

УДК 303.732.4

UDC 303.732.4

08.00.00 Экономические науки

Economics

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
РАЗРАБОТКИ И КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ
ИНТЕГРИРОВАННЫМИ СТРУКТУРАМИ****METHODOLOGICAL ASPECTS OF
DEVELOPMENT AND COMPLEX
EVALUATION OF ORGANIZATIONAL
STRUCTURES OF MANAGEMENT SYSTEM
OF CORPORATE INTEGRATED
STRUCTURES**

Вострокнутов Александр Евгеньевич
кандидат экономических наук, доцент
*Кубанский государственный аграрный университет
имени И.Т. Трубилина, Краснодар, Россия*

Vostroknutov Alexandr Yevgenievich
Candidate of Economic Sciences, associate professor
*Kuban state agrarian University named after
I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia*

В статье рассмотрены методологические аспекты разработки метода проектирования и комплексной оценки организационных структур системы управления корпоративными интегрированными структурами. Корпоративные интегрированные структуры формируют значительный сегмент современной экономики Российской Федерации. Одной из существенных проблем их функционирования и развития являются создание эффективной системы управления. Аналитический обзор существующих методов проектирования организационных структур показал, что на сегодняшний день нет адаптированных для корпоративных интегрированных структур методов, учитывающих многоуровневость системы управления, разнородность ее элементов по этапам развития, используемым типам организационных структур, что и обуславливает актуальность темы исследования. В результате проведенных исследований в статье приведена характеристика современных типов организационных структур, даны рекомендации по их использованию на различных этапах жизненного цикла организаций, входящих в состав корпоративной интегрированной структуры, в том числе и в зависимости от отраслевой специфики. Сравнительный анализ методов проектирования организационных структур позволил выбрать базовые методики, составляющие основу разрабатываемого метода и формализовать его основные этапы, учитывающие уровень развития организации, факторы приводящие к кризису управления на этом уровне развития, функциональный набор, запускающий механизмы развития, структуризацию целей развития и функционально-структурную модель организаций на всех уровнях системы управления корпоративными интегрированными структурами. Этап оценки разработанных альтернативных вариантов было предложено проводить с учетом множества разнородных критериев: степени централизации и децентрализации управления, скорости прохождения информации и уровню затрат на реализацию функций и операций. Подобный подход позволит учесть основные проблемные точки, которые характерны для корпоративных интегрированных структур и позволит

The article deals with the methodological aspects of developing a design method and a comprehensive assessment of the organizational structures of the corporate integrated structure management system. Corporate integrated structures form a significant segment of the modern economy of the Russian Federation. One of the significant problems of their functioning and development is the creation of an effective management system. An analytical review of existing methods of designing organizational structures showed that today there are no methods adapted to corporate integrated structures that take into account the multilevel management system, the heterogeneity of its elements in development stages, the types of organizational structures used, which determines the relevance of the research topic. As a result of the conducted researches, the article describes the characteristics of modern types of organizational structures, gives recommendations on their use at various stages of the life cycle of organizations that are part of the corporate integrated structure, including depending on the industry specifics. A comparative analysis of the methods of designing organizational structures made it possible to select the basic methods that form the basis of the developed method and formalize its main stages, taking into account the level of the organization's development, factors leading to a management crisis at this level of development, a functional set that triggers development mechanisms, structuring development goals and a functional-structural The model of organizations at all levels of the corporate integrated structures management system. The evaluation stage of the developed alternative variants was proposed to be carried out taking into account a variety of heterogeneous criteria: the degree of centralization and decentralization of management, the speed of information flow, and the level of costs for the implementation of functions and operations. Such an approach will allow taking into account the main problem points that are typical for corporate integrated structures and will allow designing effective organizational structures for all levels of the management system taking into account the

спроектировать эффективные организационные структуры для всех уровней системы управления с учетом принципа эмерджентности

emergence principle

Ключевые слова: ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, РАЗРАБОТКА, ОЦЕНКА, БИЗНЕС-МОДЕЛЬ, ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ, ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ, КОГНИТИВНАЯ МОДЕЛЬ, ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТРУКТУРНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ, МЕТОД ИНФОРМАЦИОННЫХ ОЦЕНОК, ТЕОРИЯ МАССОВОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ, ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНАЯ ОЦЕНКА

Keywords: ORGANIZATIONAL STRUCTURE, DEVELOPMENT, EVALUATION, BUSINESS MODEL, LIFE CYCLE OF ORGANIZATION, OBJECTIVES AND FUNCTIONS, COGNITIVE MODEL, FUNCTIONAL STRUCTURAL MODELING, METHOD OF INFORMATIONAL ESTIMATES, THEORY OF MASS SERVICE, FUNCTIONAL VALUE ESTIMATION

Doi: 10.21515/1990-4665-132-071

Работа выполнена при финансовой поддержке РФФИ (проект № 17-06-00225 А)

