

Теоретическое обоснование необходимости оптимизации структуры управления строительных организаций для достижения соответствия стратегии развития отрасли

Астафьева Ольга Евгеньевна

Д-р. экон. наук, зав. каф. экономики и управления в строительстве
ORCID: 0000-0003-3957-790X, e-mail: oe_astafyeva@guu.ru

Метальникова Анастасия Константиновна

Магистрант
ORCID: 0009-0002-3376-9580, e-mail: amet-06@mail.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Рассмотрены теоретические и методологические аспекты оптимизации организационной структуры управления в строительных организациях. Исследованы различные типы организационных структур управления, их основные характеристики, особенности функционирования и влияние на управленческий потенциал, координацию деятельности, эффективность принятия решений и общую производственную результативность строительных предприятий. Проанализированы традиционные и современные модели организационных структур, такие как линейная, функциональная, дивизиональная, проектная, матричная и сетевая, с точки зрения их применимости в строительных организациях различного масштаба и профиля деятельности. На основе научных исследований выявлены основные закономерности и тенденции структурных трансформаций в строительных организациях. Освещены успешные примеры внедрения методов оптимизации организационной структуры управления, направленных на повышение эффективности реализации масштабной целевой инвестиционной программы, целями которой являются создание благоприятных условий проживания граждан, содействие обновлению среды их жизнедеятельности и развитие общественного пространства, а также предотвращение роста аварийного жилого фонда в Москве. Проанализированы результаты внедрения организационных мероприятий по оптимизации структуры управления: интеграция отдельных взаимозависимых организационных процессов в единый в целях устранения дублирования функционала и достижения требуемого уровня сотрудничества, реорганизация структурных единиц для улучшения координации, налаживание механизма адаптации персонала и развитие корпоративной культуры путем создания социально-эффективной системы. Обоснованы рациональность и эффективность принятых управленческих решений от осуществленных мероприятий.

Ключевые слова

Организационная структура, типы организационных структур, оптимизация, методы оптимизации, адаптивность, повышение гибкости, эффективность структуры

Для цитирования: Астафьева О.Е., Метальникова А.К. Теоретическое обоснование необходимости оптимизации структуры управления строительных организаций для достижения соответствия стратегии развития отрасли // Вестник университета. 2025. № 8. С. 39–46.



Theoretical justification of the need to optimize management structure in construction organizations in order to achieve compliance with the industry development strategy

Olga E. Astafyeva

Dr. Sci. (Econ.), Head of the Economy and Management in Construction Department
ORCID: 0000-0003-3957-790X, e-mail: oe_astafyeva@guu.ru

Anastasia K. Metalnikova

Graduate Student
ORCID: 0009-0002-3376-9580, e-mail: amet-06@mail.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

The theoretical and methodological aspects of optimizing organizational structure of management in construction enterprises have been considered. Various types of organizational management structures, their main characteristics, functioning features, and impact on managerial potential, activities coordination, decision-making efficiency, and overall production efficiency of construction enterprises have been studied. The traditional and modern models of organizational structures, such as linear, functional, divisional, design, matrix, and network, have been analyzed from the point of view of their applicability in construction enterprises of various scales and activity profiles. Based on scientific research, the main patterns and trends of structural transformations in construction enterprises have been identified. Successful examples of implementing methods for optimizing organizational structure of management aimed at improving effectiveness of a large-scale targeted investment program, the objectives of which are to create favorable living conditions for citizens, promote renewal of their living environment and public space development, as well as to prevent the growth of dilapidated housing stock in Moscow, have been named. The results of implementing organizational measures to optimize management structure have been analyzed: integration of separate interdependent organizational processes into a single one in order to eliminate functionality duplication and achieve the required level of cooperation, reorganization of structural units to improve coordination, establishment of a mechanism for personnel adaptation and corporate culture development by creating a socially effective system. The rationality and effectiveness of management decisions taken from implemented measures have been substantiated.

