

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Колобов Александр Владимирович

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СТРУКТУРНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ МНОГОПРОФИЛЬНЫХ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: экономика промышленности

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Научный консультант

Трачук Аркадий Владимирович,
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2025

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать учёные степени кандидата наук, ученые степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоится 20 мая 2025 г. в 14:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.102 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 51, корп. 1, аудитория 1001.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2, комн. 100 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: www.fa.ru.

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Трачук А.В., д.э.н., профессор;
заместитель председателя – Абдикеев Н.М., д.техн.н., профессор;
заместитель председателя – Линдер Н.В., д.э.н., профессор;
ученый секретарь – Гилева Т.А., д.э.н., доцент;

члены диссертационного совета:

Гончаренко Л.П., д.э.н., профессор;
Гумерова Г.И., д.э.н., профессор;
Кожевников М.В., д.э.н., доцент;
Кравченко С.И., д.э.н., профессор;
Кузнецов Н.В., д.э.н., доцент;
Лосева О.В., д.э.н., доцент;
Матковская Я.С., д.э.н., доцент;
Паштова Л.Г., д.э.н., доцент;
Погодина Т.В., д.э.н., профессор;
Ряховская А.Н., д.э.н., профессор;
Смирнов В.М., д.э.н., доцент;
Солнцев И.В., д.э.н., доцент;
Шаркова А.В., д.э.н., профессор;
Юданов А.Ю., д.э.н., профессор.

Автореферат диссертации разослан 5 февраля 2025 г.

I Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. В течение последних лет в мире происходят интенсивные процессы структурных трансформаций в промышленности и поиска новых эффективных решений в структурной политике промышленных компаний. Во всем мире растет интерес к изучению новых трендов структурных изменений в промышленности: изменения системы глобальных цепочек стоимости и возможности их репозиционирования, цифровой трансформации производственных процессов, преодоления ловушки средних доходов, ориентации производства на человека и его потребности, поиска баланса между устойчивостью и гибкостью, сфокусированностью и диверсификацией.

Российский контекст проведения структурных изменений в промышленности характеризуется низкими темпами роста производительности, неконкурентоспособной структурой российской экономики, присутствием российского бизнеса в обрабатывающих секторах в основном в фазах массового производства, и, как следствие, значимыми факторами становятся ловушка средних доходов, ограниченное следование трендам формирования новых секторов.

Кроме того, в российском промышленном секторе играют особую роль крупные многопрофильные организации, от эффективности управления структурными изменениями, в которых в большой степени будет зависеть конкурентоспособность отечественной промышленности, расширение экспансии России на мировые рынки, повышение технологической восприимчивости и инновационной активности.

Современный этап развития характеризуется серьезными изменениями в корпоративных бизнес-стратегиях и организационном дизайне крупных многопрофильных коммерческих организаций в промышленности (далее – МКОП). Они связаны с фундаментальными изменениями, происходящими на промышленных рынках, предопределяющими поиск новых источников роста и повышения производительности, трансформацию бизнес-модели, цепочек добавленной стоимости и перестройку организационного дизайна, соответствующего ожиданиям бизнес-партнеров и институциональных агентов, с целью реализации конкурентных преимуществ при осуществлении операций на российском и международном рынках. Кроме того, немаловажным является поиск путей адаптации к реализовавшимся геополитическим рискам: так, по данным исследования, проведенного ВШЭ¹⁾, 65% компаний обрабатывающих отраслей промышленности пострадали от действия введенных санкций. Ключевыми

¹⁾ Экономика России под санкциями: от адаптации к устойчивому росту : доклад к XXIV Ясинской (Апрельской) международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2023 г. / Н.В. Акиндинова, Д.А. Авдеева, В.А. Бессонов [и др.] ; под редакцией Н.В. Акиндиновой ; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2023 – 63 с. – ISBN 978-5-7598-2786-3.

проблемами для промышленных компаний стали: «рост цен на сырье, материалы и комплектующие на внутреннем рынке (для 41% компаний), затруднения с импортом необходимых товаров и услуг (для 31%), а также проблемы с логистикой (для 22%), с импортом и обслуживанием оборудования (для 19% компаний)». При этом «в разрезе отраслей негативные последствия санкций чаще отмечались в металлургии, фармацевтике, производстве электротехники, автомобилестроении, химической промышленности и производстве резиновых и пластмассовых изделий (70-80% предприятий)»¹⁾.

Существует множество исследований, подтверждающих, что именно многопрофильные организации наиболее устойчивы и эффективны в условиях неопределенности и кризиса. Эта устойчивость и эффективность обусловлена большей гибкостью многопрофильных организаций для реализации различных вариантов роста или сокращения от снижения возможностей из-за внутренних рынков для перераспределения ресурсов между предприятиями в своем портфеле. Таким образом, стратегическая устойчивость и эффективность вытекают из способности многопрофильных организаций использовать потенциал роста и/или снижать риски путем эффективного перераспределения ресурсов между всеми бизнес-единицами с целью максимального использования новых возможностей, то есть стратегического управления структурными изменениями.

Исследования большинства ведущих консультантов (McKinsey, BCG, Bersin by Deloitte, Bain) сходятся во мнении по поводу необходимых и уже существующих в современном бизнесе изменений в организационном дизайне, основанных на способности компаний к накоплению и созданию нового знания, превращения результатов исследований и разработок (далее – ИиР) в высокотехнологичные продукты и услуги, то есть результативность инновационной деятельности становится условием устойчивого конкурентного преимущества.

Таким образом, актуальность настоящего диссертационного исследования обусловлена, с одной стороны, необходимостью дальнейшего поиска путей повышения конкурентоспособности и результативности многопрофильных промышленных организаций, а с другой – отсутствием эмпирических моделей внедрения структурных изменений российских многопрофильных коммерческих организаций в промышленности.

Степень разработанности темы исследования. Предложенная концепция стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих

¹⁾ Экономика России под санкциями: от адаптации к устойчивому росту : доклад к XXIV Ясинской (Апрельской) международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2023 г. / Н.В. Акиндинова, Д.А. Авдеева, В.А. Бессонов [и др.] ; под редакцией Н.В. Акиндиновой ; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2023 – 63 с. – ISBN 978-5-7598-2786-3.

организаций в промышленности охватывает взаимосвязанный комплекс теоретических и прикладных проблем, связанных с повышением эффективности МКОП и их бизнес-единиц, находящихся в центре внимания исследований многих отечественных и зарубежных ученых. Научные позиции автора основаны на изучении и анализе значительного количества трудов, посвященных формированию и развитию крупных диверсифицированных многопрофильных российских и зарубежных организаций.

Развитие теории многопрофильных коммерческих организаций исследовано в работах С. Авдашевой, П. Варададжана, Л. Вотчель, В. Грузенкина, М. Гулда, Т. Долгопятова, М. Кнехта, А. Кэмпбелла, Н. Лабынцева, Ф. Маринелли, С. Монтгомери, О. Осипенко, Я. Паппе, Р. Питтса, Р. Румельта, А. Снарской, Д. Тиса, А. Трачука, О. Третьяк, М. Фариона, И. Шиткина, М. Эскиндарова, А. Яковлева. В разработку теории диверсификации многопрофильных коммерческих организаций внесли вклад М. Акбари, С. Аллен, С. Григорьева, М. Гулд, В. Дементьева, Дж. Камп, С. Кидия, С. Маркидс, Д. Миллер, Л. Палих, А. Паришани, М. Штоммер, С. Эйвазинежад, М. Юи.

Роль центральной фирмы – ядра многопрофильной коммерческой организации обстоятельно исследовалась в работах Т. Амбоса, Ю. Доза, А. Колпана, Г. Миллера-Свенса, Т. Никко, К. Смита, Дж. Фана, Р. Хоскинсона, Дж. Чандлера.

Аспекты организационного развития многопрофильных коммерческих организаций исследованы в трудах Н. Абдикеева, М. Арасти, С. Вагина, В. Дементьева, Х. Ито, Р. Качалова, Г. Клейнера, А. Колпана, М. Кхаленги, Б. Леви, М. Литвиненко, Дж. Марча, Ж. Писаренко, Э. Романелли, А. Трачука, М. Тушмана, О. Уильямсона, Е. Устюжаниной, А. Шарковой, Т. Хикино, А. Хитенена; в том числе вопросы организационной амбидекстрии как поиска баланса между достижением поисковой (инновационной) и текущей деятельности организации рассматривались в работах А. Амиада, Дж. Биркшоу, Дж. Брикса, С. Гибсон, О. Кассотаки, Дж. Пауля, О. Рейли, С. Рейча, А. Трачука, С. Титова, М. Тушмана.

Вопросы формирования корпоративной стратегии и корпоративного родительского стиля многопрофильных коммерческих организаций изучали К. Багбан, И. Гурков, А. Калдарт, И. Каналеса, М. Крухмелер, М. Морли, Дж. Рикарт, Х. Рубнер, Р. Филлинов, Р. Фогель, Д. Фрост.

Формирование стратегии развития многопрофильных коммерческих организаций разрабатывалось в трудах Р. Амиа, Р. Беттиса, В. Говиндараджана, А. Гупта, А. Кене, М. Кожевникова, Т. Коно, Дж. Ливната, П. Линдгрена, А. Мейера, Р. Милеса, А. Олескина, Р. Павана, С. Парутиса, А. Петтигрю, Н. Попова, Дж. Ситратманна, С. Толмана, А. Трачука, О. Третьяк, У. Холла, Х. Хунгенберга, Дж. Чандрасекарана; в том числе вопросы хозяйственной близости бизнес-единиц многопрофильной

организации изучали Р. Андерсон, Р. Белланд, Р. Бошма, С. Веркель, М. Вилласалеро, Н. Даниель, Дж. Джилли, Дж. Кнобен, М. Коломбо, Дж. Маттес, Л. Орлеманс, А. Раллет, А. Тори, А. Торре, А. Трачук, М. Тушман, О. Уильямсон, В. Эйгарвар, А. Юданов.

Вопросы инновационного и технологического развития, управления знаниями многопрофильных коммерческих организаций исследованы в работах У. Абернати, М. Арасти, Н. Венкатрамана, К. Визини, М. Вилласалеро, А. Димитровски, С. Кравченко, Я. Матковской, А. Мелчарека, Т. Меллерса, Дж. Нури, Х. Танриверди, И. Солнцева, А. Трачука, М. Халдимана, М. Халеги, А. Юданова.

Вопросы стратегического управления структурными изменениями рассматривались в трудах В. Дементьева, Р. Качалова, Г. Клейнера, Г. Широковой.

При этом существует значительный пробел в эмпирических исследованиях стратегии, механизма и наиболее эффективных инструментов развития многопрофильных коммерческих промышленных организаций с целью повышения их конкурентоспособности, устойчивости и адаптационных способностей за счет комплексного управления динамически изменяющимися амбициозными целями, реализуемыми бизнес-единицами, поставленными исходя из текущего и будущего уровней конкурентов, форм и методов стратегического управления структурными изменениями и применения оптимального набора методов совершенствования бизнес-процессов в условиях ресурсных ограничений. Это, безусловно, актуализирует тему данного исследования, поставленные в нем цель и задачи, связанные с комплексным изучением вопроса стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности в условиях ресурсных ограничений.

Цель и задачи исследования. Цель исследования состоит в разработке концепции и методологии стратегического управления структурными изменениями многопрофильных промышленных организаций за счет внедрения инструментов и механизма согласования целей группы компаний (бизнес-единиц) и бизнесов (направлений деятельности), обеспечивающих необходимый для многопрофильной компании баланс между устойчивостью и адаптационными способностями, проявляющийся в повышении экономической эффективности.

В соответствии с поставленной целью в диссертационном исследовании решаются следующие задачи:

- на основе системно-исторического анализа определить понятие многопрофильной коммерческой организации в промышленности; определить особенности, функциональные характеристики и роль центральной фирмы – ядра МКОП;

- выявить и систематизировать принципиальные отличия организационного развития МКОП от развития других организаций в промышленности;
- выявить и верифицировать ключевые элементы стратегического управления структурными изменениями МКОП в целях повышения их экономической эффективности и конкурентоспособности;
- определить наиболее эффективный корпоративный родительский стиль как совокупность принципов, подходов и моделей поведения, определяющих отношения между корпоративным центром многопрофильной организации и входящими в нее бизнес-единицами, для стратегического управления структурными изменениями в промышленности;
- проанализировать влияние хозяйственной близости бизнес-единиц на повышение конкурентоспособности МКОП и разработать рекомендации по обеспечению соответствующего уровня близости для успешного внедрения структурных изменений;
- выявить оптимальный набор инструментов, обеспечивающий достижение организационной амбидекстрии бизнес-единиц МКОП, и определить влияние организационной амбидекстрии на достижение экономической эффективности и конкурентоспособности МКОП;
- выявить и систематизировать модели организационного развития МКОП; описать функциональные комбинации управленческих способностей (компетенций), необходимых для реализации выделенных моделей организационного развития; разработать матрицы трансфера управленческих компетенций для каждой из них;
- на основе эмпирического анализа сформировать перечень факторов, влияющих на выбор моделей организационного развития МКОП;
- разработать методику формирования модели организационного развития многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, направленную на достижение экономической эффективности;
- разработать методику оценки выбора модели организационных преобразований многопрофильных промышленных организаций; сформулировать схему оценки создания конкурентных преимуществ при реализации моделей «рост к пику» и «рост к ядру», включающей оценку экономической эффективности;
- разработать методику оценки организационной зрелости бизнес-единиц МКОП с целью выработки наиболее эффективного механизма и инструментов для внедрения структурных изменений с целью достижения экономической эффективности и конкурентоспособности;

- предложить механизм отбора и оценки эффективности портфеля инструментов для проведения структурных изменений с учетом достигнутого каждой бизнес-единицей уровня организационной зрелости;
- разработать эффективные инструменты для трансфера знаний между бизнес-единицами и организацию инновационных платформ МКОП;
- разработать механизм внедрения структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности, состоящих из следующих элементов;
- сформировать рекомендации по совершенствованию стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, включающие амбициозное целеполагание, амбициозное предпринимательство бизнес-единиц МКОП, развитие зон стратегического хозяйствования.

