

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2021.74.12.024

Факторы проектирования организационных структур

Алейников Алексей Игоревич

Аспирант,
Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова,
119991, Российская Федерация, Москва, Ленинские горы, 1;
e-mail: aleynikov94@gmail.com

Аннотация

По результатам данного исследования выявлен уникальный набор контекстуальных факторов: стратегия, процессы, организационная культура и персонал, – которые в сумме с организационной структурой формируют модель организации. Определена зависимость организационной структуры от контекстуальных факторов, в частности, как организационная культура через влияет на структурные параметры. Результаты исследования могут быть использованы в качестве основы для формирования методики проектирования оргструктуры, плана работ по организационной трансформации. Формулируются выводы о необходимости отслеживать влияние рассмотренных в статье факторов при проведении организационных изменений, о растущей значимости организационной культуры (её ключевого компонента – ценностей) в организационном проектировании. Предложена научно-методические рекомендации в виде авторской модели организации с декомпозицией контекстуальных факторов, которая может быть использована при проведении диагностики системы управления организации, а также в качестве теоретической основы для обучения студентов.

Для цитирования в научных исследованиях

Алейников А.И. Факторы проектирования организационных структур // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 3А. С. 225-234. DOI: 10.34670/AR.2021.74.12.024

Ключевые слова

Организационная структура, контекстуальные факторы, организационный дизайн, реструктуризация, организация, организационная трансформация.

Введение

В самом общем смысле организационная структура понимается как распределение ответственности, полномочий и ресурсов (люди и команды) в организационной иерархии (подразделения и отношения подотчётности). При этом внешняя среда не оказывает прямого влияния на оргструктуру, а воздействует опосредовано через другие контекстуальные факторы, такие как стратегия, процессы, персонал, организационная культура. Например: структура рынка, отраслевые возможности и политические риски определяют разрабатываемые организацией атрибуты стратегического управления.

Каждый из факторов можно рассматривать в виде модели «чёрный ящик», где на входе будут стимулы из внешней среды по поводу контекстуального фактора (технологии, организационной культуры и т. д.), а на выходе сформулированные требования к форме и параметрам организационной структуры.

Основная часть

Примеры задач, отражающих логику опосредованного влияния Внешней среды:

- 1) Внешние законодательные ограничения и требования: требования по организации бухгалтерского учета и проведению обязательного внутреннего аудита;
- 2) Вопросы интеграции производства, управления цепочками создания ценности и обслуживанием основной деятельности: выгоднее производить самому товар/услугу, или найти поставщиков и вынести выполнение задач аутсорсинг;
- 3) Развитие рынков и формирование продуктового ассортимента компании: вопрос формирования региональных и продуктовых дивизионов, создания местных офисов.

Наличие общественных институтов – культурные факторы, являющиеся набором норм поведения в определённых ситуациях. Наиболее очевидным образом влияние институтов проявляется через государственное регулирование: организации госсектора, и стран с высокой дистанцией власти, характеризуются строгими подотчётными отношениями и жестким контролем. Для такого рода организаций, согласно исследованиям Г. Хофстеде, характерны централизованная власть, авторитарное лидерство, большим количество уровней в иерархии, готовность членов общества к неравенству полномочий. Институты – это то, что заставляет иметь организации одного общества общие черты в их структуре, даже если эти черты не ведут к повышению адаптивности и эффективности деятельности.

Данный контекстуальный фактор включает в себя атрибуты стратегического управления: бизнес-идея, анализ бизнес-среды, бизнес-модель, видение организации, миссия организации, стратегические цели, стратегические задачи.

Стратегия, как план мероприятий, должна быть декомпозирована на уровень оперативного управления, о чём пишут авторы методологии Сбалансированной системы показателей. В каждом подразделении исполнители должны знать, какой вклад они вносят в реализацию корпоративной миссии, в достижение стратегических целей организации. Должны существовать собственные показатели подразделения, которые будут являться индикаторами деловой активности, направленной на достижение стратегических целей.

Построение оргструктуры на основе стратегии основывается на тех же принципах. Ключевые виды деятельности в соответствии с бизнес-моделью и миссией компании декомпозируются на функционалы, которые назначаются подразделениям в форме их области

ответственности (при проектировании от стратегии активно применяется инструмент матрица распределения ответственности). Стратегические цели верхнего уровня декомпозируются на цели направлений деятельности и задачи по этапам. Достижение стратегических целей возможно тогда, когда у них определены ответственные исполнители. Цели направлений деятельности и задачи распределяется между существующими подразделениями, а при необходимости инициируется формирование новых.

