи* — это связи руководства и подчинения, необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления. Эти связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. *Линейные связи*, т.е. связи подчинения по всему кругу вопросов, представляют собой отношения, в которых руководитель реализует свои властные полномочия и осуществляет прямое руководство подчиненными. *Функциональные связи*, т.е. связи подчинения в пределах реализации определенной функции управления, носят совещательный, рекомендательный характер. Они имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления»⁶.

В рамках организационной структуры управления взаимосвязанные элементы (ее звенья и иерархические уровни управления) формируют слаженную систему, гарантирующую функционирование и развитие компании как единого целого. При этом элементы находятся в устойчивой взаимосвязи между собой и в свою очередь обеспечивают стабильное функционирование и развитие системы управления с точки зрения ее единства.

Чтобы оказывать положительное влияние на эффективность деятельности всей компании, организационные структуры должны базироваться на оптимальном распределении функциональных обязанностей, прав и ответственности, на действенном взаимодействии между входящими в ее состав звеньями управления и должностными лицами. В рамках организационной структуры осуществляется весь управленческий процесс в виде движения потоков информации, что должно способствовать принятию

⁶ Владимирова, И. Г. Организационные структуры управления компаниями / И. Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. — 1998. — № 3. — С. 116.

оптимальных и эффективных управленческих решений менеджерами всех уровней, направленных на достижение намеченных целей.

Производственно-технологический цикл, в котором задействованы производственные ресурсы, разделяется на блоки, которые взаимодействуют между собой, выполняя общую для всех задачу. Структура управления необходима для того, чтобы координировать эти усилия и направлять их.

Эффективная организационная структура управления компанией способствует формированию благоприятных условий для решения важнейших задач, среди которых:

- разработка стратегии развития компании: чаще всего считается, что стратегия первична (Чандлер), а организационная структура уже трансформируется для успешной поддержки реализации стратегии, но на практике стратегии компаний очень сильно зависят от их структур управления. В результате получается, что стратегия и организационная структура находятся в ситуации динамического взаимодействия – здесь нет первичного и вторичного, они способны изменять друг друга;
- определение целей, задач и функций (каждое звено управления должно выполнять определенные функции и задачи для достижения общей цели компании), функционала каждого элемента организационной системы;
- планирование деятельности (структура управления обеспечивает процесс планирования, поскольку за каждым элементом структуры закреплён свой набор функциональных обязанностей);
- оптимальное распределение задач и полномочий на принятие решений между лицами, группами лиц или структурными подразделениями, составляющими организацию, учитывающему направленность компании на достижение стоящих перед ней целей;
- упорядочивание взаимоотношений между исполнителями и руководящим персоналом, отделами и службами, штаб-квартирой и обособленными подразделениями;
- оптимизация численности и состава работников, исходя из реальных

потребностей организации;

- равномерное распределение зон ответственности и фактических полномочий между разными должностными позициями и иерархическими уровнями;
- мотивирование к эффективной деятельности (целенаправленное воздействие на работников, находящихся на разных уровнях иерархии структуры управления);
- координация работ (согласование усилий руководящего персонала и исполнителей в рамках структуры);
- реализация стратегии компании (структура управления должна способствовать воплощению выбранной стратегии в жизнь);
- учет и оценка деятельности (измерение результатов на каждом уровне иерархии и их анализ, возможность выявления слабых звеньев);
- контроль результатов деятельности (структура управления дает возможность проконтролировать звенья в рамках структуры отдельно, или закрепить контроль одного элемента структуры за другим).

Организационные структуры управления предназначены для эффективного достижения поставленных целей, для того чтобы свести к минимуму или по крайней мере регулировать влияние поведения индивидуального работника в организации. Они обеспечивают согласование деятельности людей, входящих в организацию, с ее требованиями, а не наоборот. Структуры управления являются образованиями, с помощью которых осуществляются властные полномочия (в рамках структуры устанавливается, какие позиции являются главными и определяющими с точки зрения иерархии), в которых принимаются решения (направление потока информации для принятия решений главным образом определяется структурой).

Организационная структура определяет систему горизонтальных и вертикальных связей, формируя соподчиненность подразделений компании, от которых зависит их управляемость, влияя на ответственность за

принимаемые управленческие решения и их исполнение с целью достижения тактических и стратегических целей компании.

Организационные структуры управления обеспечивают слаженное структурное взаимодействие подразделений компании, поддержание ее в работоспособном состоянии длительный промежуток времени. Своевременная модернизация организационных структур управления позволяет повысить эффективность и результативность функционирования компании.

В ходе формирования и совершенствования организационной структуры управления компанией решаются важнейшие вопросы, связанные с:

- иерархией компании и ее звенностью;
- специализацией деятельности компаний и ее диверсификацией;
- разделением труда и специализацией деятельности звеньев управления;
- ориентацией на функции управления или бизнес-процессы;
- кооперацией и координацией деятельности;
- масштабом управляемости и контроля;
- централизацией и децентрализацией управления;
- делегированием полномочий, распределением прав и ответственности;
- дифференциацией и интеграцией деятельности и т.д.

С точки зрения американского ученого Э. Тоффлера, «современные предприятия меняют свою организационную структуру с большой частотой и скоростью: должности, работы, обязанности модифицируются стремительно. Структуры распадаются, сливаются в новой форме, вновь перестраиваются и т. д.»⁷. Это достаточно дискуссионная точка зрения, поскольку структуры управления должны обеспечивать устойчивость системы управления (конечно, наряду с другими элементами), так как являются достаточно статическим ее элементом, а быстрые и частые ее изменения могут привести к потере структурной стабильности.

⁷ Тоффлер, Э. Метаморфозы власти: знание, богатство и сила на пороге XXI века / Э. Тоффлер; пер. с англ.; науч. ред. П. С. Гуревич. – М.: АСТ, 2003. – 669 с. – (Серия «Philosophy»).

Гибкость структуры управления должна обеспечить поддержание баланса между глубиной адаптации внутреннего устройства предприятия и внешней средой, при сохранении возможностей дальнейшего его развития.

ВЫВОДЫ

Особенность, которая отличает организационную структуру управления компанией от других структур, присущих хозяйствующему субъекту, заключается в ее объединяющем характере - она интегрирует в единый процесс управления, направленный на реализацию разработанной стратегии, все элементы организации и связи между ними, регулирует их взаимодействие между собой. Под организационной структурой управления понимаются состав звеньев управления (самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления) и их взаимосвязь и подчиненность (то есть как вертикальные связи – связи руководства и подчинения, так и горизонтальные связи - связи кооперации и координации).

В качестве ключевых элементов организационных структур управления рассматриваются звенья управления, ступени (уровни) управления и связи - взаимоотношения, коммуникации, возникающие в процессе управления.

Оптимально выстроенная организационная структура управления позволяет компании эффективно взаимодействовать с внешним бизнес-пространством, адаптироваться к изменениям, происходящим в нем, с полной отдачей распределять ресурсы и направлять усилия своего персонала, и в результате достигать своих целей с высокой эффективностью.

1.2 Классификация традиционных организационных структур управления

Создавая бизнес или решая задачу по реструктуризации уже существующей компании, руководством компаний должны учитываться все особенности различных типов организационных структур, их плюсы и

минусы, поскольку только в данном случае можно подобрать наиболее оптимальную и эффективную структуру управления.

В результате анализа различных подходов к классификации структур управления компаниями (И.П. Войку⁸, В.Г. Антонов и соавт.⁹, Л.Э. Комаева, М.Р. Дзгоева и З.Л. Дзакоев¹⁰, Проскурина З.Б.¹¹, Клейнер Г.Б.¹², Сай В.М.¹³, Трушин К.В.¹⁴) в целях собственной их систематизации были выделены следующие характеристические признаки структур управления (табл. 1.2):

- жесткость иерархии;
- степень централизации управления;
- количество уровней иерархии;
- принципы структуризации подразделений структуры;
- фактор времени;
- охват реализуемых функций.

Таблица 1.2

Систематизация структур управления организацией¹⁵

Классификационный признак		Вид структуры	Краткая характеристика
По степени жесткости иерархии	Иерархические структуры управления	Линейная	все функции управления сосредотачиваются у руководителя, а каждый работник подчиняется отдельному руководителю
		Функциональная	горизонтальное разделение управленческого труда, каждый работник подчиняется нескольким руководителям, получает от них указания и отчитывается о своей деятельности
		Линейно-функциональная	органическое соединение линейных и функциональных структур, работник получает задание у определенного числа руководителей, но находится в дисциплинарной

⁸Войку И.П. Управление проектами. - Псков: Псковский государственный университет, 2012. – 204 с.

⁹ Антонов В.Г., Румянцева И.А., Кротенко Т.Ю., Казеева О.Г. Методические подходы к формированию адаптивных структур управления // Вестник университета. 2019. № 9. С. 5-12. DOI: 10.26425/1816-4277-2019-9-5-12

¹⁰Комаева Л.Э. Адаптивные организационные структуры управления предприятий в нестабильной среде хозяйствования: монография / Л.Э. Комаева, М.Р. Дзгоева, З.Л. Дзакоев. - М.: ИНФРА-М, 2015. –С. 93

¹¹ Проскурина З.Б. Классификация видов организационных структур управления компаниями // Экономика, социология и право. – 2015. – № 1. – С. 128-131.

¹² Клейнер Г.Б. Многополярное управление организацией / Г. Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2024. – Т. 22, № 2. – С. 163-178. – DOI 10.21638/spbu18.2024.201.

¹³ Сай В.М. Формирование организационных структур управления. – М. : Всероссийский институт научной и технической информации РАН, 2002. – 437 с.

¹⁴ Трушин К.В. Сущность и виды организационных структур управления предприятия // Вестник Московской международной академии. – 2023. – № 1. – С. 228-231

¹⁵ Составлено автором

Классификационный признак		Вид структуры	Краткая характеристика
			подчиненности у другого руководителя
		Линейно-штабная	включает в себя подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями, а лишь оказывают содействие руководителям при выполнении конкретных задач
		Дивизиональная	создание крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям самостоятельности
	Адаптивные структуры управления	Проектная	создаётся в рамках реализации какого-либо проекта, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий и т. д.
		Матричная	построена на принципе двойного подчинения исполнителей, с одной стороны - непосредственному руководителю отдела, с другой - руководителю проекта или программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления
		Программно-целевая	строится в рамках какой-либо программы с достижением целей программы и подпрограмм
		Командная	деление персонала на рабочие и управленческие группы (команды)
		Сетевая	совокупность самостоятельных фирм или специализированных единиц, координируемых с помощью рыночных механизмов и взаимосвязанных цепочкой заказов и договорных отношений
		Виртуальные	работа всех звеньев бизнес-цепи (элементов структуры) в удаленном режиме через сеть Интернет
По степени централизации		Централизованные	руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия управленческих решений
		Децентрализованные	полномочия распределены по более низким уровням управления
		Смешанные	комплексный подход к управлению с учетом охвата всех сторон, направлений и сфер деятельности компании
По количеству уровней иерархии		Одноуровневые	выделяется только один уровень (ИП)
		Двухуровневые	выделяется только два уровня (например, директор и у него в подчинении несколько сотрудников или отделов)
		Многоуровневые	несколько уровней и подуровней
По степени гибкости		Жесткие	не способны подстраиваться под условия внешней и внутренней бизнес-среды
		Адаптивные	способны подстраиваться под внутренние и внешние условия
По принципам структуризации подразделений структуры		Региональные (географические)	элементы структуры объединены на региональном уровне (например, когда в центральной структуре управления выделена подструктура в каком-либо регионе со своим аппаратом управления и т. д.)
		Продуктовые	элементы структуры объединены одной отраслью (например, когда в центральной структуре управления выделены подструктуры: производство стекла (с отделом по сбыту стекла) и производство мебели (соответственно со своими отделами)
		Ориентированные на группы потребителей	формирование подразделений компании в зависимости от ассортимента товаров или услуг для определенной целевой группы, конкретного потребителя
По фактору времени		Временные	структуры, создаваемые на короткий срок
		Независящие от времени	структуры, которые создаются на длительный промежуток времени
По охвату функций		Охватывающие	звенья структуры выполняют все функции компании с

Классификационный признак	Вид структуры	Краткая характеристика
	функции в полном объеме - инсорсинговые	учетом специфики её деятельности
	Аутсорсинговые	передача некоторых функций другим компаниям или физическим лицам (фрилансерам, самозанятым) (например, когда компания не имеет своего бухгалтера, и бухгалтерскую отчетность составляет другая организация)

В данной таблице представлено восемь основополагающих классификационных признаков, позволяющих разделить организационные структуры управления компании на отдельные виды. Но, при этом, большинство исследователей в области менеджмента придерживаются в основном деления видов организационных структур только в зависимости от двух признаков: иерархии/связей и адаптивности/органичности, которые представляют собой основные признаки классификации организационных структур управления.

Рассмотрим основные особенности и разновидности традиционных организационных структур управления, акцентируя внимание на уровне иерархии, связях между элементами и адаптивности.

Линейная структура управления (см. рис. 1.1) — это простая и ясная структура, в которой преобладает вертикальная иерархия, где сильно выражены вертикальные связи (от начальника к сотрудникам) и отсутствуют горизонтальные связи (взаимодействие между подразделениями).



Рис. 1.1 – Линейная структура управления

Эта структура в силу своей простоты имеет достаточно много

преимуществ, среди которых выделяют¹⁶: единство и однозначность распорядительства; согласованность действий управленцев и исполнителей; наличие четкой системы взаимных связей между руководством и подчиненными; простоту в управлении; возможность получения исполнителями связанных между собой распоряжений и заданий, которые обеспечены ресурсами; наличие личной ответственности руководителей за конечные результаты деятельности своего подразделения; простоту и четкость контроля.

В то же время эта структура управления характеризуется и достаточно большим количеством недостатков, основными из которых являются:

- высокий уровень квалификации, требуемый от руководителя, который включает в себя обширные знания в области управления, а также наличие опыта в управленческих аспектах, который в дальнейшем может стать препятствием при принятии управленческих решений и повысить сложность управленческого процесса;
- менеджеры могут столкнуться с избытком данных, обширным документооборотом и частым взаимодействием как с низшим, так и с высшим уровнем управления;
- авторитарный стиль руководства (власть сконцентрирована в управляющей верхушке).

При появлении в линейной структуре более выраженных функциональных комплексных подразделений, штабов, структура преобразуется в функциональную организационную структуру управления¹⁷ (см. рис. 1.2). Такой подход к управлению компанией привел к особому типу структуры, где все сотрудники находятся в подчинении у главных управленцев, отдающих распоряжения и ставящих им задачи в рамках собственной профессиональной компетенции.

¹⁶ Дж. Коттер. Ускорение перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации. М.: Олимп – Бизнес, 2015.

¹⁷ Жемчугов М. Линейная организационная структура управления предприятия // All-sci. - URL: <https://corpsys.ru/articles/structure/linear.aspx?pg=2> (дата обращения: 04.10.2019)

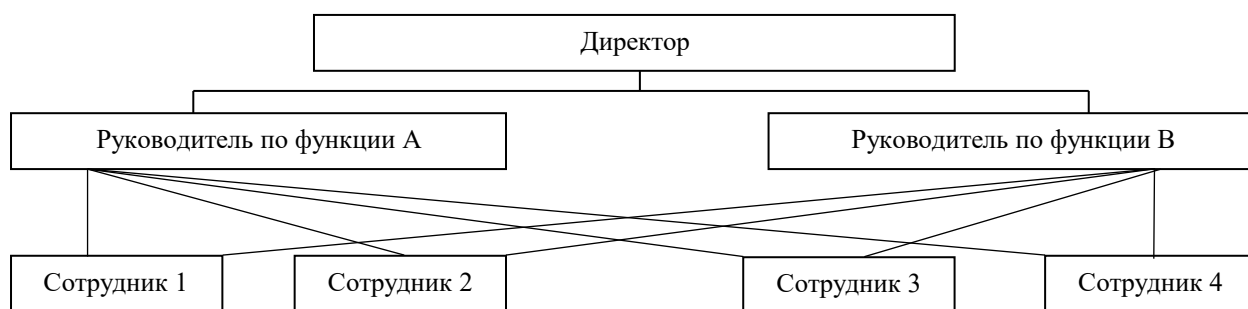


Рис. 1.2 – Функциональная организационная структура управления¹⁸

Одними из основных преимуществ данной структуры управления является наличие высококвалифицированных сотрудников, занимающихся реализацией определенных функций, и способность облегчить нагрузку линейных менеджеров за счет перенаправления ряда специфических задач на других сотрудников, а также расширение их возможностей по оперативному управлению производственными процессами компании. Помимо обозначенных выше плюсов следует также назвать использование в ее рамках консультаций опытных специалистов (способствует снижению потребности в специалистах широкого профиля), уменьшение риска принятия ошибочных управленческих решений и исключение дублирования функций управления¹⁹.

К недостаткам данной структуры управления можно отнести столкновение с трудностями при поддержании постоянных коммуникаций между различными подразделениями, а также длительную процедуру принятия управленческих решений, отсутствие взаимопонимания и единства действий между подразделениями. Помимо обозначенных выше, основным недостатком структуры управления следует считать возможность возникновения двойного подчинения. Дополнительно к этому, следует отметить чрезмерную заинтересованность в реализации целей и задач каждого

¹⁸ Составлено автором на основании: Комаева Л.Э. Адаптивные организационные структуры управления предприятий в нестабильной среде хозяйствования: монография / Л.Э. Комаева, М.Р. Дзагоева, ЗЛ. Дзакоев. - М.: ИНФРА-М, 2015. –С. 37

¹⁹См. там же

подразделения в отдельности, снижение персональной ответственности за результат, наличие сложностей в контроле за ходом производственного процесса в целом и по отдельным направлениям работы, трудности, которые возникают при реагировании на изменения.

Использование линейного и функционального подходов приводят к эволюции структуры в линейно-штабную или линейно-функциональную.

К достоинствам линейно-функциональной структуры относятся:

- возможность более глубокой подготовки управленческих решений и планов, которые связаны с функциями сотрудников и их непосредственной специализацией;

- наличие связи «руководители-подчиненные» в зависимости от уровней иерархии, в рамках которых каждый сотрудник подчинен только одному руководителю.

Что касается линейно-штабной структуры управления, особенностью которой является формирование штабов из функциональных специалистов при линейных руководителях, то можно выделить следующие ее основные преимущества: подготовке управленческих решений свойственна глубина и осмысленность; линейные менеджеры освобождены от чрезмерной загрузки; возможно привлечение экспертов в определенных сферах и отраслях.

Недостатками линейно-функциональных структур управления являются:

- стремление к тому, что каждое из звеньев управления заинтересовано в достижении своих узких целей, а не общей цели компании;

- в структуре отсутствуют тесные взаимосвязи / коммуникации горизонтального уровня между структурными подразделениями;

- в структуре чрезмерно развито вертикальное взаимодействие;

- руководитель компании способен решать только оперативные задачи, без возможности решения задач стратегического уровня.

Что касается линейно-штабной структуры управления, то к её негативным особенностям можно отнести стремление к чрезмерной

централизации управления и многие минусы, аналогичные недостаткам линейной структуры, правда, в более ослабленном виде.

Резкое увеличение размеров компаний, усложнением технологических процессов, диверсификация и интернационализация деятельности привели к тому, что вышеперечисленные структуры управления потеряли способность реагировать на происходящие изменения. На смену им в большинстве случаев пришли дивизиональные структуры.

Дивизиональную структуризацию следует считать достаточно распространенной современной моделью управления, сочетающей в себе преимущества автономности отделений компаний с централизованно контролируемым процессом распределения ресурсов и оценкой результатов. «Дивизиональные структуры управления принято характеризовать как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением (децентрализация при сохранении координации и контроля) или в соответствии с высказыванием А. Слоуна как «скоординированную децентрализацию». «Впервые такие структуры управления появились в конце 1920-х гг. в компании General Motors, а наибольшее распространение они получили в 60-70-е гг. XX века»²⁰.

Для продуктовой дивизиональной структуры свойственен процесс деления компании на отдельные дивизионы, специализирующиеся по видам продукции. Дивизионы обладают хозяйственной самостоятельностью, подчиняясь главной штаб-квартире по стратегическим вопросам, при делегировании обширных полномочий на их уровень (см. рис. 1.3).

Компании с дивизиональной продуктовой структурой управления способны быстро реагировать на изменение покупательского спроса, условий конкуренции, технологии, так как деятельность по производству и реализации определенного вида продукта (работ, услуг) находится под руководством одного сотрудника. Возможным недостатком такой структуры управления

²⁰Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 3. – С. 115-125.

является увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ в разрезе ассортимента продукции, т.к. в каждом продуктовом подразделении создаются свои функциональные подразделения.



Рис. 1.3 – Дивизиональная (продуктовая) организационная структура управления²¹

Другой разновидностью дивизиональных структур являются региональные структуры управления. Территориальная структуризация представляет собой процесс деления хозяйствующего субъекта на отдельные элементы, в которых группируется ее деятельность в пределах определенной территории. Она привлекательна для крупных компаний и применяется в основном с целью экономии издержек (см. рис. 1.4).

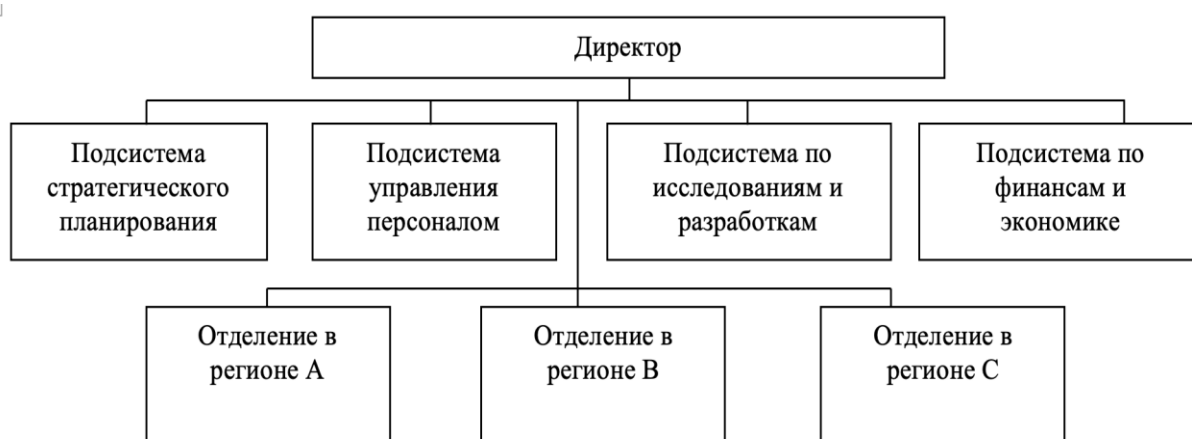


Рис. 1.4 – Дивизиональная (региональная) организационная структура управления

²¹Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 3. – С. 115-125.

В дивизиональной структуре управления подразделения, наделенные самостоятельностью (дивизионы), управляются из штаб-квартир. В России очень многие компании используют такую систему.

Преимуществом использования дивизиональной структуры управления, во-первых, является тесная связь производства с потребителями, наличие ускоренной реакции на изменения внешней среды. Во-вторых, это эффективная координация работ в звеньях структуры, поскольку каждое из звеньев подчинено одному лицу. Так же к преимуществам данной структуры следует отнести четкое разграничение ответственности за принимаемые решения, высокую самостоятельность структурных единиц, разгрузку высшего менеджмента и простоту коммуникаций.

К недостаткам дивизиональной структуры управления, во-первых, можно отнести большое количество вертикальных уровней в системе управления. Во-вторых, это сложность координации структуры. В-третьих, высокие затраты на дублирование функций, сложность реализации единой политики компании и разобщенность сотрудников²².

В качестве наиболее развитого вида дивизиональных структур управления называются организационные структуры на базе стратегических единиц бизнеса – стратегических хозяйственных центров. «Они применяются в компаниях при наличии у них большого числа самостоятельных отделений близкого профиля деятельности. В этом случае для координации их работы создаются специальные промежуточные управленческие органы, располагаемые между отделениями и высшим руководителем. Данные органы возглавляются лицами, назначаемыми из числа заместителей высшего руководства компании, чаще всего вице-президентами, и им придается статус стратегических единиц бизнеса.

В свою очередь, стратегические единицы бизнеса представляют собой организационные единицы компании, отвечающие за выработку ее

²²Гапоненко А.Л. Теория управления, 3-е изд., перераб. и доп. / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. – М.: Юрайт, 2024. –С. 49

стратегических позиций в одной или нескольких областях хозяйствования. На них возлагается ответственность за выбор сферы деятельности, разработку конкурентоспособной продукции и сбытовых стратегий. Как только номенклатура продукции разработана, ответственность за реализацию программы ложится на подразделения текущей коммерческой деятельности, т. е. на дивизионы.

Первопроходцем по созданию и использованию организационных структур управления, построенных на основе выделения стратегических единиц бизнеса, был General Electric. Во второй половине 1970-х гг. в этой компании насчитывалось около 200 отделений и 43 стратегических единиц бизнеса. В дальнейшем многие компании подхватили это новшество»²³.

Современные условия функционирования компаний объясняют склонность к использованию новых, прогрессивных моделей – плоских и матричных организационных структур, ориентированных на горизонтальные связи в структуре управления²⁴. Далее рассмотрим один из вариантов таких структур - проектную структуру. Компании, работающие в рамках проектного подхода, начали появляться в середине XX века, когда рынок переживал период крайней нестабильности. Фактически в таких компаниях формируют проектную группу (команду проекта) для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации), со своим руководителем проекта и всеми необходимыми подчиненными, что наглядно представлено на рис. 1.5. В проектной структуре управления каждый из членов команды отвечает за определённые направления деятельности (работы), к примеру, за производство, снабжение, финансы и т.д. Преимущество проектной модели заключается в гибкости и высокой адаптивности к условиям рынка. Чисто проектные структуры используются для решения крупномасштабных задач. В случае же менее крупных проектов затраты на дублирование существующих в

²³Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 3. – С. 115-125.

²⁴ Дзагоева М.Р. Адаптивные организационные структуры управления предприятий в нестабильной среде хозяйствования / М.Р. Дзагоева, Л.Э. Комаева, З.Л. Дзакоев. – М.: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2015. – 200 с.

компании служб в проектной структуре становятся нерациональными. При наличии в компании нескольких проектов эти структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании, приводя также, к дублированию функций управления.

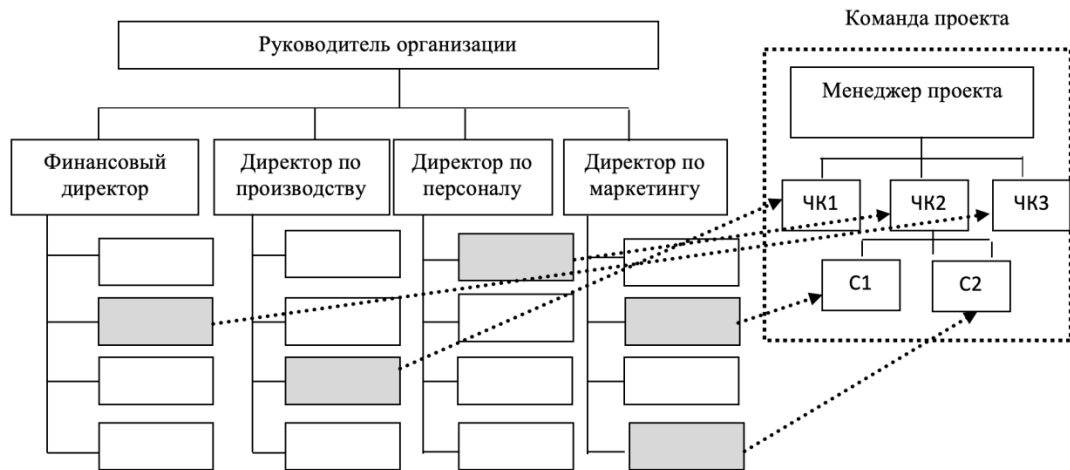


Рис. 1.5 – Проектная структура управления²⁵

Проектной структуре свойственно иметь следующие положительные характеристики: высокую адаптивность; низкий риск ошибочного решения; наличие единоначалия, обеспечивающего целевое руководство; учет географического, отраслевого положения компании; строгое определение функций и задач каждого участника проекта (элемента/звена структуры).

В то же время ей свойственны следующие изъяны:

- дороговизна создания проектных команд, поскольку в данном случае возникают не только новые высокооплачиваемые управленческие должности (проект-менеджеры), но и выделяются все необходимые ресурсы - помещения, оборудование (компьютеры), вспомогательный персонал, транспортные средства, средства связи и т.д.;

- тенденция чрезмерно долгого удержания сотрудников на проекте, даже после его завершения, поскольку в обязанности менеджеров входит поддержание баланса занятости рабочей силы по мере того, как проекты начинаются и проходят определенные жизненные циклы (этапы, стадии);

²⁵Дафт Р. Л. Теория организации. пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. –С. 232

- возможно наличие психологических проблем, порождающих конфликтные ситуации и снижающих управляемость проектами компании и организацией в целом. Конфликты могут быть обусловлены наличием противопоставлений между членами проектных команд и остальными сотрудниками компании. Эти конфликты в результате могут стать причиной затруднения адаптации членов проектной команды при возвращении их к обыденной работе после завершения проектных мероприятий;

- может возникнуть вопрос по поводу аттестации, премирования, продвижения по карьерной лестнице тех сотрудников, которые значительную часть времени работают не в отделе, а в проектной команде;

- сотрудникам, возвращающимся после окончания проекта в свои отделы, приходится затрачивать время на то, чтобы вникнуть в текущие задания отдела, во все нововведения, инновации и т.д.

Матричная организационная структура управления (рис. 1.6.) появилась в результате того, что руководители General Electric пытались создать синтез линейно-функционального и проектного подходов к управлению, где каждый элемент не только подчиняется непосредственному начальнику, но также является частью группы, выполняющей определенную функцию. Матричные структуры управления используются в основном крупными компаниями на уровне инновационных подразделений.

Достоинством ее использования, во-первых, является активизация деятельности руководителей и управленческих работников за счет формирования программного подразделения, активно взаимодействующего с функциональными подразделениями, усиление между ними взаимосвязей. Во-вторых, это разделение управленческих функций между руководителями, ответственными за обеспечение высокого конечного результата и руководителями, которые ответственны за обеспечение полнейшего использования производственных, материальных и трудовых ресурсов (руководители при этом совместно осуществляют контроль работ по составлению оперативных производственных планов и их выполнению). В-

третьих, это вовлечение руководителей и специалистов всех уровней в активную сферу творческой деятельности по ускоренному техническому производственному совершенствованию компании.



Рис. 1.6 – Матричная структура управления

Но матричной структуре свойственно и большое количество недостатков:

- в масштабах всей компании она не является эффективной по издержкам, поскольку для данной структуры характерно наличие избыточного числа сотрудников, в первую очередь это касается административно-управленческого персонала;

- эта структура нарушает важный принцип единоначалия. В ней могут быть, по меньшей мере, два руководителя (непосредственный функциональный управляющий и руководитель по проекту или продукту). Однако хорошо известно, что получение противоположных указаний от двух разных руководителей может привести к возникновению стрессовой ситуации среди сотрудников. Наличие подобной ситуации может проявиться в различных формах: от непредсказуемого поведения до проявления эгоистических тенденций и противопоставления одного руководителя другому. Такая ситуация не только не способствует достижению целей организации, но и негативно сказывается на общей эффективности;

– на практике, многим людям не нравится двусмысленность их ролей и постоянно подпитываемое самой структурой поле для конфликтов, которые с неизбежностью порождаются матричной структурой. Персонал не знает, на кого ориентироваться, чьи требования выполнять в первую очередь, а чьи - во вторую, а если конфликт неизбежен, за счет чьих интересов находить компромиссы и т.д.;

– важным недостатком матричных структур управления является неизбежная конкуренция за ограниченные ресурсы. Когда оборудование, информация, технологии, персонал востребованы как по организационной, так и по функциональной линии, возникает риск развертывания борьбы за ресурсы между менеджерами отделов и руководством компании.

Необходимость адаптироваться к нестабильной экономической ситуации обусловила формирование сетевых моделей компании. Американцы Р. Майлз и Ч. Сноу выявили три типа возникших в 1990-е гг. сетевых компаний, каждая из которых имеет собственную логику функционирования: внутренние, стабильные и динамические сети. Вариант сетевой организационной структуры представлен на рис. 1.7.

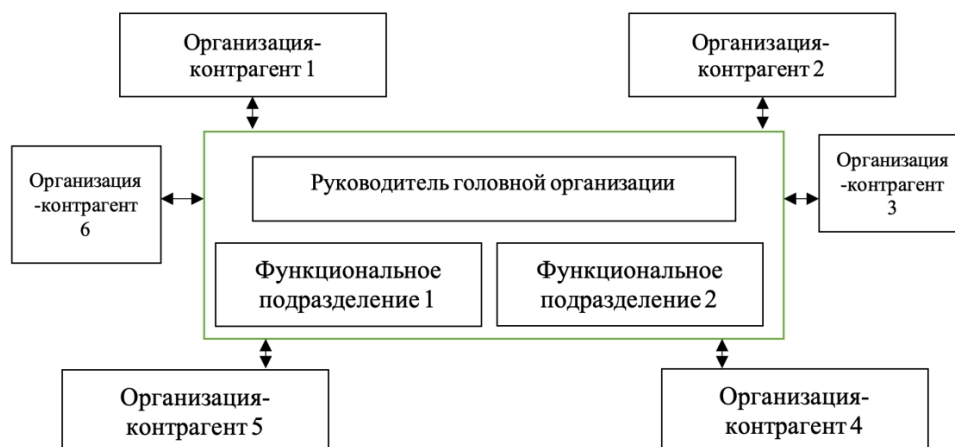


Рис. 1.7 – Сетевая организационная структура²⁶

В рамках внутренней сети подразделениям фирмы придается широкая

²⁶Составлено автором на основании: Лапыгин Ю.Н. Системное управление организацией / Ю.Н. Лапыгин; М-во образования Рос. Федерации. Владимир. гос. пед. ун-т, Владимир. гос. ун-т, Владимир. ин-т бизнеса. - 2. изд., перераб. и доп. - Владимир, 2003 - (Подразделение оперативной полиграфии НИКТИД). - URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01002150445?ysclid=lb3gbu9o9m421539658> (дата обращения: 04.10.2019)

самостоятельность в принятии экономических решений, но при этом они вступают в конкурентные отношения с фирмами, находящимися вне такой сетевой компании. В.Р. Веснин подчеркивал, что «если к сети добавляются внешние компании, с которыми устанавливаются долговременные деловые связи, такие сети называются стабильными. Динамические сети представляют собой временный альянс различных компаний, создаваемый из множества потенциальных партнеров»²⁷. Согласно взглядам В.И. Титова: «сетевая структура представляет собой один из способов кооперации малых фирм с целью обеспечения наиболее эффективного функционирования крупных компаний»²⁸.

Преимуществами сетевой структуры управления являются²⁹:

- гибкость, адаптивность к динамично меняющейся внешней среде;
- концентрация на уникальных процессах, приоритетных областях специализации;
- существенное сокращение затрат и высокая рентабельность управленческих процессов;
- оптимальное количество занятых за счет отсутствия дублирования функций звеньев структуры;
- возможность привлечения высококвалифицированных работников и наиболее надежных партнеров;
- добровольность действий контрагентов;
- нацеленность на достижение конкретных, четко определенных результатов.

Потенциально слабыми местами этих структур управления являются: чрезмерная зависимость от квалификации кадров; работникам может не

²⁷ Веснин, В.Р. Теория организации: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 272 с. - С. 77

²⁸Титов В. И. Экономика предприятия // Geokniga. - URL: <http://www.geokniga.org/bookfiles/geokniga-vi-titov-ekonomika-predpriyatiya.pdf> (дата обращения: 04.10.2019)

²⁹Лапыгин Ю.Н. Системное управление организацией / Ю.Н. Лапыгин; М-во образования Рос. Федерации. Владимир. гос. пед. ун-т, Владимир. гос. ун-т, Владимир. ин-т бизнеса. - 2. изд., перераб. и доп. - Владимир, 2003 - (Подразделение оперативной полиграфии НИКТИД). - URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01002150445?ysclid=lb3gbu9o9m421539658> (дата обращения: 04.10.2019)

понравиться отказ от «классических» форм трудовых отношений; сетевым структурам свойственны недостатки матричных структур.

Современная рыночная экономика и научно-технический прогресс требуют гибкости структур управления, приспособления их к изменяющимся задачам и условиям производства³⁰. В связи с этим появились программно-целевые структуры управления (рис. 1.8).

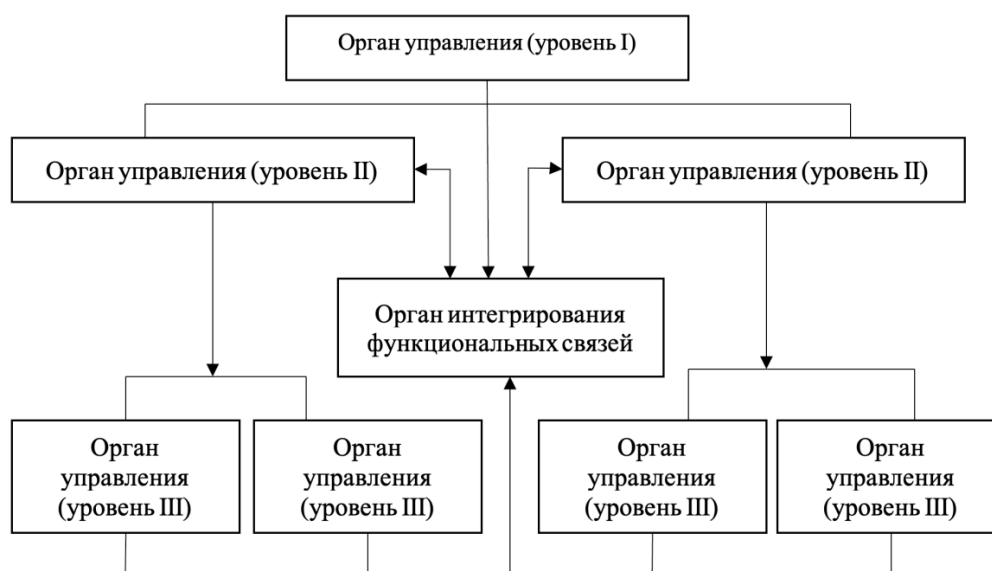


Рис. 1.8 – Программно-целевая структура управления³¹

Программно-целевое управление ориентируется на достижение конкретного конечного результата в решении определенной проблемы в заранее установленные сроки. Основным этапом такого вида управления является формирование цели программы, для достижения которой необходимо решить комплекс задач. Поэтому, главная цель разбивается на подцели, далее намечаются целевые направления первого уровня, затем второго и т.д. Программно-целевая структура управления характеризуется следующими ключевыми преимуществами: возможность быстрой адаптации при изменении программы; наличие четких целей программы и лиц ответственных за их достижение; взаимодействие необходимых

³⁰Жемчугов А.М. Разработка эффективной стратегии и структуры предприятия – практическая пошаговая методика / А. М. Жемчугов, М. К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента, 2013. – № 6. – С. 15

³¹ Составлено автором на основании: Программно-целевая организационная структура управления компанией //Corpsys. - URL: <https://corpsys.ru/articles/archives/purpose.aspx> (дата обращения: 04.10.2019)

подразделений для наилучшего результата; управленческие функции централизованы.

Однако можно отметить и ключевые недостатки использования таких структур: многоступенчатость процесса принятия решения; недостаточное делегирование полномочий; высокую ресурсоемкость; недостаточную автоматизацию управления (из-за необходимости адаптационной координации исполнителей программы).

Изучение организационных форм компаний и их структур управления позволяет сделать вывод о том, что постепенно находит признание принцип разнообразия. В условиях глобализации и развития цифровизации появились горизонтальные организационные структуры управления – структуры компании, с помощью которых осуществляется децентрализованная координация бизнес-процессов и действий сотрудников для выполнения общих корпоративных задач. Компании с горизонтальной структурой управления являются более плоскими и менее иерархическими по сравнению с традиционными структурами управления.

Горизонтальная структура управления представлена на рис. 1.9.

В основе горизонтальной структуры лежат бизнес-процессы и обслуживающие их команды. Возникновение этих структур управления связано с необходимостью нивелировать недостатки иерархической структуры, сокращая число уровней управления и вовсе отказываясь от иерархического контроля. Создание горизонтальных структур выражает распространенную мировую тенденцию, связанную со снижением уровня формального контроля и переходом от вертикального иерархического управления к горизонтальному. Горизонтальная организационная структура управления компанией позволяет ей гибко и быстро реагировать на изменения внешней среды, создавая тем самым значимое конкурентное преимущество³².