Объектом исследования в работе являются российские многопрофильные коммерческие организации в промышленности, включающие в себя группы компаний и бизнесов.

Предметом исследования выступают отношения, возникающие вследствие разработки и реализации стратегических структурных изменений, обеспечивающих необходимый для многопрофильной компании баланс между устойчивостью и адаптационными способностями, проявляющийся в достижении экономической эффективности.

Область исследования диссертации соответствует п. 2.6. «Конкурентоспособность производителей промышленной продукции»; п. 2.15. «Структурные изменения в промышленности и управление ими»; п. 2.16. «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах» Паспорта научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: экономика промышленности (экономические науки).

Методология и методы исследования. Исследование, проведенное в данной диссертационной работе, опирается на труды отечественных и зарубежных ученых, занимающихся проблемами теории организации, экономических теорий фирмы, теории стратегического управления, теории изменений, а также изучающих различные аспекты управления развитием многопрофильных коммерческих организаций в промышленности в современных экономических условиях.

Работа основана на использовании следующих методов исследования:

- системно-исторического анализа – для исследования развития многопрофильных промышленных структур, выявления особенностей промышленной фирмы-ядра и ключевых отличий организационного развития МКОП;

- качественных методов – для выявления специфичных характеристик организационных моделей развития и наиболее эффективных моделей и определения управленческих компетенций, необходимых для внедрения выбранной модели организационного развития;

- количественных методов: метода DEMATEL – для определения факторов, влияющих на выбор организационной модели развития; имитационного моделирования для формирования методики отбора и оценки эффективности портфеля инструментов – для проведения структурных изменений с учетом достигнутого каждой бизнес-единицей уровня организационной зрелости;

- стратегического анализа – для формулирования механизма и концепции стратегического управления структурными изменениями МКОП.

Эмпирическое исследование основано на анализе данных 27 многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, включающих 57 субхолдингов и 2 864 предприятия различных отраслей. Сбор данных осуществлялся методом интервьюирования топ-менеджеров компаний с помощью специально разработанных анкет.

Информационно-эмпирическая база исследования формировалась на основе отчетных данных Министерства экономического развития Российской Федерации, отчетов консалтинговых компаний, отраслевых обзоров Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации, данных, собранных в ходе проведения интервью и анкетирования участников исследования, материалов зарубежных и российских научных институтов, также проводились собственные расчеты на основе имеющейся статистической информации.

Положения, выносимые на защиту:

- 1) На основе системно-исторического анализа определено понятие многопрофильной коммерческой организации в промышленности как организации, которая объединяет несколько связанных между собой или несвязанных бизнесов, где центральная фирма-ядро является промышленной компанией. При этом центральная фирма-ядро определяется: функциями, которые она выполняет по отношению к другим бизнес-единицам; значением для многопрофильной организации в целом; прочностью взаимоотношений с другими бизнес-единицами многопрофильной коммерческой организации; стратегической уникальностью, когда историческое развитие многопрофильной организации происходило именно вокруг нее; способностью транслировать организационные ценности, знания, информацию от одной бизнес-единицы к другой. При этом ключевой особенностью промышленной компании-ядра является зависимость от нее других бизнес-единиц, что делает невозможным их отделение от многопрофильной организации, поскольку тогда многопрофильная организация теряет свою уникальность (С. 31-38).

2) Выявлены ключевые отличия организационного развития многопрофильной коммерческой организации в промышленности: необходимость поиска баланса между устойчивостью и адаптационными способностями в промышленности, осложненные гиперстабильностью промышленного ядра; поиск индивидуальной оптимальной степени диверсификации; достижение связанности между производственными бизнес-единицами и одновременного соответствия динамике внешней среды (С. 40-55).

3) Эмпирически определены ключевые элементы комплексного стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, включающие: выбор модели организационного развития, соответствующей условиям наибольшей эффективности; формирование наиболее эффективного корпоративного родительского стиля, достижение организационной амбидекстрии МКОП и ее бизнес-единиц, достижение хозяйственной близости между бизнес-единицами и промышленной компанией-ядром, обеспечение трансфера знаний и компетенций; формирование инновационной платформы и механизма структурных преобразований (С. 69-84).

4) Выявлены факторы, оказывающие влияние на формирование корпоративного родительского стиля в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности: финансовая помощь бизнес-единице; доля собственности промышленной фирмы-ядра в бизнес-единице более 50%; консультационная помощь бизнес-единицам в части формирования стратегии и встроенность бизнес-единицы в цепочку добавленной стоимости внутри промышленного производства. Эмпирически доказана наибольшая эффективность для стратегического управления структурными изменениями МКОП корпоративного родительского стиля, стремящегося к балансу между интересами промышленного центра и бизнес-единицами и предполагающего обмен ресурсами и компетенциями между центральной и дочерними компаниями. Показана необходимость достижения баланса – организационной амбидекстрии – между устойчивостью и адаптационными способностями (С. 50-56; 86-97).

5) Доказано, что экономическая эффективность многопрофильных коммерческих организаций в промышленности зависит от обеспечения хозяйственной близости входящих в нее бизнес-единиц. Эмпирически подтверждено влияние хозяйственной близости (организационной, технологической и социальной) бизнес-единиц на конкурентоспособность многопрофильных организаций в промышленности: на чистую прибыль от реализации новых продуктов в большей степени влияют технологическая и социальная близость, на вывод новых продуктов на рынок – технологическая близость, на рост количества зарегистрированных патентов – организационная, технологическая и социальная. Определены профили различных типов хозяйственной близости бизнес-единиц многопрофильных

коммерческих организаций в промышленности. Показано, что географическая близость не оказывает значимого влияния на показатели конкурентоспособности МКОП (С. 97-113).

6) Предложена классификация моделей организационного развития многопрофильных коммерческих организаций в промышленности по типу стратегии развития входящих в нее бизнес-единиц. Выделено три типа моделей: «рост к ядру», «рост к пику», «рост к оптимуму». Обосновано, что модель «рост к ядру» способствует устойчивости многопрофильной коммерческой организации в промышленности, в то время как модель «рост к пику» обеспечивает ей адаптивность. Описаны функциональные комбинации управленческих способностей, необходимых для реализации каждой модели. Показано, что внедрение моделей организационного развития предполагает их развитие как поступательное прохождение организацией через этапы жизненного цикла организации путем развития необходимых для следующего этапа управленческих компетенций (С. 127-142).

7) Доказано, что наибольшая экономическая эффективность российских многопрофильных коммерческих организаций в промышленности может быть достигнута при внедрении моделей организационного развития «рост к ядру» и «рост к пику». Впервые разработаны матрицы трансфера управленческих компетенций для каждой модели организационного развития. В отличие от существующих исследований обосновано, что внедрение организационных моделей развития «рост к ядру» и «рост к пику» требует двух дополнительных управленческих компетенций: управления инкрементальными (модификационными) инновациями и управления радикальными инновациями (С. 143-149).

8) Разработана и предложена методика оценки экономических эффектов моделей организационных преобразований многопрофильных коммерческих организаций в промышленности. Сформирована новая принципиальная схема оценки создания конкурентных преимуществ при реализации моделей «рост к пику» и «рост к ядру», включающая оценку создания устойчивых конкурентных преимуществ в области финансовых, клиентских, операционных показателей и показателей развития. Выполнены пилотные разработки проектов оценки создания конкурентных преимуществ российскими многопрофильными коммерческими организациями в промышленности (С. 157-165).

9) Впервые выявлены факторы, определяющие выбор моделей организационного развития для многопрофильных коммерческих организаций в промышленности. Показано, что на выбор организационной модели «рост к пику» в наибольшей степени оказывают факторы: лидерство; уровень мотивации команды и агентов изменений; поступательность и устойчивость изменений; на выбор модели «рост к ядру»: обучение и наделение полномочиями; поступательность и устойчивость изменений; лидерство (С. 149-157).

10) Разработана авторская методика оценки организационной зрелости бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, включающая оценку возможности успешного внедрения структурных изменений по таким критериям, как ценность, стратегия, целеполагание, вовлеченность, организационная структура, клиентоориентированность, система учета, возможность самостоятельного финансирования проектов стратегических изменений и достижение окупаемости проектов стратегических изменений, инфраструктура, роль генерального директора, риски стратегических изменений. В отличие от существующих методик впервые обосновано, что для промышленных многопрофильных коммерческих организаций важными являются критерии безопасности труда, производственной инфраструктуры, повышения эффективности операционной деятельности и снижения затрат (С. 166-175).

11) Доказано, что для достижения наибольшей экономической эффективности МКОП управление структурными изменениями должно обеспечивать необходимый баланс между устойчивостью и адаптационными способностями, то есть организационную амбидекстрию, основанную на оптимальном соотношении между двумя разнонаправленными векторами деятельности: повышением эффективности устоявшегося производства и формированием базы для новых видов деятельности. Эмпирически обосновано, что достижение организационной амбидекстрии бизнес-единицами влияет на эффективность ведения бизнеса многопрофильными коммерческими организациями, при этом достижение эффективности поисковой деятельности в наибольшей степени влияет на показатель производительности труда и количество новых компетенций, в то время как эффективность операционной деятельности – на долю сертифицированной по международным стандартам продукции в общем объеме производства компании и количество новых компетенций у организации за счет реализации проектов, направленных на достижение организационной амбидекстрии (С. 113-123; 281-287).

12) Доказано, что чем больше бизнес-единиц самостоятельно создают знания и технологии и передают их бизнес-единицам многопрофильных коммерческих организациях в промышленности, не создающим самостоятельно знания и технологии, тем выше эффективность бизнес-единиц, не инвестирующих в ИиР, поэтому для повышения результативности всей многопрофильной организации необходимо стимулирование создания знаний и технологий, а также эффективных механизмов их трансфера; наибольший эффект от передачи знаний и технологий, выраженный в темпе прироста прибыли от продаж инновационной продукции, будет наблюдаться у бизнес-единиц, встроенных в цепочку добавленной стоимости МКОП. Эмпирически обосновано, что бизнес-единицам следует стремиться к созданию инноваций в рамках инновационных

платформ. Участие бизнес-единиц в открытых инновациях выгодно, поскольку оно ориентировано на внешнюю сеть для приобретения инноваций и поиска идей, а также на внутреннюю сеть – для продажи и раскрытия инноваций и идей (С. 204-217).

13) Доказано, что достижение экономической эффективности многопрофильными коммерческими организациями в промышленности зависит от портфеля инструментов для проведения структурных изменений с учетом достигнутого каждой бизнес-единицей уровня организационной зрелости. С использованием имитационной модели эмпирически обосновано: если по большинству параметров бизнес-единица находится на начальном уровне зрелости, наиболее эффективными инструментальными группами являются «производительность оборудования», «вытягивание потока»; для развивающегося уровня наиболее эффективной инструментальной группой будет «производительность труда»; для продвинутого уровня – Lean Digital. Инструменты, входящие в такие инструментальные группы, как «диагностика и формирование целевого состояния», «планирование и генерация идей», «целеполагание», «качество», должны применяться последовательно и в соответствии с уровнем зрелости бизнес-единицы; инструменты, входящие в инструментальную группу «поддержка устойчивости», внедряются на начальном уровне зрелости и адаптируются в дальнейшем с учетом применяемых инструментов на следующих уровнях зрелости (С. 267-284; 286-287).

14) Разработан механизм внедрения структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности, включающий: диагностику организационной готовности к проведению изменений и оценку потенциала повышения эффективности при внедрении структурных изменений; формирование организационной структуры проведения изменений; внедрение проектов структурных изменений, направленных на трансформацию операционной системы, системы управления и корпоративной культуры; выбор форм и методов управления структурными изменениями; выбор и оптимизацию инструментов повышения эффективности проведения структурных изменений для получения максимального эффекта; обеспечение стратегической устойчивости достигнутых результатов после внедрения структурных изменений (С. 225-231; 234-267).

Теоретическая значимость работы заключается в развитии и дополнении ряда концептуальных положений теории организации, теории жизненного цикла (далее – ЖЦ) и инструментов стратегического управления изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности и обусловлена получением важных выводов, имеющих существенное значение для дальнейших исследований в этой области, которые состоят в следующем:

- предложено понятие многопрофильной коммерческой структуры в промышленности и сформулированы особенности и роль промышленной фирмы-ядра, определяемой: функциями, которые она выполняет по отношению к другим бизнес-единицам; значением для многопрофильной организации в целом; прочностью взаимоотношений с другими бизнес-единицами многопрофильной коммерческой организации; стратегической уникальностью, когда историческое развитие многопрофильной организации происходило вокруг нее; способностью транслировать организационные ценности, знания, информацию от одной бизнес-единицы к другой;

- разработана концепция организационного развития многопрофильных коммерческих организаций в промышленности. Показано, что различие в динамизме развития отраслей становится одним из самых важных условий, влияющих на перспективы многопрофильных коммерческих организаций в промышленности; предложен новый подход к формированию корпоративного родительского стиля управления многопрофильными организациями: успешные родительские стили носят ситуационный индивидуальный характер и базируются на учете многообразных факторов, воздействующих на конкретную корпорацию и ее бизнес-единицы;

- обоснованы ключевые отличия организационного развития многопрофильной коммерческой организации в промышленности: необходимость поиска баланса между сфокусированностью и диверсификацией; поиск индивидуальной оптимальной степени диверсификации; достижение связанности между бизнес-единицами и одновременно соответствия динамике внешней среды;

- предложена классификация моделей организационного развития многопрофильных коммерческих организаций в промышленности по типу стратегии развития входящих в нее бизнес-единиц. Выделено три типа моделей для МКОП: «рост к ядру», «рост к пику», «рост к оптимуму». Описаны функциональные комбинации управленческих способностей, необходимых для реализации каждой модели. Показано, что внедрение моделей организационного развития предполагает их развитие как поступательное прохождение организации через этапы жизненного цикла организации (далее – ЖЦО) путем развития необходимых для следующего этапа управленческих компетенций;

- разработана концептуальная модель методики оценки общей успешности организационных изменений многопрофильной компании, основанная на структуризации связей между эффектами от организационных изменений, конкурентными преимуществами и стратегиями организационного развития.

