

Научная статья

УДК 658:004

EDN QFEFKL

DOI 10.17150/2411-6262.2023.14(2).475-483

Т.И. Хитрова¹ , Е.М. Хитрова , С.С. Прошутинская²¹ Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация² Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
г. Санкт-Петербург, Российская ФедерацияАвтор, ответственный за переписку: Т.И. Хитрова, hitrovati@bgu.ru

ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗОВАННОСТИ СТРУКТУРЫ КОМПАНИИ

АННОТАЦИЯ. Требование парадигмы импортозамещения предполагает создание новых и развитие уже существующих производств. Одним из важных направлений достижения целей эффективного производства может являться совершенствование высоты и уровня организации сложных объектов, способность частей производственной системы в процессе взаимодействия обеспечивать не только их сохранение, но и развитие в условиях, определяемых состоянием надсистемы и актуальной среды. Множественность характеристик внешней и актуальной среды экономических объектов делает невозможным использования единственного критерия для оценки соответствия уровня организации системы стратегии ее развития. Оценка соответствия организованности системы глобальным целям определяемым стратегией должна базироваться на методах системного анализа и порождаемой ими методологии.

Оценка значимости области процессов и реализующих их функций, позволяет решить практическую задачу совершенствования организационной структуры на основе актуализации наиболее значимых функций применением информационных технологий — источника эффективности использования ресурсов подведомственной системы. При этом может быть решена проблема формирования последовательности этапов развития информационных систем и, таким образом, снижение риска неэффективности затрат на их внедрение.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Системный анализ, организационная структура, факторы среды, бизнес-процессы, информационные системы.

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ. Дата поступления 22 февраля 2023 г.; дата принятия к печати 11 мая 2023 г.; дата онлайн-размещения 5 июня 2023 г.

Original article

T.I. Khitrova¹ , E.M. Khitrova , S.S. Proshutinskaya²¹ Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation² Polytechnic University named after Peter the Great, St. Petersburg, Russian FederationCorresponding author: T.I. Khitrova, hitrovati@bgu.ru

PROBLEMS OF IMPROVING THE COMPANY'S ORGANIZATIONAL STRUCTURE

ABSTRACT. The import substitution paradigm requires creating new production facilities and developing existing ones. One way to achieve the goals of efficient production could be perfecting organization of complex objects, ensuring ability of interrelated parts of the production system in the process of interaction to not only maintain itself, but also develop in conditions determined by the state of the suprasystem and the current environment. The multiplicity of characteristics of the external and current environment of economic objects makes it impossible to put forth a single criterion to assess whether the level of organization of the system is in

© Хитрова Т.И., Хитрова Е.М., Прошутинская С.С., 2023

line with its development strategy. This assessment of alignment of the organization of the system with the major goals set by the strategy should be based on the methods of system analysis and the corresponding methodology.

Assessing significance of the field of processes and the functions implementing them makes it possible to solve a practical task of improving the organizational structure via updating the most significant functions by using information technology, which ensures efficient use of resources of the subsystem. At the same time, a viable sequence of stages in the development of information systems can be identified, thus minimizing expenditure inefficiency of their launch.

KEYWORDS. System analysis, organizational structure, environmental factors, business processes, information systems.

ARTICLE INFO. Received February 22, 2023; accepted May 11, 2023; available online June 05, 2023.

Характеристика организованности имеет большое теоретическое и практическое значение для оценки систем и определения пути их развития. Проблема теоретического обоснования критериев оценки степени организации систем рассматривается в трудах ученых прошлого века В.Н. Беклемишева [1], М.И. Сетрова [2], К.М. Завадского [3] и др. Все они, основываясь на выводах «гуру» системного подхода Л. фон Берталанфи, указывают на несовершенство существующих критериев. Например, очевидный на первый взгляд, критерий, опирающийся на закономерность иерархичности, недостаточен для различия высоты и уровня организации сложных объектов. Несмотря на то, что выделение отдельных уровней в пределах линейной структуры не вызывает затруднений, вопрос о единых критериях оценки организации до сих пор не решен.

