

Подходы к организации бизнеса: от функциональной до сетевой структуры (научно-практический обзор)

А. В. Алтухов¹, С. А. Тищенко¹

¹ *Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия*

Статья посвящена обзору подходов к организационной структуре бизнеса, истории развития соответствующей научной мысли и предпринимательской практики.

Цель. Проследить изменение теоретических и практических подходов к организационной структуре компании.

Задачи. Изучить подходы к организационной структуре бизнеса и изложить те из них, которые сохраняют актуальность и в настоящее время. Показать историю развития научной мысли о структуре и стратегии компании, выявить наиболее значимые работы в этой области. Сформулировать выводы о том, какие из подходов (структуры) наиболее важны и перспективны с учетом реальной предпринимательской практики.

Методология. Исследование проведено с применением методов анализа информации и последующего синтеза новых знаний в виде авторских выводов и прогнозов, на основе релевантных научных публикаций отечественных и зарубежных авторов, включая оригинальные публикации на английском и французском языках.

Результаты. Кратко изложены основные варианты организационных структур компаний; представлен соответствующий обзор истории развития подходов к структуре и стратегии бизнеса.

Выводы. Развитие теории и практики организационных структур неразрывно связано с развитием экономических и социальных процессов; возникновение сетевых структур закономерно и логически вытекает из истории развития предыдущих типов структур. Именно сетевая структура организации является наиболее прогрессивной и перспективной для современных компаний. Указано на необходимость дополнительных научных изысканий в области сетевых бизнес-структур, их истории и современной практики использования.

Ключевые слова: компания, обзор, организация, предпринимательство, предприятие, платформа, стратегия, структура.

Для цитирования: Алтухов А. В., Тищенко С. А. Подходы к организации бизнеса: от функциональной до сетевой структуры (научно-практический обзор) // *Экономика и управление*. 2020. Т. 26. № 5. С. 520–527. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-5-520-527>

Approaches to Business Organization: from Functional to Network Structure (a Scientific and Practical Review)

A. V. Altoukhov¹, S. A. Tishchenko¹

¹ *Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia*

The presented study examines approaches to the organizational structure of the business and the history of development of the corresponding schools of scientific thought and business practices.

Aim. The study aims to track changes in theoretical and practical approaches to organizational structure.

Tasks. The authors examine approaches to the organizational structure of the business and describe those that remain relevant at present; show the history of development of scientific thought on company structure and strategy and identify the most significant works in this field; conclude which approaches (structures) are the most important and promising with allowance for real business practices.

Methods. This study uses the methods of information analysis and subsequent synthesis of new knowledge in the form of the authors' conclusions and predictions based on relevant scientific publications of Russian and foreign authors, including original publications in English and French.

Results. The major types of organizational structures are briefly described, and a review of the history of development of approaches to business structure and strategy is provided.

Conclusions. There is a direct correlation between the development of the theory and practice of organizational structures and the development of economic and social processes. The emergence of network structures naturally and logically follows from the history of development of previous types of structures. Network structure is the most progressive and promising form of organization for modern companies. Further research is required in the field of network business structures, their history, and modern usage practices.

Keywords: company, review, organization, entrepreneurship, enterprise, platform, strategy, structure.

For citation: Altoukhov A.V., Tishchenko S.A. Approaches to Business Organization: from Functional to Network Structure (a Scientific and Practical Review). *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2020;26(5):520-527 (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-5-520-527>

Введение

Критерии успеха компании, в том числе определение оптимального соотношения размера и организационной структуры компании во взаимосвязи с ее стратегией, — актуальные вопросы теории и практики управления и экономики фирмы. Проблемы, связанные со структурой и стратегией, имеют богатую историю научного осмысления, но постоянные изменения в экономике и обществе требуют и все новых исследований, концепций и конкретных практических приемов организации бизнеса. Особую важность проблема выбора структуры организации имеет для практического предпринимательства, для тех, кто собирается начать бизнес, или ощущает необходимость в реорганизации существующего дела. Уже на этапе создания (или при планировании реорганизации) возникает проблема выбора наиболее подходящей структуры компании, определения того, каким образом структура организации должна быть связана с ее стратегией.

