

## К ВОПРОСУ О ПРОЕКТИРОВАНИИ ОПТИМАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Одним из базовых вопросов, встающих перед менеджментом при проектировании организации, является вопрос об «архитектуре» ее организационной структуры.

**Целью** данной работы является изучение мирового и отечественного опыта построения организационных структур деловых организаций.

Для достижения цели ставится ряд **задач**:

- рассмотреть типологию существующих организационных структур;
- выделить ключевые факторы, от которых зависит их выбор;
- дать характеристику типовых структур, встречающихся в практике и теории деловых организаций; выделить их достоинства и недостатки;
- рассмотреть существующие методы проектирования организационных структур и методики их анализа;
- *предложить механизм выбора оргструктуры, исходя из значений детерминирующих факторов внешней и внутренней среды, характерных для деловой организации.*

### **Разработанность темы исследования**

Анализ работ Виханского О.С. и Наумова А.И. [1, 2], а также Питерса Т. и Уотермена Р. [3] и других источников [4, 5, 7] показал, что взгляды на элементную структуру хозяйствующих субъектов менялись на протяжении всей эволюции развития науки об управлении деловой организацией и осуществлялись по двум основным направлениям:

- **практика управления** (Тейлор Ф., Файоль А., Слоун А., Хьюллет Б. и Паккард Д., Уотсон Т., Якокка Л., Морита А. и др.);
- **теория менеджмента** (Вебер М., Мэйо Э., Барнард Ч., Саймон Г., Уэйк К., Марч Дж., Чандлер А., Гелбрейт Дж., Друкер П., Оучи У., Котлер Ф., Томпсон А. и Стрикленд А., Атос Э. и Паскаль Р. и др.).

Приходько В.И. в работе [6] отмечает, что развитие взглядов на структуру деловой организации в менеджменте не осталось без вни-

мания иных направлений организационной науки: теории организации, теории систем, кибернетики и синергетики, которые, рассматривая организацию с различных позиций (как систему, как процесс, как социум) дают математическое обоснование развития организаций различной природы. Эти науки дали толчок развитию таких научных направлений, как: теория организаций (частный случай теории организации), организационное поведение, структура организации, организационные парадигмы, проектирование организаций.

Здесь необходимо выделить наиболее ярких представителей:

- **теория систем** (Берталанфи Л. фон, Месарович М.Д., Заде Л., Акофф Р., Клир Дж., Калман Р., Ласло Э., Уемов А.И., Урманцев Ю.А. и др.);
- **кибернетика и применение математических методов в экономике** (Нейман Дж. фон, Винер Н., Корнаи Я., Липтак Т., Мако Д., Моррис У., Такахара И., Ховард Р., Глушков В.М., Клейнер Г.Б., Корбинский Н.Е., Майминас Е.З., Смирнов А.Д., Гизатуллин Х.Н., Серебренников Г.Г. и др.);
- **синергетика** (Гленсдорф П., Клир Дж., Пригожин И., Стенгерс И., Хакен Г., Аршинов В.И., Жовтун Д.Т., Злобина С.Л., Шевелева С.С. и др.);
- **общая теория организации** (Богданов А.А., Корениченко Р.А., Акулов В.Б. и Рудаков М.Н., Бурков В.Н. и Новиков Д.А. и др.)
- **теория организаций:**
  - = классические теории организаций (Тейлор Ф., Файоль А., Вебер М., Гьюлик Л. и Урвик Л. и др.);
  - = организационная концепция «человеческих отношений» (Мэйо Э., Макгрегор Д., Арджирис К., Ликерт Р., Беннис В. и др.);
  - = ситуационные теории организаций (Вудворд Дж., Лоуренс П. и Лорш Дж. и др.);
  - = взгляды на роль технологии в организациях (Бернс Т. и Сталкер Дж., Лоуренс П. и Лорш Дж. и др.).

Проблемы проектирования организационных структур, реформирования и реструктуризации предприятий, реинжиниринга технологических процессов рассматривались в разное время также Акоффом Р., Виссема Х., Биром М. и Нориа Н., Гелбрейтом Дж., Алексее-

вым Н.С. Антоновым В.Г., Владимировой И.Г., Дикусаровой М.Ю., Крыжановским В.Г., Мазуром И.И. и Шапиро В.Д., Одинцовым М.В. и Ежкиным Л.В., Приходько В.И., Тренивым В.Н. и Ириковым В.А., Широковой Г.В. и др.

Список диссертационных работ, защищенных в России за последние годы, показывает интерес отечественной науки к вопросам организации промышленного производства, в частности машиностроительного [\*].

## **1. Теоретические аспекты проектирования деловых организаций** *Типология организационных структур*

Говоря о типологии организаций, необходимо отметить, что разные авторы приводят различные классификации (описывая даже один и тот же тип организаций). Это, на наш взгляд, связано с выбором ими различных классификационных признаков, аналитических подходов и целей исследования.

Обобщая, можно сказать, что применяется два основных подхода к проектированию структуры организации:

- организация рассматривается, как *хозяйствующий субъект* и *социально-экономическая* организация (менеджмент, маркетинг и др. социально-гуманитарные науки);
- организация рассматривается, как *организационная система* (общая теория организации, теория систем, кибернетика, синергетика и связанные с ними науки, использующие математический аппарат).

### **Классификация оргструктур, как хозяйствующих субъектов**

Так, Виханский О.С. и Наумов А.И. описывают структуру организации на основе определения характера взаимодействия между следующими элементами системы: организация, ее подразделения (группы), индивиды и внешняя среда [2, с. 334]. При этом выделяются три основные пары взаимодействия:

- организация – внешняя среда;
- подразделение – подразделение;
- индивид – организация.

По соотношению этих признаков приводится следующая классификация деловых организаций (см. Рис. 1).

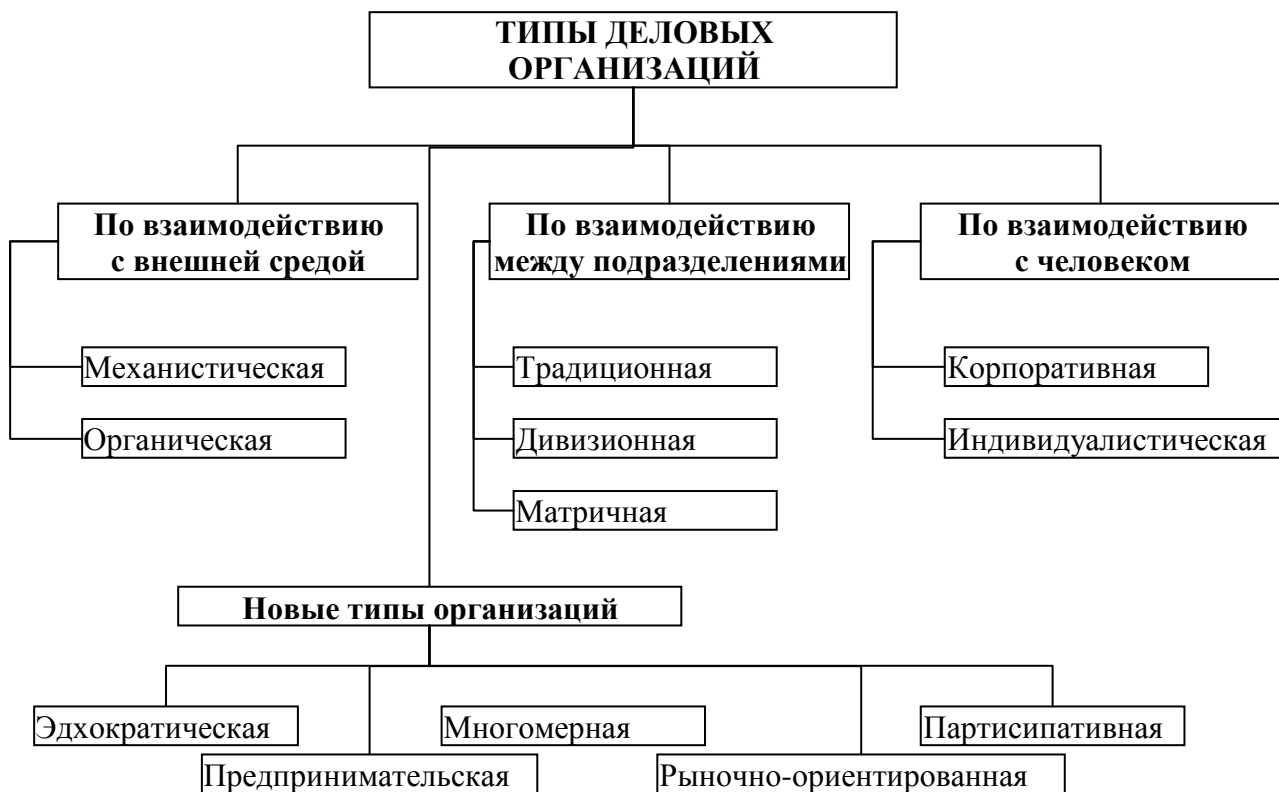


Рис. 1. Классификация организационных структур по Виханскому О.С. и Наумову А.И.

Антонов В.Г. в работе [8], посвященной эволюции организационных структур, ссылаясь на многообразие подходов к типизации структур, и не приводя критериев, дает следующую классификацию организационных структур управления (ОСУ) применительно к деловым организациям (см. Рис. 2).

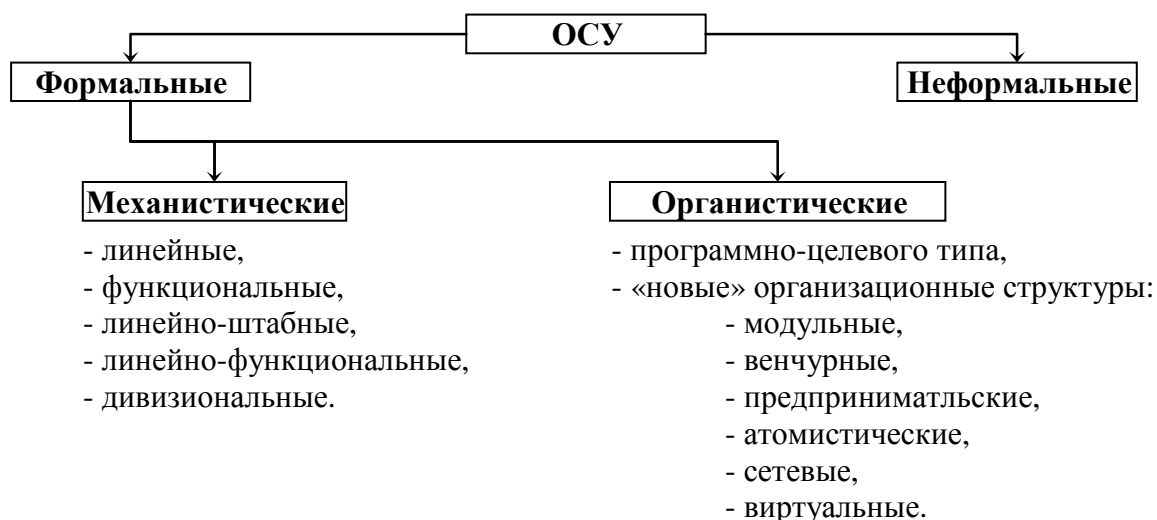


Рис. 2. Классификация организационных структур управления (ОСУ) по Антонову В.Г.

Владимировой И.Г. подробно рассматриваются **дивизиональные** и **адаптивные** структуры [9], а также **компании будущего** [10].

Структуризация компаний по дивизионам (отделениям), проводится, как правило по одному из трех принципов: по продуктовому, по региональному, по ориентации на потребителей, в связи с чем выделяется три типа **дивизиональных структур**:

- дивизионально-продуктовые;
- дивизионально-региональные;
- ориентированные на потребителя.

В связи с глобализацией хозяйственной деятельности ряд компаний используют два типа структур:

- глобальноориентированные продуктовые;
- глобальноориентированные региональные.

Наиболее развитым типом дивизиональных структур автор называет организационные структуры на базе стратегических бизнес-единиц.

К **адаптивным** (гибким, органическим) автор относит следующие организационные структуры:

- проектные;
- матричные;
- программно-целевые;
- проблемно-целевые;
- структуры, основанные на групповом подходе:
  - = командные,
  - = проблемно-групповые,
  - = бригадные;
- сетевые.

К типам **компаний будущего** Владимирова И.Г. относит:

- горизонтальные корпорации:
  - = автономные группы (команды);
  - = эдхократические структуры;
  - = многомерные (предприятие в предприятии);
- сетевые организации:
  - = централизованные компании сети;
  - = федеративные структуры:
    - сети из компаний;
    - сеть, формирующаяся вокруг одной компании;
    - сеть компаний близких по масштабам;

- оболочечная компания;
- виртуальная компания.

Вопросам децентрализации предпринимательства на основе управления бизнес-единицами посвящена работа Виссема Х. [11], в которой автор предлагает осуществлять выбор организационной формы компании на основе соотнесения двух показателей: степени динамизма и дифференциации продукта и рынка; степени функционального динамизма и синергии.

На основе данных критериев выбирается один из типов организационной структуры:

- функциональная организация;
- функциональная организация с продуктовыми группами;
- сбытовые подразделения;
- матричная организация;
- подразделения с центральным аппаратом;
- подразделения с децентрализованным аппаратом;
- конгломерат.

### **Классификация оргструктур, как организационных систем**

Приходько В.И. в упомянутой выше работе [6] рассматривает два типа организаций:

- традиционную организацию (обобщая в одном понятии все их многообразие);
- организацию, как совокупность бизнес-процессов.

Предтечей организации, рассматриваемой как совокупность бизнес-процессов автор называет: японские кружки качества, бригадные формы организации труда, систему управления производством «точно в срок», матричные структуры управления и гибкие автоматизированные производственные системы, децентрализацию управления.

*P.S.* В указанной работе и своей докторской диссертации [12] автор делает вывод: «Менеджеризм... постепенно будет уступать дорогу синергизму, управление по принципу объект-субъект управления будет заменяться ...ее саморазвитием». На наш взгляд, это несколько преждевременное заключение и еще многие организации, особенно промышленные не прошли этап дивизионализации своих структур в достаточных масштабах, хотя для структур нового типа этот тезис может быть и верным. Но «менеджеризм» как его называет автор, скорее всего переключится на внешнюю среду, а в частности

на потребителя, находя более изощренные методы создания прямых каналов распределения своей продукции.

Тогунов И.А. в работе [13] предлагает к рассмотрению следующие типы организаций:

- устойчивый (характеризуется закрытостью, консерватизмом; иерархичностью; инерцией);
- ресурсный (характеризуется иерархичностью; инерцией);
- механистический (характеризуется иерархичностью; инерцией);
- «безоболочный» (характеризуется адаптивностью; активностью; открытостью связей)

В научной литературе рассматриваются и другие классификации организационных систем.

### ***Факторы, влияющие на выбор оргструктуры***

В настоящее время, практически все авторы согласны с тем, что современная деловая организация представляет собой сложную технико-экономико-социальную систему, взаимодействующую с внешним окружением, имеющую зачастую сложный состав собственных элементов и взаимных связей, целью которой является производство и сбыт продукции (товаров, работ, услуг) с использованием ресурсов, получаемых из внешней среды и технологий, применяемых в данной производственной системе.

Виханский О.С. и Наумов А.И., выделяют следующие *наиболее существенные факторы, влияющие на выбор структуры* деловой организации [2, с. 236]:

1. Географическое размещение.
2. Динамизм внешней среды.
3. Размер и степень разнообразия деятельности организации.
4. Технология.
5. Отношение к организации руководителей и сотрудников.
6. Стратегия, реализуемая организацией.

Несколько иной состав факторов называют Питерс Т. и Уотермен Р. [3, с. 26-27]: «любой разумный подход к созданию организации должен охватывать и рассматривать как взаимозависимые, по крайней мере, семь переменных: структуру, стратегию, состав работников, стиль управления, системы и процедуры, совокупность приобретенных навыков и умений, совместно признаваемые ценности (т.е. культуру), а также уже имеющиеся и развивающиеся сильные сторо-

ны корпорации». Другой парой ученых, работавших параллельно в этом же направлении и пришедших к аналогичным выводам, были Паскаль Р. и Атос А. [14].