Keywords

Organizational structure, types of organizational structures, optimization, optimization methods, adaptability, increased flexibility, structure efficiency

For citation: Astafyeva O.E., Metalnikova A.K. (2025) Theoretical justification of the need to optimize management structure in construction organizations in order to achieve compliance with the industry development strategy. *Vestnik universiteta*, no. 8, pp. 39–46.

© Astafyeva O.E., Metalnikova A.K., 2025.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



ВВЕДЕНИЕ

Эффективное управление строительными организациями во многом определяется особенностями их организационной структуры, которая выступает ключевым инструментом обеспечения координации, интеграции и контроля над основными бизнес-процессами. В условиях стремительного развития строительной отрасли, обусловленного увеличением объемов проектной деятельности, усложнением технологических процессов и активным внедрением цифровых технологий, традиционные модели управления демонстрируют недостаточную адаптивность, что влияет на снижение конкурентоспособности строительных организаций. Это обусловлено несоответствием существующих организационных структур стратегическим приоритетам развития строительной отрасли, а также изменяющимся экономическим, технологическим и институциональным условиям их деятельности.

Анализ современных управленческих подходов свидетельствует о том, что структура управления в строительных организациях играет важнейшую роль в процессе реализации стратегии развития, поскольку она обеспечивает упорядоченность взаимодействий между субъектами отрасли, что особенно актуально в контексте выстраивания эффективных взаимоотношений между заказчиками, генеральными подрядчиками и субподрядными организациями. В условиях трансформации строительной отрасли и роста требований к оперативности и эффективности управленческих решений необходимость оптимизации организационной структуры становится стратегическим приоритетом, направленным на повышение гибкости, адаптивности и устойчивости строительных организаций к изменениям внешней среды.

Применение современных методологических подходов к проектированию адаптивных организационных моделей, учитывающих автоматизацию управленческих процессов, и развитие концепций устойчивого строительства способствует совершенствованию управляемости строительными предприятиями, сокращению транзакционных издержек, минимизации рисков, связанных с несогласованностью действий участников строительного процесса, а также повышению результативности реализации строительных проектов. Стратегически обоснованное формирование организационной структуры строительной компании, ориентированной на вызовы отрасли, представляет собой ключевой фактор обеспечения ее конкурентных преимуществ, эффективности операционной деятельности и долгосрочной устойчивости на рынке.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Организационная структура является одной из ключевых категорий в управленческой науке, поскольку она определяет основу функционирования и развития любой организации. Сущность организационной структуры заключается в формировании системы взаимодействий между элементами организации, которые обеспечивают координацию, управление и достижение поставленных целей.

Организационные структуры управления строительной организацией имеют свои особенности, обусловленные спецификой отрасли, характером выполняемых работ и сложностью координации множества процессов [1]. Они характеризуются многоуровневой системой принятия решений. Руководство часто делегирует полномочия на нижние уровни управления, чтобы оперативно решать возникающие вопросы на местах. Однако это требует наличия четкой системы контроля во избежание дублирования функций и неэффективного использования ресурсов. Важно учитывать специфику работы с внешними подрядчиками и субподрядчиками, которые выполняют значительную часть строительных работ. Это создает дополнительные сложности в управлении, так как необходимо координировать деятельность сторонних организаций, обеспечивать их интеграцию в общий процесс и контролировать качество выполняемых работ [2].

Строительная отрасль, будучи одной из самых сложных и быстро растущих, требует адаптивных и эффективных управленческих решений. Основные виды организационных структур включают линейную, функциональную, проектную, матричную, дивизиональную и сетевую. Они отличаются способом распределения полномочий, механизмами координации и степенью гибкости, что определяет их эффективность в различных условиях [3].

Линейная структура управления характеризуется строгой иерархической системой подчинения, основанной на принципе единоначалия, где полномочия передаются последовательно сверху вниз. Такая модель обеспечивает четкую вертикаль власти, минимизируя возможность возникновения дублирования функций и управленческих конфликтов. Однако данная структура также обладает рядом ограничений, включая высокую нагрузку на руководителей, недостаточную гибкость в условиях динамично

изменяющейся внешней среды и ограниченные возможности для реализации инициатив сотрудников на низших уровнях управления.

