Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 5 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/sovershenstvovanie-organizaczionnogo-dizajna-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-upravleniya-personalom-vertikalno-integrirovannyh-kompanij/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6
УДК 331.108
DOI: 10.54861/27131211_2025_5_170



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ДИЗАЙНА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ

Лукьянов С.О., *аспирант, Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, г. Санкт-Петербург, Россия*
191186, г. Санкт-Петербург, Большая Морская ул., д. 18
e-mail: jangartman@mail.ru

Сеньшова Е.А., *кандидат экономических наук, доцент, Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, г. Санкт-Петербург, Россия*
191186, г. Санкт-Петербург, Большая Морская ул., д. 18
e-mail: senshova@internet.ru

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы совершенствования организационного дизайна вертикально-интегрированных компаний в условиях повышения требований к эффективности управления персоналом. Актуальность исследования обусловлена усложнением организационно-управленческих структур, территориальной распределённостью производственных активов, дефицитом квалифицированных кадров и снижением адаптивности кадровых механизмов, что способствует формированию структурной напряженности системы управления персоналом. Целью статьи является разработка направлений совершенствования организационного дизайна, обеспечивающего повышение эффективности управления персоналом вертикально-интегрированных компаний. Гипотеза исследования заключается в предположении о том, что совершенствование организационного дизайна способствует снижению структурной напряженности за счет повышения адаптивности организационных взаимодействий и развития кадровых механизмов. Научная новизна исследования состоит в уточнении взаимосвязи организационного дизайна, структурной напряженности и

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

эффективности управления персоналом, а также в разработке организационно-адаптивного подхода к совершенствованию кадрового управления вертикально-интегрированных компаний. Методологическую основу исследования составили методы структурно-функционального анализа, организационной диагностики, сравнительного анализа и количественно-качественного исследования организационно-управленческих структур. В результате исследования выявлены ключевые факторы организационной напряженности, определены направления совершенствования организационного дизайна и раскрыта роль кадрового резерва и программ работы с молодыми специалистами в обеспечении устойчивости системы управления персоналом. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенных подходов при совершенствовании организационных структур и кадровых механизмов вертикально-интегрированных компаний. Перспективы дальнейших исследований связаны с развитием методов оценки структурной напряженности и разработкой адаптивных моделей организационного управления.

Ключевые слова: организационный дизайн, управление персоналом, кадровый резерв, структурная напряженность, организационная адаптивность, молодые специалисты, вертикально-интегрированные компании.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Лукьянов С.О., Сеньшова Е.А. Совершенствование организационного дизайна как фактор повышения эффективности управления персоналом вертикально-интегрированных компаний // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 170–187. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_170.

Статья поступила в редакцию: 30.03.2026 г. Одобрена после рецензирования: 14.05.2026 г. Принята к публикации: 16.05.2026 г.

IMPROVING ORGANIZATIONAL DESIGN AS A FACTOR OF ENHANCING PERSONNEL MANAGEMENT EFFICIENCY IN VERTICALLY INTEGRATED COMPANIES

Lukyanov S.O., *Postgraduate Student, Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Saint Petersburg, Russia*
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya St., Building 18
e-mail: jangartman@mail.ru

Senshova E.A., *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Saint Petersburg, Russia*
191186, St. Petersburg, Bolshaya Morskaya St., Building 18
e-mail: senshova@internet.ru

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Abstract. The article examines the issues of improving the organizational design of vertically integrated companies under conditions of increasing requirements for personnel management efficiency. The relevance of the study is обусловлена the increasing complexity of organizational and managerial structures, the territorial dispersion of production assets, the shortage of qualified personnel, and the decreasing adaptability of personnel mechanisms, which contribute to the formation of structural tension within the personnel management system. The purpose of the article is to develop directions for improving organizational design aimed at enhancing personnel management efficiency in vertically integrated companies. The research hypothesis is based on the assumption that improving organizational design contributes to reducing structural tension by increasing the adaptability of organizational interactions and developing personnel mechanisms. The scientific novelty of the study lies in clarifying the relationship between organizational design, structural tension, and personnel management efficiency, as well as in developing an organizational-adaptive approach to improving personnel management in vertically integrated companies. The methodological basis of the study includes methods of structural-functional analysis, organizational diagnostics, comparative analysis, and quantitative-qualitative analysis of organizational and managerial structures. As a result of the study, the key factors of organizational tension were identified, the directions for improving organizational design were determined, and the role of the personnel reserve system and programs for young specialists in ensuring the stability of the personnel management system was revealed. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed approaches in improving organizational structures and personnel mechanisms of vertically integrated companies. Prospects for further research are associated with the development of methods for assessing structural tension and the formation of adaptive organizational management models.