³²Владимирова И.Г. Международный менеджмент: учебник. – 3-е изд., перераб. – М.: КНОРУС, 2023. – С. 211



Рис. 1.9 – Горизонтальная организационная структура управления³³

Разновидностями горизонтальных структур являются командные и виртуальные структуры.

Командной структуре, основанной на групповой форме организации труда и производства, присущи такие достоинства, как автономная работа группы сотрудников, предоставление прав самостоятельного принятия решений, замена жестких правил и норм на гибкие связи, а также возможность регулирования числа членов команды и координация усилий самими членами путем ротации. Отметим, что бригадная структура является подвидом командной структуры управления. К недостаткам использования такой структуры следует отнести: затраты времени на заседания и совещания; нежелательный уровень децентрализации; наличие в команде просто наблюдателей, не приносящих вклад в принятие управленческих решений; трудности в выделении командного лидера; сложность взаимодействия команд между собой.

Одним из ключевых преимуществ виртуальной компании является

³³Составлено автором

возможность выбора наилучших ресурсов, привлечения наиболее компетентных работников в условиях выполнения конкретного заказа. Это позволяет компаниям выполнять заказы потребителей с наивысшим уровнем качества и наименьшими затратами времени, они могут быстрее удовлетворять нужды потребителей, чем компании с традиционной структурой. Быстрое и эффективное привлечение ресурсов позволяет снизить или преодолеть барьеры выхода на новые сегменты рынка, запускать новый вид бизнес-деятельности³⁴.

Виртуальные компании при этом обладают рядом недостатков, связанных с особенностями их функционирования. В основе виртуальной компании лежат партнерские взаимоотношения, что приводит ее к чрезмерной зависимости от действий партнеров³⁵. Каждый из партнеров обладает высокой, но узкой квалификацией, что потенциально может стать причиной сложностей во взаимоотношениях. Кроме того, разнонаправленность целей партнеров и их разнородность в целом может стать причиной сложностей в управлении виртуальной компанией. Все эти характеристики становятся причиной повышенных и не подверженных стандартным инструментам управления временных и репутационных рисков³⁶.

ВЫВОДЫ:

Исследование видов организационных структур управления даёт возможность сформулировать признаки, позволяющие их систематизировать: количество уровней иерархии, степень их гибкости; разбиение элементов структуры на подсистемы; охват функций; иерархичность-адаптивность. В практике менеджмента принято выделять следующие традиционные виды

³⁴Виртуальное предприятие: функционирование, HR, плюсы и минусы // LivePosts.ru - URL: <https://liveposts.ru/articles/work-business/virtualnoe-predpriyatie-funktsionirovanie-hr-plyusyi-i-minusyi> (дата обращения 04.10.2019)

³⁵Антонов В.Г., Румянцева И.А. Методические подходы к формированию адаптивных структур управления // Вестник университета. – 2019. - № 9. – С. 7

³⁶Виртуальное предприятие: функционирование, HR, плюсы и минусы // LivePosts.ru. - URL: <https://liveposts.ru/articles/work-business/virtualnoe-predpriyatie-funktsionirovanie-hr-plyusyi-i-minusyi> (дата обращения 04.10.2019)

структур управления: линейную, функциональную, линейно-функциональную, линейно-штабную, дивизиональную, проектную, матричную, программно-целевую, сетевую, командную и виртуальную. Остальные же виды структур следует считать подвидами или модификациями обозначенных структур (например, программно-сетевую и др.).

Анализ преимуществ различных видов организационных структур управления позволяет сделать вывод о том, что если говорить в целом о структурах управления и не учитывать отрасли и факторы внутренней и внешней среды, оказывающие влияние на их изменение, то наиболее оптимальной из традиционных организационных структур для крупных компаний является дивизиональная структура управления, позволяющая им акцентировать внимание на конкретном продукте, потребителе или географическом регионе, ориентируя на быстрое реагирование на изменения, происходящие во внешней среде, адаптироваться к изменяющимся условиям. Дивизиональные структуры порой называют квазиерархическими.

Анализ недостатков различных видов организационных структур управления позволяет сделать вывод о том, что наибольшее сложны в применении такие структуры, как матричная и сетевая структуры. Следовательно, при их выборе руководству хозяйствующих субъектов стоит учесть все сложности их использования, а также возможности влияния данных недостатков на эффективность работы компании в целом.

Подводя итог всему вышесказанному, хотелось бы отметить, что на начальной стадии жизненного цикла работы компании не стоит использовать сложные организационные структуры управления. В данных условиях наиболее оптимальный баланс преимуществ и недостатков характерен для линейной и линейно-функциональной структур управления. Поэтому данные структуры подходит для тех компаний, которые только начинают свою бизнес-деятельность. Но с учетом роста числа сотрудников, отделов и связей между звеньями структуры, линейную либо линейно-функциональную структуру лучше всего модифицировать/усовершенствовать/адаптировать в

другую, с более тесными связями между подразделениями. Крупные компании чаще всего используют гибридные организационные структуры управления, а изменения внешней и внутренней среды приводят к расширению координации и добавлению горизонтальных связей.

1.3. Принципы формирования организационных структур управления компаниями и тенденции их развития

Формирование структуры управления компанией основывается на определенных принципах. Слово "принцип" происходит от латинского слова "principium", что значит «основа, начало». Принципы отражают все открытые современной наукой законы и закономерности, а также опыт, полученный на практике. Безусловно, что в основе принципов формирования ОСУ лежат принципы управления, которые в самом общем виде можно трактовать как основные фундаментальные идеи, нормы, правила, представления об управленческой деятельности, следующие непосредственно из законов и закономерностей управления.

Принципы управления относятся к числу важнейших категорий менеджмента. Это руководящие правила и нормы, определяющие основные требования к структуре организации и системе управления. Принципы менеджмента - базовые закономерности и достаточно устойчивые требования, следование которым способствует эффективному развитию объекта управления.

Принципам управления большое внимание уделялось в научных трудах Ф.Тейлора, А.Файоля, Г.Эмерсона, Д.Гилбрейта, Р.Лайкерта, Г.Минцберга и др. В качестве современных отечественных исследователей можно назвать специалистов в области теории организации и управления З.П.Румянцеву, Н.Н.Федорову, Ю.В. Кузнецова, Э.А.Смирнова и др.

Основатель школы административного управления Анри Файоль в своей книге «Общее и промышленное управление» (1916 г.) изложил 14 основных принципов управления, многие из которых можно назвать и

принципами формирования ОСУ: «1) разделение труда; 2) баланс полномочий и ответственности; 3) соблюдение дисциплины; 4) единоначалие (единство распорядительства); 5) единство руководства или направления; 6) подчинение индивидуальных (частных) интересов общим; 7) вознаграждение персонала; 8) централизация; 9) иерархия (скалярная цепь); 10) порядок; 11) беспристрастность (справедливость); 12) стабильность (постоянство состава персонала); 13) инициатива; 14) корпоративный дух (единство коллектива)».

Г. Минцберг даже назвал классическую школу менеджмента А. Файоля, популяризированную в англоязычном мире Л. Гуликом и Л. Урвиком, школой «принципов менеджмента»³⁷.

Количество принципов управления, предлагаемых различными авторами, достаточно большое, все они в определенной степени взаимосвязаны между собой. Но целесообразно различать область их применения, исходя из чего можно выделить общие и частные принципы управления. Для общих принципов характерен универсальный характер и влияние на все сферы менеджмента, они присущи всем системам управления. К ним обычно относят: системность и комплексность; принцип научной обоснованности; ответственность; иерархичность; дисциплину; компетентность; стимулирование; целенаправленность; принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации; принцип делегирования полномочий, принцип обратной связи; экономичности; эффективности и т.п. Частные принципы управления характерны для ограниченной области управленческой деятельности, например, при совершенствовании организационных структур управления, реализации функций управления и т.п.

Принципы формирования организационных структур управления - это базовые закономерности и определенные требования к ним, при соблюдении которых формируется структура управления, обеспечивающая устойчивое

³⁷ Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: пер. с англ. СПб.: Питер, 2011. С. 26-27.

развитие компании. Четкой классификации принципов построения структур управления в настоящее время не существует. Разными авторами называется значительное количество разнообразных принципов. Некоторые из них приведены в табл. 1.3.

Таблица 1.3

Принципы построения организационных структур управления³⁸

Наименование принципа	Автор	Характеристика принципа
Принцип разделения труда (принцип четкости разделения и ясности функций и задач)	А.Файоль Ю.В. Кузнецов ³⁹	В организационном проектировании предусматривается оптимальное и целесообразное разделение труда, которое обеспечивало бы нормальную, регламентированную специализацией, нагрузку и творческий характер работы сотрудников
Принцип корреляции	Ю.В. Кузнецов	Формирование структуры обязательно коррелирует с полномочиями каждого элемента, его ответственностью, с местом в системе вертикальных и горизонтальных связей
Принцип необходимого разнообразия организационной структуры	Н.Н. Федорова ⁴⁰	Обеспечивает выработку разнообразных реакций на воздействие внешней среды. Служит основой для различных вариантов организационного обособления
Принцип замкнутости общего контура системы управления	Н.Н. Федорова	Определяет границы между внутренней и внешней средой организации
Принцип баланса отношений внутри коллектива	Ю.В. Кузнецов	Поддержание баланса: с одной стороны - функций и обязанностей, а с другой, - полномочий и ответственности субъектов системы
Принцип адекватности (принцип централизации принятия стратегических решений)	Ю.В. Кузнецов, Д.А. Розенков, Р.Г. Леонтьев	Структура должна соответствовать внутренней среде компании, поскольку такая среда всегда оказывает существенное влияние на все вопросы, касающиеся уровня детализации и централизации, степени самостоятельности-контролируемости, распределения полномочий и/или ответственности и др.
Принцип разделения компании по горизонтали и вертикали на крупные группы (дифференциации и интеграции)	Д. В. Олянич	Соответствуют главным направлениям деятельности по реализации стратегии, видам и направлениям деятельности подразделений
Принцип соответствия полномочий разных должностей	Д.В. Олянич ⁴¹	Руководство создает ряд команд и в будущем совершает деление на более мелкие подразделения для эффективного использования специализации
Принцип первичности по определению стратегии,	Р. Чандлер,	Формирование организационной структуры управления следует за стратегией, а также учитывается разделение

³⁸Составлено автором³⁹ Кузнецов Ю.В. Теория организации: учебник и практикум / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. С. 183.⁴⁰ Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием. – М.: ТК Велби, 2003. С. 63-78.⁴¹ Олянич Д. В. Теория организации / Д.В. Олянич [и др.]. — Ростов н/Д: Феникс, 2008. 408 с.

Наименование принципа	Автор	Характеристика принципа
определению функций и задач	Д.А. Розенков, Р.Г. Леонтьев ⁴²	труда в линейном и функциональном аппаратах управления
Принцип единства распорядительства (иерархичности)	А.Файоль З.П. Румянцева ⁴³ Д.А. Розенков, Р.Г. Леонтьев	Концентрация ресурсов для достижения главных целей и исключение подчинения работников нескольким руководителям
Принцип разделения компании на производственно-хозяйственные блоки	Д.А. Розенков, Р.Г. Леонтьев	Ориентация на достижение относительно самостоятельных конечных результатов посредством независимого распорядительства выделенными ресурсам
Принцип гибкости (адаптивности)	З.П. Румянцева Д.А. Розенков, Р.Г. Леонтьев,	Организационная структура должна иметь способность своевременно реагировать на изменение внутреннего и внешнего бизнес-пространства
Принцип экономичности	Н.Н. Федорова Д.А. Розенков, Р.Г. Леонтьев	Организационная структура должна иметь столько уровней управления и функциональных подразделений, сколько может обеспечить эффективное функционирование компании
Принцип скользящей системы изменения характера управленческих подразделений	Мищенко Е.С. ⁴⁴	Процесс постепенного ввода по мере необходимости (при изменении состояния и параметров внешней среды) управленческих модулей нового типа
Принцип группировки по знаниям и навыкам	Г. Минцберг ⁴⁵	Группировка подразделений в зависимости от специализации сотрудников
Принцип группировки по рабочим процессам и функциям (ясность функций)	Г. Минцберг	Наличие подразделений производственно-технологического цикла для каждого направления деятельности компании
Принцип группировки по времени (по выпуску продукции, клиентам)	Г. Минцберг	Различные организационные единицы могут работать в разные промежутки времени, выпуская разную продукцию, обслуживая отдельных категорий клиентов
Принцип группировки по месту осуществления деятельности		Открытие подразделений в компаниях смежных отраслей

Из табл. 1.3 видно, что приведенные в ней принципы построения организационных структур отражают те требования, которые предъявляются

⁴² Розенков Д.А., Леонтьев Р. Г. Классический менеджмент. Организационные структуры управления // Port-и. - URL: [men031.pdf \(xn--2000-94dygis2b.xn--p1ai\)](#) (дата обращения: 04.10.2019)

⁴³ Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2009. С. 216-217.

⁴⁴ Мищенко Е.С. Организационные структуры управления (современное состояние и эволюция). – Тамбов : Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. С. 51.

⁴⁵ Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: пер. с англ. СПб.: Питер, 2011.

к их формированию.

Важным представляется классифицировать все принципы построения организационных структур управления компаниями на общие и специфические. Общие принципы относятся ко всем видам структур управления, а специфические раскрывают определенную сторону и увязаны со спецификой конкретной группы организационных структур управления – иерархических (бюрократических) или адаптивных (органических) (табл. 1.4).

Таблица 1.4

**Характеристика общих и специфических принципов построения
иерархических и адаптивных структур управления⁴⁶**

Общие принципы формирования структур управления	Типы организационных структур управления	Специфические принципы формирования структур управления
Принцип направленности на достижение целей Принцип соотношения ответственности и полномочий Принцип вертикального и горизонтального разделения труда Принцип рационального сочетания специализации и универсализации Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации управления Принцип системности и комплексности Принцип способности к развитию (адаптивности) Принцип стабильности (устойчивости) ОСУ	Иерархические структуры управления	Принцип иерархичности управления, четкая определенность уровней управления; Принцип единства распорядительства и персональной ответственности; Принцип единства руководства (один руководитель для всех бизнес-процессов); Ясная линия полномочий и ответственности от высшего до низшего уровня управления; Специализация работ с выделением основных функций для каждого работника; Принцип четкого функционального разграничения, отсутствие дублирования функций; Однозначная и полная ответственность руководителя за действия подчиненных (делегирование полномочий подчиненному не снимает с него ответственности); Делегирование полномочий как можно ниже по управленческой вертикали; Оптимальное число уровней управления (рост количества уровней обратно пропорционален эффективности управления); Принцип наличия существования точных границ между линейным и функциональным руководством; Принцип отделения линейных функций от штабных; Принцип ограничения сферы контроля (масштаба управляемости) Принцип соответствия деятельности звеньев управления функциям управления

⁴⁶Составлено автором

Общие принципы формирования структур управления	Типы организационных структур управления	Специфические принципы формирования структур управления
Принцип гибкости структуры управления Принцип надежности ОСУ Принцип оптимальности и рациональности ОСУ Принцип экономичности структуры управления Принцип неизбежности организационных изменений Принцип комплексности организационных нововведений	Адаптивные (органические) структуры управления	Принцип максимального сокращения количества ступеней иерархии, размытость иерархии (уровни управления четко не определены); Принцип ориентации на проблемы и возможности; Хорошо развитые связи кооперации и координации (высокий уровень развития горизонтальных связей, горизонтальной интеграции персонала); Наличие полицентризма и возможность смена лидеров в зависимости от возникающих проблем; Принцип широкой специализации деятельности, временного закрепления функций и работ за группами; Принцип точного определения границ для вмешательства извне в полномочия группы; Принцип слабой или умеренной формализации правил и процедур; Ориентация культуры взаимосвязей на кооперацию, взаимную информированность, самодисциплину, развитие и самоорганизацию; Принцип усиления программно-целевого подхода к управлению; Принцип необходимости обеспечения целевой группы ясными и четкими целевыми установками при постоянном перераспределении, корректировке, индивидуальных задач и ответственности; Принцип прямой пропорциональности степени ответственности сотрудников и степени свободы в принятии решений; Принцип низкой степени регламентации и высокой степени инициативности исполнителей; Принцип расширения структуры на основе увеличения горизонтальных связей

Общие принципы формирования организационных структур управления компаниями являются универсальными для всех типов структур, исполнение которых обязательно для любого звена управления. Безусловно важнейшим принципом, определяющим специфику современного этапа управления, является принцип адаптивности структур к динамично изменяющемуся бизнес-пространству.

Рассмотренные выше принципы и вытекающие из них требования относятся как к проектированию организационных структур управления для

новых и реконструируемых организаций (компаний), так и к анализу и совершенствованию на их основе действующих структур управления. Соблюдение этих принципов и требований является необходимым условием достижения рациональности организационных структур компаний. Нами эти принципы применяются в дальнейшем при определении основных параметров ОСУ, используемых при построении модели взаимосвязи видов организационных структур управления с определяющими их факторами и параметрами, а также для определения путей совершенствования ОСУ с целью приспособления их к изменяющимся условиям бизнес-пространства (п. 3.2, п. 3.3).

Этот перечень принципов формирования структур управления не должен рассматриваться как исчерпывающий. Принципы с течением времени претерпевают изменения вместе с развитием концепции управления. Они конкретизируются и совершенствуются. При этом можно ожидать возникновение новых принципов или их конкретизации (уточнения).

По словам известного ученого в области менеджмента П. Друкера: «в настоящее время изменяются принципиальные основы деятельности компаний - происходит переход от компаний, «базирующихся на рациональной компании», к компаниям, «базирующимся на знаниях и информации»». Современные организации и их взаимодействие друг с другом строятся не на узкой функциональной специализации, которая показала свою неэффективность через увеличение числа уровней в иерархии и сложностей в координации, а основываются на интеграционных процессах в управленческой деятельности. «Даже традиционные иерархические (бюрократические) структуры управления дополняются многочисленными горизонтальными связями на различных уровнях иерархии, образуя так называемые квазиерархические структуры. Изменяются не только сами компании, став организациями «без внутренних перегородок», компаниями-

сетями, но и традиционные связи и взаимоотношения между компаниями, что влечет за собой возникновение компаний «без границ», сетей компаний»⁴⁷.

Новая корпоративная модель, расширение кооперационных связей между конкурентами, поставщиками и потребителями, прогресс информатики, автоматизация производства и управления на основе широкого применения вычислительной техники и средств телекоммуникации изменили традиционные представления о границах компании, разрушили их замкнутость и сделали малоэффективными те из них, которые основывались на структурах, обеспечивающих это качество (иерархических, механистических, бюрократических). И.Г. Владимирова подчеркивает, что «происходит переход к новой научной модели управления, в основе которой лежат интеграционные процессы в компаниях, их объединение с помощью глобальных информационных систем в стратегические альянсы и другие союзы самых разных типов»⁴⁸.

Укрупненно прогнозируемые изменения современной модели управления представлены в таблице 1.5.

Таблица 1,5

Характеристика современной и будущей модели организационной структуры управления⁴⁹

Объект изменения в структуре управления	Современная модель	Модель будущего
Организация	Иерархия, бюрократия	Сети
Основной принцип компании деятельности	Функциональная специализация	Интеграция (горизонтальная), интеллектуальное сотрудничество
Критический фактор конкурентного преимущества	Материальные и финансовые активы (капитал)	Интеллектуальные активы (знания)

⁴⁷ Владимирова И.Г. Компании будущего: организационный аспект // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999 - №2 - С. 58-72.

⁴⁸ Владимирова И.Г. Компании будущего: организационный аспект // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999 - №2 - С. 58-72.

⁴⁹ Владимирова И.Г. Международный менеджмент / И.Г. Владимирова. - 3-е изд., перераб. - М.: КНОРУС, 2023. - С. 211-212.

Объект изменения в структуре управления	Современная модель	Модель будущего
Организационные структуры управления	Структуры вертикального подчинения	Адаптивные (органические) структуры управления
Персонал компании	Функционеры	Потенциальные ресурсы (центры определенных способностей)
Основные действующие лица	Специалисты, профессионалы	Группы (виртуальные)
Ожидания персонала	Удовлетворение текущих потребностей	Качественный рост и развитие
Руководство	Иерархичность	Целевая ориентация
Стиль руководства	Авторитарный (основанный на беспрекословном подчинении власти, диктаторский, стремящийся утвердить свою власть, авторитет)	Координационный, демократический (основанный на направлении усилий подчиненных, на оказании помощи в раскрытии человеческого и трудового, профессионального потенциала, на формировании группы единомышленников)
Источник власти	Должностная позиция	Знания
Вид деятельности	Индивидуальная	Групповая
Рынки	Внутренние	Глобальные
Выгоды	Стоимость	Время
Ориентация деятельности компании	Прибыль повышение эффективности производства	Удовлетворение потребностей индивидуального потребителя
Реакция на изменение бизнес-пространства	Реактивность	Проактивность
Качество	Достижение заданного	Бескомпромиссное достижение возможного

В качестве основных направлений модификации организационных структур управления необходимо отметить следующие:

- «переход от узкой функциональной специализации к интеграции в содержании и характере управленческой деятельности, в стиле управления;
- дебюрократизация, отказ от формализации, иерархии, обособления функциональных и штабных звеньев;

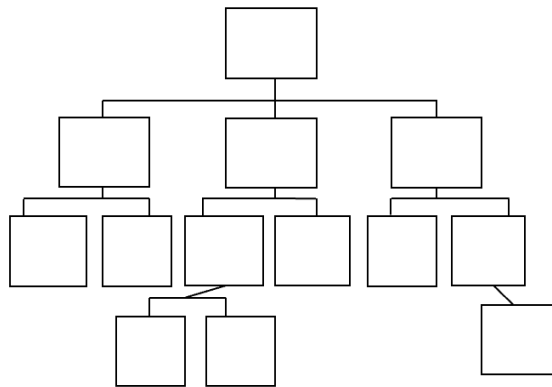
- сокращение числа иерархических уровней в результате того, что более предпочтительными будут не крупные централизованные компании, а ряд мелких с гибкими специализированными формами труда, сети компаний;
- трансформация организационных структур компаний из пирамидальных в плоские, с минимальным числом уровней между высшим руководством и непосредственными исполнителями, так как управление по горизонтали более действенно, чем по вертикали;
- осуществление децентрализации ряда функций управления (первоначально, производственных и сбытовых). С этой целью в рамках компаний создаются полуавтономные или автономные отделения, стратегические бизнес-единицы, полностью отвечающие за прибыль и убыток;
- повышение роли нововведенческой деятельности, создание в рамках крупных компаний нововведенческих фирм, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынках новых изделий и технологий и действующих на принципах «рискового финансирования»;
- повышение статуса информационных и кадровых средств интеграции (например, комбинации персонала) по сравнению с технократической и структурной интеграцией;
- установление филиальных форм связи между структурными подразделениями компании, путем создания внутренних рынков;
- создание автономных групп (команд), постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала»⁵⁰.

Наглядно модификацию организационных структур можно представить на рисунках 1.10-1.11.

⁵⁰Владимирова И.Г. Компании будущего: организационный аспект / И. Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 2. – С. 58-72.

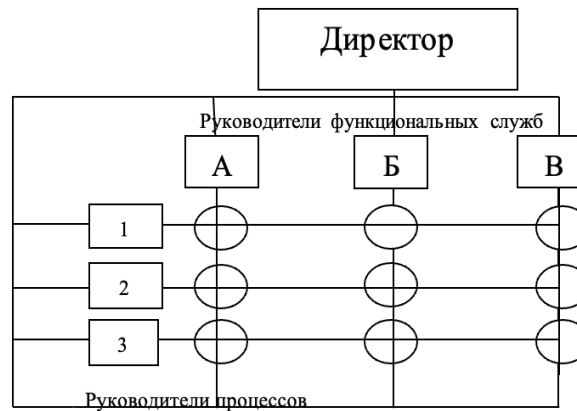
Классическая промышленная фаза (1900 – 1950 г.г.)

Иерархическая структура



Неоклассическая промышленная фаза (1950 – 1980 г.г.)

Матричная структура



Информационная фаза (с 1980 г.)
(внутренне предпринимательство, сети,
виртуальные структуры)
«Внутренний рынок»

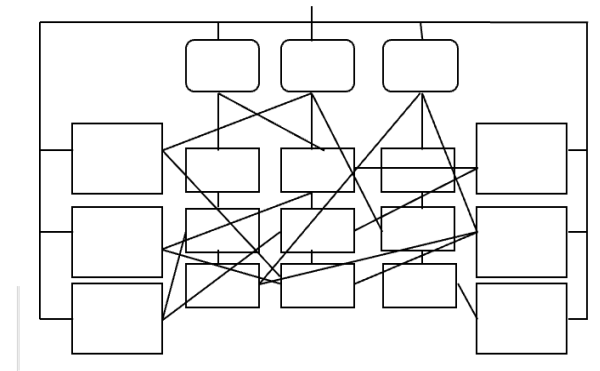
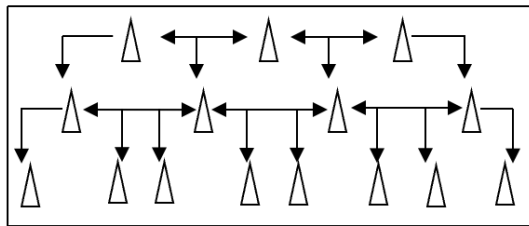
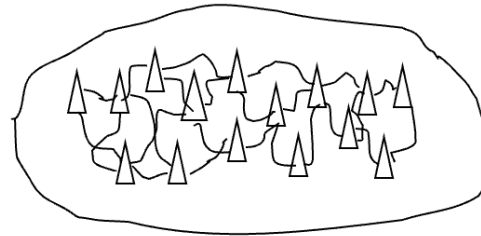


Рис. 1.10 - Модификация организационных структур управления⁵¹

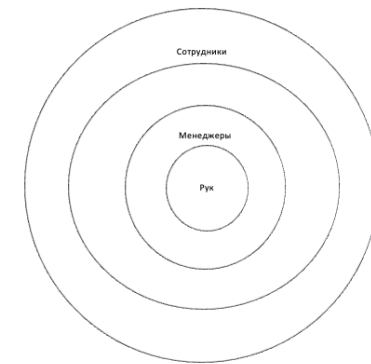
⁵¹ Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 8 – е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 648 с.



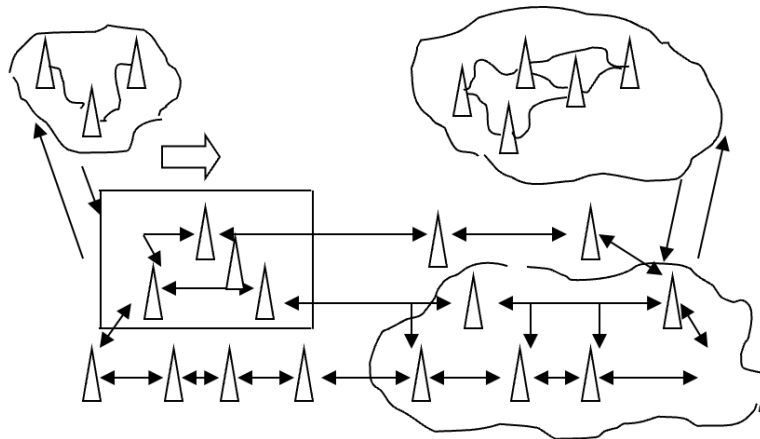
Fatter Organisation (более плоская организация)



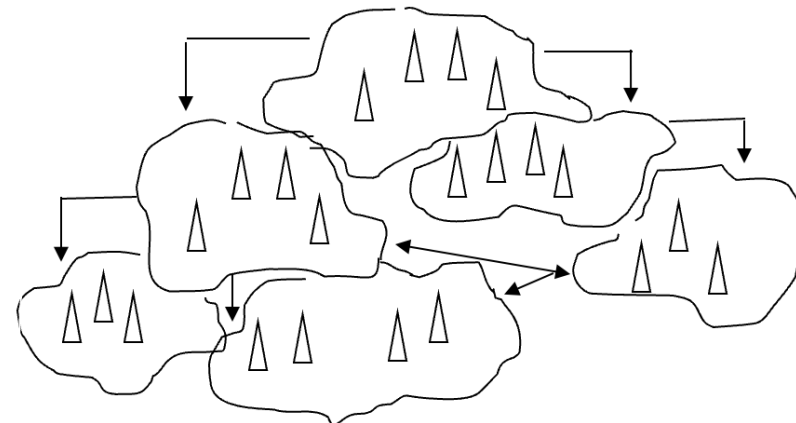
Flat Organisation (плоские организации)



Circular Organisation (круговые организации)



Flatarchies (организации флатархии)



Holacratic Organisation (холакратические организации)

Рис. 1.11– Современные организационные структуры управления компаниями

Рассмотрим более подробно современные организационные структуры управления.

К компаниям, именуемым «внутренним рынком», можно отнести многомерные организации. Они используют одновременно продуктовые, рыночные и функциональные структуры управления, за счет которых они адаптируются с изменяющимся условиям внешней среды без видимых и существенных изменений внутри общей структуры компании.

Такие компании именуются как «фабрика в фабрике» или «предприятие в предприятии». В основе такой структуры управления – автономная рабочая группа, которая модифицируется под центр прибыли. Каждое подразделение является самостоятельным обособленным элементом. Чем меньше по численности персонала подразделение, тем больше должностных обязанностей у руководства. Отношения в такой организационной структуре между работниками и руководителями идентичны отношениям с посторонними клиентами.

Примером такой структуры управления в свое время являлась компания Volvo, где экспериментальные бригады «тележечной» сборки представляли собой «предприятие в предприятии». Эти группы из высококвалифицированных и многопрофильных работников полностью обеспечивали свою деятельность: от получения индивидуального заказа от конкретного клиента на сборку автомобиля, обеспечения себя необходимыми ресурсами до продажи автомобиля. Группа (бригада) сама рассчитывалась с поставщиками, компанией, работниками и производили другие выплаты, а оставшаяся сумма могла быть реинвестирована.

Следующий вид современных структур управления – круговая структура (эдхократические компании). Характерны для компаний, использующих нестандартные и сложные технологии. Структура трудно определяемая и быстроменяющаяся. Ключевыми факторами в такой структуре являются компетентность и групповая взаимосвязь работ. Круговые структуры характерны для компаний, работающих в высокотехнологичных

сферах, таких как научно-исследовательская, опытно-конструкторская, консультационно-нововведенческая, компьютерная и др. Структура имеет органическую основу и четко не определена, преобладают неформальные и горизонтальные связи. Организационная структура управления такой компанией изображается в виде нескольких окружностей, отражающих последовательно от центра высшее руководство, штаб-квартиру компании, менеджеров, специалистов и рабочих.

Достаточно эффективной структурой управления представляется флатархия. Характеризуется как гибридная (комбинированная) и занимает промежуточное место между иерархиями и плоскими организациями, т.е. эта структура не совсем плоская и не совсем иерархическая. Наблюдается в динамичных организациях, среднего и крупного размера с жесткой, но гибкой структурой.

Безусловно, говоря об организациях будущего, нельзя не упомянуть и о холакратии, популярной системе самоуправления. Холакратия представляет собой «альтернативную» модель управления, основанную на работе без начальника. Согласно ее принципам, компания будущего представляет собой саморегулирующуюся систему, в которой каждый сотрудник исполняет ряд четко обозначенных ролей, имея при этом высокую автономность и широкие полномочия в рамках своей сферы деятельности. Взаимодействие сотрудников осуществляется во время регулярных встреч. В холакратической организации отсутствуют менеджеры в привычном понимании, влиять на ее развитие может каждый сотрудник. В такой системе управления персонал исполняет конкретные цели, имея при этом высокую автономность и широкие полномочия в рамках своей сферы деятельности. Взаимодействие сотрудников осуществляется во время регулярных встреч.

К современным моделям управления можно отнести и так называемые «бирюзовые организации». Это успешные компании с выдающимися финансовыми результатами и темпами роста, в которых сотрудникам дается большая свобода в принятии решений. Понятие таких компаний ввел автор

мирового бестселлера «Открывая организации будущего» Фредерик Лалу. Лалу выделил семь стадий, через которые прошли организации во всем мире⁵². Пять последних существуют до сих пор: красная, янтарная, оранжевая, зеленая и бирюзовая. Многолетние наблюдения исследователя говорят о возникновении в разных уголках мира организаций нового типа, где нет традиционных иерархии, бюрократии и регламентов. В них на смену контролю приходит доверие и ответственность, они отличаются самоорганизацией и тем, что у них есть эволюционная цель и целостность. Такие организации еще называют «живыми». В нашей стране бирюзовые принципы пробуют внедрять в разной степени «ВкусВилл», «Фабрика Окон», «Аскона», Mindbox и даже частично Сбербанк.

Главный признак такой организации — самоуправление. В формирующихся командах руководитель выступает в виде наставника: он не контролирует работу, а обучает и дает рекомендации. Вместо планирования и бюджетирования команды практикуют внутреннее консультирование, в котором принимает участие вся команда.

Сравнивая понятия «бирюзовой организации» и «холакратии», надо отметить, что первое из них — это цель, а второе — способ ее достижения. Бирюзовую модель невозможно внедрить саму по себе — это набор принципов. Чтобы создать бирюзовую организацию, нужны конкретные методы, одним из которых и является холакратия — полноценная система, которая олицетворяет бирюзовые принципы и может заменить традиционную иерархию. Однако надо отметить, что понятие организационной структуры в этих условиях не исчезает, просто она заменяется на более гибкую.

Бирюзовая модель представляет собой набор принципов для организации холакратии. Для создания бирюзовой организации необходимо использовать конкретные методы, подобные иерархии. Характеризуется как гибкая ОСУ.

⁵² Лалу Ф. Открывая организации будущего. — М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2016.

В отличие от традиционной иерархии, которая обычно предполагает одностороннее общение, и где вся власть и информация сосредоточены наверху, «более плоская» структура направлена на открытие линий общения и сотрудничества, устраняя при этом уровни управления внутри организации.

В более плоских компаниях особое внимание уделяется развитию коммуникации и коллективной работы, повышению качества работы и преобразованию устоявшихся методов управления. Такие компании, как Cisco, Whirlpool, Pandora и многие другие, активно внедряют этот подход. Например, в Cisco сотрудники имеют полную свободу и гибкость в работе, когда, где и как они хотят работать. В Whirlpool отказались от традиционных названий должностей и вместо этого создали четыре типа руководящих ролей, которые подходят каждому сотруднику. В Whirlpool существует надежная программа инноваций, которая позволяет любому сотруднику вносить свой вклад. В Pandora есть целая команда, которая сосредоточена на опыте сотрудников, который учитывает ценности людей, способы их работы и физическую среду, в которой они фактически работают. Одним из основных преимуществ этой структуры является то, что она дает возможность принимать решения, не позволяя идеям попасть в ловушку традиционной, то есть более бюрократической, цепочки подчинения. Так, в компании Nike вместо строгой цепочки команд командам предоставляется широкий набор результатов и предоставляется возможность подходить к ним с учетом их здравого смысла. Это форма самоуправления, смешанная с подотчетностью; результаты все еще проверяются, но подход не подвергается тщательной проверке. Более плоские структуры также позволяют компаниям расширять географические границы. Например, W.L. Gore & Associates, в которой сейчас работает более 9000 сотрудников, за много лет с момента основания компании масштабировала свою плоскую структуру. Сегодня существуют полностью «виртуальные» организации, которые почти полностью полагаются на Интернет и телефон для управления бизнесом.

Плоские организации также часто называют самоуправляемыми организациями. Самый известный пример этого - Valve, игровая компания, разработавшая такие классические игры, как Half-Life, Counter-Strike, Portal и многие другие. В Valve не существует наименований должностей, и никто не устанавливает рамки выполняемой работы. Вместо этого все сотрудники Valve могут наблюдать, над какими проектами работает компания в текущий момент, и могут присоединиться к любому проекту, который захотят выбрать. Если сотрудник хочет начать свой собственный проект, он несет ответственность за обеспечение финансирования и создание своей команды. У данного вида структуры управления есть свои преимущества, однако они чаще всего не могут использоваться крупными организациями. В начале своего функционирования многие компании применяли достаточно плоские структуры, но с расширением их деятельности происходило усложнение организационной структуры управления, которое было более целесообразно в нынешних реалиях.

Сетевые структуры – это совокупность самостоятельных фирм или подразделений, деятельность которых координируется с помощью рыночных механизмов и взаимосвязанных цепочкой заказов и договорных отношений. Основное отличие сетевой структуры от иерархической в том, что руководители в сетевых бизнес-структурах задают немногочисленные базовые принципы, на основе которых система самоорганизуется, а не отдают жесткие указания. Они управляют правилами, а не людьми.

Экосистемные ОСУ формируются с позиций кооперации, коллаборации, объединения, а также общей философии или мировоззрения участников. Экосистема представляет собой сложное объединение, которое использует механизмы координации через внедрение общих стандартов, правил и процессов. Управление представляет собой набор правил, описывающих, кто может входить в экосистему, как поделить ценность и как решать конфликты.

Сетевая иерархия представляет собой синтез власти и полномочий, основанный на доверии, авторитете и достижении результата. Обеспечивается

за счет взаимодействия людей и технологии. Основная часть работы в такой ОСУ выполняется через сети людей. Сетевые связи возникают внутри и за пределами любой компании, пересекая границы отделов и самой компании. Смысл сетевой иерархии в том, что инициативы не начинаются сверху, а могут возникать в любом месте и осуществляться специальными командами, которые знают друг друга и имеют общие цели.

Спиральные организации – это организации, основанные на концепции двух отдельных параллельных линий ответственности: руководство повседневной работой и руководство процессами и возможностями. При этом первая линия направлена на стабильность, а вторая линия – направлена на скорость. Для первой линии характерна повседневная работа для выполнения бизнес-целей. Для второй линии - фокус на способности сотрудника, производительность и долгосрочную работу. Такая ОСУ дает возможность быстро и эффективно перераспределять людей, избегая путаницы, связанной с традиционной отчетностью.

Интересным представляется рассмотрение понятия бионической организации, основными компонентами которой являются искусственный интеллект, высококвалифицированные цифровые кадры, платформенное ПО и сервисы. То есть бионические – это такие компании, которым удастся эффективно совместить возможности человека и машины.

Безусловно нельзя обойти вниманием и интересный подход BCG - Умная простота, и формирование компаний в виде множества независимых «микропредприятий» (похоже на многомерную компанию или на компанию с внутренним рынком).

Помимо приведенных выше существуют и другие примеры «гибридных» организационных структур управления с высокой степенью децентрализации, к которым можно отнести:

- TheConnectedCompany (связанная компания, основоположник - Дэйв Грей);

- Requisite Organization (реквизитная организация, основоположник – Джекс Эллиотт);
- Коллаборативная иерархия;
- Динамическая иерархия.

Связанная компания, например, больше похожа на город или торговый центр. Есть иерархия, мэр, департаменты, полиция и все такое прочее. Город не говорит людям, каким бизнесом управлять, они создают пространство и предоставляют инфраструктуру, которая заполняется предпринимателями. Они обеспечивают пространство и поддерживающую платформу, которая привлекает более предприимчивых людей⁵³.

Эллиотт Джекс разработал принципы, при соблюдении которых управленческая иерархия позволяет раскрыть и использовать потенциал каждого сотрудника или руководителя. Такую эффективную иерархию Джекс назвал Requisite Organization (RO).

Принцип 1. Single Responsibility Principle (SRP) - принцип единственной ответственности. Каждый класс выполняет только свои задачи.

Принцип 2. Open-Closed Principle (OCP) - принцип открытости/закрытости - программные сущности (классы, модули, функции и пр.) должны быть открыты для расширения, но закрыты для модификации.

Принцип 3a. Каждый руководитель должен иметь конкретный минимально необходимый набор ответственности и полномочий (чтобы к его должности были применимы принципы RO №1 и 2).

Принцип 3b. Каждый подчиненный должен иметь конкретный минимально необходимый набор прав и ответственности.

Принцип 4. Роли, полномочия, ответственность и функций организации по отношению друг к другу, должны быть в явном виде описаны и согласованы.

⁵³Дэйв Грей, Томас ВандерУол Релиз Сентябрь 2012 Издатель(ы): O'ReillyMedia, Inc. ISBN: 9781449336622. – URL: <https://www.oreilly.com/library/view/the-connected-company/9781449336622/> (дата обращения 29.11.2022).

Принцип 5. Способности каждого руководителя или сотрудника должны соответствовать занимаемой ими должности. Наиболее критичным (трудно развиваемым) фактором соответствия является масштаб мышления.

Принцип 6. Развитие масштаба мышления происходит по мере взросления человека в определенном темпе. Темп его развития (время готовности к следующей должности) можно предсказать с достаточно высокой степенью надежности⁵⁴.

