

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор

федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Российская академия народного хозяйства
и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»



/А.М. Марголин

«06» октября 2025 года

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент «Адаптация организационных структур управления в изменяющемся бизнес-пространстве» выполнена на кафедре международного менеджмента Института управления федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

В период подготовки диссертации соискатель Полевая Елена Владимировна работала в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» на кафедре менеджмента экономического факультета в должности ассистента.

В 2016 году Полевая Елена Владимировна окончила федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по направлению подготовки бакалавриата «Экономика» профиль

«Налоги и налогообложение» (диплом бакалавра 107718 0435590, регистрационный номер 1/2016-6911, 02 июля 2016 г.).

В 2018 году Полевая Елена Владимировна окончила федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов» по программе магистратуры «Международный менеджмент» по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (диплом магистра с отличием 107704 0194865, регистрационный номер ЭУМ-13, 26 июня 2018 г.).

В 2018 году Полевая Елена Владимировна поступила в аспирантуру в федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» по направлению подготовки 38.06.01 «Экономика», направленности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)» (диплом об окончании аспирантуры 107724 5461731, регистрационный номер 0104, 02 июля 2021 г.).

Справка о сдаче кандидатских экзаменов выдана федеральным государственным автономным образовательным учреждением высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» № 0667 от «02» июля 2024 года.

Научный руководитель - Владимирова Ирина Геннадьевна, доктор экономических наук, профессор, основное место работы - федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», профессор кафедры международного менеджмента Института управления.

По итогам обсуждения принято следующее заключение:

Актуальность темы исследования определяется важностью процесса адаптационной трансформации организационной структуры управления в условиях все возрастающей турбулентности бизнес-пространства. 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 результативность 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 является 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, т.е. процесса их приспособления к происходящим изменениям в бизнес-пространстве, и их адаптивности, отражающей возможности этого приспособления. Адаптивность структуры должна выступать своего рода предпосылкой ее адаптации к изменениям бизнес-пространства. Отсутствует комплексный подход к взаимоувязке видов организационных структур с определяющими факторами и характеризующими параметрами, что не позволяет менеджерам принимать адекватные решения по изменению отдельных элементов и параметров структуры управления для дальнейшего успешного развития компании. Все это подчеркивает актуальность темы диссертационного исследования.

Положения, выносимые на защиту и имеющие научную новизну:

1. Разработан новый подход к систематизации принципов построения и совершенствования организационных структур управления компаниями в зависимости от видов структур, позволяющий сформулировать предъявляемые к ним требования. Обоснована классификация принципов на общие и специфические: общие отнесены ко всем видам структур, а специфические раскрывают определенную сторону и увязаны со спецификой конкретной группы организационных структур управления – иерархических (бюрократических) или адаптивных (органических) (пп. 2, 9 Паспорта научной специальности 5.2.6 «Менеджмент»).
2. Уточнен понятийный аппарат, связанный с бизнес-окружением компании. Подчеркивается размытость и динамичность границ организаций, связанная с формированием бизнес-экосистем, развитием сетевых форм организации бизнеса, франчайзинга, аутсорсинга, платформенных бизнес-моделей, стратегических альянсов, появлением виртуальных компаний, развитием шеринговой экономики. Применять в таких условиях термины внутренней и внешней среды хозяйствующих субъектов в их традиционном значении, противопоставлять внутреннюю и внешнюю среду компании становится не совсем корректным. В качестве основного термина предлагается использовать понятие «бизнес-пространство», понимая под ним все условия и факторы, воздействующие на функционирование хозяйствующего субъекта и требующие соответствующего реагирования. Представлена многоуровневая структура бизнес-пространства, выявлены его особенности в современных условиях. Обоснована иерархия влияния факторов на систему управления компанией: факторы макроуровня влияют на бизнес-пространство на мезоуровне, а то в свою очередь на микро-бизнес-пространство компании (пп. 2, 10 Паспорта научной специальности 5.2.6 «Менеджмент»).
3. Выявлены и систематизированы факторы, влияющие на изменение организационных структур управления, уточнен их состав. Среди них предлагается выделять следующие группы: факторы общего характера, непосредственно влияющие на изменение структур управления (размеры, сложность, масштаб и вид деятельности компании, отраслевой профиль, этап жизненного цикла развития компании и т.п.); 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, влияющие на структуры, обусловленные изменением внешней среды. Проведено ранжирование выявленных и систематизированных факторов, что позволило оценить степень их влияния на

организационные структуры управления (пп. 2, 9 Паспорта научной специальности 5.2.6 «Менеджмент»).