Корпоративные интегрированные структуры играют особую роль в развитии экономики России. При незначительном удельном весе в общем числе организаций, зарегистрированных на территории Российской Федерации, корпоративные интегрированные структуры формируют около 80% валового внутреннего продукта и более 70% объема выпускаемой продукции. В отраслевом разрезе наибольший удельный вес в совокупном объеме выручки занимает нефтегазовый, финансовый сектора, металлургия и горная добыча, торговля, транспорт, электроэнергетика, машиностроение, химия, телекоммуникации, сельское хозяйство и продукты питания и др. Следовательно, вопросы повышения эффективности деятельности корпоративных интегрированных структур являются актуальной задачей как на уровне регионов, так и России в целом.

В процессе функционирования и развития корпоративные интегрированные структуры сталкиваются с множеством организационно-экономических проблем, одной из которой является совершенствование системы управления и корректировка организационных структур [1], как управляющей организации, так и ее структурных подразделений в качестве которых выступают продуктовые подсистемы, состоящие чаще всего из

нескольких организаций, включенных в состав корпоративной интегрированной структуры в качестве дочерних организаций, по договору управления или на условиях владения части активов. На каждое звено (организацию) продуктовой подсистемы корпоративной интегрированной структуры возлагается функциональная задача формирования добавленной стоимости на различных этапах создания ценностного предложения и его доведения до потребителя (производство, хранение и логистика, продажа). При этом корпоративная интегрированная структура может включать множество продуктовых подсистем, что характеризует сложность системы управления.

Таким образом, говоря о создании нового элемента или совершенствовании существующей системы управления корпоративной интегрированной структуры, мы должны понимать о том, что процесс проектирования или реинжиниринга будет затрагивать все уровни системы управления, каждый из которых будет являться разнородным по функциональному составу и задачам, уровню развития и используемому типу организационных структур. Причем выбор типа организационной структуры напрямую зависит от этапа развития организации, входящей в состав корпоративной интегрированной структуры.

Процесс разработки или совершенствования организационных структур предусматривает этапы проектирования альтернативных вариантов, их оценку и последующий выбор наилучшей. В современном массиве научных исследований, посвященных разработке и оценке организационных структур наблюдается тенденция использования системного подхода для решения поставленных задач, что приводит к сочетанию как формальных, так и неформальных методов.

На сегодняшний день существуют четыре метода проектирования организационных структур, которые в ряде исследований успешно сочетаются [1, 5, 7, 8, 19, 22]:

- метод аналогий;
- экспертно-аналитический метод;
- метод структуризации целей;
- метод организационного моделирования.

Метод аналогий заключается в обобщении и использовании лучшего опыта в области организационных решений для организаций со сходными характеристиками (тип технологии, цели, внешнее окружение, размер и специфика). Метод предусматривает разработку типовых организационных структур и рекомендаций по условиям их применения.

Метод аналогий предусматривает два подхода. Первый подход основывается на описании показателей и условий функционирования предприятий и организаций, характеризующих лучший опыт в данной сфере деятельности и формализации принятых организационных решений, используемых механизмов управления для достижения этих результатов. Второй подход предусматривает разработку типовых организационных структур для предприятий и организаций различных отраслей деятельности и описание вертикальных и горизонтальных связей между элементами организационного решения [19].

Экспертно-аналитический метод, исходя из названия, предусматривает привлечение эксперта для проведения анализа существующей системы управления. Совместно с работниками и руководителями разных уровней, эксперт определяет специфические особенности функционирования, «узкие места» в организационной структуре и разрабатывает рекомендации по совершенствованию системы управления и ее организационной структуры, основываясь на результатах количественных и качественных методах оценки, современных достижений науки и передовых тенденций в области управления организацией [19, 22].

Метод структуризации целей предусматривает анализ организационных структур с позиции соответствия функционального набора поставленным целям. Метод предусматривает выполнение следующих этапов [5]:

– структуризация целей (разработка дерева целей) и последующее их согласование с видами организационной деятельности без учета распределения функционального набора по звеньям организационной структуры;

– экспертный анализ разработанной структуры целей и вариантов организационных структур по критерию возможности достижения поставленных целей при соблюдении однородности структуры целей, делегируемых структурным подразделениям, специфики реализации вертикальных и горизонтальных связей между элементами организационной структуры;

– разработка карт и диаграмм ключевых индикаторов достижения целей, прав и ответственности, как для отдельных организационных звеньев, так и их функциональных направлений или для структуры межфункционального взаимодействия (горизонтальные цепочки процессов).

Метод организационного моделирования предусматривает использование при проектировании организационных структур математических, машинных, графических моделей, позволяющих распределить функциональные полномочия, сферу ответственности между организационными звеньями. Выделяют следующие типы организационных моделей [19, 22]:

– математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств или же с помощью машинных имитационных языков;

– графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей, предоставляющих возможность анализировать их направленность, характер, причины возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности в однородные подразделения, «проигрывать» варианты распределения прав и ответственности между разными уровнями руководства и т. п.

– натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях (организационные эксперименты - заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов в реальных организациях; лабораторные эксперименты - искусственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения, сходные с реальными организационными условиями; управленческие игры- действия практических работников (участников игры), основанные на заранее установленных правилах с оценкой их текущих и долгосрочных последствий (в том числе с помощью ЭВМ));

– математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур, построенные на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях.

Для оценки альтернативных вариантов организационных структур наибольшее распространение получили [4, 5, 6, 11]:

– метод, основанный на использовании теории информационного поля (информационный подход);

– метод, основанный на использовании теории массового обслуживания;

– метод, основанный на использовании функционально-стоимостного анализа.

Метод, основанный на использовании теории информационного поля позволяет оценить конструкцию организационной структуры по системной, взаимной и собственной сложности и рассчитать на их основе коэффициенты централизации и децентрализации, характеризующие степень самостоятельности и автономности звеньев. Рассчитанные оценки позволяют выбрать организационную структуру по критерию централизации власти или делегирования полномочий в организации.

Метод, основанный на использовании теории массового обслуживания позволяет оценить организационную структуру по скорости прохождения информации. Организационная структура представляется в виде сети массового обслуживания у каждого элемента которой определяются исходные показатели интенсивности входящего потока документов и интенсивности обслуживания входящего потока. В результате исследователь получает оценки, характеризующие среднее количество документов, обрабатываемых в звене или в целом по организационной структуре, среднее время обработки одного документа, среднее количество документов, ожидающих очереди на обработку и среднее время ожидания документа в очереди на обработку. Выбор организационной структуры осуществляется по критерию скорости принятия и реализации управленческого решения, т.е. скорости обработки документа [5, 11].

Метод, основанный на использовании функционально-стоимостного анализа, предполагает оценку, как организационной структуры, так и реализуемых в ней функций и операций. Разработанная функционально-структурная модель подвергается анализу на предмет классификации

операций и функций по критериям полезности, нейтральности или бесполезности. Далее для каждой функции проводится расчет затрат на реализацию операций. Консолидированное представление затрат дает исследователю информацию о стоимости как отдельной функции, так и звеньев организационной структуры. В результате сопоставления совершаемых затрат и степени полезности функций проводится выбор альтернативного варианта [4].

Таким образом, можно сделать вывод, что для разработки и оценки организационных структур накоплена большая методологическая база, сочетающая в себе формальные (количественные) и неформальные (качественные) методы. Однако существующие методы не адаптированы для корпоративных интегрированных структур, которые характеризуются многоуровневостью системы управления, разнородностью звеньев организационных структур, различными этапами их развития и т.д. Соответственно, для разработки метода проектирования и оценки организационных структур, адаптированного для корпоративных интегрированных структур необходимо провести более подробный обзор существующих типов организационных структур, сравнительный анализ методов их разработки и оценки.

Современный менеджмент выделяет следующие виды организационных структур [3, 10, 13, 19, 20, 22]: линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная, дивизиональная, проектная, матричная, адхократическая (специальная), бригадная. Характеристика и сравнительный анализ видов организационных структур приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика и сравнительный анализ видов организационных структур

№ п/п	Вид организационной структуры	Достоинства	Недостатки	Специфика организаций	Соответствие вида и этапа развития организации ¹
Жесткие организационные структуры					
1	Линейная	Четкие уровни подчинения и связи (линейные); Оперативность принятия управленческих решений; Отсутствие противоречий	Большая информационная перегрузка линейного руководителя; Отсутствие горизонтальных связей приводит к увеличению сроков выполнения задания при совместной работе исполнителей	Любое направление деятельности	Этап 1. Ухаживание. Этап 2. Младенчество
2	Функциональная	Наличие сильных горизонтальных связей; Эффективный процесс согласования решения в функциональном разрезе	Координация действий распределяется между функциональными специалистами, что вызывает отсутствие единоначалия и снижение эффективности работы исполнителей; Линейный руководитель должен обладать глубокими и всесторонними знаниями	Любое направление деятельности	Этап 1. Ухаживание. Этап 2. Младенчество
3	Линейно-штабная	Штабная структура сочетает выгоды линейный и функциональных структур; Освобождение руководителя от большей части аналитической работы;	Возможность игнорирования линейным руководителем рекомендаций штаба; Сложность проведения оценки эффективности работы штаба	Любое направление деятельности	Этап 3. Детство Этап 4. Юность
4	Линейно-функциональная	Эффективны в организациях с множеством мелких и рутинных операций и редко меняющимися функциями, массовым и серийным производством	Неэффективный обмен информацией, слабые горизонтальные связи; Высокая централизация оперативного управления; Может превышать норма управляемости на верхнем уровне управления; Медленное реагирование на изменения внешней среды	Любое направление деятельности	Этап 3. Детство Этап 4. Юность
5	Дивизиональная	Прямая связь с потребителем и рынком; возможность быстрого реагирования на изменения внешней среды	Увеличение иерархичности и сложности организационной структуры; Необходимость создания промежуточных уровней координирующего управления, что	Корпоративные интегрированные структуры	Этапы 5-6. Расцвет-Упадок

