

# **Использование модели организационных изменений Альфреда Чандлера «Стратегия определяет структуре» в современных условиях социально-экономических трансформаций**

## **Using Alfred Chandler's model of organizational change "Strategy determines structure" in modern conditions of socio-economic transformations**

УДК 330; 338

Получено: 21.02.2025

Одобрено: 19.03.2025

Опубликовано: 25.04.2025

### **Тебекин А.В.**

Д-р техн. наук, д-р экон. наук, профессор, почетный работник науки и техники Российской Федерации, профессор Высшей школы культурной политики и управления в гуманитарной сфере, ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова», профессор кафедры финансово-экономического и бизнес-образования, ФГАОУ ВО «Государственный университет Просвещения», заведующий научной лабораторией проблем устойчивого развития Института повышения квалификации руководящих кадров и специалистов, заведующий кафедрой экономики и менеджмента, ОУП ВО «Академия труда и социальных отношений», г. Москва  
e-mail: Tebekin@gmail.com

### **Tebekin A.V.**

Doctor of Technical Sciences, Doctor of Economic Sciences, Professor, Honorary Worker of Science and Technology of the Russian Federation, Professor of the Higher School of Cultural Policy and Management in the Humanities of Moscow State University. M.V. Lomonosov, Professor of the Department of Financial, Economic and Business Education of the State University of Education, Head of the Scientific Laboratory of Sustainable Development Problems of the Institute for Advanced Training of Managerial Personnel and Specialists, Moscow  
e-mail: Tebekin@gmail.com

### **Ким Е.П.**

Преподаватель центра искусств, Университет «МГУ имени М.В. Ломоносова - Пекинский политехнический институт» г. Шэньчжэн (Китайская Народная Республика), Магистрант Высшей школы культурной политики и управления в гуманитарной сфере, ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова», Москва  
e-mail: lyona.kim@yandex.ru

### **Kim E.P.**

Lecturer at the Arts Center, Lomonosov Moscow State University - Beijing Institute of Technology, Shenzhen (People's Republic of China), Master's Degree Student at the Higher School of Cultural Policy and Management in the Humanities, Lomonosov Moscow State University, Moscow  
e-mail: lyona.kim@yandex.ru

### **Аннотация**

Исследование посвящено анализу модели организационных изменений Альфреда Чандлера, согласно которой стратегические приоритеты компании предопределяют ее внутреннюю структуру. В рамках данной концепции рассматривается влияние управленческих решений на

изменение организационной конфигурации. В статье проводится оценка применимости модели в современных условиях, учитывая технологическое развитие и рост конкуренции. Теоретические положения Чандлера иллюстрируются примерами из корпоративной практики, демонстрирующими зависимость структуры компании от долгосрочных стратегических установок. Подчеркивается значимость адаптации управленческих механизмов к новым требованиям рынка, поскольку несоответствие стратегии и структуры снижает эффективность бизнес-процессов. Исследуются особенности организационной трансформации, связанные с расширением направлений деятельности, внедрением инновационных решений и изменением моделей корпоративного управления. Рассматриваются возможности корректировки структурных элементов с учетом стратегических ориентиров предприятия. Выявлены факторы, способствующие успешному внедрению модели Чандлера в практику современных организаций. Сделан вывод о ее значении для управления компаниями, стремящимися к устойчивому развитию в условиях изменяющейся внешней среды. Научная новизна работы заключается в том, что в ней продемонстрировано, что настоятельность использования модели А. Чандлера «стратегия определяет структуру» многократно возрастает при смене технологических укладов, сопровождающихся структурными сдвигами в экономике, которые, в свою очередь, как для компаний лидеров, так и для компаний последователей ставят вопрос о необходимости радикального изменения стратегий развития, адекватно изменению доминирующего технологического ядра в мировой экономике, а с ними и изменения структуры управляемых компаний.

**Ключевые слова:** стратегия, структура, организационная трансформация, управление, Альфред Чандлер, корпоративное развитие, адаптация.

## Abstract

This study examines Alfred Chandler's model of organizational change, which postulates that a company's strategic priorities determine its internal structure. The concept explores how managerial decisions influence organizational configurations over time. The article assesses the applicability of this model in the modern business environment, considering technological progress and intensifying competition. Chandler's theoretical principles are analyzed through corporate case studies, demonstrating the interdependence of structural frameworks and long-term strategic goals. The necessity of adjusting managerial mechanisms to evolving market demands is emphasized, as misalignment between strategy and structure undermines operational efficiency. The research explores organizational transformations driven by business expansion, innovation adoption, and shifts in corporate governance models. Structural modifications are examined in relation to strategic objectives, with an emphasis on factors that enhance the model's successful implementation. The findings underscore its relevance for companies seeking sustainable development amid external changes. The scientific novelty of the work lies in the fact that it demonstrates that the urgency of using A. Chandler's model "strategy determines structure" increases many times over with the change of technological structures, accompanied by structural shifts in the economy, which in turn, for both leading and follower companies, raise the question of the need for a radical change in development strategies, adequate to the change in the dominant technological core in the global economy, and with them, a change in the structure of managed companies.