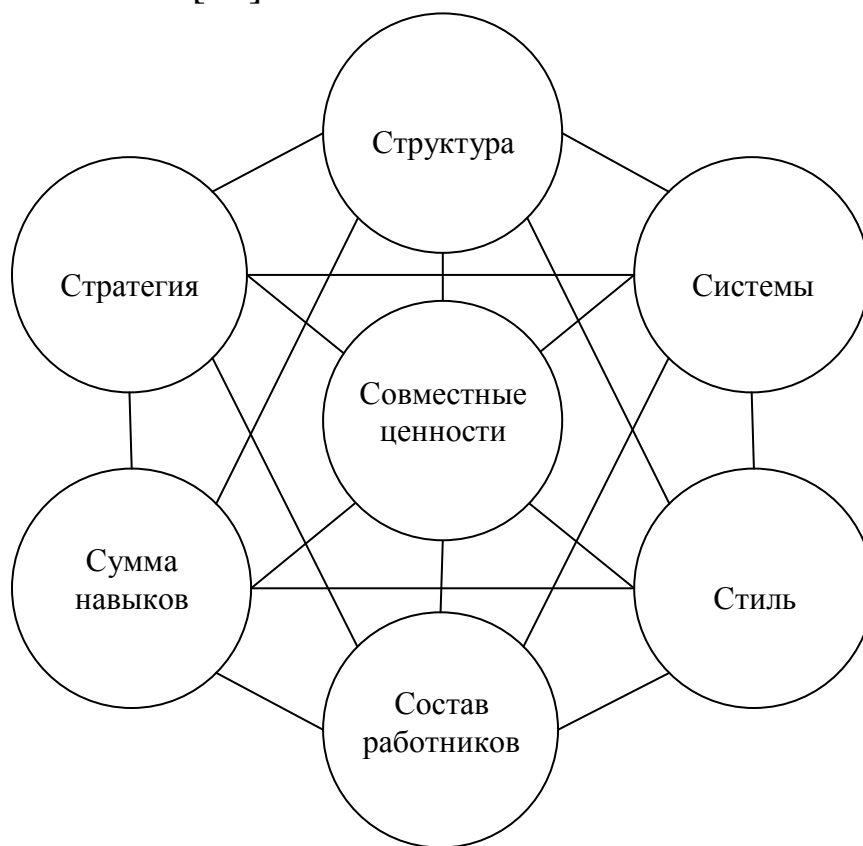


Рис. 3. Схема «7-S» компании «Маккинзи»

Графическое выражение данной идеи получило известность как *схема «7-S»* компании «Маккинзи» (Рис. 3.). Все семь переменных начинаются с буквы «S» (structure (структура), strategy (стратегия), systems (системы); shared values (совместные, т.е. разделяемые всеми, ценностные установки), skills (сумма навыков, умений), style (стиль), staff (состав работников, т.е. кадры)).

Необходимо отметить, что разработчики схемы «7-S» отмечают взаимозависимость всех без исключения факторов. Т.е., все шесть факторов (стратегия, системы, совместные ценностные установки, сумма навыков и умений, стиль, состав работников) влияют на структуру деловой организации. Справедливо и обратное – сама оргструктура оказывает определенное ответное влияние на них.

Другая схема со многими переменными известная, как «алмаз Ливитта» (задача, структура, люди, информация и контроль, среда), которая оказала значительный вклад в развитие менеджмента, была предложена американским теоретиком – Ливиттом Г.

Гелбрейт Дж. определил проектирование организации как поиск



наиболее эффективного сочетания ситуационных факторов (организационных переменных) [18]:

- внешняя среда;
- технология работы;
- стратегический выбор в отношении целей;
- поведение работников.

Рассмотренные выше схемы применимы для большинства ныне действующих, «традиционных» организаций *в рамках общего менеджмента и маркетинга.*

Однако не меньшего внимания заслуживают подходы, сформировавшиеся в рамках *синергетического анализа* организационных структур.

Так, в упомянутой выше работе [13] Тогунов И.А. основывается не на факторах внешней и внутренней среды, а выделяет ключевые характеристики организации и ее основные элементы.

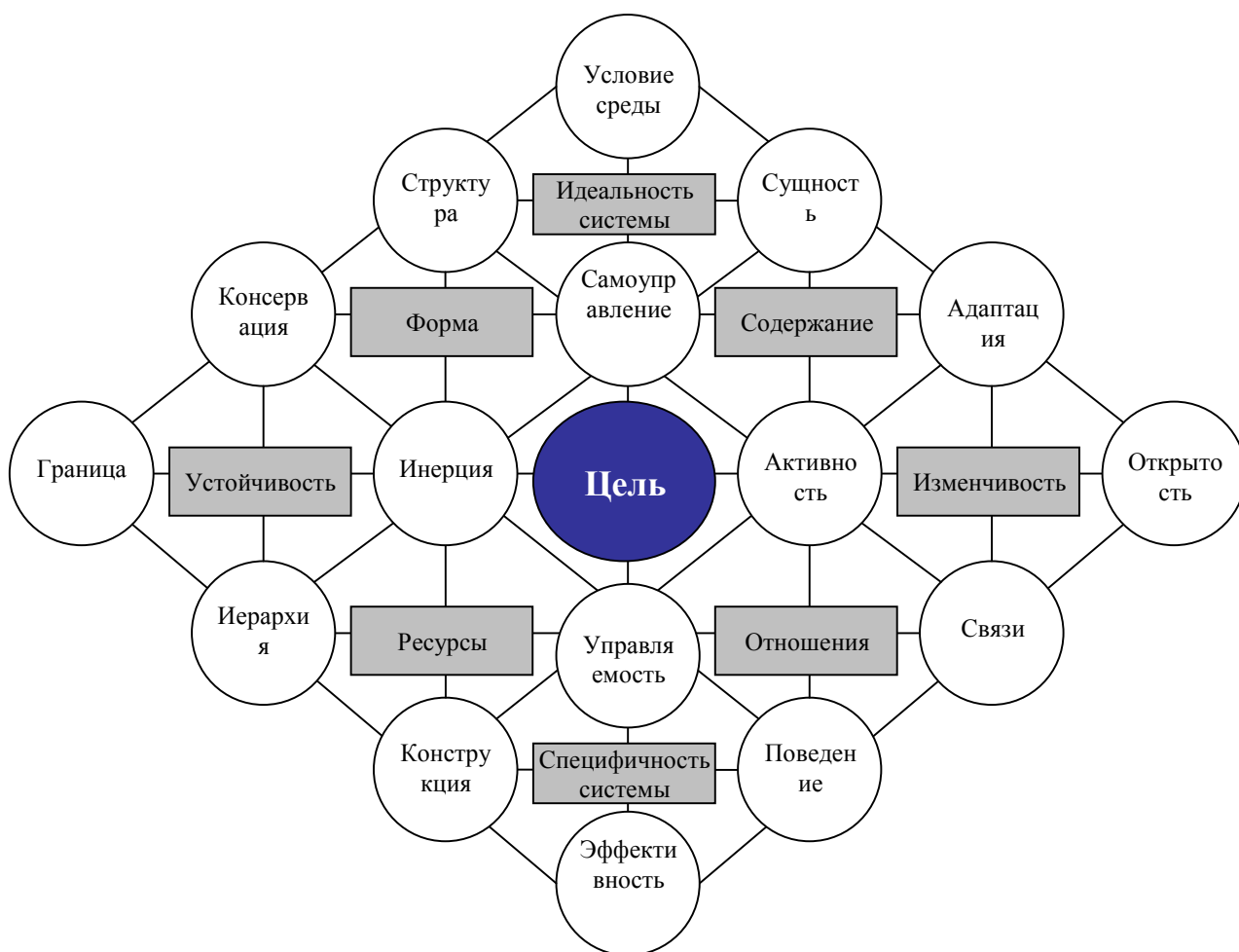


Рис. 4. Интегрированная модель организации по Тогунову И.А.

К **основным элементам** организации отнесены:

- структура и сущность;
- конструкция и поведение;
- границы и открытость;
- инерция и активность;
- консерватизм и адаптация;
- иерархия и связи;
- самоуправляемость и управляемость;
- условие среды и эффективность.

К **основным характеристикам** организации отнесены:

- идеальность и специфичность системы (организации);
- форма и содержание (структура и сущность);
- устойчивость и изменчивость;
- ресурсы и отношения.

Целевая функция организации (цель) выступает как в качестве элемента, так и в качестве ведущей характеристики. Утрата целевой функции приводит к уничтожению организации как сущности, а утрата иного элемента делает организацию «ущербной», но жизнеспособной.

Характеристики в модели организации являются точками бифуркации смежных элементов. К примеру, характеристика «*отношения*» в организации соотносит две пары элементов: «коммуникационные связи» – «управляемость», «поведение» – «активность». А характеристика «*устойчивость*» организации интегрирует элементы «граница» – «инерция», «консервация» – «иерархия».

По мнению автора, исследование модели интегрированной системы организации позволяет понять управленческое решение как разрешение противоречий между соответствующими элементами и характеристиками организации.

### ***Характеристика типовых организационных структур деловых организаций***

#### **Типы организации по взаимодействию с внешней средой**

Применение терминов «механистический» и «органический» используется в деловой литературе для выделения сути подходов к их проектированию и происходящих в них процессов.

Механистический тип организации предусматривает рассмотрение организации по принципу механизма, предназначенного для выполнения производительных операций. Специалисты связывают за-

рождение и развитие механистического подхода с именами Тейлора Ф., Файоля А. и особенно Вебера М. Синонимом механистического типа организации считается веберовская *бюрократическая* организация.

Считается, что организациям органического типа присущи качества живого организма (с его многоэлементным составом и сложными взаимосвязями внутри нее и с внешней средой) свободны от недостатков структур механистического типа. Органические организации рассматриваются как системы – сложные, открытые, дающие синергетический эффект).

В табл. 1 приведены характеристики и условия эффективного применения названных типов организации.

Табл. 1. Условия и характеристики применения механистического и органического подходов к проектированию организаций.

	<i>Механистический тип</i>	<i>Органический тип</i>
<i>Условия</i>	<p>Несложное, стабильное окружение</p> <p>Цели и задачи известны</p> <p>Задачи поддаются делению</p> <p>Задачи простые и ясные</p> <p>Работа измеряема</p> <p>Оплата труда мотивирует</p> <p>Признается данная власть</p>	<p>Сложное, нестабильное окружение</p> <p>Неопределенность целей и задач</p> <p>Задачи не имеют четких границ</p> <p>Задачи сложные</p> <p>Работу измерить сложно</p> <p>Мотивирование потребностей верхнего уровня</p> <p>Авторитет власти завоевывается</p>
<i>Характеристики</i>	<p>Узкая специализация в работе</p> <p>Работа по правилам</p> <p>Четкие права и ответственность</p> <p>Ясность в уровнях иерархии</p> <p>Объективная система вознаграждения</p> <p>Объективные критерии отбора кадров</p> <p>Отношения формальные и носят официальный характер</p>	<p>Широкая специализация в работе</p> <p>Мало правил и процедур</p> <p>Амбициозная ответственность</p> <p>Уровни управления размыты</p> <p>Субъективная система вознаграждения</p> <p>Субъективные критерии отбора кадров</p> <p>Отношения неформальные и носят личностный характер</p>

Источник: [2; с. 338].

Существует два подхода к видению перспектив рассмотренных типов организации:

*Первый* – критика механистического подхода, а за органическими организациями – будущее.

*Второй* – предпочтение при проектировании организации может быть отдано любому из названных типов на основе учета условий, в которых действует конкретная организация, т.е. в зависимости от ситуации.

### **Типы организации по взаимодействию подразделений**

Здесь будут подробно рассмотрены наиболее известные типы организаций: функциональная (традиционная, штабная), дивизиональная (отделенческая), адаптивные структуры, а также их разновидности (гибридные структуры).

*P.S.* Говоря о *традиционности* типа организаций ряд теоретиков, рассматривают под таковыми лишь организации функционального типа. В соответствии с другим подходом, в связи с рождением новых типов организаций в эпоху перехода от постиндустриального общества к обществу информационному, все три названных типа относятся к традиционному типу.

Учитывая достаточную разработанность типологии организаций данного типа и широкую практику их применения ниже будут рассматриваться как типовые все три вида организаций и их вариации.

#### ***Функциональная организация***

Основой этой схемы являются линейные (основные и вспомогательные) *производственные* подразделения и, обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на «ресурсной» основе: планирование, снабжение, финансы, кадры, разработка продукции и НИОКР, маркетинг и сбыт, и т.п.

Часто данный тип организации, ассоциируется с «чисто» механистическими структурами и свойственными им характеристиками и условиями применения (см. выше).

В типологии этой разновидности структур выделяют: линейные, функциональные, линейно-функциональные.

Часть авторов считает, что классические линейно-функциональные структуры, в настоящее время, присущи лишь мелким и части средних компаний. Они редко используются на уровне транснациональных корпораций, чаще – на уровне их подразделений. Для крупных компаний доминирующим стал *дивизиональный* подход к построению организационных структур управления [15]. В связи с этим более подробно рассмотрим дивизиональные структуры управления. Анализ основан на данных следующих источников [2; 8; 11; 15; 16; 17]

### ***Дивизиональная организация***

Дивизиональные (отделенческие, дробные) структуры управления (от англ. слова division - отделение, подразделение компании).

Являются наиболее совершенной разновидностью организационных структур иерархического типа, считаются средним между механистическими и органическими (адаптивными) структурами.

Впервые появились в конце 20-х гг. XX в. на предприятиях «Дженерал Моторс» (Слоун А.), наибольшее распространение получили в 60-70-е гг. По некоторым оценкам, от линейно-функциональных структур к дивизиональным к середине 80-х годов в США перешли 80% всех диверсифицированных и специализированных компаний, в том числе из 500 крупнейших - 95%. В Японии такой вид структуры применяют 45% всех компаний [15].

Необходимость реорганизации обычно вызвана резким увеличением размеров компании, усложнением технологических процессов, диверсификацией и интернационализацией деятельности в условиях динамично изменяющейся внешней среды.

*Дивизиональные структуры* - структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям *оперативно-производственной самостоятельности* и с перенесением на этот уровень *ответственности за получение прибыли* (центры прибыли).

*Отделение (дивизион)* – организационная товарно-рыночная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения.

На отделение *возлагается ответственность за производство и сбыт определенной продукции и получение прибыли*.

*Управленческий персонал верхнего эшелона* высвобождается для решения стратегических задач. Как правило, у высшего руководства остается не более 4-6 централизованных функциональных подразделений. Высший руководящий орган компании оставляет за собой право жесткого контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, финансов, инвестиций и т.п.

*Оперативный уровень управления* концентрируется на производстве конкретного продукта или на осуществлении деятельности на определенной территории. Данный уровень управления отделен от стратегического.

Таким образом, данные структуры сочетают *централизованную координацию с децентрализованным управлением* (децентрализация при сохранении координации и контроля) – «скоординированная децентрализация» по Слоуну А. В производственных дивизионах управление, как правило, строится на основе *линейно-функционального принципа*.

Важнейшее место в управлении компаниями такого типа занимают руководители производственных, а не функциональных подразделений. Достоинства, ограничения и условия наиболее эффективного применения дивизиональных структур представлены в табл 2.

Табл. 2. Преимущества, недостатки и условия применения дивизиональных структур

<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>	<i>Условия применения</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Фокус на конкретном продукте, потребителе географическом регионе (как в небольшой специализированной компании)</li> <li>- Ориентация на конечный результат деятельности</li> <li>- Быстрая адаптация к изменениям внешней среды</li> <li>- Отделение оперативного управления от стратегического</li> <li>- Перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов;</li> <li>- Децентрализация принятия оперативных управленческих решений</li> <li>- Уменьшение сложности управления на уровне топ-менеджмента, концентрация его на стратегическом управлении</li> <li>- Улучшение коммуникаций</li> <li>- Создание кадрового резерва для стратегического уровня управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рост иерархии управления для координации работы отделений</li> <li>- «Укорачивание» целей, противопоставление целей отделений общим целям развития компании, несовпадение интересов уровней иерархии</li> <li>- Возникновение межотделенческих конфликтов</li> <li>- Невысокая координация деятельности дивизионов, разобщение (функциональных) служб, ослабление горизонтальных связей</li> <li>- Неэффективное использование ресурсов</li> <li>- Увеличение накладных расходов вследствие дублирования функций в подразделениях</li> <li>- Затруднение осуществления контроля сверху-вниз</li> <li>- Многоуровневая иерархия в рамках дивизионов – действие в них недостатков линейно-функциональных структур</li> <li>- Возможное ограничение профессионального развития специалистов подразделений</li> <li>- Затруднение междивизиональной карьеры</li> </ul>	<p>В компаниях:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- крупных размеров, при расширении производственно-хозяйственных операций</li> <li>- с широкой номенклатурой выпускаемой продукции</li> <li>- с сильно диверсифицированным производством</li> <li>- в которых производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений</li> <li>- при интенсивном проникновении компаний на зарубежные рынки</li> </ul>

Выделяется три базовых типа дивизиональных структур:

- дивизионально-продуктивные структуры;
- дивизионально-региональные (рыночные) структуры;
- структуры, ориентированные на потребителя.

#### Дивизионально-продуктовая структура

*Особенности:* Полномочия и ответственность по руководству производством и сбытом по продукту или совокупности однородных продуктов передаются одному руководителю (см. рис. 5), которому подотчетны руководители функциональных служб по этому продукту.

*Достоинства:* Способность быстрого реагирования на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Улучшается координация работ по отдельным товарам.

*Возможный недостаток:* Увеличение затрат вследствие дублирования видов работ для разных видов продукции.