¹ Модель жизненного цикла организации по И. Адизесу

			приводит к увеличению затрат на управление и снижение эффективности коммуникации		
Гибкие организационные структуры					
6	Проектная	Сильные линейные связи управления внутри проектной группы; Эффективный процесс согласования решений с функциональными и линейными руководителями; Звенья проектной организационной структуры носят временный характер, что повышает эффективность управления затратным механизмом	Возможность игнорирования рекомендаций проектной группы как линейными, так и функциональными руководителями.	Консалтинговые компании, внедренческие структуры, инновационные предприятия, а также в любом направлении для решения конкретных проблем	На различных этапах развития, а также для решения конкретных задач и проблем
7	Матричная	Сильные вертикальные и горизонтальные связи; Эффективное использование ресурсов организации; Возможность организации работы и анализа результатов по крупным стратегическим целям	Занижение роли и статуса руководителя проекта приводит к появлению новых системных проблем и снижению эффективности рабочих групп	Консалтинговые компании, внедренческие структуры, инновационные предприятия, а также в любом направлении для решения конкретных проблем	На различных этапах развития, а также для решения конкретных задач и проблем
8	Адхократическая	Простота организационной структуры; Повышение статуса и роли исполнителей, в качестве которых выступают специалисты-профессионалы (эксперты)	Нечеткие вертикальные и горизонтальные связи; слабая структуризация уровней иерархии и подчиненности	Консалтинговые компании, внедренческие структуры, инновационные предприятия	На различных этапах развития
9	Бригадная	Высокая степень децентрализации управления; коллективная организация труда; гибкие связи между звеньями организационной структуры; возможность привлечения исполнителей из разных	Руководитель должен обладать глубокими и всесторонними знаниями	Любое направление деятельности	На различных этапах развития

		функциональных подразделений			
--	--	------------------------------	--	--	--

В приведенной таблице представлены рекомендации по использованию организациями различных типов организационных структур в зависимости от этапа их развития, которые соответствуют этапам, выделяемым в модели жизненного цикла организаций по И.Адизесу. Так, например, линейные и функциональные типы организационных структур рекомендуется использовать на первоначальных этапах развития. На последующих этапах рекомендуется переход к линейно-функциональной или линейно-штабной. Корпоративные интегрированные структуры, характеризующиеся масштабом деятельности и территориальной распределенностью, большим количеством продуктовых подсистем наиболее часто используют дивизиональный тип организационной структуры. Кроме того, в таблице 1 приведены рекомендации по использованию типов организационных структур в зависимости от специфики отраслевой деятельности.

Далее с целью определения и выбора базовых методик, составляющих основу разрабатываемого метода проектирования и оценки организационных структур, необходимо провести сравнительный анализ существующих методов по критериям их достоинств и недостатков (таблица 2).

Таблица 2 – Сравнительный анализ методов проектирования и разработки организационных структур

Наименование метода	Краткая характеристика метода	Достоинства метода	Недостатки метода
Метод аналогий	<p>Предусматривает разработку типовых организационных решений и описание механизмов взаимодействия элементов организационной структуры. Существует два подхода. Первый основан на описании условий функционирования предприятия и показателей его деятельности с переносом результатов на организационное решение. Второй способ предусматривает разработку типовых организационных структур для различных отраслей деятельности</p>	<p>Позволяет провести унификацию и стандартизацию организационных решений. Ускоряет процесс внедрения обоснованных, рациональных и прогрессивных форм управления, характеризующих современные достижения науки.</p> <p>Высокие требования к формированию типового решения: многовариантность, пересмотр и корректировка, допущение отклонений в условиях функционирования организации</p>	<p>Высокие риски внедрения типового решения, характеризующегося недостоверностью описания механизмов управления и самой организационной структуры</p>
Экспертно-аналитический метод	<p>Предусматривает привлечение эксперта к обследованию существующей системы управления. Используя различные количественные и качественные методы исследования, эксперт, совместно с руководителями и сотрудниками организации определяет «узкие места», проблемы, специфику функционирования и разрабатывает рекомендации по совершенствованию систему управления и ее организационной структуры</p>	<p>Метод является гибким, что обуславливается использованием подхода «от проблемы» и разрабатываются индивидуальные рекомендации, учитывающие особенности и специфику деятельности организации.</p> <p>Метод предусматривает использование разнообразного инструментария: анкетирование, моделирование бизнес-процессов, графические и табличные описания организационных структур, маршрутные карты реализации функций и др.</p> <p>Метод предусматривает формирование альтернативных вариантов организационных структур и их</p>	<p>Многообразие и сложность инструментария обуславливает привлечение к процессу проектирования организационной структуры эксперта. С одной стороны, это связано с дополнительными расходами на консультации части или всего проекта в целом. С другой стороны, рекомендации эксперта могут подвергаться сомнению, как стороннего специалиста, и не получить своей реализации</p>