**Keywords:** strategy, structure, organizational transformation, management, Alfred Chandler, corporate development, adaptation.

## Введение

Развитие организаций сопровождается необходимостью адаптации управленческих механизмов к изменяющимся условиям внешней среды. Способы выстраивания внутренней структуры предприятия зависят от стратегических приоритетов, что находит отражение в модели Альфреда Чандлера.

Теоретическая концепция, сформулированная несколько десятилетий назад, сохраняет свое значение, поскольку компании продолжают сталкиваться с проблемами согласования управленческих решений и организационного устройства.

Современные экономические условия характеризуются ростом конкуренции, усложнением производственных и логистических процессов, внедрением новых технологий.

Взаимосвязь стратегии и структуры приобретает особую значимость при масштабных изменениях, связанных с расширением рынков, диверсификацией деятельности и цифровой трансформацией. Нарушение этого соответствия приводит к снижению эффективности управления и необходимости реорганизации.

Исследование модели Чандлера позволяет определить механизмы структурных преобразований и их влияние на устойчивость бизнеса.

Анализ теории в свете современных вызовов даёт возможность выявить условия, при которых организация может использовать ее принципы для достижения долгосрочных целей.

### **Цель работы**

Целью данной статьи является исследование возможностей использования модели организационных изменений Альфреда Чандлера «Стратегия определяет структуру» [25], созданной в рамках IV-го технологического уклада в современных условиях развития экономики в рамках зарождающегося VI-го технологического уклада.

### **Методы и информационно-методическая база исследований**

Основными методами являются: анализ и обобщение теоретических источников, сравнительный метод для выявления различий в подходах к организационным изменениям, системный анализ для рассмотрения взаимосвязи стратегии и структуры, кейс-метод для изучения примеров корпоративной практики, а также метод экспертных оценок для интерпретации влияния стратегических решений на организационные преобразования.

### **Основные результаты исследований**

Данное исследование является логическим продолжением авторских исследований, посвященных возможностям использования при управлении организационным поведением в современных условиях моделей жизненного цикла организации Дж. Девиса [15], Дж. Гарднера [16], Г. Липпитта и У. Шмидта [17], А. Даунса [18], Б. Ливехуда и Ф. Глазла [19], Дж. Гэлбрейта [20-22], Ф. Лидена [23], И. Адизеса [24] и др.

Суть модели Альфреда Чандлера «Стратегия определяет структуру», описанная им в работе, опубликованной в 1962 г. [25].

Модель А. Чандлера, построенная на основе анализа опыта компаний, реализующих технологии доминировавшего в период IV технологического уклада машиностроения (в нефтяной, сталелитейной промышленности и сельскохозяйственном машиностроении), раскрывает механизм рыночного роста компаний и завоевание ими лидерства в своих отраслях (рис. 1) [25].



**Рис. 1.** Механизм рыночного роста компаний и завоевание ими лидерства в своих отраслях, согласно модели А. Чандлера [25]

А. Чандлер рассматривает процесс формирования и реализации стратегии как результат: согласования долгосрочных и краткосрочных целей; обеспечения сочетаемости комплекса проводимых компанией курсов, рационального распределения ресурсов (рис. 2) [25].



**Рис. 2.** Сбалансированность решений при формировании и реализации стратегии по модели А. Чандлера

В качестве экономической основы рыночного роста компаний и завоевания ими лидерства в своих отраслях А. Чандлер рассматривал:

- эффект масштабов производства, дающий преимущество в затратах,
- эффект разнообразия за счет инвестирования в высокотехнологичные и капиталоёмкие отрасли машиностроения [25].

Ключевые особенности модели А. Чандлера представлены на рис. 3.



**Рис. 3.** Ключевые особенности модели А. Чандлера

Следует отметить, что исследования Альфреда Чандлера стали значимым этапом в развитии теории управления организациями. В середине XX в. крупные корпорации

столкнулись с необходимостью изменения своей структуры в ответ на усложнение экономической среды. Изменения в производственных технологиях, рост международной торговли и диверсификация деятельности требовали перехода от функционального управления к более сложным организационным конфигурациям. На основе анализа американских промышленных компаний Чандлер сформулировал вывод о том, что структура предприятия определяется стратегическими приоритетами.

Рассмотрим оценку различными авторами модели А. Чандлера с исторических и современных позиций.

