

УДК 658

DOI: 10.34670/AR.2022.44.22.022

## **Эффективность управления как инновационный фактор оптимизации организационной структуры менеджмента предприятия**

**Володина Дарья Игоревна**

Преподаватель-исследователь,  
Международный инновационный университет,  
354000, Российская Федерация, Сочи, ул. Орджоникидзе, 10а;  
e-mail: volodinadi@yandex.ru

### **Аннотация**

С целью достижения эффективного существования и развития предприятия в эпоху глобализации хозяйственных отношений и сквозной цифровизации менеджеры должны обладать надлежащими практическими умениями и навыками применения как универсального инструментария разработки и реализации проектов, так и инновационных методов, позволяющих обеспечить более высокое качество работы при оптимальном использовании имеющихся в наличии ресурсов. Обозначенная задача актуализирует исследовательскую проблему выбора такой системы менеджмента предприятия, которая позволит реализовать прорывные инновации при постоянном совершенствовании существующего бизнеса. Поиску решения этой дискуссионной и многоплановой проблемы посвящена данная статья. В ходе исследования обозначены ключевые сферы, обеспечивающие эффективность управления предприятием. Установлено, что ключевая роль среди них принадлежит организационной структуре менеджмента. Учитывая современные вызовы рынка, а также нестабильную среду, в которой функционируют предприятия России, предложено для обеспечения их инновационного развития использовать амбидекстровую структуру организации системы менеджмента. Эта структура обеспечивает перекрестное обогащение между подразделениями, реализующими отдельные векторы бизнеса, предотвращая при этом непродуктивное использование ресурсов за счет тесной координации на управленческом уровне.

### **Для цитирования в научных исследованиях**

Володина Д.И. Эффективность управления как инновационный фактор оптимизации организационной структуры менеджмента предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 7А. С. 192-198. DOI: 10.34670/AR.2022.44.22.022

### **Ключевые слова**

Менеджмент, организация, амбидекстровая структура, эффективность управления, организационная структура.

---

## Введение

Эффективная деятельность предприятий на современном этапе развития экономики напрямую связана с грамотно построенной и эффективно функционирующей системой менеджмента.

Произошедшие в мире на стыке XX-XXI вв. события, связанные с цифровизацией, широким распространением искусственного интеллекта, робототехники и других форм автоматизации, во многом определили новые направления в деятельности субъектов хозяйствования [Султанова, Идигова, Рахимова, 2020]. В результате этих кардинальных сдвигов успех и конкурентные позиции предприятий на рынке опираются на передовые информационные технологии, коммуникации и обмен информацией. В то же время отраслевая принадлежность бизнеса практически не влияет на модели функционирования в рыночном окружении, международном глобальном бизнесе и информационной среде. Функции системы менеджмента, связанные с организацией производственного процесса, управлением финансами, сбытом, маркетингом, базируются на переработке информации, контактах с партнерами и подготовке высококачественных кадров [Тренина, Татенко, 2021].

В таких условиях руководители осознают, что их предприятия должны быть инновационными. Лучшие продукты, новые услуги, технологические новшества, творческие работники, гибкие процессы, бережливые производственные цепочки – эти темы часто встречаются в статьях, книгах и выступлениях. Однако вопросы о том, какие практики и методы управления должны поддерживать и стимулировать эти инновационные изменения, необходимо ли менять организационную структуру менеджмента предприятия в новых условиях, остаются открытыми.

Известно, что многие организации все еще находятся в жестких рамках классических парадигм менеджмента, с традиционными системами стимулирования, простой комбинацией ресурсов или выполнением рабочей силой примитивных производственных задач, а также практиками оценки эффективности, которые не менялись уже десятки лет [Gonçalves, 2022]. Этот подход к управлению называется менеджментом 1.0, который, несомненно, не способен обеспечить успех и эффективность предприятия в эпоху Индустрии 4.0.