Коллаборативная иерархия представляет собой механизм сотрудничества, сочетающий иерархические и одноранговые (пиринговые) взаимодействия. В коллаборативной иерархии множество участников, информационно «подчиненных» одному координатору, образуют пиринговую сеть, вырабатывающую консенсусные решения.

Динамическая иерархия представляет собой иерархию, которая строится «на лету» персонально для каждого пользователя. В такой иерархии пользователь не наполняет содержимым папки, карточки документов группируются автоматически по значениям дополнительных свойств и по значениям предопределенных реквизитов⁵⁵.

Исследования показывают, что в коммерческих организациях полное устранение иерархии и построение одноуровневой сети – утопия. Одноуровневые сети могут существовать в волонтерских организациях или общественных объединениях, но в коммерческой организации всегда будет больше одного уровня управления. Это связано с тем, что в этих организациях подразделения даже в условиях сотрудничества в сетевой логике тем не менее конкурируют за внутренние ресурсы и поэтому как минимум один уровень иерархии, отвечающий за распределение ресурсов, должен существовать.

⁵⁴ElliottJaques (ЭллиоттДжекс) Requisiteorganization (RO) Обзор концепции и практики ее использования для развития людей и организаций. URL: <https://festpir.ru/uploads/presentation/pdf/be19652fb3111169.pdf?ysclid=lb3jsw5moj674954286> (дата обращения 29.11.2022).

⁵⁵ Корпоративный менеджмент. Динамическая иерархия. URL: http://km61.intalev.ru/index.html?cdp_documentcards_dinamichierarhy.htm (дата обращения 29.11.2022).

Важно понимать, что полное отсутствие уровней возможно только на начальных этапах проекта (и то не всегда). Кроме того, деятельность некоторых подразделений невозможна без иерархических принципов.

ВЫВОДЫ

Анализ принципов построения структур управления позволяет сделать вывод о том, в современном менеджменте выделяется достаточно большое количество принципов. В процессе исследования была разработана собственная структура общих и специфических принципов формирования иерархических и адаптивных организационных структур, обусловленная особенностями их функционирования, системой управления. Определено, что общие принципы используются всеми типами организационных структур, а специфические – отдельно адаптивными или иерархическими структурами управления.

Тенденции развития структур управления в будущем связаны, прежде всего, с переходом к интеграции в содержании и характере управленческой деятельности, с дебюрократизацией, отказом от формализации, иерархии. Организационные структуры компаний будущего будут основаны на сокращении иерархических уровней, связаны с их трансформацией в плоские структуры управления, с осуществлением децентрализации функций управления, с повышением роли нововведенческой деятельности. Преимущественно, структурами управления компаний будущего выступят сетевые, виртуальные, многомерные организационные структуры управления. Организационные структуры компаний будущего основаны на интенсивном внедрении инноваций и процесса цифровизации и IT-технологий.

ГЛАВА 2. ВЫЯВЛЕНИЕ ВЛИЯНИЯ ИЗМЕНЯЮЩЕГОСЯ БИЗНЕС-ПРОСТРАНСТВА НА ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЯМИ

2.1 Бизнес-пространство: понятие, особенности, влияние на систему управления компанией

Общеизвестно, что организация как система может быть охарактеризована как комплекс взаимозависимых подсистем и элементов, представляющих собой целостность. При этом в качестве неотъемлемой черты организации можно назвать ее взаимосвязь с внешним миром. Ни один хозяйствующий субъект не способен этого избежать, так как представляет собой открытую систему, постоянно взаимодействующую с бизнес-окружением. Именно из своего окружения хозяйствующий субъект обеспечивает себя всеми необходимыми ресурсами (сырьевыми, энергетическими, финансовыми, информационными, технологиями производства и управления, кадрами, нематериальным капиталом)⁵⁶.

Представление о внутренней и внешней среде компании в менеджменте считается устоявшимся, эти термины активно используют, невзирая на то, что изменилось само понятие организации (фирмы, компании). В условиях появления новых форм организации бизнеса, возникновения разнообразных видов межфирменной интеграции организационные границы становятся все более размытыми и динамичными⁵⁷. Формируются бизнес-экосистемы, развиваются сетевые формы организации бизнеса, франчайзинг, аутсорсинг, платформенные бизнес-модели, заключаются стратегические альянсы, появляются виртуальные компании, развивается шеринговая экономика. Применять в этих условиях термины внутренней и внешней среды

⁵⁶ Иншаков О.В. Предприятие и фирма: выход из заблуждений в русле эволюционной экономической теории // Вестник ВолГУ. Сер. 3, Экономика, экология. 2008. № 2 (13). С. 4–15.

⁵⁷ Карпинская В.А. Экосистема как единица экономического анализа. Материалы конференции: System Problems of the Domestic Mesoeconomics, Microeconomics, and Economics of Enterprises, 2018. DOI: 10.33276/978-5-8211-0769-5-125-141

хозяйствующих субъектов в их традиционном значении становится попросту не совсем корректным.

В экономической литературе встречается многообразие терминов, связанных со средой ведения бизнеса: деловая среда, маркетинговая среда, микросреда, макросреда, бизнес-среда, среда прямого или косвенного воздействия, инвестиционный климат.

Традиционно различают внешнюю и внутреннюю среду организации (бизнеса). Бизнес-среду также делят на макро- и микроуровень, среду косвенного и прямого воздействия, управляемую и неуправляемую и т.п. Факторы внешней среды могут быть стабилизирующими или дестабилизирующими. Достаточно часто выделяют различные уровни бизнес-среды (например, региональный, национальный и международный). Факторы внешней среды различаются силой воздействия, качественными характеристиками, методами проявления и др.

Бизнес-среда фактически определяет положение организации на рынке, а, следовательно, и ее финансовое благополучие. Достаточно подробное представление о внешнем окружении компании содержится в работе М.Мескона, М.Альберта, Ф.Хедоури⁵⁸. По словам Белла Д. (Gerald D. Bell), процитированным в этой работе: "Внешняя среда организации - это условия существования и развития организации, включающие такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации". В качестве основной отличительной черты внутреннего бизнес-окружения от внешнего называют то, что внутренняя бизнес-среда является особенной, влияющей непосредственно на бизнес, тогда как внешняя среда воздействует на все бизнес-системы, а не только на один конкретный вид бизнеса. Факторы внутренней среды вполне поддаются контролю, так как сама организация способна определять их характеристики.

⁵⁸ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М., 2017.

Под средой прямого воздействия на компанию обычно понимают комплекс элементов и факторов, влияющих на нее непосредственно и незамедлительно, и под требования которых она вынуждена адаптировать свою деятельность, корректировать свои цели и задачи. В то же время компания способна сама существенно влиять на эти элементы и факторы. Среда косвенного воздействия характеризуется факторами, неспособными оказывать прямое и немедленное влияние на деятельность компаний, но тем не менее, воздействующими на них: уровень экономического и научно-технического развития, политические и социокультурные изменения и тому подобное. Опосредованное влияние среды бизнеса на хозяйствующий субъект характеризуется тем, что определенный элемент бизнес-окружения оказывает влияние через действие другого элемента этого окружения.

Достаточно часто встречается в литературе словосочетание «маркетинговая среда». Ф.Котлер подразумевал под ней «совокупность хозяйствующих субъектов и сил, которые оказывают влияние на способность компании разрабатывать и поддерживать успешные сделки и связи с ее целевыми покупателями»⁵⁹. Среду маркетинга рассматривали ранее только с точки зрения воздействия на рыночную конъюнктуру и на формирование взаимовыгодных отношений с потребителями⁶⁰. Но в современных условиях понятие маркетинговая среда все чаще является практически синонимом термину бизнес-среда, то есть под ней понимается все, что окружает организацию, все, что влияет на нее деятельность, и саму организацию. Аналогично структуре бизнес-среды в качестве элементов маркетинговой среды приводятся следующие: 1) внешняя макросреда; 2) внешняя микросреда; 3) внутренняя среда. С таким расширением исследуемого понятия очень трудно согласиться.

Внешнее окружение организации порой условно делят на деловую среду и макроокружение. То есть получается своеобразная триада "организация -

⁵⁹ Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг - менеджмент. Изд-во: Питер – 2012.

⁶⁰ Мушкетова Н.С. Многоуровневая маркетинговая среда: сущность и содержание. // Вестн. Волгогр. гос. ун-та. Сер. 3, Экономика, экология. 2010. № 2(17).

деловая среда - макроокружение", элементы которой тесно связаны и взаимозависимы. При этом под деловой средой компании понимается часть внешней среды, составляющая ее непосредственное окружение. Сложно разделить представленную выше точку зрения, поскольку в компании внутренняя среда не менее важна, чем внешняя.

Бизнес-окружение неоднородно по своему содержанию и приводятся разные варианты его структурирования. Выделяется порой экстрасреда, макросреда и микросреда⁶¹, вводится понятие мезосреда⁶² или субмикросреды как подуровня микросреды, включающий партнеров предприятия в цепочке создания ценности⁶³. Можно встретить и модель факторов, имеющую иерархическую структуру и охватывающую мега-, макро-, мезо-, микро-, мини- и наноуровень.

В современных условиях из-за широкого распространения различных форм межфирменной интеграции жесткое противопоставление понятий внутренней и внешней среды хозяйствующих субъектов, как уже отмечалось, некорректно. Все чаще в литературе окружение компании обозначается единым термином – «бизнес-среда» или «бизнес-пространство», так как граница, которая отделяет одну среду от другой, в последние годы фактически исчезла. Это связано с развитием услуг связи, цифровых технологий, значительно влияющих на распределение и концентрацию производств по странам и регионам, на дальнейшую оптимизацию цепочек создания стоимости. В настоящее время существуют, скорее всего, не границы конкретной организации, а некие границы ведения бизнеса. И здесь важно понимать, как определяются эти границы. Ведь внешним окружением при разных подходах может считаться все, что находится, например, за рамками совместной деятельности членов организации, или за пределами границ получения прибыли, или же за пределами формирования цепочки стоимости.

⁶¹ Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2018. 237 с.

⁶² Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2003. 231 с.

⁶³ Воронина В.М. Превентивное антикризисное управление промышленными предприятиями: диагностика и решения. М.: Экономика, 2008. 170 с.

Неопределенность организационных границ, в свою очередь, порождает необходимость в расширении понятия хозяйствующего субъекта путем введения терминов бизнес-системы и бизнес-экосистемы. В этих условиях считаем более целесообразным использовать термин «бизнес-пространство»⁶⁴. Под бизнес-пространством будем понимать все условия и факторы, воздействующие на функционирование хозяйствующего субъекта и требующие его соответствующего реагирования. Это совокупность условий, определенным образом связанных между собой. Ведь говоря о пространстве в самом общем плане, под ним понимаем взаимное расположение (порядок расположения) одновременно сосуществующих объектов.

Характеризуя структуру бизнес-окружения компании, считаем целесообразным использовать трехуровневую модель бизнес-пространства как комплекса элементов и факторов, активно влияющих на деятельность хозяйствующих субъектов: макроуровень, мезоуровень и микроуровень бизнес-пространства (рис. 2.1).

Размытость границ организаций (бизнес-систем) подтверждается использованием разнообразных форм межфирменного сотрудничества с разной степенью интеграции хозяйствующих субъектов – стратегических альянсов, консорциумов, аутсорсинга, виртуальных компаний, сетевых структур, франчайзинга и т.д. Часть функций компании передается внешним исполнителям, которые интегрируются с ней в единую бизнес-систему. В этом случае в рамках микро-бизнес-пространства предлагается рассматривать не конкретный хозяйствующий субъект, а все, что включено в цепочку создания стоимости (рис. 2.2).

⁶⁴ Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. Москва, 2001.



Рисунок 2.1 – Трехуровневая модель бизнес-пространства
 Источник: составлено автором



Рисунок 2.2 – Модель бизнес-пространства с учетом формирования цепочки создания стоимости
 Источник: составлено автором

Макроуровень бизнес-пространства включает в себя факторы косвенного воздействия на деятельность организаций. Это общая часть бизнес-пространства для всех хозяйствующих субъектов. Оказывать влияние

на эти факторы у компании нет возможности, но она способна к ним адаптироваться. Эти все факторы оказывают существенное влияние на мезоуровень бизнес-пространства.

Факторы макроуровня нам хорошо известны. Обычно выделяют от четырех до семи групп факторов: экономические; политические; правовые, социокультурные; технологические; экологические; демографические. Иногда к ним добавляются еще географические, природные, национальные, информационные факторы. К факторам макроуровня, например, М.Х.Мескон относит: «состояние экономики; изменения политики; социальную культуру; научно-технический прогресс, технологии; групповые интересы; международную среду»⁶⁵.

Исследователями выделяются разные уровни макроокружения. Некоторые из них различают глобальный, международный и национальный уровни. Существует и мнение, в соответствии с которым макро-бизнес-пространство подразделяется на локальную среду или среду прямого воздействия, глобальную среду (среду косвенного воздействия) и международную среду (среду деятельности транснациональных корпораций). Нам представляется, что выделение международной среды как среды бизнеса многонациональных компаний является недостаточно обоснованным. Поэтому предпочитаем выделять в бизнес-пространстве следующие уровни: глобальный, региональный, становой, местный.

Влиять на макроокружение, как уже отражалось выше, а тем более осуществлять контроль его, практически невозможно. Но компании должны регулярно анализировать изменения, происходящие в бизнес-пространстве, оценивать их влияние на свою деятельность.

Мезоуровень призван отразить процесс внутриотраслевых взаимодействий между экономическими субъектами. Термин «мезо» традиционно обозначает промежуточный уровень между экономикой страны в целом и уровнем отдельных компаний. Г.Б.Клейнер в своей статье отмечал,

⁶⁵ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2017. 665 с.

«что предметами рассмотрения и регулирования в мезоэкономике являются совокупности предприятий и организаций, демонстрирующие одновременно поведение группы объектов и группового объекта»⁶⁶. Мезоуровень бизнес-пространства охватывает отраслевые и рыночные условия ведения бизнеса. Оно включает в себя все то, что, находясь за рамками хозяйствующего субъекта, взаимодействует с ним, оказывая непосредственное влияние как на сам субъект в целом, так и на отдельные его подсистемы. Это совокупность факторов, действие которых хозяйствующий субъект может контролировать и регулировать. При этом сам субъект способен принимать непосредственное участие в формировании бизнес-пространства.

Мезоуровень бизнес-пространства характеризуется факторами прямого воздействия на деятельность компании. С влиянием этих факторов каждой компании приходится сталкиваться повседневно. Разнообразие факторов мезоуровня может быть сведено к нескольким группам: фактор конкуренции (количество и методы работы конкурентов); фактор партнерства (связи с поставщиками, подрядчиками); фактор занятости населения; фактор потребления (предпочтения клиентов). К этому уровню относятся: поставщики всевозможных ресурсов, потребители продукции и услуг, партнеры по бизнесу, конкуренты, рыночная инфраструктура; государственные и муниципальные предприятия. Также в него можно включить «субъектов, которые, не участвуя непосредственно в операциях фирмы, тем не менее, испытывают на себе их влияние и в свою очередь могут повлиять на их деятельность»⁶⁷.

Важнейший элемент мезоуровня бизнес-пространства - финансовые и потребительские рынки, рынки факторов производства. Это рынки капитала, трудовых ресурсов, информации, товаров и услуг производственного и непроизводственного назначения. То есть этот уровень бизнес-пространства

⁶⁶ Клейнер Г.Б. Мезоэкономические проблемы российской экономики // Экономический вестник Ростовского государственного университета. 2003. Т.1. № 2. С. 11–18.

⁶⁷ Институциональная экономика / под рук. акад. Д.С.Львова. М.: Инфра-М, 2001. 318 с.

является основным источником поступления необходимых для функционирования компании ресурсов.

Бизнес-пространство формируется в процессе развития организации. Границы, разделяющие мезо- и микроуровень, определить порой сложно. При изменении миссии компании, разработке новой стратегии развития, смене сферы деятельности и переориентации на выпуск иной продукции или услуг, выходе на новые рынки сбыта изменяются и соответствующие организационные границы в бизнес-пространстве.

Бизнес-пространство пронизывает каждую экосистему, бизнес-систему, любой хозяйствующий субъект. К его микроуровню относят часть общего пространства, находящуюся в пределах компании и представляющую собой совокупность факторов, действующих внутри нее. «Микроуровень бизнес-пространства представляет из себя интегрированную совокупность производственно-технологических, финансово-экономических, социокультурных, организационно-технических и административных условий, определяющих характер и формы бизнес-процессов внутри организации»⁶⁸. Порой для характеристики этого уровня используют так называемый принцип 5М (персонал, материалы, деньги, оборудование, менеджмент – по-английски: man, material, money, machinery, management). В ходе своей деятельности организация испытывает постоянное и самое непосредственное влияние этих факторов. При этом они поддаются воздействию со стороны компании и непосредственно ей подконтрольны. Изменение одного из факторов приводит к изменению сопутствующих факторов.

Микро-бизнес-пространство организации - это совокупность ее характеристик, внутренних подсистем, подразделений и связей между ними, влияющих на положение и перспективы развития хозяйствующего субъекта. Оно формируется в соответствии с целевыми установками организации, а

⁶⁸ Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 2. С. 103-126.

также ее финансовыми и материальными возможностями. С нашей точки зрения, в рамках микро-бизнес-пространства целесообразно выделять следующие подсистемы: организационно-управленческую, производственно-технологическую, финансово-экономическую, подготовки производства и маркетинга, социально-культурную и информационную.

Совокупность факторов, определяющих микро-бизнес-пространство, находится под прямым контролем и управлением хозяйствующего субъекта. Информация об этих факторах используется при разработке миссии и стратегии, постановке целей, определении направлений реформирования и реструктуризации деятельности и пр.

Новая экономическая реальность характеризуется влиянием множественных факторов: от внедрения цифровых технологий до пандемии COVID-19, торговых войн, экономических санкций, влекущих за собой возрастание неопределенности в мировой экономике. Неустойчивости бизнес-пространства для компаний всех размеров способствуют и ускоряющееся технологическое развитие; высокая стоимость исследований и разработок; глобализационные и деглобализационные процессы в мировой экономике; увеличение взаимозависимости между компаниями; формирование бизнес-экосистем, характеризующееся новым типом межфирменных отношений. В бизнес-пространстве постоянно возникают новые измерения. Такие факторы как технологические прорывы, цифровизация экономики, изменение рыночных предпочтений, политическая напряженность могут существенно на него повлиять.

Важной характерной чертой макро-бизнес-пространства организации продолжает оставаться глобализация, несмотря на явное замедление этого процесса и на преобладание порой процессов локализации. Однако можно предположить, что все эти негативные явления носят временный характер и в первую очередь касаются традиционных активов, в то время как транснациональные потоки новых активов, вызванные 4-й промышленной революцией, существенно усиливаются. Считаем, что наступил новый этап

глобализации, где драйвером являются цифровые технологии, которые в корне меняют идеи и подходы к размещению производительных сил в мире, серьезно переформируют существующие производственно-сбытовые цепочки, меняют модель и стратегию развития бизнеса, способы интеграции компаний в бизнес-пространство.

Подчеркнем, что в последнее десятилетие в макро-бизнес-пространстве возросло влияние факторов, особенно международного уровня, дестабилизирующей направленности. Протекционизм, прогнозируемая рецессия, недобросовестная конкуренция, перестройка глобальных производственных цепочек – это далеко неполный перечень препятствий на пути деятельности компаний. Воздействие этих факторов в значительной мере делает менее устойчивой деятельность хозяйствующих субъектов. Говорят о переходе от VUCA-мира, характеризующегося изменчивостью, неопределенностью, сложностью, неоднозначностью (*volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*), и даже от BANI-мира, характерными чертами которого являются хрупкость, тревожность, нелинейность, непостижимость (*brittle, anxious, non-linear, incomprehensible*) к SHIVA-миру, миру раздробленному, ужасному, невообразимому, беспощадному и восстающему (*split, horrible, inconceivable, vicious, arising*). Тотальная неопределенность становится главной характеристикой нашего времени.

Традиционно в исследованиях в области менеджмента приводятся, как правило, следующие характеристики бизнес-пространства: взаимосвязанность влияющих на него факторов, сложность бизнес-пространства, его подвижность и неопределенность. В качестве характерных черт называются порой и турбулентность, и неуправляемость бизнес-окружения.

Взаимосвязанность факторов, влияющих на бизнес-пространство, выражается в том, что изменение одного фактора приводит к изменению других факторов. Однозначно можем отметить, что факторы макроуровня влияют на бизнес-пространство на мезоуровне, а то в свою очередь на микро-бизнес-пространство компании, т.е. наблюдается определенная иерархия

факторов бизнес-пространств различных уровней, что обязательно должно учитываться при адаптации организационных структур управления к их изменению. Но при этом безусловно необходимо признать и влияние микро-бизнес-пространства компании на формирование окружения на мезоуровне. В этих условиях недопустимо рассматривать факторы отдельно друг от друга, а только в их взаимодействии.

Сложность бизнес-пространства отражается в числе и разнообразии факторов, которые компания должна учитывать в своей деятельности. Перечень основных факторов был подробно проанализирован выше. Отметим лишь, что для каждой компании число и разнообразие этих факторов индивидуально.

Важной характеристикой бизнес-пространства является его подвижность, т.е. относительная скорость его изменения. Эксперты отмечают, и с этим трудно не согласиться, что окружение современных компаний изменяется с нарастающей скоростью, что подчеркивает нестабильность условий деятельности хозяйствующих субъектов.

Неопределенность бизнес-пространства пропорциональна его сложности и подвижности. На нее существенно влияет количество и качество информации относительно каждого фактора окружения компании. Если информации недостаточно, бизнес-пространство становится все более неопределенным, что увеличивает степень риска при принятии управленческих решений. В этих условиях сложно предсказать, насколько эффективно принимаемые решения отразятся на взаимоотношениях со своим окружением, и ошибкой является думать, что будущее можно спрогнозировать с какой-либо разумной вероятностью⁶⁹.

Учитывая большое разнообразие элементов современного бизнес-пространства, которые изменяются необычайно быстро и непредсказуемо, его можно охарактеризовать как в высокой степени неопределенным и

⁶⁹ Уэлборн Р. Деловые партнерства. Как преуспеть в совместном бизнесе. М.: Вершина, 2004. 384 с.

нестабильным. В своей публикации «Риск, неопределенность и прибыль» еще в 1921 году Ф. Найт писал, что «будущая ситуация, на которую ориентируются наши действия, зависит от поведения бесчисленного множества объектов, на нее влияет столько факторов, что нет смысла предпринимать какие-либо реальные усилия, чтобы все их учесть, а уж тем более оценить и подытожить значимость каждого из них в отдельности»⁷⁰. Однако в настоящее время к этой характеристике бизнес-пространства относятся не столь фатально. Существует и точка зрения, что именно неопределенность увеличивает количество вариантов будущего развития, расширяет спектр возможностей, рождает перспективы⁷¹.

Бизнес-пространство характеризуется отсутствием стабильности, поэтому мало знать природу его изменений, надо уметь реагировать на эти изменения. Макро- и мезо-бизнес-пространство оказывают воздействие на все, что происходит в рамках организации. Мезо- и микроуровень бизнес-пространства прямо и непосредственно определяют большинство аспектов деятельности компании и, прежде всего, организационную структуру управления, технологию и стиль менеджмента. В силу своей динамичности бизнес-пространство несет для хозяйствующего субъекта ограничения, угрозы и возможности.

Компании не в состоянии изменить макроуровень бизнес-пространства, они вынуждены на него просто реагировать. Они изменяют свое внутреннее микро-бизнес-пространство, чтобы нейтрализовать его негативное влияние, противостоять внешним угрозам и вовремя использовать предоставляемые им возможности. Необходим постоянный мониторинг и анализ макрофакторов, чтобы компания могла вовремя подстроиться под их действия. При этом воздействие на эти факторы невозможно, компания способна лишь адаптироваться к сложившейся ситуации либо учитывать их в процессе прогнозирования своей дальнейшей деятельности.

⁷⁰ Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль – М.: Дело, 2003. – 360 с.

⁷¹ Королев М.И. Неопределенность бизнес-среды и безопасность фирмы // Вестн. Волгогр. гос. ун-та. Сер. 3, Экономика, экология. 2011. № 1(18).

Для обеспечения устойчивого развития компаниям приходится постоянно адаптироваться к изменениям в своем бизнес-окружении. С помощью механизмов адаптации можно уменьшить неопределенность бизнес-пространства. Адаптивность - это способность хозяйствующего субъекта приспосабливаться к изменениям, происходящим в бизнес-окружении, один из значимых критериев оценки его эффективности. Это процесс многоуровневых качественных преобразований в системе управления компанией, обусловленных изменением бизнес-пространства. По мере эволюции и усложнения бизнес-пространства значимость адаптивности возрастает. Адаптивная организация с изменением условий окружающей среды корректирует свои цели, вырабатывает новые стратегии, реализует нововведения, совершенствует организационные структуры управления, повышает квалификацию персонала и т.д. От того, насколько оптимальна выбранная стратегия развития компании, закреплены рыночные позиции, зависит успех в ее деятельности.

Факторы бизнес-окружения, постоянно изменяющиеся и влияющие друг на друга, способны тормозить или же ускорять развитие компании. Среди них в зависимости от степени управляемости принято выделять управляемые и неуправляемые факторы. «Чтобы сохранить себя, организация должна либо постоянно подстраиваться под изменения в своем окружении, либо активно воздействовать на него с целью обоснования и утверждения представлений о своей функциональной полезности, либо осуществлять комбинацию и первого и второго»⁷². Практика показывает, что компании порой способны сформировать для себя наиболее удобное бизнес-пространство. Они могут фактически проводить отбор наиболее эффективных ресурсов и трансформировать микро-бизнес-пространство в соответствии со своими потребностями и возможностями.

ВЫВОДЫ

⁷² Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 2. С. 103-126.

В ходе исследования был уточнен понятийный аппарат, связанный с бизнес-окружением компании, проанализированы различные характеризующие его термины, охарактеризована структура бизнес-пространства, рассмотрены особенности бизнес-окружения в современных условиях. Под бизнес-пространством мы понимаем все условия и факторы, воздействующие на функционирование хозяйствующего субъекта и требующие его соответствующего реагирования. Это совокупность условий, определенным образом связанных между собой. Была подчеркнута размытость границ организаций, отмечено, что в условиях широкого распространения различных форм межфирменной интеграции жесткое противопоставление внутренней и внешней среды компании является некорректным. В ходе исследования структуры бизнес-пространства был выявлен его многоуровневый характер, взаимовлияние факторов. Считается целесообразным использовать трехуровневую модель бизнес-пространства как комплекса элементов и факторов, активно влияющих на деятельность хозяйствующих субъектов: макроуровень, мезоуровень и микроуровень бизнес-пространства. Исследовано воздействие бизнес-пространства на деятельность компании и в свою очередь влияние компаний на его формирование. Взаимосвязанность факторов выражается в том, что изменение одного фактора приводит к изменению других факторов. Однозначно можно отметить, что факторы макроуровня влияют на бизнес-пространство на мезоуровне, а то в свою очередь на микро-бизнес-пространство компании, т.е. наблюдается определенная иерархия факторов бизнес-пространств различных уровней. Если на макроокружение компании практически нереально воздействовать или контролировать его элементы, то факторы микроуровня бизнес-пространства могут непосредственно зависеть от деятельности компании. Компании способны активно воздействовать на свое окружение с целью сформировать для себя наиболее удобное бизнес-пространство.

2.2. Выявление факторов, влияющих на организационные структуры управления, и их ранжирование

Как известно, в процессе функционирования компании организационные структуры управления подвергаются влиянию всевозможных внутренних и внешних факторов. Можно перечислить множество публикаций, посвященных влиянию различных факторов на структуры управления. Практически все классики в области менеджмента (прежде всего, зарубежные), характеризую организационные структуры указывали на наиболее важные влияющие на них факторы. Здесь справедливо назвать такие известные имена, как Р.Акофф⁷³, И.Ансофф⁷⁴, Р.Дафт⁷⁵, П.Ф.Друкер⁷⁶, Г.Минцберг⁷⁷, Т.Питерс⁷⁸, Р.Холл⁷⁹, А.Чандлер⁸⁰ и т.д. Много внимания этому вопросу уделяется и в современной зарубежной и отечественной литературе. Публикации условно можно разделить на две группы: 1) авторы которых рассматривают факторы комплексно, исследуя обширный их круг, 2) где оценивается влияние какого-либо одного или нескольких достаточно важных факторов.

Так, исследование совокупности достаточно большого количества факторов, влияющих на структуры управления, прослеживается в трудах Лобаревой Н.В. и Гейман О.Б.⁸¹, Петаева В.И.⁸², Терешкиной Н.Е. и

⁷³ Акофф Р. Акофф о менеджменте: пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. 447 с. URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01000962934> (дата обращения: 07.02.2025)

⁷⁴ Ансофф И. Стратегический менеджмент: классическое издание: пер. с англ. СПб.: Питер, 2009. 342 с. EDN: <https://elibrary.ru/tlzzwr>. URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01004340805> (дата обращения: 07.02.2025)

⁷⁵ Дафт Р.Л. Менеджмент: пер. с англ. СПб.: Питер, 2009. 799 с. <https://search.rsl.ru/ru/record/004339644> (дата обращения: 07.02.2025)

⁷⁶ Друкер П.Ф. Классические работы по менеджменту: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2019. 316 с. <https://search.rsl.ru/ru/record/010070520> (дата обращения: 07.02.2025)

⁷⁷ Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций: пер. с англ. М.: Альпина ПРО, 2021. 624 с. <https://search.rsl.ru/ru/record/010841786> (дата обращения: 07.02.2025)

⁷⁸ Питерс Т. Совершенство сейчас: как гуманный менеджмент делает бизнес сильнее: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2022. 313 с. <https://search.rsl.ru/ru/record/010996544> (дата обращения: 07.02.2025)

⁷⁹ Холл Р. Организации: структуры, процессы, результаты: пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. 509 с. <https://search.rsl.ru/ru/record/01000683515> (дата обращения: 07.02.2025)

⁸⁰ Chandler A.D. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: M.I.T. Press. 1962. <https://mitpress.mit.edu/9780262530095/strategy-and-structure/> (дата обращения: 07.02.2025)

⁸¹ Лобарева Н.В., Гейман О.Б. Влияние стратегии организации на выбор организационной структуры управления в современных экономических условиях // Наука и бизнес: пути развития. 2021. № 8(122). С. 95–100. EDN: <https://elibrary.ru/upsszt>

⁸² Петаев В.И. Факторы, определяющие выбор организационной структуры управления организацией / В. И. Петаев // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 1(150). – С. 1245-1247. – DOI 10.34925/EIP.2023.150.1.253. – EDN HANACW.

Халтуриной О.А.⁸³, Radic M. с соавторами⁸⁴, Gutterman A.S.⁸⁵, Bhattacharyya D.K.⁸⁶, Yirdaw A.⁸⁷, Антонова В.Г. с соавторами⁸⁸, Филина С.А. с соавторами⁸⁹, Khoirunnisa N.L., Almahendra R.⁹⁰.

В публикациях последних лет достаточно много внимания уделяется влиянию цифровой трансформации на структуры управления. К таким публикациям можно отнести работы Масленникова В.В. и др.⁹¹, Шинкаренко Т.В. и др.⁹², Li Z. с соавторами⁹³, Chew X. И др.⁹⁴.

Авторами исследуются такие отдельные факторы как влияние технологических особенностей на структуру управления (Попова Л.Ф.⁹⁵, Каа

⁸³ Терешкина Н.Е., Халтурина О.А. Стратегические факторы, влияющие на формирование организационной структуры управления // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 12-1. С. 163–168. EDN: <https://elibrary.ru/nflxrm>. <https://doi.org/10.17513/vaael.3150>

⁸⁴ Radic M., Herrmann P., Haberland P., Riese C.R. Development of a business model resilience framework for managers and strategic decision-makers // Schmalenbachs Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung. 2022. Vol. 74. Iss. 4. P. 575–601. EDN: <https://elibrary.ru/fqqcoh>. <https://doi.org/10.1007/s41471-022-00135-x>

⁸⁵ Gutterman A.S. Organizational structure: selecting and implementing a structure for your business. 2024. 213 p. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4943490>

⁸⁶ Bhattacharyya D.K. Organizational structure and design: text and cases. UK: Taylor and Francis Limited, 2024. 302 p. <https://doi.org/10.4324/9781003501701>

⁸⁷ Yirdaw A. Managing organizational structure: practical design and application. Independently Published, 2021. 312 p.

⁸⁸ Антонов В.Г., Румянцева И.А., Кротенко Т.Ю., Казеева О.Г. Методические подходы к формированию адаптивных структур управления // Вестник университета. 2019. № 9. С. 5–12. EDN: <https://elibrary.ru/mwennv>. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-9-5-12>

⁸⁹ Филин С.А., Генкин Е.В., Балаханова Д.К., Чернова Т.Ф., Петросянц А.А. Совершенствование организационной структуры управления с учетом требований устойчивого развития и повышения инновационности организации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 10. № 12(141). С. 27–38. EDN: <https://elibrary.ru/dajfot>. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.12.10.004>

⁹⁰ Khoirunnisa N.L., Almahendra R. Micro design in inter-organizational hybrid governance: a study on product adaptation, reverse knowledge transfer and integration mechanism // Journal of Knowledge Management. 2021. Vol. 26. Iss. 4. P. 873–894. EDN: <https://elibrary.ru/uofdm1>. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0406>

⁹¹ Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Формирование системы цифрового управления организацией // Вестник РЭУ имени Г.В. Плеханова. 2019. № 6(108). С. 116–123. EDN: <https://elibrary.ru/knkkmz>. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2019-6-116-123>

⁹² Шинкаренко Т.В., Смирнов Р.Г., Белошицкий А.В. Исследование эффективности организационной структуры компании на основе анализа внутренних коммуникаций // Управленец. 2020. Т. 11. № 2. С. 27–40. EDN: <https://elibrary.ru/urdorx>. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-2-3>

⁹³ Li Z., Gong P., Wang Ya., Qu S. The impact of digital transformation on enterprise organizational structure // Highlights in Business, Economics and Management, 2024. Vol. 41. P. 732–740. EDN: <https://elibrary.ru/ihtoju>. <https://doi.org/10.54097/qt9jer93>

⁹⁴ Chew X., Alharbi R., Khaw Kh.W., Alnoor A. How information technology influences organizational communication: the mediating role of organizational structure // PSU Research Review. 2024. Vol. 8. Iss. 3. P. 633–647. EDN: <https://elibrary.ru/byldkz>. <https://doi.org/10.1108/PRR-08-2021-0041>

⁹⁵ Попова Л.Ф. Влияние технологии на строение организационной структуры предприятия // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2012. – № 1(40). – С. 91-94. – EDN PIXCZB.

Y.⁹⁶, Ben Zammel I., Najar T.⁹⁷), воздействие внешней среды (Попова Л.Ф.⁹⁸), стратегии (Терешкина Н.Е. и Халтурина О.А.⁹⁹), жизненного цикла развития компании (Гурьянова Э.А.¹⁰⁰), корпоративной культуры (Koohborfardhaghighi S. и др.¹⁰¹).

Также рассматриваются факторы, влияющие на организационные структуры управления разных хозяйствующих субъектов, например, конгломератов (Verma P. с соавторами¹⁰²), малых и средних предприятий (Федюкова Г.Х. с соавторами¹⁰³, Marin-Idárraga D.A., Huartado González J.M.¹⁰⁴).

Следует отметить, что отдельным факторам, определяющим выбор организационных структур управления компанией и направлений их совершенствования, внимание в публикациях уделялось достаточно часто. Однако с учетом изменений, происходящих в экономике в последние годы, требуются конкретизация, дополнение и упорядочение их состава, а также анализ их влияния на объект исследования. В научной литературе в настоящее

⁹⁶ Kaya Y. The importance of the organizational structure to be competitive in VUCA world // In: Agile Management and VUCA-RR: Opportunities and Threats in Industry 4.0 towards Society 5.0. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2022. P. 207–214. <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-325-320220014>

⁹⁷ Ben Zammel I., Najar T. Nexus between technological capital, organizational structure and knowledge sharing in organizational restructuring initiatives // VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems. 2024. Vol. 54. Iss. 4. P. 896–915. EDN: <https://elibrary.ru/lmjexh>. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-09-2021-0191>

⁹⁸ Попова Л.Ф. Оценка влияния факторов внешней среды предприятия на характеристики организационной структуры // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. 2014. № 2(25). С. 54–63. EDN: <https://elibrary.ru/snefhr>. <https://doi.org/10.15688/jvolsu3.2014.2.6>

⁹⁹ Терешкина Н.Е., Халтурина О.А. Взаимосвязь корпоративной стратегии и организационного дизайна // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 11-2. – С. 304-308. – DOI 10.17513/vaael.3092. – EDN NKAOKW.

¹⁰⁰ Гурьянова Э.А. Влияние жизненного цикла организации на уровень трансакционных издержек и тип организационной структуры управления // Вестник экономики, права и социологии. 2014. № 4. С. 43–45. EDN: <https://elibrary.ru/tetlkb>

¹⁰¹ Koohborfardhaghighi S., Altmann J., Heshmati A. The interplay between organizational structure, culture and employees' socio-emotional skills within their social capital // IZA Discussion Paper №15316. 2022. 40 p. EDN: <https://elibrary.ru/qrrpup>. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4118218>

¹⁰² Verma P., Sharma R.R.K., Kumar V., Hsu S.Ch., Lai K.K. Identifying organizational variables to the implementation of horizontal strategy in conglomerates // Benchmarking: An International Journal. 2022. Vol. 29. Iss. 5. P. 1703–1733. EDN: <https://elibrary.ru/fldonk>. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2020-0002>

¹⁰³ Федюкова Г.Х. Организационные структуры управления малых предприятий: проблемы управления и поддержка развития // Вестник университета. 2014. № 15. С. 76–83. EDN: <https://elibrary.ru/thlajx>; Федюкова Г.Х., Лазарев В.Н. Управление процессом развития организационной структуры малых предприятий // Региональная экономика: теория и практика. 2016. № 1(424). С. 89–99. EDN: <https://elibrary.ru/vgiapj>

¹⁰⁴ Marin-Idárraga D.A., Huartado González J.M. Organizational structure and convergent change: explanatory factors in SMEs // Journal of Small Business and Enterprise Development. 2021. Vol. 28. Iss. 6. P. 908–926. EDN: <https://elibrary.ru/qxnwww>. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2020-0347>

время отсутствует единая общепринятая точка зрения на классификацию факторов.

Фактор – это то, что влияет на что-либо, в данном случае на организационные структуры управления компаниями. Причем влияние это может быть разным: одни факторы диктуют выбор вида организационной структуры, другие требуют ее совершенствование.

Для выявления влияющих на структуры управления факторов и характеризующих их параметров использованы методы систематического обзора и анализа актуальных научных публикаций и результатов эмпирических исследований. В частности, для выявления и обоснования влияющих на структуры факторов, отраслевого профиля, масштабов компаний, вида деятельности, масштабов международной деятельности, уровня цифровизации и т.п., было проанализировано достаточно большое количество структур управления различных зарубежных и отечественных компаний как в ряде традиционных отраслей (фармацевтической, нефтегазовой, автомобилестроительной и т.п.), так и в высокотехнологичном секторе (что частично отражено в п. 2.3), что дало возможность сделать обоснованные выводы об их особенностях.

Все это позволило выявить основные влияющие на организационные структуры управления факторы, которые были упорядочены и структурированы в виде следующих укрупненных групп:

- факторы общего характера, оказывающие воздействие на формирование и совершенствование структур управления;
- факторы, связанные с изменениями, происходящими в производственной структуре компании;
- факторы, связанные с изменением системы управления;
- факторы, хоть и влияющие на изменение организационной структуры управления, но в целом, определяемые ею;
- и факторы, связанные с изменением внешней среды.

К факторам общего характера, непосредственно оказывающим

воздействие на формирование и совершенствование структур управления, были отнесены:

- размеры, сложность и масштаб деятельности компании;
- вид деятельности (производственная, научная, научно-исследовательская, проектная и т.п.);
- отраслевой профиль, особенности отрасли;
- этап жизненного цикла развития компании;
- масштабы международной деятельности и формы ее осуществления;
- количество обслуживаемых географических рынков;
- развитие, внедрение и эффективность освоения процесса цифровизации.

Важным признаком классификации факторов явилась их принадлежность к управляемой или управляющей подсистеме хозяйствующего субъекта.

По существу, базой для построения организационных структур всегда выступает состав производственных подразделений, который, изменяясь, приводит к трансформации управления. В состав лежащих в основе построения организационных структур управления факторов, связанных с изменением производственной структуры компании, вошли:

- уровень специализации деятельности компании (количество направлений деятельности, количество видов выпускаемой продукции);
- степень диверсификации ее деятельности;
- тип производства, тип технологии;
- тип интеграционных процессов внутри компании;
- темпы обновления продукции и технологии.