		последующую оценку. Метод может сочетаться с методом аналогий и методом структуризации целей	
Метод структуризации целей	Метод предполагает разработку системы целей для организации и сопоставление полученной структуры с организационными решениями для системы управления с позиции достижимости. Для каждого организационного звена, функционального направления или процесса разрабатывается карта и диаграммы индикаторов KPI, прав и ответственности исполнителей	Метод позволяет соблюсти баланс развития организации путем учета целей иницируемых вышестоящими системами, подведомственными системами, внешней средой (клиентами, партнерами, конкурентами) и самой системы	Высокие риски, связанные с постановкой заведомо недостижимых целей, а также риски, связанные с изменениями внешней среды. Требуются дополнительные методы исследования для управления рисками
Метод организационного моделирования	Метод предусматривает использование при проектировании организационных структур математико-кибернетических, графоаналитических, натуральных, математико-статистических моделей, позволяющих распределить функциональные полномочия, сферу ответственности между организационными звеньями	Метод позволяет провести обоснованные распределения сфер функциональных обязанностей и полномочий между звеньями организационной структуры, спроектировать линейные и горизонтальные связи	Использование метода организационного моделирования при проектировании организационных структур проводится только в сочетании с другими методами, например, с методом структуризации целей

Анализ таблицы 2 показывает, что для разработки метода проектирования и оценки системы управления корпоративных интегрированных структур в качестве базовых будут взяты отдельные методики экспертно-аналитического метода, метода структуризации целей и организационного моделирования.

Далее необходимо провести сравнительный анализ методов оценки организационных структур (таблица 3).

Таблица 3 – Сравнительный анализ методов оценки организационных структур

Наименование метода	Краткая характеристика метода, достоинства, недостатки	Входная информация	Выходная информация (критерий оценки)
Метод, основанный на использовании теории информационного поля	Метод позволяет провести оценку организационной структуры по критерию централизации и децентрализации, т.е. определить насколько нижний уровень системы управления принимает участие в принятии управленческих решениях (делегирование полномочий). Недостатком метода является учет только вертикальных связей конструкции организационной структуры.	Организационная структура, представленная в виде ориентированного графа, отирающего уровни управления и вертикальные связи; количество звеньев организационной структуры	Коэффициент централизации, характеризующий устойчивость, управляемость, степень централизации управления; Коэффициент децентрализации, характеризующий самостоятельность, автономность звеньев в организационной структуре, степень использования возможностей элементов
Метод, основанный на использовании теории массового обслуживания	Метод позволяет определить скорость прохождения информации в организационной структуре путем определения скорости обработки документов в организационном звене и организационной структуре в целом. Метод не затрагивает экономических аспектов и результатов функционирования организации	Организационная структура, представленная в виде сети массового обслуживания; интенсивность входящего потока документов; интенсивность обработки входящего потока заявок	Среднее количество документов в организационном звене и организационной структуре; среднее время обработки одного документа; среднее количество документов, ожидающих обработки; среднее время ожидания документа в очереди на обработку
Метод, основанный на использовании функционально-стоимостного анализа	Метод основан на учете выполняемых функций и операций, позволяет провести их классификацию по критериям полезности (полезная, нейтральная, бесполезная) и выполнить оценку затрат на их реализацию. Недостатком метода является использование экспертных оценок при определении степени полезности операций, а также отсутствие пооперационного учета затрат в практике российского бизнеса, что может привести к получению неадекватной входной информации, а в некоторых случаях отсутствие формализованного описания выполняемых функций и операций	Организационная структура и функционально-структурная модель реализуемых функций и операций; Статьи затрат организации; Информация о затратах, производимых при реализации функций и операций	Перечень бесполезных операций и функций; Затраты на бесполезные функции и операции в разрезе организационных звеньев и организационной структуре в целом

Существующие методы оценки рассматривают организационные структуры с точки зрения системной сложности, централизации и

децентрализации управления (теория информационного поля или информационный подход), скорости прохождения информации и скорости обработки документа (теория массового обслуживания), стоимости и экономической эффективности организационных звеньев (функционально-стоимостной анализ). В представленных исследованиях применение этих методов используется разрозненно и комплексно не применялось. Тогда как выбор альтернативного варианта организационной структуры для корпоративных интегрированных структур должен осуществляться с учетом разных критериев, что требует разработки алгоритма выбора, а для снижения трудоемкости процессов – использования специализированного программного обеспечения.