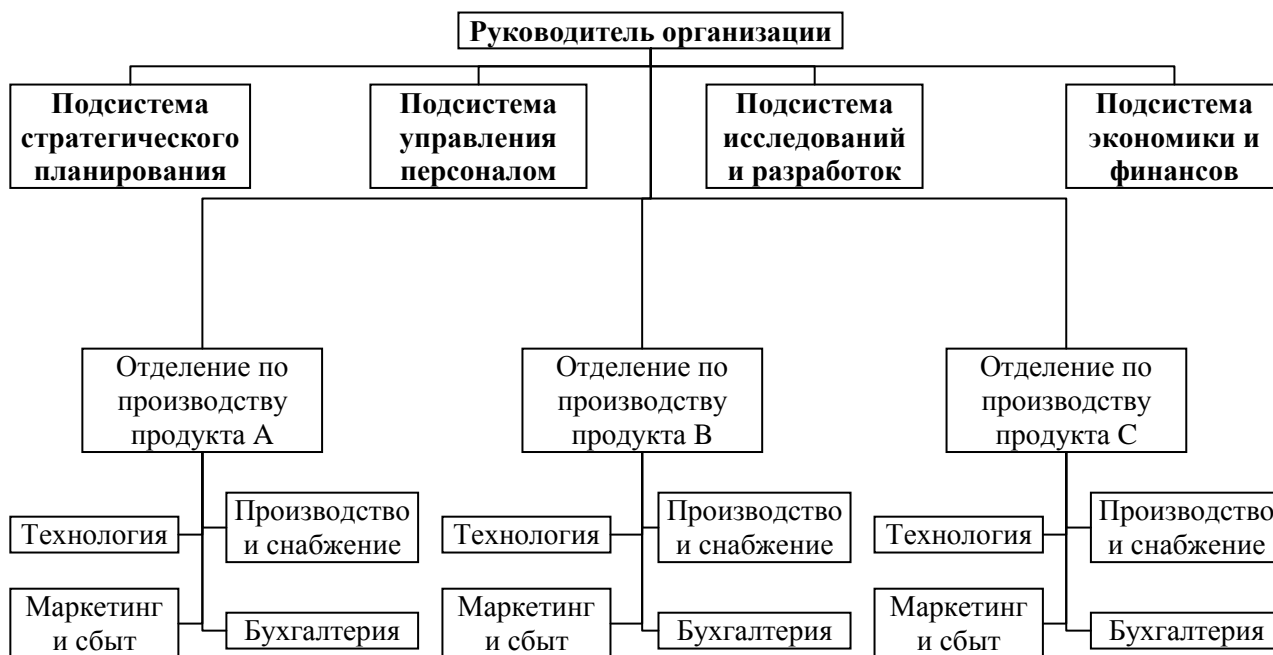


Рис. 5. Дивизионально-продуктовая структура

#### Дивизионально-региональная структура

При распространении деятельности компании на несколько регионов, в которых, как правило, используются различные стратегии достижения целей, то целесообразно формировать дивизионально-региональную структуру (см. рис. 6).

*Особенности:* Вся деятельность компании в определенном ре-

гионе подчиняется руководителю, несущему за нее ответственность перед высшим органом управления фирмы.

*Достоинства:* Облегчается решение проблем, связанных с местными обычаями, особенностями законодательства и социально-экономической среды региона.

Создаются условия для подготовки управленческого персонала дивизионов непосредственно на месте.

*Недостаток:* Увеличение накладных расходов организации в целом вследствие дублирования видов работ в разных регионах.



Рис. 6. Дивизионально-региональная структура

### Структура, ориентированная на потребителя

*Особенности:* Подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (сегменты, ниши). Цель состоит в удовлетворении потребностей этих групп потребителей так же хорошо, как это делает компания, которая обслуживает всего одну их группу.

*Достоинства:* Способность быстрого реагирования на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Улучшается координация работ, ориентированных на отдельный сегмент, нишу.

*Возможный недостаток:* Увеличение затрат вследствие дублирования видов работ для разных сегментов, ниш.

В качестве наиболее развитого вида дивизиональных структур управления можно назвать организационные структуры на базе стратегических единиц бизнеса (стратегических хозяйственных центров) (strategic business units, SBUs). Стратегические (хозяйственные) единицы – подразделения, которым свойственны характеристики независимых компаний при том, что бизнес-единица, как подразделение ос-



тается неотъемлемой частью родительского организма (организационный тип – «завод в заводе»). Связи с другими бизнес-единицами и материнской компанией имеют первостепенное значение для хозяйственного центра.

Причины внедрения оргструктур типа бизнес-единица:

- быстро происходящие изменения внешней среды и поведения потребителей, конкурентов;
- разнообразие применяемых технологий;
- объективный рост компании.

Изменения и дифференциация норм, ценностей, стилей жизни и культуры вызывают увеличивающееся многообразие рынка. Изменения в технологии укорачивают жизненные циклы продукта, увеличивают значение мелкосерийного производства, увеличивают долю исследований и разработок в продукте за счет трудового компонента. Быстрое распространение технического ноу-хау приводит к появлению совершенно новых форм конкуренции, посредством чего норма и масса прибыли уменьшаются гораздо более быстрыми (чем это было прежде) темпами в течение жизненного цикла продукта.

Стратегические бизнес-единицы – организационные единицы компании, отвечающие за выработку ее стратегических позиций в одной или нескольких областях хозяйствования. Впервые создание и использование подобной оргструктуры было применено компанией «Дженерал электрик», во второй половине 70-х гг. XX в.

*Особенности:* Применяются в случае наличия у организации большого числа самостоятельных отделений близкого профиля деятельности.

Отличаются созданием специальных промежуточных органов управления, располагаемых между дивизионом и высшим руководителем (для координации работы первых) [15]. Некоторые исследователи [11], напротив, считают, что никаких промежуточных уровней между дивизионом и высшим руководством быть не должно, что дает возможность создания короткой линии связи.

Возглавляются заместителями высшего руководства организации (как правило, в ранге вице-президента или заместителя генерального директора), на которых возлагается ответственность за стратегический анализ, адаптирование бизнес-политики по мере изменения конъюнктуры рынка внутреннего состояния организации в разрезе бизнес-единицы (изменение стратегий), выбор сферы деятельности, разработку конкурентоспособной продукции и сбытовых стратегий.

Менеджмент стратегической единицы разрабатывает стратегический план ее развития и отвечает за его осуществление после одобрения высшим руководством.

Как только номенклатура продукции разработана, ответственность за реализацию программы ложится на дивизионы, свободные в заключении контрактов.

*Достоинства:* Повышение целевой ориентации компании и укрепление ее конкурентной позиции.

Автономия в действии основных функций (сбыт, производство, разработка).

Услуги внутреннего штабного аппарата или свобода в использовании отдельных услуг внешнего штабного аппарата.

Высокая степень контроля при выборе персонала для функций управления и полный контроль при выборе персонала для других функций. Большие возможности для повышения квалификации кадров.

*Возможные недостатки:* Некоторое усложнение информационных и координирующих потоков.

Противоречия между отчасти автономными бизнес-единицами.

Попытка менеджеров бизнес-единиц скрывать информацию при попытке вмешательства в «их дела».

Необходимость более глубокой проработки процедур передачи полномочий и содержания самих этих полномочий. При этом высшее руководство должно занимать четкую, положительную позицию по отношению к автономным суб-предприятиям или производственным единицам после утверждения данных полномочий.

Некоторые авторы в рамках маркетинговой концепции управления выделяют также *смешанные организационные структуры* [16; 17] сущность которых раскрывается в их названиях, а по форме они соответствуют *принципам матричных организаций*, которые будут рассмотрены ниже. Смешанные оргструктуры могут быть:

- функционально-товарными;
- функционально-рыночными;
- функционально-региональными;
- товарно-рыночными.

По мере развития компаний, выхода их на международные рынки дивизиональные структуры преобразуются в *международные ди-*

*визиональные и глобальные оргструктуры.*

Можно выделить следующие наиболее распространенные разновидности международных дивизиональных структур:

- глобальноориентированная товарная структура
- глобальноориентированная региональная структура
- смешанная (гибридная) структура

Глобальноориентированная продуктовая (товарная) структура (Worldwide Product Structure).

*Особенность:* Базируется на дивизиональной структуре с подразделениями по продуктовому признаку, каждое из которых самостоятельно работает на весь мировой рынок (см. рис. 7).

Наличие сильной диверсифицированности по продукции, существенные различия по технологии ее производства, методам маркетинга, каналам реализации и т. п.

Применяется в случае, если различия между выпускаемыми видами продукции более важны, чем различия между географическими регионами, в которых эта продукция реализуется.

*Достоинства:* Способствует международной ориентации компании.

*Возможные недостатки:* Ослабление координации между отдельными дивизионами компании; усиление дублирования их деятельности.

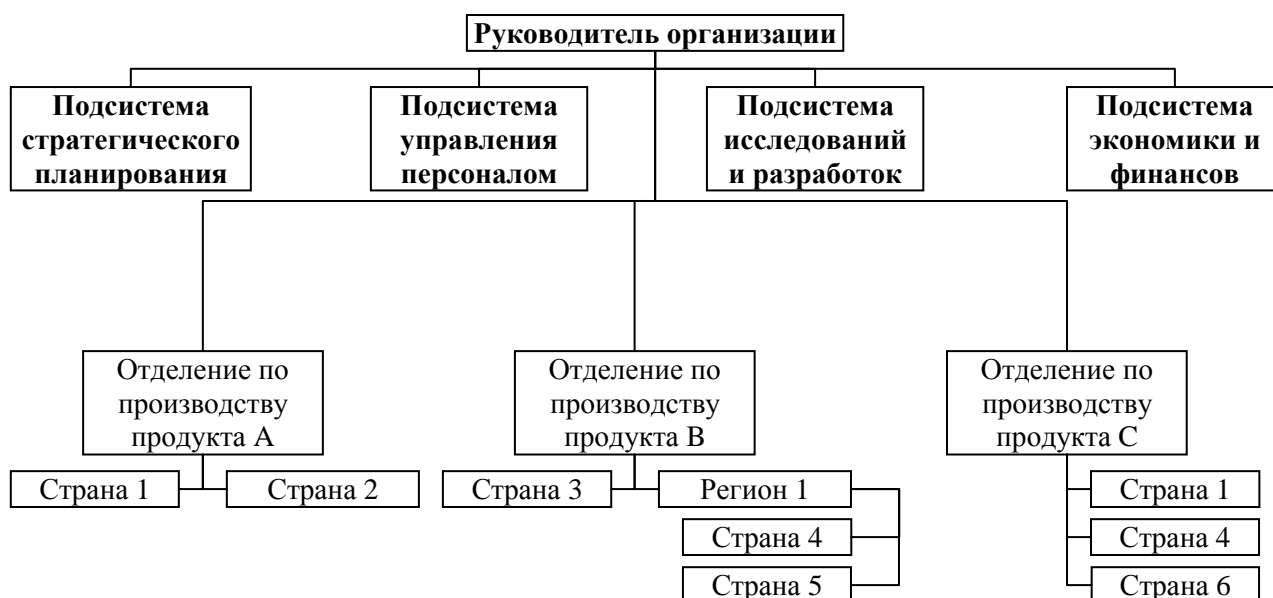


Рис. 7. Глобальноориентированная товарная структура

Глобальноориентированная региональная структура (Worldwide

Regional Structure).

Структура базирующаяся на дивизиональной структуре, но с использованием географического принципа построения (см. рис. 8).

*Особенности:* Национальный рынок нередко рассматривается лишь как одно из региональных подразделений.

Наиболее целесообразно использование компаниями, для которых региональные различия имеют большее значение, чем различия в выпускаемой продукции.

Часто используются в отраслях с технологически медленно изменяющейся продукцией.

*Достоинства:* Тесная взаимосвязь с географическими регионами и высокая координация деятельности в их рамках.

*Возможные недостатки:* Слабая координация работы отдельных подразделений и дублирование их деятельности.

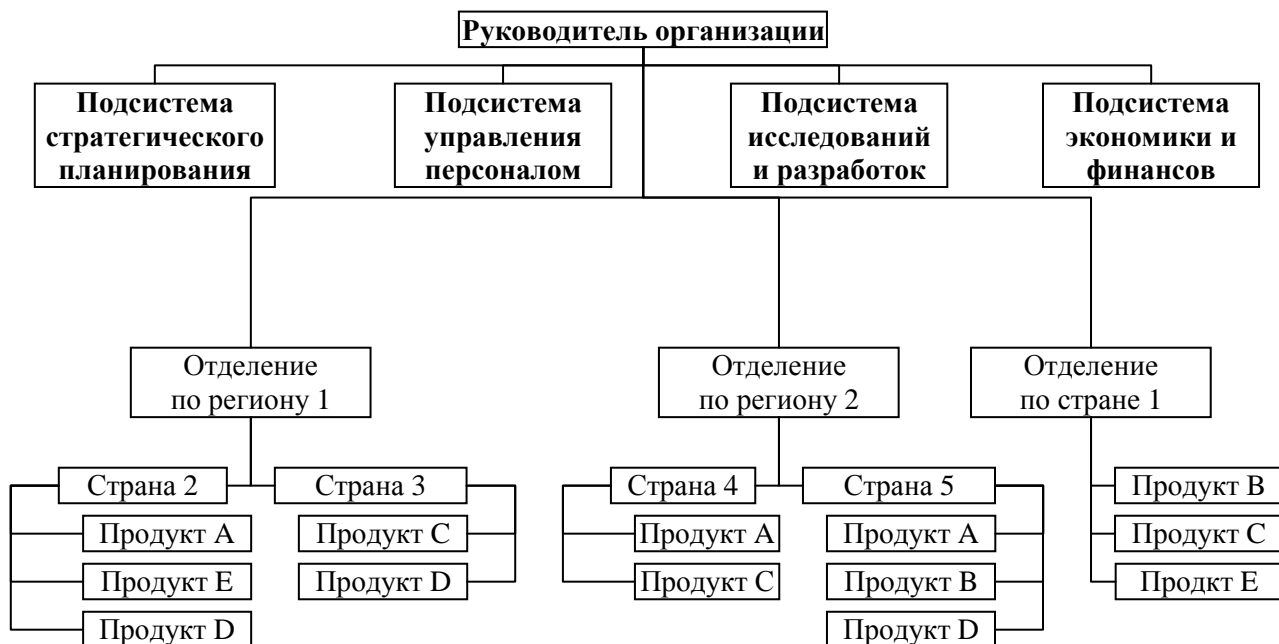


Рис. 8. Глобальноориентированная региональная структура.

Смешанная (гибридная) структура (Mixed Structure, Mixed Overlay)

*Особенности:* Наряду с акцентом на определенный продукт (географический регион, функции) встроены структурные связи территориального и функционального (продуктово-функционального или территориально-продуктового) типа.

Смешанная структура в настоящее время очень популярна среди американских транснациональных корпораций (особенно с сильно

диверсифицированной деятельностью).

### Адаптивные структуры управления

Для адаптивных (гибких, органических) организационных структур *характерно*:

- отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления;
- отсутствие детального разделения труда по видам работ;
- размытость уровней управления и небольшое их количество;
- гибкость структуры управления;
- децентрализация принятия решений;
- индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности.

Признаками адаптивных структур признают:

- способность легко менять свою форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям;
- ориентацию на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем;
- ограниченное действие во времени (формирование на временной основе на период решения проблемы, выполнения проекта, программы);
- создание временных органов управления.

Принята следующая типология структур адаптивного типа: проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые, структуры, основанные на групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные), сетевые организационные структуры.

*Проектная структура управления* – временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации).

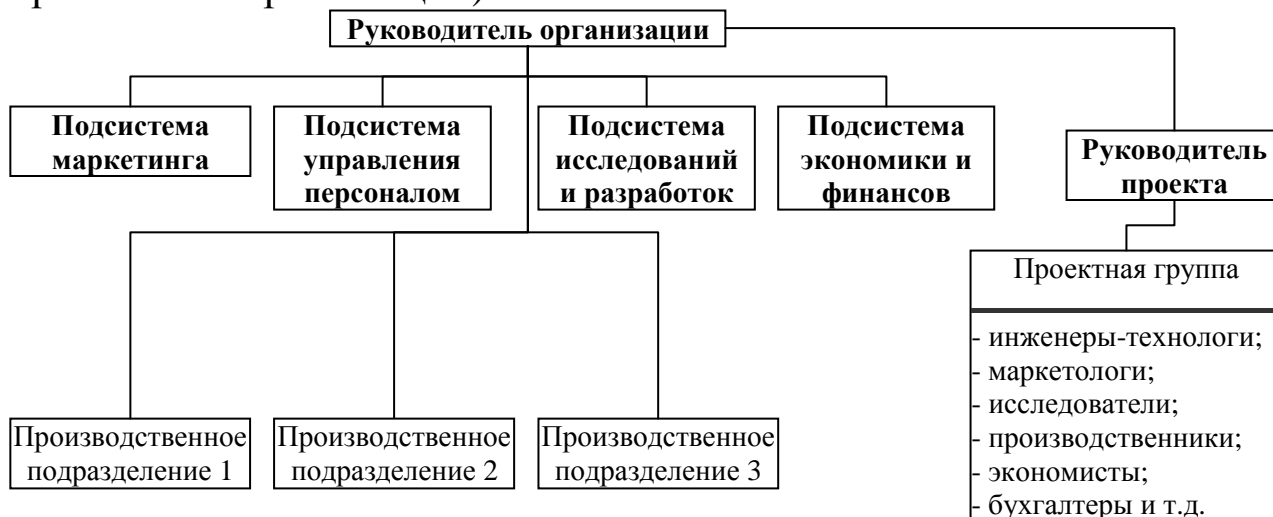


Рис. 9. Схема проектной структуры управления

Временная группа специалистов в сущности представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры (см. рис. 9).

После завершения работ по проекту структура распадается, а персонал переходит в новую проектную структуру или возвращается на свою постоянную должность (при контрактной работе - увольняется).