Была выделена и совокупность важных факторов, влияющих на организационные структуры, связанных с изменением системы управления. К ним были отнесены:

- цели, стратегии, принципы функционирования компании;
- функции управления (их состав, содержание и объем, задачи функционирования организации);
- уровень централизации (отношение руководства к соотношению между централизацией и децентрализацией);
- преимущественная ориентация на функции управления или бизнес-процессы.

В группу факторов, хоть и влияющих на изменение организационной структуры управления, но в целом, определяемых ею, вошли:

- кадры, технология управления, организация труда;
- стиль и методы руководства
- тип организационной культуры.

В условиях неопределенности организационных границ и расширения понятия хозяйствующего субъекта путем введения терминов бизнес-системы и бизнес-экосистемы в диссертационном исследовании используется термин «бизнес-пространство», понимая под ним все условия и факторы, воздействующие на функционирование хозяйствующего субъекта и требующие соответствующего реагирования, и его трехуровневую модель: макро-, мезо- и микроуровень бизнес-пространства (п. 2.1).

В качестве факторов, связанных с изменением макро-бизнес-пространства, были рассмотрены динамизм внешнего окружения и уровень глобализационных процессов в мировой экономике. Влияние мезоуровня бизнес-пространства отражено в факторе повышения интенсивности конкуренции.

Авторский вариант систематизации факторов, влияющих на выбор и совершенствование организационных структур управления (ОСУ), отражен на рис. 2.3. Более подробно факторы и характеристика их влияния на структуры управления обобщены в табл. 2.1. Детальной характеристике ряда факторов, определяющих организационные структуры управления компаниями и требующих их совершенствования, посвящен параграф 2.3.

Из табл. 2.1 видно, что влияние факторов на ОСУ может быть разным: одни из них диктуют выбор вида организационной структуры, другие требуют ее совершенствования. Например, переход компании на новый этап жизненного цикла вызывает необходимость изменения вида структуры управления, а корректировка функций чаще всего приводит к появлению новых подразделений или их ликвидации.

Безусловно, изменение структур управления связано с воздействием как внутренних, так и внешних факторов. Сложность заключается в том, что, учитывая размытость границ организаций и широкое распространение различных форм межфирменной интеграции, жесткое противопоставление внутренней и внешней среды компании представляется недостаточно корректным (что уже было отражено в п. 2.1). Кроме того, многие из факторов настолько взаимообусловлены, что весьма проблематично, а иногда и практически невозможно четко разграничить их воздействие. С нашей точки зрения, внешние факторы, как правило, определяют внутренние, что наглядно отражено на рис. 2.3. То есть существует определенная иерархия факторов, причем не только с точки зрения их значимости, но, скорее, с точки зрения взаимовлияния. Факторы макроуровня оказывают воздействие на мезоуровень, который, в свою очередь, оказывает влияние на микроуровень бизнес-пространства, и уже эти факторы определяют особенности используемых структур управления. Несмотря на то, что далее при ранжировании изменение внешнего бизнес-пространства рассматривается как единый фактор, необходимо подчеркнуть, что нами совершенно не умаляется значение внешних факторов – априори имеется в виду, что они оказывают существенное влияние на все внутренние факторы.

Факторы внешнего бизнес-пространства (макро- и мезоуровня)

Факторы внешнего бизнес-пространства (макро- и мезоуровня)



Факторы внешнего бизнес-пространства (макро- и мезоуровня)

Рис. 2.3 – Композиция факторов, влияющих на организационные структуры управления¹⁰⁵¹⁰⁵ Составлено автором

Таблица 2.1

Характеристика факторов, влияющих на организационные структуры управления¹⁰⁶

Группы факторов	Фактор	Влияние на организационные структуры управления
Факторы общего характера	Размеры, сложность и масштаб деятельности компании	При малых размерах компании возможно использование либо линейных структур управления, либо органических (адаптивных, гибких) организационных структур. Увеличение масштабов деятельности компании, как правило, приводит к использованию иерархических структур.
	Вид деятельности (производственная, научная, научно-исследовательская, проектная и т.п.)	Для творческих видов деятельности более характерно использование адаптивных структур, наличие горизонтальных связей в иерархических ОСУ
	Отраслевой профиль, особенности отрасли	Компании в быстроразвивающихся отраслях зачастую используют более гибкие структуры управления
	Этап жизненного цикла развития компании	Тип ОСУ меняется в зависимости от этапа жизненного цикла развития компании
	Количество обслуживаемых географических рынков	Определяет сложность используемой структуры управления, тип дивизиональной структуры
	Масштабы международной деятельности и формы ее осуществления	Наличие дочерних предприятий за границей, в том числе производственных, сбытовых и др.), размер зарубежных филиалов определяют тип структуры управления и ее особенности
	Развитие, внедрение и эффективность освоения процессов цифровизации	Цифровизация приводит к использованию адаптивных ОСУ или их элементов, изменение функций в условиях цифровизации ведет к изменению состава подразделений

¹⁰⁶ Составлено автором

		Цифровизация способна изменить вертикальные и горизонтальные связи в системе производства и управления
Факторы, влияющие на ОСУ, связанные с изменением производственной структуры	Уровень специализации деятельности компании (количество направлений деятельности, количество видов выпускаемой продукции)	Узкоспециализированным компаниям присущи линейно-функциональные организационные структуры управления, для многопродуктовых – в основном дивизиональные структуры управления
	Степень диверсификации деятельности компании	Для крупных диверсифицированных компаний характерно обычно использование продуктовых дивизиональных структур или структур, основанных на создании стратегических единиц бизнеса
	Тип производства, тип технологии	При рутинном характере технологий чаще всего применяются иерархические структуры; технологии, связанные с неопределенностью, требуют органического построения структур управления. При массовом и серийном производстве преимущественно используются иерархические структуры, при единичном типе производства – более гибкие организационные структуры управления
	Тип интеграционных процессов внутри компании	Горизонтальная, вертикальная интеграция и диверсификация определяют тип используемой дивизиональной структуры. В условиях вертикальной интеграции формируются чаще всего дивизионы по продуктовому принципу, в условиях горизонтальной интеграции (производится похожая продукция) – очень часто дивизионы по региональному принципу, в условиях диверсификации – особенно если создаются конгломераты - дивизионы по продуктовому принципу
	Темпы обновления продукции и технологии	При высоких темпах обновления продукции и технологии рекомендуется использовать адаптивные ОСУ
Факторы, влияющие на ОСУ, связанные с изменением системы управления	Цели, стратегии, принципы функционирования компании	Структура управления следует за стратегией. При изменении стратегии должна меняться ОСУ, однако и структура управления влияет на разработку стратегии развития компании
	Функции управления (их состав, содержание и объем, задачи функционирования организации)	Изменение функций приводит к изменению организационной структуры управления (к появлению новых подразделений или их ликвидации)

	Уровень централизации (отношение руководства к соотношению между централизацией и децентрализацией)	При высоком уровне централизации зачастую используются линейно-функциональные структуры управления, в то время как при децентрализации – разновидности дивизиональной структуры
	Преимущественная ориентация на функции управления или бизнес-процессы	При ориентации на функции управления преобладает использование иерархических организационных структур управления, при ориентации на бизнес-процессы – адаптивных структуры.
Факторы, которые хотя и влияют на изменение ОСУ, но в целом, сами определяются ею	Кадры, технология управления, организация труда (в т.ч. навыки и способности персонала)	При большой доле низкоквалифицированных работников обычно используются механистические структуры управления, при высоких навыках и способностях персонала – адаптивные структуры
	Стиль и методы руководства	Методы управления зависят от стиля, типа руководства. Предпочтительный стиль управления лидеров и менеджеров организации определяют и тип структуры управления (и наоборот): для авторитарного стиля руководства больше всего подходят иерархические структуры, а при демократическом или либеральном стиле возможно использование и органических структур.
	Тип организационной культуры	Обычно тип организационной культуры определяется применяемой структурой управления, но и сложившаяся в организации культура способна повлиять не только на особенности ее структуры, но и на выбор типа структуры.
Факторы, связанные с изменением макро-бизнес-пространства	Динамизм внешней среды, уровень ее неопределенности	Если внешняя среда достаточно стабильна, то компания может с успехом применять иерархические ОСУ. Если внешняя среда динамична, структура должна быть гибкой и адаптивной
	Глобализация бизнес-пространства	Глобализация привела к появлению глобально ориентированных продуктовых и региональных структур, структур, основанных на стратегических единицах бизнеса
Факторы, связанные с изменением мезо-бизнес-пространства	Повышение интенсивности конкуренции	Конкуренция способна вызвать появление в ОСУ дополнительных подразделений (например, с целью защиты от враждебных поглощений). В условиях коопетиции с конкурентами возникают сетевые структуры управления

В научной литературе отсутствует общепризнанный подход к оценке воздействия факторов на изменение организационных структур управления в условиях изменяющегося бизнес-пространства. В связи с этим актуальным становится не только выявление и классификация факторов, но и их ранжирование с целью оценки их влияния на организационные структуры управления.

При проведении ранжирования факторов бизнес-пространства, оказывающих воздействие на структуры управления применялись методы экспертных оценок. Широкое использование этих методов объясняется их простотой, поэтому их достаточно часто применяют в тех случаях, когда исследуются не количественные, а качественные параметры. Однако достоверность результатов, полученных при использовании этих методов, в значительной мере определяется составом и квалификационным уровнем экспертов, подходом к процедуре и последовательности экспертизы, степенью согласованности экспертных мнений. В рамках данного исследования экспертами выступили представители профессорско-преподавательского состава кафедр менеджмента двух российских университетов и руководящего состава производственных компаний. В процессе реализации процедуры экспертной оценки использовался как метод индивидуального экспертного опроса, так и метод мозгового штурма.

Методы экспертных оценок использовались поэтапно: на первом этапе эксперты проранжировали факторы, влияющие на ОСУ, самым простым способом – путем проставления рангов. Другая группа экспертов проранжировала эти факторы, используя более трудоемкий вариант, метод парных сравнений, результаты которого были в дальнейшем уточнены в ходе мозгового штурма.

Была проведена оценка согласованности мнений экспертов на основе расчета коэффициента конкордации (Приложении 1), что подтвердило наличие средней степени согласованности их мнений и то, что полученные результаты имеют смысл и могут использоваться в дальнейших

исследованиях.

Следовательно, значимость отдельных факторов оценивалась с использованием двух методов, экспертных оценок и парного сравнения, результаты которых в дальнейшем были обобщены. При этом проведенное оценивание по одним и тем же факторам, но с использованием разных методов, отличалось составом экспертов.

Результаты ранжирования факторов на основе экспертного опроса (11 экспертов) представлены в табл. 2.2. Итоговые результаты применения метода парных сравнений (после экспертного опроса 15-ти специалистов и дальнейшего их уточнения в процессе мозгового штурма) отражены в табл. 2.3.

Таблица 2.2

Ранжирование факторов, влияющих на организационные структуры управления компаниями, по результатам
экспертного опроса¹⁰⁷

Факторы, влияющие на ОСУ	Эксперты											Сумма баллов	Средняя величин а на 1-го эксперта	Ранг
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
Размеры, сложность и масштаб деятельности компании	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	14	1,273	1
Вид деятельности	14	2	14	2	4	3	9	3	2	3	2	58	5,273	4
Уровень специализации компании	2	3	11	6	2	2	3	2	6	5	4	46	4,182	3
Степень диверсификации деятельности компании	15	14	12	9	3	15	15	15	16	4	5	123	11,182	10
Отраслевой профиль, особенности отрасли	7	6	13	11	5	7	7	7	3	9	8	83	7,545	5
Количество обслуживаемых географических рынков	3	18	17	18	15	14	4	14	12	8	9	132	12,000	13
Тип производства, тип технологии	10	5	19	12	7	4	10	4	10	11	11	103	9,364	6
Тип интеграционных процессов внутри компании	13	12	9	10	13	13	12	12	14	12	10	130	11,818	12
Темпы обновления продукции и технологии	11	11	20	17	10	12	11	11	13	6	6	128	11,636	11
Цели, стратегии, принципы функционирования	5	4	3	1	11	5	2	5	4	2	3	45	4,091	2
Уровень централизации	18	17	8	7	12	17	17	17	15	13	13	154	14,000	17

¹⁰⁷ Составлено автором по результатам экспертного опроса

Функции управления	16	16	4	5	8	16	8	16	8	7	7	111	10,091	8
Преимущественная ориентация на функции управления либо на бизнес-процессы	8	9	18	14	14	8	16	18	16	17	17	155	14,091	18
Развитие и внедрение процессов цифровизации	17	13	5	19	6	18	18	8	9	14	14	141	12,818	14
Кадры, технология управления, организация труда	9	8	15	3	16	9	13	20	17	20	20	150	13,636	16
Стиль и методы руководства	19	19	16	13	17	19	19	9	19	18	18	186	16,909	19
Тип организационной культуры	20	20	7	15	18	20	20	19	20	19	19	197	17,909	20
Масштабы международной деятельности и формы ее осуществления	4	10	6	20	19	10	5	10	7	11	12	114	10,364	9
Внешнее бизнес-пространство	6	7	2	8	20	6	6	6	18	16	15	110	10,000	7
Жизненный цикл развития компании	12	15	10	16	9	11	14	13	11	15	16	142	12,909	15

Ранжирование факторов, влияющих на организационные структуры управления компаниями, методом парных сравнений¹⁰⁸

№ п/п	Факторы, влияющие на ОСУ	Размеры, сложность и масштаб деятельности компании	Вид деятельности	Уровень специализации	Степень диверсификации	Отраслевой профиль, особенности отрасли	Количество обслуживаемых географических рынков	Тип производства, тип технологии	Тип интеграционных процессов внутри компании	Темпы обновления продукции и технологии	Цели, стратегии, принципы функционирования	Уровень централизации	Функции управления	Преимущественная ориентация на функции управления либо на бизнес-процессы	Развитие процессов цифровизации	Кадры, технология управления, организация труда	Стиль и методы руководства	Тип организационной культуры	Масштабы международной деятельности	Внешнее бизнес-пространство	Жизненный цикл развития компании	Сумма	Ранг
1	Размеры, сложность и масштаб деятельности компании	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	39	1
2	Вид деятельности	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	37	2

¹⁰⁸ Составлено автором по результатам обобщения применения метода парных сравнений

3	Уровень специализации	0	0	1	1	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32	4
4	Степень диверсификации	0	0	1	1	0	2	2	2	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	29	5
5	Отраслевой профиль, особенности отрасли	0	0	0	2	1	1	1	2	0	0	2	0	2	0	2	2	2	1	1	1	20	8
6	Количество обслуживаемых географических рынков	0	0	0	0	1	1	1	2	0	0	1	0	2	2	2	2	2	1	0	0	17	12, 13
7	Тип производства, тип технологии	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	2	0	2	2	2	2	2	2	19	9,10
8	Тип интеграционных процессов внутри компании	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	2	2	2	2	1	2	1	18	11
9	Темпы обновления продукции и технологии	0	0	1	1	2	2	1	2	1	0	2	1	1	1	2	2	2	1	2	0	24	7
10	Цели, стратегии, принципы функционирования	0	0	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	35	3
11	Уровень централизации	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	16	14
12	Функции управления	0	0	0	0	1	2	1	2	1	0	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	25	6
13	Преимущественная ориентация на функции управления либо на бизнес-процессы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	0	1	0	1	0	7	17
14	Развитие процессов цифровизации	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	2	1	2	2	2	1	1	1	15	15
15		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2	20

	Кадры, технология управления, организация труда																						
16	Стиль и методы руководства	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	1	1	0	0	0	6	18
17	Тип организационной культуры	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	4	19
18	Масштабы международной деятельности	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	2	1	2	2	2	1	1	1	17	12, 13
19	Внешнее бизнес-пространство	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	9	16
20	Жизненный цикл развития компании	0	0	0	0	1	2	0	1	2	0	1	0	2	1	2	2	2	1	1	1	19	9,10

Факторы, воздействующие на формирование и совершенствование организационных структур, по результатам обобщения итогов экспертизы расположились в следующем порядке убывания их важности:

1. Размеры, сложность и масштаб деятельности компании.
2. Цели, стратегии, принципы функционирования компании.
3. Вид деятельности (производственная, научная, проектная и т.п.).
4. Уровень специализации деятельности.
5. Отраслевой профиль, особенности отрасли.
6. Функции управления.
7. Степень диверсификации деятельности компании.
8. Тип производства, тип технологии.
9. Темпы обновления продукции и технологии.
10. Масштабы международной деятельности и формы ее осуществления.
11. Тип интеграционных процессов внутри компании.
12. Внешнее бизнес-пространство.
13. Жизненный цикл развития компании.
14. Количество обслуживаемых географических рынков.
15. Развитие и внедрение процессов цифровизации.
16. Уровень централизации.
17. Преимущественная ориентация на функции управления либо на бизнес-процессы.
18. Кадры, технология управления, организация труда.
19. Стилль и методы руководства.
20. Тип организационной культуры.

Ранжирование факторов позволяет оценить степень их влияния на обоснование выбора и направлений совершенствования структур управления, поэтому их расстановка по признакам значимости и масштабности очень важна для принятия обоснованных управленческих решений. Представленный этап исследования стал основой для дальнейшей разработки модели взаимосвязи видов организационных структур, определяющих факторов и характеризующих их

параметров, а также систематизации путей совершенствования ОСУ в зависимости от изменения влияющих на них факторов.

ВЫВОДЫ

В ходе исследования были выявлены и сгруппированы факторы, влияющие на изменение организационных структур управления. Среди них выделены следующие группы: факторы общего характера, непосредственно влияющие на изменение структур управления; факторы, связанные с изменениями, происходящими в производственной структуре компании; факторы, обусловленные изменением системы управления; факторы, хоть и влияющие на изменение структуры управления, но в целом, сами определяемые ею, и факторы, обусловленные изменением внешней среды.

В процессе установления степени воздействия факторов на изменение организационных структур было проведено их ранжирование. В этих целях были использованы методы экспертных оценок и парного сравнения.

Результаты ранжирования позволили сделать вывод, что наибольшее воздействие на структуры управления оказывают такие факторы, как: размеры, сложность и масштаб деятельности компании; цели, стратегии, принципы функционирования компании; вид деятельности и уровень специализации деятельности компании.

2.3 Исследование влияния основных факторов на организационные структуры управления отечественными и зарубежными компаниями

На организационные структуры управления влияют разнообразные факторы, такие как размер компании, вид деятельности, внешняя и внутренняя среда компании, организационная и национальная культура.

Компания как основной хозяйствующий субъект является в общем случае большой и сложной системой, характеризующейся разнообразием структурных элементов, связей между внутренней и внешней средой, изменчивостью как элементов, так и связей.

Структура предприятия представлена, как упоминалось выше, производственной структурой и организационной структурой управления, где производственная структура отражает производственно-технологическую сущность предприятия (цеха, производственные участки, склады и т.п.). Эта структура фактически однозначно определяется видом продукции (услуг, работ) и её предназначением.

Организационная структура управления предприятием отражает состав, взаимосвязь и подчиненность подразделений и отдельных должностных лиц, выполняющих функции управления. Эффективность функционирования компании, ее судьба в решающей степени зависит от гибкости системы управления.

Проанализируем влияние основных факторов на выбор организационных структур управления компаниями.

Влияние на организационные структуры управления отраслевых особенностей и характера деятельности компании

На тип организационной структуры однозначно существенное влияние оказывает отрасль, в которой функционирует предприятие. Это подтверждается анализом организационных структур управления в ряде традиционных отраслей (фармацевтической, нефтегазовой, автомобилестроительной) и структур управления высокотехнологичными компаниями (таблица 2.4-2.7). В Приложении 2 отражены источники информации, которые использовались при анализе данных компаний. В процессе написания работы было проанализировано достаточно большое количество структур управления и других компаний этих отраслей, что позволило сделать обоснованные выводы о их особенностях. В таблице же отражены отдельные представители этих отраслей.

Таблица 2.4

Сравнительная характеристика организационных структур управления
высокотехнологичных компаний¹⁰⁹

¹⁰⁹ Составлено автором

Компания	Тип структуры	Особенности	ОСУ на уровне подразделений
1	2	3	4
Space X (США)	Продуктовая дивизиональная структура	SpaceX имеет организационную структуру, состоящую из трех продуктовых дивизионов: Space Exploration Technologies Corporation (SPECT), SpaceX Launch Services (SLS) и SpaceX Advanced Projects Group (SPAPG).	Матричная структура
		SPECT отвечает за проектирование, производство, испытания, запуск и посадку всех ракет SpaceX. SLS специализируется на разработке новых ракет-носителей, а SPAPG занимается передовыми проектами, включая системы спутниковой связи.	
Microsoft (США)	Продуктовая дивизиональная структура	Структура основана на функциях и инженерных группах. По мере того, как компания со временем масштабировалась, она также становилась более иерархичной, однако по-прежнему сохраняла гибридный подход между функциями, инженерными группами и руководством.	Матричная структура
Apple	Дивизиональная продуктовая структура	В компании представлены старшие вице-президенты по разработке программного обеспечения (iOS и macOS), по разработке аппаратного обеспечения (Mac, iPhone и iPad) и по аппаратным технологиям, по сервисам, по машинному обучению и искусственному интеллекту.	Несмотря на достаточно жесткую иерархию в компании существуют тесные координационные (горизонтальные) связи между подразделениями
SAP SE	Дивизиональная продуктовая структура	Компания выделяет дивизионы по различным продуктовым направлениям, таким как: дивизион «SAP HANA», дивизион «Big Data & Data Management», дивизион «SAP CX», дивизион «SAP Learning», дивизион «SAP Business Technology Platform» и другие.	На уровне команд программистов используются более гибкие принципы управления
ООО «НТИЦ-Протей» (РФ)	Линейно-функциональная	Компания объединяет в себе подразделения: специальные проекты, решения для	Проектная структура

		корпораций и предприятий, IP-контакт центры, решения СОРМ, разработка ПО, проекты ОБЖ	
Samsung Electronics	Продуктовая дивизиональная структура	В компании выделяются следующие продуктовые дивизионы: 1. IT и мобильные коммуникации (IM Division) 2. Потребительская электроника (CE Division) 3. Полупроводники (DS Division) 4. Панели дисплеев (Display Panels Division):	В сфере исследований и разработок, дизайна используются более гибкие принципы управления
Amazon	Дивизиональная продуктовая структура на уровне штаб-квартиры	Продуктовые дивизионы компании Amazon фокусируются на электронной коммерции, облачном хранении и искусственном интеллекте.	Компания объединяет свои команды разработчиков программного обеспечения в сети. Но они организуют свои складские и распределительные организации в виде иерархии

Высокотехнологичные компании используют на уровне высшего руководства, как правило, иерархические (дивизиональные продуктовые) структуры, а на уровне подразделений более гибкие адаптивные структуры: проектные, матричные, сетевые. Управление предприятием находится на стыке бизнеса, клиентов, рынка и технологий, и оно стало критически важным фактором технологических инноваций, прорывов и бизнес-результатов.

Таблица 2.5

**Сравнительная характеристика организационных структур управления
фармацевтических компаний¹¹⁰**

Компания	Тип структуры	Особенности
1	2	3
AstraZeneca (Великоб-ритания)	Продуктовая дивизиональная структура	Компания включает в себя следующие продуктовые дивизионы: онкология; биофармацевтические препараты (включая сердечно-сосудистые, почечные и метаболические, респираторные и иммунологические); и редкое заболевание

¹¹⁰ Составлено автором

«Pfizer», Нью-Йорк, США	Продуктовая дивизиональная структура	Выделяется пять основных продуктовых дивизионов (Pfizer Global Research & Development, Pfizer Global Pharmaceuticals, Pfizer Global Manufacturing, Pfizer Animal Health и Pfizer Consumer Healthcare).
Р-Фарм (РФ)	Продуктовая дивизиональная структура	В структуре компании выделены следующие подразделения: биотехнологическое производство, онкология, генетическая диагностика, активные фармацевтические субстанции
Solopharm (РФ)	Линейно-функциональная	Компания производит более 250 препаратов в 15 различных направлениях на 4 заводах, расположенных на территории РФ, численность персонала около 2000 человек.

Проведенный анализ существующих типов организационных структур управления в фармацевтической отрасли показал, что для них в основном характерен продуктовый тип дивизиональной структуры, который характеризуется следующими преимуществами:

- в такой структуре устанавливается подчинение между отдельными подразделениями компании в зависимости от условий и нужд отдельного подразделения;

- руководство имеет возможность регулировать правила и процедуры;

- возможность определять необходимый объем полномочий, которые могут и должны быть делегированы, для того чтобы подразделение успешно функционировало.

- оптимальное сочетание централизации или децентрализации управления с горизонтальными или вертикальными взаимосвязями;

- минимизация производственных затрат, оптимизация доходности в близкой перспективе, обеспечение стратегической позиции предприятия, обеспечение долгосрочного роста прибыльности предприятия или быстрая адаптация к изменениям.

**Сравнительная характеристика организационных структур управления
автомобилестроительных компаний¹¹¹**

Компания	Тип структуры	Особенности
1	2	3
Ford (США)	Региональная дивизиональная структура	Основана на необходимости контролировать операции в соответствии с региональными рыночными условиями. Рынки, принадлежащие к одному и тому же региону, имеют сходство, используемое в качестве основы для регионального структурирования. Региональные географические подразделения: (а) Америка, (б) Европа, Ближний Восток и Африка, и (с) Азиатско-Тихоокеанский регион.
Volkswagen AG, Германия	Продуктовая дивизиональная структура	В качестве материнской компании Volkswagen AG имеет прямое или косвенное участие в AUDI AG, SEAT S.A., ŠKODA AUTO. Bentley, Porsche AG, TRATON SE, Volkswagen Financial Services AG, Volkswagen Bank GmbH и большое количество других компаний в Германии и за рубежом. Выделяются следующие продуктовые дивизионы: легковые автомобили, коммерческий транспорт.
Mercedes-Benz	Продуктовая дивизиональная структура	В компании выделены следующие продуктовые дивизионы: 1) Mercedes-Benz Cars (легковые автомобили), 2) Mercedes-Benz Vans (грузовые автомобили – фургоны), 3) Mercedes-Benz Mobility (финансовые услуги)
General Motors'	Региональная дивизиональная структура	Структура компании ориентирована на региональные рынки и предполагает группировку бизнес-деятельности в соответствии с географическими сегментами. Основные регионы деятельности: Северная Америка (GM North America), Азиатско-Тихоокеанский регион, Ближний Восток и Африка, Южная Америка (GM South America)
Toyota	Дивизиональная структура с преобладанием регионального принципа	После реорганизации, проведенной в 2013 году, новая организационная структура Toyota имеет следующие основные характеристики: • Глобальная иерархия • Географические подразделения • Продуктовые подразделения В 2016 году Toyota создала еще два региональных подразделения: • Бизнес-подразделение Toyota № 1 – Северная Америка, Европа, Африка и Япония. • Бизнес-подразделение Toyota № 2 – Китай, Азия, Ближний Восток и Северная Африка, Восточная Азия и Океания, Латинская Америка и Карибский бассейн.

¹¹¹ Составлено автором

Проведенный анализ существующих типов организационных структур управления в автомобилестроительной отрасли показал, что для них зачастую характерен региональный (географический) тип дивизиональной структуры. Организационные структуры автопроизводителей основаны на потребностях бизнеса в различных рыночных условиях по всему миру. Организационная структура фирмы определяет конфигурацию организационных компонентов и систему их взаимодействия. Международный масштаб деятельности автомобилестроительных компаний также определяет ключевые компоненты организационной структуры, необходимые для противостояния конкуренции и рыночным рискам. Как правило, глобальные компании делят свою деятельность на несколько регионов на каждом континенте или субконтиненте. Например, организационная структура Ford разделена только на три региональных географических подразделения, которые охватывают все ее рынки по всему миру.

Таблица 2.7

**Сравнительная характеристика организационных структур управления
нефтегазовых компаний¹¹²**

Компания	Тип структуры	Особенности
1	2	3
Shell (Великобритания)	Дивизиональная продуктовая структура	Компания группирует подразделения по отраслям: разведки и добычи нефтепродуктов (Integrated Gas and Upstream (IGU), переработки (включая производство химических продуктов), возобновляемых источников энергии и энергетических решений (Downstream, Renewables and Energy Solutions (R&ES))
ПАО «Газпром» (Россия)	Дивизиональная продуктовая структура	Организационная структура «Газпрома» основывается на продуктовом принципе. Выделяются дивизионы: <i>разведки и добычи углеводородов, транспортировки и подземного хранения газа, переработки углеводородов, реализации углеводородов и продуктов их переработки; электроэнергетики</i>
Sinopec (Китай)	Дивизиональная продуктовая структура	Выделены продуктовые дивизионы

¹¹² Составлено автором

		- разведка и разработка нефтяных и газовых месторождений, продажа нефти; - переработка нефти; - производство и продажа нефтехимической продукции
--	--	--

Как видно из табл. 2.7 для нефтегазовых компаний в основном характерна дивизиональная продуктовая структура управления. Как правило, выделяются продуктовые дивизионы в рамках вертикальной интеграции: разведка и добыча углеводородов (нефти, газа), переработка углеводородов (нефтепереработка, газопереработка, нефтехимия и т.п.), реализация углеводородов и продуктов их переработки.

Влияние на организационные структуры управления процессов цифровой трансформации деятельности компаний

Процесс цифровизации основывается на изменении системы управления компаниями в условиях массового внедрения информационных систем и новейших технологий, в целях повышения эффективности деятельности, улучшения условий труда. Информатизация охватывает информационные процессы различных типов при интенсивном развитии научно-технического прогресса. Цифровизация связана с обширным использованием цифровых технологий большого массива данных, возможностями их визуализации, появлением и распространением новых технических средств и программных решений. Нарастающий поток и развитие цифровых технологий требуют адекватной реакции и своевременной перенастройки бизнес-процессов, оказывая влияние на внутренние организационные преобразования всех компаний, вне зависимости от отраслевой принадлежности¹¹³.

В настоящее время, в условиях развития системы цифровизации, наиболее масштабные преобразования касаются крупных корпораций и холдингов, начавших внедрение цифровой системы управления через преобразование и реализацию отдельных бизнес-процессов. На данном этапе внутренние

¹¹³ Масленников В.В. Формирование системы цифрового управления организацией // Теория и практика управления. – 2019. – № 6(108). – С. 119

преобразования организационных структур не заканчиваются: происходит становление, активное развитие и внедрение сетевых и виртуальных организационных структур¹¹⁴.

Система менеджмента компаний в условиях расширения и переориентации своего функционирования в цифровой формат, должна активно реагировать на изменения внешнего окружения, выстраиваться с учетом прозрачности и структурированности всех бизнес-процессов, применяя эффективную систему управления знаниями и мотивацией персонала, учитывая особенности организационной структуры управления компании в условиях цифровизации¹¹⁵.

В настоящее время, компании активно переходят на цифровизацию системы управления, при этом, данный процесс осуществляется как по отдельным бизнес-процессам компаний, так и с точки зрения цифровизации всей системы управления, с необходимостью проведения организационных преобразований.

В реальном секторе экономики процесс цифровизации охватывает отдельные бизнес-процессы, создаются и внедряются динамические модели производства и развития, которые в реальном времени формируют информацию для повышения эффективности функционирования компаний. Примером преобразований в условиях адаптации к внешним изменениям являются такие транснациональные корпораций отраслей авиа-, автомобилестроения и других, как Volvo, Boeing, DuPont, заменившие свои модели управления на горизонтальные организационные структуры.

В практике функционирования российских компаний темпы роста и внедрения процесса цифровизации компаний разных отраслей экономики не являлись существенными до пандемии, связанной с распространением COVID-19. Последние события, произошедшие в мировой экономике, подвели к более интенсивному внедрению процессов цифровизации в реальном и финансовом

¹¹⁴ Степаненко Д.А. Виртуальные организации: перспективы развития в условиях цифровизации экономики // Вестник образования и развития науки РАЕН. - URL: <http://www.raenjournal.ru/node/1184> (дата обращения: 15.12.2020)

¹¹⁵ Мелякова В.Е. Современные подходы к управлению сетевыми и виртуальными организациями // Проблемы современной экономики. – 2015. – № С. 122

секторе российской экономики. Существуют отдельные субъекты экономики, в особенности сферы банковских и финансовых услуг, сделавшие ставку на стратегическое продвижение цифровизации, к которым следует отнести ПАО Сбербанк, идущий по пути цифровизации в условиях развития единой экосистемы, а также ПАО ВТБ, ПАО «Альфа-Банк»¹¹⁶. В настоящее время, в России и необанки набирают популярность, их список уже включает в себя «Т-Банк», «Яндекс.Деньги», «Модульбанк», «TouchBank», «Talkbank», «Точка банк» и «Рокетбанк». Визуализирована деятельность виртуальных банков («Рокетбанк» и «Инстабанк», поддерживаемые и финансируемые ПАО «Интеркоммерц» и ПАО «ВПБ», соответственно)¹¹⁷.

Повторимся, что внедрение цифровизации приводит к преобразования организационных структур управления. Современные вызовы развития мировой индустрии предполагают создание гибкой организационной структуры управления, что возможно в условиях достижения информатизации, использования «умного интеллекта», повышения эффективности реализации бизнес-процессов и всей системы управления¹¹⁸.

В современных условиях цифровизации компаниям всех отраслей экономики приходится проводить реорганизацию своей деятельности, в том числе, вследствие внедрения информационных систем¹¹⁹. Цифровизация также серьезно повлияла на международные коммерческие операции. Компании, использующие цифровые технологии, отказываются от расширения бизнеса и приобретения дорогостоящих активов. По решению руководств некоторых компаний, имея центральный офис (или центры обработки данных), не создаются крупные дивизионы, что приводит к использованию лишь адаптивных организационных структур.

¹¹⁶ Годовой отчет ПАО Сбербанк за 2019 год // ПАО Сбербанк. – URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/redirected/com/gosa2019/docs/sberbank-annual_report_2018_rus.pdf (дата обращения: 08.05.2020)

¹¹⁷ Виртуальные банки России // Banki.ru. – URL: https://www.banki.ru/forum/?PAGE_NAME=read&FID=13&TID=244637 (дата обращения: 14.11.2019)

¹¹⁸ Сафрончук М.В. Влияние цифровой трансформации на бизнес и деловую среду / Вестник МГИМО. – 2018. - № 2, т. 2 - С. 41

¹¹⁹ Косарева И.Н. Особенности управления предприятием в условиях цифровизации / The Eurasian Scientific Journal. – 2018. - № 3. – С. 6

В настоящее время, все большую актуальность приобретают организационные структуры управления горизонтального, сетевого и виртуального типа, которую сейчас демонстрирует, например, компания Zappos¹²⁰ (США), которая заменила свою модель на горизонтальную структуру управления в условиях влияния цифровизации, обеспечивая развитие успешного и креативного бизнеса.

Обязательно необходимо упомянуть интересное исследование ученых РЭУ имени Г.В. Плеханова В.В. Масленникова, Ю.В. Ляндау, И.А. Калининой, посвященное формированию системы цифрового управления организацией, в рамках которого провозглашается появление так называемых цифровых организационных структур управления¹²¹.

Учеными представлена модель системы управления организацией на цифровой платформе. Позволим себе привести небольшой фрагмент публикации, отражающей результаты этого исследования, и рисунок из этой публикации: «Изначально цифровизируется объект управления, формируется его цифровой двойник. Далее осуществляется цифровизация субъекта управления (процессы управления, цифровая организационная структура управления, управленческие решения). Субъект и объект управления взаимодействуют на единой цифровой платформе, где формируется информация для владельцев и менеджеров организации. На цифровую платформу добавляется система цифрового управления рисками и система мониторинга реализации цифровой стратегии, которая подает необходимую информацию на цифровые панели управления сотрудников организации. Каждый сотрудник может видеть цели, показатели и задачи для выполнения, а также сроки и целевой результат»¹²² (рис. 2.4).

¹²⁰ Консалтинг и аудит: Горизонтальная структура - работники без присмотра? // Первый эксперт. – URL: <https://first-expert.ru/gorizontalnaya-struktura-upravleniya-sotrudniki-bez-nachalnika/> (дата обращения: 10.12.2020)

¹²¹ Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. (2019) Формирование системы цифрового управления организацией, Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова, № 6, с. 116-123

¹²² Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. (2019) Формирование системы цифрового управления организацией, Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова, № 6, с. 121

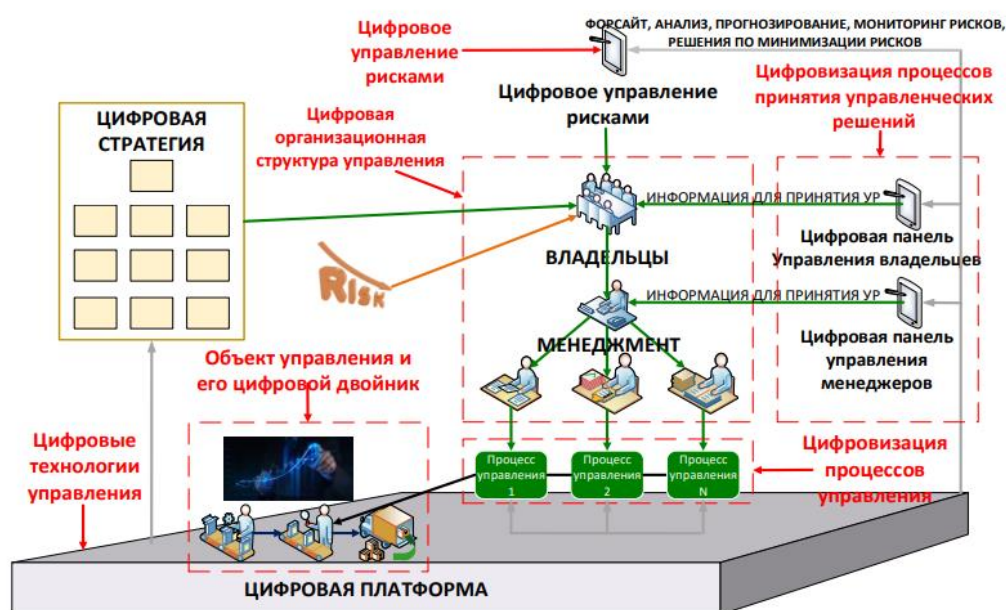


Рис. 2.4. Система управления организацией на цифровой платформе¹²³.

Влияние на организационные структуры управления масштабов деятельности компании

Современные условия определили тенденцию качественных изменений организационных структур управления на основе выделения двух форм компаний: мелкие, где решения вырабатываются централизованно и крупные, - где решения принимаются децентрализованно. Соответственно, чем крупнее компания, тем процесс управления является более сложным, связанным в обязательном порядке, с делегированием полномочий и ответственности. Влияние размера компании на организационные структуры управления в зависимости от масштабов деятельности и этапов ее развития по Г. Кендэ представлено в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Размер компаний и выбор организационной структуры управления в зависимости от масштабов деятельности и этапов развития компании по

¹²³ Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. (2019) Формирование системы цифрового управления организацией, Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова, № 6, с. 122

Г. Кендэ¹²⁴

Стадия развития компании	Характеристика системы управления	Тип организационной структуры управления
Фаза 1 – начальная стадия становления	Работник функционирует самостоятельно, малая группа	Малый субъект хозяйствования, индивидуальный предприниматель (переход к созданию линейной организационной структуры)
Фаза 2 – стадия предпринимательского управления	Компания представлена совокупностью рабочих мест. Масштаб производства – средний. Тип управления – централизованный	Линейная организационная структура (переход к линейно-функциональной организационной структуре)
Фаза 3 – стадия профессионального роста и развития	Функционирование производственных участков, наличие производственных линий, четкое разделение труда. Масштаб производства – крупный. Тип управления – децентрализованный	Линейно-функциональная организационная структура (переход к дивизиональной, организационной структуре)
Фаза 4 – стадия международного уровня ¹²⁵	Региональное распределение производства и сбыта, функционирование на международном уровне. Отдельные модули производства и сбыта, обширные географические границы. Масштаб производства – крупнейший. Тип управления – децентрализованный	Дивизиональная, сетевая, матричная организационная структура управления. В зависимости от этапов внедрения ИТ-технологий и цифровой трансформации – виртуальная, горизонтальная структура управления

Можно, конечно, не совсем согласиться с представленным подходом Г. Кендэ, касающимся малых предприятий. Все зависит от характера деятельности компаний: в случае преобладания творческой ее составляющей наиболее характерно для таких хозяйствующих субъектов использование гибких адаптивных структур.

Дополнив модель Г. Кендэ в соответствии с современными тенденциями изменения организационных структур управления, выявилось, что развитие процесса автоматизации и использование робототехники, возможности цифровизации, ведут к более интенсивному развитию компаний, что оказывает прямое влияние на размер компании и организационной структуры управления в зависимости от масштабов деятельности.