В рамках данной публикации нами решено представить общие идеи из сохраняющих актуальность, важных и интересных для практического предпринимательства работ, посвященных организационным структурам и выбору наиболее подходящего способа организации бизнеса, в том числе в зависимости от размеров и стратегии компании.

Основная цель исследования — проследить изменение теоретических и практических подходов к организационной структуре компании от самых первых форм (функциональная структура) до новейших способов выстраивания бизнеса (сетевая структура).

Обзор ключевых работ о стратегии и структуре компании

В начале 60-х гг. XX в. вышла книга американского историка бизнеса Альфреда Д. Чандлера о стратегии и структуре компаний [1], признанный шедевр теоретической мысли в данной области. Центральный тезис Чанд-

лера заключается в том, что «стратегия дает компаниям возможность сфокусироваться и позволяет определить, что им нужно сделать и почему» [1]. Следовательно, «как только компания понимает, какой должна быть ее стратегия, необходимо обеспечить создание структуры, соответствующей достижению этой стратегии» [1]. Кратко идею Чандлера можно сформулировать так: «структура следует за стратегией» [2]. Полагаем, что логика бизнес-планирования «от стратегии к структуре» актуальна и в прошлом, и в настоящем, поскольку важнейшая предпосылка эффективного функционирования компании — от своего рождения до построения глобальной предпринимательской платформы — это проектирование ее организационной структуры.

Следующим важным шагом в теории управления структурой компании стали работы Генри Минцберга [3; 4; 5; 6], который с 70-х гг. XX в. и далее упорядочивает порой противоречивые выводы исследователей и синтезирует их в общую картину структурирования организаций. Минцберг описывает организации как предпринимательские, механистические, профессиональные, адхократические, диверсифицированные, политические и миссионерские. Работы Минцберга содержат многогранный подход, основанный главным образом на способах, которыми организация строится, чтобы противостоять возникающим непредвиденным обстоятельствам. Его выводы поменяли ранее общепринятые представления о том, чем различаются компании и почему [7].

Позднее Ричард Холл указал на то, что компоненты размера и структуры могут быть во многих случаях тесно взаимосвязаны, но концептуальные различия между ними столь велики, что приходится каждый трактовать отдельно [7]. Им предложено и наиболее известное определение организации, соответствующее подходу к проектированию организационной структуры компании: «организация является коллективом с относительно идентифицированными границами, нормативным порядком (уставом), ранжированием власти (иерархией),

системами коммуникаций и координации (процедуры); этот коллектив существует на относительно постоянной основе в окружающей среде и занимается деятельностью, которая обычно связана с набором целей; деятельность имеет результаты для членов организации, для самой организации и для общества» [7].

Считаем, что данное определение предприниматель вполне может использовать для задач организационного проектирования, разработки структуры компании от стартапа до глобальной платформы. Дополним, что под организационной структурой Холл предлагает понимать «расстановку людей в разных социальных позициях, которые влияют на ролевые отношения между людьми» [7]. Это определение говорит, во-первых, о разделении труда (люди получают разные задачи или задания внутри организации), во-вторых, о рангах или иерархии, позициях, определяемых правилами и инструкциями.

Наконец, и в настоящее время проводятся фундаментальные исследования в области теории структуры и стратегии организации, имеющие прикладную ценность. Речь, например, идет о коллективном труде 32 французских преподавателей бизнес-школ и практиков управления [8]. «Стратегор» — это справочное пособие для руководителей компаний и ведущих учебник по стратегическому менеджменту во Франции. Ключевые идеи организационных структур, представленные в этом монументальном труде французских авторов по стратегии, конспективно изложены в брошюре Бертрана Жибуэна, профессора стратегии в коммерческих и инженерных школах Парижа [9]. Он же предложил определение структуры предприятия, которое, на наш взгляд, имеет более прикладной характер, чем, например, определение Холла: «Структура — это совокупность функций и отношений, определяющих задачи, которые должно выполнять каждое подразделение организации, и способы сотрудничества между этими подразделениями» [9].