Функциональная структура управления основана на разделении управленческих функций между структурными подразделениями или должностными лицами. Ключевой особенностью данной структуры является наличие множественной подчиненности, что способствует углублению профессионального контроля и повышению качества управленческих решений, но в то же время может вызывать сложности в координации деятельности, увеличивать время на согласование решений и снижать оперативность в реагировании на изменения внешней среды.

Проектная структура управления ориентирована на формирование временных или постоянных групп, объединяющих специалистов различных функциональных направлений во главе с проектным менеджером, который отвечает за координацию деятельности участников и контроль хода реализации проекта. Принцип целевой направленности, на котором базируется данный подход, позволяет сосредоточить ресурсы, компетенции и управленческие решения на достижении задач в рамках установленных сроков, бюджета и требований к качеству. При выборе в качестве организационной структуры проектного типа возникает ряд сложностей. Прежде всего следует выделить появление конфликта полномочий, который происходит между функциональными менеджерами и проектными, сложность управления ресурсами между структурными подразделениями, когда происходит реализация сразу нескольких проектов, что также повышает нагрузку на сотрудников, которые выполняют функциональные обязанности в своем подразделении и в нескольких проектных командах.

При матричном подходе к проектированию организационной структуры следует учитывать то, что она в данный подход включает элементы линейного и проектного управления. В такой ситуации у сотрудника двойное подчинение – функциональному руководителю и руководителю проектных групп. Достоинствами подхода являются повышение степени координации между подразделениями, а также увеличение скорости принятия решений. К недостаткам можно отнести дублирование полномочий, что приводит к конфликту интересов, усложнение системы формирования отчетов и постоянное регламентирование взаимодействий между участниками.

При дивизиональной структуре управления появляется высокая степень децентрализации благодаря тому, что подразделения (или дивизионы) наделены большей самостоятельностью в принятии решений на местах, являются автономными даже в рамках процедуры стратегического планирования, управления ресурсами и руководства текущей деятельностью. Эффективность применения дивизионального подхода зависит от наличия механизмов координации деятельности обособленных подразделений и непосредственно высшим руководством, что в некоторых случаях сопряжено с дублированием функций и, как следствие, увеличением трудоемкости при принятии управленческих решений.

В современных условиях наибольшую популярность приобрели сетевые модели управления. Для строительной отрасли преимущества их применения заключаются в повышении степени рационального управления ресурсами при наличии самостоятельности структурных единиц и ориентированности на достижение целей общей стратегии развития организации. Такой подход позволяет оптимальным образом использовать ресурсы, уменьшать транзакционные издержки, привлекать сторонние организации в рамках аутсорсинга без их интеграции в структуру управления организацией, но требует формирования доверительных отношений между всеми участниками, наличия действенных механизмов коммуникации, развития цифровых технологий для повышения результативности управленческих решений.

Изменение организационных структур управления в строительной отрасли прежде всего является стремлением хозяйствующих субъектов привести в соответствие с внешней средой внутренние процессы и повысить гибкость управления, что особенно важно при реализации инвестиционно-строительных проектов и повышении эффективности производственных бизнес-процессов. Линейные и функциональные структуры управления, приемлемые для небольших компаний, в результате цифровой трансформации экономики оказались недостаточными для своевременного внедрения инновационных решений в управлении, так как обладают меньшей гибкостью по сравнению с сетевыми структурами. Важно отметить тот факт, что строительная отрасль включает большое количество участников инвестиционно-строительного процесса, что также не позволяет данным структурам обеспечивать управляемость должным образом. Сложность строительных проектов, технологий проведения строительно-монтажных работ, привлечение участников на основе договоров подряда формируют перечень факторов, которые необходимо учитывать при выстраивании хозяйственных отношений.

