



DOI: 10.22363/2312-8313-2018-5-3-305-317

## **Современные типы организационных структур и возможности их адаптации в сфере государственного управления**

**Е.В. Лылова**

Российский университет дружбы народов

Статья посвящена обзору современных типов организационных структур через призму практики их применения как коммерческими структурами, так и органами государственного управления. Современные типы организационных структур дают большие возможности для достижения поставленных целей разного уровня. В целом, тенденция развития организационных структур сводится к преобладанию совокупности высокоорганизованных команд по принципу горизонтального управления в противовес иерархичности механистических организационных структур.

Автор делает акцент на том, что нет единственного верного, самого идеального типа организационной структуры, подходящей всем организациям вне зависимости от производственной или сервисной технологии, организационно-правовой формы, стратегии и условий функционирования. В первую очередь, для современных организаций важна адаптивность к изменяющимся факторам внешней среды и выбор оптимальной организационной структуры с учетом специфики деятельности.

Требования населения к качеству оказания услуг и функциям управления меняются, требования мирового сообщества к осуществлению государственного управления также постоянно растут – все это заставляет видоизменяться и структуру органов государственного управления. В настоящей статье предпринята попытка исследовать возможности адаптации новых типов структур в области государственного управления, которое стремится к концепции Good Governance.

**Ключевые слова:** организационная структура, государственное управление, холакратия, бюрократия, концепции управления

Применение той или иной организационной структуры тесно связано с потребностями организации, которые продиктованы и внешними факторами, и той парадигмой, которая сформирована на определенном этапе развития. Эволюция концепций государственного управления подробно рассмотрена в статье «Кризис государственного управления и его влияние на основные административные парадигмы государства и управления» [1].

Следует отметить, что с изменением концепции менялась и структура органов государственного управления. Так, для веберианской концепции характерна классическая бюрократия с ее строгими уровнями иерархии и нор-

мами управляемости, должностными инструкциями и узкой специализацией работников. Соответственно, структура была ближе к линейно-функциональной и дивизиональной.

Если говорить про концепцию нового государственного управления (New Public Management), в основе которой клиентоориентированный подход, то в данном случае структура органов государственного управления больше похожа на линейно-штабную, где в качестве линейных подразделений выступают аутсорсинговые компании, предоставляющие услуги населению, а в роли штабов-центров – агентства, осуществляющие административные функции и государственный заказ на предоставление услуг населению. Самая новая концепция в государственном управлении – Good Governance – может быть воплощена в жизнь через органическую организационную структуру, в которую включены не только аутсорсинговые компании, но и население, имеющее желание и возможности участвовать в управлении.

Организационные структуры органического типа, адаптивные, гибкие, самые востребованные в условиях изменения условий функционирования внешней среды. Очевидно, что чем меньше организация, тем легче ей быть адаптивной и гибкой. Однако на примере выше мы с Вами видим, что и такие крупные структуры, как органы государственного управления, стремятся внедрять принципы партисипативного управления и адаптивности, присущие органическим структурам. Все это происходит из-за изменения самой сути управленческой взаимосвязи, которая в 19–20 веке в рамках старой парадигмы управления признавалась субъект-объектной, где субъект оказывал управленческое воздействие на объект управления и получал обратную связь в виде результатов деятельности. В государственном управлении оценка результатов управленческого воздействия до недавнего времени была затруднена ввиду отсутствия критериев оценки. Сейчас же таких критериев достаточно много: оценка регулирующего воздействия, оценка целевого и эффективного расходования бюджетных средств, открытые данные, контроль со стороны населения (например, на сайте московского портала Правительства Москвы [gogod.mos.ru](http://gogod.mos.ru) есть возможность подать предложение (идею), связанную с благоустройством дворов, парков и пешеходных зон, организацией дорожного движения, предложения по улучшению работы городских учреждений социальной сферы и т.д. и отследить отчет органов государственного управления о воплощении идеи в жизнь) или заявить о проблеме. Таким образом, как мы видим, объект управления становится также участником (субъектом) управленческой взаимосвязи, которую теперь можно назвать субъект-субъектной взаимосвязью. Очевидно, что в такой ситуации меняется и структура органов государственного управления, которая в основе своей являясь по-прежнему бюрократической, обогащается элементами органической организационной структуры. Далее рассмотрим современные типы организационных структур, которые уже адаптированы в государственном управлении и которые имеют перспективы для их адаптации в будущем.