Практическая значимость работы заключается в разработке концепции комплексного стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, обеспечивающей достижение ими наибольшей экономической эффективности, а также необходимого для многопрофильной организации баланса между устойчивостью и адаптационными способностями.

Выделенные в диссертации модели организационного развития МКОП и описание необходимых компетенций для их внедрения могут быть использованы Правительством Российской Федерации, федеральными органами исполнительной власти при формировании государственной промышленной политики, стратегии развития отраслей и распределении субсидий на инвестиционные проекты по модернизации и развитию многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, а также оценки экономической эффективности промышленных систем.

Разработанная методика оценки уровня готовности к организационным изменениям бизнес-единиц МКОП может быть использована руководителями и собственниками компаний для диагностики возможности внедрения выбранной модели организационного развития, формирования необходимых компетенций и выбора наиболее эффективных инструментов внедрения изменений.

Предложенная в диссертации методика оценки выбора модели организационных преобразований многопрофильных коммерческих организаций в промышленности и схема оценки создания конкурентных преимуществ при реализации моделей «рост к пику» и «рост к ядру» могут быть использованы при разработке многопрофильной коммерческой промышленной организаций стратегии развития и определения целевой модели создания устойчивых конкурентных преимуществ в области финансовых, клиентских, операционных показателей и показателей развития, а также достижения ими экономической эффективности.

Разработанный в диссертационной работе механизм внедрения структурных изменений позволит многопрофильным коммерческим организациям в промышленности организовать систематическую целенаправленную работу, направленную на:

- достижение экономической эффективности многопрофильных коммерческих организаций в промышленности;
- диагностику организационной готовности к проведению изменений и оценку потенциала повышения эффективности при внедрении структурных изменений;
- формирование организационной структуры проведения изменений;
- внедрение проектов структурных изменений, направленных на трансформацию операционной системы, системы управления и корпоративной культуры;

- выбор и оптимизацию инструментов повышения эффективности проведения структурных изменений для получения максимального эффекта;
- обеспечение организационной устойчивости достигнутых результатов после внедрения структурных изменений.

Тем самым МКОП смогут добиться экономической эффективности проводимых структурных изменений, повышения своей устойчивости, адаптивности и конкурентоспособности.

Предложенная концепция комплексного стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, позволяющая проводить выбор модели организационного развития, соответствующей условиям наибольшей эффективности, механизм структурных преобразований позволит МКОП повысить свою конкурентоспособность и оценить особенности и функциональность выбранной организационной модели развития.

Материалы диссертации могут быть использованы в программах подготовки бакалавров, магистров, аспирантов и программах МВА российских университетов в рамках курсов «Управление изменениями», «Стратегия и управление развитием», «Операционный менеджмент и управление бизнес-процессами», «Теория организации», «Инновации и цифровая трансформация бизнеса».

Степень достоверности и апробация результатов исследования. Степень достоверности результатов исследования обеспечивается использованием научных трудов российских и зарубежных ученых, практического опыта, применением комплекса теоретических и эмпирических методов, полнотой анализа и адекватностью применяемых диагностических методик, репрезентативностью выборки, математико-статистической обработкой материалов исследования, проведенной экспертной оценкой полученных результатов.

Основные положения и результаты работы были представлены и получили одобрение на конференциях различного уровня, в том числе: на X Международной научно-практической конференции «Менеджмент в социальных и экономических системах» (г. Пенза, Пензенский государственный аграрный университет, 11-12 декабря 2018 года); на XX Международной очно-заочной научно-практической конференции «Научные исследования, открытия и развитие технологий в современной науке» (г. Пенза, Пензенский государственный аграрный университет, 7-8 апреля 2019 года); на Международной научной конференции Финансового университета «Развитие технологий операционного управления в отраслях национальной экономики в условиях перехода на цифровые технологии» (Москва, Финансовый университет, 9-10 апреля 2019 года); на VII Международной научно-практической

конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 13-15 ноября 2019 года); на Всероссийской научно-практической конференции «Стратегии бизнеса и их интернационализация» (Москва, Финансовый университет, 25 февраля 2020 года); на Международной научно-практической конференции «Операционный и проектный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финансовый университет, 22 сентября 2020 года); на VIII Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 10-11 ноября 2020 года); на II Международной научно-практической конференции «Операционный и проектный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финансовый университет, 19 мая 2021 года); на IX Международной научно-практической конференция «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 9-10 ноября 2021 года); на III Международной научно-практической конференции «Операционный и проектный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финансовый университет, 19 апреля 2022 года); на II Всероссийской научно-практической конференции «Стратегии бизнеса и их интернационализация» (Москва, Финансовый университет, 27 сентября 2022 г.); на X Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 29-30 ноября 2022 года); на Международной конференции «Лучшие бизнес-практики 2022» (Москва, Финансовый университет, 21 декабря 2022 года); на II Международной научно-практической конференции «Операционный и проектный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финансовый университет, 12-13 апреля 2023 года).

Внедрение результатов исследования. Результаты исследования использованы в практической деятельности:

- Правительства Вологодской области – в целях стимулирования внедрения структурных изменений в промышленности региона, так как именно промышленное производство считается наиболее значимым сектором экономики Вологодской области. Разработанная в диссертации концепция комплексного стратегического управления структурными изменениями многопрофильных промышленных организаций, включающая четыре ключевых компонента: выбор модели организационного развития, соответствующих условиям наибольшей эффективности; внедрение коммуникационной стратегии; механизма структурных преобразований и модели управления инновационной деятельностью, была апробирована на ведущих многопрофильных коммерческих организациях в отраслях промышленности: металлургическое производство, производство химических веществ и химических продуктов, производство пищевых

продуктов, производство машин и оборудования. Внедрение разработанного механизма структурных изменений позволило многопрофильным коммерческим организациям в металлургической отрасли повысить эффективность развития производства высоких переделов; ориентировать потребителей на формирование долгосрочных партнерских отношений, что позволило производителям отладить производственный процесс и выйти на целевой уровень себестоимости продукции и требуемые показатели качества. Для многопрофильных коммерческих организаций в химической отрасли внедрить ресурсосберегающие технологии, призванные реально компенсировать в значительной мере рост цен и тарифов на важнейшие виды сырья для химической индустрии (прежде всего природный газ, ШФЛУ, целлюлоза) и электроэнергию. А также увеличить глубину переработки углеводородного сырья, что существенно повысило рентабельность процесса замещения импортной химической продукции на внутреннем рынке. Выявленные в диссертации ситуационные факторы, оказывающие влияние на выбор модели организационного развития для многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, учтены при проработке ряда нормативных правовых актов, направленных на развитие промышленных предприятий, особенно несырьевых производств. Выводы и основные положения диссертации используются в практической деятельности Правительства Вологодской области и направлены на развитие отечественных комплексных систем и технологий и обеспечение лидерства российских многопрофильных коммерческих организаций на новых высокотехнологичных рынках в ближайшие 15-20 лет;

- АО «Силовые машины» – в целях обеспечения перехода к динамичному, устойчивому и сбалансированному развитию на основе сохранения и укрепления конкурентных позиций на отечественном и зарубежном промышленных рынках за счет внедрения проектов структурных изменений. В практическую деятельность внедрены разработанные в диссертации рекомендации относительно совершенствования системы управления структурными изменениями за счет внедрения новых принципов системы управления организационной эффективностью, включающей развитие коммуникационной стратегии, развития связанности бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций. В частности в компании внедрены разработанные рекомендации относительно анализа хозяйственной близости бизнес-единиц; формирования компетенций по выстраиванию коммуникаций бизнес-единиц (сформированы компетенции в области конфигурации бизнес-процессов, компетенции в области коммуникаций с бизнес-единицами, прорабатываются мероприятия по формированию компетенций в области контроля, анализа и мониторинга взаимодействия

с бизнес-единицами); внедрение стратегии управления взаимоотношениями с бизнес-единицами: Ленинградского Металлического завода, завода «Электросила», ООО «СМТТ. Высоковольтные решения». Так, ведется проработка возможностей реализации совместных проектов в области продвижения высокотехнологичной продукции на международном рынке; взаимодействие в научно-технической сфере, разработки современных эффективных решений для тепловой, атомной, гидроэнергетики, электросетевого комплекса, промышленности и транспорта. Выводы и основные положения диссертации используются в практической деятельности АО «Силовые машины» с целью поддержания конкурентоспособного технологического уровня и внедрения гибких, быстрых и эффективных процессов;

- ООО «АИМ Менеджмент» – внедрены разработанные в диссертации инструменты стратегических изменений, использованные для внедрения программ повышения производительности и увеличения денежного потока от основной деятельности компании, а также при цифровизации системы управления производством при разработке концепции и дизайна операционной модели многопрофильных коммерческих организаций (далее – МКО), включая структуру подчинения и проектирование процессов обмена информацией. Разработанная авторская модель анализа хозяйственной близости используется при оптимизации/расширении функционального/географического охвата существующих бизнес-единиц МКО, включая автоматизацию и исключение лишних операций. Также в практической деятельности компании использована разработанная методика управления рисками. Предложенная концепция комплексного стратегического управления структурными изменениями многопрофильных промышленных организаций позволила ООО «АИМ Менеджмент» обеспечить: эффективный подход к управлению бизнес-единицами; синергетическое развитие с учетом специфики бизнес-единиц; определить баланс автономии бизнес-единиц; сформулировать правила взаимодействия и организовать успешную коллаборацию между функциями и бизнес-единицами, а также обеспечить необходимые инструменты взаимодействия;

- АО «Стойленский ГОК» – внедрена разработанная в диссертации система управления организационной эффективностью многопрофильных коммерческих организаций в промышленности. Разработанные рекомендации относительно выбора модели организационного роста позволили добиться развития конкурентных преимуществ компании. За счет развития предложенных компетенций управления инкрементальными инновациями и управления радикальными инновациями компания смогла минимизировать издержки и повысить эффективность производства. Разработанный в диссертации механизм структурных преобразований, включающий:

подготовку к внедрению изменений, внедрение изменений, контроль и оценку использован для внедрения структурных изменений, направленных на достижение лидерства по эффективности, роста низкозатратного производства, лидерства в области устойчивого развития и безопасности. Выводы и основные положения диссертации используются в практической деятельности АО «Стойленский ГОК» с целью обеспечения лидерства на локальных рынках и высокой эффективности продаж, использования преимуществ гибкой производственной цепочки, сбалансированного продуктового ряда, эффективной системы сбыта и обширной географии продаж, а также возможностью своевременно реагировать на постоянно изменяющиеся рыночные условия;

- АО «Северсталь Менеджмент» – в практическую деятельность внедрены разработанные в диссертации инструменты проведения структурных изменений за счет внедрения которых стимулируется внутренний спрос путем продвижения строительства с использованием металлоконструкций. Для достижения амбициозных целей компании во всех основных сегментах внедрена разработанная в диссертации организационная модель управления инновационной деятельностью, внедрение которой позволило улучшать ассортимент за счет увеличения доли готовой металлопродукции. Также в практической деятельности компании внедрена и используется методика оценки готовности к проведению структурных изменений. Выводы и основные положения диссертации используются в практической работе АО «Северсталь Менеджмент» для развития продуктового портфеля и клиентской базы, сохранения низкой себестоимости и способствуют повышению результативности деятельности.

Материалы диссертации использовались Департаментом менеджмента и инноваций Факультета «Высшая школа управления» Финансового университета в преподавании учебных дисциплин: «Практикум по инновационной деятельности и предпринимательству» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика», образовательная программа «Управление цифровыми инновациями», профиль «Управление цифровыми инновациями»; «Практикум по инновациями» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика», образовательная программа «Управление цифровыми инновациями», профиль «Управление цифровыми инновациями»; «Практикум по предпринимательству» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 27.03.05 «Инноватика», образовательная программа «Управление цифровыми инновациями», профиль «Управление цифровыми инновациями».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Основные положения диссертации отражены в 22 научных публикациях общим объемом 24,23 п.л. (авторский объем – 13,23 п.л.). В их числе 17 работ общим объемом 19,06 п.л. (авторский объем – 11,4 п.л.) опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России, из них одна статья – в издании категории К1, одна статья – в издании категории К2, две статьи общим объемом 2,32 п.л. (авторский объем – 0,92 п.л.) – в изданиях, входящих в цитатно-аналитическую базу RSCI, одна статья общим объемом 1,4 п.л. (авторский объем – 0,35 п.л.) – в издании, входящем в международную цитатно-аналитическую базу Scopus (Q2).

Структура и объем диссертации определены целью, задачами и логикой исследования. Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, списка сокращений и условных обозначений, списка литературы из 486 наименований, списка иллюстративного материала и 8 приложений. Текст диссертации изложен на 387 страницах, содержит 46 рисунков и 68 таблиц.

II Основное содержание работы

В первой главе «Понятие и ключевые особенности организационного развития многопрофильных коммерческих организаций в промышленности» на основе системно-исторического анализа определено понятие многопрофильной коммерческой организации в промышленности, выявлены особенности и тенденции в стратегии МКОП, а также тенденции в развитии организационной структуры МКОП. Проведенное исследование позволило сделать ряд выводов.

Во-первых, крупные многопрофильные коммерческие организации стали доминирующей формой организации бизнеса как в России, так и за рубежом. Экономике многих развитых и развивающихся стран зависят от эффективности функционирования МКОП. Понимание природы и содержания их деятельности невозможно без рассмотрения их эволюции. Предпосылки теории многопрофильных организаций начали формироваться в начале XX столетия. В диссертации последовательно рассматриваются основополагающие научные труды в области теории и практики функционирования многопрофильных организаций, оказавшие существенное влияние на формирование концепции МКОП. Появление и развитие концепции многопрофильных организаций обусловлено рядом качественных изменений, происходящих на промышленных рынках: стремительным внедрением технологий второй промышленной революции; необходимостью быстрого выхода на расширяющиеся рынки; борьбой за долю рынка и высокие прибыли многопрофильных организаций.