Проведенный анализ организационных структур управления показал преимущества и недостатки каждого типа. Однако полученные результаты отражают применимость той или иной структуры управления для различного вида деятельности и условий. Выбор конкретного типа организационной структуры управления зависит от реализуемых строительных проектов (их сложности и продолжительности), необходимости привлечения других участников на разных этапах жизненного цикла проекта, масштабов строительно-монтажных работ и применяемых управленческих технологий.

Именно организационная структура, соответствующая стратегии развития, способствует реализации строительных проектов во взаимосвязи с ключевыми показателями развития отрасли, что позволяет учитывать при формировании программ развития строительных организаций и предприятий загрузку производственных мощностей и реализацию проектов с учетом объема возводимого жилья, реконструкции объектов капитального строительства, текущего и капитального ремонта.

ОПТИМИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Обоснование оптимизации организационной структуры основывается на необходимости повышения конкурентоспособности и эффективности организации в условиях быстро изменяющейся внешней среды [4]. Рассмотрим подробнее почему каждый из указанных элементов важен и как их внедрение влияет на улучшение функционирования организации.

1. Минимизация бюрократических барьеров. Избыточная бюрократия, как правило, замедляет процессы принятия решений и увеличивает время реакции на изменения во внешней среде. В условиях высококонкурентных и динамичных рынков наличие эффективных механизмов управления, которые не перегружены излишними административными процедурами, является критически важным. Уменьшение бюрократических барьеров позволяет ускорить принятие решений, повысить оперативность в реализации стратегий и проектов, а также снизить затраты на управление, что в свою очередь улучшает финансовые показатели организации.

2. Повышение гибкости и адаптивности управленческих механизмов. Для строительных организаций, которые сталкиваются с изменяющимися требованиями в области законодательства, технологий, экологии и рыночной ситуации, важно быстро реагировать на происходящие изменения. Гибкость и адаптивность управленческих механизмов позволяют не только сокращать время на внедрение инноваций, но и обеспечивать стабильность работы в условиях неопределенности, снижая возможные риски и потери.

3. Совершенствование системы коммуникации между подразделениями. Эффективная коммуникация играет ключевую роль в обеспечении слаженности и согласованности работы всех направлений организации. При отсутствии налаженных схем взаимодействия между структурными подразделениями строительной организации происходит увеличение операций, характерных для дублирования функций, что влияет на результативность применяемого управленческого решения и приводит к снижению качества работы. Формирование системы коммуникации, отвечающей современным требованиям и применяемым технологиям, минимизирует обозначенные риски и способствует улучшению скорости передачи информации при ее однозначной трактовке. Таким образом, повышаются координация деятельности и производительность труда в подразделениях, уменьшается количество ненужных согласований, влияющих на снижение результативности управленческого решения [5].

4. Вовлеченность сотрудников посредством их мотивации и установления персональной ответственности за результаты. Эффективная система мотивации содержит инструменты повышения вовлеченности сотрудников в деятельность организации в рамках их компетенций, что в дальнейшем позволяет достичь стратегических целей в установленные сроки. Персональная ответственность позволяет сотруднику настроиться на «деловую волну» и увидеть вклад своего труда в общие результаты [6]. Появляются индивидуальная мотивация и в итоге заинтересованность в результативности. Наличие системы вознаграждений также способствует заинтересованности сотрудника в работе и отражается на производительности труда в строительной организации, укреплению конкурентных позиций [7].

Оптимизация структуры управления строительной компании за счет интеграции обозначенных выше мероприятий позволит в долгосрочные перспективы обеспечить сбалансированное функционирование субъекта экономики и обеспечить устойчивое развитие. Данные мероприятия приводят к минимизации операционных затрат по процессам, влияют на повышение качества выполняемых работ, улучшают

координацию и коммуникацию между структурными подразделениями, увеличивают скорость принятия управленческих решений и их своевременность, что в конечном итоге позволяет привести внутреннюю структуру в соответствие с внешними условиями.