Усложняет проблему многогранность систем, возможность определения их свойств и отношений лицом принимающим решение — «наблюдателем», в соответствии с целью исследования. Авторы, прежде всего, указывают на структурную, энергетическую, экологическую многогранность живых систем и, как следствие, отсутствие возможности построения единого, универсального и всеобщего критерия.

Не менее многогранны и сложны современные производственные системы. Отметим, что само устойчивое существование и развитие таких систем определяется организованностью — способностью их частей в процессе взаимодействия обеспечивать не только их сохранение, но и развитие. Очевидна целесообразность использования сочетания критериев степени организованности. Именно этот подход «...вскрывающий тем самым общую основу любой организации, может дать ее общую характеристику» [2]. При этом на практике в достаточной мере характеризовать высоту их организованности тем или иным сочетанием критериев не представляется возможным в силу множественности характеристик. Но ни структурные, ни экономические, ни экологические, ни информационные подходы не являются универсальными инструментами для формирования единого критерия.

Значимость указанных проблем для сложных производственных экономических систем определяется тем что управляемость, а, следовательно, и эффективность их деятельности всецело зависит от уровня организации управления, рационального распределения и развития функций.

Практика системного анализа полагает, что на первом этапе исследования производственная система должна быть выделена из среды и оценена с точки зрения ее взаимодействия со средой (рис. 1).

Управляемость компании в значительной степени определяется соответствием заявленной миссии, целям и реализуемой стратегии. Только в этом случае можно предполагать наличие рациональной/ актуальной организационно-функциональной структуры и, как следствие, обеспечение эффективности управленческих

решений, направленных на изменение состояния (актуализацию) нижестоящих систем. Если первым шагом анализа является выделение производственной системы из среды, то следующим — определение целей и дифференциация функций.



Рис. 1. Факторы среды экономической системы

Принцип актуализации функций базируется на дифференциации возможности влияния функции на результат деятельности системы. Выделенные функциональности системы и алгоритмы их реализации должны обеспечивать устойчивость экономического объекта и, как результат, достижение множества основных целей в структуре дерева целей системы управления. При этом необходима структурная интеграция функций системы. Принцип интеграции во взаимосвязи с реализованным принципом актуализации функций обеспечивает «... такую согласованность функционирования дифференцированных элементов системы, что поведение всех подчинено основной функции целого выраженной в стратегии развития» [4].

Внешняя среда представлена надсистемой, которая формирует главные требования к конечному продукту и создает потребность в нем. Именно надсистема определяет параметры основных положений стратегии компании. Для производственных систем элементами надсистемы являются прежде всего государство, определяющее законодательные акты в виде законодательства и контролирующие органы: инспекция федеральной налоговой службы, федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному надзору, министерство промышленности и торговли Российской Федерации и т.п. Требование соответствия стратегии целям компании порождает необходимость решения сложнейшей задачи корректировки организационно-функциональной структуры в условиях изменчивости надсистемы.

Значимым элементом внешней среды компании является актуальная среда — системы, которые имеют отношение к производству конечного продукта исследуемой производственной системы. Актуальная среда производственной компании

не однородна. Как правило исследователи выделяют следующие ее составляющие: дружественная — партнеры компании, поставщики и потребители, конкурентная — предприятия, производящие аналогичную продукцию аналогичной товарной группы [5]. К безразличной среде — принято относить потенциальных контрагентов: партнеров, конкурентов, поставщиков и потребителей. Это те элементы внешней среды, чье воздействие на исследуемый объект прогнозируемо с учетом динамики развития экономики. Заметим, что динамичность среды экономической системы порождает неопределенность взаимовлияния систем и требует специфического вероятностного (байесовского) подхода к моделированию экономической системы.

Подведомственные (нижестоящие) системы определяют требования, выступающие в качестве ограничений на свойства конечного продукта или потребностей в организации различных видов обслуживания материально-технической базы для производства конечного продукта. Как элементы экономической системы они обеспечивают реализацию стратегии компании при условии достаточной актуализации ее функций.

Отсюда следует, что определяющим условием достижения компаниями глобальных и локальных целей является лабильность (подвижность, нестабильность) функций ее элементов и обеспечение их актуальности выраженное в частности в организационной структуре.