В России формирование крупных многопрофильных коммерческих структур началось с 1993 года. Инициаторами их создания и одновременно центральными элементами (компаниями-ядрами) выступали три типа экономических организаций: крупные банки, крупные промышленные предприятия, специально создаваемые финансовые, торговые или управленческие структуры.

Формирование многопрофильных коммерческих организаций, в которых центральной компанией-ядром является промышленное предприятие, связывают с необходимостью объединения для конкуренции с пришедшими на российский рынок иностранными компаниями. Процесс формирования таких многопрофильных организаций, как правило, начинался с создания «карманных» банков или установления контроля над уже существующими, а затем достраивалось необходимое торговое и финансовое окружение – торговые дома, страховые организации, пенсионные фонды и т.д. Среди многопрофильных коммерческих организаций такого типа называют группу «Сибирский алюминий» (ставшую впоследствии «Базовым элементом»), центральной компанией-ядром в которой является компания «Сибирский алюминий», включающая ряд предприятий обрабатывающей промышленности; производителя алюминиевого проката и изделий «Самеко» и самолетостроительный завод «Авиакор»; группу «Северсталь», ядром которой являлся одноименный металлургический комбинат, включающий сырьевые, торговые и прочие бизнес-единицы; Уральскую горно-металлургическую компанию, объединившую основную часть медной промышленности региона и ряд предприятий черной металлургии, и многие другие.

При этом значимым вопросом формирования многопрофильных организаций стало определение центральной фирмы-ядра, так как требовались специфичные компетенции для развития конкретных продуктов и их вывода на новые товарные и географические рынки, эффективность операционного менеджмента, стратегического планирования и распределения ресурсов, мониторинга информации об изменяющихся технологиях и рынках, характере и темпах конкуренции на различных рынках и в различных отраслях. В современных концепциях выделяют такие ключевые характеристики фирмы-ядра, как: выполнение предпринимательской, финансовой, стратегической, контрольной функций в отношении всех остальных бизнес-единиц; способность фирмы-ядра транслировать организационные ценности, знания, информацию от одной бизнес-единицы к другой; прочность взаимоотношений с другими бизнес-единицами МКОП; стратегическая уникальность, которая выражается в историческом формировании бизнес-единиц вокруг фирмы-ядра.

Таким образом, многопрофильная коммерческая организация в промышленности – это организация, которая объединяет несколько связанных между собой или несвязанных бизнесов, где центральная фирма-ядро является промышленной компанией. При этом центральная фирма-ядро определяется: функциями, которые она выполняет по отношению к другим бизнес-единицам; значением для многопрофильной организации в целом; прочностью взаимоотношений с другими бизнес-единицами МКОП; стратегической уникальностью, когда историческое развитие многопрофильной организации происходило именно вокруг нее; способностью транслировать организационные ценности, знания, информацию от одной бизнес-единицы к другой. При этом ключевой особенностью промышленной компании-ядра является зависимость от нее других бизнес-единиц, что делает невозможным их отделение от многопрофильной организации, поскольку тогда она теряет свою уникальность.

Во-вторых, проведенный в работе анализ позволяет сформулировать следующие наиболее перспективные тенденции в организационном развитии МКОП:

- используемые многопрофильными компаниями варианты стратегии диверсификации тяготеют к преобладанию связанной, горизонтальной диверсификации. Широко диверсифицированные конгломераты в рамках текущего периода часто осуществляют рефокусировку в целях повышения сосредоточенности в группах связанных отраслей. Вместе с тем корпорации ищут новые типы связанности бизнес-единиц корпораций (информационно-технологическую, на основе интеллектуальных ресурсов, бизнес-моделей, сходного динамизма отраслей). Мультипрофильные компании, пребывая под воздействием сложного комплекса внешних и внутренних факторов, находятся в постоянном поиске своих собственных балансов между преимуществами диверсификации и сфокусированности и вырабатывают свои специфические стратегии развития, полностью не исключаящие и несвязанную и конгломератную диверсификацию. Различие в динамизме развития отраслей становится одним из самых важных условий, влияющих на перспективы многопрофильных компаний;

- корпоративный родительский стиль современных многопрофильных компаний имеет тенденцию к активному балансу между интересами центра и бизнес-единиц. Наиболее привлекательными и эффективными оказываются стили, предполагающие обмен ресурсами и компетенциями между головной и дочерними компаниями;

- многопрофильные компании в настоящее время используют холдинговые и мультидивизиональные структуры, но при этом все больше и больше переходят или частично включают структуры квазирыночного характера, базирующиеся не только и не столько на владельческом или административном контроле, сколько на контроле с помощью сети контрактных отношений, совместных проектах и программах, владении уникальными

и ценными ресурсами и компетенциями. В динамично развивающихся высокотехнологичных отраслях активное развитие получают сетевые и модульные структуры, выстраивающиеся на отношениях горизонтальной кооперации, аутсорсинга, открытой передачи знаний вокруг одного или нескольких центров интеграции. Владельческий и административный контроль все больше превращается в сложную «оркестрацию» отношений между бизнес-единицами с использованием широкого спектра контрактных, поведенческих, организационно-культурных и ментальных инструментов. Количество уровней структуризации сокращается. Организационные структуры конгломератов становятся более разнообразными и гетерогенными, предполагающими использование различных типов структур на разных уровнях и в разных отраслях и группах дочерних компаний.

В-третьих, ключевыми отличиями организационного развития МКОП являются необходимость поиска баланса между сфокусированностью и диверсификацией, индивидуальной оптимальной степени диверсификации, достижение связанности между бизнес-единицами и одновременного соответствия динамике внешней среды. Для современных МКОП необходима разработка новых типов связанности бизнес-единиц корпораций: информационно-технологической, на основе интеллектуальных ресурсов, бизнес-моделей.

В-четвертых, современные многопрофильные компании все чаще осознают важность достижения гармонии между стратегическими интересами центрального офиса и операционной эффективностью бизнес-единиц. В условиях динамично меняющегося рынка, где инновации и адаптивность играют ключевую роль, организации стремятся к созданию сред, способствующих активному обмену ресурсами и компетенциями между головной компанией и ее дочерними структурами. Одним из наиболее привлекательных подходов становится внедрение гибких управленческих стилей, которые не только учитывают потребности отдельных бизнес-единиц, но и создают платформы для коллективного использования знаний и опыта. Обмен информацией, технологиями и ресурсами между различными подразделениями способствует не только быстрому реагированию на изменения рынка, но и реализации синергетического эффекта, когда объединенные усилия приводят к более высоким результатам, чем у каждой единицы в отдельности.

Таким образом, компании, фокусирующиеся на взаимовыгодном сотрудничестве и эффективном управлении ресурсами, могут не только повысить свою устойчивость, но и стать лидерами в своей отрасли, прокладывая путь к новым инновационным достижениям и рыночным возможностям. Последним предоставляется заметная, но не широкая автономия. Корпоративный центр в таких стилях вовлечен в совместную выработку общих стратегий, сознательное перераспределение ресурсов, поиск и реализацию синергетических эффектов, стимулирование горизонтальной кооперации между бизнес-единицами и поиска ими

новых рыночных возможностей, формирование единой корпоративной идентичности, развитие общекорпоративных функций, повышающих эффективность в дочерних компаниях. Как и в случае со стратегией, успешные родительские стили носят ситуационный, индивидуальный характер и базируются на учете многообразных факторов, воздействующих на конкретную корпорацию и ее бизнес-единицы.

Во **второй главе** диссертации «Стратегическое управление структурными изменениями и стратегическая адаптация многопрофильных коммерческих организаций в промышленности» проанализированы основные методические подходы к проведению структурных изменений и обеспечению стратегической адаптации многопрофильных организаций. Сделан вывод, что управление структурными изменениями и стратегическая самоадаптация МКОП должны включать такие элементы, как: достижение организационной амбидекстрии, направленной на одновременное достижение операционной эффективности и расширение поисковой деятельности; обеспечение хозяйственной близости бизнес-единиц; выбор наиболее эффективного стиля корпоративного управления. Данные аспекты являются важными элементами управления структурными изменениями для обеспечения конкурентоспособности и устойчивого функционирования.

В научной литературе до настоящего времени отсутствуют эмпирические доказательства ключевых компонентов стратегического управления структурными изменениями МКОП. Для верификации элементов структурных изменений, позволяющих достичь конкурентоспособности, автор посетил более 20 МКОП и более 140 промышленных предприятий – бизнес-единиц МКОП. Проведено глубинное интервьюирование 52 экспертов – руководителей, отвечающих за развитие МКОП, в течение примерно пяти лет – с 2019 по 2023 год.

Для анализа отобраны 27 многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, включающих 57 субхолдингов и 2 864 предприятия различных отраслей. У всех вошедших в выборку многопрофильных коммерческих организаций компания-ядро является промышленной. Анализ влияния различных элементов структурных изменений МКОП на достижение конкурентоспособности представлен в таблице 1.

Эмпирический анализ на данных российских МКОП подтвердил следующие элементы структурных изменений: достижение сбалансированности интересов центральной компании-ядра и бизнес-единиц МКОП, организация эффективного трансфера знаний, компетенций и ресурсов между бизнес-единицами, обеспечение хозяйственной близости бизнес-единиц МКОП, наличие механизма внедрения структурных изменений, формирование общей модели организационного развития, обеспечение амбициозного предпринимательства бизнес-единиц МКОП, эффективный корпоративный родительский стиль, – являющиеся ключевыми

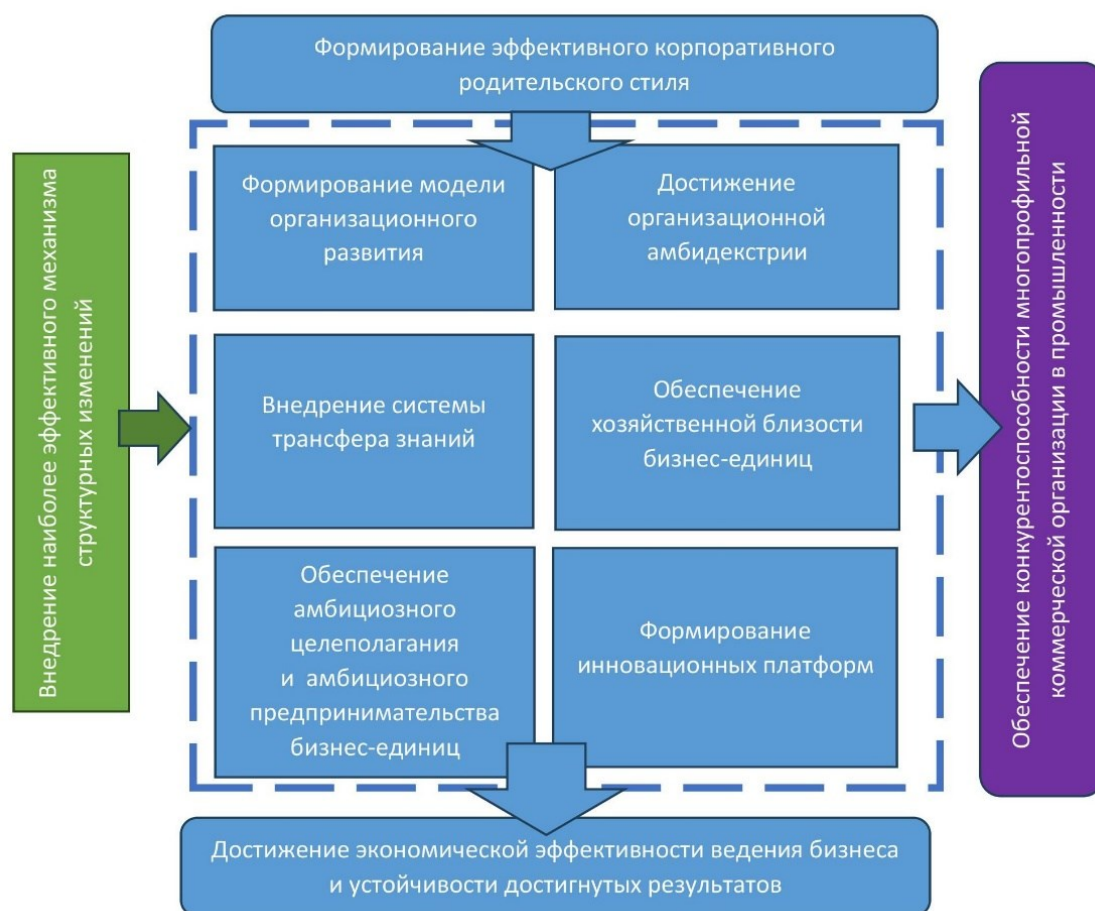
в структурных изменениях для МКОП с целью достижения ими конкурентоспособности, что отражено на рисунке 1.

Таблица 1 – Ключевые элементы структурных изменений с целью повышения конкурентоспособности МКОП

Независимые показатели	Нестандартизированные коэффициенты	Стандартизированные коэффициенты
Константа (β_0)	0,316 (0,095)	-
Достижение организационной амбидекстрии	0,548*** (0,052)	0,537***
Организация эффективного обмена ресурсами, в том числе персонала	0,525* (0,047)	0,534*
Обеспечение хозяйственной близости бизнес-единиц МКОП	0,224*** (0,019)	0,243***
Выход бизнес-единиц МКОП на внешние рынки	0,108** (0,019)	0,105**
Наличие инновационной платформы МКОП	0,373** (0,065)	0,382**
Формирование зон стратегического хозяйствования	0,131** (0,039)	0,138**
Формирование общей модели организационного развития	0,704* (0,036)	0,709*
Формирование общего бренда бизнес-единицы	0,060* (0,047)	0,069*
Разработка проектов, направленных на рост и развитие бизнес-единицы	0,119* (0,055)	0,112*
Формирование механизма трансфера знаний и компетенций	0,617** (0,074)	0,625**
Обеспечение амбициозного целеполагания и развития амбициозного предпринимательства бизнес-единиц	0,494** (0,021)	0,482**
Наличие механизма структурных изменений	0,469** (0,053)	0,483**
Общая технологическая стратегия	0,107** (0,037)	0,105**
Обеспечение амбициозного целеполагания и амбициозного предпринимательства бизнес-единиц МКОП	0,612** (0,051)	0,604**
Эффективный корпоративный родительский стиль	0,677** (0,049)	0,679**
Размер МКОП	0,062** (0,031)	0,058**
Скорректированный R ²	0,24	
Количество наблюдений	183	
Примечания 1 В скобках даны стандартные ошибки. 2 * $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$.		