В России вопрос классификации организационных структур получил свое развитие в работах как советских, так и современных ученых. Одним из самых известных советских ученых, внесших вклад в развитие теории организации, является Александр Александрович Богданов, который в своем труде «Тектология (Всеобщая организационная наука)» делил системы на централистические (эгрессия) и скелетные (дегрессия).

Централистические организации имеют центр и периферию, которая, впрочем, как утверждает автор, является ею в организационном смысле, но не в пространственном [4]. В современной литературе этому определению в большей степени соответствует термин «механистические организационные структуры», построенные по иерархическому принципу с четко выраженным центром управления. Дегрессия свойственна, напротив, гибким организациям, отличительным свойством которых является «пластичность» и «легкость перегруппировки ее элементов», что имеет большое значение для ее (организации) развития [4].

По мнению А.А. Богданова, именно такие организации имеют больше возможностей для выживания, так как способны сосредотачивать активности в тех областях, где оно требуется законом наименьших, то есть там, где внешнее воздействие угрожает разрушением части организации, возможно только при определенной пластичности.

Важно отметить, что при всех преимуществах адаптивности такой организации к внешним условиям, сложность ее связей может порождать их неустойчивость, а подвижность – легкость нарушения взаимосвязей между частями целого. В современной литературе такие организации называют органическими (или органистическими). Кроме того, по мнению А.А. Богданова, организации могут принимать формы «четочные» и «слитные», где разница между этими двумя типами определяется степенью соприкосновения со внешней средой: для «слитных» организаций в меньшей степени, для «четочных» – в большей [3. С. 113–120]. В качестве примера организации первого типа можно привести предпринимательскую структуру, она более «слитная» по отношению к «четочной» ассоциации предпринимателей. В качестве «четочных» организаций также выступают различные формы альянсов и партнерств. Автор справедливо замечает, что «четочные» (федеративные) формы организаций эффективнее при благоприятных внешних условиях, где каждая из частей организаций лучше использует свой потенциал для развития. И наоборот, централистические формы организаций, то есть более «слитные», лучше функционируют в условиях неблагоприятной внешней среды.

Идеи А.А. Богданова во многом универсальны для различных областей науки, а также опередили свое время в теории организации, однако не получили широко распространения.

Среди современных ученых, внесших вклад в развитие типов организационных структур, следует назвать Латфуллина Г.Р., Попову Е.П., Решетникову К.В., Виханского О.С., Наумова А.И. и др. Список приведенных авторов, естественно, не является исчерпывающим, и важно отметить, что ведущую

роль в этом вопросе по-прежнему сохраняют зарубежные ученые. Так, вопросами формирования и построения бюрократической организационной структуры посвящены работы Макса Вебера, Людвиг фон Мизеса и других. Соответствие организационной структуры и организационной стратегии рассмотрено в работах американского ученого Генри Минцберга. Развитие образов (типов) организационных структур освещено в работах Гарета Моргана. Ричард Дафт, один из видных теоретиков менеджмента, выделил современные типы организационных структур, такие как виртуальные сетевые структуры, горизонтальные и гибридные структуры.

Обобщая научные изыскания вышеназванных авторов, можно выделить следующие типы современных организационных структур: партисипативные и обучающиеся, сетевые структуры, виртуальные («платформенные») организации, многомерные (внутреннее предпринимательство), адхократические, плоские (горизонтальные), холакратические, гибридные. Опишем сущность, преимущества и недостатки каждого типа организационной структуры и обозначим перспективы ее использования применительно к сфере государственного управления.