Условие необходимости актуализации функций логически приводит к потребности изменения организационной структуры, усиления значимости одних элементов путем использования более совершенных, современных технологий. Возможности актуализации функций — за счет нововведений, которые позволяют компании максимизировать свою прибыль и увеличить долю на рынке, разработать модели бизнес-процессов или модели функционирования ресурсов в контексте архитектуры и целеполагания предприятия обеспечиваются прежде всего использованием полной или частичной автоматизации бизнес-процессов.

Введение в определение конкретной системы новых технологий, моделей, алгоритмов изменяют ее структуру. В этом случае изменение компоненты технологий (*TECH*) в соответствии с классическим определением системы данным У.Р. Эшби [6] и Ю.И. Черняком [7], в условиях неизменности целей (*Z*), приводит к изменению совокупности структур, реализующих эти цели: производственной ($STR_{пр}$) и организационной ($STR_{орг}$).

$$S \underset{def}{=} \langle Z, STR, TECH, COND, N \rangle \rightarrow S \underset{def}{=} \langle Z, STR', TECH', COND, N \rangle$$

Наиболее существенными, поддерживающими актуализацию функций управления в рамках системного подхода [8], представляются информационные системы и технологии. Они оказывают наиболее значимое влияние на качество управления предприятием, моделируя как правило лучшие бизнес-практики.

Принципы управления предприятием отражаются в актуализации функций в процессе всего жизненного цикла экономической системы. А так как две стороны управления: принципы управления предприятием и информационные технологии, оказывают взаимное влияние друг на друга, то современные методы управления предприятием требуют совершенствования технологических решений. С другой стороны, сегодняшний уровень технологий предоставляет новые возможности для менеджмента [9].

Не следует ожидать эффекта повышения качества управления если использование информационных систем ограничивается простой автоматизацией об-

работки данных. При таком подходе к автоматизации качественное изменение функций не может быть достигнуто. Актуализация предполагает изменение перераспределения функций по бизнес-процессам и реализацию их на основе методов и моделей принятия решений, предлагаемых информационной системой. Рассматривать информационные технологии только как средство ускорения процессов обработки данных, компенсирующее «неспособности» человека, затрагивающее лишь отдельные сферы управления нецелесообразно. Актуализация функций обеспечивающая рациональное управления ресурсами предоставляемыми подведомственными системами при таком подходе не может быть обеспечена. Практика свидетельствует о все еще высокой степени устойчивости подобных взглядов на автоматизацию управления экономическими системами в нашей стране, что ограничивает возможности их развития.

Выбор цели экономической системы должен определяться в соответствии проявлениями закономерности целеобразования. В условиях неопределенности внешней среды и изменения представлений об объекте цель, понимаемая как конкретный результат деятельности, может быть переформулирована. В свою очередь изменение целей и границ системы связано, с изменениями в критериях оценки эффективности системы в процессе познания. При этом должны быть установлены элементы организационной структуры (подсистемы и компоненты), которые могли бы наилучшим способом реализовать проекты, необходимые для достижения целей всей системы и, работая независимо, в соответствии с определением оптимальности на уровне системы. Использование выделенных обоснованных критериев дает возможность объективно оценить значимость отдельных функций для достижения цели. Таким образом необходимым условие выбора технологий способных обеспечить актуализацию функций — точность формулировки критериев.

Но процесс достижения цели в системах с детерминированными начальными условиями, согласно Л. Фон Берталанфи [10], определяется в соответствии с закономерностью эквифинальности, допускающей разнообразие путей, которыми эта цель может быть достигнута. В случае проблемы актуализации функций разнообразие путей достижения целей проявляется в выборе приложений, взаимодействующих в структуре информационной системы и последовательности их внедрения.

Обеспечить наиболее полный анализ факторов, влияющих на функционирование и развитие рассматриваемого объекта, определить и провести их оценку его цели и функций, дать рекомендации по их реализации позволяют методики системного анализа, в частности методика структуризации целей и функций [волк, шир] Основой анализа в этом случае служит результат выделения основных элементов системы.

Построение иерархии целей и функций на основе закономерности коммуникативности разделяющей сложную среду на надсистему, подсистемы, актуальную среду и собственно систему позволяет определить локальные цели объекта. В случае производственно-экономической системы ими являются объекты подведомственной системы: персонал, предмет деятельности и средства деятельности. Приведенный на рис. 2 пример построения дерева целей можно считать характерным для большинства производственно-экономических систем.