При рассмотрении фактора технологии (бизнес-процессы) имеет смысл обратиться к концепции «Цепочки создания стоимости» М. Портера. «Цепочка создания стоимости позволяет поделить компанию на отдельные виды деятельности, и поэтому именно понятие цепочки стоимости должно быть использовано для анализа того, как эти виды деятельности группируются...» [Портер, 2005, с. 102].

Важно также отметить влияние технологии на структурные параметры. Д. Вудвард после обследования 100 британских производственных предприятий выявила зависимость нормы управляемости и количества уровней иерархии от типа производственной технологии. Позже П. Д. Коллинз и Ф. Халл проводили эконометрическое исследование 110 компаний из Нью-Джерси с целью подтвердить результаты Д. Вудвард.

С момента публикации исследования Д. Вудвард было разработано множество методик определения рациональной нормы управляемости, при этом фактор технологии был декомпозирован на множество параметров. Например, Виханский О.С., Наумов А.И предлагают следующие параметры: схожесть работ, территориальная разобщенность, сложность работ, потребность в руководстве и контроле, потребность в координации, уровень планирования работ. Консультанты McKinsey в своем исследовании при определении нормы управляемости подходят к оценке управленческой работы по следующим критериям:

- распределение времени руководителя (руководство/собственные задачи),
- стандартизация рабочего процесса,
- вариативность рабочих задач.

На основе различных вариаций критериев ими были выделены 5 управленческих архетипов, каждому из которых соответствует своя норма управляемости:

- 1) Player/coach (3-5 подчинённых)
- 2) Coach (6-7 подчинённых)
- 3) Supervisor (8-10 подчинённых)
- 4) Facilitator (11-15 подчинённых)
- 5) Coordinator (15 и более подчинённых)

Одним из первых о важности навыков персонала в своих работах «Структура в кулаке: создание эффективной организации», «Структурирование организаций», «Построение эффективной организации» описал Г. Минцберг, – учёный, внёсший огромный вклад в теорию организационного дизайна и проектирования оргструктур. В частности, он отмечал возможное структурирование организации посредством группирования по знаниям и навыкам, приводя в пример организграмму клиники медицинского института Квебека: терапевтическое отделение, отделение анестезиологии, хирургическое отделение, педиатрическое отделение и т. д.

Адизес И. К. в своей работе «Управление жизненным циклом корпорации» выделил характеристику функциональности организационной структуры, как определяющей поведение работников [Адизес, 2020, 332]. Каждому функционалу, выполняемому в организации, соответствует своя комбинация управленческих ролей РАЕИ (Р - исполнитель, А - администратор, Е - предприниматель, И - интегратор), кроме того, следует разделять функционалы

с долгосрочной и краткосрочной ориентацией (длина «ног») для различных исполнителей.

В более поздней работе консультанты института Адизеса расширили данный подход: «...структура организации должна быть экологичной, построенной по «витаминному» принципу» (Табл. 1).

Таблица 1 - Соответствие управленческих ролей функционалам

Функции	Доминирующие «витамины»	Вспомогательные «витамины»
Финансы	Р	Е
Бухгалтерский учет	А	І
Управление человеческими ресурсами	І	Е
Учет кадров	А	Р
Производство	І	А
Исследования и разработки	Е	Р
Маркетинг	Е	Р
Продажи	Р	І
Информационные технологии	А	Е

Подход Адизеса И. К. устанавливает один из принципов формирования рабочей специализации подразделений (структурный параметр). Данный подход предполагает необходимость подбора комбинации управленческих ролей РАЕІ для исполняемых функционалов, но не «стараться бюрократа (тип А) превратить в интегратора (тип І), поручив ему заниматься и учетом, и развитием персонала одновременно», потому как «...именно неправильная организационная структура ломает людей, заставляя выполнять неестественные для них роли – вызывая либо раздражение, либо апатию...». Это значит, что сотрудники, в первую очередь руководители подразделений, должны обладать определёнными качествами ролей РАЕІ, необходимыми для выполнения задач функционального направления. Функционалы, требующие работников с разными качествами (диаметрально противоположными), не должны реализовываться в одном подразделении под началом одного руководителя.