Табл. 3. Преимущества, недостатки и условия применения проектных структур

<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>	<i>Условия применения</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Интеграция различных видов деятельности;</li> <li>- Комплексный подход;</li> <li>- Концентрация усилий;</li> <li>- Большая гибкость;</li> <li>- Активизация деятельности руководителей и специалистов;</li> <li>- Усиление личной ответственности руководителя за проект в целом и за его элементы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дробление ресурсов, усложнение поддержания потенциала компании как единого целого (при наличии нескольких проектов);</li> <li>- Неустойчивость групп, лишает работников осознания своего места в компании;</li> <li>- Трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;</li> <li>- Частичное дублирование функций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сложность, проекта</li> <li>- Ограниченные сроки</li> <li>- Наличие возможности централизации ресурсов и полномочий в руках руководителя проекта</li> </ul>

*Матричная структура управления.* Матричная структура возникла как реакция на необходимость проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы, материальных и финансовых ресурсов. Первоначально была разработана и применена в космической отрасли, применялась в электронной промышленности и в областях высоких технологий.

Матричная структура *предполагает* закрепление в организационном построении фирмы двух организационных альтернатив (см. рис. 10): *вертикальное управление* функциональными и линейными структурными подразделениями; *горизонтальное управление* отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений.

На практике, переход к матричным структурам, как правило, охватывает не всю компанию, а лишь какую-то часть.



Рис. 10. Схема матричной организации

Табл. 3. Преимущества, недостатки и особенности применения матричных структур

<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>	<i>Особенности применения</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокая интеграция видов деятельности в рамках проектов</li> <li>- Получение высококачественных результатов по большинству проектов</li> <li>- Значительная координация деятельности управленческого аппарата и специалистов проектов и функциональных подразделений</li> <li>- Активная творческая деятельность персонала;</li> <li>- Передача полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;</li> <li>- Усиление личной ответственности руководителя за проект в целом и за его элементы;</li> <li>- Высокая гибкость и скоординированность работ;</li> <li>- Сочетание преодоления внутриорганизационных барьеров при функциональной специализации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сложность, громоздкость структуры, практической реализации, высокая стоимость внедрения и применения</li> <li>- Нечеткость распределения прав и ответственности, как следствие – подрыв принципа единоначалия, тенденция к анархии, борьба за власть, конфликты</li> <li>- Чрезмерные накладные расходы</li> <li>- Затруднены перспективы использования специалистов</li> <li>- Дублирование функций</li> <li>- Несвоевременность принятия управленческих решений (групповое принятие решений, конформизм)</li> <li>- Нарушение традиционной системы взаимосвязей между подразделениями</li> <li>- Отсутствие полноценного контроля по уровням управления</li> <li>- Абсолютная неэффективность в кризисные периоды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наличие системы двойного подчинения, по функциональному и проектному (продуктовому) принципу</li> <li>- Развитая горизонтальная интеграция</li> <li>- Руководители проектов определяют приоритетность и сроки решения задач</li> <li>- Руководители структурных подразделений могут лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения</li> </ul>

Разнообразие новых типов оргструктур не позволяет подробно остановиться на их рассмотрении, однако, здесь необходимо сказать, что наиболее часто встречающиеся организационные типы, применительно к промышленным предприятиям машиностроения были рассмотрены выше, за исключением, очевидно, структуры многомерной организации, принципиальная схема которой может быть представлена следующим образом (см. Рис. 11).

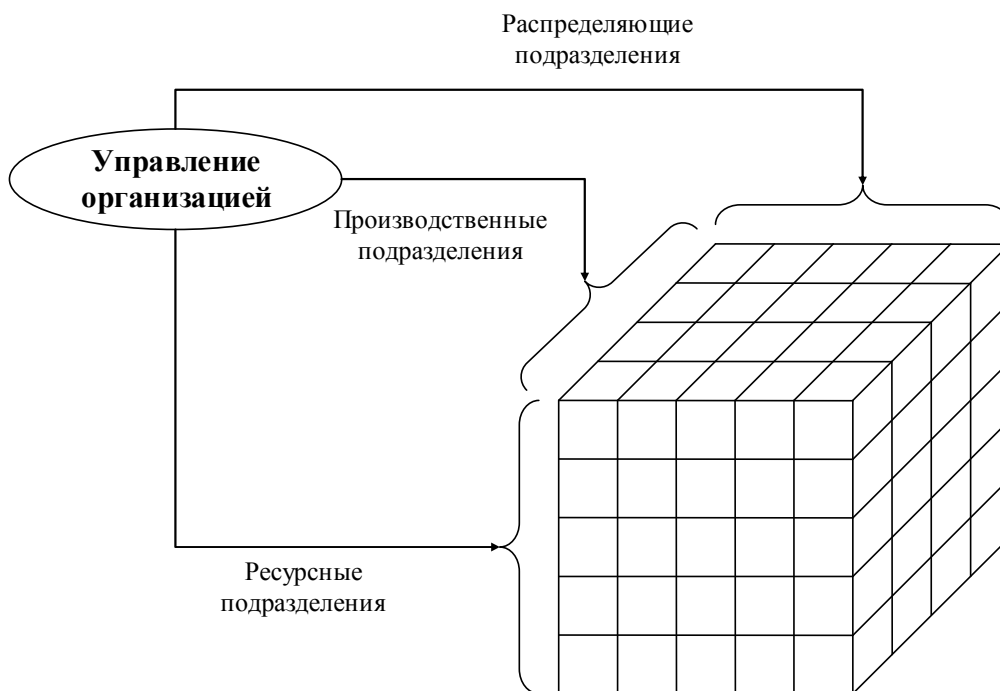


Рис. 11. Схема структуры многомерной организации

Далее необходимо подробнее остановиться на процессе проектирования деловых организаций и оптимизации оргструктуры.

### ***О технологической специализации***

Мухин А.В., Спиридонов О.В. в работе [30] предлагают проводить реструктуризацию предприятий на основе технологической специализации (создание структурных подразделений, характерным признаком которых является вид используемых технологических переделов, технологических методов и технологических процессов).

При создании конкретной продукции в производственную цепочку объединяются несколько технологически специализированных подразделений... При переходе к выпуску новой продукции создается другой набор технологически специализированных подразделений.

Объединение технологически специализированных структурных



подразделений (предприятий) может быть проведено под единым административно-хозяйственным руководством или представлено в виде организационной структуры на основе системы субконтрактинга.

**Основные задачи управления:** формирование оптимальных производственных цепочек для выпуска продукции; организация оптимальной загрузки технологически специализированных структурных подразделений; контроль прохождения заказа по структурным подразделениям; обеспечение единого информационного пространства; разработка тактики развития производства; разработка стратегии развития производства.

Табл. 4. Преимущества, недостатки и особенности применения структур, сформированных на принципах технологической специализации

<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Эффективная загрузка оборудования и производственных площадей</li> <li>- Высокая гибкость производства</li> <li>- Высокая производительность труда</li> <li>- Высокое качество продукции</li> <li>- Уменьшение издержек производства</li> <li>- Высокая мобильность производства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- [Возможность использования предприятиями с единичным, мелко- и среднесерийным типом производства]</li> <li>- смена стратегических бизнес-единиц с конкретной продукцией, на услуги по реализации сложных тех процессов</li> </ul>

Выбор типа и направлений специализации определяется особенностями предприятия. *Для небольших предприятий*, как правило, предпочтительнее монотехнологическая, *для крупных промышленных предприятий и концернов* – политехнологическая специализация.

Выбор возможных направлений технологической специализации предприятия может быть произведен на основе следующей матрицы (см. Рис. 12).

Производственный потенциал	Высокий	1	4	7
	Средний	2	5	8
	Низкий	3	6	9
		Низкий	Средний	Высокий
		Технологический уровень		

Рис. 12. Матрица предпочтительности направлений технологической специализации

Каждое производство оценивается по характеристикам технологического уровня (наличие современного оборудования; наличие необходимых технологий; квалификация персонала; гибкость производства и т.п.) и производственного потенциала (производственная мощность; производственные площади; возможность наращивания производственной мощности; наличие сильного руководства; способность персонала к обучению и т.д.).

Типовые решения для технологически специализированных производств:

*высокий производственный потенциал и низкий технологический уровень.* Производство используется для собственных нужд предприятия в том случае, если технологический уровень достаточен для выпуска продукции. Возможно привлечение инвестиций для повышения технологического уровня с целью перевода в области матрицы 4 или 7;

*средний производственный потенциал и низкий технологический уровень.* Производство может использоваться для собственных нужд предприятия, если технологический уровень и производственная мощность достаточны для выпуска продукции. Возможно постепенное свертывание производства и привлечение к данному виду работ сторонних организаций;

*низкий производственный потенциал и низкий технологический уровень.* Производство ликвидируется. Если существует потребность в данном виде работ, то привлекаются сторонние организации;

*высокий производственный потенциал и средний технологический уровень.* Производство используется для собственных нужд предприятия. Свободные производственные мощности могут использоваться для выполнения сторонних заказов. Возможно привлечение инвестиций для повышения технологического уровня с целью перевода в область матрицы 7;

*средний производственный потенциал и средний технологический уровень.* Производство используется для собственных нужд предприятия, если технологический уровень и производственная мощность достаточны для выпуска продукции;

*низкий производственный потенциал и средний технологический уровень.* Производство ликвидируется. Если существует потребность в данном виде работ, то привлекаются сторонние организации;

*высокий производственный потенциал и высокий технологический*

*ский уровень.* Производство используется для собственных нужд предприятия. Свободные производственные мощности используются для выполнения сторонних заказов;

*средний производственный потенциал и высокий технологический уровень.* Производство используется для собственных нужд предприятия;

*низкий производственный потенциал и высокий технологический уровень.* Производство используется для собственных нужд предприятия. При недостаточной производственной мощности возможно повышение производственного потенциала путем расширения производственных площадей за счет ликвидируемых производств, укрепления руководства и др.

### ***Методы проектирования организационных структур***

Некоторые авторы, например, Макеев А.С. в работе [23] справедливо отмечают, что специфика проблемы проектирования организационной структуры управления состоит в том, что структура не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по чётко сформулированному однозначному, математически выраженному критерию оптимальности.

Это количественно-качественная, многокритериальная проблема, решаемая на основе сочетания научных, в том числе формализованных, методов анализа, оценки моделирования организационных систем с субъективной деятельностью руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений.

Процесс организационного проектирования состоит в последовательности приближения к модели рациональной структуры управления, в котором методы проектирования играют вспомогательную роль при рассмотрении, оценки и принятия практической реализации наиболее эффективных вариантов организационных решений.

В работах [19, 20, 23] приведена подробная характеристика взаимодополняющих методов, используемых при проектировании оргструктур.

**Метод аналогий** заключается в применении организационных форм и механизмов управления, по отношению к проектируемой организации (выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций; определение границ и условий их

применения).

Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах: *первый* заключается в выявлении для каждого типа производственно-хозяйственных организаций и для различных отраслей значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления. *Второй* представляет типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношений звеньев аппарата управления отдельных должностей в чётко определённых условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей.

**Экспертно-аналитический метод** состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов с привлечением руководителей и других работников для того, чтобы выявить специфические особенности, проблемы, в работе аппарата управления, а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке исходя из количественных оценок эффективности организационной структуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщение и анализа наиболее передовых тенденций в области организации управления. К экспертным методам следует отнести также разработку и применение принципов формирования организационных структур управления, которые являются конкретизацией более общих принципов управления (например, единоначалия или коллективного руководства, специализации). Примеры формирования организационных структур управления: построение организационной структуры исходя из системы целей, отделение стратегических и координационных функций от оперативного управления, сочетание функционального и программно-целевого управления и целый ряд других.

**Метод структуризации целей** предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

- Разработка системы (дерева) целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов;
- Экспертный анализ предлагаемых вариантов организаци-

онной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений из взаимосвязей их целей и т.п.;

- Составление карт прав и ответственности за достижение целей для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности (продукция, ресурсы, рабочая сила, информация, производственные и управленческие ресурсы); конкретные результаты за достижения которых устанавливается ответственность; права, которыми наделяется для достижения результатов (согласовать, подтверждать, контролировать).

**Метод организационного моделирования** представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:

- математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств.
- графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Они дают возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности в однородные подразделения, «проигрывать» варианты распределение прав и ответственности между разными уровнями руководства и т.п. Примерами могут служить «метасхемные» описания материальных, информационных, денежных потоков совместно с управленческими действиями.

- натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях. К ним относятся организационные эксперименты - заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов в реальных организациях; лабораторные эксперименты – искусственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения; управленческие игры - действия практических работников.
- математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Они построены на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях.

На этапе оптимизации оргструктуры необходимо: иметь достоверную информацию о работе всех структурных элементов предприятия в настоящее время и желаемые параметры в будущем; а также проанализировать, как минимум, структуру организации [19]:

- по капиталу (учредительные документы компании: устав, учредительный договор, и т.п.);
- по управлению (положения о видах деятельности, штатное расписание, положение о структуре управления, приказ о распределении полномочий);
- по взаимодействиям (положения о подразделениях, регламенты работы, должностные инструкции).

Структура компании должна соответствовать ряду условий и ограничений. Эти требования можно разделить на *общие* и *специальные*.

Общие требования (которым структура должна отвечать независимо от выполняемых организацией задач):

- прозрачность для владельцев, менеджеров и сотрудников;
- хорошая управляемость;
- гибкость к изменениям внешней и внутренней среды;
- рентабельность (затраты на поддержание структуры должны соответствовать финансовыми результатами).

Специальные требования к организационной структуре определяются целями реорганизации.

Процесс оптимизации оргструктуры состоит, как минимум из

трех этапов [19, 20]: 1) диагностика; 2) разработка новой оргструктуры; 3) реализация преобразований.

**Этап диагностики** заключается в разработке документа, отражающего:

- формализацию проблем;
- анализ причин их возникновения;
- разработку путей устранения.

[Проблемы хозяйствующего субъекта, рассматриваются, как минимум с трех позиций:

- экономические проблемы (снижение прибыли, доли рынка и т.п.);
- проблемы по позиционированию (связанные с отношением потребителей к организации и ее продукции);
- проблемы межличностных коммуникаций и взаимодействия между структурными подразделениями организации.]

С точки зрения анализа оргструктуры выделяют:

- Виды анализируемых объектов: структурные единицы (департаменты, отделы, должности и пр.); иерархия (подчинение, уровни управления); функции (от перечня функции больших структурных подразделений к функциям отдельных должностей); связи (вертикальные, горизонтальные); полномочия, ответственность.
- Документы: схема существующей организационной структуры; штатное расписание; положения о подразделениях; должностные инструкции.

Параметрами анализа являются: полнота; согласованность; оптимальность (количество уровней управления, количество связей у каждой структурной единицы, количество функций, закрепленных за структурной единицей и др.); однозначность оргструктуры.

### **Этап разработки новой оргструктуры (оптимизация)**

Задачей данного этапа является *создание модели целевого состояния организации*, которая была бы наиболее адекватна новым условиям функционирования. Целевое состояние оргструктуры находит свое отражение в проектах:

- Схем организационной структуры и штатного расписания, организационно-функциональной модели; плана проведения изменений (с учетом внесенных изменений).
- Регламентирующих документов, которые необходимо разработать либо изменить:

- = Положения о подразделениях со следующими разделами: наименование, назначение подчинение подразделения; его функции и задачи; состав – список должностей, распределение зон ответственности; отчетность – наименование, периодичность и форма отчетов; взаимодействие – внутри организации, внешнее; автономия – права и ответственность; критерии эффективности работы подразделения; предусмотренные программы обучения для сотрудников подразделения;
- = Должностная инструкция с описанием рабочего места: задачи; подчиненность; права; обязанности; выполняемые функции; методы реализации функций; процедуры отчетности; процедуры работы с документами.

Проект новой оргструктуры утверждается высшим руководством.

### **Этап преобразования оргструктуры**

Проведение организационных изменений – наиболее критичная стадия процесса. Выделяют следующие принципы проведения эффективного и качественно процесс организационных преобразований:

- Воля руководства к проведению изменений.
- Внешняя и внутренняя PR-кампания.
- Обучение персонала.
- Последовательность.
- Оценка эффективности

Определить экономический результат проведенных изменений достаточно сложно, прежде всего потому, что зачастую он рассчитывается косвенным образом.

В работах [19, 20] рекомендуется оценивать проект организационных изменений по двум критериям:

- степени соответствия поставленной задаче (можно использовать экспертные оценки, проводить бенчмаркинг, формировать имитационные модели);
- рентабельности затрат.

В работе [23] отмечается, что эффективность организационной структуры должна оцениваться, как на стадии проектирования новой организации, так и при анализе структур управления действующих организаций.



Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учётом двух направлений оценки её функционирования, по степени соответствия:

- достигаемых результатов установленным целям организации;
- процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию организации и результатам.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов оргструктуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на её функционирование.

Принципиальное значение для оценки эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определения уровня эффективности, который принимается за нормативный.

Один из подходов дифференцирования сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта систем управления. Эталонный вариант может быть разработан и спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления. Характеристики такого варианта принимаются в качестве нормативных. Может применяться также сравнение с показателями эффективности и характеристиками системы управления, выбранной в качестве эталона, определяющего допустимый достаточный уровень эффективности организационной структуры.

Часто используются экспертные оценки:

- организационно-технического уровня анализируемой и проектируемой систем, а также отдельных подсистем, а также принимаемых проектных и плановых решений;
- комплексная оценка системы управления, основанная на использовании количественно-качественного подхода, позволяющего оценивать эффективность управления по значительной совокупности факторов.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его оргструктуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы:

1. Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления выражающихся через конечные результаты деятельности организации, и затраты на управление.

2. Группа показателей, характеризующих содержание и органи-

зацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда.

3. Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и её технико-организационной уровень.

Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и её организационной структуры объекту управления.