Источник: составлено автором.

На основе верифицированных элементов структурных изменений МКОП разработана методология комплексного исследования стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности, которая, на взгляд автора, должна иметь логику и последовательность, представленные на рисунке 2.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Ключевые элементы стратегического управления структурными изменениями в российских многопрофильных коммерческих организаций в промышленности

Во второй главе также проводится эмпирический анализ наиболее эффективного для проведения структурных изменений корпоративного родительского стиля, который позволил выделить такие его ключевые характеристики, как: достижение сбалансированности интересов центральной компании-ядра и бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций, организация эффективного трансфера знаний, компетенций и ресурсов между бизнес-единицами и обеспечение их хозяйственной близости. При этом для успешного стратегического управления структурными изменениями важен как корпоративный родительский стиль с одной стороны, так и хозяйственная близость бизнес-единиц МКОП – с другой, что подтверждается эмпирической проверкой влияния хозяйственной близости бизнес-единиц на эффективность МКОП.

Построенная в диссертации модель, описывающая влияние различных типов хозяйственной близости на эффективность деятельности бизнес-единиц многопрофильных корпоративных организаций, продемонстрировала свою значимость.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Концептуальная модель методологии проведения диссертационного исследования

Результаты моделирования показали, что при моделировании чистой прибыли от продажи новых продуктов МКОП ключевыми факторами роста чистой прибыли оказались технологическая и социальная близость. Географическая близость не оказала существенного влияния на этот показатель. При моделировании количества выведенных новых продуктов на рынок ключевыми факторами стали географическая и технологическая близость, за которыми следовали социальная и организационная близость. При моделировании повышения количества зарегистрированных МКОП патентов значимыми факторами стали организационная, технологическая и организационная близость. Социальная близость

оказалась наименее значимым фактором. Таким образом, стратегическое управление структурными изменениями должно быть направлено на обеспечение четырех типов хозяйственной близости бизнес-единиц МКОП: географической, технологической, организационной и социальной. Кроме того, в зависимости от тех целей, которые ставит перед собой МКОП, можно комбинировать инвестиции в те или иные виды хозяйственной близости и тем самым добиваться достижения поставленных задач.

Организационная адаптация предполагает соответствие организационной структуры, типа поведения и лидерства динамике внешней среды. При этом динамизм внешней среды является определяющим для получения эффектов амбидекстрии. По мере роста сложности, неоднозначности и высокой конкуренции во внешней среде МКОП все больше нуждаются в инструментах, способных решать противоречивые требования внутренней среды. В этой связи во второй главе проведено исследование достижения организационной амбидекстрии МКОП и показано, что организационная амбидекстрия бизнес-единиц может повлиять на достижение организационной амбидекстрии всей МКОП при выполнении следующих условий:

- выстраивании единой системы управления и трансфера знаний, так как именно знания позволяют бизнес-единицам создавать преимущества и возможности для достижения стратегических целей. Обмен знаниями между бизнес-единицами позволяет им получить доступ к внешним знаниям, что способствует обнаружению новых производственных возможностей, стимулировать развитие инкрементальных и радикальных инноваций, доступных всем бизнес-единицам многопрофильной организации;

- развитию компетенций к абсорбции знаний в бизнес-единицах МКОП, так как именно эти компетенции у бизнес-единиц будут способствовать успешному преобразованию внутренней базы знаний и поглощенных знаний других бизнес-единиц в новые и улучшенные продукты и услуги, тем самым способствуя появлению инкрементальных и радикальных инноваций в рамках всей многопрофильной организации;

- совместное использование ресурсов и возможностей бизнес-единицами. Бизнес-единицы МКОП имеют больше возможностей в «оркестрации» ресурсов (обладая комплементарными ресурсами), мобилизации финансовых и информационных ресурсов, а также распределении ресурсов между альтернативными проектами.

Показано, что достижение организационной амбидекстрии способствует росту продаж и повышению рыночной доли, росту прибыли, повышению производительности, конкурентоспособности, стратегической устойчивости.

Автором разработана модель, представленная на рисунке 3, которая позволяет осуществить выбор оптимального портфеля инструментов, направленных на повышение эффективности текущей и поисковой деятельности в бизнес-единицах МКОП, а также провести анализ влияния достижения организационной амбидекстрии на конкурентоспособность МКОП. Новизна модели заключается в объединении нескольких направлений исследований взаимосвязи организационной амбидекстрии и экономической эффективности. Представленная комплексная модель позволяет анализировать решение компании об использовании оптимального набора инструментов, позволяющих совершенствовать устоявшееся производство и формировать базу для развития новых видов деятельности, достижения организационной эффективности, и экономический результат компании, выраженный уровнем производительности, долей сертифицированной по международным стандартам продукции и количеством компетенций у организации.

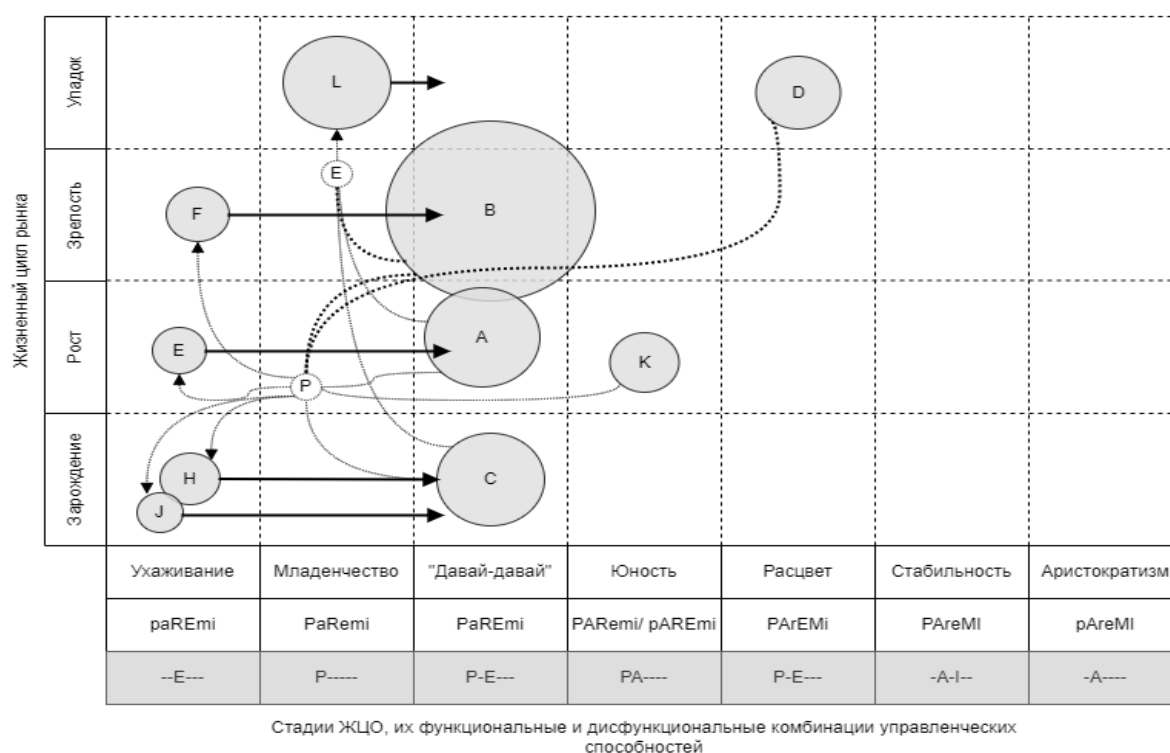


Источник: составлено автором.

Рисунок 3 – Концептуальная модель взаимосвязи сбалансированного набора инструментов, достижения организационной амбидекстрии бизнес-единицами и эффективности МКОП

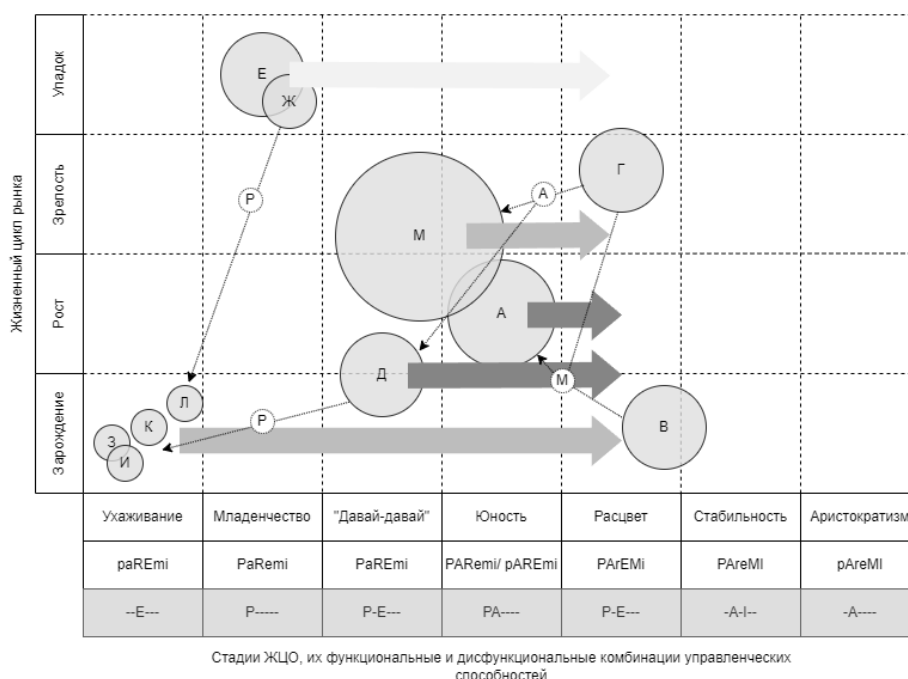
В третьей главе «Исследование моделей организационного развития многопрофильных коммерческих организаций и входящих в них бизнес-единиц в российской промышленности» разработаны общие модели организационного развития МКОП и входящих в них бизнес-единиц. Модель организационного развития бизнес-единицы базируется на модели ЖЦО И. Адизеса, дополненной двумя укрупненными управленческими компетенциями: управлением инкрементальными (модификационными) инновациями и управлением радикальными инновациями. Предлагаемая модель бизнес-единицы предполагает, что ее развитие структурируется как поступательное прохождение организации через этапы ЖЦО путем развития необходимых для следующего этапа управленческих компетенций.

Модель организационного развития МКОП сформулирована как двумерная матрица, одно из измерений которой представляется собой ЖЦО, а второе – ЖЦ отрасли. Каждая из бизнес-единиц отражается с помощью круга, размер которого обозначает долю деятельности в общем объеме деятельности корпорации. Рассмотрение модели развития МКОП позволило выявить три типа моделей организационного развития: развитие к основной бизнес-единице – «рост к ядру», развитие к передовой бизнес-единице «рост к пику», развитие к оптимальной стадии, что отражено на рисунках 4-6 соответственно.



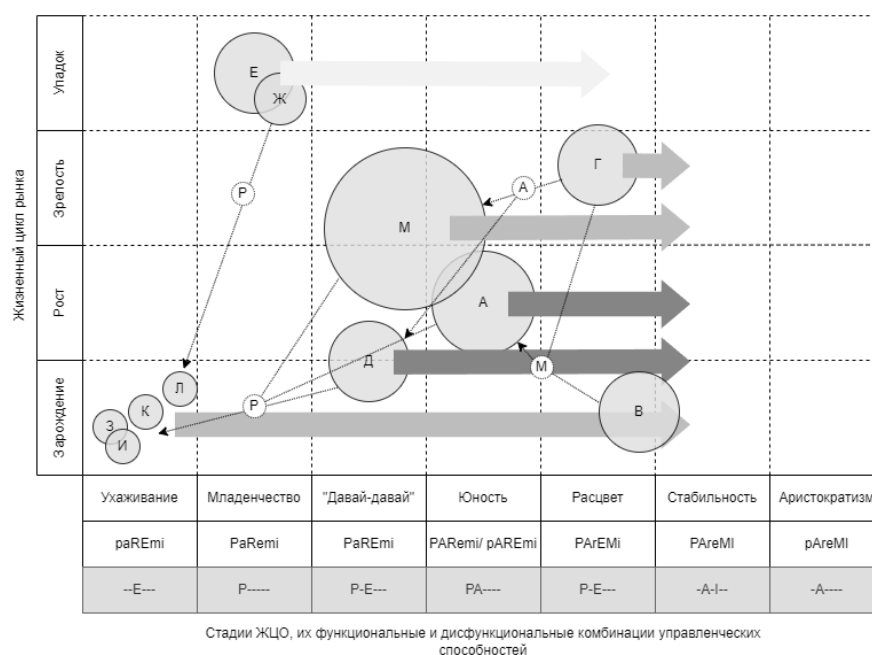
Источник: составлено автором.

Рисунок 4 – Модель организационного развития многопрофильных коммерческих организаций в промышленности «рост к ядру»



Источник: составлено автором.