¹²⁴ Кендэ Г. Развитие и совершенствование служб управления: Сокр. пер. с фр. / Общ. ред. и предисл. д-ра экон. наук Б. З. Мильнера. – М.: Прогресс, 1970. – С. 60

¹²⁵ Дополнено автором

Необходимо отметить, что современные условия глобализации (замедление темпов роста мировой экономики и, соответственно, замедление процессов глобализации, торговые войны, протекционизм, международные экономические санкции, последствия влияния мер по борьбе с COVID-19, СВО), привели к разрыву глобальных цепочек создания стоимости или их укорачиванию. Компании вынуждены были уходить из ряда стран или переходить просто к экспортно-экспортным операциям, чтобы снизить риски. Сокращается и количество их подразделений.

Влияние на организационные структуры управления технологических особенностей, формы интеграции и уровня специализации деятельности компании

На выбор организационной структуры управления существенное влияние оказывают и применяемые в компании технологии. Так, например, И.Карлиоз представил структурирование компаний в зависимости от возможностей использования технологий производства следующим образом (см. таблицу 2.9).

Таблица 2.9

Тип организационной структуры в зависимости от размера компании и используемой стадии технологического цикла по И. Карлиозу¹²⁶

Тип компании	Стадия технологического цикла	Тип организационной структуры
Простая компания, отсутствие подразделений	Производство продукции, не связанное с полной переработкой сырья и материалов (неполный технологический цикл) (рынок B2C, C2C)	Линейная организационная структура управления
Сложная компания, наличие подразделений	Производство продукции с частичным или полным технологическим циклом (рынок B2C, B2B, C2C, B2G)	Линейно-функциональная организационная структура
Гигантская компания, наличие подразделений и региональных представительств	Производство продукции с полным технологическим циклом (рынок B2C, B2B, C2C, B2G)	Все типы дивизиональных структур, сетевая, матричная организационная структура управления

¹²⁶ Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент: в 2-х т. Том 1. - СПб: Экономическая школа, 2004. – С. 206

Согласно данной классификации, следует вывод о наличии прямой связи масштабов деятельности компании, степени использования технологий и выбора, изменения организационной структуры управления. Установлено, что организационная структура управления находится в постоянном развитии, и изменение отдельных факторов внешней и внутренней бизнес-среды способно оказывать как прямое, так и обратное влияние на необходимость ее совершенствования.

В зависимости от уровня специализации деятельности компании выделяются следующие особенности формирования организационных структур управления:

- узкоспециализированным компаниям (компании специализируются на производстве и сбыте одного-двух видов продукта) свойственны линейно-функциональные организационные структуры управления;

- многопродуктовым компаниям (компании, ориентированные на выпуск и сбыт множества видов товаров, работ, услуг) свойственны дивизиональные организационные структуры управления.

Относительно типа реализации процесса интеграции выделяются следующие особенности формирования организационных структур управления:

- в условиях вертикальной интеграции, чаще всего, формируются дивизиональные организационные структуры управления по продуктовому принципу;

- в условиях горизонтальной интеграции (компаниями производится похожая продукция) зачастую выделяются дивизиональные организационные структуры управления в соответствии с региональным принципом;

- в условиях диверсификации деятельности выделяются дивизиональные организационные структуры управления по продуктовому принципу. Условия диверсификации свойственны конгломератам.

В диверсифицированных компаниях степень самостоятельности управляющих структурными бизнес-единицами высока, т.к. головная компания

(высшее звено управления) реализует важнейшие функции стратегического характера, а дивизионы наделены полномочиями и самостоятельностью в реализации тактических задач, на основе реализации текущей, оперативной деятельности структурных бизнес-единиц.

Многие крупные узкоспециализированные компании используют модель вертикальной интеграции, благодаря чему в структуру компании включаются компании, осуществляющие последовательные стадии технологического процесса, а также транспортно-логистические операции. При этом, основной задачей производства является концентрация на незначительном количестве крупных промышленных компаний. Транспортно-логистические центры укрупняются и являются «разбросанными» в географическом отношении. Такая организация сбытовой сети позволяет обеспечить быстрое поступление денежных средств и четкий контроль за состоянием материально-технической базы и производственных запасов.

Возникающие при вертикальной интеграции условия для повышения эффективности тесно связаны с факторами организационно-управленческого характера. Формирование вертикально-интегрированных корпораций на основе формирования четкой и общей координации финансовых, сырьевых, материальных потоков, способствует сокращению затрат за счет синергетического эффекта при взаимодействии. Дополнительный положительный эффект заключается также в ускорении цикла материалообеспечения и оборота капитала, что в настоящих условиях, связано с достижением главной цели – повышением доходности бизнеса.

Развитие технологий и использование организационных структур в условиях вертикальной интеграции свойственны российским компаниям различных отраслей экономики: сырьевого комплекса, нефтяной промышленности, металлургии, лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности. Данные отрасли занимают существенную долю в ВВП России, в связи с этим делался вывод о необходимости расширения

деятельности производств такого типа¹²⁷.

Сложности процесса интеграции и функционирования вертикально-интегрированных компаний связаны с необходимостью оценки и прогнозирования ситуации в нескольких отраслях экономики и на многих рынках сбыта производимой продукции, что привело к эффективному использованию организационной структуры дивизионального типа. Использование дивизиональной структуры основано на создании продуктовых отделений, осуществляющих весь комплекс операций по материальному обеспечению, производству и маркетингу близких по технологии и рынкам сбыта видов продукции.

Влияние на организационные структуры управления жизненного цикла развития компании

В процессе функционирования компания развивается, изменяется и ее организационная структура управления. Цикличность функционирования компании является закономерным процессом, который необходимо постоянно направлять, в целях достижения максимальной успешности развития.

В связи с тем, что развитию компании сопутствуют изменения организационной структуры управления, можно говорить о формировании жизненного цикла организационной структуры управления.

Научный интерес к организационному развитию возник в середине XX в. За это время учеными разработано значительное число концепций развития компаний. Одной из первых появилась модель «Управленческое участие» (Г. Липпитт и У. Шмидт, 1967), суть которой заключается в том, что компания в своем развитии проходит три стадии: от создания управленческой системы (рождение) до закрепления устойчивых позиций на рынке (юность) и достижения уникальности (зрелость).

В научном труде «Стратегия и структура» (В. Скотт, 1971), утверждается о развитии компании от неформальной до формальной бюрократии и далее до

¹²⁷ Трилицкая О.Ю. Факторы, влияющие на изменения организационных структур внутрифирменного управления / Тенденции развития науки и образования. – 2017. - № 3(30). – С. 49

разнообразных конгломератов.

В научном труде Д. Кимберли («Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой», 1979) выделяются следующие стадии развития компании: распознавание, которое возникает еще до фактического создания компании; выбор главных схем передвижения; формирование организационной идентичности; формализация структуры компании.

Наиболее популярными моделями жизненного цикла компании, которые активно используются для анализа организационного развития, являются теории «Эволюция и революция в растущих организациях» (Л. Грейнер, 1972) и «Теория жизненных циклов компании» (И. Адизес, 1978).

Приведем типовую характеристику стадий развития компании в соответствии с этапом жизненного цикла:

1. На этапе жизненного цикла «рождение» компания находится в стадии становления, начинает формироваться жизненный цикл. Цели нечеткие, преобладает творческий процесс.

2. На этапе роста формируется миссия компании, коммуникации и структура сначала продолжают оставаться неформальными. По мере роста происходит формализация управления компанией. Формируется и совершенствуется организационная структура управления, делается упор на эффективность инноваций и стабильность. Вырастает роль высшего руководства, процесс принятия решений становится более обоснованным.

3. На стадии «зрелость» компания расширяет деятельность, рыночная ниша увеличивается, руководители выявляют новые возможности развития. Организационная структура становится более комплексной и отработанной.

4. На этапе «старение» в условиях роста интенсивности конкуренции, сокращающегося рынка, компания сталкивается со снижением спроса. Руководители ищут пути удержания рынков и новых возможностей. Увеличивается потребность в высококвалифицированных сотрудниках, руководством предпринимаются попытки сдержать тенденцию к упадку. Механизм принятия управленческих решений по отдельным направлениям

становится все более централизованным.

В связи с исследуемыми вопросами наибольший интерес представляет классическая схема развития компании, описанная Л. Грейнером, основанная на характерных стадиях постепенных количественных и качественных изменений – эволюции, и скачкообразных периодах – революции¹²⁸. Следует отметить, что в соответствии с этой моделью, каждому этапу жизненного цикла развития компании соответствует свой этап развития её организационной структуры управления (рис. 2.5).

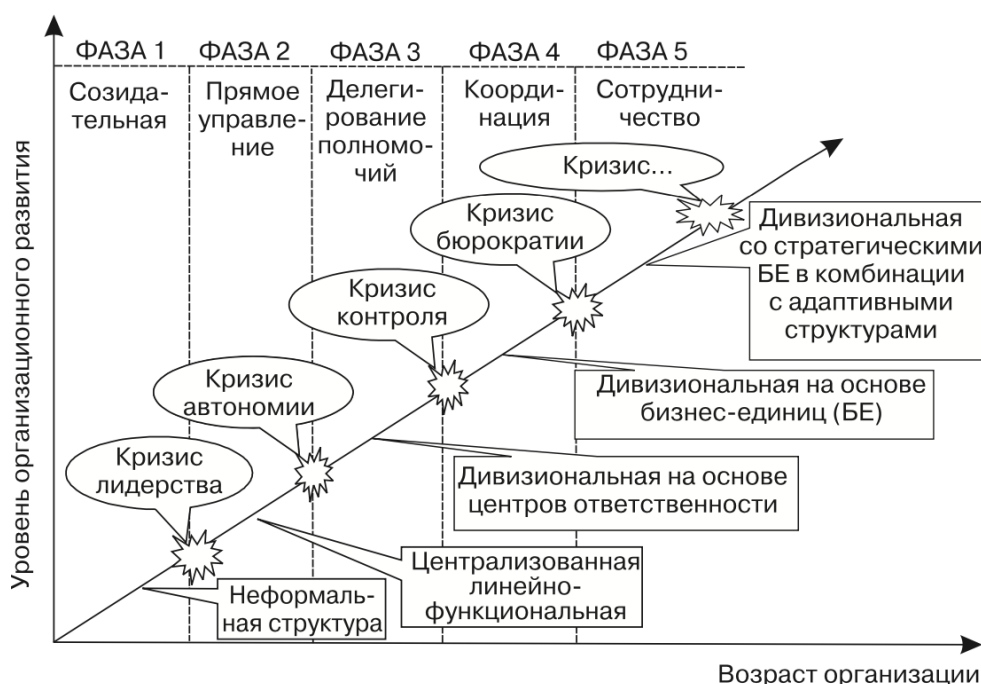


Рисунок 2.5 - Модель организационного развития Грейнера, дополненная Владимировой И.Г.¹²⁹

Нами несколько уточнена и дополнена информация, приведенная на рис. 2.5 (см. таблицу 2.10).

Таблица 2.10

Выявление факторов, влияющих на тип и изменение организационной структуры управления¹³⁰

¹²⁸ Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – С. 16

¹²⁹ Владимиров И.Г. Международный менеджмент: учебник / И.Г. Владимиров. – 3-е изд., перераб. – М.: КНОРУС, 2023. – С. 37

¹³⁰ Составлено автором

Жизненный цикл компании	Этапы жизненного цикла по Л. Грейнеру	Тип организационной структуры	Факторы, оказывающие влияние на изменение организационной структуры управления
Рождение	Созидательный	Неформальная, линейная	-
Рост	Директивное руководство	Линейно-функциональная	1. Технологии и модернизация 2. Рост и развитие 3. Масштабы деятельности 4. Численность персонала 5. Повышение процесса управляемости 6. Рост результативности
Развитие	Делегирования полномочий	Дивизиональные структура (продуктовая, региональная, ориентированная на потребителя)	1. Тип производства; 2. Процесс интеграции; 3. Изменение технологического цикла
Зрелость	Координация	Дивизиональная с добавлением горизонтальных связей (квазиерархическая)	1. Рост и развитие 2. Стиль управления 3. Расширение рынков сбыта 4. Процесс управляемости и последовательное снижение его эффективности 5. Устойчивая результативность
Старение/Возрождение	Сотрудничество	Адаптивные структуры (проектная, матричная, командная)	1. Интенсивность конкуренции 2. Стиль управления 3. Привлечение внешних консультантов 4. Снижение результативности

На этапе зрелости становится очевидным необходимость применения «перезагрузки» всей системы управления, требуется пересмотр ценностей функционирования компании, требуется оптимизация организационной структуры управления в соответствии с новым, заданным вектором стратегического развития.

Высокие темпы современного научно-технического прогресса, технологий, изменчивость рыночных условий обуславливают необходимость систематического изменения организационной структуры предприятий, как отечественных, так и зарубежных. В то же время наблюдается характерная особенность – период смены организационных структур управления,

выпускающих высокотехнологичную продукцию, совпадает с периодом ее жизненного цикла. К примеру, на предприятиях Intel, Microsoft, Apple, реорганизация организационной системы происходит ежегодно; в General Motors, Ford Motors, – через 2-3 года; у фармацевтических компаний – через 4–5 лет. Отсюда указанные периоды совпадают с периодичностью обновления продукции.

ВЫВОДЫ

На организационные структуры управления отечественными и зарубежными компаниями оказывают существенное влияние отраслевые особенности и характер их деятельности. Так в ходе исследования выявлены следующие закономерности:

- автомобильные компании в основном используют дивизиональные структуры регионального типа, только для очень крупных компаний возможен продуктовый тип структуры;
- фармацевтические компании применяют в основном продуктовый тип дивизиональной структуры;
- нефтяные компании используют в основном продуктовый тип дивизиональной структуры;
- высокотехнологичные компании проявляют стремление использовать более гибкие адаптивные структуры управления, если не на уровне штаб-квартиры, то на уровне подразделений.

Процесс цифровизации системы управления оказывает непосредственное влияние на изменение организационных структур управления в пользу формирования адаптивных структур: горизонтальных, виртуальных и сетевых организационных структур. Изменяются и состав, и содержание функций управления посредством их сокращения у менее эффективных подразделений (отделов, бизнес-единиц) в пользу расширения более эффективных подразделений, связанных с обслуживанием систем, обеспечивающих

цифровизацию бизнес-процессов компаний¹³¹.

Масштабы функционирования и развитие технологий сказывается на увеличении числа многопродуктовых компаний, на вытеснении узкоспециализированных компаний с рынка, что приводит к формированию концернов и холдингов с полным циклом производства и распределения продукции в условиях расширения своего географического функционирования. Данные тенденции связаны с развитием общественного производства и потребления, а также с успешностью расширения межфирменных интеграционных процессов. Изменение масштабов функционирования способствует быстрому переходу компаний к глобальным структурам с применением дивизиональных структур управления.

Этапы развития компаний, стадии её жизненного цикла вызывают изменения, требующие совершенствования организационной структуры управления. Каждой стадии жизненного цикла компании свойственна своя организационная структура, что связано с темпами развития в условиях влияния факторов внешней среды. Проведение параллелей между моделью Л. Грейнера и стадиями жизненного цикла развития компании позволило установить те факторы, которые способствовали изменению организационной структуры управления, с учетом переходных этапов возникновения кризисов управления.

¹³¹ Сбербанк с начала года сократил штат более чем на 16 тыс. человек // ТАСС. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/7065357> (дата обращения: 14.12.2020)

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА ПО АДАПТАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЯМИ К ИЗМЕНЯЮЩИМСЯ УСЛОВИЯМ БИЗНЕС- ПРОСТРАНСТВА

3.1. Адаптация и адаптивность организационных структур управления компаниями

Дефиниция «адаптация» появилась в биологической науке для характеристики процессов приспособления живых организмов к определенным условиям жизнедеятельности, но в дальнейшем она активно начинает использоваться и представителями других наук. Понятие «адаптация» (лат.: adaptatio) рассматривается с различных углов зрения, но прежде всего в виде «процесса приспособления системы и ее отдельных элементов к изменяющимся условиям жизнедеятельности»¹³².

В научной литературе можно встретить много определений термина «адаптация». Несмотря на отдельные частные особенности, большинство из них очень близки по смыслу.

Анализ исследований и публикаций показывает, что вопросы адаптации и адаптивности компании к изменяющимся условиям бизнес-пространства рассматривались многими зарубежными и отечественными учеными, среди которых можно назвать: И.Ансоффа¹³³, Р.Акоффа¹³⁴, Д.Бодди¹³⁵, Р.Дафта¹³⁶, Р.Холла¹³⁷, С.Н.Глаголева¹³⁸, В.Н.Гончарова¹³⁹, О.Д.Димова¹⁴⁰,

¹³² Эшби У.Р. Введение в кибернетику: пер. с англ. – М.: Ленанд, 2021. – 432 с.

¹³³ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.

¹³⁴ Акофф Р. Акофф о менеджменте: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.

¹³⁵ Boddy D. Management: An Introduction. 7th Edition. – Harlow: Pearson Education Limited, 2016. – 728 p.

¹³⁶ Дафт Р.Л. Менеджмент. 6-е изд.: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. – 864 с.

¹³⁷ Холл Р. Организации: структуры, процессы, результаты: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.

¹³⁸ Глаголев С.Н. Организация адаптационных процессов в организационной структуре // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2009. №3 (27). С. 79-82.

¹³⁹ Гончаров В.Н., Максимова Т.С. Организация адаптационного управления региональным развитием // Организатор производства. 2004. №2(21). С. 95-98.

¹⁴⁰ Димов О.Д. Механизм адаптации промышленных корпораций: эволюция, виды, содержание // Экономика и предпринимательство. 2012. №2(25). С. 132-135.

В.В.Дорофееву¹⁴¹, Л.Э.Комаеву¹⁴², Т.Н.Красюк¹⁴³, З.О.Османову¹⁴⁴¹⁴⁵, Н.В.Сироткину¹⁴⁶, Т.Г.Черепанову Т.Г.¹⁴⁷, В.М.Ячменеву¹⁴⁸ и др. Исследователями изучались эти вопросы с разных точек зрения: начиная с макроуровня (экономической системы государства), мезоуровня (отрасли и региона), и заканчивая микроуровнем компании и отдельных процессов внутри нее (производственно-технологической, финансово-экономической системы, системы управления и т.д.).

Прежде всего, подчеркивалась важность, необходимость и значение процессов адаптации. Так, Р.Холл отмечал, что «выживает та организация, которая может адаптироваться, способна завоевать нишу или, по крайней мере, сосуществовать со своими конкурентами. Эти адаптации называются организационными изменениями»¹⁴⁹.

Д.Бодди в своей книге «Основы менеджмента» подчеркивал необходимость «адаптация внутренних структур и процессов организаций к условиям внешнего мира»¹⁵⁰. «Сторонники теории ситуационного менеджмента призывают к созданию организаций, способных справиться и обратить себе на пользу высокую неопределенность турбулентной внешней среды»¹⁵¹.

И.Ансофф анализировал адаптивные возможности в процессе разработки стратегии. Под процессом адаптивного изменения он имел в виду

¹⁴¹ Дорофеева В.В. Формирование адаптивных компетенций предприятий // Казанская наука. 2013. №5. С. 60-63.

¹⁴² Комаева Л.Э., Дзагоева М.Р., Дзакоев З.Л. Адаптивные организационные структуры управления предприятиями в нестабильной среде хозяйствования: монография. – М.: Инфра-М, 2015. – 200 с.

¹⁴³ Красюк Т.Н. Проблемы управления адаптивностью экономической системы на примере финансовой экосистемы // Вестник экспертного совета. 2021. №2(25). С. 83-89.

¹⁴⁴ Османова З.О. Управление адаптивностью деятельности предприятий в условиях цифровизации // Власть, бизнес и общество в цифровой экономике: глобальный и национальный контексты. I Международная научно-практическая конференция. Ставрополь: Фабула, 2022. С.44-45.

¹⁴⁵ Ячменева В.М., Османова З.О. Управление адаптивностью в контексте деятельности предприятий в условиях цифровизации // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. 2021. №4. С.56-62. п

¹⁴⁶ Сироткина Н.В., Щеголева Т.В., Казьмина И.В. Содержательные аспекты адаптивного развития системы управления высокотехнологичным предприятием // Организатор производства. 2022. Т.30. №1. С. 9-17.

¹⁴⁷ Черепанова Т.Г., Попова И.Н. Разработка механизма адаптации организационной структуры малого предприятия на стадии роста // e-Forum. 2020. №3 (12). С. 2-16.

¹⁴⁸ Radic M., Herrmann P., Haberland P. et al. Development of a Business Model Resilience Framework for Managers and Strategic Decision-makers // Schmalenbach Journal of Business Research. 2022. 74. P. 575–601.

¹⁴⁹ Холл Р. Организации: структуры, процессы, результаты: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – С.224.

¹⁵⁰ Boddy D. Management: An Introduction. 7th Edition. – Harlow: Pearson Education Limited, 2016. – 728 p.

¹⁵¹ Boddy D. Management: An Introduction. 7th Edition. – Harlow: Pearson Education Limited, 2016. – 728 p.

«осуществление прерывистого стратегического изменения посредством постепенных нововведений, растянутых по времени»¹⁵². Он пишет, что «неизбежен процесс постепенного накопления небольших подвижек, которые в течение длительного времени изменяют культуру и структуру власти в ней»¹⁵³.

Р.Дафт в своих трудах также рассматривал стратегии адаптации компании к изменению окружающей среды. Он подчеркивал, что «адаптация – это свойство компании интерпретировать и переводить сигналы внешней среды в новые поведенческие ответы»¹⁵⁴.

Р.Акофф связывал адаптацию с ответной реакцией на изменение условий с целью противодействия снижению результативности работы системы. «Адаптивность представляет собой способность системы модифицировать себя или окружающую среду в случаях, когда изменения негативно воздействуют на систему, таким образом, чтобы восстановить хотя бы часть утраченной эффективности»¹⁵⁵.

Безусловно, термины «адаптивность» и «адаптация» тесно коррелируют друг с другом. Это прослеживается в трудах множества ученых. Такая корреляция приводит порой к отождествлению исследуемых понятий. Иногда в литературе можно встретить, что адаптация характеризуется как способность системы при трансформации условий бизнес-среды реализовывать свои функции в прежнем виде, или она представляется как характеристика атрибута системы подстраиваться под происходящие изменения во внешней среде, а это – свойство адаптивности систем. Несмотря на наличие близости характеристик анализируемых понятий, считать их тождественными не допустимо. Под адаптацией мы всегда подразумеваем определенный процесс, а под адаптивностью конкретные свойства объекта исследования. Для того, чтобы процесс адаптации к изменениям был успешным, система должна обладать

¹⁵² Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.

¹⁵³ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.

¹⁵⁴ Дафт Р.Л. Менеджмент. 6-е изд.: пер. с англ. – СПб: Питер, 2006. - С.120.

¹⁵⁵ Акофф Р. Акофф о менеджменте: пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. – С. 79.

определенными свойствами, набором качественных и количественных характеристик, способностью реагировать на эти изменения, т.е. адаптивностью.

Как уже отмечалось выше, активно исследуют вопросы, связанные с адаптацией компаний к изменяющейся бизнес-среде, и российские ученые. Так, например, В.Н.Гончаров определяет адаптацию как «деятельность по изменению параметров, структуры свойств какой-либо системы с целью приспособления к изменениям среды, в которой функционирует данная система»¹⁵⁶. З.О.Османова и В.М.Ячменева под адаптацией подразумевают «совокупность процессов приспособления к изменениям, реализуемым в подсистемах предприятия, скорость и эффективность которых зависит от уровня адаптивности деятельности предприятия»¹⁵⁷¹⁵⁸. Рассматриваются разные стороны и виды адаптации и адаптивности: например, возможные подходы к формированию адаптивности экосистем¹⁵⁹, управление адаптивностью деятельности предприятия в условиях цифровизации¹⁶⁰ и т.д. Много внимания уделяется специалистами взаимосвязи адаптации, гибкости и устойчивости¹⁶¹¹⁶²¹⁶³.

Под адаптацией в общем смысле понимания данного термина подразумевается процесс приспособления какого-либо объекта к условиям внешней бизнес-среды посредством изменения факторов внутреннего бизнес-пространства. Адаптация затрагивает разные стороны деятельности компании и может осуществляться в разнообразных формах и видах. В связи с этим

¹⁵⁶ Гончаров В.Н., Максимова Т.С. Организация адаптационного управления региональным развитием // Организатор производства. 2004. №2(21). С. 95-98. – URL: <https://www.elibrary.ru/pffbvcv>

¹⁵⁷ Османова З.О. Управление адаптивностью деятельности предприятий в условиях цифровизации // Власть, бизнес и общество в цифровой экономике: глобальный и национальный контексты. I Международная научно-практическая конференция. Ставрополь: Фабула, 2022. С.44-45.

¹⁵⁸ Ячменева В.М., Османова З.О. Управление адаптивностью в контексте деятельности предприятий в условиях цифровизации // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. 2021. №4. С.56-62. п

¹⁵⁹ Красюк Т.Н. Проблемы управления адаптивностью экономической системы на примере финансовой экосистемы // Вестник экспертного совета. 2021. №2(25). С. 83-89.

¹⁶⁰ Османова З.О. Управление адаптивностью деятельности предприятий в условиях цифровизации // Власть, бизнес и общество в цифровой экономике: глобальный и национальный контексты. I Международная научно-практическая конференция. Ставрополь: Фабула, 2022. С.44-45.

¹⁶¹ Radic M., Herrmann P., Haberland P. et al. Development of a Business Model Resilience Framework for Managers and Strategic Decision-makers // *Schmalenbach Journal of Business Research*. 2022. 74. P. 575–601. x

¹⁶² Stelzl K., Röglinger M., Wyrski K. Building an ambidextrous organization: a maturity model for organizational ambidexterity // *Business Research*. 2020. №13, P. 1203–1230.

¹⁶³ Плотников А.В. Концептуальная модель организационной гибкости // Креативная экономика. 2021. Т. 15. №12. С. 4851-4862.

типология адаптационных процессов на уровне хозяйствующего субъекта весьма многочисленна и многогранна. Классификацию видов адаптации компаний к изменяющемуся бизнес-пространству можно встретить в трудах В.В.Дорофеевой¹⁶⁴, О.Д.Димова¹⁶⁵, С.Н.Глаголева¹⁶⁶ и т.д. Приводятся разные признаки типологии, в том числе: форма адаптации, основное содержание адаптации, уровень экономической системы, значимость процесса адаптации для функционирования субъекта, степень охвата изменений, характер изменений, вид реакции, степень радикальности изменений.

Основными формами адаптации чаще всего называются экономическая, институциональная и социальная. В зависимости от уровня экономической системы, в рамках которой осуществляются адаптационные процессы, можно выделить адаптацию уровня экономики и отрасли или микроуровня – компании в целом или отдельных ее подразделений, или даже бизнес-процессов.

В зависимости от влияния адаптации на деятельность компании, по результату воздействия, она может быть прогрессивной, если в результате этих процессов происходит развитие предприятия, инерционной, когда адаптация не связана с развитием, и даже регрессивной, когда в результате адаптационных мероприятий компания вынуждена, например, в период кризиса отказаться от производства новой продукции.

По основному содержанию адаптационных процессов в зависимости от подсистемы, в которой они осуществляются, и функционального назначения можно выделить:

- адаптацию системы управления (изменение подсистемы стратегического планирования и управления, организационной структуры управления, порядка принятия управленческих решений и их исполнения и т.п.);

¹⁶⁴ Дорофеева В.В. Формирование адаптивных компетенций предприятий // Казанская наука. 2013. №5. С. 60-63.

¹⁶⁵ Димов О.Д. Механизм адаптации промышленных корпораций: эволюция, виды, содержание // Экономика и предпринимательство. 2012. №2(25). С. 132-135. – URL: <https://www.elibrary.ru/pdzxtj>

¹⁶⁶ Глаголев С.Н. Организация адаптационных процессов в организационной структуре // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2009. №3 (27). С. 79-82.

- производственно-технологическую адаптацию (изменение технологического процесса, оборудования для производства продукции, характеристик исходного сырья, материалов и полуфабрикатов, конструкторско-технологических параметров продукции, освоение нового ассортимента продукции)¹⁶⁷;
- адаптацию подсистемы маркетинга, ресурсного обеспечения и сбыта;
- адаптацию персонала¹⁶⁸;
- адаптацию финансово-экономической системы и т.п.

Важное место среди представленных выше видов адаптации деятельности компании занимает адаптация системы управления. В этой группе видов адаптационных процессов зачастую выделяют организационную или структурную адаптацию. Но структурные адаптационные процессы являются элементом или специфическим инструментом механизма адаптации и могут присутствовать во всех вышеперечисленных формах. Этот вид адаптации характерен для любого уровня экономической системы и для любой сферы¹⁶⁹¹⁷⁰. Она представляет собой организационные изменения в общей структуре компании, в том числе в производственной, во всех структурных элементах системы управления либо в организационной структуре, включая изменение функций, соподчиненности и взаимосвязи звеньев управления. Учитывая цель данного исследования, будем рассматривать, прежде всего, адаптацию структур управления компаниями к изменяющимся условиям бизнес-окружения.

В общих чертах адаптация организационной структуры управления представляет собой процесс ее приспособления к происходящим изменениям в бизнес-пространстве для обеспечения эффективного функционирования

¹⁶⁷ Khoirunnisa N.L., Almahendra R. Micro design in inter-organizational hybrid governance: a study on product adaptation, reverse knowledge transfer and integration mechanism // Journal of Knowledge Management. 2022. Vol. 26. №4. P. 873-894.

¹⁶⁸ Корниенко Е.В. Современное понятие и организационные механизмы управления адаптацией персонала // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2021. №2(34). С. 12-15.

¹⁶⁹ Zighan S., Alkalha Z., Bamford D., et al. Servitisation through structural adaptation // Journal of service theory and practice. 2021. Vol. 31. №3. P. 468-490.

¹⁷⁰ Roh J., Swink M., Kovach J. Linking organization design to supply chain responsiveness: the role of dynamic managerial capabilities // International Journal of Operations&Production Management. 2022. Vol. 42. №6. P. 826-851.

системы управления. Это осуществление деятельности по ее реформированию с целью оптимизации. Адаптацию структуры управления можно рассматривать как определенным образом упорядоченную совокупность изменений ее параметров с целью обеспечения соответствия состоянию бизнес-окружения.

Следовательно адаптация организационной структуры управления – это процесс изменения характеристик, свойств, элементов и самой структуры в целом с целью ее приспособления к происходящим изменениям в бизнес-пространстве. Этот процесс характеризуется многоуровневыми качественными преобразованиями в составе, взаимосвязях и подчиненности органов управления, обусловленных воздействием изменяющейся бизнес-среды.

Необходимость адаптации структур управления в экономической литературе и на практике, чаще всего, обосновывают изменениями во внешней среде компании. При этом недостаточно уделяется внимания взаимосвязи этого процесса с изменениями микро-бизнес-пространства, т.е. внутренней среды компании, от которых напрямую зависит возможность ее устойчивого развития в длительной перспективе. Такой подход представляется нам весьма ограниченным. Адаптация безусловно связана как с изменениями, происходящими в макро-, мезо-, так и в микро-бизнес-пространстве компании.

Как уже отмечалось выше, понятия «адаптация» и «адаптивность» не являются тождественными, это относится и применительно к организационным структурам. Адаптивность, являясь комплексной характеристикой структуры управления, отражающей ее способность приспосабливаться к различным условиям бизнес-пространства, к оперативному отражению и реакции на изменения в нем, представляет собой способность к адаптации. Тем самым адаптивность структуры выступает своего рода предпосылкой ее адаптации к изменениям бизнес-пространства. От уровня ее адаптивности непосредственно зависит и результативность процессов адаптации. Свойство адаптивности, помимо приспособления к изменяющимся параметрам, позволяет адекватно противостоять негативным воздействиям при сохранении стратегических приоритетов деятельности организации.

Структура управления считается тем более адаптивной, чем шире диапазон изменяющихся условий бизнес-пространства, в рамках которого она способна выполнять заданные функции и соответствовать стратегии развития компании. Следовательно, широта диапазона определяет степень адаптивности структуры.

Помимо адаптивности можно назвать еще две характеристики структуры управления, связанные с процессом ее адаптации: *адаптируемость* и *адаптированность*. Термин «адаптируемость» практически совпадает с понятием «адаптивность», но при его использовании подчеркивается, что процесс адаптации происходит не автоматически, а эта способность приспособить структуру к происходящим изменениям возникает целенаправленно и последовательно. Адаптированность же можно рассматривать как результат адаптации. Это уровень и качество фактического, состоявшегося приспособления структуры к изменившемуся бизнес-пространству. То есть адаптация - это тот процесс, который при благоприятном течении приводит структуру управления к состоянию адаптированности.

Многообразие направлений осуществления адаптации структур управления компаниями позволяет сгруппировать их в соответствии с определенными признаками (см. рис. 3.1).

Прежде всего, по степени охвата адаптационными процессами организационной структуры целесообразно выделять системную и локальную адаптацию. Под системной адаптацией понимается деятельность, направленная на изменение всей структуры управления компанией и, прежде всего, ее типа, а под локальной – действия, связанные с ее совершенствованием - корректировкой деятельности отдельных подсистем, звеньев управления и взаимосвязей между ними.

По характеру стратегии адаптации можно выделить два ее вида – активную и пассивную. Эти два вида адаптации зачастую действуют одновременно и взаимно переплетаются друг с другом. Пассивная адаптация представляет собой приспособление структуры управления к существующему бизнес-пространству. Ее характеризует продолжительный процесс приспособления структуры и

функций управления к неопределенности бизнес-пространства, и она сводится к осуществлению постепенных мероприятий по совершенствованию. В случае активной адаптации возможны либо действия, направленные на изменение бизнес-пространства с целью максимизации критерия эффективности управления, либо активный поиск бизнес-пространства, соответствующего (адекватного) потенциалу данной организационной структуры. Активная адаптация предполагает совершенствование структуры на основе оперативной и эффективной реализации организационных нововведений.

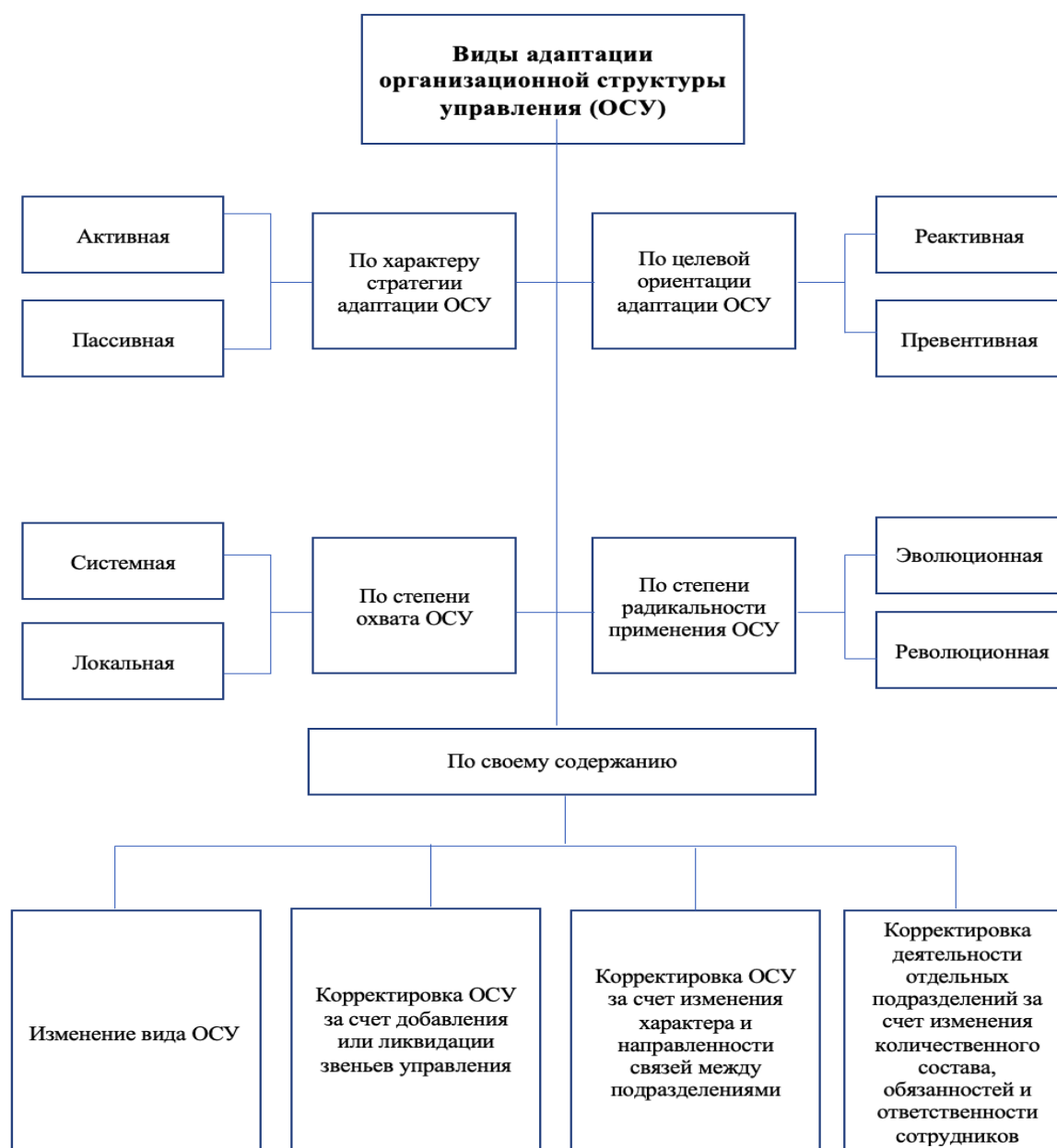


Рис. 3.1. Типология видов адаптации организационных структур управления (ОСУ) компаниями¹⁷¹

¹⁷¹ Составлено автором

В зависимости от степени радикальности адаптационных мероприятий целесообразно выделять эволюционную и революционную адаптацию организационной структуры. В случае постепенных, поэтапных процессов адаптацию можно назвать эволюционной, а при резких, быстропротекающих процессах – революционной.

Если адаптационные процессы происходят как реагирование на уже произошедшие изменения бизнес-пространства, то они представляют собой реактивную адаптацию. Превентивная же адаптация предусматривает реализацию опережающих мер и позволяет заблаговременно проводить адаптационную трансформацию. Она заключается в приведении структуры управления в соответствие с прогнозируемыми тенденциями в бизнес-пространстве.

По своему содержанию виды адаптации организационных структур можно свести к следующим: изменение вида структуры, ее корректировка за счет добавления или ликвидации звеньев управления, корректировка структуры за счет изменения характера и направленности связей между подразделениями, совершенствование деятельности отдельных подразделений за счет изменения количественного состава и квалификационного уровня персонала, перечня должностных обязанностей и ответственности сотрудников. Следовательно глубина адаптационной трансформации может быть различной в зависимости от направлений развития структур управления: формирования новых более адаптивных структур или повышения адаптивности уже существующих. Адаптация в общем случае может осуществляться при использовании любой организационной структуры, как традиционной иерархической, так и адаптивной (органической). Безусловно, что адаптационная трансформация в органических структурах будет проходить быстрее и с меньшими затратами ресурсов.

ВЫВОДЫ

Определено, что понятия «адаптация» и «адаптивность» тесно связаны между собой. Однако, тождественными данные понятия считать недопустимо. Под адаптацией всегда выступает некий процесс, а под адаптивностью – конкретные свойства объекта исследования. Для того, чтобы процесс адаптации к изменениям был успешным, система должна обладать определенными свойствами, набором качественных и количественных характеристик.

Адаптивность, являясь комплексной характеристикой структуры управления, отражающей ее возможности приспособления к различным условиям бизнес-пространства, оперативного отражения и реагирования на изменения в нем, представляет собой способность к адаптации. Тем самым адаптивность структуры выступает своего рода предпосылкой ее адаптации к изменениям бизнес-пространства. От уровня адаптивности непосредственно зависит и результативность процессов адаптации.

Адаптация организационной структуры управления представляет собой процесс ее приспособления к происходящим изменениям в бизнес-пространстве для обеспечения эффективного функционирования системы управления. Этот процесс характеризуется многоуровневыми качественными изменениями характеристик, свойств, элементов и самой структуры в целом, преобразованиями в составе, взаимосвязях и взаимоподчиненности органов управления. Исследование многообразий направлений осуществления адаптации структур управления компаниями позволило сгруппировать их в соответствии с определенными признаками: по степени охвата адаптационными процессами организационной структуры, по характеру стратегии адаптации, по степени радикальности применения организационной структуры управления, по целевой ориентации адаптации организационной структуры управления и по своему содержанию, то есть изменение вида организационной структуры управления или ее корректировка.