По мнению А.Л. Пономарева, управленческие модели, разработанные в этот период, отражали потребность бизнеса в более гибких системах управления, позволяющих учитывать влияние внешних и внутренних факторов [10, с. 166].

Экономическое возрождение после Второй мировой войны, появление транснациональных корпораций и необходимость интеграции различных бизнес-направлений обусловили переход к многоуровневым управленческим структурам. Анализ исторических данных позволил А. Чандлеру выявить зависимость организационных изменений от стратегического развития. Исследование А. Чандлера предпрятий США подтверждало, что компании, внедряющие инновационные технологии и выходящие на новые рынки, неизбежно сталкиваются с необходимостью перестройки системы управления. Как отмечают И.В. Зырянов и др. [11], трансформация бизнес-процессов в этот период сопровождалась усложнением структурных решений, направленных на повышение эффективности управления изменениями [11, с. 24].

Как уже отмечалось, формулировка А. Чандлера «стратегия определяет структуру» [25] стала центральным тезисом его концепции. Управленческое решение о выходе на новые рынки, изменении ассортимента продукции или реорганизации производственных мощностей приводит к трансформации корпоративной структуры. В модели А. Чандлера, основанной на изучении эволюции крупных американских компаний, продемонстрировавших необходимость структурных изменений после принятия стратегических решений, эмпирически продемонстрировала взаимосвязь стратегии и структуры. Так, по мнению С.А. Родионовой, организационные конфигурации корпораций изменяются в зависимости от их долгосрочных целей, а внедрение новых управленческих механизмов способствует адаптации к изменяющимся условиям [12, с. 223].

Таким образом, принципиальным элементом модели А. Чандлера является причинно-следственная связь между стратегическими целями и структурной перестройкой. В отличие от статических теорий, рассматривавших организацию как фиксированную систему, данный подход подчеркивал необходимость динамического развития. Примером служат корпорации, прошедшие путь от централизованного управления к дивизиональной структуре. Исследования М.И. Розно подтверждают, что кризисные ситуации ускоряют процесс структурных преобразований, вытекающих из стремления компаний к поиску эффективных управленческих решений [13, с. 25].

В сравнении с другими теориями управления модель А. Чандлера выделяется акцентом на первичность стратегических решений (рис. 1). В традиционных концепциях структура организации рассматривалась как заданный параметр, определяющий дальнейшее развитие компаний.

В отличие от подхода, считавшегося до середины XX в. традиционным, А. Чандлер доказал, что стратегические приоритеты должны предопределять форму организационного устройства. Ч.А. Сианфани, И. Шепс и Д.Э. Уэст в своих исследованиях отмечают, что в современных подходах к управлению учитывается этот принцип и применяются адаптивные модели, в которых организационная структура изменяется в зависимости от внешних факторов [14, с. 10].

Некоторые исследования предлагали альтернативный взгляд, в котором изменения в структуре могут стимулировать появление новых стратегических инициатив. Однако практический опыт показал, что компании, изменяющие организационные принципы

без стратегической обоснованности, сталкиваются с проблемами несоответствия бизнес-процессов.

Следует отметить, что, к сожалению, попытки подмены реальных стратегических действий изменением структуры, пролонгирующие известную фразу из басни И.А. Крылова «А вы, друзья, как ни садитесь, всё в музыканты не годитесь», встречаются и в сегодняшней хозяйственной практике.

В табл. 1 представлен сравнительный анализ модели А. Чандлера и некоторых альтернативных концепций.

Таблица 1

**Сравнительный анализ модели А. Чандлера и альтернативных подходов**

№	Подход	Основная идея	Примеры применимости
1	Модель Чандлера	Структура компании формируется на основе стратегических решений	Развитие дивизиональных структур
2	Контингентный подход	Организационные изменения зависят от внешней среды и условий	Гибкие управленческие модели
3	Теория конфигураций	Управление строится на сочетании различных элементов	Комплексные корпоративные стратегии

Известные исследования показывают, что модель Чандлера сохраняет актуальность для компаний, реализующих долгосрочные стратегические планы. В отличие от ситуационных моделей, адаптирующихся к внешним изменениям, её применение направлено на последовательное развитие организации через управленческие решения.

Подход позволяет учитывать специфику бизнеса, но требует комплексного анализа факторов, влияющих на структуру. В современных условиях сочетание концепции Чандлера с другими методами позволяет достигать высокой управленческой эффективности.

Организационные изменения, обусловленные стратегическими приоритетами, определяют не только направление деятельности компании, но и принципы её внутреннего устройства. Принятие решений о выходе на новые рынки, цифровизации или изменениях продуктовой линейки требует пересмотра системы управления и перераспределения ресурсов.

Так, например, исследования Т.Д. Дудукина подтверждают, что адаптация организационной структуры к новой стратегии способствует увеличению эффективности взаимодействия подразделений, снижению транзакционных издержек и ускорению реализации инициатив [6, с. 7].