Keywords: organizational design, personnel management, personnel reserve, structural tension, organizational adaptability, young specialists, vertically integrated companies.

JEL classification: M12, M14, L22.

Conflict of interest. The authors declare that there is no conflict of interest.

For citation: Lukyanov S.O., Senshova E.A. (2026). Sovershenstvovanie organizatsionnogo dizaina kak faktor povysheniya effektivnosti upravleniya personalom vertikal'no-integrirovannykh kompanii [Improving organizational design as a factor of enhancing personnel management efficiency in vertically integrated companies]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 5, 170–187. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_170. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 30/03/2026. Approved after review: 14/05/2026. Accepted for publication: 16/05/2026.

Введение

Вертикально-интегрированные компании функционируют в условиях высокой динамики внешней среды, усложнения организационно-управленческих процессов и возрастающих требований к эффективности использования человеческих ресурсов. Развитие крупных корпоративных структур сопровождается расширением производственных контуров,

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

увеличением количества внутренних управленческих связей и ростом потребности в адаптивных механизмах кадрового управления. В данных условиях организационный дизайн начинает рассматриваться не только как инструмент распределения управленческих функций, но и как фактор обеспечения устойчивости системы управления персоналом.

Актуальность рассматриваемой проблемы обусловлена несколькими взаимосвязанными аспектами. Во-первых, усложнение организационных структур вертикально-интегрированных компаний приводит к увеличению числа управленческих уровней, снижению скорости передачи информации и росту организационной инерции. Избыточная централизация управления и недостаточная гибкость организационных взаимодействий негативно отражаются на эффективности кадрового управления и адаптивности системы управления персоналом.

Во-вторых, значительное влияние на устойчивость кадровых механизмов оказывает дефицит квалифицированных кадров, характерный для крупных территориально распределенных компаний. По данным Росстата, в ряде промышленных регионов России сохраняется тенденция сокращения численности трудоспособного населения, что осложняет процессы формирования устойчивого кадрового потенциала и усиливает конкуренцию работодателей за квалифицированных работников. Особую значимость данная проблема приобретает для вертикально-интегрированных компаний, деятельность которых связана с удаленными производственными объектами и сложными условиями труда.

В-третьих, трансформация требований работников к условиям профессиональной деятельности и изменяющиеся модели трудовой мотивации требуют пересмотра традиционных подходов к организации кадрового управления. Специалисты, находящиеся на начальных этапах профессиональной деятельности, ориентированы не только на материальные стимулы, но и на возможности профессионального развития, участия в управленческих процессах и построения гибкой карьерной траектории. Вследствие этого сохранение жестких административных моделей управления снижает эффективность адаптации персонала и увеличивает риски текучести кадров.

В современных научных исследованиях организационный дизайн рассматривается как один из ключевых факторов повышения эффективности управления компанией и обеспечения устойчивости организационного развития. Вместе с тем существующие подходы преимущественно ориентированы либо на вопросы организационного проектирования, либо на совершенствование отдельных кадровых механизмов, тогда как взаимосвязь организационного дизайна, структурной напряженности и адаптивности системы управления персоналом остается недостаточно изученной.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Целью статьи является разработка направлений совершенствования организационного дизайна как фактора повышения эффективности управления персоналом вертикально-интегрированных компаний. В рамках исследования предполагается определить ключевые факторы организационной напряженности, выявить влияние организационного дизайна на адаптивность кадровых механизмов и обосновать направления совершенствования системы управления персоналом в условиях трансформации организационно-управленческих структур.

Обзор литературы

В современных исследованиях организационный дизайн рассматривается как один из ключевых факторов обеспечения устойчивости корпоративного управления, эффективности организационного взаимодействия и адаптивности системы управления персоналом. Наибольшую актуальность рассматриваемая проблематика приобретает применительно к вертикально-интегрированным компаниям, характеризующимся высокой сложностью организационно-управленческих структур, значительной территориальной распределенностью производственных активов и необходимостью координации большого количества взаимосвязанных бизнес-процессов [1].

Теоретические основы организационного проектирования получили системное развитие в работах Г. Минцберга, рассматривавшего организационную структуру через механизмы координации деятельности, распределения функций и согласования управленческих процессов внутри организации [2]. Для настоящего исследования особое значение имеет выделение автором различных конфигураций организационных структур, поскольку данный подход позволяет рассматривать организационный дизайн не как статичную схему подчиненности, а как способ обеспечения управляемости, согласованности действий и адаптации организации к условиям функционирования. В контексте вертикально-интегрированных компаний положения Г. Минцберга важны прежде всего тем, что позволяют объяснить зависимость эффективности управления от соответствия структуры характеру производственной деятельности, масштабу организации и сложности внутренних коммуникаций. Вместе с тем по мере развития экономических систем и усложнения корпоративных форм управления практическая применимость классических конфигурационных моделей требует дополнения инструментами оценки адаптивности, межфункционального взаимодействия и кадровой устойчивости.