На самом деле партисипативные организации не так новы, как кажутся. Впервые такой тип организационной структуры получил свое развитие в японских корпорациях, где сотрудникам организации (неуправленческий персонал) давалась большая свобода для совершенствования производственного процесса на основе принятия коллективного решения и его внедрения в практику через менеджеров. Такой подход получил название «кружок контроля качества» и представлял собой группу работников, собравшихся на добровольных началах, зачастую во внерабочее время для обсуждения проблем производства продукции и способов ее улучшения, что в свою очередь стало частью общей философии кайдзен (*kaizen*). Кружки качества имели как экономический эффект (это мы видим на примере японской продукции, которая считается одной из самых качественных), так и морально-психологический, объединяя работников компании, а также производственный и управленческий персонал.

В современном мире такая практика очень похожа на краудсорсинг, когда органы государственного управления привлекают население для решения проблем города и государства. В Москве такой подход реализуется через возможности приложения «Активный гражданин» и портала [www.gorod.mos.ru](http://www.gorod.mos.ru), в Московской области – через портал [www.dobrodel.ru](http://www.dobrodel.ru).

У партисипативного управления есть множество плюсов, среди которых: концентрация внимания на процессе вовлеченности заинтересованных лиц в процесс производства и управления, что значительно повышает качество результата; признание проблем и поиск лучших путей их решения на основе «мозгового штурма»; постоянная готовность к изменениям; объединение людей (работников, населения и т.п.) и приобщение их к процессу управления; развитие ответственности и самодисциплины; самосовершенствование. Такие организации еще называют «обучающимися».

Но есть и трудности при реализации такого типа организационной структуры. Пользуясь терминологией А.А. Богданова, как мы видим, такая структура «четочная», сложная, но адаптивная. Сложность внедрения такой структуры состоит в трудностях обработки поступающей информации. Если мы говорим про отдельную организацию, то партисипативное управление может быть представлено новой структурой в количестве 8–10 человек, составляющих, например, кружок качества. Организация может привлекать к поиску и решению проблем всех желающих сотрудников (как это делает Сбербанк на примере «Биржи идей»), но для этого требует техническая поддержка накопления, обработки и анализа идей. Если мы говорим про государственное управление, то партисипативное управление подразумевает привлечение всех граждански ответственных и заинтересованных лиц в управление, для чего необходимо создать определенные условия, прежде всего технические. Среди других потенциальных трудностей реализации: необходимость организации аналитической обработки большого количества поступающей информации, излишняя формализация процесса, ресурсные ограничения возможностей реагирования органов власти на предложения граждан, недостаток системности, проблема авторских прав, порой низкий уровень профессионализма участников [11. С. 94–104].

Дальнейшее развитие идеи координации и сотрудничества в горизонтальной плоскости выходит за рамки одной организации и образует сетевую структуру, для которой свойственен аутсорсинг (центральная организация поручает исполнение некоторых своих функций независимым субконтрагентам, координируя их деятельность). В государственном управлении такая структура получила широкое применение в рамках концепции *New Public Management*, в рамках системы управления контрактами и системы агентств [9. С. 45–62].

Важным преимуществом сетевой структуры является то, что центральная организация имеет возможность сфокусировать усилия на том, что она умеет лучше всего, а в случае государственного управления – на функциях управления, поручая выполнение конкретных заданий лучшим исполнителям, отобранным в процессе открытого конкурса. Одной из проблем для государственного управления при внедрении сетевой модели является обеспечение объективности, беспристрастности и независимости при оценке кандидатов на исполнение заказа. Внедрение Единой информационной системы решает эту проблему только отчасти, по-прежнему остаются «лазейки» для лоббирования интересов отдельных структур-кандидатов на исполнение государственного заказа.

В коммерческом секторе часто используется модульный подход в рамках сетевого подхода, когда компания закупает целые комплектующие, своими силами осуществляя только сборку. Это происходит в тех случаях, когда организация по разным причинам не может (или не хочет) стать вертикально интегрированной (с обратной вертикальной интеграцией). В другом случае, это удобно, когда организация расширяет сферу своего присутствия на других территориях, таким образом, поставляя туда готовые детали и осуществ-



вляя сборку в этой стране (например, автомобильное производство). Это позволяет поддерживать небольшой штат работников, осуществляющих только сборку, что экономит средства организации.

Кардинальное изменение подхода к организационной структуре произошло с появлением виртуальных или «платформенных» организаций, таких как Uber, eBay, Яндекс.Еда, Alibaba, Airbnb, YouDo.com и др.