Рисунок 5 – Модель организационного развития многопрофильных коммерческих организаций в промышленности «рост к пику»



Источник: составлено автором

Рисунок 6 – Модель организационного развития многопрофильных коммерческих организаций в промышленности «рост к оптимуму»

Разработанные общие модели были использованы для формирования моделей организационного развития для нескольких многопрофильных коммерческих организаций в промышленности: ПАО «Севергрупп», ГМК «Норильский никель», ПАО «Русгидро», ПАО «Сургутнефтегаз», ПАО «ММК», ПАО «НЛМК», АО «Трансмашхолдинг», ПАО «Татнефть» и входящих в них бизнес-единиц. Был определен стратегический портфель

бизнес-единиц указанных компаний, его параметры и позиция в рамках матрицы ЖЦО – ЖЦ отрасли. По результатам рассмотрения моделей организационного развития доказано, что для российских МКОП наиболее эффективными являются две модели: «рост к ядру» и «рост к пику». В диссертации для каждой стратегии разработаны модели организационного развития корпорации (изменение состава и характеристик портфеля бизнес-единиц) и модели трансфера управленческих компетенций.

Опрос экспертов показал, что компетенции, сформулированные И. Адизесом, не в полной мере отражают формирование требуемых компетенций для внедрения структурных изменений. В частности, в работе выявлены еще две укрупненные управленческие компетенции: управление инкрементальными (модификационными) инновациями и управление радикальными инновациями, – представленные в таблице 2.

Результативность предлагаемых моделей организационного развития обуславливается влиянием на внедрение предлагаемых стратегий организационных моделей различных факторов. По сути, внедрение организационных моделей в этих стратегиях можно рассматривать как организационные изменения, а ключевые факторы, влияющие на их внедрение, представляют собой факторы организационных изменений.

Таблица 2 – Характеристика ключевых компетенций перехода к моделям «рост к ядру» и «рост к пику»

Управление инкрементальными инновациями (М)	Управление радикальными инновациями (R)
Совершенствование существующих продуктов и процессов	Внедрение принципиально новых технологий
Продуктовые характеристики четко заданы, потребности потребителей заранее определены	Исследование и разработка принципиально новых продуктов и технологий проводятся группами исследователей в отделах НИОКР
Основа конкурентного преимущества – низкая стоимость производства	Полное превосходство над старыми технологиями
Специфические рынки – первостепенное внимание	Специфические рынки – второстепенное внимание
«Втягивание» потребителей (pull strategy)	Технологическое давление (push strategy)

Источник: составлено автором.

Проведенный в работе анализ исследований по данной проблематике позволил выявить следующие факторы: наличие, структурность и принятие сотрудниками стратегического видения изменений (ВИД); готовность и способность к изменению (ГОТ); наличие и компетентность команды организационных изменений (КМД); эффективность и стабильность коммуникаций (КММ); уровень мотивации команды и агентов изменений (МОТ); вовлеченность стейкхолдеров (СТК); обучение и наделение полномочиями (ОБУ); управление организационным сопротивлением (СОП); лидерство (ЛИД); структурный подход к управлению изменениями (СТР); мониторинг и измерение результатов изменений (ИЗМ); поступательность и устойчивость изменений (УСТ).

Для определения значимости каждого из факторов внедрения организационных моделей в МКОП ООО «Севергрупп», ГМК «Норильский никель», ПАО «Русгидро», ПАО «Сургутнефтегаз», ПАО «ММК», ПАО «НЛМК», АО «Трансмашхолдинг», ПАО «Татнефть» и входящих в них бизнес-единиц в разрезе каждой из предложенных моделей был проведен анализ с использованием метода DEMATEL.

Результаты анализа показали, что значимость факторов при внедрении разных организационных моделей стратегиях заметно отличается.

Результатом исследования, представленного в третьей главе, стала разработка методики оценки выбора модели организационных преобразований многопрофильных коммерческих организаций в промышленности. Так, на первом шаге определяется объем деятельности МКОП на основе данных о годовом обороте (выручке). Доля деятельности бизнес-единиц в общем объеме деятельности МКОП определяется исходя из тех же данных. На втором шаге определяется стадия ЖЦО укрупненно применительно к бизнес-единице в целом с использованием опросного инструмента и экспертных суждений представителей компании. Третий шаг предполагает определение стадии ЖЦ отрасли на основе сформированных показателей. Четвертый шаг методологии предполагает формирование модели стратегического портфеля МКОП. Пятый шаг направлен на формирование альтернативных моделей организационного развития на основе анализа стратегического портфеля бизнес-единиц МКОП. Шестой шаг направлен на определение управленческих компетенций, необходимых для выхода на новый целевой уровень организационного развития бизнес-единиц МКОП.

Сравнивая модели организационного развития «рост к ядру» и «рост к пику» между собой, можно отметить, что последняя представляется как более сложная и продолжительная по времени реализации стратегия. Требуется трансформировать большее количество бизнес-единиц. Организационное развитие бизнес-единиц предполагает прохождение большего количества стадий ЖЦО. Количество переносимых компетенций между бизнес-единицами больше, направления их переноса более комплексные.

Кроме того, результатом стала сформулированная новая принципиальная схема оценки создания конкурентных преимуществ при реализации моделей «рост к пику» и «рост к ядру», включающая оценку создания устойчивых конкурентных преимуществ в области финансовых, клиентских, операционных показателей и показателей развития.

Методика оценки выбора модели организационных преобразований многопрофильных промышленных организаций «рост к пику» или «рост к ядру» основана на анализе модели эффективности моделей организационного развития.

Модель включает три ключевых компонента (1)

$$УС_i = \sum_{i=1}^m \sum_{k=1}^o \mathcal{E}_i^H \times КП_{ik} \times ПС_{ik}, \quad (1)$$

где $УС_i$ – устойчивые конкурентные преимущества;

$\mathcal{E}$ – эффекты для многопрофильной организации от реализации той или иной модели организационного развития (среднее значение среди экспертов);

m – общее количество конкурентных преимуществ;

o – общее количество бизнес-единиц МКОП;

i – порядковый номер конкурентного преимущества;

k – порядковый номер бизнес-единицы МКОП;

КП – конкурентные преимущества при реализации той или иной модели организационного развития (среднее значение среди экспертов);

ПС – потенциал создания не копируемых преимуществ для компании при реализации той или иной модели организационного развития (среднее значение среди экспертов).

В качестве эффектов были выбраны показатели по четырем ключевым направлениям деятельности компании: финансовые, клиентские, операционные и развития, – представленные в таблице 3.

Таблица 3 – Перечень эффектов, формируемых для МКО в промышленности при внедрении моделей организационного развития

Финансовые показатели	Клиентские показатели	Операционные показатели	Показатели развития
ФП.1 Рост выручки	КЛ.1 Рост выручки новым клиентам	ОП.1 Повышение общей эффективности оборудования	ПР.1 Увеличение освоенной новой продукции в период времени
ФП.2 Повышение операционной прибыли	КЛ.2 Рост выручки на новых рынках (сегментах) сбыта	ОП.2 Повышение фондоотдачи и производительности труда	ПР.2 Повышение продаж от новой продукции
ФП.3 Рост рентабельности продаж	КЛ.3 Увеличение доли продаж	ОП.3 Повышение качества процессов и конечной продукции	ПР.3 Сокращение времени до рынка для новой продукции
ФП.4 Рост рентабельности используемого капитала	КЛ.4 Повышение лояльности клиентов	ОП.4 Повышение экологичности и безаварийности производства	ПР.4 Освоение новых навыков сотрудниками
ФП.5 Снижение себестоимости продукции	КЛ.5 Увеличение количества клиентов / улучшение удержания клиентов	ОП.5 Повышение гибкости производства (сокращение затрат ресурсов и времени на реагирование на изменения)	ПР.5 Рентабельность вложений в исследования и разработки
ФП.6 Рост рыночной стоимости (капитализация)	КЛ.6 Повышение стоимости бренда	-	-

Источник: составлено автором.

Конкурентные преимущества для МКОП от внедрения той или иной модели организационного развития представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Конкурентные преимущества, формируемые для МКОП при внедрении моделей организационного развития

Обозначение показателя	Конкурентные преимущества
КП.1	Обмен знаниями, навыками, опытом в сфере производства, маркетинга, инноваций и т.п.
КП.2	Совместное использование производственных ресурсов, инновационных технологий, торговых марок и т.п.
КП.3	Возникновение экономии от масштаба и/или разнообразия
КП.4	Снижение рисков, обусловленных поведением смежных участников цепочки создания ценности, и транзакционных издержек
КП.5	Более полный контроль над качеством продукции
КП.6	Возможность оптимального распределения ресурсов и максимизации прибыли применительно ко всей цепочке создания ценности
КП.7	Вход в прибыльную сферу бизнеса (например, связанную с предоставлением вспомогательных услуг)
КП.8	Возможность перераспределения производственных, коммерческих и финансовых ресурсов в более перспективные направления деятельности
КП.9	Компенсация убытков, обусловленных проблемами в одном из направлений деятельности (сезонные спады, изменение законодательных ограничений, налоговой политики и т.п.) за счет других направлений
КП.10	Расширение профессиональных компетенций персонала
КП.11	Повышение гибкости и адаптивности за счет делегирования управленческих полномочий
КП.12	Улучшение возможностей оперативного изменения параметров выпускаемой продукции и организации новых производств
КП.13	Обеспечение комплексного подхода и масштабирование при внедрении новых технологий
КП.14	Оптимизация внутреннего учета
КП.15	Сокращение финансовых затрат за счет улучшения условий доступа к финансовым ресурсам
КП.16	Снижение имитируемости продукции, технологий, компетенций и проч. за счет повышения комплексности деятельности

Источник: составлено автором.

Результаты апробации разработанной методики на модельных кейсах нескольких многопрофильных коммерческих организаций в промышленности отражены в таблице 5.

Как показывают результаты анализа, различие в общих оценках успешности внедрения моделей организационного развития составляет не более 10% (например, для «Северстали», «Норильского никеля», ММК).

Таблица 5 – Результаты анализа модельных кейсов

Название МКОП	Оценка совокупного эффекта от внедрения моделей организационного развития, в баллах		Различие в эффективности, в процентах
	Рост к пику	Рост к ядру	
ООО «Севергрупп»	293	271	8
ГМК «Норильский никель»	344	358	4
ПАО «Русгидро»	195	279	53
ПАО «Сургутнефтегаз»	217	306	47
ПАО «ММК»	227	261	6
ПАО «НЛМК»	284	359	17
ПАО «Татнефть»	394	316	14
АО «Трансмашхолдинг»	264	301	12

Источник: составлено автором.

Несмотря на то что внедрение организационных моделей «рост к пику» или «рост к ядру» отличается в части создания совокупного эффекта от внедрения структурных изменений, считается, что в случаях, если оценка совокупного эффекта не превышает 10%, для принятия окончательного решения рекомендуется оценка организационной готовности бизнес-единиц МКОП к проведению структурных изменений.

Кроме того, в третьей главе разработана авторская методика оценки организационной зрелости МКОП и ее бизнес-единиц, оценивающая возможность успешного внедрения структурных изменений, включающая такие критерии оценки, как: ценности, стратегия, целеполагание, вовлеченность, организационная структура, клиентоориентированность, система учета, возможность самостоятельного финансирования проектов стратегических изменений и достижение окупаемости проектов стратегических изменений, инфраструктура, роль генерального директора, риски стратегических изменений. В отличие от существующих методик обосновано, что для МКОП важными являются критерии безопасности труда, производственной инфраструктуры, повышения эффективности операционной деятельности и снижения затрат.

Предложенная методика верифицирована при помощи экспертной сессии. Состав экспертов включал 21 респондента – руководителей центров, отвечающих за развитие МКОП и эффективность проведения структурных изменений.

Рассмотренная система оценки уровня организационной зрелости бизнес-единиц МКОП показала свою адекватность на долгосрочном горизонте. Правильная приоритизация точек приложения усилий на базе предложенных элементов позволяет обеспечивать стратегическую устойчивость полученных результатов от проведения структурных изменений.

В четвертой главе «Совершенствование стратегического управления структурными изменениями многопрофильных коммерческих организаций в промышленности для повышения их конкурентоспособности» обосновано, что конечная цель стратегического управления структурными изменениями – достижение устойчивой конкурентоспособности МКОП. Исследование достижения устойчивой конкурентоспособности многопрофильных коммерческих организаций позволило сделать следующие выводы:

- 1) Ключевыми факторами устойчивой конкурентоспособности многопрофильных коммерческих организаций в промышленности является: развитие зон стратегического хозяйствования бизнес-единиц МКОП, амбициозное целеполагание и обеспечение амбициозного предпринимательства бизнес-единиц МКОП, обеспечение обмена знаниями между бизнес-единицами МКОП и формирование инновационных платформ.

2) Для успешного внедрения структурных изменений необходимо создание эффективной системы целеполагания, направляющей усилия сотрудников на достижение конкретных задач. Амбициозный подход к целеполаганию необходим для введения персонала в состояние умеренного стресса, что стимулирует постоянную концентрацию на достижении новых стратегических целей. Это позволяет вовлекать сотрудников в процесс изменений и повышает устойчивость достигнутых результатов. Постановка амбициозных и измеримых целей помогает МКОП и их бизнес-единицам достигать высоких уровней производительности и устойчивости, улучшая их положение на рынке.

3) Модель стимулирования амбициозного предпринимательства должна учитывать внешнюю (рыночную) среду, ресурсы бизнес-единицы, доступ к внешним ресурсам (или ресурсам МКОП) и внешние возможности. В теории запланированного поведения воспринимаемый поведенческий контроль относится к восприятию людьми своей способности к определенному поведению. Он включает воспринимаемый контроль над рядом факторов окружающей среды, которые могут облегчить или затруднить поведение, таких как возможности, предлагаемые на новых рынках, и ресурсы, которые можно получить из окружающей среды.

4) Важнейшим элементом стратегического управления структурными изменениями в многопрофильной компании является организация передачи знаний и компетенций между бизнес-единицами. Эффективность и конкурентоспособность МКОП зависят от способности передавать и распространять знания внутри организации и за ее пределами. Основная цель передачи знаний заключается в обеспечении мобильности ценных, редких, уникальных и незаменимых ресурсов знаний внутри МКОП посредством внутренней адаптации передаваемых знаний.