Противоположным вышеописанному подходу является построение организационной структуры вокруг людей. Об этой распространённой ошибке писали И. Адизес, Ш. Сандермоен, Р. Ашкенас. Данный метод построения может иметь место на ранних стадиях жизненного цикла организации, когда сотрудники делают всё, что в их силах и в интересах общего дела, однако на стадиях роста поверхностного знания функциональной специфики недостаточно, такое распределение полномочий может породить множество проблем и ограничить развитие организации.

Фактор персонала также влияет на структурные параметры: в уже упомянутом исследовании McKinsey необходимые навыки сотрудников и требования к роли менеджера являются критериями, описывающих сложность управленческой работы, при определении нормы управляемости.

Среди других аспектов, которые так же относятся к контекстуальному фактору «персонал», можно выделить:

- 1) Требования к должности, позиции, по прикладным навыкам
- 2) Количество специалистов, необходимых для выполнения задач планируемой трудоемкости

3) Сопротивление организационным изменениям (отсутствие позитивного видения будущего компании после реструктуризации)

Способ организации людей и департаментов в единое целое, уровень гибкости и автономии людей говорят много о корпоративной культуре компании.

Формирование культуры организации связано с воздействием внешних и внутренних факторов:

Бизнес-среда: специфика отрасли и её структура, особенности потребителей и специфика ценностного предложения, динамика технологического развития, отраслевой язык/профессионализмы и др.;

Управленческая культура лидера организации (персональные ценности, вера и стиль руководства);

Общественные институты и образцы национальной культуры. В данной статье уже упоминался подход Г. Хофстеде, который для определения культурных характеристик народа предполагает использование совокупности показателей. Применение показателей Г. Хофстеде отражает взаимосвязь корпоративной культуры с национальными особенностями, следовательно, при проектировании оргструктуры фактор корпоративной культуры, описанный в виде переменных Г. Хофстеде будет в рамках одной страны принят за константу. Другими словами, общественные институты – это то, что заставляет иметь организации одного общества общие черты в их структуре, даже если эти черты не ведут к повышению адаптивности и эффективности деятельности;

Персональные ценностные установки каждого самостоятельного сотрудника. Любой из таких сотрудников потенциально может стать неформальным лидером.

Подходы исследователей менеджмента к определению и структуре корпоративной культуры различаются (Например М. Р. Ки [18]; И. Борг, Д.Ф. Гроэнен, К.А. Джен, В. Билски и С. Х. Шварц [13]; Ф. Харрис и Р. Моран [17]).

Одним из наиболее универсальных и применимых к организационному проектированию подходов можно выделить Пригожина А. И., который в своем консалтинговом опыте вывел для себя пять основных компонентов организационной культуры:

- идеологемы – корпоративные ценности высшего порядка, которые могут быть сформулированы неосознанно или быть результатом сознательного выбора и являться частью реализуемой стратегии. Идеологемы – это ценности, которые должны быть доведены до сотрудников компании;
- управленческие установки – решения руководителей в виде приказов, распоряжений, заданий, требований, регламентов, критериев оценки, стандартов, которые вводят декларируемые ценности в ежедневную деятельность организации;
- правила – комплекс правил труда, поведения и отношений необходимый для реализации идеологем и управленческих установок: график работы, способы распределения премий, определение служебных функций подразделений и работников, оформление приказов и т. д. Задача правил – формирование требуемых норм поведения у сотрудников, поэтому соблюдение правил должно контролироваться;
- обыкновения – организационные ритуалы, которые проводятся для укрепления правил и воспроизводства важности декларируемых ценностей: регулярные совещания, собрания, конкурсы, штабные сессии, регулярные смотры и т. д.;
- нормы – устоявшиеся ценности, фактически определяющие ежедневное поведение сотрудников. Нормы формируются или спонтанно и неосознанно, или целенаправленно в

виде правил, исполнение которые переходит в привычку и потом замечаются только отклонения от них.

Таким образом, ключевым элементом корпоративной культуры являются ценности. Настраивая корпоративную культуру и формируя корпоративные ценности («определяющие нормы» по И. А. Пригожину), менеджмент изменяет поведение сотрудников при решении рабочих вопросов, при участии во внутриорганизационных процессах:

- кооперация между индивидами и частями организации;
- принятие решений;
- контроль;
- коммуникации;
- посвященность организации;
- восприятие организационной среды;
- оправдание своего поведения.