Жибуэн дает следующие пояснения к этому определению: «структура соответствует тому, как организовано предприятие», является ключевым элементом в реализации его стратегии, «и наоборот, структура может влиять на стратегию, обуславливая восприятие лидера и ограничивая стратегические движения», а значит, «существует взаимосвязь между стратегией и структурой, которая требует адаптации и постоянной корректировки» [9]. Кроме того, Жибуэн показал, что в дополнение к стратегии структура компании формируется множеством одновременно действующих факторов: размером компании (по мере роста организация должна усиливать свою специализацию, координацию и формализацию, при этом она

может быть поражена избытком бюрократии); технологией (производственный процесс определяет выбор структуры организации, когда механистическая, централизованная и жесткая структура противопоставляется органической, децентрализованной и гибкой); внешней средой (структура организации выполняет функцию взаимодействия с внешней средой, какой бы динамичной, сложной и неопределенной та ни являлась) [9]. Важным результатом стало заключение о том, что структуру любой организации позволяют охарактеризовать три элемента: специализация (способ и степень разделения труда внутри компании); координация (организация сотрудничества подразделений внутри компании); формализация (степень регламентированности правил работы) [9].

Опираясь на наработки вышеперечисленных исследователей (и не только их), авторы «Стратегора» выделяют пять типов организационных структур, которые применяются в настоящее время: функциональная, дивизионная, матричная, проектная и сетевая [8]. Далее кратко рассмотрим каждую из этих возможных структур.

Функциональная структура организации

Функциональная структура подходит для предприятия с одним видом деятельности. Она представляет собой организационную структуру на основе функций с тремя последовательными этапами развития, сопровождающимися увеличением ее размера. Такая структура позволяет компании с одним видом деятельности развиваться за счет повышения своей конкурентоспособности в стабильной внешней среде. Разделение труда по функциям (операционным и поддерживающим) обеспечивает специализацию, способствующую эффективности. Главный признак функциональной структуры — каждое направление деятельности представляет собой один шаг в цепочке создания конечного продукта [5]. Так, например, конструкторское бюро будет функциональным подразделением в составе организации, которая изготавливает и продает оригинальные изделия.

Функциональная структура является первой формой организации предприятия. Она создана на основе функциональной модели Фредерика Тейлора [10], отца «научного менеджмента», и базируется на вертикальном и горизонтальном разделении труда и иерархической модели французского «пионера менеджмента» Анри Файоля [11]. Выделяют три стадии развития функциональной структуры: солнечная структура (сосредоточена вокруг основателя или руководителя), простая функциональная (иерархическая) структура, развитая функцио-

нальная структура (сочетает иерархический и функциональный подходы) [9].

Данная структура особенно пригодна для стабильной внешней среды. Чтобы избежать слишком большой централизации, чрезмерного консерватизма и внутренних коммуникационных трудностей, обычно связанных с этой формой структуры, руководитель должен поощрять инициативу, содействовать адаптации к изменениям внешней среды и распространению информации. Преимуществами функциональной структуры являются простота и специализация, благодаря чему повышается производительность. Но такая структура не пригодна для большого по размерам предприятия и при значительной диверсификации его деятельности.

Минцберг отмечает, что «в годы становления для большинства организаций характерна простая структура» [6]. Однако многие малые организации никогда не расстаются с простой структурой. С одной стороны, важная проблема функциональных структур заключается в том, что это — самая рискованная из всех типов структур, поскольку зависит от здоровья одного человека, т. е. своего основателя. С другой стороны, такая структура организации по-прежнему актуальна в различных условиях: пока ценится предпринимательская инициатива и поощряются молодые организации; пока в некоторых отраслях нужны небольшие и неформальные компании, а в других, независимо от величины фирм, — сильные лидеры; и, конечно, пока возникает необходимость в периодической реструктуризации и выводе из кризиса организаций всех типов. В таких условиях именно функциональная структура наиболее рациональна, по крайней мере, на некотором этапе жизненного цикла организации.

Дивизионная структура организации

Дивизионная структура подходит для диверсифицированного предприятия. Это — организационная структура на основе отдельных подразделений или центров прибыли, обладающих широкими полномочиями в отношении своей продукции и рынков. Такая структура использует рыночный принцип группирования организационных единиц [6]. Подразделения создаются для обслуживания разных рынков и наделяются всеми необходимыми для этого полномочиями оперативного управления. Каждое подразделение имеет функциональную структуру и формирует собственную цепь создания стоимости: занимается исследовательской, конструкторской, закупочной, производственной и маркетинговой деятельностью. Подразделение относительно свободно от прямого контроля со стороны штаб-квартиры,

а также от необходимости координировать свою деятельность с другими подразделениями предприятия.