4. Обоснован методический подход к оценке уровня адаптивности организационных структур управления. Для этого была проведена систематизация видов адаптации структур управления, они были сгруппированы в соответствии со следующими признаками: характером стратегии адаптации, степенью охвата, целевой ориентацией, степенью радикальности и содержанием адаптации. По своему содержанию виды адаптации организационных структур были классифицированы на: изменение вида структуры, ее корректировку за счет добавления или ликвидации звеньев управления, корректировку 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. Выявлены основные характеристики организационных структур управления и разработана шкала оценки уровня их адаптивности. Использование экспертного метода позволило оценить уровень адаптивности основных видов структур к условиям изменяющегося бизнес-пространства и проранжировать их в зависимости от этого уровня. Все исследуемые восемнадцать видов структур управления в зависимости от их адаптивности в порядке снижения этого уровня распределились следующим образом: сетевые и экосистемные структуры, холакратия (бирюзовые организации), сетевые иерархии (Wirearchies), спиральные организации, флатархия и перламутровые организации, круговая (эдхократическая), многомерная (внутренний рынок), матричная, программно-целевая, проектная, дивизиональная на основе стратегических единиц бизнеса, дивизиональная региональная, дивизиональная продуктовая и дивизиональная, ориентированная на группы потребителей, линейно-функциональная, линейно-штабная, линейная структура управления. В результате проведения кластерного анализа исследуемые виды структур управления были классифицированы в зависимости от их адаптируемости (пп. 2, 9 Паспорта научной специальности 5.2.6 «Менеджмент»).
5. В целях формирования действенного комплексного механизма адаптации структур управления к условиям изменяющегося бизнес-пространства разработана нейросетевая модель искусственного интеллекта, взаимоувязывающая факторы, влияющие на организационные структуры, параметры, характеризующие ее адаптивность, вид структуры управления и направления ее совершенствования. Для установления взаимосвязи между видами структур управления и воздействующими на них факторами и параметрами разработана программа на языке Python, которая в

дальнейшем была обучена. Каждый из восемнадцати исследуемых видов организационных структур управления был охарактеризован соответствующим набором из 41 фактора и параметра. То есть в модели комплексно интегрируется практически все, что в современных условиях определяет вид структуры управления и направления ее совершенствования с целью приспособления к условиям изменяющегося бизнес-пространства (пп. 9, 10 Паспорта научной специальности 5.2.6 «Менеджмент»).

Значение результатов исследования для теории и практики состоит в том, что был разработан комплексный подход по адаптации организационных структур управления компаниями к изменяющимся условиям бизнес-пространства на основе применения предлагаемого методического подхода к оценке уровня их адаптивности и модели взаимосвязи видов структур управления с определяющими факторами и характеризующими параметрами.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что разработанная модель, взаимоувязывающая факторы, параметры и виды организационных структур управления, и подход к оценке уровня их адаптивности 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. Разработанная модель была неоднократно апробирована на практике на предприятиях разных отраслей экономики (в частности, в компании «Монолит-Строй», в инжиниринговой компании «Форметалл», в транспортно-логистической компании «Новая линия», в компании по производству и реализации мебели «Мебельснаб»), что подтверждается приведенными в работе данными и соответствующими справками. Результаты практического применения модели использовались для ее дообучения, ведь самая главная отличительная особенность модели искусственного интеллекта – это способность совершенствоваться в ходе выполнения поставленных задач.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что полученные в ходе исследования выводы развивают научные представления об адаптации и адаптивности организационных структур управления, подходах и методах их оценки в условиях изменяющегося бизнес-пространства. Приращение нового знания в теории менеджмента заключается в следующем: систематизированы принципы построения и совершенствования организационных структур управления компаниями, выявлена иерархия влияния факторов бизнес-пространства, выявлены, сгруппированы и проранжированы факторы, влияющие на обоснование выбора конкретной структуры управления и их совершенствование, представлен подход к оценке уровня адаптивности

основных видов структур, в целях адаптации структур управления к условиям изменяющегося бизнес-пространства разработана нейросетевая модель взаимосвязи видов структур управления с определяющими факторами и характеризующими параметрами.