На следующем шаге декомпозиции целей подведомственной системы формируются функции, определяемые потребностями ее основных элементов. Использование в качестве критерия оценки значимости объекта подведомственной системы для реализации стратегии компании и далее значимость функции для достижения соответствующей подцели позволяет оценить возможность достижения локальной цели путем актуализации функций и изменением структуры компонент

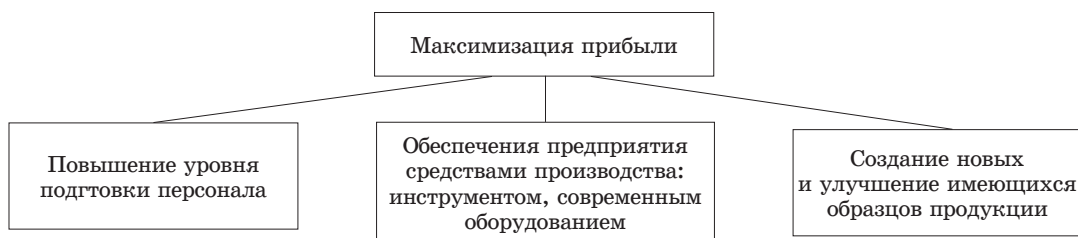


Рис. 2. Декомпозиция целей по признаку «основные элементы системы»

подведомственной системы на основе современных информационных систем, которые привносят в систему управления совершенные методы принятия решений. Но гораздо более действенным с точки зрения достижения целей будет результат, основывающийся на интегрированном подходе к управлению базирующийся на методологии BPI — Business Process Improvement, предполагающей непрерывное совершенствование бизнес-процессов [11; 12].

Структура целей и функций, полученная на основании концепции деятельности, основывается на выделении двух видов деятельности и, как следствие, двух видов бизнес-процессов производящей компании. Основные бизнес-процессы описывают деятельность предприятия, которая может носить характер материального производства или предоставления услуг. Достижение стратегических целей предполагает актуализацию процессов, которые выполняет компания при разработке, производстве, маркетинге, поставке и поддержке своих продуктов и услуг. Качество этих процессов определяется содержанием методов принятия решений. Вспомогательные бизнес-процессы, сопровождают основные, — без них невозможна основная деятельность компании — и способствуют созданию стоимости: процессы планирования, управления финансами и персоналом, проектированием новых продуктов и технологий, системами сопровождения, внешними связями, документооборотом и т.д. Их актуальность определяется соответствием организационной структуры системы управления стратегии компании. Предполагается, что развитие компании, достижение глобальной цели обеспечивается совершенствованием обоих видов бизнес-процессов, путем актуализации реализуемых ими функций (рис. 3).

В качестве критериев оценки значимости актуализации каждого из них следует использовать критерий важности функции для соответствующего бизнес-процесса, степень влияния функции на реализацию глобальной цели компании, трудоемкость выполнения функции для компании. Эти характеристики следует рассматривать как исходные данные для принятия решений об изменении структуры элементов системы управления [13]. Степень значимости элемента структуры системы управления для достижения глобальной цели может быть определена как функция в качестве аргументов которой берутся относительные оценки влияния m -го бизнес-процесса на достижение глобальной цели (q_i , $i = 1, m$) и важности реализуемых функции для каждого из m бизнес-процессов (s_{ij})

$$r_{ij} = q_i s_{ij},$$

$$\sum_{j=1}^m r_{ij} = 1,$$

где r_{ij} — коэффициент относительной значимости функции, реализуемой j -м элементом организационной структуры для i — го бизнес процесса.