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

Организационный дизайн как составляющий элемент методов оптимизации деятельности содержит инструменты трансформации организационных структур под потребности внешней среды и учитывает отраслевую специфику. Своевременные изменения организационных моделей приводят к адаптации хозяйствующего субъекта к внешним факторам и рыночным условиям, что способствует повышению инновационной активности и повышению результативности внутренних бизнес-процессов организации. Подобного рода изменения также влияют на устойчивость применяемых организационных и управленческих инструментов и механизмов трансформации внутренней структуры, повышая ее отклик на внешние вызовы и создавая условия для повышения экономических показателей деятельности [8].

Практическая реализация разработанных рекомендаций осуществлена в Московском фонде реновации жилой застройки (далее – фонд). Для повышения эффективности реализации масштабной программы Москвы по реновации жилья в фонде проведена оптимизация структуры управления для своевременного обеспечения граждан, живущих в домах, попавших под программу реновации, новым жильем. Оптимальное выстраивание взаимодействий между всеми участниками процесса реновации способствует созданию качественно новой среды, в которой определены оптимальные схемы транспортной инфраструктуры, формируется благоприятная городская среда за счет рациональной организации строительных процессов.

Важным шагом в трансформации существующей механистической линейно-функциональной модели фонда стала интеграция отдельных взаимозависимых организационных процессов, распределенных между различными управлениями, в целях устранения дублирования функционала и достижения требуемого уровня сотрудничества. Причинами данного преобразования явились выполнение идентичных функциональных обязанностей и объединение малочисленных структурных единиц в состав подразделений по функциональной принадлежности. Таким образом, количество управлений сократилось на 17,5 %, а экономия фонда оплаты труда руководящего состава среднего звена составила 19,5 %.

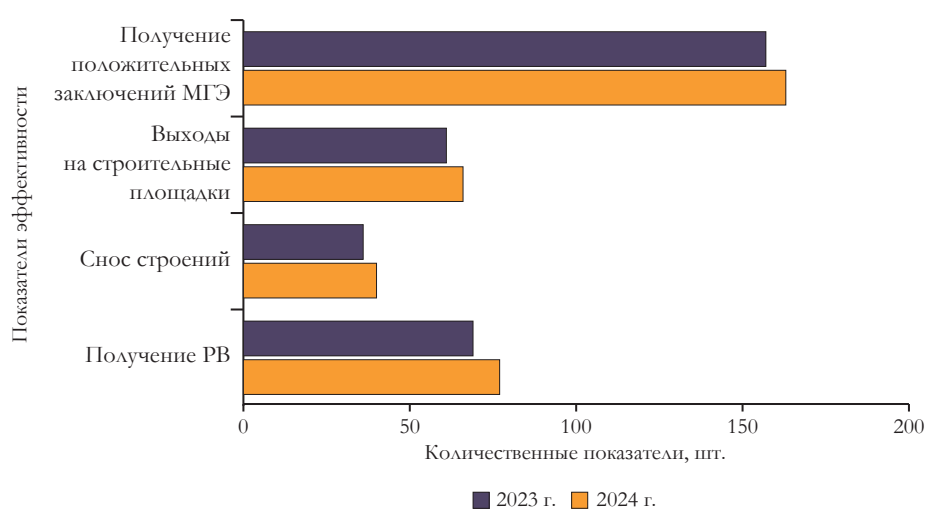
К ключевым факторам оптимизации следует отнести и реорганизацию управлений, курирующих реализацию объектов в соответствии с территориальной принадлежностью, в дирекции. Основной целью стало аккумулирование следующих этапов инвестиционно-строительного цикла: проектно-изыскательские работы, строительно-монтажные работы, осуществление строительного контроля, а также устранение выявленных дефектов по гарантийным обязательствам в рамках одного структурного подразделения. Данная мера значительно ускорила координацию в функциональных областях и способствовала более быстрому принятию решений путем сокращения количества согласовательных этапов и устранения избыточных административных процедур.