Реализация стратегии компании требует пересмотра не только иерархии, но и механизмов контроля, отчетности и координации. В крупных организациях трансформация структуры сопровождается созданием новых подразделений, изменением степени централизации управления и распределением полномочий между уровнями руководства.

Согласно А.Н. Занковскому, эффективная трансформация предполагает не только формальное изменение организационной схемы, но и учет психологических факторов, влияющих на восприятие изменений персоналом [7, с. 88].

Собственно, говоря об анализе комплексного влияния новой стратегии на деятельность компаний, нам следует обратиться к модели McKinsey 7S (рис. 4).



**Рис. 4.** Модель McKinsey 7S

Реализация стратегически обусловленных изменений требует применения управлеченческих механизмов, обеспечивающих согласованность действий между подразделениями. При этом одним из ключевых инструментов является механизм бюджетирования, позволяющий перераспределять ресурсы в соответствии с новыми приоритетами.

В частности, в исследовании Т.Д. Дудукина рассматриваются примеры российских банков, внедряющих гибкие подходы к управлению проектами, что позволяет ускорить реализацию стратегических инициатив [6, с. 10].

Кроме бюджетирования, важную роль в реализации А. Чандлера играет система мотивации, направленная на снижение сопротивления персонала изменениям. Как отмечают А.Н. Занковский и В.И. Добросоцкий, внедрение новых стратегий сопровождается неопределенностью, что увеличивает уровень организационного стресса. Эффективные управлеченческие механизмы позволяют минимизировать риски, связанные с сопротивлением изменениям [8, с. 47].

Дисбаланс между стратегическими целями и существующей структурой нередко приводит к снижению управляемости и росту внутренних издержек. Если организационная структура не адаптируется к изменяющимся требованиям, компании сталкиваются с проблемами координации, что затрудняет реализацию долгосрочных целей.

В исследовании А.А. Петруниной анализируется влияние цифровизации на изменение культурных норм внутри организаций и показана необходимость структурных трансформаций в условиях технологического развития [9, с. 342].

Последствия несоответствия стратегии и структуры могут проявляться в снижении конкурентоспособности, потере управляемого контроля и увеличении бюрократических барьеров.

В табл. 2 представлены основные проблемы, возникающие при несоответствии стратегии и структуры организаций, причины их возникновения и возможные пути их решения.

Таблица 2

## Последствия несоответствия стратегии и организационной структуры

№	Проблема	Причина	Возможные решения
1	Снижение эффективности работы	Отсутствие координации между подразделениями	Пересмотр распределения полномочий
2	Рост организационных издержек	Избыточное дублирование функций	Оптимизация процессов
3	Замедление реализации стратегий	Несоответствие структуры новым задачам	Гибкие модели управления

Проблемы, представленные в табл. 2, показывают, что отсутствие структурных изменений в ответ на новые стратегические вызовы приводит к ухудшению операционной деятельности. В то же время анализ показывает, что компании, своевременно корректирующие свою структуру, повышают способность к адаптации и эффективному управлению ресурсами.

Практическое применение модели А. Чандлера наблюдается в компаниях, прошедших трансформационные изменения вслед за корректировкой стратегических ориентиров. В корпоративной практике наблюдаются примеры, подтверждающие эффективность изменения структуры в ответ на стратегические вызовы. Так, в исследованиях И.А. Берова показано, что крупные международные корпорации, адаптировавшие организационные схемы к новым условиям, демонстрируют стабильность в долгосрочном управлении [1, с. 10]. Одним из таких примеров является трансформация General Motors, осуществлённая в XX в., когда рост масштабов производства потребовал перехода от функциональной структуры к дивизиональной, что позволило гибко реагировать на изменения потребительского спроса.

Другой показательный случай – изменение структуры IBM в начале XXI в. Компания сместила фокус с производства аппаратного обеспечения на предоставление ИТ-услуг и облачных технологий, что привело к реорганизации подразделений. Как отмечает Е.А. Богдашиц, успешная адаптация структуры возможна при наличии поведенческих механизмов, поддерживающих изменения внутри организации [2, с. 76]. При этом высокая корпоративная культура, соответствующая стратегическим установкам, способствует снижению сопротивления изменениям.

В то же время несоответствие корпоративной культуры новым стратегическим установкам может привести к сопротивлению изменениям, что замедляет процесс адаптации. Отсутствие эффективных коммуникационных механизмов, разрыв между уровнями управления и недостаточная вовлеченность персонала создают дополнительные барьеры при реализации структурных изменений.