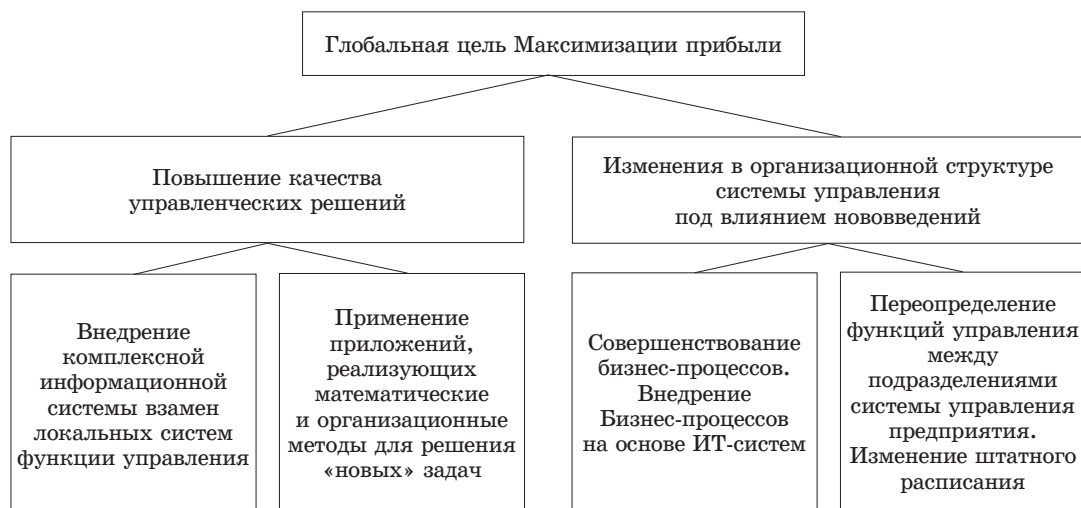


Рис.3 Пример структуризации целей и функций на основании концепции деятельности

Суммируя величины значимости функции по всем n бизнес-процессам можно получить оценку ее важности для достижения глобальной цели v_j , которая может рассматриваться в качестве характеристики существенности влияния элемента организационной структуры на уровень реализации основных бизнес-процессов

$$v_j = \sum_{i=1}^n rij.$$

Полученные оценки могут быть использованы в качестве средства для решения задачи оценки последовательности актуализации функций путем их переопределения между бизнес-процессами и последующего решения задачи актуализации организационной структуры.

Учитывая, что эффективная с точки зрения достижения глобальной цели реорганизация организационной структуры может быть достигнута прежде всего применением информационно-технологических инструментов, попутно может быть решена задача определения последовательности внедрения информационных систем. Важность решения этой задачи определяется тем, что ограничения подведомственной системы — прежде всего финансовые и кадровые, не позволяют одновременно осуществить актуализацию всех функций бизнес-процессов. Их непрерывная репрезентация с учетом особенностей условий актуальной среды допускает возможность выбора последовательности внедрения информационных технологий. Эта стратегическая задача относится к числу определяющих перспективы развития объекта управления. Ее решение предполагает необходимость значимой информационной поддержки, важной компонентой которой может являться объективная оценка критерия значимости функций.

Список использованной литературы

1. Беклемишев В.Н. Об общих принципах организации жизни / В.Н. Беклемишев // Бюллетень Московского общества испытателей природы. Отдел биологический. — 1964. — Т. 69, № 2. — С. 22–38.
2. Сетров М.И. О критерии организованности в биологии / М.И. Сетров // Философские науки. — 1967. — № 1.