Существенное значение для раскрытия темы имеют работы Дж. Гэлбрейта, в которых организационный дизайн рассматривается через взаимосвязь стратегии, структуры, процессов, системы вознаграждения и кадрового потенциала [3]. Данный подход позволяет перейти от узкого понимания организационной структуры как совокупности подразделений к

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

более комплексному представлению об организации как системе распределения ответственности, информационных потоков и управленческих полномочий. Для исследования вертикально-интегрированных компаний особенно значима идея Дж. Гэлбрейта о необходимости согласования структуры с объемом управленческой информации и уровнем неопределенности внешней среды. В условиях территориальной распределенности производственных активов, усложнения кадровых процессов и необходимости координации различных уровней управления данный подход создает теоретическую основу для анализа организационного дизайна как фактора снижения структурной напряженности системы управления персоналом.

Значительное влияние на развитие современных подходов к управлению персоналом оказали исследования П. Друкера, рассматривавшего человеческие ресурсы как один из ключевых факторов результативности и устойчивого развития организации [4]. Для настоящей статьи важна его позиция о том, что эффективность управления определяется не только формальным распределением функций, но и способностью организации раскрывать потенциал работников, вовлекать их в достижение целей и обеспечивать результативное взаимодействие между управленческими уровнями. Эти положения получили развитие в работах М. Армстронга, в которых управление человеческими ресурсами рассматривается во взаимосвязи со стратегией организации, корпоративной культурой, развитием компетенций и эффективностью организационного поведения [5]. В контексте настоящего исследования данные подходы позволяют рассматривать систему управления персоналом не как изолированную кадровую функцию, а как элемент организационного дизайна, влияющий на адаптивность, устойчивость кадровых механизмов и уровень структурной напряженности вертикально-интегрированной компании.

В отечественной научной литературе вопросы управления персоналом и организационного развития наиболее подробно представлены в исследованиях А.Я. Кибанова, рассматривавшего систему управления персоналом как совокупность организационных, экономических и социальных механизмов [6]. Автор подчеркивал, что эффективность кадрового управления определяется уровнем согласованности организационной структуры, кадровой политики и стратегических целей компании. Вместе с тем в рамках традиционного функционального подхода недостаточно раскрываются механизмы обеспечения организационной адаптивности в условиях трансформации крупных корпоративных структур.

Современные исследования все чаще ориентированы на анализ адаптивности организационно-управленческих структур и диагностику организационной эффективности. Так, Е.А. Черезова указывает, что оценка организационно-управленческих структур должна осуществляться на основе

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

количественно-качественного подхода, учитывающего как формализованные параметры системы управления, так и социально-психологические характеристики организационного взаимодействия [7]. Исследователь отмечает, что повышение эффективности организационной структуры невозможно без учета человеческого фактора, уровня организационной устойчивости и способности системы управления адаптироваться к изменениям внешней среды. Данный подход представляет особый интерес применительно к вертикально-интегрированным компаниям, поскольку позволяет рассматривать эффективность кадрового управления не только через показатели производительности труда, но и через уровень организационной напряженности.

Проблематика организационной трансформации и совершенствования организационного дизайна получила развитие в исследованиях М.Н. Титовой и Е.А. Сеньшовой, рассматривающих повторяющиеся организационные проблемы как следствие недостаточной гибкости организационно-управленческих механизмов [8]. Авторы подчеркивают, что организационная инерция приводит к воспроизводству дисфункций системы управления, проявляющихся в усложнении коммуникационных взаимодействий, замедлении процессов принятия решений и снижении эффективности кадровой адаптации. При этом особую значимость приобретает способность организационной структуры обеспечивать устойчивое взаимодействие между уровнями управления в условиях высокой сложности корпоративной системы.

Отдельное направление исследований связано с анализом кадрового резерва как инструмента обеспечения устойчивости системы управления персоналом. В современных работах кадровый резерв рассматривается не только как механизм подготовки управленческих кадров, но и как элемент организационного дизайна, обеспечивающий преемственность управленческих процессов и снижение рисков кадровой нестабильности [9]. Исследователи отмечают, что развитие кадрового резерва способствует повышению адаптивности системы управления персоналом, однако существующие подходы преимущественно ориентированы на отдельные кадровые процедуры и недостаточно учитывают взаимосвязь кадрового резерва с общей архитектурой организационной системы.