Степень достоверности положений и результатов проведенных исследований. Достоверность полученных результатов и выводов, изложенных в диссертационной работе, обеспечена информационной базой и внутренней логикой исследования. Основные положения, обобщения и рекомендации сформулированы конкретно и убедительно. Автор опирается на материалы из различных источников на русском и иностранном языках. Использование российских и зарубежных аналитических и статистических материалов, хорошее знание и владение теорией и методологией научного анализа обусловили научную достоверность и обоснованность результатов, полученных соискателем. Научные положения, выдвинутые соискателем в диссертации, сформулированы убедительно и обоснованно, аргументированы таблицами и рисунками.

Апробация результатов диссертации

Апробация результатов исследования на различных этапах проходила посредством публикации статей в научных журналах, участием и выступлением с научными докладами на международных и всероссийских научных и научно-практических конференциях, а также на научных семинарах. Среди них: 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.; научная конференция «Менеджер vs искусственный интеллект: вместо или вместе?», Москва, 29 октября 2020 года. Российский университет дружбы народов (РУДН); 1-я Международная конференция «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.

По теме диссертации опубликовано 13 научных работ общим объемом 8,66 п.л. (из них авторских – 5,33 п.л.), включая: 8 работ, опубликованных в рецензируемых изданиях Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации (К1 – 2 публикации (RSCI, ядро РИНЦ, Белый список), К2 – 4 публикации, К3 – 2 публикации) и 3 публикации в изданиях, индексируемых международными базами данных.

Материалы диссертации, опубликованные автором, включают:

Статьи в изданиях, индексируемых международными базами данных:

1. Polevaya E., Shustova I. The impact of digitalization on organizational management structures // E3S Web of Conferences, Voronezh, 09–13 октября 2023 г. Vol. 458. – Voronezh: EDP Sciences, 2023. – P. 04007. (авт. 0,3 п.л.)

2. Polevaya E., Shustova I. The impact of Edtech: strengths and opportunities // E3S Web of Conferences, Voronezh, 09–13 октября 2023 г. Vol. 458. – Voronezh: EDP Sciences, 2023. – P. 06012. (авт. 0,2 п.л.)
3. Polevaya E. Model Development and a System of Factors Affecting the Organizational Management Structure // Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges: Proceedings of the 35th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), Seville, Spain, 01–02 апреля 2020 г. – Seville, Spain: International Business Information Management Association (IBIMA), 2020. – P. 10270-10277.

Статьи в изданиях, включенных в Перечень изданий, рекомендованных ВАК России для опубликования основных научных результатов диссертации на соискание ученой степени кандидата (доктора) наук:

4. Полевая Е.В., Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями: сущность и основные принципы их формирования. // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – № 14. – С. 399-410. (авт. 0,3 п.л.)
5. Полевая Е.В. Исследование влияния факторов на организационные структуры управления отечественными и зарубежными компаниями / Е. В. Полевая // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 10(147). – С. 1439-1443.
6. Полевая Е.В., Владимирова И.Г. Бизнес-пространство: понятие, особенности, влияние на деятельность компаний // Научные исследования и разработки. Экономика. – 2022. – Т. 10, № 2. – С. 25-34. (авт. 0,3 п.л.)
7. Полевая Е.В. Ключевые моменты адаптации организационной структуры управления и факторы, влияющие на формирование организационных структур управления / Е. В. Полевая // Наука и бизнес: пути развития. – 2020. – № 4(106). – С. 150-154.
8. Полевая Е.В. Адаптация системы управления человеческими ресурсами в условиях интеграции организационной структуры управления компании / Е. В. Полевая // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2020. – Т. 10, № 9-1. – С. 326-334.
9. Полевая Е.В. Эволюция организационных структур управления и их классификация в современном мире / Е. В. Полевая // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9, № 5-1. – С. 436-447.