Казымов Е.С. в работе [21] предлагает методику сравнения вариантов изменения организационных структур управления по минимальным перераспределениям управленческих [и производственных] функций среди работников. Каждое звено или отдел структуры реализует строго определенный объем функций. Большинство исследователей отмечают от 5 до 20 управленческих функций в достаточной мере описывающих деятельность организационной структуры. Для анализа необходимо их идентифицировать. Например: планирование, организация основного вида деятельности, координация, нормирование, инновационная политика, обеспечение безопасности движения, обеспечение охраны труда и техники безопасности, организация капитального строительства, кадровое сопровождение, материально-техническое обеспечение, технико-технологический контроль, финансовое сопровождение, информационное сопровождение, труд и заработная плата, хозяйственно-правовое сопровождение, бухгалтер и отчетность и др.

Управленческое звено будет реализовывать определенную долю от каждой функции, т.е. каждому звену будет характерно  $m$  значений реализуемых функций. За основу сравнения берутся такие показатели:

- затраты на содержание управленческого штата;
- уровень централизации;
- количество управленческих уровней;
- и др.

Всю оргструктуру представляют в виде *матрицы* с размерностью  $m \times n$ , где  $m$  – количество рассматриваемых управленческих функций, а  $n$  – количество звеньев в данной оргструктуре.

Графически такая структура представляется, как область из  $n$  точек в  $m$  – мерном пространстве. Для данной области можно подобрать вектор по каждой управленческой функции, который с минимальными отклонениями будет проходить через это множество точек.

Уравнение вектора состояния организационной структуры по рассматриваемой управленческой функции определяется методом наименьших квадратов.

Организационной структуре по каждой управленческой функции соответствует свой вектор в  $m$  – мерном пространстве. При изменении организационной структуры, соответственно изменяется и уравнение вектора. Зная уравнения вектора состояния структуры управления можно определить угол отклонения от первоначального по каждой управленческой функции и, соответственно, определить условный путь проделанный при изменениях организационной структуры. Сравнивая этот условный путь, проделанный от начального состояния структуры управления до конечного, можно сравнить его с прямой между этими состояниями и оценить эффективность изменений по каждой управленческой функции или общую эффективность изменений организационной структуры.

В следствие перераспределения функций можно влиять на уравнение вектора состояния организационной структуры, минимизировать изменения при преобразованиях.

### ***О рисках, возникающих при изменении оргструктуры***

Денисовым В.М. и Холодковым В.В. в работе [22] были выделены основные группы рисков, возникающих в период реорганизации предприятий: коммерческие, технические, риски систем управления, экономико-финансовые, риски бухгалтерского и налогового учета, риски управления персоналом, общие риски.

Несмотря на то, что риски были проанализированы для условий объединения филиалов компаний электросвязи, можно согласиться с авторами, которые отмечают, что предлагаемый вариант разбиения рисков может быть взят за основу почти в любой отрасли.

#### **Коммерческие риски:**

- Временная приостановка реализации маркетинговых и рекламных мероприятий.
- Сбои в системах обслуживания клиентов, сопровождения расчетов.
- Несвоевременное получение платежей.
- Временные риски при получении статистической информации и оперативной отчетности из-за несогласованности информационных систем подразделений.

#### **Технические риски:**

- Нарушение информационных потоков внутри компании.
- Нарушение оперативности материально-технического снабжения.
- Снижение оперативности управления.
- [можно добавить - срыв сроков начала и окончания технологической переподготовки производства].

#### **Риски систем управления:**

- Дополнительные издержки из-за простоев при задержке поставок и сбоях в работе с поставщиками из других регионов.
- Риски потерь из-за несогласованности систем работы с [потребителями] на первых этапах после реорганизации.
- Срыв сроков обслуживания.

#### **Экономико-финансовые риски:**

- Несовпадение сложившихся подходов к бюджетному процессу, системе раздельного учета.
- Временные задержки, ошибки при составлении единого бюджета [и бюджетов подразделений] на переходном этапе.
- Приостановка или задержка текущих процессов инвестирования на переходном этапе.
- Задержка предоставления отчетности в общество, а также некорректность данных из-за недостаточного контроля за их единообразием.
- Задержки при осуществлении периодических платежей, связанных с переоформлением документов.
- Утрата возможности оперативного управления денежными потоками.

#### **Риски бухгалтерского и налогового учета:**

- Увеличение рисков потери или некорректного отображения учетных данных.
- Дополнительные затраты на разработку программ для конвертации учетных данных.
- Риски задержки составления консолидированной отчетности.
- [Риски увеличения затрат в части налоговых выплат при ненадлежащей налоговой оптимизации]

#### **Риски по управлению персоналом:**

- [Риск неприятия оргизменений].

- Потери высококвалифицированных кадров, повышение уровня текучести кадров, в том числе за счет сокращения и отсутствия преимущественного права у этих работников при оставлении на работе.
- Нарушение системы кадрового документооборота.
- Нарушение сроков предоставления государственной отчетности.
- Нарушение порядка документального оформления и выплат по негосударственному пенсионному обеспечению.
- Возникновение трудовых споров.
- Недовольство коллектива из-за разницы уровней оплаты труда и социальных пакетов.

#### **Общие риски:**

- Размывание ответственности при взаимодействии с местными и региональными органами власти.
- Неадекватная оценка проблем присоединяемого филиала [создаваемого подразделения] (местничество).
- Нарушение сложившихся отношений с местными органами власти.
- Временные и финансовые затраты на переоформление транспортных средств, на перерегистрацию договоров аренды.
- Затраты на подготовку внутренних положений.
- Риск потери управляемости при координации действий по управлению ГО и ЧС региона.

#### ***Реинжиниринг***

[Дикусарова М.Ю.] Хаммер М. и Чампи Дж. [24] под реинжинирингом понимают фундаментальное *переосмысление* и радикальное *перепроектирование деловых процессов*, чтобы резко, скачкообразно улучшить показатели деятельности компании (стоимость, качество, обслуживание и темпы).

Новые процессы, возникающие в результате реинжиниринга, имеют следующие отличительные свойства:

- реинтеграция или горизонтальное сжатие процесса (несколько операций объединяются в одну);
- вертикальное сжатие процесса (исполнители, которым делегирована часть властных полномочий, принимают самостоятельные решения);

- совмещение или распараллеливание части ранее последовательных работ;
- уменьшение проверок и управляющих воздействий;
- минимизация согласований;
- преобладание смешанного централизованно-децентрализованного подхода.

### *Анализ диссертаций*

Бандурин А.В. исследовал – экономические отношения, возникающие в российских корпорациях различного уровня (как сложных многоуровневых системах, имеющих диверсифицированный набор направлений деятельности) в процессе управления их деятельностью [25].

Разработал организационно-экономическую концепцию системы управления деятельностью корпоративного объединения на основе потокового подхода к его деятельности.

В работе автор предложил:

- сценарный критерий для стратегического планирования деятельности корпораций, параметры которого зависят от выявленных тенденций изменения макроэкономической среды, разработанный на основе экстраполяционного анализа основных составляющих макроэкономической среды: экономической, правовой и институциональной сред...;
- концепцию «власть – эффективность», ...суть которой заключается в поиске оптимального распределения властных полномочий между акционерами и наемными менеджерами для достижения максимальной эффективности деятельности корпорации;
- основные концептуальные подходы к управлению деятельностью корпорации: дифференцированный, портфельный, потоковый, повышающие синергетический эффект управления деятельностью на всех иерархических уровнях (топ-менеджмента, дивизиональном, бизнес-процессов, отдельных бизнес-единиц)...;
- структурную схему системы управления деятельностью корпораций, основанную на потоковом подходе, позволяющая максимально использовать эффект экономии на масштабе, а также обладающая совокупностью уникальных свойств: масштабируемости, многоуровневости, многопо-

ТОВОСТИ...;

- ...
- концепцию управления финансовым потоком корпорации, включающим кредитную, финансовую и инвестиционную деятельность в их совокупности и системной взаимосвязи, на основе которой упорядочено в виде целенаправленного потока движение консолидированных финансов корпорации... (см. Рис. 13);
- методический инструментарий, разработанный на основе анализа внутрикорпоративного кругооборота финансов (с использованием международных стандартов финансовой отчетности (МСФО), директ-костинга, учетной политики, консолидированной отчетности), позволяющий повысить интегральную управляемость корпорации как мезоуровневой экономико-правовой системы и прозрачность финансовых потоков ее подсистем;
- концепцию управления производственным потоком корпорации как единым упорядоченным процессом разработки, производства и продвижения продукции на основе системы международных стандартов качества (ISO) (см. Рис. 14);
- концепцию создания и функционирования корпоративного инновационного центра, в рамках которого осуществляется координация научно-исследовательской и опытно-конструкторской деятельности основных подразделений корпорации...;
- программу многоэтапного контроллинга эффективности производственной деятельности корпорации, включающую ...алгоритм системного анализа технологических цепочек для исследования взаимосвязей между их участниками, а также выявления и устранения узких мест с целью повышения интегральной эффективности корпорации;
- комплекс мероприятий по повышению качества корпоративной продукции, составленный по результатам анализа систем контроля качества (TQM, ERP, MRP II, Balanced Scorecards) продукции (работ, услуг), включающий основные направления сертификации корпорации в соответствии с требованиями международных стандартов качества, в том числе ISO 9000.



Рис. 13. Структура финансового потока корпорации

[По мнению автора, многоуровневая, многопотоковая, масштабируемая система управления сложными организациями предполагает:

- создание нескольких уровней управления, например, транснациональный, межгосударственный, государственный, корпоративный, отраслевой, уровень технологической цепочки, уровень отдельной компании.
- разбиение деятельности корпорации на потоки, каждый из которых является объектом управления (производственный, финансовый, информационный, кадровый и др. потоки).
- применение как можно большего числа однотипных универсальных методов управления на различных уровнях и в различных потоках системы.]



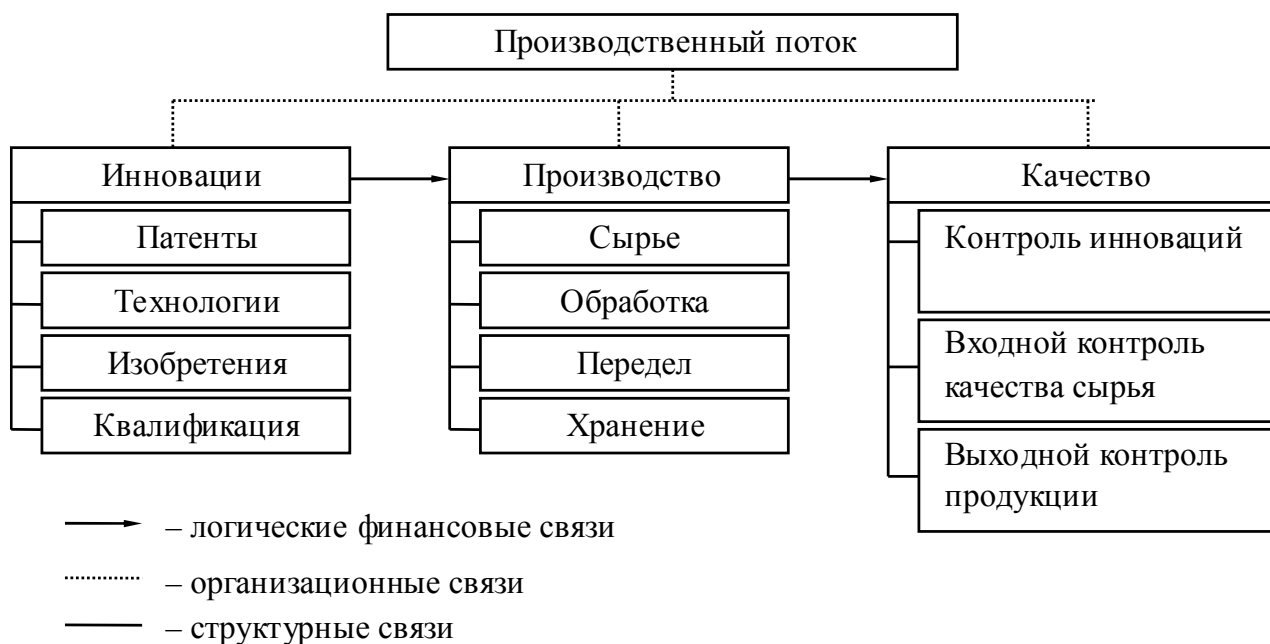


Рис. 14. Структура производственного потока корпорации

Ошкордина М.В. исследовала процессы адаптации производства и организационных форм предпринимательских организаций к качественным сдвигам и нестабильности внешней среды [26].

В результате диссертационного исследования получены следующие выводы и положения, имеющие научную новизну:

- установлены закономерности и фазы эволюции предпринимательских структур, выявлена определяющая роль инноваций в обеспечении их адаптации к изменениям внешней среды хозяйственной деятельности;
- раскрыт механизм нарастания несостоятельности предпринимательских организаций, как следствие неудачной адаптации его внутреннего состояния к изменяющейся внешней среды, в результате которого предпринимательская организация устойчиво не достигает поставленных перед ним целей;
- раскрыто влияние специализации активов и технологии на адаптационные способности предпринимательских организаций, доказано, что изменение уровня стабильности среды хозяйственной деятельности требует изменения уровня специализации технологии и активов;
- рассмотрена организационная гибкость предпринимательских организаций, исследованы динамические характеристики организационной структуры ее способность обеспечивать долговременное соответствие предпринимательских

- организаций направлениям изменения внешней среды;
- дана классификация изменений среды хозяйственной деятельности на обратимые и необратимые, циклические и единичные, предсказуемые и неопределенные, раскрыты особенности адаптации к выделенным группам изменений;
  - разработана теоретическая концепция реструктуризации предпринимательских организаций, которая заключается в изменении параметров, направленном на преодоление его неравновесного состояния и обеспечивающее повышение устойчивости деятельности в условиях необратимых изменений внешней среды, определены функции, формы и направления реструктуризации;
  - предпринят анализ состояния реструктуризации российских предпринимательских организаций, позволивший выявить тенденции и формы адаптации их к неопределенности хозяйственной среды, сформулированы предложения практического характера по его интенсификации;
  - определены закономерности интеграционных процессов в российской экономике, раскрыты направления и принципы формирования интегрированных производственных структур в условиях повышения стабильности внешней среды.

По мнению автора, реструктуризация осуществляется по следующим направлениям.

Реструктуризация:

- производственного комплекса;
- организационно-экономической формы предприятия;
- организационно-управленческой структуры;
- положения предпринимательской организации в системе более высокого порядка (изменение профиля выпускаемой продукции и формы организации взаимоотношений с контрагентами).

Булатов А.Н. предложил концепцию организации оценки экономической эффективности системы корпоративных отношений для российских промышленных предприятий и системы управления в целом [27].

К наиболее важным результатам, характеризующим научную новизну исследования, относятся следующие:

...

- определены предпосылки и условия для эффективного развития корпоративного управления;
- ...
- предложена концептуальная модель организации корпоративного управления на промышленных предприятиях;
- выявлены и систематизированы противоречия между собственниками и менеджерами корпорации, выявлена их природа и мотивация;
- выделены, систематизированы и оценены внешние факторы, определяющие эффективность корпоративного управления;
- ...
- применен системный подход, позволивший классифицировать подходы к оценке эффективности корпоративного управления в основные группы: сравнительные методы, методы оценки риска корпоративного контроля, методы анализа финансового состояния и методы оценки рыночной стоимости;
- ...
- предложены инструменты для оценки экономической эффективности контроля собственниками важнейших сфер менеджмента корпорации;
- адаптированы на основе экономико-статистических методов рыночные методы оценки экономической эффективности корпоративного управления для условий российских промышленных предприятий;
- обоснованы и апробированы подходы, позволяющие собственникам компании оценить эффективность управления, выявить узкие места корпоративных отношений для обоснования комплекса мероприятий по повышению эффективности корпоративного управления;
- уточнены формулы, методы, алгоритм проведения оценки эффективности корпоративного управления на промышленных предприятиях.

Гибадуллин А.Р. разработал организационные механизмы реализации стратегии развития предприятий промышленности строительных материалов на основе модифицированной модели «7S» McKinsey [Маккинзи] с использованием процессно-ориентированного подхода к управлению для обеспечения связи BSC

[(Balanced ScoreCard) - концепция сбалансированной системы показателей Нортон Д. и Каплана Р.] и систем планирования, управления персоналом, риск-менеджмента и IT-поддержки BSC, позволяющих повысить экономическую эффективность стратегического управления предприятиями промышленности строительных материалов [28].

Наиболее существенные научные результаты:

- Определены основные направления повышения эффективности реализации стратегии развития предприятий отрасли, что позволило выработать общие рекомендации по применению процессно-ориентированного подхода к управлению в условиях ужесточения конкуренции на внутреннем рынке.
- Разработан организационный механизм реализации стратегии развития предприятий промышленности строительных материалов на основе модифицированной модели «7S» McKinsey, отличающийся от известных использованием процессно-ориентированного подхода к управлению, что позволяет интегрировать ключевые элементы успеха реализации стратегии в состав сбалансированной системы показателей.
- Предложен механизм интеграции стратегического управления и процессно-ориентированного управления бизнесом, отличающийся наличием связей BSC и системы планирования, управления персоналом, риск-менеджмента и IT-поддержки BSC, что позволяет обеспечить согласование BSC структурных подразделений предприятия промышленности строительных материалов между собой при реализации стратегии развития.
- Разработана система показателей эффективности деятельности персонала при реализации стратегии развития предприятий промышленности строительных материалов, которая в отличие от известных позволяет учесть специфику бизнес-процессов в данной отрасли, а также степень влияния персональных показателей деятельности сотрудников на достижение стратегических и тактических целей, что способствует реализации эффективной системы оценки деятельности подразделений предприятия.
- Предложена методика использования модели бизнес-процессов предприятий промышленности строительных

материалов, которая в отличие от известных позволяет учесть, как функции подразделений согласовываются с реализацией сквозных бизнес-процессов, что дает возможность осуществлять адаптацию организационной структуры управления предприятием к реализуемой стратегии развития.