Данная проблематика имеет особую значимость и для предприятий России в силу нестабильной внешнеполитической и экономической ситуации, в которой им приходится сегодня функционировать. С одной стороны, страна находится в числе лидеров, которые активно внедряют достижения четвертой промышленной революции и выводят на глобальный рынок цифровые технологии и прорывные инновации, а с другой – ряд секторов отечественной экономики вынужден приспосабливаться к действующему режиму международных санкций и ограничений, что негативным образом отражается на результатах деятельности субъектов хозяйствования. В таких условиях актуальными становятся проблемы формирования эффективной модели инновационных методов управления предприятиями с учетом внешних и внутренних факторов воздействия, что и обуславливает выбор темы данной статьи.

Разным аспектам исследования сущности и проблемам выбора методологии управления предприятиями посвящены труды А.Г. Гусейнова, Ю.Н. Жульковой, А.Д. Лисиной, Л. Лю, Б. Тронволла, Б. Эдвардссона. Вопросы инновационных методов системы менеджмента на предприятии прорабатывают такие ученые, как И.Н. Галеева, Р. Гонсалвеш, З.М. Макоев, Л. Мерме, Л. Перейра, Б. Сильва, К. Фегер, И.У. Шахгираев.

Отдавая должное научному и практическому значению работ современных исследователей,

необходимо отметить, что на сегодняшний день все еще остаются нерешенными вопросы, связанные с теоретическими и методическими аспектами усовершенствования бизнес-моделей предприятий с учетом инновационного вектора развития. Кроме того, отдельного внимания заслуживают проблемы выбора и реализации в системе менеджмента предприятия передовых подходов и практик управления.

Цель статьи заключается в проведении анализа методов повышения эффективности управления и оптимизации организационной структуры менеджмента предприятия в контексте реализации инновационного вектора развития.

### Основная часть

Эффективное управление предприятием – это любой процесс, включающий изменения в планировании, разработке идей, техническом исполнении и производстве ресурсов таким образом, чтобы сделать систему более функциональной и результативной [Czvetkó, 2022]. В контексте системы менеджмента предприятия, которое реализует инновационный вектор развития, управленческий процесс фокусируется на двух основных целях – улучшении операционных систем и улучшении продуктов/услуг для конечных пользователей. В первом случае внимание уделяется руководству, управлению и ресурсам, которые составляют рабочий механизм предприятия. Во втором случае управленческое воздействие нацелено на системы и процессы, вовлеченные в творческие и технические аспекты разработки продукта/услуги [Мартынов, 2021].

Как известно, эффективность управления предприятием в современных условиях зависит от четырех взаимосвязанных факторов, состав которых представлен на рис. 1. Эти факторы предстают в несколько новом свете, поскольку, как уже отмечалось ранее, в настоящее время цифровая экономика и активное развитие информационно-коммуникационных технологий открывают широкие перспективы и предоставляют новые возможности для выхода предприятий на новый уровень развития.



Рисунок 1 - Сферы, обеспечивающие эффективность управления предприятием

Аспект возможностей в цифровую эпоху в первую очередь связан с людьми, поскольку инновации в значительной степени зависят от способностей как отдельных работников, так и коллективов в целом. В большинстве своем это относится к способностям, уникальным знаниям, ноу-хау и практическим навыкам персонала [Сидоров, 2022]. Однако сфера возможностей также охватывает такие области, как информационный капитал и негласные знания организации, другие ресурсы и доступный финансовый капитал, которые могут потребоваться для создания инноваций.

Ключевая роль структуры в обозначенном комплексе сфер эффективного менеджмента заключается в том, что именно она позволяет использовать имеющиеся возможности. На практике это означает наличие гибкой организационной структуры, процессов и процедур управления предприятием.

Правильно выбранные, четко формализованные и оптимизированные структуры менеджмента предприятия могут работать как мультипликатор силы, позволяя создавать и внедрять инновации гораздо эффективнее конкурентов. Например, без оперативных каналов коммуникации, обоснованных процессов принятия решений и гибкой инфраструктуры для реализации нововведений очень немногие из тех идей, которые приходят в голову людям, действительно увидят свет. Именно здесь инструменты, такие как программное обеспечение для управления инновациями, могут изменить ситуацию.

В данном случае, по мнению автора, организационная структура менеджмента предприятия представляет собой один из ключевых элементов успеха. Если каждая новая инновационная инициатива будет вынуждена проходить через ту же цепочку команд и те же процессы, что и незначительные изменения в существующей организационной структуре, очень вероятно, что многие инновации не будут доведены до логического завершения, а передовые технологии не найдут своего воплощения в реальности.