Возможности применения модели А. Чандлера зависят от ряда факторов, обеспечивающих результативность процесса организационной трансформации. Одним из них является наличие четко сформулированной стратегии, предусматривающей механизмы адаптации корпоративной структуры. П.В. Горлачев и В.А. Гончаров выделяют значимость согласованности организационной культуры с новыми управленческими принципами [3, с. 112]. В случаях, когда внутренняя среда компании не соответствует поставленным целям, эффективность изменений снижается.

Степень гибкости внутренних процессов также играет определяющую роль в адаптации структуры к стратегическим изменениям. Исследование О.Н. Григоровой и Ю.А. Шаталовой подтверждает, что организации с высокоцентрализованной системой управления сталкиваются с большими сложностями при внедрении новых управленческих подходов [4, с. 100]. Таким образом, децентрализация и перераспределение полномочий между уровнями управления способствуют ускоренной трансформации корпоративной структуры.

Исследования различных авторов показывают, что, несмотря на доказанную эффективность модели А. Чандлера, её применение сопряжено с рядом ограничений. Одной из ключевых проблем является недостаточная адаптивность структур в условиях высокой неопределенности внешней среды. Как показывает исследование В.А. Долятовского, модель

Чандлера наиболее успешно применяется в организациях, функционирующих в стабильных секторах экономики, тогда как высокотехнологичные и инновационные компании сталкиваются с проблемой постоянных корректировок стратегии [5, с. 123].

Факторы, влияющие на успешное применение модели А. Чандлера, представлены в табл. 3.

Таблица 3

**Факторы, влияющие на успешное применение модели А. Чандлера**

№	Фактор	Влияние на эффективность применения
1	Четко сформулированная стратегия	Обеспечивает направленность организационных изменений
2	Соответствие корпоративной культуры новой стратегии	Снижает уровень сопротивления изменениям
3	Гибкость управленческих механизмов	Способствует адаптации структуры к новым условиям
4	Децентрализация и перераспределение полномочий	Ускоряет процесс структурных преобразований
5	Устойчивость внешней среды	Повышает предсказуемость результатов изменений

Анализ представленной в табл. 3 информации показывает, что успешность внедрения модели А. Чандлера зависит от согласованности стратегии и структуры, а также от наличия управленческих инструментов, способствующих снижению сопротивления внутри организаций.

В условиях высокой динамики внешней среды требуется комбинированный подход, включающий элементы ситуационного управления, что позволяет повысить устойчивость корпоративных преобразований.

В то же время О.Н. Григорова и Ю. А. Шаталова отмечают, что предприятия, опирающиеся на стратегически обусловленные изменения структуры, демонстрируют высокую устойчивость в периоды экономической нестабильности [4, с. 100]. Их исследования показывают, что компании, последовательно перестраивающие систему управления в соответствии с новыми целями, повышают свою конкурентоспособность.

Формулировка А. Чандлера о зависимости структуры организации от выбранной стратегии сохраняет свою значимость и в современных условиях. Исследования П.В. Горлачева и В.А. Гончарова подтверждают, что управление организацией требует гибкости в перестроении структурных элементов в соответствии с целями долгосрочного развития [3, с. 110].

Взаимосвязь стратегического выбора и организационной формы становится особенно выраженной в корпорациях, внедряющих инновационные технологии и адаптирующихся к изменчивым экономическим условиям.

Развитие цифровых технологий и глобальная интеграция рынков оказали существенное влияние на принципы стратегического управления и трансформацию организационных структур.

Так, в исследовании А.Л. Пономарева подчеркивается, что цифровизация требует пересмотра традиционных иерархических моделей управления и перехода к более децентрализованным формам [10, с. 169]. Компании, использующие цифровые платформы для оперативного принятия решений, перестраивают систему внутренних коммуникаций, сокращая уровень бюрократической нагрузки.

И.А. Беров отмечает, что глобализация усиливает необходимость стратегического согласования между структурами международных корпораций, что требует развития транснациональных управленческих механизмов [1]. Это проявляется в повышении роли сетевых структур, где управление осуществляется на основе гибких взаимодействий между дочерними предприятиями.

Современные исследования также показывают, что модель А. Чандлера может быть адаптирована к новым реалиям управления, особенно с учетом ускоряющихся темпов технологического развития. Как отмечает Е.А. Богдашиц, одним из перспективных направлений является интеграция поведенческих аспектов в процесс организационных изменений [2, с. 77]. Учет человеческого фактора и влияние поведенческих моделей сотрудников на внедрение стратегических решений становится необходимым элементом управления.

Возможность комбинированного применения модели Чандлера с процессными подходами к управлению организацией обсуждается в работе В.А. Долятовского, где показано, что гибкость структуры возрастает при использовании методов адаптивного менеджмента [5, с. 124]. В современных условиях сочетание стратегического подхода Чандлера с ситуационными методами управления позволяет предприятиям своевременно реагировать на изменения.

Факторы, влияющие на перспективы развития модели А. Чандлера в условиях современной постиндустриальной экономики, представлены в табл. 4.