Важное место в современных исследованиях занимает проблематика интеграции молодых специалистов в систему корпоративного управления. Ряд авторов указывает, что эффективность адаптации молодых работников определяется не только качеством программ наставничества и профессионального обучения, но и особенностями организационного дизайна компании [10]. Жесткие иерархические структуры, высокий уровень бюрократизации и ограниченные возможности горизонтального взаимодействия существенно снижают эффективность интеграции молодых специалистов и усиливают риски кадровой текучести. Вследствие этого

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

возрастает необходимость формирования более гибких организационных моделей, ориентированных на развитие адаптивных кадровых механизмов.

В исследованиях, посвященных совершенствованию управления персоналом российских вертикально-интегрированных компаний, подчеркивается, что эффективность кадрового управления определяется способностью организационной системы обеспечивать баланс между централизацией управления и гибкостью организационных взаимодействий [11]. При этом значительная часть существующих исследований сосредоточена преимущественно на отдельных инструментах управления персоналом, включая оценку работников, мотивацию и развитие кадрового потенциала, тогда как вопросы взаимосвязи организационного дизайна и структурной напряженности системы управления персоналом остаются недостаточно разработанными.

Отдельные аспекты совершенствования кадровых механизмов в вертикально-интегрированных компаниях рассматриваются в работах, посвященных деятельности ПАО «Газпром» и ПАО «НК «Роснефть» [12]. Исследователи отмечают, что высокая сложность организационных структур и территориальная распределенность производственных объектов требуют формирования адаптивных механизмов кадрового взаимодействия и совершенствования организационного дизайна. Вместе с тем существующие подходы преимущественно ориентированы на совершенствование отдельных кадровых процедур и недостаточно раскрывают влияние организационной структуры на уровень структурной напряженности системы управления персоналом.

Анализ научных источников показал, что современные исследования в достаточной степени раскрывают вопросы организационного проектирования, кадрового резерва, мотивации персонала и совершенствования отдельных механизмов управления персоналом. Вместе с тем недостаточно изученной остается взаимосвязь организационного дизайна, структурной напряженности и адаптивности системы управления персоналом вертикально-интегрированных компаний. Ограниченное внимание уделяется влиянию организационной инерции на устойчивость кадровых механизмов, а также интеграции программ работы с молодыми специалистами в систему организационного дизайна компании. В связи с этим возникает необходимость развития организационно-адаптивного подхода к совершенствованию организационного дизайна как фактора повышения эффективности управления персоналом вертикально-интегрированных компаний.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют современные подходы к организационному проектированию, управлению персоналом, организационной диагностике и оценке адаптивности организационно-управленческих структур. Теоретической базой исследования послужили

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

труды отечественных и зарубежных исследователей в области организационного дизайна, кадрового управления, организационного развития и функционирования вертикально-интегрированных компаний [1–6].

Информационную основу исследования составили научные публикации, посвященные вопросам совершенствования организационно-управленческих структур, кадрового резерва, адаптации молодых специалистов и повышения эффективности систем управления персоналом, а также статистические и аналитические материалы, характеризующие состояние кадровых процессов в крупных корпоративных структурах [7–12]. В процессе исследования использовались данные Федеральной службы государственной статистики, Единой межведомственной информационно-статистической системы, открытые материалы корпоративной отчетности вертикально-интегрированных компаний и результаты анализа современных организационных практик управления персоналом.

В рамках исследования организационный дизайн рассматривается как совокупность организационно-управленческих механизмов, определяющих структуру взаимодействия элементов системы управления персоналом, распределение управленческих функций, характер коммуникационных связей и уровень адаптивности организационной системы. При этом особое внимание уделяется проблематике структурной напряженности, проявляющейся в усложнении организационных взаимодействий, снижении эффективности коммуникаций, росте организационной инерции и ограничении адаптационных возможностей кадровых механизмов.

Для исследования влияния организационного дизайна на эффективность управления персоналом применялся структурно-функциональный анализ, позволивший определить взаимосвязь организационной структуры, кадровых механизмов и процессов организационного взаимодействия. Использование данного подхода обеспечило возможность выявления факторов, оказывающих влияние на устойчивость системы управления персоналом и эффективность функционирования вертикально-интегрированных компаний.

В целях оценки особенностей функционирования организационно-управленческих структур использовались методы организационной диагностики, ориентированные на выявление проблем организационной адаптивности, эффективности управленческих коммуникаций и согласованности кадровых процессов. Применение количественно-качественного подхода позволило объединить анализ формализованных параметров организационной структуры с оценкой качественных характеристик кадрового взаимодействия и уровня организационной устойчивости [7].