Команды, работающие над инновациями, имплементацией достижений Индустрии 4.0 в производственные процессы предприятия, должны уметь быстро двигаться и адаптироваться к окружающей среде, а также принимать решения независимо от традиционных способов ведения дел [Patalas-Maliszewska, 2022]. Поэтому в новой динамичной рыночной ситуации нецелесообразно все направления деятельности и инициативы, продуцируемые на предприятии, продвигать по стандартными шаблонам, правилам и процессам. Экономика масштаба перестает работать, когда речь идет об инновациях.

Таким образом, привычные и обычные подходы к построению организационной структуры менеджмента предприятия, такие как функциональный, дивизионный, географический, процессный, матричный, круговой, плоский, не способны обеспечить должную функциональность и эффективность.

В современных условиях структурных сдвигов в экономике, агрессивного внешнего окружения, турбулентности на основных сырьевых рынках, разрушения традиционных производственных цепочек и цепочек создания стоимости, для российских предприятий с целью повышения эффективности их деятельности наиболее оптимальной, по мнению автора, является амбидекстровая структура организации системы менеджмента (см. рис. 2).

Суть данной структуры управления заключается в том, что новые инициативы, направления деятельности, производственные линии являются независимыми от уже существующих [Laser, 2022].

Отличительной чертой и преимуществом амбидекстровой структуры менеджмента является то, что в ее рамках новые, исследовательские подразделения предприятия отделены от

традиционных, эксплуатационных подразделений [Shibata, Baba, Suzuki, 2022]. При этом допускается тот факт, что в рамках этих подразделений имеют место различные процессы, структуры и культуры, но в то же время они поддерживают тесные связи между собой на уровне высшего руководства [Binns, O'Reilly, Tushman, 2022]. Другими словами, в рамках предприятия управление организационным разделением базовых и инновационных векторов развития осуществляется через тесно интегрированную команду руководителей.



**Рисунок 2 - Амбидекстровая структура организации системы менеджмента предприятия**

Как свидетельствует практика, эта организационная структура управления позволяет руководителям внедрять радикальные или разрушительные инновации и одновременно добиваться постепенного роста благодаря поддержке основной деятельности предприятия.

### Заключение

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что актуальные вызовы глобальной мирохозяйственной системы, особенности текущей ситуации, в которой работают предприятия России, предопределяют необходимость обновления организационной структуры менеджмента. Эта структура, с одной стороны, призвана предоставить предприятиям достаточную свободу для внедрения реальных инноваций, а с другой – должна учитывать определенные практические ограничения, такие как стратегическая направленность, доступные ресурсы и имеющиеся в наличии возможности. Обозначенным условиям, по мнению автора, в наибольшей степени отвечает амбидекстровая структура организации системы менеджмента.

### Библиография

1. Мартынов Л.М. Менеджмент в условиях цифровой экономики // Экономика и менеджмент систем управления. 2021. № 1. С. 49-56.
2. Сидоров А.А. Проблемы менеджмента в условиях перехода к цифровой экономике // Финансовая экономика. 2022. № 4. С. 324-326.
3. Султанова М.А., Идигова Л.М., Рахимова Б.Х. Цифровая экономика как инструмент развития национальной экономики России // ФГУ Science. 2020. № 3. С. 98-104.
4. Тронина И.А., Татенко Г.И. Вопросы развития инструментов и методов менеджмента промышленных

- предприятий в цифровой экономике // Экономические и гуманитарные науки. 2021. № 5. С. 75-84.
5. Binns A., O'Reilly C.A., Tushman M. *Corporate explorer: how corporations can beat startups at the innovation game*. Hoboken: Wiley, 2022. 287 p.
  6. Czvetkó T. Data-driven business process management-based development of Industry 4.0 solutions // *CIRP journal of manufacturing science and technology*. 2022. Vol. 36. P. 117-132.
  7. Gonçalves R. Analytical methods as a source of value in human resource management in consulting companies // *International journal of knowledge and learning*. 2022. Vol. 15. No. 1. P. 67-88.
  8. Laser J. Criteria to appraise top executives for ambidextrous leadership // *Journal of organizational effectiveness: people and performance*. 2022. Vol. 9. No. 3. P. 449-470.
  9. Patalas-Maliszewska J. *Managing manufacturing knowledge in Europe in the era of Industry 4.0*. London: Routledge, 2022. 318 p.
  10. Shibata T., Baba Y., Suzuki J. Managing exploration persistency in ambidextrous organizations // *R & D management*. 2022. Vol. 52. No. 1. P. 22-37.