Дивизионная структура чаще всего встречается среди крупных диверсифицированных компаний. Волны слияний в американском бизнесе в XX в. привели к образованию гигантских корпораций с дивизионными структурами. Сегодня такая структура широко распространена в частном секторе индустриальной экономики; подавляющее большинство крупнейших американских корпораций, входящих в список «Fortune-500», пользуются дивизионной структурой или ее вариациями. Диверсифицированная организация с дивизионной структурой обладает четырьмя преимуществами перед функциональной структурой:

1. Эффективное перераспределение капитала: штаб-квартира выбирает, куда направить финансирование, и тем самым сосредотачивается на более сильных рынках, используя излишки прибыли одних подразделений, чтобы помочь развитию других.
2. Сильные руководящие кадры: давая предприятиям в своем составе развиваться независимо, диверсифицированная организация готовит сильных руководителей.
3. Распределение рисков по разным рынкам в то время, как обычная машинная (функциональная) бюрократия держит «все стратегические яйца в корзине одного рынка».
4. Способность стратегически адаптироваться к окружающей обстановке: в то время как каждое подразделение отлаживает свою бюрократическую машину, штаб-квартира может сосредоточиться на стратегическом портфеле, приобретая новые предприятия и избавляясь от старых и непродуктивных бизнесов [5; 9].

Однако существуют и противоположные мнения, в частности, по поводу стратегической адаптации говорят о том, что дивизионная структура не способствует, а препятствует стратегическим инициативам. Это связано с тем, что система контроля призвана побуждать менеджеров дивизионов все более улучшать финансовые показатели, но вместе с тем она же притупляет у них стремление к инновациям и способствует «мышлению на краткосрочную перспективу и недалекости» [5]. Склонность к инновациям характерна для предпринимательского подхода и даже требует его, что плохо уживается с диверсифицированной конфигурацией компании. Предприниматель сознательно идет на риск, чтобы добиться успеха; бизнесмен, занимающийся инновациями внутри компании, лучше всего действует в свободной структуре инновационной адхократии [5].

На наш взгляд, снижение склонности к риску и инновациям — главный недостаток дивизионной структуры. Да, процедуры внешнего контроля штаб-квартиры могут устранить риск, но они же ликвидируют и сопровождающие его выгоды — «настоящее инноваторство». Иными словами, дивизионы диверсифицированного предприятия — это фабрики «поддерживающих» инноваций, но отнюдь не центры прорывных инноваций [12], т. е. роль диверсифицированных организаций — пользоваться инновациями, а не создавать их, приобретая результаты инновационной деятельности у независимых компаний. В результате практика показывает, что предприниматели-изобретатели (инноваторы) создают собственные компании, чтобы избежать бюрократического контроля. Это является целесообразным решением.

Матричная структура организации

Матричная структура подходит для предприятия, организованного на основе функций и подразделений. Речь идет об организации с решетчатой структурой, сочетающей двойную ответственность для некоторых менеджеров. Такая структура подходит для диверсифицированных предприятий, которые желают, чтобы подразделения в большей степени сотрудничали между собой, а также для интернационализированных предприятий, способствуя глобальному подходу и местной адаптации [9].

С 70-х гг. XX в. и в дальнейшем, в 80-е гг., возрастающая сложность внешней среды потребовала повышения дифференциации и интеграции в рамках организаций. Именно в это время появляются два новых типа структур: матричные структуры, о которых речь идет в данном разделе, и проектные структуры, которые будут рассмотрены в следующем разделе данной публикации. Интересно, что матричная организационная структура широко использовалась в 70-е гг. XX в., затем подвергалась резкой критике, а вновь обрела популярность в начале XXI в. в ограниченной форме, адаптированной к сложной современной внешней среде.