Виртуальная организация может состоять из небольшого числа сотрудников, которые создают «поле» для встречи продавцов и покупателей, обмен информацией осуществляется электронным способом. Протообразом «платформы» являются большие торговые центры, которые «сводят» продавцов и покупателей в одном месте. В настоящее время главным активом платформы является формируемое ею сообщество и ресурсы его членов. Важным конкурентным преимуществом платформенной структуры становится упрощение внешних контактов, максимизация ценности экосистемы платформы, координация ресурсов [10. С. 21–29]. Например, компания Apple сочетает в своей структуре как линейный подход (производство техники), так и платформенный (AppStore – платформа, которая “сводит” разработчиков приложений с владельцами iPhone и iPad).

Однако существенная опасность, которую таит в себе платформа, – это допуск на платформу недобросовестных производителей. Если случается, что репутация платформы страдает, покупатели переходят на другую платформу. С этим недостатком владельцы научились справляться с помощью системы рейтингов, которую формируют сами покупатели, оставляя свои отзывы и ставя оценки. Вместе с тем важен и первичный контроль от самих владельцев платформы во избежание размещения предложений низкого качества или запрещенной продукции. В государственном управлении представляется затруднительной реализация «платформенного» типа структуры. Да, на сайте государственных закупок (если рассматривать сайт как «платформу») размещено много заказов и любой производитель продукции или сервисная организация могут подать заявку на участие в конкурсе на выполнение заказа, однако выбирают компанию не жители, а специальная комиссия, формируемая из представителей организации (государственного органа или учреждения), разместившего заказ. Если говорить про приложение «ЭМИАС», где житель Москвы может записаться на прием ко врачу, то там нет рейтинга врачей, нет отзывов об их работе. Число врачей ограничено ввиду прикрепления к определенной поликлинике, а прикрепление происходит, как правило, по территориальному принципу, а не по принципу «выбрать лучшую». Было бы актуально создать именно «платформу» для решения социально-значимых проблем общества, но пока это только перспективное направление совершенствования государственного управления в России. Такие идеи уже обсуждаются в научном сообществе.

Возможности реализации внутреннего предпринимательства в государственном управлении освещены в статье профессора Высоцкой Н.В., которая выдвигает идею о создании «фабрик социального предпринимательства»

(по аналогии с «Кредитной фабрикой» Сбербанка, с использованием автоматизированной системы, которая на первичном этапе самостоятельно отбирает кандидатов для предоставления кредита), на основе которой возможен дальнейший запуск «Фабрики социальных услуг».

Многомерный тип организационной структуры (в литературе также встречается термин «внутреннее предпринимательство» (*intrapreneurship*)) получил широкое распространение в коммерческом секторе и представляет собой автономную структуру, решающую три важнейших экономических вопроса: «что», «как» и «для кого производить». Классическим примером многомерной организации является автономная группа сборки автомобилей на заводе Вольво, которая самостоятельно находила клиента, делала автомобиль «под заказ» и продавала его.

В государственном управлении к многомерной структуре можно отнести многофункциональные центры (МФЦ), несмотря на то, что сотрудники МФЦ не являются государственными служащими, но являются сотрудниками бюджетных учреждений, которые в широком смысле входят в сферу публичного управления (*public administration*). Среди несомненных преимуществ данной структуры – оперативное реагирование на запросы клиента (населения) и более полное удовлетворение его потребностей, автономность группы по отношению ко всей организации, соответственно более высокая пластичность и гибкость по отношению к изменяющимся условиям внешней среды, делегирование полномочий с сохранением роли высшего руководства, относительная простота измерения показателей эффективности работы автономного подразделения. К трудностям стоит отнести усложненный процесс координации между основными структурными подразделениями и автономной группой, необходим высокий профессионализм работников и их широкая специализация, наличие сильной организационной культуры, объединяющей философию всей организации с философией деятельности автономной группы, техническая оснащенность и полномочия для решения производственных задач.