Статьи в научных изданиях, индексируемых в базе данных RSCI:

10. Полевая Е.В., Владимирова И.Г., Абрамова Н.М. Модель взаимосвязи видов организационных структур управления с определяющими факторами и характеризующими параметрами // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2025. – Т. 16, № 2. – С. 335-356. (авт. 0,35 п.л.)
11. Полевая Е.В., Владимирова И.Г. Методический подход к оценке уровня адаптивности организационных структур управления компаниями // МИР

(Модернизация. Инновации. Развитие). – 2023. – № 2. – С. 242-261. (авт. 0,5 п.л.)

Иные работы автора:

12. Полевая Е.В. Влияние цифровизации экономики на организационные структуры управления / Е.В. Полевая // Менеджер vs искусственный интеллект: вместо или вместе?: материалы научной конференции, Москва, 29 октября 2020 г. – Москва: Российский университет дружбы народов (РУДН), 2020. – С. 102-105.
13. Полевая Е.В. Подходы к классификации организационных структур управления / Е. В. Полевая // Новые тенденции и проблемы в теории и практике управления: Сборник материалов Международной научной конференции, Москва, 24–25 октября 2019 года. – Москва: Российский университет дружбы народов (РУДН), 2020. – С. 110-114. – EDN KTWFVV.

Работа выполнена лично автором. Личное участие автора в получении научных результатов, изложенных в диссертации, заключается в разработке гипотезы исследования, постановке цели и задач, сборе, обработке, обобщении и систематизации информации, выборе методов исследования, разработке новых теоретических положений и их апробации. Автором самостоятельно разработан методический подход к оценке адаптивности организационных структур управления, модель взаимосвязи видов организационных структур управления, факторов, их определяющих, и параметров, их характеризующих. Основные научные результаты также неоднократно докладывались на международных научно-практических конференциях различного уровня и использовались при подготовке публикаций по теме исследования.

Рекомендации по использованию результатов исследования. Разработанная модель взаимосвязи видов структур управления с определяющими факторами и характеризующими параметрами и подход к оценке уровня адаптивности организационных структур управления создают условия для принятия менеджерами оптимальных решений по трансформации отдельных элементов и параметров структуры. Путем изменения отдельных параметров возникает возможность повысить адаптивность структур с целью их приспособления к условиям изменяющегося бизнес-пространства. Модель применима в разных отраслях экономики, что было доказано в ходе исследования.

Полученные в работе результаты использованы в программах подготовки бакалавров и магистров по направлению Менеджмент (38.03.02 и 38.04.02) в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации и Российском университете дружбы народов им. Патриса Лумумбы в процессе преподавания дисциплин «Современный менеджмент», «Общий менеджмент», «История управленческой мысли», «Теория управления», «Международный

менеджмент», «Управление международной компанией» и ряда дисциплин по выбору.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук «Адаптация организационных структур управления в изменяющемся бизнес-пространстве» соискателя Полевой Е.В. соответствует **паспорту научной специальности 5.2.6 Менеджмент:**

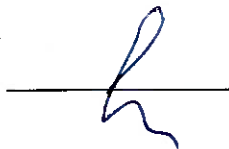
- п. 2 «Теория менеджмента»;
- п. 9 «Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие»;
- п. 10 «Проектирование систем управления организациями. Сетевые модели организации».

Диссертация на тему «Адаптация организационных структур управления в изменяющемся бизнес-пространстве» соискателя Полевой Е.В. *рекомендуется* к защите на соискание ученой степени *кандидата экономических наук* по научной специальности 5.2.6. Менеджмент.

Заключение принято на заседании кафедры международного менеджмента Института управления РАНХиГС.

Присутствовало на заседании 19 человек. Результаты голосования: «за» – 19 человек, «против» – 0 человек. Протокол № 5 ММ от «02» сентября 2025 года.

Зав. кафедрой
Международного менеджмента
к.э.н.



Н.М. Абрамова

Директор
Института управления
д.э.н., профессор



М.В. Хайруллина