Для определения ключевых факторов структурной напряженности системы управления персоналом использовались методы сравнительного и факторного анализа. Сравнительный анализ позволил сопоставить подходы к

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

организации кадрового управления и особенности организационного дизайна вертикально-интегрированных компаний, а также выявить наиболее значимые ограничения существующих кадровых механизмов. Факторный анализ применялся для группировки организационных факторов, оказывающих влияние на адаптивность системы управления персоналом и устойчивость кадрового потенциала компании.

При разработке направлений совершенствования организационного дизайна использовался логико-модельный подход, обеспечивший возможность формирования организационно-адаптивной модели повышения эффективности управления персоналом. Дополнительно применялись элементы сценарного анализа, позволившие оценить влияние развития кадрового резерва, механизмов адаптации молодых специалистов и совершенствования организационных взаимодействий на снижение структурной напряженности системы управления персоналом. Использование совокупности указанных методов позволило обеспечить комплексный характер исследования и сформировать научно-обоснованные направления совершенствования организационного дизайна вертикально-интегрированных компаний в целях повышения эффективности управления персоналом.

Результаты и обсуждение

Проведенный анализ современных исследований в области организационного проектирования, организационной диагностики и управления персоналом показал, что для вертикально-интегрированных компаний характерно постепенное усиление структурной напряженности системы управления персоналом, обусловленное усложнением организационно-управленческих взаимодействий и снижением адаптивности кадровых механизмов [7–12]. В исследованиях, посвященных диагностике организационных структур, отмечается, что увеличение количества управленческих уровней и усиление вертикализации корпоративного управления сопровождаются ростом организационной инерции, усложнением коммуникационных процессов и снижением эффективности межфункционального взаимодействия [7].

Согласно подходу Е.А. Черезовой, эффективность организационно-управленческой структуры определяется не только формальными параметрами распределения функций, но и способностью организационной системы обеспечивать устойчивость коммуникационных взаимодействий и адаптацию кадровых механизмов к изменениям внешней среды [7]. Данный подход имеет особое значение применительно к вертикально-интегрированным компаниям, функционирующим в условиях высокой организационной сложности и территориальной распределенности производственных активов.

Проведенное исследование показало, что в крупных вертикально-интегрированных компаниях рост количества промежуточных

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

управленческих звеньев сопровождается увеличением длительности коммуникационного цикла и снижением интенсивности горизонтального взаимодействия между подразделениями. В результате формируются устойчивые зоны организационной перегруженности, проявляющиеся в дублировании управленческих функций, усложнении кадровых согласований и замедлении процессов организационной адаптации работников.

Полученные результаты согласуются с исследованиями М.Н. Титовой и Е.А. Сеньшовой, рассматривающих организационную инерцию как фактор воспроизводства повторяющихся управленческих дисфункций [8]. Авторы указывают, что недостаточная гибкость организационно-управленческих механизмов приводит к накоплению коммуникационных ограничений и снижению эффективности организационного взаимодействия. Проведенный анализ позволяет дополнить данный подход положением о том, что организационная инерция непосредственно влияет на уровень структурной напряженности системы управления персоналом, ограничивая адаптивность кадровых механизмов и устойчивость кадрового потенциала компании.

В ходе исследования установлено, что наиболее выраженное влияние структурная напряженность оказывает на процессы кадровой адаптации и интеграции молодых специалистов в систему корпоративного управления. Анализ современных кадровых механизмов показывает, что преобладание жестких иерархических моделей управления сопровождается увеличением продолжительности адаптационного периода работников, снижением эффективности наставничества и ростом текучести кадров на ранних этапах профессиональной деятельности [9]. Особенно выраженно данные процессы проявляются в территориально распределенных корпоративных структурах, где ограниченность горизонтальных коммуникаций усложняет включение молодых специалистов в систему межфункционального взаимодействия.

Дополнительным фактором усиления структурной напряженности выступает недостаточная интеграция кадрового резерва в систему организационного дизайна компании. В исследованиях, посвященных развитию кадрового резерва, преимущественно рассматриваются вопросы подготовки управленческих кадров и формирования механизмов кадровой преемственности [9]. Вместе с тем проведенное исследование показало, что кадровый резерв выполняет значительно более широкую функцию, выступая инструментом повышения организационной адаптивности и снижения зависимости системы управления персоналом от жестких вертикальных контуров управления.

Проведенный анализ научных публикаций, посвященных организационной диагностике [7], трансформации организационно-управленческих механизмов [8], кадровому резерву [9] и совершенствованию управления персоналом вертикально-интегрированных компаний [10–12],

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

позволил систематизировать основные факторы, формирующие структурную напряженность системы управления персоналом.