Адхократические (в литературе можно встретить термин «эдхократические») организационные структуры представляют собой коллективы работников, объединенных по принципу компетентности для решения общей задачи. Фактически это высокоорганизованная группа людей, способных осуществлять самопланирование, самоорганизацию, самоорганизацию, самоконтроль – т.е. практически все функции управления. Лишь финансовый контроль остается прерогативой высшего руководства. Отношения по вертикали и горизонтали носят преимущественно неформальный характер, должностная иерархия четко не выражена. Такие группы можно встретить в организациях, занятых в высокотехнологичных областях, где осуществляется «бизнес со скоростью мысли» и нет времени на соблюдение формальных правил и процедур.

Таким образом, к плюсам можно отнести ориентацию на результат и быстроту принятия решений. Минусы: такая структура может существовать только с учетом высочайшего уровня самоорганизации и компетентности ее членов,

а также возможностей самой организации в предоставлении свободы таким группам. Однако в государственном управлении такие структуры практически не востребованы из-за невозможности внедрения «плоской» структуры в иерархию управления. В самом отдаленном понимании такие структуры близки к проектным группам и «командам руководителя», но это весьма условное сравнение.

Адхократические структуры – один из подвидов горизонтальной структуры, которые хорошо функционируют в условиях быстроизменяющейся внешней среды и прямо противоположна вертикальной структуре (например, традиционной линейно-функциональной структуре).

Горизонтальные структуры основываются в первую очередь на рабочих процессах. При всех преимуществах горизонтальных структур присутствуют и недостаток – сложность координации деятельности подразделений. Тем не менее, такие структуры широко применяются в компаниях Apple, Samsung, LG и др., которые предлагают на рынке потребительской электроники новые товары каждый год. Разработчики устройств в названных компаниях образуют горизонтальную структуру, которая помогает им работать эффективнее – например, хорошие специалисты-разработчики в компании знают заранее, каким будет планшет или смартфон через три года.

Для облегчения работы разработчики программного обеспечения придумали Манифест Agile, помогающий ускорить работу горизонтальной структуры. Манифест содержит четыре основных ценности, которые стали востребованы во многих областях управления, а не только в программировании. К этим ценностям относятся [12]: 1) люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов; 2) работающий продукт важнее исчерпывающей документации; 3) сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта; 4) готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

Представляется, что в бизнес-среде такой подход действительно способен ускорить производство продукта и передачу его конечному пользователю, однако сложно себе представить применение всех названных ценностей в государственном управлении в силу их неформального характера. Так, например, исполнение условий контракта является обязательным условием при реализации госзаказа и гарантией его исполнения. Также одним из принципов в государственном управлении является единство правовых и организационных основ, система государственного управления должна быть стабильной, механизмы управления – едиными и законными, а лучшие практики – масштабируемыми. В этой связи представляется затруднительным восприятие второй ценности в системе государственного управления.

Как известно, «ручное» управление может привести к превышению полномочий, использованию незаконных способов деятельности и коррупции, – именно поэтому создается исчерпывающая документация по различным вопросам, которая одновременно должна быть и простой (во избежание ее двойственного толкования), и конкретной. Первая и четвертая ценности Agile вполне со-



ответствуют современному духу реформирования государственной службы, ориентированной на население и удовлетворение его потребностей: принцип «одного окна», реализованный через МФЦ, основан на первой ценности; возможность населения вносить свои предложения по благоустройству территории демонстрирует признание четвертой ценности.

Еще одним важным качеством горизонтальной структуры является постоянное совершенствование процессов внутри организации, их реинжиниринг. На взгляд автора, прекрасный пример, иллюстрирующий возможности реинжиниринга в государственном управлении, представлен Ричардом Дафтом на примере оформления командировочных в Министерстве обороны США [6. С. 404]. Изначально процесс состоял из 13 последовательных шагов, включающих в себя: обоснование командировки → подготовку заявления о командировке → оценку предполагаемых расходов → определение источника финансирования → получение согласования руководителя → получение подписей ответственных лиц в финансовом и надзорном отделах → утверждение командировки у руководителя → проверку финансовым отделом возможности финансирования и обновление счетов → подготовку приказа о командировании отделом по командировкам → подготовку к командировке (контакты с отделом командировок, службой по размещению командированных и т.п.) → получение аванса на командировку → получение билета из отдела командировок или транспортного агентства → оплата билетов отделом командировок. После реинжиниринга процесс командирования выглядит следующим образом: обоснование необходимости командировки и подача заявления в отдел командировок → отдел командировок проводит оценку затрат и обеспечивает полный пакет командировочных документов → руководитель отдела командировок утверждает командировку (перерасчет происходит автоматически) → получение аванса и командировочных документов.