В таблицах 5 и 6 представлены различные типы стратегий развития при инсорсинговом и аутсорсинговом способах интеграции организации в бизнес-пространство и соответствующие изменения сети бизнес-процессов и организационной структуры управления.

Табл. 5. Изменения сети бизнес-процессов и организационных структур управления при реализации стратегий развития инсорсингового\* типа

Стратегия развития	Изменения в сети бизнес-процессов	Изменения организационной структуры управления
Прямая интеграция	Добавление бизнес-процессов, связанных со сбытом продукции конечному потребителю	Развитие сбытового подразделения или переход к дивизиональной структуре
Обратная интеграция	Добавление бизнес-процессов, связанных с производством сырья, материалов, комплектующих, полуфабрикатов	Развитие (расширение состава) производственных подразделений или переход к дивизиональной структуре
Горизонтальная интеграция	Увеличение масштаба деятельности в рамках существующей сети бизнес-процессов. Усложнение бизнес-процессов управления	Увеличение численности персонала в линейных и функциональных подразделениях
Развитие продукта (рынка)	Увеличение масштаба бизнес-процессов производства (сбыта)	Увеличение численности персонала в производственных (сбытовых) подразделениях или переход к матричной структуре
Диверсификация	Добавление бизнес-процессов, связанных с производством и сбытом новой продукции	Переход к продуктовой или территориальной структуре
Совместное предприятие	Объединение бизнес-процессов партнеров в единую сеть	Создание новой организационной структуры совместного предприятия
Сокращение (отторжение) бизнеса	Реинжиниринг бизнес-процессов	Сокращение численности персонала в линейных и функциональных подразделениях

\* Инсорсинг (англ. insourcing) –использование внутренних источников для обеспечения нормального хода единого производственного процесса в целом. Профиль бизнес-системы предприятий данного типа отличают предельно сложные процессы организации и управления собственно производством продукции в условиях минимальных поставок материалов и комплектующих изделий со стороны, массовый гарантированный сбыт выпускаемой продукции, низкий уровень конкуренции как на рынках факторов производства, так и на рынках товаров и услуг, простые формы привлечения инвестиций под развитие, а также ориентация процессов, формирующих его бизнес-систему. “Осевыми” являются процессы организации, производства и реализации, эффективность которых обуславливается конкурентными и ин-

вестиционными процессами [29].

Табл. 6. Изменения сети бизнес-процессов и организационных структур управления при реализации стратегий развития аутсорсингового\* типа

Стратегия развития	Изменения в сети бизнес-процессов	Изменения организационной структуры
Прямая контрактация	Временная передача отдельных бизнес-процессов и бизнес-функций, связанных с маркетингом и сбытом, другим организациям	Замена маркетинговых и сбытовых подразделений контролирующими службами
Обратная контрактация	Временная передача производственных и обслуживающих бизнес-процессов и бизнес-функций другим организациям	Замена отделов снабжения и подготовки производства контролирующими службами
Совместное производство	Организация сквозных основных и вспомогательных бизнес-процессов	Создание координирующего подразделения
Виртуальная корпорация	Комбинирование бизнес-процессов	Переход к сетевой структуре управления

\* Аутсорсинг – выполнение определенных частей единого производственного процесса компании сторонними фирмами на подрядной основе [29].

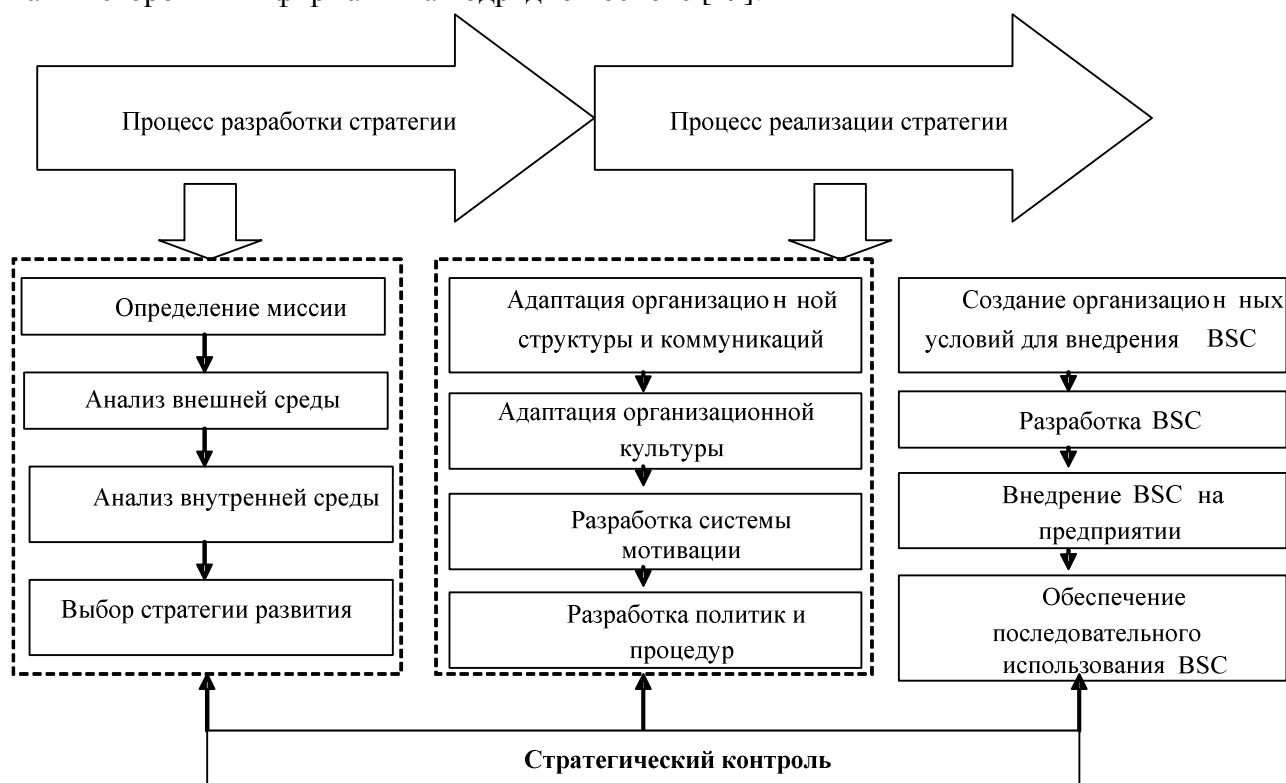


Рис. 15. Механизм стратегического управления развитием предприятия на основе концепции BSC

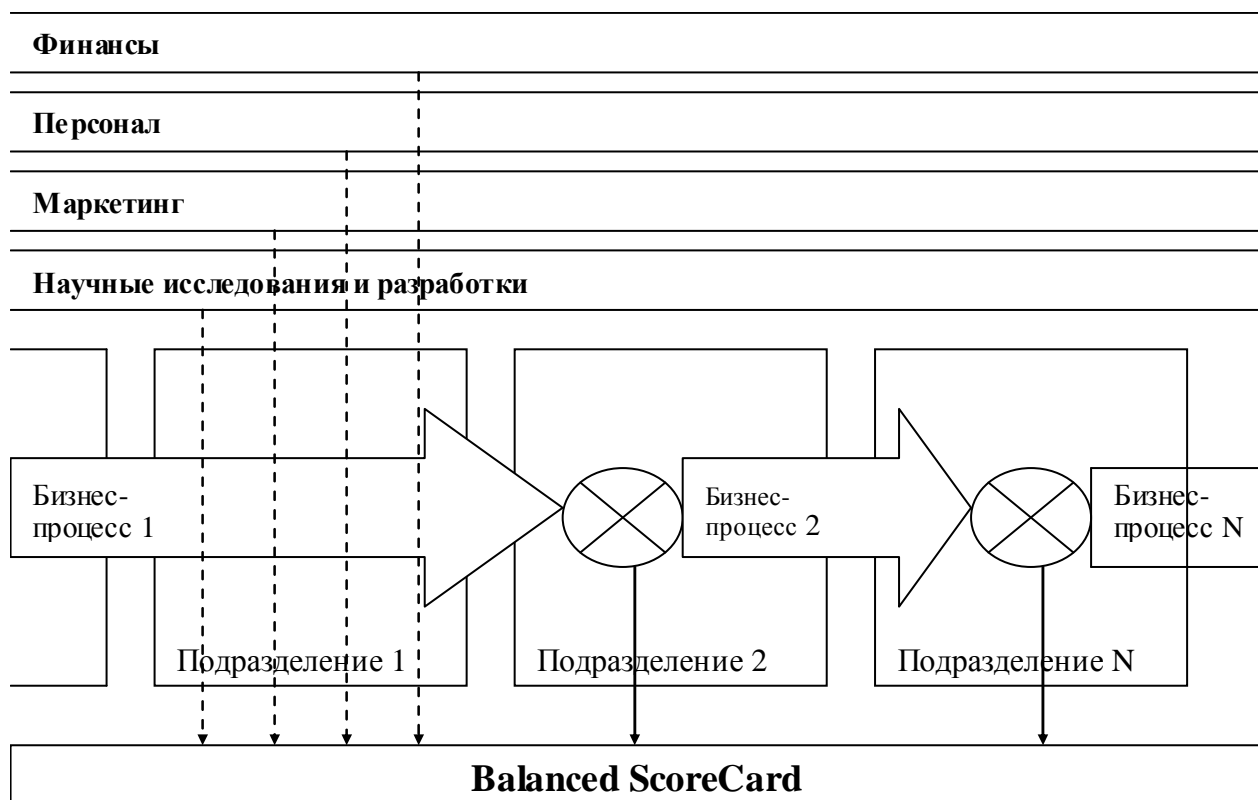


Рис. 16. Взаимосвязь показателей бизнес-процессов, бизнес-функций и BSC

Процесс адаптации организационной структуры к реализуемой стратегии включает в себя следующие этапы:

1. **Сбор информации** о ходе и результатах бизнес-процессов, об удовлетворенности клиентов процессов, а также проведение анализа организационной структуры предприятия по принципу «как есть». В рамках первого этапа необходимо разработать план работ по измерению бизнес-процессов и систему сбора информации по процессам. Также следует провести обучение сотрудников предприятия методикам сбора и обработки информации. Целью данного этапа является определение степени соответствия имеющейся организационной структуры реализуемой стратегии предприятия, а также выявление особенностей функционирования самого предприятия.
2. **Разработка сети бизнес-процессов** – уточнение (корректировка) перечня основных и вспомогательных бизнес-процессов предприятия, увязке этих процессов в сеть (систему), привязке бизнес-процессов к существующим структурным подразделениям, декомпозиции бизнес-процессов (как правило, до третьего уровня).
3. **Описание и регламентация бизнес-процессов предприятия**

– разработка и согласование регламентов бизнес-процессов, форм документов для регламентов процессов, дополнение регламентов бизнес-процессов в соответствии с требованиями системы стратегического управления, разработка должностных инструкций для руководителей подразделений и сотрудников, разработка рабочих и технологических инструкций; утверждение регламентирующих документов по бизнес-процессам предприятия.

4. ***Определение круга полномочий, необходимых для руководства каждым подразделением*** – определение оптимального набора полномочий менеджеров каждой организационной единицы и установить для них границы принятия решений. Особую важность решение данного вопроса имеет для руководителей дочерних предприятий и функциональных отделов. При реализации данного мероприятия следует помнить о том, что его конечной целью является обеспечение эффективного баланса между централизацией и децентрализацией.
5. ***Нормирование показателей процессов для разработка системы мотивации*** – осуществление нормирования показателей бизнес-процессов и разработка системы мотивации для каждого процесса.

## **2. Направления совершенствования оргструктуры деловой организации**

Попробуем, основываясь на анализе раздела «*Факторы, влияющие на выбор оргструктуры*» разработать многокритериальную модель проектирования оргструктуры деловой организации.

На наш взгляд, основываясь на рассмотренных подходах было бы целесообразно сгруппировать однотипные и повторяющиеся элементы представленных схем и дополнить их факторами, обусловленными функциями собственно организации и функциями управления. В качестве базовой модели предлагается использовать схему «7-S» компании «Маккинзи». Ключевым элементом будем считать фактор «*Структура*», что соответствует теме проводимого исследования.

Группировка факторов, влияющих на оргструктуру представлена в табл. 7.



Табл. 7. Факторы, влияющие на «архитектуру» организационной структуры

Детерминирующие факторы			
Схема «Алмаз Ливитта»	Схема «7-S»	Виханский О.С. Наумов А.И.	Обобщенный состав детерминирующих факторов
Структура	Структура	Структура	Структура (Производственные и вспомогательные подразделения; Обслуживающие их функциональные подразделения)
		Размер и степень разнообразия деятельности организации	Стратегические бизнес-единицы
Задачи	Стратегия	Стратегия	Стратегии Задачи Цели <b>Планирование*</b>
Люди	Совместные ценности (организационная культура)	Отношение к организации руководителей и сотрудников	Организационная культура <b>Мотивация*</b>
	Стиль управления		Персонал (основной, вспомогательный, управленческий)
	Состав работников		
Навыки и умения (компетенции)			
Информация и контроль	Системы и процедуры	Технология	Информация Бизнес-процессы Технологии Стандарты Процедуры Регламенты <b>Контроль*, Учет*</b> <b>Анализ*</b>
<b>Внутренняя среда</b> (сильные и слабые стороны организации)			
<b>Внешняя среда организации</b> (возможности и угрозы рынка)			
		Динамизм внешней среды	Ближнее окружение (Потребители, Партнеры, Поставщики Конкуренты)
		Географическое размещение	Макроокружение (Экономика, Политика, Законодательство, Геоприродное влияние)

Миссия  
Организация\* (как функция управления)