Неотъемлемыми частями оптимизации организационной структуры управления на фоне реализованных преобразований явились налаживание механизма адаптации персонала и развитие корпоративной культуры. Упор в данном направлении сделан на создание социально-эффективной системы адаптации, включающей мероприятия по сопровождению работников с момента подбора на этапе предварительной адаптации до полного «встраивания» в рабочий процесс для укрепления эмоциональной связи с сотрудниками со стажем. Внедрение методов обучения и повышение квалификации кадров на регулярной основе путем сотрудничества со специализированной организацией, оказывающей услуги в области HR-консалтинга, направлены на снижение текучести кадров и повышение их вовлеченности. Использование сервиса для разработки и совершенствования решений для проведения онлайн-опросов и тестов *testograf* помогло оценить атмосферу внутри команды, уровень удовлетворенности работой, а также выявить потребности и ожидания сотрудников.

На основании вышеизложенного стоит отметить, что оптимизация организационной структуры управления служит важным инструментом для повышения эффективности работы предприятий, позволяя им адаптироваться к динамично меняющимся рыночным условиям и усиливая их конкурентоспособность. Рациональная организация управленческих процессов и грамотное распределение ресурсов способству-

ют не только улучшению производственных показателей, а также создают основу для инновационного развития. Внедрение современных технологий и методов управления помогает повысить гибкость компаний и их способность оперативно реагировать на внешние и внутренние вызовы. Эффективная организационная структура не только снижает издержки, но и обеспечивает более качественное управление персоналом, способствуя лучшему вовлечению сотрудников в достижение общих целей предприятия [9].

В целях визуализации производственной эффективности деятельности Московского фонда реновации жилой застройки от реализованных мероприятий, направленных на оптимизацию организационной структуры управления, отобразим основные ключевые количественные показатели эффективности предприятия за 2023 г. и 2024 г. (рисунок).



Примечание: КРІ – ключевые показатели эффективности, МГЭ – Московская государственная экспертиза, РВ – разрешение на ввод объекта в эксплуатацию. Использованы внутренние документы Московского фонда реновации жилой застройки. Данных в открытых источниках нет

Составлено авторами по материалам источника¹

Рисунок. Ключевые показатели эффективности Московского фонда реновации жилой застройки

Апеллируя полученными данными ключевых показателей эффективности деятельности рассматриваемой организации за 2023 г. и 2024 г., можно сделать следующие выводы:

- получение положительных заключений Московской государственной экспертизы увеличилось на 3,8 %;
- выходы на строительные площадки увеличились на 8,2 %;
- снос существующих строений увеличился на 11 %;
- получение разрешений на ввод объектов в эксплуатацию увеличилось на 11,5 %.

В результате внедрения комплекса мероприятий по оптимизации структуры управления организацией удалось повысить производительность труда 8,6 % за текущий год, что свидетельствует о рациональности и эффективности принятых управленческих решений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Значимость оптимизации организационной структуры управления в строительных организациях в контексте реализации стратегических целей обусловлена необходимостью повышения их конкурентоспособности и обеспечения устойчивого развития в долгосрочной перспективе. Эффективная управленческая структура способствует повышению операционной эффективности, усилению адаптивности к изменяющимся рыночным условиям, оптимизации использования ресурсов и повышению инновационного потенциала предприятий строительной отрасли [10].

Применение современных управленческих подходов позволяет формировать гибкие, адаптивные и высокоэффективные организационные структуры, которые способны обеспечить оптимальное распределение функциональных обязанностей сотрудников, упростить механизмы взаимодействия между подразделениями, способствовать ускорению процессов принятия решений, повышению производительности

¹ Московский фонд реновации жилой застройки. Режим доступа: <https://fr.mos.ru> (дата обращения: 27.02.2025).

труда и снижению транзакционных и операционных издержек. Внедрение цифровых технологий и автоматизированных систем управления играет ключевую роль в повышении управляемости и устойчивости строительных организаций к рыночным условиям, характеризующимся нестабильностью, неопределенностью и труднопредсказуемостью результатов производственного процесса [11].