3.2. Разработка методического подхода к оценке адаптивности организационных структур управления компаниями

Для оценки уровня адаптивности деятельности предприятия к условиям изменяющегося бизнес-пространства специалистами использовались разнообразные подходы и методы, характеризующиеся своими отличительными чертами, достоинствами и недостатками (например, таксонометрический метод, метод сценариев, метод анализа иерархий, метод ABC-XYZ-анализа и т.п.).

В практической деятельности наиболее часто применяют метод экспертных оценок и индикативный метод. Экспертная оценка способна помочь как в определении самих показателей, отражающих уровень адаптивности, так и необходимых весовых коэффициентов. Достаточно активное использование этого метода объясняется его простотой. Но нельзя забывать, что результативность его во многом зависит от состава экспертов и их квалификации, а также от самого подхода к процедуре экспертизы. Своей простотой отличается и индикативный метод. Он заключается в определении пороговых значений анализируемых показателей. Оценка уровня адаптивности осуществляется в форме процесса выявления отклонения фактических параметров от эталонных значений. Однако, если говорить об оценке уровня адаптивности организационных структур управления, все вышеперечисленные методы (за исключением экспертной оценки) мало применимы, так как большинство параметров, отражающих адаптивность структур, являются качественными характеристиками, а не количественными. Поэтому в ходе нашего исследования для оценки уровня адаптивности было принято решение использовать метод экспертных оценок.

Предлагаемый подход по интерпретации и оценке уровня адаптивности организационных структур управления заключается в последовательном решении следующих задач:

- выявлении основных характеристик структур управления и разработке шкалы по оценке уровня их адаптивности;

- определении набора основных видов организационных структур для анализа уровня их адаптивности;
- проведении экспертного опроса специалистов по менеджменту с целью оценки уровня адаптивности отдельных видов структур;
- проведении кластерного анализа с целью классификации структур в зависимости от их адаптируемости;
- ранжировании структур управления в зависимости от их адаптивности к условиям изменяющегося бизнес-пространства и выявлении самых адаптивных из них.

Адаптивность, как уже отражалось выше, являясь комплексной характеристикой структуры управления, отражающей ее способность приспосабливаться к различным условиям бизнес-пространства, к оперативному отражению и реакции на изменения в бизнес-окружении, представляет собой способность к адаптации. Прежде всего, для комплексной оценки уровня адаптивности структур управления важно было выявить, какие параметры влияют на этот уровень, каковы адаптационные характеристики того или иного вида структуры. Ведь это очень неоднозначная и многомерная характеристика, которую невозможно оценить, рассчитав небольшое количество показателей.

Классики в области теории организации традиционно выделяют следующие характеристики структуры управления, влияющие на ее вид и особенности: «формы разделения труда на отдельные функции управления и задачи; уровень централизации и децентрализации; механизм координации управленческой деятельности»¹⁷². Кроме того, к исследуемым характеристикам организационной структуры относят: формализацию, сложность структуры, конфигурацию и т.п.

Р.Дафт, например, анализировал «шесть ключевых структурных параметров: формализованность, специализацию, иерархию власти,

¹⁷² Антонов В.Г., Румянцева И.А., Кротенко Т.Ю., Казеева О.Г. Методические подходы к формированию адаптивных структур управления//Вестник университета. 2019. №9. С. 8.

централизацию, профессионализм, структуру штата»¹⁷³. Р.Холл рассматривал такие структурные характеристики, как комплексность, формализация и централизация¹⁷⁴. Под комплексностью понималось множество подразделений и иерархических уровней, разделение труда, должностные инструкции. Кроме того, им были рассмотрены три следующие составные части комплексности: дифференциация - горизонтальная и вертикальная, географическое рассредоточение. В нашем понимании в этом случае под комплексностью подразумевалась сложность управления.

Г.Минцберг рассматривал 9 параметров структуры управления, объединив их в 4 группировки. «Первая группа - дизайн должностных позиций - включает специализацию рабочих задач, формализацию поведения, обучение и индоктринацию. Во вторую группу (дизайн сверхструктуры) включены параметры группирования в организационные единицы и размер организационных единиц. Третья группа (дизайн латеральных связей) состоит из системы планирования и контроля и инструментов взаимодействия. Четвертая группа (проектирование системы принятия решений) включает вертикальную и горизонтальную децентрализацию»¹⁷⁵.

Д.Пью, Д.Хиксон - исследователи «Астонской группы», в свое время выделяли пять основных измерений структур управления – специализацию, стандартизацию, формализацию, централизацию, конфигурацию¹⁷⁶, а Б.Арманди и Э.Миллс - «сложность, иерархию власти, централизацию, формализацию, стратификацию и предельный объем ответственности»¹⁷⁷.

Все перечисленные выше характеристики структуры управления безусловно оказывают влияние на ее адаптивность. Выявление параметров адаптивности организационных структур продолжается и в настоящее время, в

¹⁷³ Дафт Р.Л. Теория организации: пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – С. 22.

¹⁷⁴ Холл Р. Организации: структуры, процессы, результаты: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – С. 97.

¹⁷⁵ Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2011. – С. 54-55.

¹⁷⁶ Pugh D.S., Hickson D.J., Hinings C.R., Turner C. Dimensions of Organizational Structure // Administrative Science Quarterly. 1968. Vol. 13. №1. P.65-105.

¹⁷⁷ Armandi B.R., Mills E.W. Organizational Size, Structure, and Efficiency: A Test of a Blau-Hage Model // American Journal of Economics and Sociology. 1982. Vol. 41. №1. P.43-60.

частности, в целях данного исследования был рассмотрен ряд публикаций, позволяющих уточнить состав этих параметров¹⁷⁸¹⁷⁹¹⁸⁰¹⁸¹¹⁸².

Все характеристики структуры управления можно условно разделить на качественные и количественные. Качественными являются централизация и децентрализация управления, сложность, формализация, специализация работ и т.п., количественными: число уровней иерархии, количество звеньев управления, число работников, диапазон контроля, структуру персонала.

На основе изучения трудов зарубежных и российских ученых и эмпирических исследований нами были выделены и проанализированы следующие характеристики организационных структур, позволяющие оценить их адаптивность:

1. Уровень развития иерархии
2. Количество уровней иерархии
3. Масштаб компании
4. Уровень формализации и стандартизации деятельности
5. Уровень развития вертикальных связей
6. Уровень развития горизонтальных связей
7. Специализация деятельности компании
8. Специализация с точки зрения разделения труда
9. Уровень централизации и децентрализации управления
10. Кадровая структура с точки зрения уровня квалификации персонала
11. Организационная сложность (пространственная)
12. Организационная сложность (комплексная)

¹⁷⁸ *Marin-Idárraga D.A., Huartado González J.M.* Organizational structure and convergent change: explanatory factors in SMEs // *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2021. Vol. 28. №6. P.908-926.

¹⁷⁹ *Verma P., Sharma R.R.K., Kumar V., Hsu S.C., Lai K.-K.* Identifying organizational variables to the implementation of horizontal strategy in conglomerates // *Benchmarking: An International Journal*. 2022. Vol. 29. №5. P.1703-1733.

¹⁸⁰ *Шинкаренко Т.В., Смирнов Р.Г., Белошицкий А.В.* Исследование эффективности организационной структуры компании на основе анализа внутренних коммуникаций // *Управленец*. 2020. Т.11. №2. С. 27–40. 3

¹⁸¹ *Лобарева Н.В., Гейман О.Б.* Влияние стратегии организации на выбор организационной структуры управления в современных экономических условиях // *Наука и бизнес: пути развития*. 2021. №8(122). С. 95-100.

¹⁸² *Kaya Y.* The Importance of the Organizational Structure to be Competitive in VUCA World // In: *Agile Management and VUCA-RR: Opportunities and Threats in Industry 4.0 towards Society 5.0*. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2022. P. 207-214.

13. Механизм координации и контроля

Кратко остановимся на основных из них. При анализе иерархии как параметра организационной структуры, была рассмотрена целая группа характеристик как качественных, так и количественных: не только число уровней линейных позиций в организации, но и степень развития вертикальных и горизонтальных связей.

Формализация отражает уровень стандартизации выполнения трудовых задач, масштабы применения правил и процедур (положений о подразделениях, должностных инструкций и т.п.), регламентирующих деятельность работников. «Структура, в которой координация обеспечивается, прежде всего, в результате стандартизации, считается высоко формализованной, свободная от стандартизации – низко формализованной»¹⁸³.

Специализация с точки зрения разделения труда – это определение функциональных областей, видов, направлений деятельности. Разделение труда служит и для обоснования обособления и организационного оформления структурных подразделений компании путем закрепления за ними разных функциональных областей в соответствии с целями организации. При этом разделение управленческого труда постоянно модифицируется: изменяется содержание выполнения отдельных функций, могут отмирать старые и появляться новые функции, изменяется процесс их выполнения и т.п.

Уровень централизации и децентрализации принятия управленческих решений отображает дифференциацию прав, обязанностей и ответственности по иерархическим ступеням управления. Г.Минцберг, говоря о децентрализации «исключительно в контексте прав на принятие решений в организации», помимо основных видов децентрализации управления (вертикальной и горизонтальной) указал еще и на наличие «селективной и параллельной децентрализации»¹⁸⁴. Децентрализация принятия управленческих решений невозможна без

¹⁸³ Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2011. – С. 173.

¹⁸⁴ Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2011. – С. 181

соответствующего процесса делегирования полномочий для обеспечения участия работников всех уровней иерархии в управлении компанией.

Сложность управления – это очень многомерное понятие, включающее разнообразные параметры: количество иерархических уровней, число звеньев управления и выполняемые ими функции, количество взаимосвязей между звеньями управления и внутри подразделений, территориальное размещение подразделений, то есть наличие географически удаленных филиалов и т.п. В зависимости от всех перечисленных параметров структура может быть охарактеризована как простая или сложная.

Важнейшими элементами организационного проектирования являются также используемые в компании координационные механизмы. Г.Минцберг в свое время выделил «пять видов механизмов координации взаимодействия и контроля сотрудников: взаимное согласование; прямой контроль; стандартизацию процессов; стандартизацию параметров продуктов, работ, услуг; стандартизацию навыков и знаний (квалификации)»¹⁸⁵.

Между всеми вышеперечисленными параметрами существуют определенные взаимосвязи, что подтверждается достаточно большим количеством исследований. В зависимости от степени развития всех перечисленных параметров с точки зрения их влияния на адаптивность организационных структур была разработана шкала их оценки (см. табл. 3.1). Баллы определялись исходя из следующего принципа: 0 – самая низкая адаптивность, 5 – самая высокая.

В качестве структур управления, анализируемых на предмет их адаптивности (адаптируемости), были выбраны следующие виды:

1. Линейная
2. Линейно-штабная
3. Линейно-функциональная
4. Дивизиональная региональная

¹⁸⁵ Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2011. – 512 с.

5. Дивизиональная продуктовая
6. Дивизиональная, ориентированная на группы потребителей
7. Дивизиональная, основанная на стратегических единицах бизнеса
8. Проектная
9. Матричная
10. Программно-целевая
11. Многомерная (внутренний рынок)
12. Круговая (эдохократическая)
13. Флатархия, перламутровые организации
14. Сетевая иерархия (Wirearchies)
15. Спиральная организация
16. Холакратия (бирюзовые организации)
17. Сетевая
18. Экосистемная

Подробная характеристика большинства видов традиционных структур управления с выявлением их достоинств и недостатков была дана в 1 главе диссертации. Здесь же кратко подчеркнем особенности отдельных современных ОСУ, не нашедшие пока достаточного отражения в работе (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Особенности отдельных современных структур управления¹⁸⁶

Вид ОСУ	Характеристика ОСУ
Флатархия, перламутровые организации	Флатархия представляет собой нечто среднее между иерархиями и плоскими организациями, т.е. комбинацию иерархических и адаптивных структур. Они могут быть достаточно иерархическими, а затем формировать специальные команды в рамках гибких структур, или они могут иметь плоские структуры и формировать специальные команды, которые будут структурированы иерархически. Организации с таким типом структуры очень динамичны по своей природе. Этот подход больше подходит для организаций среднего и крупного размера, которые стремятся сочетать

¹⁸⁶ Составлено автором

	как жесткую, так и гибкую структуру. Разновидностью флатархии являются так называемые «перламутровые предприятия» (по Клейнеру¹⁸⁷), которые представляет собой «гибрид неорганической части в виде иерархического структурного каркаса, фиксируемого с помощью формальной иерархической структуры управления, и органической части в виде системы неформальных институтов (психологических установок, моральных норм), регулирующих отношения участников деятельности предприятия между собой и отношение участников к материальным и нематериальным активам предприятия. С помощью такого комплекса институтов жёсткий формальный структурный каркас облекается мягкой неформальной органической оболочкой подобно тому, как в организме человека костный скелет облекается мягкими органическими тканями. При этом формальные и неформальные структуры с течением времени как бы прорастают друг в друга, укрепляя целостность предприятия как единого устойчиво развивающегося организма. Гармоничное взаимодействие каркасной и оболочечной составляющих на перламутровых предприятиях обеспечивается за счет специальной внутрифирменной системы формализации неформальных управленческих норм и деформализации формальных».
Сетевые иерархии (Wirearchies)	Фундаментальная идея сетевой иерархии (Wirearchies) (термин, введенный Джоном Хасбэндом в 1999 г.) заключается в том, что большая часть работы выполняется через сети людей, а не через нисходящие системы управления и контроля. Сетевые связи возникают внутри и за пределами любой компании, пересекая границы подразделений и самой компании. Иерархия в этом случае не исчезает — она просто переориентируется с определения того, кто распоряжается информацией и контролирует ее, на предоставление контекста для принятия решений и управления ими. Wirearchy, по сути, представляет собой эволюцию иерархии и ни в коем случае не является ее заменой. Можно даже утверждать, что она заставляет иерархию работать. В то время как традиционная иерархия основывается на приказах и контроле, вайрархия - на лидерах и каналах коммуникации. Смысл сетевой иерархии в том, что инициативы не начинаются сверху, а могут возникать в любом месте и осуществляться специальными командами, которые знают друг друга и имеют общие цели. Это очень похоже на Pull Hierarchies (вытягивающую иерархию): периферии организации, находящиеся в непосредственном контакте с потребителем, принимают ключевые решения, а затем их поддерживает остальная часть организации для достижения результатов.

¹⁸⁷ Клейнер, Г. Б. Спиральная динамика, системные циклы и новые организационные модели: перламутровые предприятия / Г. Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2020. – Т. 18, № 4. – С. 471-496. – DOI 10.21638/spbu18.2020.401. – EDN JCBBIN.

Спиральные организации	Спиральные организации – организации, основанные на концепции двух отдельных параллельных линий ответственности: руководство повседневной работой и руководство процессами и возможностями. Отмечается, что одна ориентирована на стабильность, а другая на скорость. Первая - это контроль за повседневной работой для обеспечения того, чтобы сотрудник придерживался общих бизнес-целей. Ориентированный на рынок «менеджер по стоимости» устанавливает приоритеты и обеспечивает повседневный надзор, гарантируя, что люди могут быть задействованы настолько гибко, насколько это необходимо для удовлетворения приоритетов. Вторая линия фокусируется на способностях сотрудника, производительности и долгосрочном плане работы. Для этого менеджер по возможностям наблюдает за долгосрочным карьерным ростом и развитием навыков сотрудника. Эта модель позволяет быстро перераспределять людей, избегая путаницы, связанной с традиционной отчетностью.
Холакратия (бирюзовые организации)	Холакратия (автор - Брайан Робертсон) - «альтернативная» модель управления, работа без начальника. Сотрудник сам контролирует свое время, сам назначает себе задачи. Холакратия - это популярная система самоуправления. Согласно ее принципам, компания представляет собой саморегулирующуюся систему, в которой каждый сотрудник исполняет ряд четко обозначенных ролей, имея при этом высокую автономность и широкие полномочия в рамках своей сферы деятельности. Взаимодействие сотрудников осуществляется во время регулярных встреч. В такой организации отсутствуют менеджеры в привычном понимании, влиять на ее развитие может каждый сотрудник. Сравнивая понятия «бирюзовой организации» и «холакратии», надо отметить, что первое из них — это цель, а второе — способ ее достижения. Бирюзовую модель невозможно внедрить саму по себе — это набор принципов. Чтобы создать бирюзовую организацию, нужны конкретные методы, одним из которых и является холакратия — полноценная система, которая олицетворяет бирюзовые принципы и может заменить традиционную иерархию. Однако надо отметить, что понятие организационной структуры в этих условиях не исчезает, просто она заменяется на более гибкую.
Сетевые	Сетевые - совокупность самостоятельных фирм или подразделений, координируемых с помощью рыночных механизмов и взаимосвязанных цепочкой заказов и договорных отношений. Нельзя сказать, что в сетевых бизнес-структурах вообще нет руководителей, но их отличие от руководителей в классических иерархических структурах подобно отличию дирижера джазового оркестра от дирижера оркестра классического: руководители в сетевых бизнес-структурах задают немногочисленные базовые принципы, на основе которых система самоорганизуется, а не отдают жесткие указания. Они управляют правилами, а не людьми.

Экосистемные	Во всех случаях экосистема формируется с позиций кооперации, коллаборации, объединения, а также общей философии или мировоззрения участников. В парадигме механизмов координации «рынок–иерархия» концепция экосистем занимает промежуточное положение. Экосистема — слишком сложный механизм, чтобы пытаться управлять им «сверху вниз» и контролировать все из одной точки. Вместо этого здесь используют механизмы координации — прежде всего, через внедрение общих стандартов, правил и процессов, т.е. управление представляет собой набор правил, описывающих, кто может входить в экосистему, как поделить ценность и как решать конфликты. Общие параметры проектирования архитектуры задаются центральной фирмой. Именно она разрабатывает правила взаимодействия и стандарты.
--------------	---

Для оценки уровня адаптивности конкретных видов структур был проведен экспертный опрос специалистов по менеджменту. Как известно, степень соответствия, актуальности и достоверности результатов экспертизы во многом определяется уровнем квалификации и непредвзятым подходом экспертов в процессе оценивания, в связи с этим к роли экспертов было принято решение привлечь профессорско-преподавательский персонал кафедр менеджмента двух российских вузов. Обычно для оценки компетентности экспертов учитываются следующие факторы: их специализация, стаж и опыт работы в данной области, научная квалификация, наличие научных трудов по проблематике проведения экспертизы. Профессорско-преподавательский состав кафедр менеджмента (на одной из них треть составляют практики, на другой практиков две трети) был признан вполне компетентным для проведения экспертизы в сфере, связанной с организационными структурами управления, так как эти вопросы входят в содержание большинства управленческих дисциплин. Результаты экспертизы приведены в табл. 3.3.

Таблица 3.1

Интерпретация значений характеристики организационных структур управления с точки зрения их адаптируемости по шкале [0,5] (0 - самая низкая, 5 – самая высокая)¹⁸⁸

Степень адаптивности	Характеристика развития иерархии	Количество уровней иерархии	Масштаб компании	Уровень формализации и стандартизации деятельности	Уровень развития вертикальных связей	Уровень развития горизонтальных связей	Специализация деятельности компании	Специализация (разделение труда)	Уровень централизации и управления	Кадровая структура (уровень квалификации персонала)	Организационная сложность пространственная	Организационная сложность комплексная	Механизм координации и контроля
0	жесткая	больше 15 уровней	малая	очень высокий	очень высокий	практически отсутствуют	однонаправленное, один продукт	отсутствие функциональной специализации	полностью централизовано	персонал низкой квалификации	один рынок	практически отсутствует	прямой контроль
1	умеренная	10-15 уровней	средняя	высокий	высокий	очень низкий	два продукта	узкая функциональная специализация, жесткое закрепление функций	централизовано	большая доля персонала низкой квалификации	региональные рынки	очень низкая	стандартизация трудовых процессов
2	ограниченная	7-10 уровней	крупная, средняя	умеренный	умеренный	низкий	несколько продуктов	функциональная специализация, жесткое закрепление функций	умеренно централизовано	значительная доля персонала низкой квалификации	национальный рынок	низкая	стандартизация выпуска
3	гибрид иерархии с гибкими структурами (с преобладанием иерархии)	5-7 уровней	крупная	низкий	низкий	умеренный	многопродуктовая	функциональная специализация, отсутствие жесткого закрепления функций	баланс централизации и децентрализации	средняя квалификация	международный рынок, одна страна	умеренная	стандартизация навыков и знаний
4	гибрид иерархии с гибкими структурами (с преобладанием гибких структур)	более плоские (Flatter), гетерархия – 3-5 уровней	крупная, средняя, малая	очень низкий	очень низкий	высокий	диверсификация	широкая функциональная специализация	децентрализовано	большая доля персонала высокой квалификации	международный рынок, несколько стран	высокая	стандартизация норм
5	отсутствие иерархии	плоские (Flat) – 2 уровня	крупная	отсутствует	практически отсутствуют	очень высокий	диверсификация, многопродуктовая	интеграция, прежде всего, горизонтальная, интеллектуальное сотрудничество	полностью децентрализовано	персонал высокой квалификации	глобальный рынок	очень высокая	взаимное согласование

¹⁸⁸ Составлено автором

Таблица 3.3

Результаты оценки уровня адаптивности конкретных видов организационных структур управления, полученные в ходе экспертного опроса¹⁸⁹

Вид ОСУ	Характеристика развития иерархии	Количество уровней иерархии	Масштаб компании	Уровень формализации и стандартизации деятельности	Уровень развития вертикальных связей	Уровень развития горизонтальных связей	Специализации деятельности компании	Специализация (разделение труда)	Уровень централизации управления	Кадровая структура (уровень квалификации персонала)	Организационная сложность пространственная	Организационная сложность комплексная	Механизмы координации и контроля
Линейная	0	3	0	2	0	0	0	0	0	5	0	0	0
Линейно-штабная	0	3	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Линейно-функциональная	0	2	1	0	0	1	2	1	1	1	2	2	1
Дивизиональная региональная	1	1	2	2	1	2	3	2	2	2	4	3	2
Дивизиональная продуктовая	1	1	2	2	1	2	3	2	2	2	3	3	2
Дивизиональная, ориентированная на группы потребителей	1	1	2	2	1	2	3	2	2	2	3	3	2
Дивизиональная на основе стратегических единиц бизнеса	1	0	3	2	1	2	3	3	3	3	5	4	2
Проектная	2	4	1	3	2	4	0	3	3	4	1	3	3
Матричная	2	4	1	3	2	4	2	2	3	4	4	4	3

¹⁸⁹ Составлено автором

Программно-целевая	2	4	1	3	2	4	2	3	3	4	1	3	3
Многомерная (внутренний рынок)	3	3	5	2	2	3	3	3	3	3	4	5	2
Круговая (эдохократическая)	4	4	1	4	3	3	2	5	4	5	3	3	3
Флатархия, перламутровые организации	3	3	5	3	3	4	3	4	3	4	4	4	2
Сетевые иерархии (Wirearchies)	4	4	5	3	3	4	3	4	3	4	4	4	2
Спиральные организации	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	3
Холакратия (бирюзовые организации)	5	5	0	5	5	5	2	5	5	4	1	3	5
Сетевые	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	2	5	4
Экосистемные	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	2	5	4

Результаты оценки уровня адаптивности конкретных видов организационных структур, полученные в ходе экспертного опроса, позволили помимо их ранжирования в зависимости от адаптивности, результаты которого будут приведены ниже, провести и кластерный анализ с целью классификации видов структур в зависимости от их адаптируемости.

Напомним, что кластерный анализ как статистическая многомерная процедура дает возможность упорядочить объекты в сравнительно однородные группы. В результате этого анализа можно получить простые и наглядные выводы – определенную классификацию анализируемых данных за счет распределения их по группам, внутри которых элементы в определенной мере схожи. В качестве наглядного результата кластерного анализа можно использовать дендрограмму (от греческого *dendron* - "дерево") - графическое отражение последовательности объединения элементов в кластеры, это своего рода визуализатор, позволяющий лучше понять результаты исследования. Дендрограмма способна показать близость отдельных точек и кластеров друг к другу.

Прежде всего (на первом шаге анализа) путем перебора всех пар элементов определяется пара (или пары) наиболее близких элементов, которые объединяются в первичные кластеры. Далее на каждом следующем шаге к каждому первичному кластеру присоединяется элемент (кластер), который к нему ближе по расстоянию. Анализ продолжается до того времени, пока все элементы не будут интегрированы в одну группу.

Кластерный анализ видов организационных структур, исследуемых с точки зрения их адаптивности, был проведен с помощью разработанного программного модуля, написанного на языке Python. Ниже представлен фрагмент текста программы (см. рис. 3.2). Разработанный программный модуль позволил автоматизировать процесс проведения кластерного анализа и построения дендрограммы (см. рис. 3.3).

```
[ ] from scipy.cluster.hierarchy import linkage, dendrogram
import matplotlib.pyplot as plt
import pandas as pd
seeds_df = pd.read_csv('/content/drive/MyDrive/2022 Colabs/osucsv.csv')
seeds_df.head()
#print(seeds_df.head())
varieties = list(seeds_df.pop('type'))
#print(varieties)
fig, axes = plt.subplots(figsize=(15, 10))
X = linkage(seeds_df, method = 'single', metric='euclidean')
dendrogram(X, labels=varieties, leaf_rotation=90, leaf_font_size=12)
plt.show()
```

Рис. 3.2 – Фрагмент программного модуля проведения кластерного анализа и построения дендрограммы¹⁹⁰

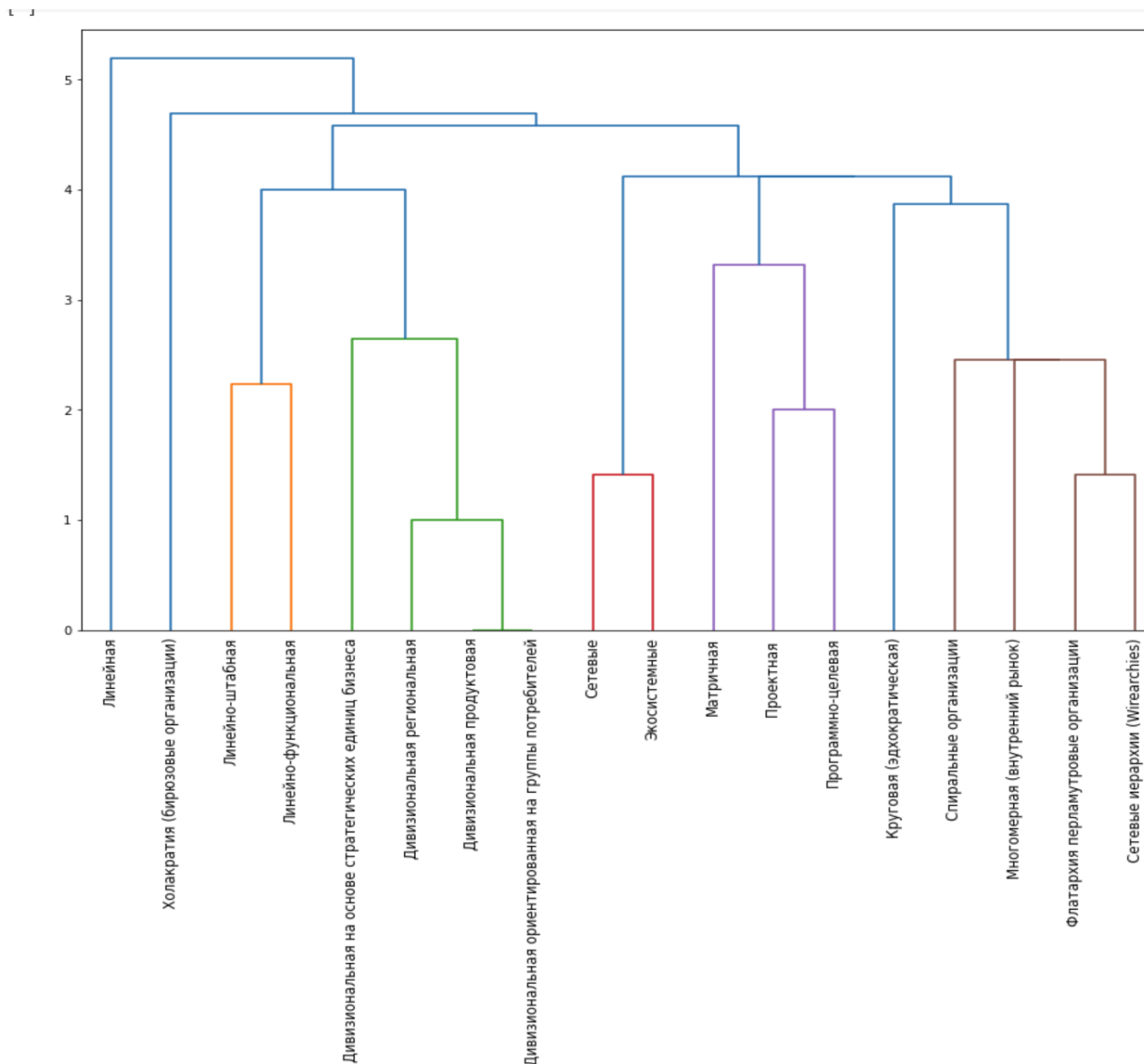


Рис. 3.3 - Дендрограмма сходства анализируемых организационных структур управления¹⁹¹

¹⁹⁰ Составлено автором

¹⁹¹ Составлено автором

Приведенная на рис. 3.3 дендрограмма представляет собой древовидную структуру, включающую n уровней, каждый из которых показывает один из последовательных шагов процесса укрупнения кластеров. Дендрограмма позволила проанализировать взаимные связи между объектами из исследуемого множества структур управления. Ключом к интерпретации дендрограммы явилось сосредоточение внимания на высоте, на которой любые две структуры соединяются вместе.

Анализируя приведенный выше рисунок, мы можем отметить, что два вида организационных структур практически совпадают – дивизиональная продуктовая и дивизиональная структура, ориентированная на группы потребителей. Наиболее похожи, так как высота звена, соединяющего их вместе, наименьшая и все разновидности дивизиональных структур (за исключением основанных на стратегических единицах бизнеса). Следующие две группы наиболее похожих структур — это сетевые и экосистемные и вторая пара – флатархии, перламутровые организации и сетевые иерархии (Wirearchies). На приведенной выше дендрограмме ее высота указывает порядок, в котором кластеры были объединены. Процесс кластеризации продолжался до того времени, пока все виды структур не были интегрированы в одну группу.

Результаты проведенного кластерного анализа подтверждают, что в зависимости от уровня адаптивности выделяются две большие группы организационных структур, которые традиционно называются иерархическими и органическими (они же адаптивные, гибкие). И только два вида структур выбиваются из этой общей картины – линейная и холакратия – два крайних варианта и абсолютно противоположных друг другу. Проведенный кластерный анализ подтвердил правильность выбора состава экспертов, их компетентность, а результаты анализа явились дополнительным обоснованием правильности сделанных ниже выводов.

Было проведено ранжирование структур управления в зависимости от их адаптивности к условиям изменяющегося бизнес-пространства и выявлены

самые адаптивные структуры. Результаты ранжирования приведены в табл. 3.4.

Таблица 3.4

Результаты ранжирования организационных структур в зависимости от их адаптивности¹⁹²

Вид ОСУ	Общее количество баллов, полученных в результате экспертизы	Усредненное количество баллов на 1 параметр	Ранг по уровню адаптируемости
Сетевые	58	4,46	1-2
Экосистемные	58	4,86	1-2
Холакратия (бирюзовые организации)	50	3,85	3
Сетевые иерархии (Wirearchies)	47	3,62	4-5
Спиральные организации	47	3,62	4-5
Флатархия, перламутровые организации	45	3,46	6
Круговая (эдхократическая)	44	3,38	7
Многомерная (внутренний рынок)	41	3,15	8
Матричная	38	2,92	9
Программно-целевая	35	2,69	10
Проектная	33	2,54	11
Дивизиональная на основе стратегических единиц бизнеса	32	2,46	12
Дивизиональная региональная	27	2,08	13
Дивизиональная продуктовая	26	2,00	14-15
Дивизиональная, ориентированная на группы потребителей	26	2,00	14-15
Линейно-функциональная	14	1,08	16

¹⁹² Составлено автором

Линейно-штабная	11	0,85	17
Линейная	10	0,77	18

Было доказано, что самыми адаптивными являются сетевые и экосистемные структуры. К достаточно адаптивным относятся структуры, представляющие собой гибрид иерархии и сетевых структур: сетевые иерархии (Wirearchies), спиральные организации, флатархии, перламутровые организации и круговые (эдхократические) структуры. Особое место среди структур управления занимают и многомерные организации, в рамках которых создается внутренний рынок компании.

Для того, чтобы адаптационные процессы в условиях постоянно протекающих изменений бизнес-пространства проходили наиболее успешно и эффективно, структуры управления должны обладать определенными характеристиками, влияющими на уровень их адаптивности. К подобного рода характеристикам можно отнести размытость иерархии (ее отсутствие или ограниченное количество уровней управления, нечеткость определения уровней иерархии), слабую или умеренную формализацию и стандартизацию правил и процедур, хорошо развитые горизонтальные связи (связи кооперации и координации, высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом), децентрализацию управления, неформальные отношения, носящие личностный характер, командный вариант работы и т.п.

Следовательно, основой успешного функционирования компаний в условиях динамично меняющегося бизнес-пространства является использование адаптивных структур управления или изменение отдельных параметров иерархических структур с целью повышения их адаптивности.

ВЫВОДЫ

В рамках разработки методического подхода к оценке уровня адаптивности структур управления были уточнены определения терминов

«адаптация организационных структур» и «адаптивность структур», систематизированы виды адаптации, определен набор из 18 видов структур для анализа уровня их адаптивности, выявлено тринадцать основных характеристик структур управления и разработана шкала оценки уровня их адаптивности, проанализировано влияние этих параметров на уровень адаптивности структур управления.

Исследование позволило оценить уровень адаптивности отдельных видов организационных структур управления к условиям изменяющегося бизнес-пространства и ранжировать их в зависимости от этого уровня, выявить среди них самые адаптивные структуры. Были определены параметры как иерархических, так и органических структур управления, отражающие уровень их адаптивности, что позволило подтвердить вывод о более высоких адаптивных свойствах органических структур управления.

Результаты исследования подтвердили, что в зависимости от уровня адаптивности целесообразно выделять две большие группы структур, которые обычно называются иерархическими и органическими (адаптивными). Традиционно к органическим относят проектные, матричные, программно-целевые, сетевые структуры. В рамках нашего исследования этот перечень был серьезно расширен, в него добавились холакратия (бирюзовые организации), сетевые иерархии (Wirearchies), спиральные организации, флатархии, перламутровые организации, круговые (эдхократические) структуры, экосистемные структуры. Для них характерны децентрализация разработки и принятия управленческих решений, минимальный уровень регламентации деятельности и т.п.

Было выявлено, что самыми адаптивными из всех структур являются сетевые и экосистемные. Высоким уровнем адаптивности характеризуются структуры, представляющие собой гибрид иерархии и сетевых структур: сетевые иерархии (Wirearchies), спиральные организации, флатархии, перламутровые организации и круговые (эдхократические) структуры. Особое место среди них отводится и многомерным организациям, в рамках которых

создается внутренний рынок компании. Использование органических (адаптивных) структур представляется одним из необходимых условий поддержания жизнеспособности компании.

Адаптация в общем случае может осуществляться при использовании любой структуры управления, как традиционной иерархической, так и органической. И глубина адаптационной трансформации может быть различной в зависимости от направлений развития структур: формирования новых более адаптивных структур или повышения адаптивности уже существующих.

3.3. Разработка модели взаимосвязи видов организационных структур управления, факторов, их определяющих, и параметров, их характеризующих, и определение путей адаптации структур управления к условиям изменяющегося бизнес-пространства

Основой успешного развития компаний в условиях турбулентности бизнес-пространства является использование определенных типов организационных структур управления или изменение их отдельных параметров с целью повышения уровня адаптивности с учетом влияния на них всевозможных факторов.

Однако с отражением оценки влияния факторов на структуры управления возникают большие проблемы. Практически нет исследований, посвященных взаимосвязи видов структур, оказывающих на них влияние факторов и параметров, характеризующих ОСУ, хотя отдельные параметры структур управления, безусловно, рассматриваются в трудах классиков менеджмента. Встречаются лишь редкие попытки взаимоувязки отдельных факторов и видов ОСУ. Так, 15 лет назад была предпринята попытка оценить влияние факторов на структуры управления по балльной системе и предположить, что конкретной сумме баллов соответствует определенная

структура управления¹⁹³. Но данный подход был весьма субъективен, при этом рассматривалось всего 4 фактора и 5 видов структур. Пятибалльная шкала использовалась и при проведении ранжирования факторов, влияющих на ОСУ при строительстве технически сложных объектов, в одном из последних исследований в этой области¹⁹⁴, где анализировалось всего 5 видов ОСУ.

Для формирования действенного механизма адаптации структур управления к условиям изменяющегося бизнес-пространства предлагается использовать разработанную автором модель взаимосвязи видов организационных структур управления, факторов, их определяющих, и параметров, их характеризующих. В модели комплексно учитывается большинство аспектов, определяющих в современных условиях вид структуры управления и направления ее совершенствования.

Для разработки этой модели, как и для оценки уровня адаптивности конкретных видов структур, был проведен экспертный опрос специалистов по менеджменту. В качестве структур управления, используемых в модели, были выбраны те же организационные структуры, которые в параграфе 3.2 исследовались на предмет их адаптивности (адаптируемости). Напомним их:

1. Линейная
2. Линейно-штабная
3. Линейно-функциональная
4. Дивизиональная региональная
5. Дивизиональная продуктовая
6. Дивизиональная, ориентированная на группы потребителей
7. Дивизиональная, основанная на стратегических единицах бизнеса
8. Проектная

¹⁹³ Орлов Е.А. Что способствует изменению оргструктуры предприятия? Факторы и параметры, влияющие на оптимизацию организационной структуры предприятия в современный период // Российское предпринимательство. 2009. № 10-1. С. 75–81. EDN: <https://elibrary.ru/kzpfifl>

¹⁹⁴ Сират Д., Руденко А.А. Анализ основных факторов, влияющих на выбор организационных структур управления при строительстве технически сложных объектов // Вестник Томского государственного архитектурно-строительного университета. 2024. Т. 26. № 3. С. 219–232. EDN: <https://elibrary.ru/iyhxfm>. <https://doi.org/10.31675/1607-1859-2024-26-3-219-232>

9. Матричная

10. Программно-целевая

11. Многомерная (внутренний рынок)

12. Круговая (эдохократическая)

13. Флатархия, перламутровые организации

14. Сетевая иерархия (Wirearchies)

15. Спиральная организация

16. Холакратия (бирюзовые организации)

17. Сетевая

18. Экосистемная

Исследование, проведенное в параграфах 2.2 и 3.2 диссертации, позволило выявить достаточно полный перечень факторов, влияющих на структуры управления, и характеризующих их параметров. Причем под факторами понимаются категории, влияющие на ОСУ, а под параметрами – характеристические свойства структур. За основу были приняты факторы, представленные в п. 2.2, с учетом выявленной в процессе ранжирования их значимости. Наиболее значимые факторы были разукрупнены: например, фактор «размеры, сложность и масштаб деятельности компании» в модели представлен в виде трех составляющих – масштаб компании, количество видов выпускаемой продукции, количество направлений деятельности; фактор «цели, стратегии, принципы функционирования компании» разделен на следующие составные части – характеристика претворяемых в жизнь целей и задач, стратегия, стратегия по Р. Майлзу и К. Сноу, производственная стратегия. Некоторые факторы были несоизмеримыми друг с другом по масштабу, в результате чего наиболее масштабные из них были структурированы.

В качестве параметров рассмотрены характерные свойства структур, проанализированные с точки зрения их адаптивности (п. 3.2) и дополненные на основе изучения трудов зарубежных и российских ученых и эмпирических исследований. Необходимо особо отметить тесную связь между факторами и

параметрами, характеризующими ОСУ. В отдельных случаях эти понятия могут совпадать. Так, фактор «отношение руководящего состава к соотношению между централизацией и децентрализацией, определяющее уровень централизации» в то же время является параметром (уровень централизации), характеризующим структуру управления.

В результате при построении модели учитывался 41 фактор и параметр. Перечень этих факторов и параметров, а также их характеристики, используемые для разработки и обучения модели, приведены в табл. 3.4. Эти характеристики (в виде выпадающего меню) использовались в анкетах при проведении экспертного опроса.