Как мы видим, реинжиниринг позволил добиться сокращения процедуры и передачи полномочий за оформление документов на места, однако важно помнить, что реинжиниринг – это весьма затратная процедура (как финансово, так и организационно), поскольку не всегда управленцам удается выделить ключевые процессы и перераспределить ответственность между должностными лицами из-за сопротивления изменениям (что, впрочем, является проблемой любого процесса организационных изменений).

Если говорить об адхократических структурах как о самоорганизующихся группах людей внутри организации, то совокупность таких групп образует холакратию (holacracy) – новый способ структурирования и управления организацией, который заменяет традиционную иерархию управления. Вместо того, чтобы работать сверху вниз, власть распределяется по всей организации, что дает отдельным лицам и группам больше свободы для самостоятельного управления, которое соответствует целям организации [14] (такие организации называют «бирюзовыми организациями»). Холакратия основана на: децентрализации власти, где каждый сотрудник может раскрыть свой по-

тенциал и влиять на принятие решений в организации; управленческих ролях (например, leader link, rep link, secretary, facilitator), которые существуют параллельно с функциональными ролями; кругах, в которые объединяются сотрудники организации для решения задач (например, см. рис.1); ролях, которые присущи сотруднику в зависимости от ее компетенции [8].

Для поддержки внедрения холакратии создаются специальное программное обеспечение, такое как GlassFrog. Среди преимуществ холакратии: повышение инициативы и ответственности сотрудников за свои действия, повышение гибкости организации и скорости принятия решений, эффективности, прозрачности деятельности всех структурных подразделений, стимулирование инноваций. Трудности реализации холакратии заключаются в сложности восприятия совершенно нового подхода к распределению обязанностей, ответственности и полномочий. В компании Zappos, которая первая внедрила холакратию, на одну из 7,4 выполняемых каждым сотрудником роли приходится в среднем 3,47 обязанности, то есть у каждого в компании больше 25 обязанностей. Чтобы все успеть, люди ранжируют свои дела по важности и срочности, координируют и планируют время работы в разных кругах [2].

Но как оценить качество и объем выполненной работы, как оплатить работу, если сотрудник выполняет разные роли? Кроме того, трудность представляет и подбор персонала. Для этих нужд в компании разработано программное обеспечение для размещения вакантных ролей с помощью виртуальной биржи Role Marketplace.

## HolacracyOne

Purpose: Evolve humanity's relationship to power.

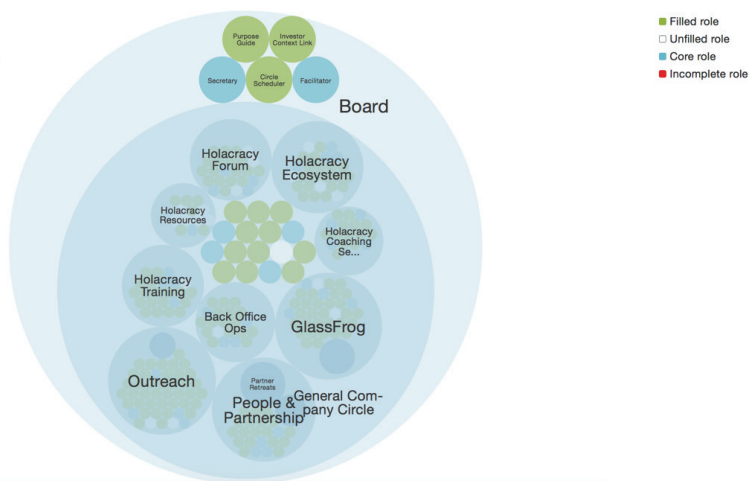


Рис. 1. Пример «кругов» холакратии [13]