Матричная структура имеет сложное функционирование, что характерно как для членов управленческой команды, так и для ответствующих менеджеров подразделений. «Матричные директора» несут перекрестную ответственность за одни и те же подгруппы организации (продуктовое или географическое подразделение либо функция). Ответственные за центр стратегии и прибыли, они должны координировать свои действия друг с другом, чтобы определить последовательные цели и избежать постановки несовместимых задач для

подконтрольных им «матричных менеджеров». «Матричные менеджеры», в свою очередь, должны быть компетентными, творческими и дипломатичными личностями, экспертами в переговорах, поскольку они зависят от двух вышестоящих руководителей и иногда должны удовлетворять противоречивые требования. Поэтому такие сотрудники считаются наиболее быстро реагирующими и самыми эффективными менеджерами компании. При этом другие (обычные) менеджеры и все сотрудники предприятия оказываются в классической структуре организации (функциональной или дивизионной).

Руководителю трудно контролировать матричную структуру, которая придает одинаковое стратегическое значение двум или более измерениям деятельности организации. В результате руководство нередко приходит к тому, что начинает злоупотреблять собраниями и совещаниями в стремлении к консенсусу в решении проблем — это может лишить многих «матричных» директоров и менеджеров значительного времени и энергии. Еще один недостаток заключается в том, что циклы принятия решений могут становиться очень длительными (без единого командования иногда трудно принимать решение или достигать компромисса), а пересмотр принципа иерархии может вызывать многочисленные конфликты.

Однако у матричной структуры есть и важные преимущества: она создает благоприятные условия для распространения знаний, а также является гибкой, позволяя в случае неудачи без особых сложностей вернуться к функциональной или дивизионной структуре.

Проектная структура организации

Проектная структура подходит для компании, деятельность которой не является ни повторяющейся, ни стандартизированной. В этих случаях используется организационная структура, позволяющая управлять временными проектами. Временные команды собираются под определенный проект и расформируются после того, как он завершен (проектная структура может быть создана наряду со стабильной организационной структурой с более повторяющейся деятельностью). При этом руководитель проекта должен обеспечить оптимизацию следующих независимых параметров: техническое качество; сроки выполнения; расходы на проект.

Эта форма структуры разработана на крупных промышленных предприятиях для создания новых продуктов или осуществления значительных капиталовложений. Затем она развивалась благодаря корпоративным партнерствам и альянсам. Проектная структура

особенно удобна для создания концепций и при осуществлении инновационных разработок в сфере услуг (информатики, телефонии, банковского дела и т. д.). Преимущество проектной структуры состоит в том, что она позволяет организовать мобилизацию необходимых средств, оперативно контролировать процессы и разрешать возможные конфликты.

К недостаткам можно отнести то, что приобретение опыта в проектной структуре сложнее, чем в повторяющейся деятельности, поскольку невелики возможности стандартизации. Обычно накапливают опыт только руководители проектов.

Сетевая структура организации

Сетевая структура подходит для предприятия, включенного в свою экосистему; это — организационная структура, состоящая из внутренней сети автономных подразделений и внешней сети партнеров. Сегодня большинство крупных организаций используют элементы матричной и проектной структур, комбинируя разнообразные способы специализации и координации деятельности и получая в итоге то, что было названо сетевой структурой организации.

Эв Кьяпелло и Люк Болтански, сравнивая и исследуя европейскую и американскую литературу по управлению 60-х — 90-х гг. XX в., предложили термин «проектный (сетевой) мир» в рамках своего фундаментального исследования [13]. Они указали на то, что результатом культурных, социально-экономических и технологических изменений конца тысячелетия служит новая парадигма «проектного мира», в основе которой — слабо иерархичная горизонтальная сеть. В «проектном мире» успешный предприниматель, ученый или менеджер помимо адаптивности и гибкости должен быть креативным и проявлять инициативу [14]. Поскольку начало проекта требует прохождения этапа высокой неопределенности [15], который никогда не может быть формализован и протекает в обстановке неполных договоренностей, самым важным становится доверие.

Репутация — основной капитал сетевого мира. Согласно современным теориям управления, происходит переход от узкой специализации к интеграционным, сетевым процессам. Тенденции перехода к сетевым организационным структурам привели к появлению новых концепций и подходов к управлению, составляющих новейшие исследования по истории управленческой мысли [16; 17].