Таблица 3.4

**Факторы и параметры, влияющие на выбор и совершенствование
структуры управления компанией¹⁹⁵**

Факторы, влияющие на ОСУ, и параметры, их характеризующие	Характеристики факторов и параметров
Количество направлений деятельности (уровень специализации деятельности компании)	только одно
	одно-два
	три и свыше трех
	отсутствует однозначная связь
Количество видов выпускаемой продукции	только один продукт (услуга)
	один или несколько видов продукции
	многопродуктовая
	отсутствует однозначная связь
Степень диверсификации деятельности компании	специализированная деятельность
	диверсифицированная деятельность
	отсутствует однозначная связь
Количество обслуживаемых географических рынков	только один
	работа на региональных рынках
	работа на нескольких рынках (национальном, международном, глобальном)
	отсутствует однозначная связь
Отраслевой профиль	традиционные отрасли
	быстро развивающиеся отрасли
	отсутствует однозначная связь

¹⁹⁵ Составлено автором

Особенности отрасли	добывающие и традиционные обрабатывающие отрасли
	отрасли, связанные с цифровыми технологиями
	отсутствует однозначная связь
Масштабы международной деятельности и формы ее осуществления	отсутствие внешнеэкономической деятельности
	экспортно-импортная деятельность
	наличие дочерних предприятий за границей, в том числе производственных
	отсутствует однозначная связь
Характер организационных форм межфирменной интеграции	отсутствие форм интеграции
	концерн
	конгломерат
	стратегический альянс,
	экосистема
	отсутствует однозначная связь
Характеристика вида деятельности	любая деятельность на этапе стартапа
	производственная, торговая (посредническая), сфера услуг
	производственная
	научная и научно-производственная, творческая
	проектная
	отсутствует однозначная связь
Масштаб компании	крупные компании (свыше 250 чел.)
	средние компании (100-250 чел.)
	малые компании (до 100 чел.)
	микропредприятия (до 15 чел.)
	отсутствует однозначная связь
Характеристика разделения труда	отсутствие функциональной специализация
	узкая функциональная специализация, жесткое закрепление функций
	функциональная специализация
	интеграция, прежде всего, горизонтальная, интеллектуальное сотрудничество
	отсутствует однозначная связь
Жизненный цикл развития организации	созидательная фаза
	фаза руководства
	фаза делегирования полномочий
	фаза координации
	фаза сотрудничества
	отсутствует однозначная связь
Характеристика иерархии управления	жесткая иерархия, уровни управления четко определены

	умеренная иерархия
	гибкие структуры с сохранением нескольких уровней иерархии
	размытость иерархии, количество уровней сокращено
	практически отсутствие иерархии
Характеристика вертикальных и горизонтальных связей	сильно развитые вертикальные связи, коммуникации по горизонтали почти отсутствуют
	развитые вертикальные связи, для коммуникации и сотрудничества по горизонтали создаются специальные органы
	высокий уровень горизонтальной интеграции между персоналом. Хорошо развитые связи кооперации и координации
	вертикальные связи для всей компании и хорошо развитые горизонтальные связи для отдельных команд (групп)
	отсутствие должностей, руководителей, директоров — все равны, «в одной плоскости»
Производственная стратегия	ориентация на занятие определенной рыночной ниши (монопродуктовая)
	ориентация на выпуск разнообразной продукции в разных группах и категориях товаров, на диверсификацию продукции
	ориентация на присутствие на разных рынках по географическому признаку, выход на новые региональные рынки
	частые обновления продукта/услуги
	отсутствует однозначная связь
Тип производства	массовое, крупносерийное, среднесерийное производство
	мелкосерийное производство
	единичное производство
	отсутствует однозначная связь
Тип технологии производства (по Ч. Перроу)*	рутинная
	ремесленная, инженерная
	нерутинная
	отсутствует однозначная связь
Вид технологий (по Дж.Томпсону)*	многозвенные технологии (последовательная взаимозависимость)
	посреднические технологии (объединенная взаимозависимость)
	интенсивная технология (обоюдная взаимозависимость)
	отсутствует однозначная связь
Тип интеграционных процессов внутри компании	вертикальная интеграция
	горизонтальная интеграция

	диверсификация
	отсутствует однозначная связь
Темпы обновления продукции и технологии	низкие
	средние
	высокие
	отсутствует однозначная связь
Уровень автоматизации системы управления производством	низкий
	средний
	высокий
	отсутствует однозначная связь
Характеристика реализуемых целей и задач	цели и задачи простые и ясные. Задачи поддаются делению. Работы измеряемы
	цели и задачи сложные. Задачи не имеют четких границ. Работы измерить сложно
	отсутствует однозначная связь
Возможность регламентации выполнения функций	отсутствие функциональной специализация
	одни и те же работы постоянно повторяются, что позволяет их регламентировать
	все реже повторяются одни и те же работы, становится сложно регламентировать выполнение функций
Формализация применяемых правил и процедур, стандартизация	жесткая формализация правил и процедур
	умеренная формализация
	слабая формализация
Уровень централизации (отношение руководства к соотношению между централизацией и децентрализацией)	централизованное принятие управленческих решений
	средний уровень централизации
	низкий уровень централизации
	децентрализация управления
Стратегия	стратегия лидерства по издержкам
	стратегия дифференциации
	стратегия развития рынка
	стратегия диверсификации
	отсутствует однозначная связь
Стратегия (по Р. Майлзу и К. Сноу)*	изыскатели
	анализатор с высокой инновационной активностью
	анализатор с низкой инновационной активностью
	защитники
	отсутствует однозначная связь
Характеристика обязанностей персонала	узко определенные обязанности, права и ответственность
	широко определенные обязанности, права и ответственность
	отсутствует однозначная связь

Характеристика отношений персонала компании	формальные отношения, носящие официальный характер
	гибрид формальных и неформальных отношений
	неформальные отношения, носящие личностный характер
Характеристика диапазона управления (объем управления и нормы управляемости)	узкий (преимущественно много уровней управления)
	широкий (ограниченное количество уровней управления)
	практически отсутствие уровней управления
Преимущественная ориентация на функции управления или бизнес-процессы	отсутствие функциональной специализация
	преимущественная ориентация на функции управления (их состав, содержание и объем, задачи функционирования организации)
	преимущественная ориентация на бизнес-процессы
Уровень цифровизации функций управления и коммуникаций	ограниченное использование цифровых технологий
	активное использование цифровых технологий
	цифровизации в основе деятельности
Квалификация работников	низкая (большая доля низкоквалифицированного персонала)
	средняя
	высокая
	отсутствует однозначная связь
Стиль руководства	авторитарный
	координационный, демократический
	либеральный (практически отсутствие руководства)
Тип руководства	моноцентрический, постоянный
	полицентрический, смена лидеров по ситуациям
	отсутствует однозначная связь
Источник власти	должностная позиция
	знание
	должностная позиция и знание
Тип организационной культуры (по Р.Акоффу)*	корпоративный
	консультативный
	«партизанский»
	предпринимательский
	отсутствует однозначная связь
Организационная культура (по Р. Куину и К. Камерону)*	клановая
	бюрократическая
	рыночная
	адхократическая
	Отсутствует однозначная связь
Характеристика бизнес-системы	инсорсингового типа

	аутсорсингового типа
	виртуальная (в т.ч. большинство функций, прежде всего производство, на аутсорсинге)
	отсутствует однозначная связь
Макро-бизнес-пространство	простая-стабильная
	простая-динамичная
	сложная-стабильная
	сложная-динамичная
Повышение интенсивности конкуренции	защита от конкурентов
	сотрудничество с конкурентами (коопетиция)
	отсутствует однозначная связь

*- см. Приложение 3

Необходимые пояснения к ряду факторов и параметров приведены в Приложении 3.

В отличие от предыдущих попыток исследователей увязать факторы и параметры с видами структур управления (например, с использованием метода балльных оценок), предлагаемая модель базируется на технологии искусственного интеллекта, являясь нейросетевой. При ее разработке для установления взаимосвязи между видами структур управления, факторами и параметрами, влияющими на их оптимизацию, была разработана программа на языке Python.

Разработанная модель относится к классу предиктивно-аналитических, то есть позволяющих выявить связи между изменениями параметров в прошлом и определить их поведение в будущем. Она основана на рекуррентных нейронных сетях с долгой краткосрочной памятью (LSTM – Long Short-Term Memory) и представляет собой тип архитектуры нейронных рекуррентных сетей, отличительной особенностью которых является способность обучения долговременным зависимостям, которые скрыты в структуре массива анализируемых данных. Расчет параметров сети LSTM для нашей модели выполнялся с использованием библиотеки Keras языка программирования Python, специально предназначенной для решения задач глубокого машинного обучения.

Эта программа представляет собой пример использования искусственного интеллекта для принятия управленческих решений по адаптации организационных структур к условиям изменяющегося бизнес-пространства. Известно, что искусственный интеллект – это технология, разработанная с целью воспроизведения навыков, присущих человеку, включающая комплекс моделей и методов, позволяющий на основе полученной информации делать определенные выводы. Основная характеристика искусственного интеллекта – способность извлечь знания из набора данных. Таким образом, разработанная модель позволяет комплексно подойти к исследованию структур управления.

В современном мире искусственный интеллект и машинное обучение становятся все более привлекательными и широко используются для решения управленческих задач и принятия управленческих решений. Одним из ключевых инструментов для реализации нейросетевых архитектур и алгоритмов глубокого обучения как раз и является универсальный и достаточно удобный язык программирования Python. И именно он стал широко использоваться для разработки искусственного интеллекта.

Самая главная отличительная особенность искусственного интеллекта – это способность обучаться и совершенствоваться в ходе выполнения поставленных задач. Искусственный интеллект способен адаптироваться к ситуации, исходя из заданных параметров. Обычная же система может лишь решать заданную задачу по одной и той же схеме.

Глубокое обучение – один из разделов машинного обучения. Модель глубокого обучения очень сильно напоминает структуру человеческого мозга. Человеческий мозг состоит из миллиардов нейронов, которые взаимодействуют посредством электрохимических сигналов, а в глубоком обучении искусственные нейронные сети состоят из узлов, которые связаны между собой весами. «Нейронные сети – математические модели, имитирующие работу человеческого мозга и состоящие из соединенных между собой нейронов, а именно простых вычислительных элементов.

Нейронные сети способны анализировать входные данные и находить в них сложные зависимости и паттерны. Глубокое обучение - это метод машинного обучения на основе искусственных нейронных сетей с большим количеством слоев. Благодаря многослойной структуре, такие сети могут строить более сложные модели и находить скрытые зависимости в данных»¹⁹⁶.

Благодаря наличию мощных библиотек, таких как TensorFlow и Keras, создание и обучение нейронных сетей на Python стало более доступным. «TensorFlow — это библиотека для машинного обучения, разработанная компанией Google. Она позволяет определять, тренировать и запускать нейронные сети различных архитектур. Keras - библиотека глубокого обучения высокого уровня, может использовать TensorFlow в качестве бэкенда. Keras упрощает создание моделей нейросетей благодаря удобному API»¹⁹⁷ (API (англ. Application Programming Interface — программный интерфейс приложения) - набор способов и правил, по которым различные программы общаются между собой и обмениваются данными). TensorFlow имеет высокоуровневый API (tf.keras) и низкоуровневый API. В данной работе был использован низкоуровневый API (рис. 3.3)

```
import sys
import numpy as np
import matplotlib.pyplot as plt
from tensorflow import keras
from tensorflow.keras.layers import Dense
import pandas as pd
df = pd.read_csv('/content/drive/MyDrive/Colab Notebooks/' + 'data.csv')
```

Рисунок 3.3 - Фрагмент программы, написанной на языке Python¹⁹⁸

Модель подверглась обучению, базой для которого послужили результаты экспертного опроса (каждым экспертом были охарактеризованы 18 видов структур управления по 41 фактору и параметру), то есть достаточно

¹⁹⁶ <https://habr.com/ru/articles/770554/>

¹⁹⁷ <https://habr.com/ru/articles/770554/>

¹⁹⁸ Составлено аавтором

большой объем данных (для разработки модели в экспертизе участвовал 31 эксперт, для ее дообучения использовалась информация экспертного опроса 16-ти человек, основную долю из которых составили практики), что позволило ей обнаруживать закономерности и обучаться на их основе.

Модель, конечно же, можно обучать бесконечно, что может послужить началом будущих исследований в данной области. Опуская технические подробности создания и обучения модели, что не является задачей данного исследования, остановимся на практическом применении этой модели.

Суть работы модели: при вводе в программу параметров, характеризующих применяемую на практике структуру управления компанией, определяется конкретный вид организационной структуры, подходящий под заданные требования. Как пример использования модели, на рис. 3.4 приведен скриншот – по одной из анализируемых компаний были введены все факторы и параметры и в результате был получен рекомендуемый вид ОСУ. Аналогичные исследования были проведены и еще по трем компаниям разного масштаба и разной отраслевой направленности.

Благодаря разработанной модели становится возможным дать исчерпывающую характеристику каждому виду организационной структуры управления.

Но самое главное, она способна помочь решить важнейшую задачу данного диссертационного исследования: на ее основе легко можно обосновать выбор организационной структуры управления и, путем изменения отдельных параметров, повысить адаптивность структур с целью приспособления к условиям изменяющегося бизнес-пространства.

```
[ ] import sys
import numpy as np
import matplotlib.pyplot as plt

from keras.models import load_model
model = load_model("/content/drive/MyDrive/Colab Notebooks/VLADIMIROVA_osu_model.h5")
print("Loaded model from disk")
#loaded_model.compile(optimizer='adam', loss='mse')
data_for_prediction = [[3,3,2,3,3,3,2,1,5,2,3,4,2,2,1,2,3,3,2,3,1,3,2,2,4,2,1,1,2,3,2,3,2,1,3,3,3,1,3,1]]
max_data = [4,4,3,4,3,3,4,4,6,5,5,6,5,5,5,4,4,4,4,4,3,3,3,4,5,5,3,3,3,3,4,3,3,3,5,4,4,3]
osu_names = ['Линейная', 'Линейно-штабная', 'Линейно-функциональная',
             'Дивизиональная региональная', 'Дивизиональная продуктовая',
             'Дивизиональная, ориентированная на группы потребителей', 'Дивизиональная на основе стратегических единиц бизнеса',
             'Проектная', 'Матричная', 'Программно-целевая', 'Многомерная (внутренний рынок)',
             'Круговая (эдохратическая)', 'Флатархия', 'Сетевые иерархии',
             'Спиральные организации', 'Холакратия', 'Сетевые', 'Экосистемные']

new_data_for_prediction = []
x = [0]*new_data_len
xbasis = 0
for i in range(len(data_for_prediction[0])):
    xpos = xbasis + data_for_prediction[0][i] - 1
    x[xpos] = 1
    xbasis = xbasis+max_data[i]

new_data_for_prediction.append(x)

prediction = model.predict(new_data_for_prediction)
print(prediction)

max_index = np.argmax(prediction)

print('По данным наиболее подходящей структурой является ', osu_names[max_index])
```

Loaded model from disk
1/1 [=====] - 0s 73ms/step
[[-0.01009192 -0.01781875 0.004017 0.01806469 0.55372214 0.02790946
 0.06139678 -0.01675796 -0.00793914 0.3041528 0.04888006 0.00583291
 -0.03831501 -0.01013652 -0.02332793 0.01070978 0.01433277 -0.01035968]]
По данным наиболее подходящей структурой является Дивизиональная продуктовая

Рисунок 3.4 - Пример использования разработанной модели¹⁹⁹

Использование модели позволяет реализовать следующие задачи управления:

- уточнить тип структуры управления, подходящий под заданные требования;
- установить адекватность ОСУ трансформирующимся условиям окружающей бизнес-среды;
- определить пути совершенствования и адаптации организационной структуры: изменяя определенные параметры можно достичь ее большей адаптируемости) (ориентир для изменения параметров в сторону большей адаптируемости ОСУ представлен в табл. 3.1);
- обосновать выбор вида ОСУ и направления ее совершенствования;

¹⁹⁹ Составлено автором

- оценить и учитывать влияние факторов, на которые компания не может воздействовать;
- прогнозировать и обосновать выбор наиболее эффективной структуры для планируемого компанией направления развития.

Адаптация организационной структуры управления компанией нами рассматривается как определенным образом упорядоченная совокупность изменений ее параметров с целью обеспечения соответствия влияющим на нее факторам. Адаптация – это процесс изменения характеристик, свойств, элементов и самой организационной структуры управления в целом с целью ее приспособления к происходящим изменениям в бизнес-пространстве. Она представляет собой организационные изменения структуре управления, включая изменение функций, соподчиненности и взаимосвязи звеньев управления.

Глубина адаптационной трансформации существенно различается в зависимости от направлений развития структур управления: формирования новых более адаптивных структур или повышения адаптивности уже существующих.

Пути адаптации организационных структур управления можно свести к следующим:

1. Изменение вида структуры управления: формирование новых адаптивных или гибридных структур, характеризующихся высоким уровнем адаптивности. В результате должна быть сформирована структура, которая будет способствовать успешному функционированию компании и обладать необходимым потенциалом адаптивности в условиях изменяющегося бизнес-пространства. При этом чем выше гибкость и адаптивность структуры управления, тем меньше времени в дальнейшем потребуется для ее адаптации. При гибридных структурах управления на уровне штаб-квартиры компании

целесообразно использовать адаптивные структуры на уровне подразделений.

2. Корректировка структуры управления за счет добавления или ликвидации звеньев управления:

- выявление основных видов деятельности (подразделений), которые имеют стратегическое значение для успешной деятельности компании, и придание им статуса основных звеньев организационной структуры управления;
- определение видов деятельности, которые могут более успешно и эффективно осуществляться сторонними организациями, т.е. будут переданы на аутсорсинг;
- создание новых подразделений в соответствии с возникновением новых направлений деятельности или новых функций;
- ликвидация подразделения или нескольких подразделений в связи с отсутствием необходимости реализации ряда функций или бизнес-процессов;
- перегруппировка подразделений (изменение функций, связей, в том числе иерархических, перераспределение сотрудников);
- изменение статуса подразделения, в частности придание ему большей самостоятельности, например статуса стратегической единицы бизнеса.

3. Корректировка организационной структуры управления за счет изменения характера и направленности связей между звеньями управления:

- a. ликвидация неэффективных и формирование новых связей между подразделениями;
- b. добавление или ликвидация горизонтальных связей (связей координации);

- с. изменение числа вертикальных связей (что приводит к увеличению или сокращению уровней иерархии).

Совершенствование системы подчиненности;

- d. выбор соответствующего уровня централизации и децентрализации управления;
- e. создание эффективного механизма координации работ;
- f. изменение стиля руководства и управления;
- g. появление новых и усложнение имеющихся связей с организациями-партнерами.

4. Совершенствование деятельности отдельных звеньев управления с целью повышения адаптируемости применяемой структуры управления за счет изменения количественного состава и квалификационного уровня персонала, перечня должностных обязанностей и ответственности сотрудников:

- a. четкое, но в то же время гибкое, разделение труда, распределение функций, полномочий и ответственности персонала;
- b. равномерное распределение работ, необходимых ресурсов;
- с. сбалансированность уровня полномочий, ответственности и мотивации работников;
- d. совершенствование механизма взаимодействия сотрудников;
- e. разработка процедуры перегруппировки сотрудников в случае изменения приоритетности реализуемых направлений деятельности;
- f. перегруппировка сотрудников между звеньями управления;
- g. изменение штатного состава персонала;
- h. привлечение новых сотрудников в организацию;
- i. формирование новых требований к квалификационному уровню персонала;
- j. организация переподготовки и повышения квалификации работников;

- к. разработка системы мотивации, направленной на активизацию участия персонала в деятельности компании;
- л. определение новых полномочий сотрудников новых звеньев управления или реформированных подразделений.

Адаптацию организационных структур управления целесообразно рассматривать как одну из комплексных задач менеджмента, реализуемых перманентно. В компаниях целесообразно разрабатывать планы мероприятий по обеспечению приспособления структуры управления к факторам окружения, повышению степени оперативности реагирования на изменения, необходимой для адаптации, а также обеспечения баланса состояния микро- и макро-бизнес-пространства. В данном исследовании представлен механизм адаптации организационной структуры, но в каждом конкретном случае требуется разработка мероприятий по ее изменению, корректировке ее параметров, алгоритма деятельности в зависимости от условий бизнес-пространства. Необходимо предусмотреть определение уровня централизации или децентрализации управления, степени формализации и стандартизации деятельности, форм разделения управленческого труда, специализации деятельности, механизма координации и контроля и т.п.

ВЫВОДЫ

Благодаря проведенному исследованию был выявлен значительный перечень факторов, которые оказывают влияние на организационные структуры управления, а также были определены параметры, характеризующие организационные структуры управления. При построении модели учитывался 41 фактор и параметр.

Для установления взаимосвязи между видами структур управления, факторами и параметрами, влияющими на их оптимизацию, была разработана программа на языке Python. Модель была обучена. Базой для ее обучения послужили результаты экспертного опроса. Для обучения использовался большой объем данных, что позволяет ей обнаруживать закономерности и обучаться на основе этих закономерностей.

Благодаря разработанной модели становится возможным дать исчерпывающую характеристику каждому виду организационной структуры управления. Но самое главное, она способна помочь решить основную задачу данного диссертационного исследования: на ее основе легко можно определить пути адаптации организационных структур управления в условиях изменяющегося бизнес-пространства. Используя данную модель, можно решить конкретные задачи, а именно: выявить соответствие ОСУ изменяющимся условиям бизнес-пространства; определить пути адаптации организационной структуры; обосновать выбор вида организационной структуры управления и направлений ее совершенствования; оценить и учесть влияние факторов, на которые компания не может воздействовать; предсказать и обосновать в зависимости от планируемого направления развития компании выбор наиболее эффективной структуры для этих условий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе проведенного исследования достигнута цель, решены поставленные задачи, на основании чего, определены и сделаны следующие выводы.

1. Под организационной структурой управления в диссертационном исследовании понимаются состав звеньев управления (самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления) и их взаимосвязь и подчиненность (то есть как вертикальные связи – связи руководства и подчинения, так и горизонтальные связи - связи кооперации и координации).

В качестве ключевых элементов организационных структур управления рассматриваются звенья управления, ступени (уровни) управления и связи - взаимоотношения, коммуникации, возникающие в процессе управления.

В целях построения авторской классификации структур управления организацией в процессе исследования были выделены следующие характеристические признаки структур управления: жесткость иерархии, степень централизации управления, количество уровней иерархии, принципы структуризации подразделений структуры, факторы времени, охват реализуемых функций. Было представлено восемь основополагающих классификационных признаков, позволяющих разделить организационные структуры управления компании на отдельные виды.

Рассмотрены различные принципы, на которых основывается формирование и совершенствование структур управления компанией. Анализ принципов построения структур управления позволяет сделать вывод о том, в современном менеджменте выделяется достаточно большое количество принципов. В процессе исследования была представлена авторская структура общих и специфических принципов формирования иерархических и адаптивных организационных структур, обусловленная особенностями их функционирования, системой управления. Определено, что общие принципы

используются всеми типами организационных структур, а специфические – отдельно адаптивными или иерархическими структурами управления. Принципы и вытекающие из них требования относятся как к проектированию организационных структур управления для новых и реформируемых компаний, так и к анализу и совершенствованию на их основе действующих структур. Соблюдение этих принципов и требований является необходимым условием достижения рациональности структур управления.

2. Организационная структура управления компаний будущего связана с переходом к интеграции в содержании и характере управленческой деятельности, с дебюрократизацией, отказом от формализации, избыточной иерархии. ОСУ компаний будущего связаны с их трансформацией в плоские структуры управления, с осуществлением децентрализации функций управления, с повышением роли нововведенческой деятельности. Преимущественно, структурами управления компаний будущего выступают сетевые, виртуальные, многомерные организационные структуры управления, основанные на интенсивном внедрении инноваций и процесса цифровизации и IT-технологий.

3. В ходе диссертационного исследования был уточнен понятийный аппарат, связанный с бизнес-окружением компании, проанализированы различные характеризующие его термины, в качестве основного понятия предлагается использовать понятие «бизнес-пространство», охарактеризована структура бизнес-пространства, рассмотрены особенности бизнес-окружения в современных условиях. Была подчеркнута размытость границ организаций, отмечено, что в условиях широкого распространения различных форм межфирменной интеграции жесткое противопоставление внутренней и внешней среды компании является некорректным. В ходе исследования структуры бизнес-пространства был выявлен его многоуровневый характер, взаимовлияние факторов. Считается целесообразным использовать трехуровневую модель бизнес-пространства как комплекса элементов и факторов, активно влияющих на деятельность

хозяйствующих субъектов: макроуровень, мезоуровень и микроуровень бизнес-пространства. Исследовано воздействие бизнес-пространства на деятельность компании и в свою очередь влияние компаний на его формирование. Если на макроокружение компании практически нереально воздействовать или контролировать его элементы, то факторы микроуровня бизнес-пространства непосредственно зависят от деятельности компании. Установлено, что факторы макроуровня влияют на бизнес-пространство на мезоуровне, а то в свою очередь на микро-бизнес-пространство компании, т.е. наблюдается определенная иерархия факторов бизнес-пространств различных уровней, что обязательно должно учитываться при адаптации организационных структур управления к их изменению. Внешние факторы не оказывают прямого воздействия именно на ОСУ, они воздействуют на внутренние факторы, влияющие на структуру управления, т.е. существует определенная иерархия факторов.

4. В ходе исследования были выявлены и сгруппированы факторы, влияющие на изменение организационных структур управления. Среди них выделены следующие группы: факторы общего характера, непосредственно влияющие на изменение структур управления; факторы, связанные с изменениями, происходящими в производственной структуре компании; факторы, обусловленные изменением системы управления; факторы, хоть и влияющие на изменение структуры управления, но в целом, сами определяемые ею, и факторы, обусловленные изменением внешней среды.

В процессе установления степени воздействия факторов на изменение организационных структур было проведено их ранжирование. В этих целях были использованы методы экспертных оценок и парного сравнения.

Результаты ранжирования позволили сделать вывод, что наибольшее воздействие на структуры управления оказывают такие факторы, как: размеры, сложность и масштаб деятельности компании; цели, стратегии, принципы функционирования компании; вид деятельности и уровень специализации деятельности компании; отраслевой профиль, особенности

отрасли.

Так в ходе исследования отраслевых особенностей были выявлены следующие закономерности: автомобильные компании в основном используют дивизиональные структуры регионального типа, только для очень крупных компаний возможен продуктовый тип структуры; фармацевтические компании применяют в основном продуктовый тип дивизиональной структуры; нефтяные компании используют в основном продуктовый тип дивизиональной структуры; высокотехнологичные компании проявляют стремление использовать более гибкие адаптивные структуры управления, если не на уровне штаб-квартиры, то на уровне подразделений.

Процесс цифровизации системы управления оказывает непосредственное влияние на изменение ОСУ в пользу формирования адаптивных структур: горизонтальных, виртуальных и сетевых организационных структур. Изменяются и состав, и содержание функций управления посредством их сокращения у менее эффективных подразделений (отделов, бизнес-единиц) в пользу расширения более эффективных подразделений, связанных с обслуживанием систем, обеспечивающих цифровизацию бизнес-процессов компаний.

Масштабы функционирования и развитие технологий сказывается на увеличении числа многопродуктовых компаний, на вытеснении узкоспециализированных компаний с рынка, что приводит к формированию концернов и холдингов с полным циклом производства и распределения продукции в условиях расширения своего географического функционирования. Данные тенденции связаны с развитием общественного производства и потребления, а также с успешностью расширения межфирменных интеграционных процессов. Изменение масштабов функционирования способствует быстрому переходу компаний к глобальным структурам с применением дивизиональных структур управления.

Этапы развития компаний, стадии её жизненного цикла вызывают изменения, требующие совершенствования организационной структуры

управления. Каждой стадии жизненного цикла компании свойственна своя организационная структура, что связано с темпами развития в условиях влияния факторов внешней среды.

5. В рамках разработки методического подхода к оценке уровня адаптивности структур управления были уточнены определения терминов «адаптация организационных структур» и «адаптивность структур», систематизированы виды адаптации, определен набор из 18 видов структур для анализа уровня их адаптивности, выявлено тринадцать основных характеристик структур управления и разработана шкала оценки уровня их адаптивности, проанализировано влияние этих параметров на уровень адаптивности структур управления.

Исследование позволило оценить уровень адаптивности отдельных видов организационных структур управления к условиям изменяющегося бизнес-пространства и ранжировать их в зависимости от этого уровня, выявить среди них самые адаптивные структуры. Были определены параметры как иерархических (бюрократических), так и органических (гибких, адаптивных) структур управления, отражающие уровень их адаптивности, что позволило подтвердить вывод о более высоких адаптивных свойствах органических структур управления.

Результаты исследования подтвердили, что в зависимости от уровня адаптивности целесообразно выделять две большие группы структур, которые обычно называются иерархическими и органическими (адаптивными). Традиционно к органическим относят проектные, матричные, программно-целевые, сетевые структуры. В рамках нашего исследования этот перечень был серьезно расширен, в него добавились холакратия (бирюзовые организации), сетевые иерархии (Wirearchies), спиральные организации, флатархии, перламутровые организации, круговые (эдхократические) структуры, экосистемные структуры. Для них характерны децентрализация разработки и принятия управленческих решений, минимальный уровень регламентации деятельности и т.п.

Было выявлено, что самыми адаптивными из всех структур являются сетевые и экосистемные. Высоким уровнем адаптивности характеризуются структуры, представляющие собой гибрид иерархии и сетевых структур: сетевые иерархии (Wirearchies), спиральные организации, флатархии, перламутровые организации и круговые (эдхократические) структуры. Особое место среди них отводится и многомерным организациям, в рамках которых создается внутренний рынок компании. Использование органических (адаптивных) структур представляется одним из необходимых условий поддержания жизнеспособности компании.

Адаптация в общем случае может осуществляться при использовании любой структуры управления, как традиционной иерархической, так и органической. И глубина адаптационной трансформации может быть различной в зависимости от направлений развития структур: формирования новых более адаптивных структур или повышения адаптивности уже существующих.

6. Научная новизна и оригинальность представленного в диссертации комплексного подхода заключается во взаимоувязке факторов, влияющих на ОСУ, параметров, их характеризующих, и вида структуры управления и направлений ее совершенствования. Такая взаимоувязка осуществляется в рамках авторской нейросетевой модели. При построении модели учитывался 41 фактор и параметр. В отличие от предыдущих попыток исследователей увязать факторы и параметры с видами структур управления (например, с использованием метода балльных оценок), предлагаемая модель базируется на технологии искусственного интеллекта.

С помощью предложенной модели становится возможным не только дать всестороннюю характеристику каждому виду ОСУ, но и обосновать выбор структуры управления и путем корректировки отдельных параметров повысить адаптивность структур с целью приспособления к условиям изменяющегося бизнес-пространства, что является ее основным

преимуществом. Приведем конкретные задачи, которые могут быть решены при использовании предлагаемой модели:

- определение конкретного типа организационной структуры, подходящего под заданные требования и параметры;
- выявление соответствия ОСУ изменяющимся условиям бизнес-пространства;
- определение путей адаптации организационной структуры: изменяя определенные параметры можно достичь большей адаптируемости структуры управления;
- обоснование выбора вида организационной структуры управления и направлений ее совершенствования;
- оценка и учет влияния факторов, на которые компания не может воздействовать;
- предсказание и обоснование в зависимости от планируемого направления развития компании выбора наиболее эффективной структуры для этих условий.

Разработанная модель создает условия для принятия менеджерами адекватных решений по модификации отдельных элементов и параметров структуры управления для дальнейшего успешного развития компании.

7. Выявлены пути адаптации организационных структур управления, которые можно свести к следующим: изменение вида структуры управления; корректировка структуры управления за счет добавления или ликвидации звеньев управления; корректировка организационной структуры управления за счет изменения характера и направленности связей между звеньями управления; совершенствование деятельности отдельных звеньев управления с целью повышения адаптируемости применяемой структуры управления за счет изменения количественного состава и квалификационного уровня персонала, перечня должностных обязанностей и ответственности сотрудников.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Монографии, книги, статьи

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций: пер. с англ. – М.: МИФ 2019. – 512 с.
2. Акофф Р.Л., Эмери Ф.И. О целеустремленных системах. – М.: Сов. радио, 1972. – 223 с.
3. Акофф Р. Акофф о менеджменте: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.
4. Акофф Р. Искусство решения проблем: пер. с англ. / Р. Акофф. – М.: RUGRAM, 2013. – 218 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. С. Жильцова; под ред. Ю. Н. Каптуревского. М. и др. СПб.: Питер, 2004.
6. Антонов, В. Г. и др. Менеджмент: учебник / Под ред. В. Г. Антонова, Э. М. Короткова, М. Б. Жернаковой. – М.: Кнорус, 2022. – 306 с.
7. Антонов В.Г., Румянцева И.А., Кротенко Т.Ю., Казеева О.Г. Методические подходы к формированию адаптивных структур управления//Вестник университета. 2019. №9. С.5-12.
8. Бабкин А.В. Цифровизация экономических систем: теория и практика. – СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2020. – 722.
9. Балакин А.В. Влияние цифровизации на организационную структуру банков / Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского. – 2019. - № 4(1). – С. 93-95.
10. Барсукова Н.В. Формирование новых организационных структур и оценка их эффективности / Н.В.Барсукова, О.В.Лозовая, О.И.Ванюшина // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития : сб. научных статей 10-й Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Курск, 30 декабря 2020 года. Том 1. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. – С. 47-52.
11. Бузан Т. Скоростная память: пер. с англ. – М.: Эйдос, 1995. – 144 с.

- 12.Бутов А.В. Компании будущего / Мир транспорта. – 2013. - № 5. – С. 20-26.
- 13.Бурыкин А.Д. Организационная структура управления предприятием и факторы, влияющие на ее эффективность / А.Д. Бурыкин, В.А. Кваша // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – Т. 2, № 7. – С. 55-64.
- 14.Быкова А.А. Организационные структуры управления. – М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест: Институт экономических стратегий, 2003. – 158 с.
- 15.Варьяс Ю.Н. Конструирование организационной структуры управления. – М.: Знание, 1982. – 64 с.
- 16.Василенко В.Н. Адаптация организационных структур управления к современным вызовам // Актуальные вопросы современной экономики : Материалы V Международной научно-практической конференции, 17–18 октября 2024 г. – СПб.: Балтийский государственный технический университет "ВОЕНМЕХ" им. Д.Ф. Устинова, 2024. – С. 160-164.
- 17.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. – М.: Гардарики, 1998. – 672 с. С. 14.
- 18.Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: Учебник - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2006.
- 19.Владимирова И.Г. Международный менеджмент: Учебник – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2023. – 442 с.
- 20.Владимирова И.Г. Компании будущего: организационный аспект //Менеджмент в России и за рубежом.- 1999 - №2. – С. 58-72.
- 21.Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 3. – С. 115-125.
- 22.Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 5. – С. 91-103.
- 23.Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями: сущность и основные принципы их формирования / И.Г. Владимирова, Е.В. Полевая // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 1-1. – С. 399-410.

- 24.Владыко С. Организационная структура коммерческого банка / Белорусский вестник. – 2016. - № 15. – С. 29-36.
- 25.Вокуева Т.А. Вычисление матрицы взаимовлияния когнитивной карты // Известия Коми научного центра УРО РАН. – 2012. – № 3(11). – С. 127.
- 26.Глагоев С.Н. Организация адаптационных процессов в организационной структуре // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2009. - № 3. – С. 79-82.
- 27.Герчикова И.Н. Менеджмент. Практикум. – М.: Юнити, 1998. – 336 с.
- 28.Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. – 499. С
- 29.Гончаров В.Н., Максимова Т.С. Организация адаптационного управления региональным развитием // Организатор производства. 2004. №2(21). С. 95-98.
- 30.Гренбэк Г.В. Анализ и формирование организационной структуры промышленного предприятия: Вопр. методол. и методики - Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 1983. – 182 с.
- 31.Грубич Т.Ю. Обзор методов оценки эффективности организационной структуры предприятия с позиции финансово – хозяйственной деятельности // Парадигмы современной науки. - 2017. - № 2 (4). – С. 79-86.
- 32.Гурьянова Э.А. Влияние жизненного цикла организации на уровень транзакционных издержек и тип организационной структуры управления // Вестник экономики, права и социологии. 2014. № 4. С. 43–45.
- 33.Дафт Р.Л. Теория компании / пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 736 с.
- 34.Дафт Р.Л. Менеджмент. 6-е изд.: пер. с англ. – СПб: Питер, 2006. – 864 с.
- 35.Дафт Р.Л. Менеджмент. 4-е изд.: пер. с англ. СПб: Питер, 2000.
- 36.Дафт Р. Теория и практика организации для психологов и экономистов. Управлять организацией правильно. Как? - СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2009.
- 37.Джагмаидзе Д.В. Трансформация организационно-экономической структуры нефтяных компаний Российской Федерации : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 : Москва, 2001 163 с. РГБ ОД, 61:02-8/883-1

- 38.Джумиго Н.А., Петрова Л.И. Организационная структура как объект стратегических изменений // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. - 2017. - № 2 (8). - С. 111-118
- 39.Дзгоева М.Р. Адаптивные организационные структуры управления предприятий в нестабильной среде хозяйствования / М.Р. Дзгоева, Л.Э. Комаева, З.Л. Дзгоев. – М.: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2015. – 200 с. – (Научная мысль). – ISBN 978-5-16-010670-0. – EDN TVCBHT.
- 40.Димов О.Д. Механизм адаптации промышленных корпораций: эволюция, виды, содержание // Экономика и предпринимательство. 2012. №2(25). С. 132-135.
- 41.Дорофеева В.В. Формирование адаптивных компетенций предприятий // Казанская наука. 2013. №5. С. 60-63.
- 42.Друкер П. Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века: пер. с англ. – М.: МИФ, 2012. – 256 с.
- 43.Друкер П.Ф. О профессиональном менеджменте. М.: Вильямс, 2016.
- 44.Емельяненко А.С., Колесник Д.В. Процесс построения когнитивных карт // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2019. – № 12 (40). – С. 309-316
- 45.Епифанов А.М. Теоретические подходы к формированию организационной структуры управления предприятием // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2023. – Т. 22, № 4. – С. 180-184.
- 46.Ефремов В.С. Компании, бизнес-системы и стратегическое планирование // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 2. – С. 3-27
- 47.Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. Москва, 2001.
- 48.Игошев А.Н. Систематизация проблемных ситуаций в деятельности производственного предприятия на основе его логико-лингвистической модели // Лидерство и менеджмент. – 2019. – № 3. – С. 151-164.
- 49.Ильдеменов В.С. Система преобразования предприятий в развивающуюся, гибкую организацию в условиях цифровизации // Управление экономическими системами. – 2018. - № 8. – С. 29.

- 50.Ильченко А.В. Выбор организационной структуры предприятия // Актуальные вопросы экономических наук: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Уфа, июнь 2014 г.). – Уфа: Лето, 2018. - С. 127-129.
- 51.Каталевский Д.Ю. Основы имитационного моделирования и системного анализа в управлении. М.: Издательство Дело, 2015. – 496 с.
- 52.Кендэ Г. Развитие и совершенствование служб управления: Сокр. пер. с фр. / Общ. ред. и предисл. д-ра экон. наук Б. З. Мильнера. – М.: Прогресс, 1970. – 160 с.
- 53.Киселев М.А., Сухов В.Д. Методологические подходы к управлению изменениями организационной структуры предприятия // Альманах мировой науки. - 2017. - № 2-1 (17). – С. 167-168
- 54.Клейнер Г.Б. Многополярное управление организацией // Российский журнал менеджмента. – 2024. – Т. 22, № 2. – С. 163-178.
- 55.Клейнер Г.Б. Спиральная динамика, системные циклы и новые организационные модели: перламутровые предприятия // Российский журнал менеджмента. – 2020. – Т. 18, № 4. – С. 471-496.
- 56.Кобылко А.А. Функции управления в бизнес-экосистемах // ЭКО. – 2021. – № 8(566). – С. 127-150. – DOI 10.30680/ECO0131-7652-2021-8-127-150. – EDN RECUGU.
- 57.Козлова О.В., Кузнецов И.Н. Методология и организация управления производством (для руководителей предприятий и объединений). – М.: Экономика, 1972. – 118 с.
- 58.Комаева Л.Э. Связь моделей организационных структур управления с экономическими теориями и концепциями развития предприятий / Л.Э. Комаева, А.Р. Теблосева // Бюллетень Владикавказского института управления. – 2017. – № 51. – С. 62-73. – EDN YURIMP.
- 59.Кони́на Н.Ю. Менеджмент: теория, практика и международный аспект. – М.: Аспект Пресс, 2021. – 432 с.
- 60.Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: пер. с англ. – М.: Прогресс, 1987. – 383 с.