Проведенные исследования показывают, что для проектирования и оценки организационных структур таких сложных, многоуровневых и разнородных систем как, корпоративные интегрированные структуры, требуется разработка соответствующего метода. Отличительной особенностью метода должно стать определение этапа жизненного цикла организационных звеньев, представляющих собой отдельную организацию, входящую в состав корпорации, учете факторов, приводящих к кризису управления и разрушению системы, и введению соответствующего функционального набора, запускающего механизмы развития системы.

Для определения круга системных проблем, приводящих к кризису управления и разрушению системы управления, предлагается использовать метод когнитивного анализа, позволяющего учесть множество факторов возникновения проблемы и определить ключевые [5].

При построении структуры системы управления предлагается использовать шаблон бизнес-модели А. Остервальдера, описывающий основные подсистемы организации и позволяющий учесть ключевые факторы повышения эффективности функционирования [2, 21], а в

сочетании с методом функционально-структурного моделирования [9], получить полный функциональный набор каждой подсистемы с детализацией до процессов, функций, подфункций и операций.

В результате разрабатываемые альтернативные варианты организационных структур будут отличаться не только добавлением, слиянием или сокращением организационных звеньев, как при использовании существующих методов разработки, но и составом процессов, функций и операций, что наиболее полно будет удовлетворять требованиям корпоративных интегрированных структур к системе управления [11].

При проведении оценки разработанных альтернативных вариантов организационных структур необходимо использовать комплексный подход, сочетающий в себе три существующих метода оценки и позволяющий осуществить выбор на основе многокритериального подхода.

В результате проведенного исследования был выполнен сравнительный анализ существующих типов организационных структур, даны рекомендации по выбору типа в зависимости от этапа жизненного цикла организации, входящей в состав корпоративной интегрированной структуры и специфики ее отраслевой деятельности. Проведенный сравнительный анализ методов проектирования и оценки организационных структур позволил сформировать основные требования к разрабатываемому методу проектирования и комплексной оценки организационных структур и формализовать его основные этапы: определение этапа жизненного цикла структурных подразделений корпоративной интегрированной структуры; когнитивное моделирование факторов приводящих к кризису управления и определение функционального набора запускающего механизмы развития системы; построение бизнес-модели каждого уровня системы управления

корпоративной интегрированной структуры и структуризация целей развития; функционально-структурное моделирование процессов, функций, подфункций и операций; выбор типа и разработка альтернативных вариантов организационных структур; комплексная оценка альтернативных вариантов и выбор одного из них.

Литература

1. Акофф Рассел Л. Планирование будущего корпорации / Пер. с англ. -М.: Сирин, 2002. - 256 с.
2. Александр Остервальдер, Ив Пинье. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2015, - 288 с.
3. Алехина О.И. Выбор оптимальной организационной структуры: рыночная, иерархическая структуры и гибридные формы / О.И. Алехина // Стратегический менеджмент. 2012. № 3. С. 212-220.
4. Баканов М.И. Теория экономического анализа: учебник /М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – 4-е изд. доп. и перераб. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 416 с.
5. Барановская Т.П. Совершенствование организационных структур системы управления региональной потребительской кооперацией: монография / Т. П. Барановская, А. Е. Вострокнутов, В. П. Леошко. – Краснодар : Кубанский государственный аграрный университет, 2008.
6. Барановская Т. П. Анализ эффективности организационных структур систем управления региональной потребительской кооперацией / Т. П. Барановская, В. И. Лойко, А. Е. Вострокнутов // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар : КубГАУ, 2013. – № 09 (093). – С. 439–456. – IDA [article ID]: 0931309029. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2013/09/pdf/29.pdf>.
7. Барановская Т.П. Система управления потребительской кооперацией Краснодарского края (когнитивный аспект) / Т.П. Барановская, А.Е. Вострокнутов // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2007. – №05(029). С. 150 – 166. – Шифр Информрегистра: 0420700012\0100, IDA [article ID]: 0290705001. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2007/05/pdf/01.pdf>
8. Барановская Т.П. Реинжиниринг системы управления региональной потребительской кооперацией / Т.П. Барановская, А.Е. Вострокнутов // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2007. – №07(031). С. 82 – 104. – Шифр Информрегистра: 0420700012\0129, IDA [article ID]: 0310707001. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2007/07/pdf/01.pdf>
9. Барановская Т.П. Моделирование бизнес-процессов / Барановская Т.П., Вострокнутов А.Е., Яхонтова И.М., Иванова Е.А. – Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет, 2016.

10. Баутин В.М. Формирование эффективных организационных структур и структур управления крупных предприятий / В.М. Баутин, Е.А. Кущева, М.А. Шаталов, А.Н. Морозов // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2008. № 3. С. 31-34.