**Таблица 4**  
**Факторы, влияющие на перспективы развития модели Чандлера**

<b>№</b>	<b>Фактор</b>	<b>Влияние на развитие модели</b>
1	Цифровизация	Требует пересмотра традиционных структур
2	Глобализация	Усиливает значимость транснационального управления
3	Поведенческие факторы	Влияние персонала на адаптацию структуры
4	Гибкость процессов	Способствует адаптивному менеджменту
5	Инновационные технологии	Определяют необходимость изменений стратегии

Анализ представленной в табл. 4 информации подтверждает, что модель А. Чандлера продолжает развиваться в условиях цифровой трансформации и глобальных изменений. Адаптация стратегически обусловленных управлеченческих решений к новым реалиям требует интеграции гибких и ситуационных подходов в процесс организации деятельности современных предприятий.

Эволюция модели А. Чандлера в современных условиях проявляется в изменении способов формирования корпоративной стратегии и распределения ресурсов, что обусловлено влиянием цифровых технологий, автоматизации и новых организационных структур.

При этом многие исследователи считают, что управлеченческие решения больше не могут опираться исключительно на традиционные методы анализа и прогнозирования, поскольку изменчивость внешней среды требует постоянного пересмотра стратегических ориентиров. Диверсификация рынков, рост конкурентного давления и необходимость мгновенного реагирования на изменения диктуют необходимость комбинирования структурированных и адаптивных подходов, способных обеспечить устойчивость и развитие предприятий в долгосрочной перспективе.

Применение модели А. Чандлера в современных условиях обуславливает использование не только стратегического планирования, но и оперативного реагирования на вызовы, возникающие в процессе цифровизации. Достижение долговременных конкурентных преимуществ невозможно без интеграции инструментов, позволяющих синхронизировать управление ресурсами с новыми бизнес-моделями, возникающими в результате технологических сдвигов.

Решения, принятые на основе принципов модели А. Чандлера, приобретают в современных условиях динамический характер, поскольку требуют переосмыслиния традиционных механизмов организационного развития и выстраивания более гибкой системы взаимодействия внутри корпоративной структуры.

## Обсуждение результатов и выводы

Таким образом, проведенные исследования показали, что эволюция корпоративных структур под влиянием стратегии остается актуальным направлением исследований.

Трансформация организационных моделей в ответ на технологические и экономические вызовы требует разработки новых управленческих решений. Многие авторы в своих работах отмечают, что модель А. Чандлера «стратегия определяет структуру» демонстрирует свою живучесть и возможность эффективного применения в современных условиях.

При этом исследователи также отмечают, что модель А. Чандлера, созданная еще в индустриальную эпоху, нуждается в адаптации к современным условиям постиндустриальной экономики.

При этом отмечается, современное стратегическое управление связано с комбинированными подходами, обеспечивающими устойчивость предприятий в условиях неопределенности.

При этом отметим, что именно концепция комбинаторного подхода к управлению была впервые определена в авторских работах как доминирующая концепция в менеджменте в 2020-е годы [28] (рис. 5).