Сложно себе представить, чтобы в органах государственного управления была внедрена холакратия. Даже при бюрократическом подходе к организации структуры и ее реформировании периодически наблюдается снижение ее эффективности. Так, при реализации административной реформы, в резуль-

тате которой была пересмотрена структура Правительства РФ и утверждены три типа подразделений – министерства, агентства и службы, были перераспределены функции управления, которыми эти подразделения наделялись в соответствии со своими полномочиями. Однако в 2014 году исследователям удалось установить факт того, что ни одно из подразделений не выполняет только свои функции (а некоторые в первую очередь не свои) [7. С. 124–143]. В этой связи представляется, что государственное управление не нуждается в принципах холакратии, а в большей степени требует контроля, координации и упрощения собственной структуры.

Таким образом, мы видим дилемму, которую не так просто разрешить: как найти баланс между стабильностью и гибкостью? По мнению экспертов журнала *Harvard business review*, ответ на этот вопрос и прост, и сложен одновременно: чаще всего достаточно частично внедрять новые идеи. Организации могут применить у себя отдельные элементы самоуправления в областях, в которых гибкость особенно нужна, сохранив традиционные модели в сферах, в которых больше всего ценится стабильность [2], такую организационную структуру называют гибридной. Мы видим, что в сфере государственного управления также происходит трансформация ее организационной структуры, которая сочетает в себе как традиционную бюрократию, так и современные организационные формы. Конечно, перспективы есть для внедрения и других тип структур, что должно служить направлением для дальнейших исследований ученых и практиков.

© Е.В. Лылова, 2018



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- [1] *Барабашев А.Г.* Кризис государственного управления и его влияние на основные административные парадигмы государства и бюрократии // Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. № 3. С. 163–194.
- [2] *Бернштейн И., Банч Дж., Каннер Н., Ли М.* Холакратия по законам бюрократии // Журнал *Harvard Business Review*. 2016. URL: <https://hbr-russia.ru/management/prinyatie-resheniy/a18224>.
- [3] *Богданов А.А.* Механизм расхождения и дезорганизации // Всеобщая организационная наука (тектология). Т. 2. М.: Т-во «Книгоиздательство писателей в Москве», 1917. С. 113–120.
- [4] *Богданов А.А.* Формы централистические и периферийные // Очерки организационной науки. URL: <https://www.litres.ru/aleksandr-bogdanov/>.
- [5] *Высоцкая Н.В.* От «фабрик социального предпринимательства» – к «фабрике социальных услуг» // Научно-практический журнал МИР. 2010. № 4. С. 47–50.
- [6] *Дафт Р.* Менеджмент. СПб.: Питер, 2006. С. 404.
- [7] *Добролюбова Е.И., Александров О.В.* Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численно-

- сти // Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. № 1. С. 124–143. URL: <https://vgmu.hse.ru/data/2015/03/26/1096186233/Добролюбова,%20Александров%201-2015.pdf>
- [8] *Ильичев А.* Что такое холакратия // RusBase. URL: <https://rb.ru/opinion/holakratiya/>.
- [9] *Красильников Д.Г., Сивинцева О.В., Троицкая Е.А.* Современные западные управленческие модели: синтез New Public Management и Good Governance // *ARS ADMINISTRANDI*. 2014. С. 45–62.
- [10] *Ван Альтстайн М., Паркер Дж., Чаудари С.П.* Сетевой эффект как новый двигатель экономики // Журнал Harvard Business Review «Ключевые идеи 2017». 2017. С. 21–29.
- [11] *Насыров И.Р.* Технологии краудсорсинга в государственном управлении // Ученые записки Казанского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2012. Т. 154. Кн. 6. С. 94–104.
- [12] Agile Manifesto. URL: <http://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html>.
- [13] Glass Frog. URL: <https://app.glassfrog.com/organizations/5>.
- [14] Holacracy Constitution. URL: <https://www.holacracy.org/constitution#art11>.

## **Modern organizational structures, and the possibility of their adaptation in the field of public administration**

**E.V. Lylova**

Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University)

The article is devoted to the review of modern types of organizational structures through the prism of their practical application by both commercial structures and public administration bodies. Modern types of organizational structures provide great opportunities to achieve the goals of different levels. In general, the trend of development of organizational structures is reduced to the predominance of a set of highly organized teams on the principle of horizontal management as opposed to the hierarchy of mechanistic organizational structures.