Для моделирования эффективности передачи знаний внутри МКОП в диссертации применен методический подход с использованием нелинейных производственных функций Кобба – Дугласа. На основе модели проанализированы различные схемы построения модели управления знаниями внутри МКОП и варианты обмена результатами НИОКР в зависимости от того, являются ли предприятия партнерства встроенными в цепочку добавленной стоимости МКОП или независимыми от основной деятельности фирмы-ядра.

Согласно проведенному эмпирическому анализу, представленному в таблице 6, создание знаний и технологий в бизнес-единицах, встроенных в цепочку добавленной стоимости, и их передача в бизнес-единицы, не встроенные в цепочку добавленной стоимости, оказывают незначительное влияние на рост их прибыли.

Таблица 6 – Эффект передачи знаний, технологий и инновационных продуктов

Бизнес-единицы МКОП	Изменение DTFP	Доля изменения DTFP за счет передачи инновационных продуктов	Доля изменения DTFP за счет передачи технологий	Доля изменения DTFP за счет передачи знаний и компетенций
МКОП	3,61	0,48	0,33	0,29
Бизнес-единицы, создающие самостоятельно знания, технологии, новые продукты	4,25	0,18	0,19	0,27
Бизнес-единицы, не создающие самостоятельно знания, технологии, новые продукты	3,11	0,79	1,44	0,98

Источник: составлено автором.

В целом проведенное исследование позволило сделать ряд выводов:

- чем больше бизнес-единиц самостоятельно создают знания и технологии и передают их в бизнес-единицы МКОП, не создающие самостоятельно знания и технологии, тем выше эффективность бизнес-единиц, не инвестирующих в ИиР, поэтому для повышения результативности всего МКОП необходимо стимулирование создания знаний и технологий, а также эффективных механизмов их трансфера;

- знания и технологии, приобретаемые бизнес-единицами, самостоятельно не создающими знания и технологии, и переданные другим бизнес-единицам МКОП, оказывают значительное влияние на эффективность как бизнес-единиц, так и всего МКОП;

- наибольший эффект от передачи знаний и технологий, выраженный в темпе прироста прибыли от продаж инновационной продукции, будет наблюдаться у бизнес-единиц, встроенных в цепочку добавленной стоимости МКОП.

Таким образом, инновации и знания играют ключевую роль в конкурентоспособности многопрофильных организаций. Важнейшим элементом стратегического управления структурными изменениями в многопрофильной компании является организация передачи знаний и компетенций между бизнес-единицами. Эффективность и конкурентоспособность МКОП зависят от способности передавать и распространять знания внутри организации и за ее пределами. Основная цель передачи знаний заключается в обеспечении мобильности ценных, редких, уникальных и незаменимых ресурсов знаний внутри МКОП посредством внутренней адаптации передаваемых знаний.

5) Ключевым вопросом построения платформы открытых инноваций в МКОП является участие бизнес-единиц в открытых инновациях и его влияние на эффективность инновационной деятельности МКОП, поскольку бизнес-единицы встроены во внутренние сети обмена, которые обеспечивают приток и отток знаний, связанных

с инновациями, таким же образом, как они подключены к внешним сетям для входящих и исходящих инноваций. В этой связи в четвертой главе проведен анализ того, насколько внешние входящие инновации более выгодны, чем внутренние входящие инновации, поскольку бизнес-единицы внутри МКОП имеют потенциальное преимущество, заключающееся в том, что они могут полагаться как на внешних партнеров, так и на внутренние бизнес-единицы, чтобы поддерживать свой процесс разработки новых продуктов. Корпоративная сеть, таким образом, позволяет бизнес-единицам предоставлять знания своим коллегам в их стремлении вывести новые продукты на рынок. Результаты эмпирического анализа представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Влияние структуры инновационной платформы на результативность инновационной деятельности МКОП

Переменные	Показатели	Нестандартизированные переменные			
		Модель 1	Модель 2	Модель 3	Модель 4
Контрольные	Константа	-0,0641 (0,043)	-0,0387 (0,032)	-0,0634 (0,027)	-0,0539 (0,049)
	Отрасль	0,027 (0,016)	0,023 (0,014)	0,025 (0,014)	0,021 (0,015)
Зависимые	Размер бизнес-единиц	-0,006	-0,002	-0,009	-0,004
	Предпринимательская ориентация	0,013** (0,006)	0,019* (0,008)	0,023** (0,006)	0,011** (0,003)
	Рыночная ориентация	0,022** (0,006)	0,029* (0,008)	0,026** (0,011)	0,016** (0,013)
	Ориентация на обучение	0,034** (0,008)	0,025* (0,009)	0,018** (0,011)	0,026** (0,007)
	Уровень диверсификации	0,044* (0,026)	0,059* (0,019)	0,031** (0,021)	0,046* (0,023)
	Встроенность в цепочку создания ценности МКОП	0,025** (0,011)	0,039* (0,012)	0,027*** (0,007)	0,026** (0,013)
Независимые	Внешние входящие инновации	-	0,038** (0,017)	-	0,028** (0,014)
	Внешние исходящие инновации	-	0,032** (0,024)	-	0,035** (0,022)
	Собственные входящие инновации	-	-	-0,024** (0,008)	-0,021** (0,007)
	Собственные исходящие инновации	-	-	0,036** (0,013)	0,034** (0,010)
Значимость	R ²	0,341	0,353	0,369	0,409
	F	18,423***	16,481***	15,892***	13,769***
	N	318	318	318	318
Примечания 1 В скобках даны стандартные ошибки. 2 *** – $p < 0,01$; ** – $p < 0,05$; * – $p < 0,10$.					

Источник: составлено автором.

Большинство бизнес-единиц, конкурирующих в высокотехнологичных отраслях, демонстрируют значительно лучшие инновационные результаты, в то время как те, которые конкурируют в средне- и низкотехнологичных отраслях, показывают

противоположную зависимость. В соответствии с полученными результатами внешние входящие инновации и внутренние исходящие инновации коррелируют положительно и значимо с инновационной результативностью.

Согласно представленным расчетам, участие бизнес-единиц в открытых инновациях выгодно, поскольку оно ориентировано на внешнюю сеть для приобретения инноваций и поиска идей, а также на внутреннюю сеть – для продажи и раскрытия инноваций и идей. Эти выводы имеют как исследовательское, так и управленческое значение.

Таким образом, результативность инноваций бизнес-единицы улучшается вследствие внутрисетевых исходящих инноваций, но не улучшается при внутрисетевых входящих инновациях. То есть межфирменный обмен знаниями, связанными с инновациями, выгоден для предоставляющей бизнес-единицы, но безразличен для получающей. Сочетание выгодных и нейтральных эффектов на производительность инноваций на уровне бизнес-единицы подразумевает, что внутрисетевые открытые инновации в целом выгодны для многоотраслевой фирмы, но это не исключает ситуации, когда некоторые подразделения получают больше преимуществ от внешних сетей, чем от внутренних.

В **пятой главе** «Формирование механизма внедрения структурных изменений многопрофильных коммерческих организаций в промышленности» представлен механизм внедрения структурных изменений в МКОП. Обосновано, что механизм внедрения структурных изменений включает: диагностику организационной готовности к проведению изменений и оценку потенциала повышения эффективности при внедрении структурных изменений; формирование организационной структуры проведения изменений; внедрение проектов структурных изменений, направленных на трансформацию операционной системы, системы управления и корпоративной культуры; выбор форм и методов управления структурными изменениями; выбор и оптимизацию инструментов повышения эффективности проведения структурных изменений для получения максимального эффекта; обеспечение стратегической устойчивости достигнутых результатов после внедрения структурных изменений, что отражено на рисунке 7.

Таким образом, внедрение структурных изменений, направленное на обеспечение конкурентоспособности МКОП, требует наличия специального механизма управления структурными изменениями в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности. С точки зрения процессного подхода данный механизм представляет собой последовательность управленческих действий с заданной целевой траекторией.



Источник: составлено автором.

Рисунок 7 – Ключевые блоки механизма структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности

Возможность многопрофильных организаций перераспределять имеющие ресурсы, в том числе человеческие, является ключевым преимуществом и отличием их от монопрофильной организации.

В пятой главе на основе эмпирических данных по 189 подразделениям МКОП и 457 сотрудникам, внедряющим проекты структурных изменений, в диссертационной работе подтверждено, что большую значимость на выполнение как финансовых, так и нефинансовых показателей проектов структурных изменений имеет перераспределение человеческих ресурсов от центральной фирмы-ядра к бизнес-единице, при этом для выполнения финансовых показателей бóльшую значимость имеют функциональные специалисты, чем специалисты общего профиля. Для выполнения нефинансовых показателей наблюдается обратная зависимость: специалисты общего профиля имеют бóльшую значимость, чем функциональные специалисты.

Положительный эффект перетока человеческих ресурсов от бизнес-единицы к центральной фирме-ядру сильнее для сотрудников, обладающих профессиональными компетенциями, чем для специалистов широкого профиля.

Данные 327 реализованных проектов в 16 многопрофильных коммерческих организациях, включающих 167 бизнес-единиц, направленных на одновременное на

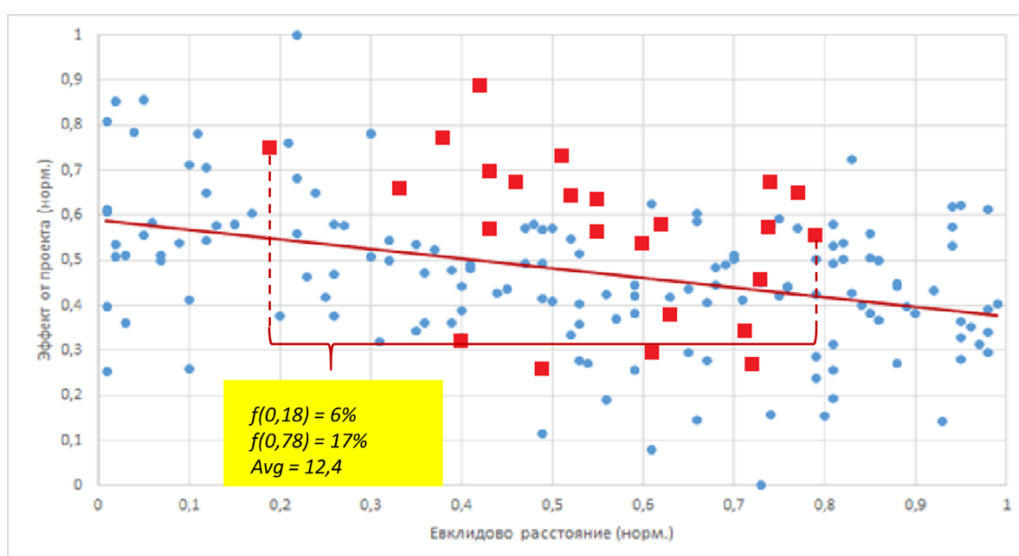
повышение эффективности текущей и поисковой деятельности, позволяют сделать вывод, что выбор оптимального набора инструментов совершенствования текущей и операционной деятельности помогает снизить разброс эффектов и увеличить их значения.

В качестве критерия оптимальности был выбран показатель «экономическая эффективность». Целевая функция, которая позволяет рассчитать значение критерия оптимальности («снижение операционных затрат»), была определена с помощью регрессионного анализа.

Для более полного понимания применения методов и инструментов в рамках проектов, направленных на улучшение текущей и поисковой деятельности, все инструменты были разделены на две категории:

- инструменты улучшения текущей деятельности: картирование, себестоимость, производительность труда, качество, методы решения проблем (МРП), Just In Time (JIT);
- инструменты развития новых видов деятельности: финансирование ИиР, адаптация зарубежных технологий/оборудования, разработка новых технологий для производства новой продукции, использование инструментов открытых инноваций.

На рисунке 8 красными квадратами обозначены инструменты по реализации поисковой деятельности, а синими – проекты по совершенствованию текущей.



Источник: составлено автором.

Рисунок 8 – Эффект от реализации инструментов по совершенствованию текущей (синий цвет) и поисковой (красный цвет) деятельности

Диаграмма демонстрирует линию тренда (красный цвет), которая отражает обратную зависимость эффекта от Евклидова расстояния. Это означает, что чем ближе фактически примененные пакеты инструментов к оптимальным (Евклидово расстояние меньше), тем выше их эффект, то есть тем больший эффект с точки зрения достижения организационной амбидекстрии получит бизнес-единица многопрофильной коммерческой структуры.

Таким образом, определение оптимального соотношения инструментов совершенствования текущей и поисковой деятельности для достижения организационной амбидекстрии, оцениваемой в двух аспектах: повышении эффективности поисковой деятельности, выраженной количеством новых категорий продуктов и/или услуг, внедренных в отчетном году, и эффективности операционной деятельности, выраженной сокращением операционных затрат, – может быть проведено в два этапа.

В таблице 8 представлено влияние оптимального набора инструментов на достижение организационной амбидекстрии бизнес-единицы. Выбор оптимального набора инструментов совершенствования текущей и операционной деятельности позволяет снизить разброс эффектов и увеличить их значения.

Таблица 8 – Влияние оптимального набора инструментов на достижение организационной амбидекстрии бизнес-единицы

Результирующий показатель	Переменные	Эффект, в процентах
Результаты расчетов второй части модели – достижения организационной амбидекстрии		
Сокращение операционных затрат ($k1$)	Инструменты совершенствования текущей деятельности	12,4
	Инструменты совершенствования поисковой деятельности	10,1
Количество новых категорий продуктов, внедренных в отчетном году ($k2$)	Инструменты совершенствования текущей деятельности	1,2
	Инструменты совершенствования поисковой деятельности	2,8

Источник: составлено автором.

Расчетные значения достижения бизнес-единицами показателей организационной амбидекстрии и их влияние на эффективность ведения бизнеса МКОП приведены в таблице 9.