Таблица 1

Факторы формирования структурной напряженности системы управления персоналом вертикально-интегрированных компаний

Table 1

Factors shaping structural tension in the personnel management system of vertically integrated companies

Фактор	Научно-управленческое проявление	Влияние на кадровые механизмы	Организационные последствия
Избыточная вертикализация управления	Увеличение количества согласовательных уровней и снижение интенсивности горизонтальных коммуникаций	Замедление кадровых решений и снижение адаптивности HR-процессов	Усиление организационной инерции
Территориальная распределенность производственных активов	Усложнение организационно-коммуникационных взаимодействий	Снижение согласованности кадровых процессов	Ослабление организационной связанности
Высокая регламентированность кадровых процедур	Формализация управленческих взаимодействий	Ограничение гибкости кадровых механизмов	Снижение адаптивности системы управления персоналом
Недостаточная интеграция кадрового резерва	Ограниченность механизмов организационной преемственности	Рост кадровой нестабильности	Ослабление устойчивости кадрового потенциала
Ограниченность механизмов адаптации молодых специалистов	Увеличение продолжительности организационной адаптации	Повышение текучести кадров	Усиление кадрового дефицита
Недостаточное развитие горизонтальных организационных связей	Ограничение межфункционального взаимодействия	Усложнение организационного обмена	Рост коммуникационных барьеров

Источник: составлено авторами по данным [7–12]
Source: compiled by the authors based on [7–12]

Авторами разработан подход к оценке структурной напряженности, который основан на анализе интенсивности организационных коммуникаций, длительности кадровых взаимодействий, уровня межфункциональной координации и адаптивности кадровых механизмов, что позволяет учитывать совокупное влияние организационной инерции и коммуникационной перегруженности на эффективность системы управления персоналом. Подход предполагает комплексную диагностику организационно-управленческой

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

структуры по нескольким взаимосвязанным направлениям, включающим оценку устойчивости коммуникационных взаимодействий, эффективности горизонтальной координации, адаптивности кадрового резерва, продолжительности организационной адаптации работников и степени регламентированности кадровых процедур. При этом он ориентирован не только на количественные показатели кадрового состояния, но и на выявление организационных ограничений, влияющих на устойчивость системы управления персоналом.

В отличие от традиционных подходов к оценке эффективности управления персоналом [13], ориентированных преимущественно на показатели текучести кадров, укомплектованности штата и производительности труда, предлагаемый авторами подход позволяет учитывать совокупное влияние организационной инерции, коммуникационной перегруженности и адаптивности кадровых механизмов на устойчивость системы управления персоналом. Разработанный коэффициент структурной напряженности основывается на оценке интенсивности вертикальных коммуникаций, продолжительности кадровых согласований, уровня межфункционального взаимодействия, устойчивости кадрового резерва и эффективности адаптации молодых специалистов [14].

Таблица 2

Показатели оценки структурной напряженности системы управления персоналом

Table 2

Indicators for assessing structural tension in the personnel management system

Показатель	Организационное содержание	Характер влияния на структурную напряженность
Длительность кадровых согласований	Скорость прохождения кадровых решений между уровнями управления	Увеличение продолжительности согласований повышает уровень структурной напряженности
Интенсивность горизонтальных коммуникаций	Уровень межфункционального взаимодействия подразделений	Развитие горизонтальных связей снижает структурную напряженность
Уровень интеграции кадрового резерва	Степень вовлеченности кадрового резерва в организационные процессы	Повышение вовлеченности снижает организационную инерцию
Продолжительность адаптации молодых специалистов	Время включения работников в устойчивое организационное взаимодействие	Увеличение адаптационного периода усиливает кадровую напряженность
Степень организационной регламентированности	Уровень формализации управленческих процедур	Избыточная регламентация снижает адаптивность системы
Интенсивность межуровневых коммуникаций	Плотность вертикальных управленческих взаимодействий	Рост коммуникационной перегруженности усиливает структурную напряженность

Источник: составлено авторами
Source: compiled by the authors

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

Использование комплексного подхода позволяет оценивать не только текущее состояние кадровых процессов, но и степень организационной адаптивности системы управления персоналом в условиях трансформации корпоративной среды. На основе результатов исследования была разработана модель взаимосвязи организационного дизайна, организационной адаптивности и эффективности управления персоналом вертикально-интегрированных компаний.