The author emphasizes that there is no single correct, the most ideal type of organizational structure suitable for all organizations, regardless of production or service technology, organizational and legal form, strategy and operating conditions. First of all, for modern organizations it is important to adapt to the changing factors of the environment and the choice of the optimal organizational structure, taking into account the specifics of the activity.

The requirements of the citizens to the quality of services and management functions are changing, the requirements of the world community to the implementation of public administration are also constantly growing – all this makes changes in the structure of public administration. This article attempts to explore the possibility of adapting new types of structures in the field of public administration, which is committed to the concept of Good Governance.

**Key words:** organizational structure, state governance, public administration, holacracy, bureaucracy, management concepts

## REFERENCES

- [1] Barabashev A.G. Krizis gosudarstvennogo upravleniya i ego vliyanie na osnovnye administrativnye paradigmy gosudarstva i biurokratii [Crisis of state governance and its influence on basic administrative paradigms of state and bureaucracy] // Public Administration Issues. 2016. No. 3. Pp. 163–194 (in Russian).
- [2] Bernstajn Itan, Banch Dzhon, Kanner Niko, Lee Michael. Xolakratiya po zakonam byurokratii // Harvard Business Review. 2016. URL: <https://hbr-russia.ru/management/prinyatie-resheniy/a18224> (in Russian).
- [3] Bogdanov A.A. Mexanizm rasxozhdeniya i dezorganizacii // Vseobshhaya organizacionnaya nauka (tektologiya). T. 2. M.: T-vo «Knigoizdatel'stvo pisatelej v Moskve», 1917. S. 113–120 (in Russian).
- [4] Bogdanov A.A. Formy` centralisticheskie i periferijny`e // Oчерki organizacionnoj nauki. URL: <https://www.litres.ru/aleksandr-bogdanov/> (in Russian).
- [5] Vy`soczkaya N.V. Ot «fabrik social'nogo predprinimatel'stva» – k «fabrike social'ny`x uslug» // Nauchno-prakticheskij zhurnal “MIR”. 2010. № 4. Pp. 47–50 (in Russian).
- [6] Daft R. Menedzhment. SPb.: Piter, 2006. Pp. 404 (in Russian).
- [7] Dobrolyubova E.I., Alexandrov O.V. Strategicheskoe upravlenie kadrovymi resursami na gosudarstvennoj sluzhbe kak instrument optimizatsii chislennosti [Strategic human resources management as an instrument for optimization of public administration staff]. Public Administration Issues. 2015. № 1. Pp. 124–142 (in Russian).
- [8] Il'ichev A. Chto takoe xolakratiya // RusBase. URL: <https://rb.ru/opinion/holakratiya/> (in Russian).
- [9] Krasil'nikov D.G., Sivinceva O.V., Troiczskaya E.A. Sovremenny`e zapadny`e upravlencheskie modeli: sintez New Public Management i Good Governance // ARS ADMINISTRANDI. 2014. Pp. 45–62 (in Russian).
- [10] Van Al'stajn Marshall, Parker Dzheffri, Chaudari Sangit Pol. Setevoj e`ffekt kak novy`j dvigatel` e`konomiki // Harvard Business Review «Klyuchevy`e idei 2017». 2017. Pp. 21–29 (in Russian).
- [11] Nasy`rov I.R. Tekhnologii kraudsorsinga v gosudarstvennom upravlenii // Ucheny`e zapiski Kazanskogo universiteta. Seriya Gumanitarny`e nauki. 2012. T. 154. Kn. 6. Pp. 94–104 (in Russian).
- [12] Agile Manifesto. URL: <http://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (in English).
- [13] Glass Frog. URL: <https://app.glassfrog.com/organizations/5> (in English).
- [14] The Constitution In Holacracy. URL: <https://www.holacracy.org/constitution#art11> (in English).

### Об авторе:

**Лылова Елена Викторовна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента экономического факультета Российского университета дружбы народов, [lylova-ev@rudn.ru](mailto:lylova-ev@rudn.ru)