Влияние корпоративной культуры на структурные параметры (на основе формализующих документов) можно описать следующим образом:

- 1) Норма управляемости – регулируется через наличие стандартов выполнения работы, основанных на корпоративных ценностях. Чем больше ценностных установок зафиксировано в правилах поведения, чем строже контролируется их соблюдение, тем более предсказуемым становится поведение работников, а значит норма управляемости может быть увеличена;
- 2) Централизация/ Децентрализация – решения руководителей и правила, поощряющие ценности «самостоятельность», «готовность принять на себя ответственность» или наоборот «стабильность», «партнёрство с руководителем», «наставничество», «избегание риска»;
- 3) Формализация – наличие разрабатываемых правил, регулирующих необходимость соблюдения ритуалов, должностные инструкции и функции, вносящие в описание организационных ролей ценностные ориентиры компании;
- 4) Кросс-функциональные коммуникации – неформализованные правила о допустимости коммуникаций по горизонтали без привлечения руководства и ценности вроде «командная работа», «сотрудничество вместо конкуренции»;
- 5) Порядок подчинения (иерархичность) – регулируется решениями руководства и регламентами внутриорганизационных процессов, которые должны акцентировать внимание сотрудников на таких ценностях как «командная работа», «партнерство» и др., стирая «дистанцию власти» между уровнями иерархии;
- 6) Рабочая специализация – регулируется решениями руководства и регламентами внутриорганизационных процессов, которые должны акцентировать внимание сотрудников на таких ценностях как «гибкость», «адаптивность», или наоборот «экспертность», «приоритет качества».

Влияние корпоративной культуры не ограничивается изменением конфигурации структурных параметров. При организационной трансформации широко применяется построение параллельных обучающих структур (Например – Кружки качества). П. Бейт, Р. Хан, Э. Пье, Э. Пиле в своем подходе «Culturally Sensitive Approach» описывали процесс реструктуризации Windale Trust следующим образом.

Сначала перечень корпоративных ценностей обсуждается и формируется совместно с

сотрудниками: необходимо, чтобы каждый понимал и принимал их. Для внедрения новых ценностей создается параллельная обучающая структура (Рис. 6) (parallel learning structure), которая состоит из небольших проектных групп, функционирующих на неформальной основе, но деятельность которых направлена на решение бытовых проблем организации и её развитие.

Параллельные (Параллельные обучающие) (Stein and Kanter, 1980) или коллатеральные (Zand, 1974) структуры – это структуры, созданные в дополнение формальной организации для реализации функций, которые не исполняются, исполняются плохо, или отсутствуют условия для их исполнения. Параллельные структуры могут быть сформированы для введения новшеств, внедрения инноваций и организационных изменений, для поддержки участия нижних уровней в разработке и принятии управленческих решений.

П. Бейт, Р. Хан, Э. Пье, Э. Пиле назвали применение параллельной структуры стадией Soft Structuring, которая предполагает подготовку организации к внедряемым изменениям: построение на базе общепринятых ценностей новой корпоративной культуры, которая будет наилучшим образом соответствовать желаемой организационной форме (organization design).

С помощью параллельных структур новые условия и способы организации работ могут быть опробованы до того, как будут формально закреплены: сотрудники могут экспериментировать, адаптироваться и раскрывать способности. Это возможность выйти за рамки ежедневной рутины и увидеть проблемы организации с новой точки зрения, протестировать новые концепции и предложения по улучшению рабочих условий.

Одна из таких параллельных обучающихся структур может быть сформирована по функциональному разделению проектных групп. Эти группы ответственны за формирование малых мероприятий (QuickWin), которые усилят организационную трансформацию: изменения должны быть достаточно малы, чтобы их можно было очень быстро внедрить, однако достаточно значительными, чтобы придать сотрудникам чувство динамичности, энтузиазма и прогресса.

После стадии Soft Structuring наступает стадия, которая предполагает закрепление изменений посредством формализации новой организационной структуры, систем и регламентов. Формирование новой организационной структуры требует участие менеджеров и специалистов всех уровней иерархии: за время экспериментов ими были выявлены и накоплены положительные практики, которые имеет смысл зафиксировать в новом организационном дизайне.