Сетевая структура — это особый тип организации, в которой подразделения (узлы сети) пользуются широкой автономией, и устанавливают между собой отношения сотрудничества

(отношения сети), причем все это гибко координируется общим руководством компании [18]. О сетях и о сетевых организационных структурах можно было бы сказать многое, но подробный разбор такого актуального явления выходит за рамки данной статьи. Исследование этой темы продолжим в последующих наших статьях.

В данном случае ограничимся заключением о том, что именно сетевой подход к организации бизнеса является в настоящее время наиболее прогрессивным, а потому и наиболее перспективным, что подтверждается и на практике, и в научной литературе.

Заключение

Итак, нами проведен обзор наиболее актуальных научно-практических идей и подходов, посвященных организационным структурам бизнеса и их взаимосвязям со стратегиями компании. Рассмотренные варианты организационных структур сегодня применяются в той или иной степени и долго будут сохранять практическую значимость для различных компаний в различных условиях. В статье показано изменение теоретических и практических подходов к организационной структуре бизнеса на примере использующихся в реальной предпринимательской практике функциональной, дивизионной, матричной, проектной и сетевой структур.

По результатам проведенного исследования сделаны ключевые выводы. Во-первых, рассмотренные варианты организационных структур по-прежнему сохраняют практическую, а следовательно, и научную актуальность; могут успешно применяться в реальных бизнес-процессах в зависимости от размеров, стратегии и условий деятельности компании. Во-вторых, развитие теории и практики организационных структур неразрывно связано с развитием экономических и социальных процессов, а появление новых организационных форм бизнеса неизбежно при условии продолжения этого развития. В-третьих, возникновение сетевых организационных структур закономерно и логически вытекает из истории развития предыдущих успешных организационных структур, базируется на них. Сетевая структура организации наиболее прогрессивна и наиболее перспективна для современных компаний. Сетевые структуры организации бизнеса требуют дополнительного исследования, как с точки зрения истории их возникновения, так и с точки зрения современной и перспективной практики их применения с учетом фактического состояния экономики, технологий и социального устройства общества. Этим вопросам следует уделить особое

внимание, в том числе и авторам статьи, а результаты соответствующих изысканий должны

быть представлены в будущих научных публикациях.

Литература

1. Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: The MIT Press, 1962. 463 p.
2. Миддлтон Д. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 272 с.
3. Mintzberg H. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1979. 512 p.
4. Mintzberg H. *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1983. 700 p.
5. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2013. 367 с.
6. Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента / пер. с англ. СПб.: Питер, 2011. 281 с.
7. Hall R. H. *Organizations: Structures, Processes and Outcomes*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1999. 340 p.
8. Lehmann-Ortega L., Leroy F., Garrette B. et al. *Strategor: Toute la stratégie d'entreprise*. Paris: Dunod, 2016. 736 p.
9. Giboin B. *La Boîte à outils de la Stratégie*. Paris: Dunod, 2012. 192 p.
10. Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York, London: Harper & Brothers, 1911. 144 p.
11. Fayol H. *Administration industrielle et générale: Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Paris: H. Dunod et E. Pinat, 1917. 174 p.
12. Кристенсен К. М., Скотт Э., Рот Э. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2016. 350 с.
13. Болтански Л., Кьяпелло Э. Новый дух капитализма / под общ. ред. С. Фокина; пер. с франц. М.: Новое литературное обозрение, 2011. 976 с.
14. Лантев Г. Д., Шайтан Д. К. Продакт-менеджмент: управление созданием продуктов в эпоху цифровой трансформации // *Управленческие науки*. 2018. Т. 8. № 4. С. 67–76. DOI: 10.26794/2404-022X-2018-8-4-67-76
15. Лантев Г. Д., Шайтан Д. К. Управление созданием прорывных продуктовых инноваций в сформировавшейся компании // *Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика*. 2015. № 3. С. 76–92.
16. Маршев В. И. *История управленческой мысли: учебник*. М.: Проспект, 2016. 736 с.
17. Маршев В. И. Размышления об истории управленческой мысли // *Управленческие науки*. 2016. № 1 (18). С. 6–16.
18. Weick K. E. *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley Pub. Co., 1969. 121 p.