11. Вострокнутов А.Е. Разработка новой концепции, нотации представления организационной структуры и моделей их оценки с использованием теории массового обслуживания / А.Е. Вострокнутов // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2017. – №06(130). С. 1087 – 1121. – IDA [article ID]: 1301706081. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2017/06/pdf/81.pdf>

12. Вострокнутов А.Е. Управление социально-экономической деятельностью и актуальные вопросы реинжиниринга региональной системы управления потребительской кооперацией Краснодарского края / Харламов В.И., Вострокнутов А.Е., Христюк Н.Л. – М.: Авт. некоммерческая орг. высш. проф. образования Центросоюза Российской Федерации "Российский ун-т кооперации", Краснодарский кооперативный ин-т (фил.), 2007.

13. Дибихин К.Ю. Системное управление организационными и технологическими структурами (на примере агропромышленного комплекса) / К.Ю. Дибихин, Н.В. Вагапова // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Информатика. Телекоммуникации. Управление. 2011. Т. 4. № 128. С. 61-68.

14. Иванова Е. Особенности трансформации организационной структуры компании в финансовую структуру / Иванова Е. // Экономика. Управление. Право. 2013. № 2 (38). С. 93-94.

15. Карташевский В.Г. Основы теории массового обслуживания. Учебник для вузов. – М.: Горячая линия – Телеком, 2013. – 130 с: ил.

16. Клейнрок Л. Теория массового обслуживания. Перевод с англ. /Пер. И. И. Грушко; ред. В. И. Нейман – М.: Машиностроение, 1979. – 432с., ил.

17. Кучкаров З.А. Теоретические основы и методы проектирования систем организационного управления сложными социально-экономическими структурами /диссертация на соискание ученой степени доктора технических наук / ГОУВПО "Северо-Западная академия государственной службы". Санкт-Петербург, 2007

18. Леонтьева Н.Г. Организационная структура и структура управления организацией / Н.Г. Леонтьева // NovaInfo.Ru. 2017. Т. 3. № 58. С. 68-71.

19. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 864с.

20. Расторгуева С.В. Управление организационными структурами предприятий в процессе инновационной деятельности / автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук // Санкт-Петербургский университет экономики и финансов. Санкт-Петербург, 2004

21. Тим Кларк, Александр Остервальдер, Ив Пинье. Твоя бизнес-модель: Системный подход к построению карьеры. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 260 с.

22. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: Дело, 2005. – 448 с.

References:

1. Akoff Rassel L. Planirovanie budushhego korporacii / Per. s angl. -М.: Sirin, 2002. - 256 s.

<http://ej.kubagro.ru/2017/08/pdf/71.pdf>

2. Aleksandr Osterval'der, Iv Pin'e. Postroenie biznes-modelej. Nastol'naja kniga stratega i novatora. – M.: Al'pina Publisher, 2015, - 288 s.
3. Alehina O.I. Vybor optimal'noj organizacionnoj struktury: rynochnaja, ierarhicheskaja struktury i gibridnye formy / O.I. Alehina // Strategicheskij menedzhment. 2012. № 3. S. 212-220.
4. Bakanov M.I. Teorija jekonomicheskogo analiza: uchebnik /M.I. Bakanov, A.D. Sheremet. – 4-e izd. dop. i pererab. – M.: Finansy i statistika, 2001. – 416 s.
5. Baranovskaja T.P. Sovershenstvovanie organizacionnyh struktur sistemy upravlenija regional'noj potrebitel'skoj kooperaciej: monografija / T. P. Baranovskaja, A. E. Vostroknutov, V. P. Leoshko. – Krasnodar : Kubanskij gosudarstvennyj agrarnyj universitet, 2008.
6. Baranovskaja T. P. Analiz jeffektivnosti organizacionnyh struktur sistem upravlenija regional'noj potrebitel'skoj kooperaciej / T. P. Baranovskaja, V. I. Lojko, A. E. Vostroknutov // Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta (Nauchnyj zhurnal KubGAU) [Jelektronnyj resurs]. – Krasnodar : KubGAU, 2013. – № 09 (093). – S. 439–456. – IDA [article ID]: 0931309029. – Rezhim dostupa: <http://ej.kubagro.ru/2013/09/pdf/29.pdf>.
7. Baranovskaja T.P. Sistema upravlenija potrebitel'skoj kooperaciej Krasnodarskogo kraja (kognitivnyj aspekt) / T.P. Baranovskaja, A.E. Vostroknutov // Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta (Nauchnyj zhurnal KubGAU) [Jelektronnyj resurs]. – Krasnodar: KubGAU, 2007. – №05(029). S. 150 – 166. – Shifr Informregistra: 0420700012\0100, IDA [article ID]: 0290705001. – Rezhim dostupa: <http://ej.kubagro.ru/2007/05/pdf/01.pdf>
8. Baranovskaja T.P. Reinzhiniring sistemy upravlenija regional'noj potrebitel'skoj kooperaciej / T.P. Baranovskaja, A.E. Vostroknutov // Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta (Nauchnyj zhurnal KubGAU) [Jelektronnyj resurs]. – Krasnodar: KubGAU, 2007. – №07(031). S. 82 – 104. – Shifr Informregistra: 0420700012\0129, IDA [article ID]: 0310707001. – Rezhim dostupa: <http://ej.kubagro.ru/2007/07/pdf/01.pdf>
9. Baranovskaja T.P. Modelirovanie biznes-processov / Baranovskaja T.P., Vostroknutov A.E., Jahontova I.M., Ivanova E.A. – Krasnodar: Kubanskij gosudarstvennyj agrarnyj universitet, 2016.
10. Bautin V.M. Formirovanie jeffektivnyh organizacionnyh struktur i struktur upravlenija krupnyh predpriyatij / V.M. Bautin, E.A. Kushheva, M.A. Shatalov, A.N. Morozov // Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, jekonomiki i prava. 2008. № 3. S. 31-34.
11. Vostroknutov A.E. Razrabotka novej koncepcii, notacii predstavlenija organizacionnoj struktury i modelej ih ocenki s ispol'zovaniem teorii massovogo obsluzhivaniya / A.E. Vostroknutov // Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta (Nauchnyj zhurnal KubGAU) [Jelektronnyj resurs]. – Krasnodar: KubGAU, 2017. – №06(130). S. 1087 – 1121. – IDA [article ID]: 1301706081. – Rezhim dostupa: <http://ej.kubagro.ru/2017/06/pdf/81.pdf>
12. Vostroknutov A.E. Upravlenie social'no-jekonomicheskoj dejatel'nost'ju i aktual'nye voprosy reinzhiniringa regional'noj sistemy upravlenija potrebitel'skoj kooperaciej Krasnodarskogo kraja / Harlamov V.I., Vostroknutov A.E., Hristjuk N.L. – M.: Avt. nekommercheskaja org. vyssh. prof. obrazovaniya Centrosojuza Rossijskoj Federacii "Rossijskij un-t kooperacii", Krasnodarskij kooperativnyj in-t (fil.), 2007.

13. Dibihin K.Ju. Sistemnoe upravlenie organizacionnymi i tehnologicheskimi strukturami (na primere agropromyshlennogo kompleksa) / K.Ju. Dibihin, N.V. Vagapova // Nauchno-tehnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politehnicheskogo universiteta. Informatika. Telekommunikacii. Upravlenie. 2011. T. 4. № 128. S. 61-68.
14. Ivanova E. Osobennosti transformacii organizacionnoj struktury kompanii v finansovuju strukturu / Ivanova E. // Jekonomika. Upravlenie. Pravo. 2013. № 2 (38). S. 93-94.
15. Kartashevskij V.G. Osnovy teorii massovogo obsluzhivanija. Uchebnik dlja vuzov. – M.: Gorjachaja linija – Telekom, 2013. – 130 s: il.
16. Klejnrok L. Teorija massovogo obsluzhivanija. Perevod s angl. /Per. I. I. Grushko; red. V. I. Nejman – M.: Mashinostroenie, 1979. – 432s., il.
17. Kuchkarov Z.A. Teoreticheskie osnovy i metody proektirovanija sistem organizacionnogo upravlenija slozhnymi social'no-jekonomicheskimi strukturami /dissertacija na soiskanie uchenoj stepeni doktora tehniceskikh nauk / GOUVPO "Severo-Zapadnaja akademija gosudarstvennoj sluzhby". Sankt-Peterburg, 2007
18. Leont'eva N.G. Organizacionnaja struktura i struktura upravlenija organizaciej / N.G. Leont'eva // NovaInfo.Ru. 2017. T. 3. № 58. S. 68-71.
19. Mil'ner B.Z. Teorija organizacii: uchebnik. – 7-e izd., pererab. i dop. – M.: INFRA-M, 2008. – 864s.
20. Rastorgueva S.V. Upravlenie organizacionnymi strukturami predpriyatij v processe innovacionnoj dejatel'nosti / avtoreferat dissertacii na soiskanie uchenoj stepeni kandidata jekonomicheskikh nauk // Sankt-Peterburgskij universitet jekonomiki i finansov. Sankt-Peterburg, 2004
21. Tim Klark, Aleksandr Osterval'der, Iv Pin'e. Tvoja biznes-model': Sistemnyj podhod k postroeniju kar'ery. – M.: Al'pina Pabliher, 2013. – 260 s.
22. Fathutdinov R.A. Strategicheskij menedzhment: uchebnik. – M.: Delo, 2005. – 448 s.