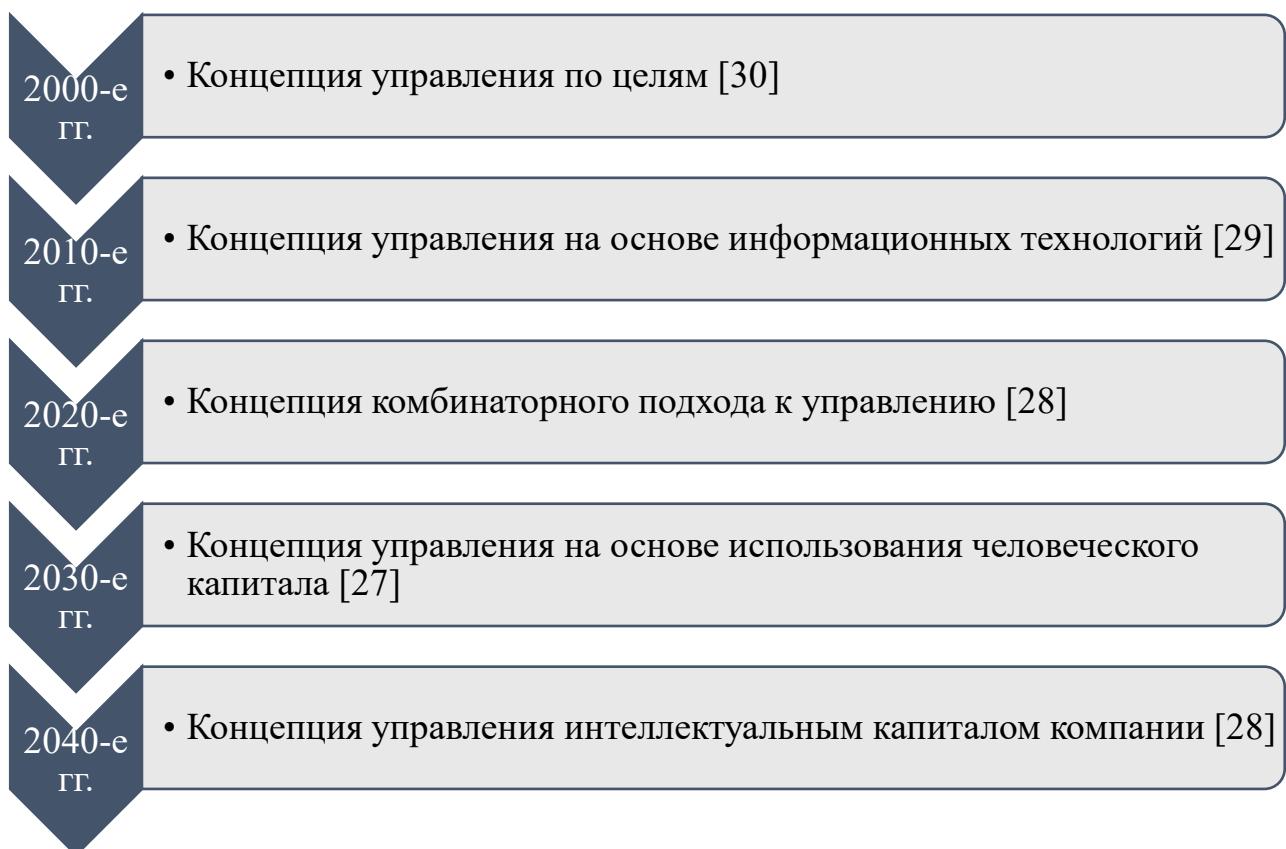


Рис. 5. Концепции менеджмента первой половины XXI в.

В то же время в известных научных работах не нашел должного отражения тот факт, что настоятельность использования модели А. Чандлера «стратегия определяет структуру» многократно возрастает при смене технологических укладов (как в 1970-е годы, так и в 2020-е годы), сопровождающихся структурными сдвигами в экономике [31], которые, в свою очередь, как для компаний лидеров, так и для компаний последователей ставят вопрос о необходимости радикального изменения стратегий развития, адекватно изменению доминирующего технологического ядра в мировой экономике, а с ними и изменения структуры управляемых компаний.

## Литература

1. Беров, И. А. Особенности моделей управления организационными изменениями / И. А. Беров // Вектор экономики. – 2022. – № 11(77).
2. Богдашиц, Е. А. Поведенческие модели управления организационными изменениями в BANI-реальности / Е. А. Богдашиц // Вестник Белорусского государственного экономического университета. – 2023. – № 3(158). – С. 76-82.
3. Горлачев, П. В. Модели взаимосвязи организационной культуры и эффективности организации при проведении организационных изменений / П. В. Горлачев, В. А. Гончаров // Инновации и инвестиции как драйверы социального и экономического развития России. – Краснодар: Российский университет кооперации, 2024. – С. 110-116.
4. Григорова, О. Н. Модели организационных изменений / О. Н. Григорова, Ю. А. Шаталова // Актуальные проблемы инновационных систем информатизации и безопасности. – Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2024. – С. 99-104.
5. Долятовский, В. А. Стратегическая модель сотрудничества в эволюционном менеджменте В. А. Долятовский, О. А. Мазур, Р. Биломбо / Молодежь и наука: реальность и будущее. Невинномысск: Невинномысский институт экономики, управления и права, - 2020, - С. 123-126.
6. Дудукин, Т. Д. Управление изменениями организационной модели бюджетирования российского банка при внедрении гибких подходов к управлению ИТ-проектами / Т. Д. Дудукин // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. – 2020. – Т. 9, № 2. – С. 3-14.
7. Занковский, А. Н. Психологические проблемы создания и управления стратегическим партнерством / А. Н. Занковский // Психология труда, организации и управления в условиях современных технологий: состояние и перспективы развития. – Тверь: Тверской государственный университет, 2020. – С. 86-90.
8. Занковский, А. Н. Психология управления стратегическими альянсами: люди и риски / А. Н. Занковский, В. И. Добросоцкий // Организационная психология: люди и риски. – Саратов: ИЦ «Наука», 2020. – С. 45-50.
9. Петрунина, А. А. Сравнение моделей изменения организационных культур в условиях цифровизации / А. А. Петрунина, П. С. Назарова, Ф. Б. Михайлов // XII Международный молодежный симпозиум по управлению, экономике и финансам. – Казань: ООО «ИПК «Бриг», 2023. – С. 339-344.
10. Пономарев, А. Л. Анализ моделей управления организационными изменениями в современных условиях / А. Л. Пономарев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 5-3(63). – С. 165-170.
11. Процессная модель оценки результатов организационных изменений / И. В. Зырянов, А. И. Кондрашов, О. Н. Шалатова, С. В. Решетников // Методы менеджмента качества. – 2023. – № 8. – С. 22-28.
12. Родионова, С. А. Эффективная организация: стратегия и структура / С. А. Родионова, Е. В. Хрусталева // IV Открытые экономические чтения студентов, посвященные памяти Онищенко Дмитрия Ивановича, Липецк, 07 декабря 2023 года. – Тамбов: Финансовый университет при Правительстве РФ, 2024. – С. 221-224.
13. Розно, М. И. Больше или умнее? Дизайн антикризисной стратегии российских предприятий / М. И. Розно // Методы менеджмента качества. – 2022. – № 5. – С. 22-27.
14. Сианфранни, Ч. А. Лидер организации будущего. Прилож-е. Компетенции менеджера и лидера / Ч. А. Сианфранни, И. Шепс, Д. Э. Уэст // Методы менеджмента качества. – 2020. – № 6. – С. 8-14.
15. Тебекин А.В. Анализ современных социально-экономических аспектов на основе модели жизненного цикла депривации Дж. Дэвиса. // Журнал социологических исследований. 2018. Т. 3. № 1. С. 1-10.
16. Тебекин А.В. Управление стратегией бизнеса организации на основе модели жизненного цикла Дж. Гарднера. // Стратегии бизнеса. 2018. № 5 (49). С. 3-10.

17. Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В. Управление изменениями в организации с использованием модели "Управленческого участия" Г. Липпнита и У. Шмидта в эпоху постиндустриальной экономики. // Еромен. Global. 2023. № S34. С. 341-359.
18. Егорова А.А., Тебекин А.В., Тебекин П.А. Применение модели "Движущие силы роста" А. Даунса для повышения эффективности Институтов развития национальной экономики. // Журнал социологических исследований. 2021. Т. 6. № 2. С. 2-13.
19. Тебекин А.В. Возможности использования модели динамичного развития организации Ливехуда Б. и Глазла Ф. в современных условиях. // Журнал социологических исследований. 2024. Т. 9. № 4. С. 34-43.
20. Тебекин А. В. Взгляды Дж. К. Гэлбрейта на власть техноструктур и современные реалии. Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2017. № 4. С. 254–261.
21. Тебекин А. В. Тектонические сдвиги в современных взглядах на планирование работы корпорации техноструктурой относительно взглядов Дж. К. Гэлбрейта. Стратегии бизнеса. 2017. № 11 (43). С. 20–24.
22. Тебекин А.В. Тектонические сдвиги в современных взглядах на власть техноструктур в бизнесе относительно взглядов Дж. К. Гэлбрейта с позиций экономической теории. Мир современной науки. 2017. № 2 (42). С. 38–43.
23. Ким Е.П., Тебекин А.В. Применение модели жизненного цикла организации "Функциональные проблемы" в культурной сфере. // Журнал экономических исследований. 2024. Т. 10. № S. С. 81-90.
24. Тебекин А.В. Менеджмент организации: основы формирования стратегии и выбора направления развития. // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2015. № 2 (13). С. 78-89.
25. Chandler, Alfred D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press. 1962. – 463 p.
26. Игнатьева А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В. Прогнозирование направления развития теоретико-методологических разработок в области управления в 2030-2040-е годы. В сборнике: Страны БРИКС: стратегии развития и механизмы сотрудничества в изменяющемся мире. Материалы Второй международной научно-практической конференции. В 2-х частях. Москва, 2024. С. 568-571.
27. Тебекин А.В. К вопросу о формировании концепции менеджмента 2030-х гг. // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2019. № 2. С. 168-176.
28. Тебекин А.В. Формирование концепции управления (менеджмента) 2020-х годов / А.В. Тебекин // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. 2018. №1 (30). — С. 64-68.
29. Игнатьева А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Тебекин А.В., Хорева А.В. Концептуальное развитие менеджмента в 2010-е годы и его влияние на тенденции дальнейшего развития подходов к управлению. // Транспортное дело России. 2020. № 3. С. 72-77.
30. Егорова А.А., Тебекин А.В., Тебекин П.А. Развитие концепции менеджмента в 2000-е годы и перспективы их использования в современных кризисных условиях. // Журнал исследований по управлению. — 2020. — Т. 6, №2. — С. 3-15.
31. Pasinetti, Luigi L. *Structural change and economic growth: a theoretical essay on the dynamics of the wealth of nations*. — 1st pbk. ed. — Cambridge: Cambridge University Press, 1981. —281 p.