Рис. 1. Модель взаимосвязи организационного дизайна, структурной напряженности и эффективности управления персоналом вертикально-интегрированных компаний

Источник: составлено авторами

Fig. 1. Relationship model between organizational design, structural tension and personnel management efficiency in vertically integrated companies

Source: compiled by the authors

Разработанная концептуальная схема отражает взаимосвязь организационного дизайна, уровня организационной адаптивности, структурной напряженности и эффективности кадрового управления. Организационный дизайн рассматривается как системообразующий элемент, определяющий устойчивость кадровых процессов, интенсивность организационного взаимодействия и адаптационные возможности системы управления персоналом [15; 16]. Развитие горизонтальных коммуникационных контуров, интеграция кадрового резерва, адаптивные механизмы работы с молодыми специалистами и снижение избыточной регламентированности способствуют повышению организационной

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

адаптивности и снижению уровня структурной напряженности системы управления персоналом.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что совершенствование организационного дизайна вертикально-интегрированных компаний должно быть ориентировано на снижение организационной инерции, развитие горизонтальных коммуникационных контуров, интеграцию кадрового резерва в систему организационного взаимодействия и повышение адаптивности кадровых механизмов [17]. Реализация данных направлений способствует снижению структурной напряженности системы управления персоналом и формированию более устойчивой модели организационного развития компании.

Заключение

В процессе исследования авторами было установлено, что эффективность управления персоналом вертикально-интегрированных компаний в значительной степени определяется уровнем адаптивности организационного дизайна и устойчивостью организационно-управленческих взаимодействий. Проведенный анализ показал, что усиление организационной инерции, избыточная вертикальная интеграция управления, ограниченность горизонтальных коммуникаций и недостаточная интеграция кадрового резерва способствуют росту структурной напряженности системы управления персоналом и снижению эффективности кадровых механизмов.

В ходе исследования выявлено, что традиционные подходы к управлению персоналом недостаточно учитывают влияние организационного дизайна на устойчивость кадровых процессов и адаптивность системы управления. В связи с этим был разработан организационно-адаптивный подход к совершенствованию системы управления персоналом вертикально-интегрированных компаний, основанный на интеграции организационных и кадровых параметров функционирования организационной структуры.

Научным результатом исследования стала разработка авторского подхода к оценке структурной напряженности системы управления персоналом, учитывающего интенсивность вертикальных коммуникаций, уровень межфункционального взаимодействия, эффективность кадрового резерва и адаптацию молодых специалистов. Установлено, что развитие адаптивных организационных контуров, сокращение избыточных согласовательных процедур и расширение горизонтальных коммуникационных механизмов способствуют снижению структурной напряженности и повышению устойчивости кадрового потенциала компании.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенного подхода при совершенствовании организационного дизайна и систем управления персоналом вертикально-интегрированных компаний. Перспективы дальнейших исследований связаны

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

с развитием методов количественной оценки структурной напряженности и расширением инструментов организационной диагностики кадровых систем.

Литература

1. Захарова О.Л. Особенности управления вертикально-интегрированными нефтяными компаниями // Вестник современных исследований. 2017. № 1–1(4). С. 110–113.
2. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1993.
3. Galbraith J.R. Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.
4. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1973.
5. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page, 2023.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2020. 695 с.
7. Черезова Я.А. Диагностика организационно-управленческих структур на основе количественно-качественного подхода // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2016. Т. 5. № 1(14). С. 57–61.
8. Титова М.Н., Сеньшова Е.А. Актуализация модели трансформации предприятия с помощью теории фракталов // Дни науки. 2023. № 3. С. 1–14.
9. Гаспарович Е.О., Иванова Е.С. Актуальные проблемы совершенствования управления кадровым резервом на примере ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» // Human Progress. 2021. Т. 7. № 2.
10. Подольская О.А., Галынская А.А., Смирнова Е.С. Развитие системы управления персоналом в современной организации на примере ОАО «Газпром нефть» // Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета. 2015. Т. 14. № 4. С. 213–220.
11. Овчаренко А.П., Сучкова Е.Э. Опыт проектирования системы оценки персонала (на примере ПАО «НК «Роснефть») // Лучшая студенческая статья 2019: сборник статей XXVIII Международного научно-исследовательского конкурса. Пенза: Наука и Просвещение, 2019. С. 77–82.
12. Калинина А.Э. Система премирования ПАО «НК «Роснефть» // Научные исследования молодых ученых: сборник статей VII Международной научно-практической конференции. Пенза: Наука и Просвещение, 2019. С. 106–109.
13. Spivak V.A. Organizational Behavior and Human Resource Management. Saint Petersburg: Piter, 2000. 416 p.

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

14. Курочкина А.А. Сущность и особенности формирования вертикально интегрированных объединений в российской экономике // Российское предпринимательство. 2012. № 24(222). С. 52–56.

15. Гаспарович Е.О., Иванова Е.С. Актуальные проблемы совершенствования управления кадровым резервом на примере ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» // Human Progress. 2021. Т. 7. № 2.

16. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании. М.: ИНФРА-М, 2007. 282 с.