Будущие исследования в данной области должны быть направлены на разработку комплексных моделей управления, учитывающих отраслевую специфику различных типов строительных организаций, масштабы их деятельности, уровень диверсификации и степень интеграции в производственно-инвестиционные цепочки. Важным направлением также является изучение потенциала встраивания перспективных технологических решений в процессы стратегического управления строительными предприятиями. Разработка таких моделей позволит сформировать эффективные инструменты оптимизации управленческих процессов, способствующие повышению конкурентоспособности и устойчивому развитию отрасли в условиях цифровой трансформации и динамично меняющейся экономической среды.

Список литературы

1. Лобанова К.Н. Совершенствование организационной структуры предприятия посредством децентрализации управления. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023;5-2(99):77–79.
2. Банько Н.А., Машенцева Г.А. Теория организации. Волгоград: ВолгГТУ; 2019. 107 с.
3. Высочина М.В. Оптимизация организационной структуры как механизм повышения эффективности фирмы. Теория и практика управления. 2018;1:64–69.
4. Румянцева Ю.Н. Теория организации. Иркутск: Иркутский институт (филиал) ВГУЮ (РПА Минюста России); 2021. 102 с.
5. Панин В.И., Беликова Д.В. Проблемы совершенствования организационных структур управления компаниями строительного комплекса. УПИРР. 2021;2:61–64.
6. Аvezова М.М., Мансурова М.Г. Приоритетные направления повышения диверсификации экономики региона. Управление. 2021;1:5–15. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-1-5-15>
7. Ежуква И.Ф. Трудовая адаптация сотрудников. Концепт. 2017;S1.
8. Хаммер М., Чампи Д. Ренжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. М.: Альпина Паблишер; 2018.
9. Гордон М. Управление изменениями в организации. СПб: Питер; 2021.
10. Котлер Ф. Основы маркетинга. СПб: Питер; 2016.
11. Козловский А.В., Моисеенко Н.А., Астафьева О.Е. Актуальное управление устойчивостью организаций инвестиционно-строительного комплекса в условиях кризисных ситуаций. Управление. 2021;2(9):15–23. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-2-15-23>

References

1. Lobanova K.N. Improvement of the organizational structure of the enterprise through decentralization of management. Economics and Business: Theory and Practice. 2023;5-2(99):77–79. (In Russian).
2. Banko N.A., Mashentseva G.A. Theory of organization. Volgograd: VolgSTU; 2019. 107 p. (In Russian).
3. Vysochina M.V. Optimization of the organizational structure as a mechanism for increasing efficiency of the company. Theory and practice of management. 2018;1:64–69. (In Russian).
4. Rummyantseva Yu.N. Theory of organization. Irkutsk: Irkutsk Institute (branch) of the All-Russian State University of Justice; 2021. 102 p. (In Russian).
5. Panin V.I., Belikova D.V. Problems of improving organizational structures management of construction companies. UPIRR. 2021;2:61–64. (In Russian).
6. Avezova M.M., Mansurova M.G. Priority directions for increasing diversification of the regional economy. Upravlenie / Management (Russia). 2021;1:5–15. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-1-5-15>
7. Yezbukova I.F. Labor adaptation of employees. Concept. 2017;S1. (In Russian).
8. Hammer M., Champi D. Corporate Reengineering: A Manifesto of Revolution in Business. Moscow: Alpina Publisher; 2018. (In Russian).
9. Gordon M. Change Management in Enterprise. St. Petersburg: Piter; 2021. (In Russian).
10. Kotler F. Fundamentals of Marketing. St. Petersburg: Piter; 2016. (In Russian).
11. Kozlovskiy A.V., Moiseenko N.A., Astafieva O.E. Current management of the stability of organizations of the investment and construction complex in crisis situations. Upravlenie / Management (Russia). 2021;2(9):15–23. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2021-9-2-15-23>