\* Курсивом в данной таблице выделены функции управления

## Функции организации

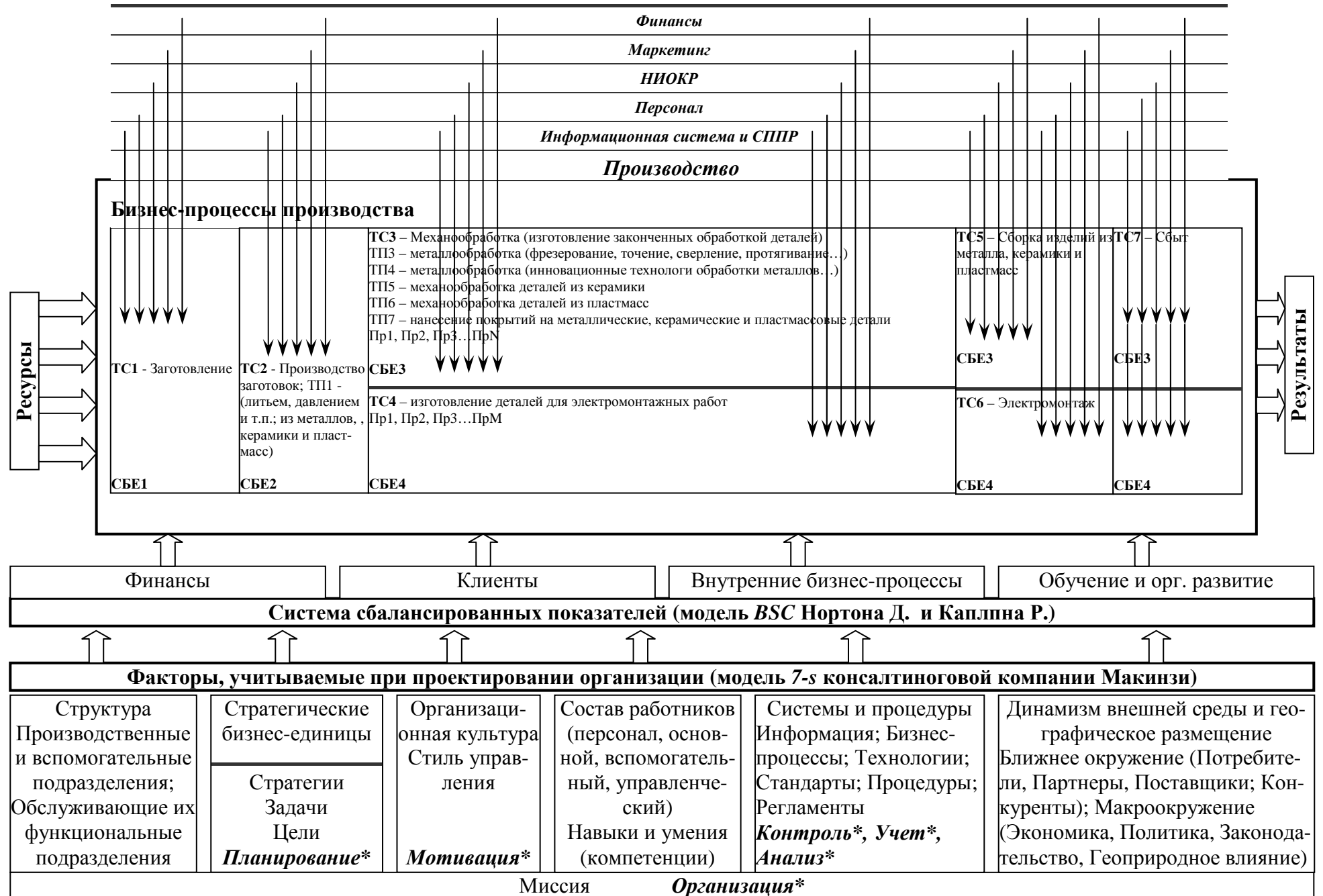


Рис. 17а

### Функции организации

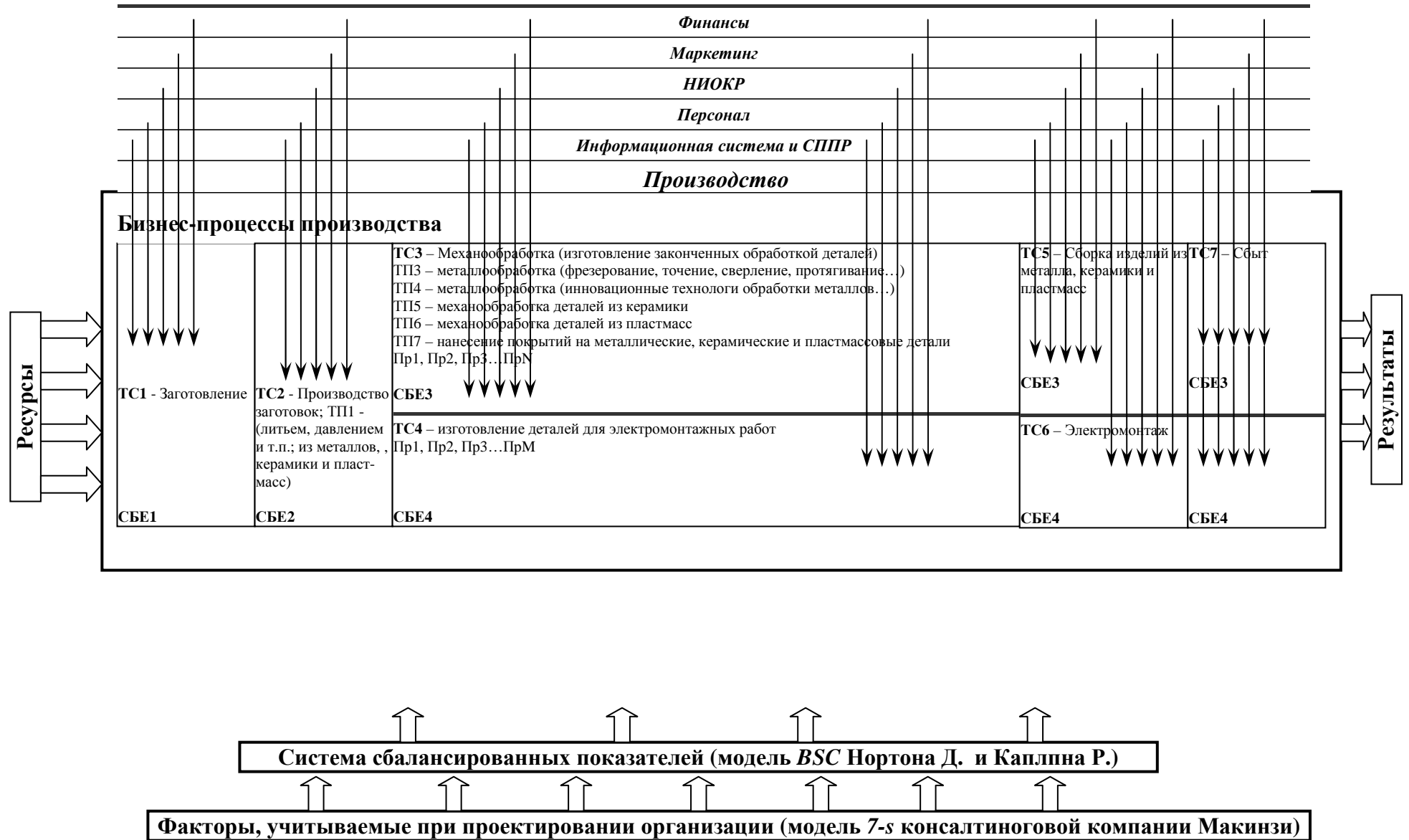


Рис. 176

## ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия организация, процесс. М.: Изд-во Московского университета, 1995.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2004.
3. Питерс Т. и Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М.: Прогресс, 1986.
4. [www.dis.ru](http://www.dis.ru) – официальный сайт издательской группы «Слово и дело».
5. [www.socioego.ru](http://www.socioego.ru) – поисковый сайт Института экономических преобразований и управления рынком.
6. Приходько В.И. Современная организационная парадигма // Менеджмент в России и за рубежом. – № 3, 1999.
7. [www.nlr.ru](http://www.nlr.ru) – официальный сайт Российской национальной библиотеки.
8. Антонов В.Г. Эволюция организационных структур // Менеджмент в России и за рубежом. – № 1, 2000.
9. Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями // Менеджмент в России и за рубежом. – № 5, 1998.
10. Владимирова И.Г. Компании будущего: организационный аспект // Менеджмент в России и за рубежом. – № 2, 1999.
11. Виссема Х. Управление бизнес-единицами: децентрализация предпринимательства // Менеджмент в России и за рубежом. – № 4, 1999.
12. Приходько В.И. Теория и методология рациональной самоорганизации в социально-экономических системах: Автореф. дисс. на соиск. уч. ст. д-ра экон. наук [08.00.05], Ульяновск, 2006.
13. Тогунов И.А. Модель интегрированной системы организации // Менеджмент в России и за рубежом – № 3, 2005.
14. Pascale R.T., Athos A.G. The Art Japanese Management: Applications for American Executives N.Y.: Simon and Schuster, 1982.
15. Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями // Менеджмент в России и за рубежом – № 5, 1998.
16. Кулибанова В.В. Прикладной маркетинг. СПб.: Издательский дом «Нева»; М.: «ОЛМА-ПРЕСС Инвест», 2002
17. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Финпресс», 2003.
18. Цит. по Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2004. (Galbreit J.R. Organisation Design/ Addison-Wesley, 1977.)
19. Гагарский В., Оптимизация оргструктуры // Управление компанией. – № 11, 2006.
20. [www.good-consult.ru](http://www.good-consult.ru) – официальный сайт консалтинговой компании «Гудвилл».
21. Казымов Е.С. Сравнение организационных структур управления по методу пространственных углов: Материалы Урало-Сибирской научно-практической конференции. – Екатеринбург: Уральское отделение РАН, 2003.
22. Денисов В.М, Холодкова В.В. Оптимизация структуры после реорганизации. Опыт объединения филиалов // Менеджмент в России и за рубежом – № 2, 2005.
23. Макеев А.С. Методика проектирования организационно-функциональной структуры муниципального предприятия. // Нефтегазовое дело, 2003. – [www.ogbus.ru](http://www.ogbus.ru)
24. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 1997. – 332 с.
25. Бандурин А.В. Управление деятельностью корпораций в России: Дис. на соиск. учен. степ. д.э.н. / [08.00.05: Российск. акад. предприним.] М.: 2002.
26. Ошкордина М.В. Закономерности реструктуризации и адаптации предпринимательских организаций в трансформируемой экономике: микроэкономический аспект: Автореф. Дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / [08.00.01: Рос. экон. акад. им. В.Г. Плеханова], М.: 2003.
27. Булатов, Айдар Нафисович. Методические инструменты комплексной оценки экономической эффективности корпоративного управления на промышленных предприятиях Российской Федерации: Дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / [08.00.05: Казанский финансово-экономический институт] Казань, 2001.
28. Гибадуллин А.Р. Механизмы реализации стратегии развития предприятий промышленности

строительных материалов: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / [08.00.05: «Моск. энергетич. инст. (технич. ун-т)»] Уфа, 2007

29. Ефремов В.С. Бизнес-системы постиндустриального общества // Менеджмент в России и за рубежом. – № 5, 1999.
30. Мухин А.В., Спиридонов О.В. Реструктуризация машиностроительных предприятий на основе технологической специализации // Известия ВолГТУ, - № \_\_, 200\_\_. С. 35-38.

#### ССЫЛКИ НА ЛИТЕРАТУРУ РАЗНЫХ АВТОРОВ

##### **Моделирование организационных структур**

##### **Экономико-математические методы в экономике**

##### **Экономическая кибернетика**

##### **Синергетика**

1. Аршинов В.И., Буданов В.Г. Синергетика: эволюционный аспект // Самоорганизация и наука: опыт философского осмысления. – М., 1995.
2. Бурков В. Н., Ириков В. А. Модели и методы управления организационными системами. – М.: Наука, 1994. – 269 с.
3. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Теория активных систем: состояние и перспективы. М.: СИНТЕГ, 1999.
4. Винер Н. Кибернетика, или управление и связь в животном и машине. – М.: Главная редакция для зарубежных стран издательства «Наука», 1983.
5. Воронин А. А., Мишин С.П. Алгоритмы поиска оптимальной структуры организационной системы // АиТ. 2002. №5. С. 120–132.
6. Воронин А. А., Мишин С.П. Моделирование структуры организационной системы. Об алгоритмах поиска оптимального дерева // Вестн. Волг. ун-та. 2001. Сер. 1: Математика. Физика. С. 78–98.
7. Воронин А. А., Мишин С.П. Модель оптимального управления структурными изменениями организационной системы // АиТ. 2002. №8. С. 136–150.
8. Воронин А.А., Мишин С.П. Оптимальные иерархические структуры. М.: ИПУ РАН, 2003. – 214 с.
9. Гермейер Ю.Б. Игры с противоположными интересами. М.: Наука, 1976. – 327 с.
10. Гизатуллин Х.Н. Проблемы управления сложными системами: Доклад на пленарном заседании всероссийской научно-практической конференции «Теория и практика программного развития регионов» / Институт социально-экономических исследований УНЦ РАН. – Уфа: Гилем, 2004.
11. Гизатуллин Х.Н., Ризванов Д.А. Проблемы управления сложными социально-экономическими системами / Под ред. А.И. Татаркина; УрО РАН, - Екатеринбург: Институт экономики, – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2005.
12. Гленсдорф П., Пригожин И. Термодинамическая теория структур, устойчивости и флуктуаций. – М.: 1973.
13. Глушков В.М. Кибернетика, вычислительная техника и информатика. В 3-х томах. Т. 3. Киев: Наук. Думка. 1990.
14. Губко М.В. Структура оптимальной организации континуума исполнителей // Автоматика и телемеханика. 2002. №12. С. 116–130.
15. Губко М.В., Новиков Д.А. Теория игр в управлении организационными системами. М.: Синтег, 2002. – 148 с.
16. Делокаров К.Х. Синергетика и управление: методологические замечания // Самоорганизация, организация управление. - М., 1995.
17. Дементьев В.Т., Ерзин А.И., Ларин Р.М. и др. Задачи оптимизации иерархических структур. Новосибирск: Изд-во Новосиб. ун-та, 1996.
18. Клир Дж. Системология. Автоматизация решения системных задач. / Пер. с англ. – М.: Радио и связь. 1990.
19. Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Синергетика: начала нелинейного мышления // ОНС, – № 2, 1993,
20. Корбинский Н.Е., Майминас Е.З., Смирнов А.Д. Введение в экономическую кибернетику. – М.: Экономика, 1975.
21. Корнаи Я., Липтак Т. Планирование на двух уровнях // Применение математических методов в экономических исследованиях. – Т.3. – М.: Мысль, 1965.
22. Кукушкин Н.С., Морозов В.В. Теория неантагонистических игр. М.: МГУ, 1984. – 104 с.
23. Месарович М., Мако Д., Такахара И. Теория иерархических многоуровневых систем / Пер. с

англ. – М.: Мир, 1973.

24. Месарович М.Д. Основания общей теории систем // Сборник трудов симпозиума «Взгляды на общую теорию систем». – М.: Мир, 1966.
25. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. – М.: Московский психолого-социальный институт, 2005.
26. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – 512 с.
27. Мишин С.П. Динамическая задача синтеза оптимальной иерархической структуры // Управление большими системами. Выпуск 3. М.: ИПУ РАН, 2003. С. 55–75.
28. Мишин С.П. Оптимальное стимулирование в многоуровневых иерархических структурах // Автоматика и телемеханика, №5, 2004. С. 96 – 119.
29. Николис Г., Пригожин И. Самоорганизация в неравновесных системах. – М.: Мир, 1979.
30. Новиков Д.А. Механизмы функционирования многоуровневых организационных систем. М.: Фонд «Проблемы управления», 1999.
31. Новиков Д.А. Сетевые структуры и организационные системы. М.: ИПУ РАН, 2003. – 108 с.
32. Овсиевич Б.И. Модели формирования организационных структур. Л.: Наука, 1979.
33. Пригожин И. Синергетика. Сборник статей / Пер. англ., – М.:, 1984
34. Пригожин И. Философия нестабильности // Вопросы философии. - № 2, 1991.
35. Пригожин И., Стенгерс И. Время, хаос, квант. – М.:, 1994.
36. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса. – М.:, 1986.
37. Хакен Г. Иерархия неустойчивости в самоорганизующихся системах и устройствах. – М.:, 1985.
38. Хакен Г. Информация и самоорганизация. Макроскопический подход к сложным системам. – М.:, 1991.
39. Хакен Г. Синергетика. – М.:, 1983.
40. Харари Ф. Теория графов. – М.: Мир, 1973.
41. Цвиркун А.Д. Основы синтеза структуры сложных систем. М.: Наука, 1982.
42. Черчмен У., Акоф Р., Арноф Л., Введение в исследование операций / Пер.. с англ. – М.: Наука, 1968.
43. Шеннон К.Э. Работы по теории информации и кибернетики, ИЛ., М., 1963.
44. Aizerman M., Aleskerov F. Theory of choice. North-Holland, Elsevier Science B.V., Amsterdam.
45. Aleskerov F., Monjardet B. Utility maximization, choice and preference. Berlin; Heidelberg; New York; Barcelona; Hong Kong; London; Milan; Paris; Tokyo: Springer, 2002.
46. Arrow K. Rational choice function and ordering // *Economica*, 26. 1959. 121-12.
47. Aumann R., Myerson R. Endogenous formation of links between players and coalitions: an applications of the shapley value / In *The shapley value*. Cambridge Univ.Press,1998, pp.175–191.
48. Belleflamme P., Bloch F. Market sharing agreements and stable collusive networks. University of London and GREQAM, 2002.

## **Экономика**

### **Менеджмент**

### **Маркетинг**

### **Планирование и проектирование организации**

1. Алпатов А. Реструктуризация предприятий: механизмы и организационные меры // *Экономист*. – № 3, 2000.
2. Амрин Г., Ритчи Дж., Модри К. Организация производства и управления в американских корпорациях. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991.
3. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах. – М.: Мир, 1972. – 228 с.
1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Издательство «Питер», 1999.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. / Пер. с англ. М: Экономика, 1989.
4. Атаманчук Г.В. Управление – фактор развития с размышлением об управленческой деятельности. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. – 567 с.
5. Баринов В.А., Синельников А.В. Развитие организации в конкурентной среде // *Менеджмент в России и за рубежом*.– № 6, 2000.
6. Беляева И.Ю., Эскиндаров М.А. Финансово-промышленные группы в современной экономике. – М.: НФПК, 2004 – 214 с.
7. Виноградов Е.А., Маусов Н.К., Ламсакова О.М. Персонал в фирмах индустриально развитых

стран. М: 1992.