## **Management efficiency as an innovative factor in optimizing the organizational structure of enterprise management**

**Dar'ya I. Volodina**

Research and Teaching Fellow,  
International Innovation University,  
354000, 10a Ordzhonikidze str., Sochi, Russian Federation;  
e-mail: volodinadi@yandex.ru

### **Abstract**

Today, in order to achieve the effective existence and development of an enterprise in the era of the globalization of economic relations and end-to-end digitalization, managers must have the appropriate practical skills and abilities to apply both the universal tools of project development and implementation, and innovative methods that help to ensure a higher quality of work with the optimal use of available resources. The designated task actualizes the research problem of choosing such an enterprise management system, which will allow an enterprise to realize breakthrough innovations and simultaneous constant improvement of existing business. The article is devoted to finding a solution to this debatable and multidimensional problem. It makes an attempt to identify the key areas that ensure the effectiveness of enterprise management. The author of the article points out that the key role among them belongs to the organizational structure of management. Taking into account modern challenges of the market, as well as the unstable environment in which Russian enterprises are functioning, the article proposes to use the ambidextrous structure of the organization of a management system to ensure their innovative development. This structure provides cross-fertilization between units implementing individual business vectors, while preventing unproductive use of resources due to close coordination at the managerial level.

### **For citation**

Volodina D.I. (2022) Effektivnost' upravleniya kak innovatsionnyi faktor optimizatsii organizatsionnoi struktury menedzhmenta predpriyatiya [Management efficiency as an innovative factor in optimizing the organizational structure of enterprise management]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (7A), pp. 192-198. DOI: 10.34670/AR.2022.44.22.022

**Keywords**

Management, organization, ambidextrous structure, management efficiency, organizational structure.

**References**

1. Binns A., O'Reilly C.A., Tushman M. (2022) Corporate explorer: how corporations can beat startups at the innovation game. Hoboken: Wiley.
2. Czvetkó T. (2022) Data-driven business process management-based development of Industry 4.0 solutions. CIRP journal of manufacturing science and technology, 36, pp. 117-132.
3. Gonçalves R. (2022) Analytical methods as a source of value in human resource management in consulting companies. International journal of knowledge and learning, 15 (1), pp. 67-88.
4. Laser J. (2022) Criteria to appraise top executives for ambidextrous leadership. Journal of organizational effectiveness: people and performance, 9 (3), pp. 449-470.
5. Martynov L.M. (2021) Menedzhment v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki [Management in the digital economy]. Ekonomika i menedzhment sistem upravleniya [Economics and management of control systems], 1, pp. 49-56.
6. Patalas-Maliszewska J. (2022) Managing manufacturing knowledge in Europe in the era of Industry 4.0. London: Routledge.
7. Shibata T., Baba Y., Suzuki J. (2022) Managing exploration persistency in ambidextrous organizations. R & D management, 52 (1), pp. 22-37.
8. Sidorov A.A. (2022) Problemy menedzhmenta v usloviyakh perekhoda k tsifrovoy ekonomike [Management problems in the context of the transition to the digital economy]. Finansovaya ekonomika [Financial economics], 4, pp. 324-326.
9. Sultanova M.A., Idigova L.M., Rakhimova B.Kh. (2020) Tsifrovaya ekonomika kak instrument razvitiya natsional'noi ekonomiki Rossii [The digital economy as a tool for the development of Russia's national economy]. FGU Science, 3, pp. 98-104.
10. Tronina I.A., Tatenko G.I. (2021) Voprosy razvitiya instrumentov i metodov menedzhmenta promyshlennykh predpriyatii v tsifrovoy ekonomike [Issues of the development of tools and methods used in the management of industrial enterprises in the digital economy]. Ekonomicheskie i gumanitarnye nauki [Economic sciences and the humanities], 5, pp. 75-84.