17. Современные организационные структуры управления // Российское предпринимательство. 2010. № 10.

References

1. Zakharova, O.L. (2017). Osobennosti upravleniya vertikal'no-integrirovannymi neftyanymi kompaniyami [Features of management of vertically integrated oil companies]. Vestnik sovremennykh issledovanii [Bulletin of Modern Research], 1–1(4), 110–113. (In Russ., abstract in Eng.)

2. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Mintzberg, H. (1993). Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Upper Saddle River: Prentice Hall. (In Eng.)

3. Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels. Galbraith, J.R. (2014). Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels. San Francisco: Jossey-Bass. (In Eng.)

4. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Drucker, P.F. (1973). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row. (In Eng.)

5. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. Armstrong, M., Taylor, S. (2023). Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page. (In Eng.)

6. Kibanov, A.Ya. (2020). Upravlenie personalom organizatsii [Human resource management of the organization]. Moscow: INFRA-M, 695. (In Russ.)

7. Cherezova, Ya.A. (2016). Diagnostika organizatsionno-upravlencheskikh struktur na osnove kolichestvenno-kachestvennogo podkhoda [Diagnostics of organizational and managerial structures based on quantitative and qualitative approach]. Azimut nauchnykh issledovanii: ekonomika i upravlenie [Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration], 5(1/14), 57–61. (In Russ., abstract in Eng.)

8. Titova, M.N., Sen'shova, E.A. (2023). Aktualizatsiya modeli transformatsii predpriyatiya s pomoshch'yu teorii fraktalov [Actualization of enterprise transformation model using fractal theory]. Dni nauki [Days of Science], 3, 1–14. (In Russ., abstract in Eng.)

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

9. Gasparovich, E.O., Ivanova, E.S. (2021). Aktual'nye problemy sovershenstvovaniya upravleniya kadrovym rezervom na primere OOO “Gazprom transgaz Ekaterinburg” [Current problems of improving talent pool management on the example of Gazprom transgaz Ekaterinburg LLC]. Human Progress, 7(2). (In Russ., abstract in Eng.)

10. Podol'skaya, O.A., Galynskaya, A.A., Smirnova, E.S. (2015). Razvitie sistemy upravleniya personalom v sovremennoi organizatsii na primere OAO “Gazprom neft'” [Development of human resource management system in a modern organization on the example of Gazprom Neft]. Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo aerokosmicheskogo universiteta [Bulletin of Samara State Aerospace University], 14(4), 213–220. (In Russ., abstract in Eng.)

11. Ovcharenko, A.P., Suchkova, E.E. (2019). Opyt proektirovaniya sistemy otsenki personala (na primere PAO “NK ‘Rosneft'”) [Experience in designing a personnel assessment system (case of Rosneft PJSC)]. In: Luchshaya studencheskaya stat'ya 2019 [Best Student Article 2019]. Penza: Nauka i Prosveshchenie, 77–82. (In Russ.)

12. Kalinina, A.E. (2019). Sistema premirovaniya PAO “NK ‘Rosneft'” [Bonus system of Rosneft PJSC]. In: Nauchnye issledovaniya molodykh uchenykh [Scientific research of young scientists]. Penza: Nauka i Prosveshchenie, 106–109. (In Russ.)

13. Organizational Behavior and Human Resource Management. Spivak, V.A. (2000). Organizational Behavior and Human Resource Management. Saint Petersburg: Piter, 416. (In Eng.)

14. Kurochkina, A.A. (2012). Sushchnost' i osobennosti formirovaniya vertikal'no integrirovannykh ob"edinenii v rossiiskoi ekonomike [Essence and features of formation of vertically integrated associations in the Russian economy]. Rossiiskoe predprinimatel'stvo [Russian Journal of Entrepreneurship], 24(222), 52–56. (In Russ., abstract in Eng.)

15. Gasparovich, E.O., Ivanova, E.S. (2021). Aktual'nye problemy sovershenstvovaniya upravleniya kadrovym rezervom na primere OOO “Gazprom transgaz Ekaterinburg” [Current problems of improving talent pool management on the example of Gazprom transgaz Ekaterinburg LLC]. Human Progress, 7(2). (In Russ., abstract in Eng.)

16. Gerchikov, V.I. (2007). Upravlenie personalom: rabotnik — samyi effektivnyi resurs kompanii [Personnel management: employee as the most effective company resource]. Moscow: INFRA-M, 282. (In Russ.)

17. Sovremennye organizatsionnye struktury upravleniya [Modern organizational management structures]. Rossiiskoe predprinimatel'stvo [Russian Journal of Entrepreneurship], 2010, 10. (In Russ., abstract in Eng.)

© Лукьянов С.О., Сеньшова Е.А., 2026

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.