8. Виханский О.С. Стратегическое управление. - 2-е изд., М.: Гардарики, 1999.
9. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование - планирование. Теория проектирования экспериментов. Железнодорожный, МО: ТОО НПЦ КРЫЛЬЯ, 1997. – 398 с.
10. Горелик О.М. Производственный менеджмент: принятие и реализация управленческих решений: учебное пособие / О. Горелик. – М.: КНОРУС, 2007. – 272 с.
11. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Пер с англ.: Уч. пособ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.– 272 с.
12. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента. Пер. с англ. – Задачи менеджмента в XXI веке. Пер с англ.: Уч. пособ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.– 432 с.
13. Зельдович Б.З. Психологические проблемы управления коллективом. М: 1986.
14. Иномари К. «Страсть к успеху. Японское чудо». – Ростов-на-Дону, Изд-во «Феникс», 1998.–320 с.
15. Клейнер Г. Эволюция и реформирование промышленных предприятий: 10 лет спустя // Вопросы экономики. – № 5, 2000.
16. Клок К., Голдсмит Ф. Конец менеджмента.– СПб.: Питер, 2004, – 368 с.
17. Колесникова Л., Перекатов В. Организационная структура и культура предпринимательства // Вопросы экономики. – № 8, 2000.
18. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. – М.: ООО «Издательско-консалтинговое предприятие «ДеКА», 2004. – 896 с.
19. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ. Т.1, 2. – М., 1982.
20. Маслоу А.Г. Мотивация и личность /пер. с англ. А.М. Татлыбаевой; Вступ. статья Н.Н. Акулиной. – СПб: Евразия, 1999.
21. Мескон М., Хедоури М., Альберт Ф. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Дело, 2002.
22. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998.
23. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. Казань , 1994.
24. Обер-Крие Дж. Управление предприятием. – М: СИРИН, 1998. - 257 с.
25. Портер Майкл Э. Конкуренция.: Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
26. Райт Дж П.. «Дженерал Моторз» в истинном свете. – М., 1985. – 228 стр.
27. Роджерс Ф.Д. ИБМ. Взгляд изнутри. Человек, Фирма, Маркетинг. –М.: «Прогресс», 1990. – 280 с.
28. Румянцева З.П. и др. Общее управление организацией, принципы и процессы. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. – М.: «ИНФРА-М». 1999.
29. Салмон. Р. Будущее менеджмента / Под. ред. Миневой Е.В.. – СПб.: Питер, 2004.
30. Самочкин В.Н., Тимофеев О.А., Калюкин А.А. «Оценка инновационных возможностей предприятия и их использование при формировании долгосрочных планов развития», Ж-л «Все о теории и практике управления» - № 6, 2002.
31. Смирнов Э.А. Теория организации и бизнес-процессы. - М.: Национальный Институт Бизнеса, 2000. - 303 с.
32. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? - 2-е издание - М.: Бизнес-школа ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 1995. - 240 с.
33. Томсон – мл., Артур А., Стрикленд Ш, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 928 с.
34. Управление организацией, под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Саломатина Н.А.- М.: ИНФРА-М, 1998. - 669 с
35. Управление по результатам: Пер. с финск. / Общ. ред. и предисл. Я.А. Лейманна. – М.: Издательская группа «Прогресс», 1993.
36. Фаткин Л.В. Парадоксы менеджмента. – М.: Главная редакция международного журнала «Проблемы теории и практики управления», 2002. – 196 с.
37. Фонштейн Н.М. Трансфер технологий и эффективная реализация инноваций. – М.: АНХ, 1999. – 296 с.
38. Хейман С. Стратегия организационно-структурных решений.//Вопросы экономики. – № 5, 1996.
39. Храброва И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика: – М.: Издательский Дом «Альпина», 2000. – 198 с.
40. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия. М: 1993.

41. Чандлер А. Стратегия и структура, 1966.
42. Чуб Б.А. Диверсифицированные корпорации в современной экономике России / Под ред. д.э.н. Бандурина В.В. – М.: БУКВИЦА, 2000. – 184 с.
49. Эддоус М., Стэнфилд Р. Методы принятия решения. – М.: Аудит, 1997.
50. Якокка Ли. Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1990. – 280 с.
51. Якутин Ю. В. Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность. – М.: Экономическая газета, 1999, – 368 с.
52. Янг С. Системное управление организацией. М., 1972.

### **\*ДИССЕРТАЦИИ**

#### **Диссертации 2000-2007 гг.**

1. Алиева, Наталья Фейрузовна. Мобильность организационной структуры промышленных предприятий в процессе взаимодействия с изменяющейся внешней средой: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук / Алиева Наталья Фейрузовна; [Рос. гос. гуманитар. ун-т] Москва, 2006
2. Багаутдинов, Альберт Нуриманович. Формирование организационной структуры управления предприятием: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / Багаутдинов Альберт Нуриманович; [Казан. гос. фин.-экон. ин-т] Казань: Б.и., 2002
3. Бандурин, Александр Владимирович. Управление деятельностью корпораций в России: Дис. на соиск. учен. степ. д.э.н. / [08.00.05: Российск. акад. предприним.] М.: 2002
4. Биглова, Альфия Анваровна. Инструментарий формирования организационной структуры подразделений машиностроительного предприятия в условиях избытка мощностей: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / [Уфим. науч. центр Рос. акад. наук] Уфа, 2001
5. Богославец, Татьяна Николаевна. Формирование организационных структур на предприятиях в современных условиях: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / Богославец Т.Н.; М-во образования Рос. Федерации, Омский гос. техн. ун-т, Омск, 2001
6. Бородулин, Аркадий Евгеньевич. Теоретические и методические предпосылки проектирования организационных структур управления, ориентированных на инновационное развитие хозяйственных объектов: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / Бородулин Аркадий Евгеньевич; [С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов] СПб., 2004
7. Булатов, Айдар Нафисович. Методические инструменты комплексной оценки экономической эффективности корпоративного управления на промышленных предприятиях Российской Федерации: Дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / [08.00.05: Казанский финансово-экономический институт] Казань, 2001
8. Вищаненко, Антон Владимирович. Диагностика и совершенствование организационных структур: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук / Вищаненко Антон Владимирович; [С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов] Санкт-Петербург, 2006
9. Галкин, Константин Борисович. Реформирование экономической и организационной структуры промышленного предприятия путем создания стратегических единиц бизнеса: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / Галкин К.Б.; [Нижегор. гос. техн. ун-т] Н. Новгород, 2003
10. Гибадуллин А.Р. Механизмы реализации стратегии развития предприятий промышленности строительных материалов: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / [08.00.05: «Моск. энергетич. инст. (технич. ун-т)»] Уфа, 2007
11. Демихов, Владимир Юрьевич. Организационные структуры сбыта в маркетинговой политике зарубежных компаний: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / Демихов В.Ю.; [МГУ им. М.В. Ломоносова] М., 2002
12. Дерябина, Лариса Бениаминовна. Разработка моделей организационных структур производственных систем и методов их исследования: (На прим. предприятий Норильского пром. р-на): Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.т.н. / Дерябина Л.Б.; [М-во образования РФ, Норил. индустриал. ин-т] Норильск, 2000
13. Дивина, Татьяна Васильевна. Совершенствование организационных структур управления промышленными предприятиями и их адаптация к современным условиям: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / Дивина Татьяна Васильевна; [Моск. гос. техн. ун-т - МАМИ] М., 2003
14. Егоров, Алексей Вячеславович. Организационная структура управления диверсифицированной компанией: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / Егоров Александр Вячеславович; [Ульян. гос. ун-т] Ульяновск, 2003
15. Иванова, Надежда Николаевна. Моделирование организационных структур промышленного



- предприятия: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / Иванова Надежда Николаевна; [Тамб. гос. техн. ун-т] Тамбов, 2003
16. Кетоева, Наталья Леонидовна. Совершенствование методов настройки организационных структур управления инновационными процессами: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / Кетоева Наталья Леонидовна; [Моск. энергет. ин-т (техн. ун-т)] Москва, 2005
  17. Кибирев, Борис Николаевич. Трансформационные процессы в организационных структурах управления на предприятиях машиностроения: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / Кибирев Борис Николаевич; [Нижегор. гос. ун-т им. Н. И. Лобачевского] Н. Новгород, 2004
  18. Килеева, Динара Анваровна. Формирование организационной структуры управления предприятием: (На примере предприятий пром-сти строит. материалов Респ. Татарстан) / Килеева Динара Анваровна; [Казан. финансово-экон. ин-т] Казань, 2000
  19. Киракосян, Азат Саркисович. Развитие основных организационных структур международного бизнеса: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / Киракосян Азат Саркисович; [Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова] М., 2002
  20. Колосова, Татьяна Валентиновна. Развитие методологии оценки эффективности реструктуризации на основе комплексного подхода: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / [08.00.05: Нижегородск. гос. арх.-строит. Ун-т], Нижн. Новгород, 2005
  21. Кондратьев, Петр Михайлович. Методы формирования и адаптации организационных структур предприятий легкой промышленности: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / Кондратьев Петр Михайлович; [С.-Петерб. гос. ун-т технологии и дизайна] Санкт-Петербург, 2005
  22. Коноплева, Галина Ивановна. Совершенствование организационных структур управления промышленными предприятиями: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / Коноплева Г.И.; [Хабар. гос. техн. ун-т] Хабаровск, 2002
  23. Кочеткова, Алла Станиславовна. Формирование организационных структур адаптивного типа: (На прим. предприятий машиностроения) / Владимир. гос. ун-т Владимир, 2000
  24. Куликов, Андрей Леонидович. Формирование адаптивной организационной структуры системы управления промышленным предприятием: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / Куликов Андрей Леонидович; [Орл. гос. техн. ун-т] Орел, 2000
  25. Кушаков, Сергей Николаевич. Повышение эффективности управления деятельностью экономических подразделений промышленного холдинга: Дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / [08.00.05: Рос. гос. гуманитарн. ун-т], М.: 2001
  26. Лунева, Екатерина Андреевна. Преобразование организационной структуры промышленного предприятия: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук / Лунева Екатерина Андреевна; [Омский гос. ун-т] Омск, 2004
  27. Лысенко, Оксана Владимировна. Методический инструментарий управления формированием инновационных промышленных объединений: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / [08.00.05: УрГЭУ], Екатеринбург, 2005
  28. Мальков, Андрей Васильевич. Моделирование и исследование эффективности организационных структур: (На прим. энергетики): Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / Мальков Андрей Васильевич; [Новосиб. гос. техн. ун-т] Новосибирск, 2003
  29. Малюк, Владимир Иванович. Теория и методология управления развитием организационных структур предприятия в условиях динамики продуктового портфеля: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. д.э.н. / Малюк Владимир Иванович; [С.-Петерб. гос. инж.-экон. ун-т] Санкт-Петербург, 2005
  30. Манько, Алексей Александрович. Функционально-органический подход к формированию и модернизации организационных структур управления: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / Манько Алексей Александрович; [Гос. ун-т упр.] Москва, 2004
  31. Межова, Людмила Николаевна. Формирование организационных структур управления интегрированными предприятиями в промышленности: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук / Межова Людмила Николаевна; [Алт. гос. ун-т] Барнаул, 2005
  32. Мельман, Ирина Викторовна. Кластерная форма организации лесопромышленных предприятий: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / [08.00.05: Сиб. гос. аэрокосмич. ун-т], Красноярск, 2006
  33. Мирошкин, Павел Петрович. Развитие промышленно-производственного предпринимательства как основа обновления экономики: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / [08.00.05: Волжск. гос. акад. водн. транс-та], Н. Новгород, 2000
  34. Молчанов, Андрей Юрьевич. Адекватность организационной структуры предприятий инноваци-

- онной деятельности: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / Молчанов А.Ю.; [С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов] СПб., 2001
35. Омельченко, Евгений Витальевич. Организационно-экономические основы повышения эффективности российского производственного предпринимательства: Дис. на соиск. учен. степ. д.э.н. / [08.00.05: Рос. акад. предпринимательства], М.: 2002
  36. Ошкордина, Мария Витальевна. Закономерности реструктуризации и адаптации предпринимательских организаций в трансформируемой экономике: микроэкономический аспект: Автореф. Дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / [08.00.01: Рос. экон. акад. им. В.Г. Плеханова], М.: 2003
  37. Павлычев, Михаил Сергеевич. Моделирование и оптимизация корпоративных организационных структур: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / Павлычев Михаил Сергеевич; [Фин. акад. при Правительстве Рос. Федерации] М., 2002
  38. Прокопович, Ярослав Александрович. Разработка методических рекомендаций по экономическому обоснованию выбора организационной структуры холдинговой компании: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / [С.-Петерб. гос. мор. техн. ун-т] СПб., 2000
  39. Пуго, Вадим Борисович. Совершенствование организационной структуры промышленно-финансовой корпорации: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / Пуго Вадим Борисович; [Рос. гос. гуманитар. ун-т] М., 2004
  40. Расторгуева, Светлана Валентиновна. Управление организационными структурами предприятий в процессе инновационной деятельности: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / Расторгуева Светлана Валентиновна; [С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов] СПб., 2004
  41. Синдеева, Наталья Викторовна. Формирование организационных структур управления в условиях изменения стратегии развития промышленных предприятий: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / Синдеева Наталья Викторовна; [Новосиб. гос. техн. ун-т] Новосибирск, 2003
  42. Спиринов, Александр Владимирович. Совершенствование организационных структур управления машиностроительными предприятиями на основе процессного подхода: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / Спиринов Александр Владимирович; [Сиб. гос. аэрокосм. ун-т] Красноярск, 2005
  43. Тонких, Анатолий Иванович. Совершенствование организационных структур управления в условиях объединения хозяйствующих субъектов: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / [Дальневост. гос. техн. ун-т] Владивосток, 2000
  44. Топольян, Альберт Суменович. Методы проектирования организационных структур аппаратов управления производственных предприятий: (На примере строит.-монтаж. орг.) / Топольян А.С.; [Моск. ин-т коммун. хоз-ва и стр-ва] М., 2002
  45. Трилицкая, Оксана Юрьевна. Формирование и развитие адаптивных организационных структур управления предприятием: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / Трилицкая Оксана Юрьевна; [Волгогр. гос. ун-т] Волгоград, 2003
  46. Утко, Александр Леонидович. Теоретические и методические основы совершенствования организационных структур управления: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук / Утко Александр Леонидович; [С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов] СПб., 2005
  47. Халилов, Шавкат Рашидович. Формирование организационной структуры управления промышленным предприятием на основе создания бизнес-единиц: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / Халилов Ш.Р.; [Пенз. гос. ун-т] Пенза, 2003
  48. Цветков, Максим Алексеевич. Активизация процессов адаптации организационной структуры управления на промышленных предприятиях: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.э.н. / [Нижегор. гос. ун-т им. Н.И. Лобачевского] Н. Новгород, 2000
  49. Шубин, Андрей Викторович. Формализованное представление методов развития организационной структуры промышленного предприятия: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук / Шубин Андрей Викторович; [Тамб. гос. техн. ун-т] Тамбов, 2005
  50. Янкин, Дмитрий Вячеславович. Моделирование механизма согласования бизнес-процессов компетенций персонала и организационной структуры предприятия: Автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук / Янкин Дмитрий Вячеславович; [ВНИИПВТИ] Москва, 2006

**\* Диссертации 1997 г.**

1. Адамидов, Дмитрий Юрьевич. Проблема взаимосвязи индивидуального и коллективного в экономическом поведении: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 М., 1997
2. Александров, Николай Игоревич. Методы и модели стратегического интегрированного управления социально-экономическими системами: Дис. ... д-ра экон. наук: 05.13.10 СПб., 1997
3. Ануфриева, Наталья Ивановна. Совершенствование управления конверсионными процессами на

- предприятия: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 Новосибирск, 1997
4. Арженовский, Сергей Валентинович. Оптимизация экономической динамики фирмы на основе системы математических моделей: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.13 Новочеркасск, 1997
  5. Ахременко, Вячеслав Васильевич. Организация стратегического управления научно-конструкторской фирмой: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 Саратов, 1997
  6. Ахтямов, Эдуард Фаритович. Оптимизация организационной структуры системы управления производством: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 Уфа, 1997
  7. Бабичев, Иван Романович. Управление ресурсами авиапредприятия в условиях перехода к рыночной экономике: Дис. ... канд. техн. наук: 05.22.14 Рига, 1997
  8. Баранов, Павел Николаевич. Предприятие в системе внешнеэкономических связей: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 М., 1997
  9. Баркова, Светлана Алексеевна. Исследование конкуренции на товарных рынках: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 Новосибирск, 1997
  10. Безделов, Дмитрий Александрович. Организационно-управленческий механизм планирования карьеры персонала: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.07 М., 1997
  11. Березина, Лилия Ринатовна. Организационно-экономические аспекты управления инновационным развитием производства: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 Уфа, 1997
  12. Богданова, Элина Николаевна. Инвестиции в человеческий капитал: Сущность, тенденции, стратегия управления: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 Кисловодск, 1997
  13. Валитов, Шамиль Махмутович. Реформирование государственных промышленных предприятий в рыночные структурные формирования: Дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 Казань, 1997
  14. Витебский, Виталий Яковлевич. Реконструкция оборонной промышленности: Формирование экон. основ эффектив. гражд. пр-ва: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 М., 1997
  15. Деханова, Наталья Геннадьевна. Мотивация управленческой деятельности: Вопр. теории и методологии: Дис. ... канд. социол. наук: 22.00.03 М., 1997
  16. Егорова, Наталья Николаевна. Особенности реконструкции и техперевооружения в переходной экономике: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 Кемерово, 1997
  17. Захаров, Андрей Владимирович. Организационно-экономическая адаптация промышленных предприятий оборонного комплекса к рыночным условиям: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 Ростов н/Д, 1997
  18. Илышева, Нина Николаевна. Совершенствование экономического инструментария оценки использования производственного оборудования: Дис. ... д-ра экон. наук в форме науч. докл.: 08.00.05 Екатеринбург, 1997
  19. Исаева, Татьяна Германовна. Социально-экономические и информационные аспекты совершенствования управленческого труда: На прим. трубопровод. стр-ва: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.07 М., 1997
  20. Квон, Олег Федорович. Модели и методы мультипроектного управления: Дис. ... канд. техн. наук: 05.13.10 М., 1997
  21. Клехо, Дмитрий Юрьевич. Разработка методов и средств для решения слабо формализованных задач в системах управления: Дис. ... канд. техн. наук: 05.13.10 М., 1997
  22. Коробейникова, Светлана Владимировна. Формирование организационной структуры предприятия в условиях рынка: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 М., 1997
  23. Крутик, Дмитрий Александрович. Научно-экономическое обеспечение конверсии и реорганизации предприятий ОПП: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 СПб., 1997
  24. Кублин, Игорь Михайлович. Организационно-экономические проблемы диверсификации производства: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 Саратов, 1997
  25. Лукашева, Ольга Валентиновна. Лидерство в управлении организацией: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 М., 1997
  26. Лямзин, Олег Леонидович. Организация системы маркетинга на предприятиях в переходный период: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 Новосибирск, 1997