Заключение

Таким образом, каждый из контекстуальных факторов имеет влияние на проектирование организационной структуры, которое можно объяснить и измерить. Проведённое исследование ещё раз подтверждает системность сущности организаций: запланировав изменения в каком-либо из элементов модели организации, руководитель должен иметь в виду, что они также отразятся на оргструктуре компании.

Исследователи, менеджеры и консультанты могут построить организационную структуру на основе какого-либо одного приоритетного контекстуального фактора, либо их совокупности. Контекстуальные факторы являются компонентами организационного дизайна, а значит оказывают взаимовлияние.

Библиография

1. Адизес К. И. Управление жизненным циклом корпораций. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 500 с.
2. Адизес Ш., Капуста А., Бурда В. Методология Адизеса. Реальный опыт внедрения. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 192 с.
3. Баринов В. А. Организационное проектирование: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2012. 384 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2010. 528 с.
5. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М.: ЗАО «Олимп- Бизнес», 2005. 512 с.
6. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2019. 715 с.
7. Пригожин А. И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003. 864 с.
8. Радаев В. В. Популяционная экология организаций: как возникает разнообразие организационных форм // Российский журнал менеджмента. 2005, № 2. С. 99–108.
9. Сандермоен Ш. Организационная структура: Реализация стратегии на практике. М.: Альпина Паблицер, 2020. 224 с.
10. Acharya A., Lieber R., Seem L., and Welchman T. How to identify the right ‘spans of control’ for your organization. // <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-identify-the-right-spans-of-control-for-your-organization>. 2017.
11. Ashkenas R. Solving the Rubik’s Cube of Organizational Structure, HBR // <https://hbr.org/2011/03/solving-the-rubiks-cube-of-org>. 2011.
12. Bate P., Khan R., Pyle A.J. Culturally sensitive structuring: an action research-based approach to organization development and design // *Public Administration Quarterly*. 2000. Vol. 23, No. 4. pp. 445-470
13. Borg I., Groenen J. F., Jehn K. A., Bilsky W., Schwartz S. H. Embedding the Organizational Culture Profile into Schwartz’s Theory of Universals in Values // *Journal of Personnel Psychology*. 2011. no. 1 pp. 1–12.
14. Chandler D., Hwang H. Learning from Learning Theory: A Model of Organizational Adoption Strategies at the Microfoundations of Institutional Theory // *Journal of Management*. 2015. no. 5 pp. 1446–1476.
15. Collins Paul D., Hull F. Technology and span of control: Woodward revisited // *Journal of Management studies*. 1986. Volume 23, Issue 2, March, pp. 143-164.
16. Daft Richard L. *Organization Theory and Design*. 10th ed. South-Western, Cengage Learning. 2010. pp. 670
17. Harris P.R., Moran R.T. *Managing Cultural Differences*. Gulf Publishing Company, 1991.
18. Micah R. Kee, Corporate Culture Makes a Fiscal Difference // *Industrial Management*. 2003. November–December, pp.16–20.
19. Mintzberg H., *The structuring of organizations*, 1979. pp. 509
20. Mohrman S. A., Lawler E. E. Parallel Participation Structures // *Public Administration Quarterly*. 1989. Vol. 13, No. 2., pp. 255-272
21. Nadler D. A., Tushman M. L. A congruence model for organizational assessment. *Organizational assessment: Perspectives on the measurement of organizational behavior and the quality of work life*. 1980. pp. 278
22. Peters T. and Waterman R. H. *In Search of Excellence, Jr.*, pp. 58-63
23. Robbins Stephen P., Judge Timothy A. *Essentials of Organizational Behavior*. 14th edition. Pearson Education Limited. 2018. pp. 400
24. Sathe V. *Culture and Related Corporate Realities*. Richard D. Irvin, Inc., 1985.
25. Thompson James D. *Organizations in action: social science bases of administrative theory, technology and structure*, McGraw- Hill, 1967.

Organizational structure design factors

Aleksei I. Aleinikov

Postgraduate student

Lomonosov Moscow State University,

119991, 1, Leninskie Gory, Moscow, Russian Federation;

e-mail: aleynikov94@gmail.com

Abstract

The results of this study reveal a unique set of contextual factors: strategy, processes, organizational culture and personnel, which together with the organizational structure form the organization model. The dependence of the organizational structure on contextual factors is determined, in particular, how the organizational culture of the organization affects the structural parameters. The results of the study can be used as a basis for the formation of a methodology for designing an organizational structure, a work plan for organizational transformation. Conclusions are formulated about the need to monitor the influence of the factors considered in the article when conducting organizational changes, about the growing importance of organizational culture (its key component – values) in organizational design. Scientific and methodological recommendations are proposed in the form of the author's model of the organization with the decomposition of contextual factors, which can be used in the diagnosis of the organization's management system, as well as as a theoretical basis for teaching students.