Таблица 9 – Влияние организационной амбидекстрии бизнес-единиц на эффективность ведения бизнеса многопрофильной коммерческой организации

Показатели эффективности	Производительность	Доля продукции, сертифицированной по международным стандартам	Количество новых компетенций организации в результате реализации проектов
1	2	3	4
Размер МКО (логарифм числа бизнес-единиц)	0,0019** (0,008)	0,0008** (0,0011)	0,0002*** (0,0007)
Показатель регионов присутствия МКО	0,0006*** (0,0004)	0,0126*** (0,0031)	0,0198*** (0,0023)
Логарифм числа отраслей, в которых работает МКО	0,00011*** (0,0003)	0,0004** (0,0007)	0,00084** (0,007)
Выручка от реализации	0,360 (0,098)	0,0731 (0,0014)	0,008 (0,0061)

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4
Логарифм количества новых продуктов, введенных в текущем году	0,280*** (0,0276)	0,0511*** (0,014)	0,149*** (0,00184)
Логарифм операционных затрат (логарифм удельного веса операционных затрат в общем объеме выручки от реализации)	0,0574*** (0,00025)	0,1637*** (0,00019)	0,1492*** (0,00017)
Число наблюдений	167	167	167
R ² , в процентах	73,072	79,338	78,437
Примечания 1 Представленные числа имеют значения маржинального эффекта. 2 Статистическая значимость коэффициентов: *** – $p \leq 0,001$; ** – $p \leq 0,01$; * – $p \leq 0,05$. 3 В скобках указаны робастные стандартные ошибки.			

Источник: составлено автором.

Показано, что достижение организационной амбидекстрии бизнес-единицами влияет на эффективность ведения бизнеса многопрофильными коммерческими организациями, при этом достижение эффективности поисковой деятельности в наибольшей степени влияет на показатель производительности и количество новых компетенций, в то время как совершенствование операционной деятельности – на долю сертифицированной по международным стандартам продукции в общем объеме производства компании и количество новых компетенций у организации за счет реализации проектов, направленных на достижение организационной амбидекстрии.

Выбор оптимального набора инструментов совершенствования текущей и операционной деятельности позволяет достичь организационной амбидекстрии бизнес-единицами и влияет на эффективность ведения бизнеса многопрофильными коммерческими организациями.

Таким образом, эмпирически обосновано, что достижение организационной амбидекстрии бизнес-единицами влияет на эффективность ведения бизнеса многопрофильными коммерческими организациями, при этом достижение эффективности поисковой деятельности в наибольшей степени влияет на показатель производительности и количество новых компетенций, в то время как совершенствование операционной деятельности – на долю сертифицированной по международным стандартам продукции в общем объеме производства компании и количество новых компетенций у организации за счет реализации проектов, направленных на достижение организационной амбидекстрии.

Завершающим этапом проведения структурных изменений в многопрофильной коммерческой организации являются формирование организационной устойчивости и стабилизация достигнутых результатов. Для достижения поставленных целей и обеспечения организационной устойчивости МКОП необходимо проводить

комплексный анализ всех внутренних и внешних факторов, оценивать их взаимодействие, выявлять причинно-следственные связи и разрабатывать соответствующие меры.

III Заключение

Исследование позволило определить особенности проведения структурных изменений в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности, выбора ими модели организационного развития и достижения экономической эффективности, полученной в результате внедрения структурных изменений. Полученные результаты можно суммировать в следующих основных выводах.

Многопрофильная коммерческая организация в промышленности – организация, которая объединяет несколько как связанных между собой, так и несвязанных бизнесов, где центральная фирма-ядро является промышленной компанией. При этом центральная фирма-ядро определяется: функциями, которые она выполняет по отношению к другим бизнес-единицам; значением для многопрофильной организации в целом; прочностью взаимоотношений с другими бизнес-единицами многопрофильной коммерческой организации; стратегической уникальностью, когда историческое развитие многопрофильной организации происходило именно вокруг нее; способностью транслировать организационные ценности, знания, информацию от одной бизнес-единицы к другой.

Стратегическое управление структурными изменениями является неотъемлемой частью управления развитием бизнеса. При этом скорость, с которой происходят эти структурные преобразования, является ключевым фактором, отличающим успешные многопрофильные компании от неуспешных.

Управление структурными изменениями и стратегическая самоадаптация должны включать такие элементы, как достижение организационной амбидекстрии, направленной на одновременное достижение операционной эффективности и расширение поисковой деятельности; обеспечение хозяйственной близости бизнес-единиц; выбор наиболее эффективного стиля корпоративного управления.

В проведенном диссертационном исследовании на основе эмпирического анализа данных российских МКОП подтверждены следующие элементы структурных изменений: достижение сбалансированности интересов центральной компании-ядра и бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций, организация эффективного трансфера знаний, компетенций и ресурсов между бизнес-единицами, обеспечение хозяйственной близости бизнес-единиц МКОП, наличие механизма внедрения структурных изменений, формирование общей модели организационного развития, формирование общей технологической стратегии,

обеспечение амбициозного предпринимательства бизнес-единиц МКОП, эффективный корпоративный родительский стиль, – которые являются ключевыми в структурных изменениях МКОП с целью достижения ими конкурентоспособности.

Эмпирический анализ позволил выделить ключевые характеристики наиболее эффективного корпоративного родительского стиля для проведения структурных изменений: достижение сбалансированности интересов центральной компании-ядра и бизнес-единиц многопрофильных коммерческих организаций, организация эффективного трансфера знаний, компетенций и ресурсов между бизнес-единицами и обеспечение хозяйственной близости бизнес-единиц МКОП.

В рамках исследования выделены четыре типа хозяйственной близости бизнес-единиц МКОП: географическая, технологическая, организационные и социальная. Проведенное исследование подтвердило, что большинство опрошенных компаний связывают повышение эффективности инновационной деятельности с организационной и технологической близостью, в то время как географическая и социальная близость существенно недооцениваются респондентами.

Конечная цель стратегического управления структурными изменениями – достижение экономической эффективности и устойчивой конкурентоспособности многопрофильных коммерческих организаций. Системная работа по внедрению структурных изменений, направленная на обеспечение конкурентоспособности МКОП, требует наличия специального механизма управления структурными изменениями в многопрофильных коммерческих организациях в промышленности. С точки зрения процессного подхода данный механизм представляет собой последовательность управленческих действий с заданной целевой траекторией. Для повышения экономической эффективности внедрения структурных изменений целесообразно выделить следующие блоки: диагностика организационной готовности к проведению изменений и оценка потенциала повышения эффективности и внедрения структурных изменений; формирование организационной структуры проведения изменений; внедрение проектов структурных изменений, направленных на трансформацию операционной системы, системы управления и корпоративной культуры; формирование форм и методов управления структурными изменениями; выбор и оптимизация инструментов повышения эффективности проведения структурных изменений для получения максимального эффекта; обеспечение стратегической устойчивости достигнутых результатов в результате внедрения структурных изменений.

Достижение организационной амбидекстрии бизнес-единицами влияет на эффективность ведения бизнеса многопрофильными коммерческими организациями, при этом достижение эффективности поисковой деятельности в наибольшей степени влияет

на показатель производительности и количество новых компетенций, в то время как совершенствование операционной деятельности – на долю сертифицированной по международным стандартам продукции в общем объеме производства компании и количество новых компетенций у организации за счет реализации проектов, направленных на достижение организационной амбидекстрии.

Завершающим этапом проведения структурных изменений в многопрофильной коммерческой организации являются формирование организационной устойчивости и стабилизация достигнутых результатов. Для достижения поставленных целей и обеспечения организационной устойчивости МКОП необходимо проводить комплексный анализ всех внутренних и внешних факторов, оценивать их взаимодействие, выявлять причинно-следственные связи и разрабатывать соответствующие меры.

IV Список работ, опубликованных по теме диссертации

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,
определенных ВАК при Минобрнауки России:*

1. Колобов, А.В. Обеспечение устойчивости процесса развития бизнес-системы предприятия / А.В. Колобов, В.В. Глухов, Е.М. Игумнов, Ю.К. Петреня // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2018. – № 5. Том 11. – С. 101-110. – ISSN 2304-9774.
2. Колобов, А.В. Подходы к внедрению инструментов повышения эффективности бизнес-системы в российских промышленных предприятиях / А.В. Колобов, Ю.К. Петреня, В.В. Глухов, Е.М. Игумнов // Проблемы теории и практики управления. – 2019. – № 10. – С. 6-17. – ISSN 0234-4505.
3. Колобов, А.В. Классификация, группировка и определение условий применения инструментов повышения эффективности бизнес-системы предприятия / А.В. Колобов, В.В. Глухов, И.А. Варфоломеев // Экономика и управление в машиностроении. – 2019. – № 6. – С. 25-30. – ISSN 2072-0890.
4. Колобов, А.В. Эволюционное развитие проектного офиса как элемент совершенствования бизнес-системы на предприятиях многоотраслевого холдинга / А.В. Колобов, В.В. Глухов, Ю.К. Петреня [и др.] // Экономика и управление в машиностроении. – 2020. - № 3. – С. 8-14. – ISSN 2072-0890.
5. Колобов, А.В. Финансовые аспекты внедрения бизнес-систем, обеспечивающих реализацию технического прогресса в отраслях промышленности / А.Ф. Лещинская, О.В. Романченко, А.В. Колобов // Научно-практический,

теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2020. – № 7. Том 3. – С. 40-48. – ISSN 2227-3891.

6. Колобов, А.В. Амбициозное, динамическое целеполагание как инструмент повышения конкурентоспособности металлургической компании / А.В. Колобов // Экономика в промышленности. – 2019. – № 2. Том 12. – С. 205-212. – ISSN 2072-1633.

7. Колобов, А.В. Подход к определению основных рычагов достижения амбициозных целей компании / А.В. Колобов // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2019. – № 4. – С. 114-123. – ISSN 2075-1826.

8. Колобов, А.В. Подход к определению амбициозных целей компании на основе анализа потенциала подразделений для обеспечения конкурентоспособности / А.В. Колобов // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. – 2019. – № 1. – С. 44-52. – ISSN 2075-2067.

9. Колобов, А.В. Инструменты совершенствования бизнес-системы многопрофильной интегрированной структуры кластерного типа / В.В. Глухов, А.В. Колобов // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2019. – № 5. Том 12. – С. 164-174. – ISSN 2304-9774.

10. Колобов, А.В. Разработка подхода и инструментов повышения эффективности бизнес-системы предприятия / В.В. Глухов, А.В. Колобов // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2019. – № 6. Том 12. – С. 139-148. – ISSN 2304-9774.

11. Колобов, А.В. Обеспечение вовлеченности персонала в устойчивое развитие компании / А.В. Колобов, Е.М. Игумнов, Д.Н. Наумов // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2020. – № 3. Том 11. – С. 262-271. – ISSN 2618-947X.

12. Колобов, А.В. Методы отслеживания устойчивости бизнес-системы на предприятиях многоотраслевого холдинга / Е.М. Игумнов, А.В. Колобов, Д.Н. Наумов // Проблемы теории и практики управления. – 2020. – № 12. – С. 83-96. – ISSN 0234-4505.

13. Колобов, А.В. Методика оптимизации набора инструментов для повышения эффективности бизнес-системы / В.В. Глухов, А.В. Колобов, Е.М. Игумнов // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2020. – № 5. Том 13. – С. 95-105. – ISSN 2304-9774.

14. Колобов, А.В. Ключевые принципы устойчивого развития бизнес-системы предприятия / А.В. Колобов // Управленческие науки. – 2020. – № 3. Том 10. – С. 21-32. – ISSN 2304-022X.

15. Колобов, А.В. Бизнес-система как подход к обеспечению непрерывного развития организации / А.К. Ласковая, А.Ю. Тарасов, Н.А. Подунов, А.В. Колобов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2022. – № 4. – С. 101-109. – ISSN 1028-5857.

16. Колобов, А.В. Стратегии бизнес-единиц многопрофильных промышленных компаний на разных стадиях жизненного цикла / А.В. Колобов // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2022. – № 4. Том 13. – С. 312-325. – ISSN 2618-947X. (K2).

17. Колобов, А.В. Формы хозяйственной близости и их влияние на инновационную эффективность: исследование многопрофильных коммерческих организаций в промышленности / А.В. Трачук, А.В. Колобов // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2024. – № 1. Том 15. – С. 10-22. – ISSN 2618-947X. (K1).

Публикации в других научных изданиях:

18. Колобов, А.В. Опыт внедрения системы бережливого производства на российских промышленных предприятиях / А.В. Колобов, В.В. Глухов, Е.М. Игумнов, Д.Н. Наумов // Вестник Вологодского государственного университета. Серия: Технические науки. – 2019. – № 3 (5). – С. 58-63. – ISSN 2658-3399.

19. Колобов, А.В. Повышение эффективности бизнес-системы предприятия на основе применения цифровых инструментов в металлургии / А.В. Колобов, И.А. Варфоломеев // Сталь. – 2020. – № 10. – С. 69-73. – ISSN 0038-920X (RSCI).

20. Колобов, А.В. Innovative business models in the context of organizational culture transformation in the COVID-19 pandemic = Инновации бизнес-моделей в контексте трансформации организационной культуры в период пандемии COVID-19 / V. Bayrakov, V. Kookueva, L. Tsvetkova, A. Kolobov // Public Organization Review. – 2023. – № 23. – P. 365-387. – ISSN 1573-7098. – Текст : электронный. – DOI 10.1007/s11115-022-00688-9. – URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11115-022-00688-9> (дата обращения: 29.11.2023) (Scopus Q2).

21. Колобов, А.В. Влияние организационной амбидекстрии на эффективность деятельности многопрофильных промышленных компаний / А. В. Трачук, А.В. Колобов, Н.В. Линдер // Российский журнал менеджмента. – 2024. – № 1. Том 22. – С. 131-153. – ISSN 1729-7427. – Текст : электронный. – DOI 10.21638/spbu18.2024.106. – URL: <https://rjm.spbu.ru/article/view/17767> (дата обращения: 26.06.2024) (RSCI).

22. Колобов, А.В. Управление продуктовыми инновациями как эволюционный элемент совершенствования бизнес-системы на предприятиях многоотраслевого холдинга / А.В. Колобов, Е.М. Игумнов // Вестник Вологодского государственного университета. Технические науки. – 2021. – № 4 (14). – С. 54-59. – ISSN 2658-3399.