References

1. Chandler A.D. *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: The MIT Press; 1962. 463 p.
2. Middleton J. *The ultimate strategy library: The 50 most influential strategic ideas of all time*. Chichester: Capstone Publishing Ltd.; 2003. 264 p. (Russ. ed.: Middleton J. *Biblioteka izbrannykh trudov o strategii biznesa. Pyat'desyat naibolee vliyatel'nykh idei vseh vremen*. Moscow: Olymp-Business; 2006. 272 p.).
3. Mintzberg H. *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 1979. 512 p.
4. Mintzberg H. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 1983. 700 p.
5. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press; 2005. 416 p. (Russ. ed.: Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategicheskoe safari: Ekskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta*. Moscow: Alpina Publisher; 2016. 367 p.).
6. Mintzberg H. *Managing*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publ.; 2009. 320 p. (Russ. ed.: Mintzberg H. *Deystvui effektivno! Luchshaya praktika menedzhmenta*. St. Petersburg: Piter; 2011. 281 p.).
7. Hall R.H. *Organizations: Structures, processes and outcomes*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall; 1999. 340 p.
8. Lehmann-Ortega L., Leroy F., Garrette B. et al. *Strategor: Toute la stratégie d'entreprise*. Paris: Dunod; 2016. 736 p.
9. Giboin B. *La boîte à outils de la stratégie*. Paris: Dunod; 2012. 192 p.
10. Taylor F.W. *The principles of scientific management*. New York, London: Harper & Brothers; 1911. 144 p.
11. Fayol H. *Administration industrielle et générale: Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Paris: H. Dunod et E. Pinat; 1917. 174 p.

12. Christensen C.M. The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Boston: Harvard Business Review Press; 2000. 288 p. (Russ. ed.: Christensen C.M., Scott A., Roth E. Dilemma innovatora. Kak iz-za novykh tekhnologii pogibayut sil'nye kompanii. Moscow: Alpina Publisher; 2016. 350 p.).
13. Boltanski L., Chiapello È. Le nouvel esprit du capitalisme. Paris: Éditions Gallimard; 1999. 843 p. (Russ. ed.: Boltanski L., Chiapello È. Novyi dukh kapitalizma. Moscow: New Literary Review; 2011. 976 p.).
14. Laptev G.D., Shaitan D.K. Product management: Managing product development in the era of digital transformation. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2018;8(4):67-76. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2018-8-4-67-76
15. Laptev G.D., Shaitan D.K. Breakthrough product development in mature company. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika = Moscow University Economics Bulletin*. 2015;(3):76-92. (In Russ.).
16. Marshev V. History of management thought. Moscow: Prospekt; 2016. 736 p. (In Russ.).
17. Marshev V. Reflections on the history of management thought. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2016;6(1):6-16. (In Russ.).
18. Weick K.E. The social psychology of organizing. Reading, MA: Addison-Wesley Publ. Co.; 1969. 121 p.

Сведения об авторах

Алтухов Алексей Валерьевич

аспирант, инженер кафедры экономики инноваций

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова

119991, Москва, ГСП-1, Ленинские горы, д. 1, стр. 46, Россия

(✉) e-mail: alexei.altoukhov@gmail.com

Тищенко Сергей Александрович

кандидат физико-математических наук, доцент кафедры экономической информатики

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова

119991, Москва, ГСП-1, Ленинские горы, д. 1, стр. 46, Россия

(✉) e-mail: tichtch@mail.ru

Поступила в редакцию 07.05.2020

Подписана в печать 21.05.2020

Author information

Alexei V. Altoukhov

Graduate Student, Engineer of the Department of Economics of Innovation

Lomonosov Moscow State University

Leninskie gory 1, Bld. 46, Moscow, 119991, Russia

(✉) e-mail: alexei.altoukhov@gmail.com

Sergey A. Tishchenko

Candidate of Physico-Mathematical Sciences, Associate Professor of the Department of Economic

Lomonosov Moscow State University

Leninskie gory 1, Bld. 46, Moscow, 119991, Russia

(✉) e-mail: tichtch@mail.ru

Received 07.05.2020

Accepted 21.05.2020