For citation

Aleinikov A.I. (2021) Faktory proektirovaniya organizatsionnykh struktur [Organizational structure design factors]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (3A), pp. 225-234. DOI: 10.34670/AR.2021.74.12.024

Keywords

Organizational structure, contextual factors, organizational design, restructuring, organization, organizational transformation.

References

1. Adizes K. I. Managing the life cycle of corporations. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2014. 500 p.
2. Adizes Sh., Kapusta A., Burda V. Methodology of Adizes. Real experience of implementation. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2015. 192 p.
3. Barinov V. A. Organizational design: Textbook. Moscow: INFRA-M, 2012. 384 p.
4. Vikhansky O. S., Naumov A. I. Management. M.: INFRA-M, 2010. 528 p.
5. Kaplan, Robert S., Norton, David P. Strategic maps. Transformation of intangible assets into tangible results. Moscow: CJSC "Olymp-Business", 2005. 512 p.
6. Porter M. Competitive advantage: How to achieve a high result and ensure its sustainability. Moscow: Alpina Business Books, 2019. 715 p.
7. Prigozhin A. I. Methods of development of organizations. - M.: ICFER, 2003. 864 p.
8. Radaev V. V. Population ecology of organizations: how a variety of organizational forms arises // Russian Journal of Management. 2005, No. 2. pp. 99-108.
9. Sandermon Sh. Organizational structure: Implementation of the strategy in practice. Moscow: Alpina Publisher, 2020. 224 p.
10. Acharya A., Lieber R., Kazim L., and Welchman T. How to identify the right "areas of control" for your organization. // <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-identify-the-right-spans-of-control-for-your-organization>. 2017.
11. Ashkenas R. Solving the Rubik's cube of organizational structure, HBR // <https://hbr.org/2011/03/solving-the-rubiks-cube-of-org> 2011.
12. Beit P., Khan R., Pyle A. J. Culturally sensitive structuring: an action research-based approach to organizational development and design // Quarterly public administration. 2000. Vol. 23, no. 4. pp. 445-470
13. Borg I., Grenen J. F., Yen K. A., Bilsky V., Schwartz S. H. Inclusion of the organizational culture profile in the theory of the universals of Schwartz values // Journal of Personnel Psychology. 2011. No. 1, pp. 1-12.
14. Chandler D., Hwang H. Training on the basis of the theory of learning: a model of organizational strategies of adoption on the micro-bases of institutional theory // Journal of Management. 2015. No. 5 pp. 1446-1476.
15. Collins, Paul D., Hull F. Technology and the range of Control: a Woodward Revision // Journal of Management Studies, 1986. Volume 23, Issue 2, March, pp. 143-164.

16. Daft, Richard L. Organization Theory and Design. 10th ed. Southwest, Training in Sengag. 2010. p. 670
17. Harris P. R., Moran R. T. Management of cultural differences. Gulf Publishing Company, 1991.
18. Mika R. Ki, Corporate culture has fiscal significance // Industrial Management. 2003. November-December, pp. 16-20.
19. Mintsberg H., Structuring organizations, 1979. P. 509
20. Mohman S. A., Lawler E. E. Parallel structures of participation // Quarterly public administration. 1989. Volume 13, No. 2., pp. 255-272
21. Nadler D. A., Tushman M. L. Congruence model for organization evaluation. Organizational assessment: perspectives on measuring organizational behavior and the quality of working life. 1980. p. 278
22. Peters T. and Waterman R. H. In Search of Perfection, Jr., pp. 58-63
23. Stephen P. Robbins, Judge Timothy A. Fundamentals of organizational behavior. 14th edition. Pearson Education Limited. 2018. p. 400
24. Sate V. Culture and related corporate realities. Richard D. Irwin, Inc., 1985.
25. Thompson, James D. Organizations in Action: Foundations of the Social Science of Administrative Theory, Technology, and Structure, McGraw-Hill, 1967