61. Корнева Е.В. Организационная структура как основа эффективной системы управления предприятием / Е.В. Корнева, И.Ю. Еремина, И.Ю. Чупрова // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2020. – № 6(116). – С. 92-100.
62. Корниенко Е.В. Современное понятие и организационные механизмы управления адаптацией персонала // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2021. №2(34). – С. 12-15.
63. Косарева И.Н. Особенности управления предприятием в условиях цифровизации // The Eurasian Scientific Journal. – 2018. - № 3. – С. 1-9.
64. Красюк Т.Н. Проблемы управления адаптивностью экономической системы на примере финансовой экосистемы // Вестник экспертного совета. 2021. №2(25). – С. 83-89.
65. Куликова Я.А. Тенденции развития организационных структур управления / Я. А. Куликова, М. А. Какушкина, Е. Н. Мещерякова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2020. – № 4(79). – С. 62-67.
66. Кун Т. Структура научных революций: пер. с англ. – М.: Прогресс, 1977. – 300 с.
67. Кунцман А.А. Трансформация внутренней и внешней среды бизнеса в условиях цифровой экономики // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2016. – № 11(93). – С. 1-6
68. Лалу Ф. Открывая компании будущего. – М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2016.
69. Ланчаков А.Б. К вопросу оценки эффективности адаптивной организационной структуры управления предприятием // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. - 2017. - № 1-1. - С. 67-71
70. Латфуллин Г. Р. Теория компании / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 448 с.
71. Лехциер Л.И. Структура управления. Вопросы планирования народного хозяйства. – М.: МГУ, 1976. – 125 с.

- 72.Лобарева Н.В., Гейман О.Б. Влияние стратегии организации на выбор организационной структуры управления в современных экономических условиях // Наука и бизнес: пути развития. 2021. №8(122). – С. 95-100.
- 73.Лылова Е.В. Современные типы организационных структур и возможности их адаптации в сфере государственного управления // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. – 2018. – Т. 5, № 3. – С. 305-317.
- 74.Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Формирование системы цифрового управления организацией // Вестник РЭУ имени Г.В. Плеханова. 2019. № 6(108). С. 116–123.
- 75.Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Классическое издание – М.: Вильямс, 2020. – 1068 с.
- 76.Мелякова В.Е. Современные подходы к управлению сетевыми и виртуальными организациями // Проблемы современной экономики. – 2015. – № С. 121-123
- 77.Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент: в 2-х т. Том 1. - СПб: Экономическая школа, 2004. – 468 с.
- 78.Мильтнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 7-е изд., перераб. и доп.. – М.: ИНФРА-М, 2009.
- 79.Мильтнер Б.З. Теория организации: Учебник - М.: ИНФРА-М, 2019.
- 80.Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2011. – 512 с.
- 81.Мищенко Е.С. Организационные структуры управления (современное состояние и эволюция): учебное пособие / Е.С. Мищенко. – Тамбов : Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2017. – 104 с.
- 82.Новиков Д.А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы: монография / Д.А. Новиков, А.А. Иващенко. – М.: Ленанд, 2013. - 336 с.
- 83.Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М.: Прогресс, 1986. – С. 44-46.

- 84.Оборин М.С. Стратегия адаптации управления бизнес-структурами к кризисным условиям на основе компромисса // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2023. – Т. 18, № 4. – С. 389-408.
- 85.Озеров С.Л. Адаптация организационной структуры управления компании как фактора развития структуры и методов управления компании / С.Л. Озеров, Б.Д. Лошков, Л.С. Антошина // Генезис и онтология инновационно ориентированного корпоративного управления в условиях трансформации экономики и общества : сб. научных статей международной научно-практической конференции «Инновации в управлении социально-экономическими системами» (ICIMSS-2022), Москва, 22 декабря 2022 года. Том 9. – Москва: РЭУ имени Г.В. Плеханова, 2023. – С. 450-458.
- 86.Орлов Е.А. Что способствует изменению оргструктуры предприятия? Факторы и параметры, влияющие на оптимизацию организационной структуры предприятия в современный период // Российское предпринимательство. 2009. № 10-1. С. 75–81.
- 87.Османова З.О. Управление адаптивностью деятельности предприятий в условиях цифровизации // Власть, бизнес и общество в цифровой экономике: глобальный и национальный контексты. I Международная научно-практическая конференция. Ставрополь: Фабула, 2022. – С.44-45.
- 88.Пасканый В.И. Выбор типа организационной структуры инжиниринговой компании // Строительное производство. – 2024. – № 1. – С. 8-12.
- 89.Петаев В.И. Факторы, определяющие выбор организационной структуры управления организацией // Экономика и предпринимательство. 2023. № 1(150). С. 1245–1247.
- 90.Плотников А.В. Концептуальная модель организационной гибкости // Креативная экономика. 2021. Т. 15. №12. – С. 4851-4862.
- 91.Подгорская С.В. Построение нечетких когнитивных моделей социально-экономических систем на примере модели управления комплексным развитием сельских территорий // Модерирование социальных и экономических систем. – 2019. – № 3. – С. 7-19

- 92.Попова Л.Ф. Адаптационный механизм управления организационной структурой в системе устойчивого развития промышленного предприятия // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – № 7. – С. 64-69
- 93.Попова Л.Ф. Анализ соответствия характеристик организационной структуры предприятия его ситуационным переменным // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. № 3(52). С. 55–61.
- 94.Попова Л.Ф. Влияние технологии на строение организационной структуры предприятия // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2012. № 1(40). С. 91–94.
- 95.Попова Л.Ф. Оценка влияния факторов внешней среды предприятия на характеристики организационной структуры // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. 2014. № 2(25). С. 54–63.
- 96.Поспелов Д.А. Ситуационное управление: теория и практика. – М.: Издательство Наука, 1986. – 284 с.
- 97.Потапова С.А. Факторы, определяющие формирование организационных структур управления // Академии управления МВД России, 2013. – № 2. – С. 20-23
- 98.Сафрончук М.В. Влияние цифровой трансформации на бизнес и деловую среду // Вестник МГИМО. – 2018. - № 2, т. 2 – С. 38-44.
- 99.Семерина С.А. Цифровая трансформация бизнеса: зарубежный опыт // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2018. - № 2, т. 9. – С. 25-31.
100. Сердюк В.А. Сетевые и виртуальные компании: состояние, перспективы развития // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 5.
101. Силов В.Б. Принятие стратегических решений в нечеткой обстановке. – М.: Издательство Инпрорес, 1995. – 228 с.
102. Сират Д., Руденко А.А. Анализ основных факторов, влияющих на

выбор организационных структур управления при строительстве технически сложных объектов // Вестник Томского государственного архитектурно-строительного университета. 2024. Т. 26. № 3. С. 219–232.

103. Сироткина Н.В., Щеголева Т.В., Казьмина И.В. Содержательные аспекты адаптивного развития системы управления высокотехнологичным предприятием // Организатор производства. 2022. Т.30. №1. – С. 9-17.

104. Сироткина Н.В., Агафонова М.С., Зимина Д.А. Адаптационные формы управления предприятием // Цифровая и отраслевая экономика. 2020. №3 (20). – С. 5-11.

105. Строгалев В.П., Толкачева И.О. Имитационное моделирование. – М.: Издательство МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2018. – 268 с.

106. Терешкина Н.Е., Халтурина О.А. Стратегические факторы, влияющие на формирование организационной структуры управления // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 12-1. С. 163–168.

107. Тоффлер, Э. Метаморфозы власти: знание, богатство и сила на пороге XXI века / Э. Тоффлер; пер. с англ.; науч. ред. П. С. Гуревич. – М.: АСТ, 2003. – 669 с. – (Серия «Philosophy»).

108. Трилицкая О.Ю. Факторы, влияющие на изменения организационных структур внутрифирменного управления // Тенденции развития науки и образования. – 2017. - № 3(30). – С. 46-52.

109. Трушин К.В. Сущность и виды организационных структур управления предприятия // Вестник Московской международной академии. – 2023. – № 1. – С. 228-231. – EDN ATRZVC.

110. Тысленко А.Г. Менеджмент. Организационные структуры управления: монография / А.Г. Тысленко. – М.: Альфа-пресс, 2015. – 320 с.

111. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. М.: Республика, 1992. – 349 с.

112. Филимончук И.И. Совершенствование организационной структуры как метод адаптации системы управления организацией в современных условиях // NovaUm.Ru. – 2018. – № 16. – С. 199-201.

113. Филин С.А., Генкин Е.В., Балаханова Д.К., Чернова Т.Ф., Петросянц А.А. Совершенствование организационной структуры управления с учетом требований устойчивого развития и повышения инновационности организации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 10. № 12(141). С. 27–38.
114. Хемди А. Таха. Введение в исследование операций: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 901 с.
115. Холл Р. Организации: структуры, процессы, результаты: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.
116. Цыгичко В.Н. Синтез иерархических структур управления организациями // Труды Института системного анализа Российской академии наук. – 2021. – Т. 71, № 2. – С. 8-13.
117. Черепанова Т.Г., Попова И.Н. Разработка механизма адаптации организационной структуры малого предприятия на стадии роста // e-Forum. 2020. №3 (12). – С. 2-16.
118. Шинкаренко Т.В., Смирнов Р.Г., Белошицкий А.В. Исследование эффективности организационной структуры компании на основе анализа внутренних коммуникаций // Управленец. 2020. Т.11. №2. – С. 27–40
119. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 480 с.
120. Широнина Е.М. Применение концепции реквизитной организации в экономико-управленческом исследовании изменения организационной структуры промышленных предприятий // Друкеровский вестник. – 2021. – № 5(43). – С. 96-118.
121. Шумов А.В. Современные концепции построения организационных структур: их достоинства и недостатки // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. - 2017. - № 4 (17). – С. 59-60.
122. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием. – М.: ТК Велби, 2003. – 250 с.
123. Федюкова Г.Х. Организационные структуры управления малых

предприятий: проблемы управления и поддержка развития // Вестник университета. 2014. № 15. С. 76–83.

124. Федюкова Г.Х., Лазарев В.Н. Управление процессом развития организационной структуры малых предприятий // Региональная экономика: теория и практика. 2016. № 1(424). С. 89–99.

125. Форрестер Д. Мировая динамика: пер. с англ. – М.: Издательство АСТ, 2003. – 379 с.

126. Эшби У.Р. Введение в кибернетику: пер. с англ. – М.: Ленанд, 2021. – 432 с.

127. Янковская В.В. Оценка Эффективности организационных структур управления // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2017. - № 1. – С. 32-36.

128. Ячmeneва В.М., Османова З.О. Управление адаптивностью в контексте деятельности предприятий в условиях цифровизации // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. 2021. №4. – С.56-62.

Источники на иностранных языках

129. Adaptive management of entrepreneurship model as a component of enterprise resource planning / L. Akimova, O. Akimov, T. Maksymenko [et al.] // Academy of Entrepreneurship Journal. – 2020. – Vol. 26, No. 3. – P. 1-8. – EDN OHMLPM.

130. Armandi B.R., Mills E.W. Organizational Size, Srtucture, and Efficiency: A Test of a Blau-Hage Modell// American Journal of Economics and Sociology. 1982. Vol. 41. №1. P.43-60.

131. Axelrod, R. The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elites, New Jersey, NJ, 2015. – 442 p.

132. Ben Zammel I., Najar T. Nexus between technological capital, organizational structure and knowledge sharing in organizational restructuring initiatives // VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems.

2024. Vol. 54. Iss. 4. P. 896–915. EDN: <https://elibrary.ru/lmjexh>.
<https://doi.org/10.1108/VJIKMS-09-2021-0191>
133. Boddy D. Management: An Introduction. 7th Edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2016. – 728 p.
134. Bhattacharyya D.K. Organizational structure and design: text and cases. UK: Taylor and Francis Limited, 2024. 302 p.
<https://doi.org/10.4324/9781003501701>
135. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. — Prentice Hall: John Wiley & Sons, 2011. – 290 p.
136. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, Mass, MIT Press, 1962, – 463 p.
137. Chew X., Alharbi R., Khaw Kh.W., Alnoor A. How information technology influences organizational communication: the mediating role of organizational structure // PSU Research Review. 2024. Vol. 8. Iss. 3. P. 633–647. EDN: <https://elibrary.ru/byldkz>. <https://doi.org/10.1108/PRR-08-2021-0041>
138. Fassnacht M., Leimstoll J., Benz, C. *et al.* Data sharing practices: The interplay of data, organizational structures, and network dynamics. // Electron Markets 34, 47 (2024). <https://doi.org/10.1007/s12525-024-00732-0>
139. Galbraith Jay R. Designing organizations. Wiley, 2018. – 347 p.
140. Gutterman A.S. Organizational structure: selecting and implementing a structure for your business. 2024. 213 p. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4943490>
141. Hirsch D., Bartley T., Chandrasekaran A., Norris D., Parthasarathy S., Turner P.N. Management Structures and Functions. In: Business Data Ethics. SpringerBriefs in Law. Springer, Cham. 2024. https://doi.org/10.1007/978-3-031-21491-2_7
142. Jøsang A. Cyber Organizational Structures and Regulation. In: Cybersecurity. Springer, Cham. (2025). https://doi.org/10.1007/978-3-031-68483-8_17
143. Kaya Y. The Importance of the Organizational Structure to be Competitive in

VUCA World // In: Agile Management and VUCA-RR: Opportunities and Threats in Industry 4.0 towards Society 5.0. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2022. P. 207-214.

144. Khoirunnisa N.L., Almahendra R. Micro design in inter-organizational hybrid governance: a study on product adaptation, reverse knowledge transfer and integration mechanism // Journal of Knowledge Management. 2022. Vol. 26. №4. P. 873-894.

145. Kollmann Ja, Dobrovič J. Key factors of organizational and management structures in the formation of competitive strategy // Journal of International Studies. 2022. Vol. 15, № 3. P. 130-144. DOI 10.14254/2071-8330.2022/15-3/9.

146. Koohborfardhaghighi S., Altmann J., Heshmati A. The interplay between organizational structure, culture and employees' socio-emotional skills within their social capital // IZA Discussion Paper №15316. 2022. 40 p. EDN: <https://elibrary.ru/qrrpup>. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4118218>

147. Li Z., Gong P., Wang Ya., Qu S. The impact of digital transformation on enterprise organizational structure // Highlights in Business, Economics and Management, 2024. Vol. 41. P. 732–740. EDN: <https://elibrary.ru/ihtoju>. <https://doi.org/10.54097/qt9jer93>

148. Ma Li-na, Zhang Jing-jing, Digital transformation, board structure, and organizational innovation capacity // Finance Research Letters, Elsevier, 2025. vol. 73(C). <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1544612324015381>

149. Marin-Idárraga D.A., Huartado González J.M. Organizational structure and convergent change: explanatory factors in SMEs // Journal of Small Business and Enterprise Development. 2021. Vol. 28. №6. P. 908-926.

150. Miles R., Snow C. Organizational Strategy, Structure, and Process (Stanford Business Classics), Stanford Business Books, 2003. – 304 p.

151. Novikov S.V. Development of an adaptive management strategy of high-technology enterprises in modern crisis / S.V. Novikov, G.V. Tikhonov // Management and Production Engineering Review. – 2021. – Vol. 12, No. 3. – P. 106-115. – DOI 10.24425/mper.2021.138535. – EDN NWDNUL.

152. Pugh D.S., Hickson D.J., Hinings C.R., Turner C. Dimensions of Organizational Structure // *Administrative Science Quarterly*. 1968. Vol. 13. №1. P. 65-105.
153. Radic M., Herrmann P., Haberland P. et al. Development of a Business Model Resilience Framework for Managers and Strategic Decision-makers // *Schmalenbach Journal of Business Research*. 2022. 74. P. 575–601.
154. Ridwan I., Primiana I. Influence Business Environment On The Organization Performance // *International Journal of Scientific & Technology Research*. – 2015. – vol. 4. – P. 283-293.
155. Roh J., Swink M., Kovach J. Linking organization design to supply chain responsiveness: the role of dynamic managerial capabilities // *International Journal of Operations&Production Management*. 2022. Vol. 42. №6. P. 826-851.
156. Stelzl K., Röglinger M., Wyrтки K. Building an ambidextrous organization: a maturity model for organizational ambidexterity // *Business Research*. 2020. №13, P. 1203–1230.
157. Strategic adaptation as a way of managing organizational changes in the context of implementing a safety oriented enterprise management approach / N. Havlovska, A. Hlynska, V. Prytys [et al.] // *TEM Journal*. – 2020. – Vol. 9, No. 3. – P. 1053-1061. – DOI 10.18421/TEM93-29. – EDN USLJNH.
158. Verma P., Sharma R.R.K., Kumar V., Hsu S.C., Lai K.-K. Identifying organizational variables to the implementation of horizontal strategy in conglomerates // *Benchmarking: An International Journal*. 2022. Vol. 29. №5. P.1703-1733.
159. Zighan S., Alkalha Z., Bamford D., et al. Servitisation through structural adaptation // *Journal of service theory and practice*. 2021. Vol. 31. №3. P. 468-490.
160. Zinchenko O. Adaptive strategic management in a digital business environment / O. Zinchenko, I. Privarnikova, A. Samoilenko // *Baltic Journal of Economic Studies*. – 2022. – Vol. 8, № 3. – P. 78-85. – DOI 10.30525/2256-0742/2022-8-3-78-85. – EDN ZOYLYZ.

Электронные ресурсы

161. Банк в смартфоне: ТОП-7 мобильных банков в Европе // PaySpace. – URL: <https://psm7.com/articles/bank-v-smartfone-top-7-evropejskix-mobilnyx-bankov.html>
162. Виртуальные банки России // Banki.ru. – URL: https://www.banki.ru/forum/?PAGE_NAME=read&FID=13&TID=244637
163. Виртуальная структура компании: плюсы и минусы // LivePosts. - URL: <https://liveposts.ru/articles/work-business/virtualnoe-predpriyatie-funktsionirovaniye-hr-plyusyi-i-minusyi>
164. Гурков И. Б. Ателье корпоративных стратегий и структур // Научно-исследовательский и консультационный центр. – URL: <http://www.gurkov.ru>
165. Дашкевич О. Бизнес-среда и предпринимательская активность // Эковест. – URL: <http://www.research.by/webroot/delivery/files/ecowest/2006n1r04.pdf>
166. Дубоносова А. Н. Производственная структура промышленного предприятия // Profiz.ru. - URL: https://www.profiz.ru/peo/4_2017/struktura_predpriyatija/
167. Жемчугов М. Линейная организационная структура управления предприятия // All-sci. - URL: <https://corpsys.ru/articles/structure/linear.aspx?pg=2>
168. Журавлев В. А. Тенденции развития организационных структур управления промышленным предприятием в современном рынке // Cyberleninka. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-organizatsionnyh-struktur-upravleniya-promyshlennym-predpriyatiem-v-sovremennom-rynke>
169. Зотов О. Модель McKinsey 7S и пример анализа внутренней среды предприятия // COSTPER. – URL: <https://costper.ru/marketing/teoriya-mckinsey-7s>

170. Консалтинг и аудит: Горизонтальная структура - работники без присмотра? // Первый эксперт. – URL: <https://first-expert.ru/gorizontalnaya-struktura-upravleniya-sotrudniki-bez-nachalnika/>
171. Крицкая М. С. Организационная структура предприятия: виды и схемы // Журнал «Контур». - URL: <https://kontur.ru/articles/4197>
172. Коуз Р.Г. Природа фирмы // Научно-исследовательский центр имени Олега Григорьева. – URL: <http://neoeconomica.ru/theory.php?id=184> (дата обращения: 27.03.2021).
173. Ламскова О.М. Система адаптации персонала компании // Iupr. –URL: https://www.iupr.ru/domains_data/files/zurnal_34/Lamskova%20O.M.%20Statya.pdf
174. Лапыгин Ю.Н. Системное управление организацией // Geokniga. - – URL: <http://e.lib.vlsu.ru/bitstream/123456789/654/1/Системное%20управление%20организацией.pdf>
175. Олянич Д.В. Теория компании // Port-u. - URL: <https://port-u.ru/teororg2/teororg21>
176. Патнэм Р. Чтобы демократия сработала // LiveJournal. – URL: <https://ru-nazdem.livejournal.com/1293790.html>
177. Пошаговое построение организационной структуры // Генеральный директор // URL: <https://www.gd.ru/articles/3813-organizatsionnaya-struktura>
178. Проект «Глобальный мониторинг предпринимательства» // Высшая школа менеджмента СПбГУ. – URL: <http://www.gsom.spbgu.ru> (дата обращения: 27.05.2021)
179. Программно-целевая организационная структура управления компанией // Corpsys. - URL: <https://corpsys.ru/articles/archives/purpose.aspx>
180. Розенков Д.А., Леонтьев Р.Г. Классический менеджмент. Организационные структуры управления // Port-u. - URL: <https://nashol.com/2014062878559/klassicheskii-menedjment-organizacionnie-strukturi-upravleniya-rozenkov-d-a-leontev-r-g-2012.html>

181. Сбербанк с начала года сократил штат более чем на 16 тыс. человек // ТАСС. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/7065357> (дата обращения: 14.12.2020)
182. Степаненко Д.А. Виртуальные компании: перспективы развития в условиях цифровизации экономики // Вестник образования и развития науки РАЕН. - URL: <http://www.raenjournal.ru/node/1184>
183. Структура нефтяной компании в России // СтартНефтьГаз. – URL: <https://startng.ru/struktura-neftyanoj-kompanii/>
184. Структура компании: как грамотно сложить бизнес-пазл // Коммерческий директор. - URL: <https://www.kom-dir.ru/article/1707-struktura-organizatsii>
185. Титов В.И. Экономика предприятия // Geokniga. - URL: <http://www.geokniga.org/bookfiles/geokniga-vi-titov-ekonomika-predpriyatiya.pdf>
186. Топ-10 крупнейших нефтегазовых компаний мира // Национальная Ассоциация нефтегазового сервиса. – URL: <https://nangs.org/news/industry/top-10-krupnejshikh-neftegazovykh-kompanij-mira>
187. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием // Search. - URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01002387175>
188. Цифровая трансформация нефтегазовой отрасли: популярный миф или объективная реальность? Совместный проект национального нефтегазового форума «Нефть и газ» // Нефтегаз. – URL: <http://oilandgasforum.ru/data/files/Digest%20site/DAIDJEST%20WEB2.pdf>
189. Цыпленкова М.В. Основы менеджмента // Management-books. - URL: <https://monographies.ru/en/book/section?id=6577>
190. Чернышев М. А., Коротков Э. М., Солдатова И. Ю. Основы менеджмента // Port-u. – URL: <http://indbooks.in/mirror6.ru/?p=230096>
191. Шегда А. В. Основы менеджмента // Management-books. – URL: https://management-books.biz/teoriya-menedjmenta_693/organizatsionnaya-struktura-upravleniya-etapyi-21127.html
192. Смирнов С.В., Поташева Г.А. Оценка эффективности организационных структур систем управления предприятием и их потенциал // Вестник МГИУ. – URL: <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2017/02/2007-02-14.pdf>

193. Факторы организационной структуры управления // INFOMANAGEMENT. – URL: http://infomanagement.ru/lekciya/Factory_org_strukturi_upravleniya

194. Эволюция организационных структур // iTeam. – URL: <https://blog.iteam.ru/evolyutsiya-organizatsionnyh-struktur/>

Электронные ресурсы на иностранных языках

195. Chung Mong-Koo. Becoming the leader of the auto industry of the future through responsible management and the concretization of future strategies / Company Hundai. - URL: <https://www.hyundai.com/worldwide/en/footer/corporate/message>

196. Dekho T. The Impact of Business Environment on Organizational Structure // TallyDekho. – URL: <https://medium.com/@tallydekho/the-impact-of-business-environment-on-organizational-structure-26dcbf164ffc>

197. Influence of Environment on Organizational Structure. Retrieved from // UKEssays, November 2018. – URL: [https://www.ukessays.com/essays/business/influences-of-environment-on-the-organizational-structure-business-essay.php?vref=](https://www.ukessays.com/essays/business/influences-of-environment-on-the-organizational-structure-business-essay.php?vref=1) 1 (дата обращения: 02.04.2021)

198. Internal and External Environment Factors that Influences Organizational Decision Making // iEduNote. – URL: <https://www.iedunote.com/organizational-environment-elements> (дата обращения: 30.03.2021)

199. Factors Impacting Organizational Design // LUMEN: Principles of Management. – URL: <https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/factors-impacting-organizational-design/>

200. Organisationsstruktur des Managements // Deutsche Bank. – URL: <https://www.deutsche-bank.de/pk/investments/investments-im-ueberblick/anlageberatung.html>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Последовательность проведения экспертизы и оценка согласованности мнений экспертов на основе расчета коэффициента конкордации

Этап 1. Создание экспертной комиссии.

Число факторов $n = 20$, Число экспертов $m = 11$

Этап 2. Сбор мнений специалистов путем анкетного опроса.

Оценку степени значимости факторов эксперты произвели путем присвоения им рангового номера. Фактору, которому эксперт дает наивысшую оценку, присваивался ранг 1. Если эксперт признает несколько факторов равнозначными, то им присваивался одинаковый ранговый номер. На основе данных анкетного опроса была составлена сводная матрица рангов.

Этап 3. Составление сводной матрицы рангов.

№ п.п. / Эксперты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1
2	14	2	14	2	4	3	9	3	2	3	2
3	2	3	11	6	2	2	3	2	6	5	4
4	15	14	12	9	3	15	15	15	16	4	5
5	7	6	13	11	5	7	7	7	3	9	8
6	3	18	17	18	15	14	4	14	12	8	9
7	10	5	19	12	7	4	10	4	10	11	11
8	13	12	9	10	13	13	12	12	14	12	10
9	11	11	20	17	10	12	11	11	13	6	6
10	5	4	3	1	11	5	2	5	4	2	3

11	18	17	8	7	12	17	17	17	15	13	13
12	16	16	4	5	8	16	16	16	8	7	7
13	8	9	18	14	14	8	8	18	16	17	17
14	17	13	5	19	6	18	18	8	9	14	14
15	9	8	15	3	16	9	13	20	17	20	20
16	19	19	16	13	17	19	19	9	19	18	18
17	20	20	7	15	18	20	20	18	20	19	19
18	4	10	6	20	19	10	5	10	7	11	12
19	6	7	2	8	20	6	6	6	18	16	15
20	12	15	10	16	9	11	14	13	11	15	16

Так как в матрице имеются связанные ранги (одинаковый ранговый номер) в оценках 8-го, 9-го и 10-го экспертов, произведем их переформирование. Переформирование рангов производится без изменения мнения эксперта, то есть между ранговыми номерами должны сохраниться соответствующие соотношения (больше, меньше или равно).

На основании переформирования рангов была построена новая матрица рангов.

№ п.п. / Эксперты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1
2	14	2	14	2	4	3	9	3	2	3	2
3	2	3	11	6	2	2	3	2	5	5	4
4	15	14	12	9	3	15	15	15	15.5	4	5
5	7	6	13	11	5	7	7	7	3	9	8

6	3	18	17	18	15	14	4	14	11	8	9
7	10	5	19	12	7	4	10	4	9	10.5	11
8	13	12	9	10	13	13	12	12	13	12	10
9	11	11	20	17	10	12	11	11	12	6	6
10	5	4	3	1	11	5	2	5	4	2	3
11	18	17	8	7	12	17	17	17	14	13	13
12	16	16	4	5	8	16	16	16	7	7	7
13	8	9	18	14	14	8	8	18.5	15.5	17	17
14	17	13	5	19	6	18	18	8	8	14	14
15	9	8	15	3	16	9	13	20	17	20	20
16	19	19	16	13	17	19	19	9	19	18	18
17	20	20	7	15	18	20	20	18.5	20	19	19
18	4	10	6	20	19	10	5	10	6	10.5	12
19	6	7	2	8	20	6	6	6	18	16	15
20	12	15	10	16	9	11	14	13	10	15	16

Матрица рангов

Факторы/ Эксперты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Сумма рангов	d	d ²
x ₁	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	14	-101.5	10302.25
x ₂	14	2	14	2	4	3	9	3	2	3	2	58	-57.5	3306.25
x ₃	2	3	11	6	2	2	3	2	5	5	4	45	-70.5	4970.25
x ₄	15	14	12	9	3	15	15	15	15.5	4	5	122.5	7	49
x ₅	7	6	13	11	5	7	7	7	3	9	8	83	-32.5	1056.25

X ₆	3	18	17	18	15	14	4	14	11	8	9	131	15.5	240.25
X ₇	10	5	19	12	7	4	10	4	9	10.5	11	101.5	-14	196
X ₈	13	12	9	10	13	13	12	12	13	12	10	129	13.5	182.25
X ₉	11	11	20	17	10	12	11	11	12	6	6	127	11.5	132.25
X ₁₀	5	4	3	1	11	5	2	5	4	2	3	45	-70.5	4970.25
X ₁₁	18	17	8	7	12	17	17	17	14	13	13	153	37.5	1406.25
X ₁₂	16	16	4	5	8	16	16	16	7	7	7	118	2.5	6.25
X ₁₃	8	9	18	14	14	8	8	18.5	15.5	17	17	147	31.5	992.25
X ₁₄	17	13	5	19	6	18	18	8	8	14	14	140	24.5	600.25
X ₁₅	9	8	15	3	16	9	13	20	17	20	20	150	34.5	1190.25
X ₁₆	19	19	16	13	17	19	19	9	19	18	18	186	70.5	4970.25
X ₁₇	20	20	7	15	18	20	20	18.5	20	19	19	196.5	81	6561
X ₁₈	4	10	6	20	19	10	5	10	6	10.5	12	112.5	-3	9
X ₁₉	6	7	2	8	20	6	6	6	18	16	15	110	-5.5	30.25
X ₂₀	12	15	10	16	9	11	14	13	10	15	16	141	25.5	650.25
Σ	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	2310		41821

где

$$d = \sum x_{ij} - \frac{\sum \sum x_{ij}}{n} = \sum x_{ij} - 115.5$$

Проверка правильности составления матрицы на основе исчисления контрольной суммы:

$$\sum x_{ij} = \frac{(1+n)n}{2} = \frac{(1+20)20}{2} = 210$$

Сумма по столбцам матрицы равны между собой и контрольной суммы, значит, матрица составлена правильно.

Этап 4. Анализ значимости исследуемых факторов.

В данном примере факторы по значимости распределились следующим образом (табл.).

Расположение факторов по значимости

Факторы	Сумма рангов
X ₁	14
X ₃	45
X ₁₀	45
X ₂	58
X ₅	83
X ₇	101.5
X ₁₉	110
X ₁₈	112.5
X ₁₂	118
X ₄	122.5
X ₉	127
X ₈	129
X ₆	131
X ₁₄	140
X ₂₀	141
X ₁₃	147
X ₁₅	150
X ₁₁	153
X ₁₆	186
X ₁₇	196.5

Этап 5. Оценка средней степени согласованности мнений всех экспертов.

Был рассчитан коэффициент конкордации для случая, когда имеются связанные ранги (одинаковые значения рангов в оценках одного эксперта):

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} \cdot m^2 (n^3 - n) - m \cdot \sum T_i}$$

где S = 41821, n = 20, m = 11

$$T_i = \frac{1}{12} \cdot \sum (t_l^3 - t_l)$$

L_i - число связей (видов повторяющихся элементов) в оценках i -го эксперта, t_l - количество элементов в l -й связке для i -го эксперта (количество повторяющихся элементов).

$$T_8 = [(2^3-2)]/12 = 0.5$$

$$T_9 = [(2^3-2)]/12 = 0.5$$

$$T_{10} = [(2^3-2)]/12 = 0.5$$

$$\sum T_i = 0.5 + 0.5 + 0.5 = 1.5$$

$$W = \frac{41821}{\frac{1}{12} \cdot 11^2 (20^3 - 20) - 11 \cdot 1.5} = 0.52$$

$W = 0.52$ говорит о наличии средней степени согласованности мнений экспертов.

Этап 6. Оценка значимости коэффициента конкордации.

Для этой цели был исчислен критерий согласования Пирсона:

$$\chi^2 = \frac{S}{\frac{1}{12} \cdot mn(n+1) + \frac{1}{n-1} \cdot \sum T_i}$$

$$\chi^2 = \frac{41821}{\frac{1}{12} \cdot 11 \cdot 20(20+1) + \frac{1}{20-1} \cdot 1.5} = 108.65$$

Вычисленный χ^2 сравнили с табличным значением для числа степеней свободы $K = n-1 = 20-1 = 19$ и при заданном уровне значимости $\alpha = 0.05$.

Так как χ^2 расчетный $108.65 \geq$ табличного (30.14353), то $W = 0.52$ - величина не случайная, а потому полученные результаты имеют смысл и могут использоваться в дальнейших исследованиях.

Этап 7. Подготовка решения экспертной комиссии.

На основе получения суммы рангов (табл.) можно вычислить показатели весомости рассмотренных факторов. Матрицу опроса преобразуем в матрицу преобразованных рангов по формуле $s_{ij} = X_{\max} - X_{ij}$.

где $X_{\max} = 20$

Матрица преобразованных рангов

[illegible]

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Компания	Ссылка на источник
SpaceX	https://www.spacex.com/mission/ https://www.theofficialboard.com/org-chart/spacex https://www.uc.edu/content/dam/refresh/cont-ed-62/olli/fall-23-class-handouts/SpaceX%202.pdf
Microsoft	https://fourweekmba.com/microsoft-organizational-structure/ https://www.organimi.com/organizational-structures/microsoft/ https://news.microsoft.com/leadership/
Apple	https://www.organimi.com/organizational-structures/apple/ https://www.functionly.com/originometry/apple-org-structure https://www.apple.com/leadership/
SAP SE	https://www.sap.com/investors/en/governance.html
Samsung Electronics	https://fourweekmba.com/samsung-organizational-structure/ https://www.samsung.com/global/sustainability/principle/corporate-governance/
Amazon	https://www.organimi.com/organizational-structures/amazon/ https://fourweekmba.com/amazon-organizational-structure/ https://ir.aboutamazon.com/officers-and-directors/default.aspx
ООО «ИТЦ-Протей»	https://protei.ru/company?ysclid=lye1sin0ui314603636
AstraZeneca	https://www.astrazeneca.com/investor-relations/corporate-governance.html https://www.theofficialboard.com/org-chart/astrazeneca
Pfizer	https://www.theofficialboard.com/org-chart/pfizer https://hierarchystructure.com/pfizer-corporate-hierarchy/ https://www.databahn.com/pages/pfizer-org-chart https://www.pfizer.com/about/people/executives
Р-Фарм	https://rpharm.ru/ru/about
Solopharm	https://storage.iq-provision.ru/article_file/39/f3ca367ae3580bf5e10f488c89bd5ab0.pdf https://solopharm.com/about
Ford	https://www.organimi.com/organizational-structures/ford/ https://corporate.ford.com/about/leadership.html
Volkswagen	https://www.volkswagen-group.com/en/executive-bodies-15790# https://annualreport2022.volkswagenag.com/group-management-report/structure-and-business-activities.html
Mercedes-benz	https://group.mercedes-benz.com/company/news/organizational-structure.html https://group.mercedes-benz.com/company/corporate-governance/
General Motors	https://fourweekmba.com/general-motors-organizational-structure/
Toyota	https://www.organimi.com/organizational-structures/toyota/ https://fourweekmba.com/toyota-organizational-structure/ https://global.toyota/en/company/profile/executives/?padid=ag478_from_header_menu
Shell	https://reports.shell.com/investors-handbook/2016/company-overview/our-businesses-and-organisation.html https://www.shell.com/who-we-are/leadership.html
Sinopec	http://www.sinopecgroup.com/group/en/gywm/zzjg.shtml http://www.sinopecgroup.com/group/en/gywm/Leadership/Leadership.shtml
ПАО «Газпром»	https://www.gazprom.ru/investors/corporate-governance/?ysclid=lye2iflw4q395415784

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Дополнительные пояснения к отдельным факторам и параметрам

ОСУ²⁰⁰

Фактор или параметр ОСУ	Характеристика фактора или параметра
Тип технологии производства (по Ч. Перроу) ²⁰¹	Рутинные технологии характеризуются осуществлением стандартизированных процедур, в связи с чем не требуется высокой компетентности сотрудников. При таких технологиях количество нестандартных ситуаций, новшеств и исключений из правил сведено к минимуму. Для таких компаний свойственен высокий уровень формализации и централизации. Для инженерных технологий характерны сложные алгоритмы действий в изменяющихся условиях, усложненные технологические цепочки, предусматривающие возможности изменения рабочих мест и содержания операций. Для таких компаний свойственна умеренная формализация и централизация. Для ремесленных технологий характерен стабильный ход работы, но задачи не являются легко понимаемыми, что требует высокой подготовки и быстрой реакции от сотрудников. Потребность в формализации и централизации низкая. Ремесленные технологии подразумевают возможности решения проблем на основе экспертных знаний и компетенций сотрудников. При нерутинных технологиях потребность в формализации и централизации низка, требования к компетентности сотрудников высоки. Нерутинные технологии требуют высокой степени гибкости.
Вид технологий (по Дж.Томпсону) ²⁰²	1) Многозвенные технологии характеризуются серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно. Результаты деятельности одного подразделения становятся основой для следующего, подразделения обмениваются ресурсами, качество работы одного зависит от работы другого. Сборочные линии массового производства являются типичным образцом такого вида технологий. 2) Посреднические технологии характеризуются низшей формой зависимости, продукт (работа) не передается от одного подразделения к другому, при этом все структурные подразделения применяют одинаковые процедуры и финансовую отчетность. Вследствие единообразия деятельности подразделений потребность в координации действий между ними очень мала. Эти технологии характеризуются встречами групп людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или хотят быть взаимозависимыми. 3) Интенсивная технология характеризуется обоюдной взаимозависимостью как высшим уровнем взаимосвязи, применением специальных приемов, навыков или услуг, для того чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство. Интенсивные технологии эквивалентны индивидуальному производству. При использовании этих технологий подразделения должны работать вместе и четко координировать свои действия, что требует частых горизонтальных коммуникаций
Стратегия (по Р. Майлзу и К. Сноу) ²⁰³	Основными характеристиками предприятия, реализующего стратегию изыскателя, являются склонность к риску, экспериментам, инновациям. Они активно ищут новые рынки для собственных продуктов. Подобные стратегии заставляют компанию постоянно контролировать состояние бизнес-окружения и быть готовой к возможным изменениям. Поэтому они являются

²⁰⁰ Составлено автором²⁰¹ Дафт Р. Теория и практика организации для психологов и экономистов. Управлять организацией правильно. Как? СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2009. С. 168.²⁰² Дафт Р. Теория и практика организации для психологов и экономистов. Управлять организацией правильно. Как? СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2009. С. 176.²⁰³ Miles R., Snow C. Organizational Strategy, Structure, and Process (Stanford Business Classics), Stanford Business Books, 2003, p. 304

	децентрализованными и гибкими (низкая формализация, плоская структура). Защитники ориентированы на узкие товарные или рыночные области и предпочитают их защищать, базируясь на таких конкурентных преимуществах, как качество и/или цена. Эти компании, как правило, игнорируют события и тенденции за пределами своей определенной области, и предпочитают расти за счет завоевания рынка. Имеют тенденцию к централизации, обладают системой жесткого контроля и иерархической структурой управления, не подвержены внезапным изменениям. Анализаторы совмещают стратегии изыскателя и защитника, действуя в товарно-рыночных областях двух типов: первая – довольно узкая и стабильная, вторая – в состоянии изменений. Такому предприятию приходится одновременно обеспечивать создание инновационных продуктов высокого качества с минимальным рыночным риском для новых рынков и одновременно на старых рынках улучшать качество товаров и минимизировать расходы. Анализаторы не стремятся быть пионерами с новыми товарами на рынке, предпочитают быть вторыми, но лучшими по сравнению с первыми, т.е. являются последователями, а не лидерами изменений.
Тип организационной культуры (по Р.Акоффу) ²⁰⁴	Корпоративный - низкая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автократии (компания с централизованной структурой). Консультативный - высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. «Партизанский» - низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автономии (кооперативы, творческие союзы, клубы). Предпринимательский тип культуры - высокая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения демократии.
Организационная культура (по Р. Куину и К. Камерону) ²⁰⁵	Клановая культура - очень дружественное место работы, где у людей много общего. Организации похожи на большие семьи, их главы воспринимаются как воспитатели или родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Ключевые ценности - моральная вовлеченность персонала, дружеские взаимоотношения, высокий уровень кооперации труда, партисипативность в управлении. Иерархическая культура - очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Ключевые ценности - строгие границы полномочий, высокий уровень стандартизации продукции и правил, полный контроль, дисциплинированность. Адхократическая культура - динамичное предпринимательское и творческое место работы, где люди готовы идти на риск. Лидеры считаются новаторами, готовы рисковать. Участников объединяет преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на передовом рубеже. Ключевые ценности - развитие, риск, партнерство, компетентность, управление по целям. Рыночная культура - организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремлены и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты, они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Ключевые ценности - результативность, конкурентоспособность.

²⁰⁴ Акофф Р. Акофф о менеджменте: пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. 448 с.

²⁰⁵ Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. — Prentice Hall: John Wiley & Sons, 2011