3. Завадский К.М. К пониманию прогресса в органической природе / К.М. Завадский // Проблемы развития в природе и обществе. — Москва, 1958. — С. 79–120.
4. Сетров М.И. Степень и высота организации систем / М.И. Сетров // Системные исследования. — 1969. — № 151. — С. 156–168.
5. Волкова В.Н. Теория систем и системный анализ : учебник / В.Н. Волкова, А.А. Денисов. — 2-е изд. — Москва : Юрайт, 2010. — 679 с.
6. Эшби У.Р. Введение в кибернетику / У.Р. Эшби. — Москва : Изд-во иностр. лит., 1959. — 432 с.
7. Черняк Ю.И. Системный анализ в управлении экономикой / Ю.И. Черняк. — Москва : Экономика, 1975. — 191 с.
8. Далбаева В.Ю. К вопросу о трактовке понятия «системный подход» / В.Ю. Далбаева, М.Н. Нюренберг. — EDN [RPCKSH](#) // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). — 2013. — № 5. — С. 14.
9. Чупров С.В. Нелинейность и устойчивость поведения экономических систем / С.В. Чупров. — EDN [PEOIZX](#) // Baikal Research Journal. — 2011. — Т. 12, № 6. — С. 3.
10. Берталанфи Л. Общая теория систем: критический обзор / Л. Берталанфи // Исследования по общей теории систем / ред. В.Н. Садовский, Э.Г.Юдин. — Москва, 1969. — С. 23–82.
11. Норберт Т. Управление изменениями / Т. Норберт // Корпоративный менеджмент. — 2000. — URL: https://www.cfin.ru/management/change_management.shtml.
12. Пешкова О.В. BPM-подход к управлению организацией: регламенты и проблемы / О.В. Пешкова. — DOI 10.17150/2411-6262.2021.12(2).11. — EDN [FRNHYA](#) // Baikal Research Journal. — 2021. — Т. 12, № 2. — С. 11.
13. Волкова В.Н. Применение методов и моделей системного анализа для совершенствования управления социально-экономическими объектами : учеб. пособие / В.Н. Волкова, С.В. Широкова. — Санкт-Петербург : Изд-во СПбГПУ, 2003. — 16 с.
14. Хитрова Е.М. Организация контроля в системе управления рисками компании / Е.М. Хитрова, Г.В. Юсупова. — EDN [KUNTBM](#) // Управленческий учет. — 2021. — № 6-1. — С. 76–83.

References

1. Beklemishev V.N. On the General Principles of the Organization of Life. *Byulleten' Moskovskogo obshchestva ispytatelei prirody. Otdel biologicheskii = Bulletin of Moscow Society of Naturalists. Biology Section*, 1964, vol. 69, no. 2, pp. 22–38. (In Russian).
2. Setrov M.I. On Criterion of Organization in Biology. *Filosofskie nauki = Russian Journal of Philosophical Sciences*, 1967, no. 1. (In Russian).
3. Zavadskii K.M. Understanding Progress in Organic Nature. *Issues of Development in Nature and Society*. Moscow, 1958, pp. 79–120. (In Russian).
4. Setrov M.I. Degree and Highness of Organization of Systems. *Sistemnye issledovaniya = System Researches*, 1969, no. 151, pp. 156–168. (In Russian).
5. Volkova V.N., Denisov A.A. *Theory of Systems and System Analysis*. 2nd ed. Moscow, Yurait Publ., 2010. 679 p.
6. Ashby W.R. *An Introduction to Cybernetics*. London, Chapman and Hall, 1956. 295 p. (Russ. ed.: Ashby W.R. *An Introduction to Cybernetics*. Moscow, Inostrannaya literatura Zgидюб 1959. 432 p.).
7. Chernyak Yu.I. *System Analysis in Economic Management*. Moscow, Ekonomika Publ., 1975. 191 p.
8. Dalbaeva V.Yu., Nyurenberg M.N. On Interpreting the "System Approach" Concept. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii (Baykalskiy gosudarstvennyy universitet ekonomiki i prava) = Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy (Baikal State University of Economics and Law)*, 2013, no. 5, pp. 14. (In Russian). EDN: [RPCKSH](#).
9. Chuprov S.V. Nonlinearity and Stability in the Behavior of Economic Systems. *Baikal Research Journal*, 2011, vol. 12, no. 6, pp. 3. (In Russian). EDN: [PEOIZX](#).
10. Bertalanfi L. General Theory of Systems: Critical Overview. In Sadovskii V.N., Yudin E.G. (eds). *Studies in General Theory of Systems*. Moscow, 1969, pp. 23–82. (In Russian).


11. Norbert T. Management of Transformations. *Korporativnyi menedzhment = Corporate Management*. 2000. Available at: https://www.cfin.ru/management/change_management.shtml. (In Russian).


12. Peshkova O.V. BPM—Approach to Organization Management: Regulations and Problems. *Baikal Research Journal*, 2021, vol. 12, no. 2, pp. 11. (In Russian). EDN: [FRNHYA](#) DOI: 10.17150/2411-6262.2021.12(2).11.

13. Volkova V.N., Shirokova S.V. *Applying Methods and Models of System Analysis to Improve Management of Social and Economic Objects*. Saint Petersburg Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University Publ., 2003. 16 p.

14. Khitrova E.M., Yusupova G.V. Organization of Control in the Company's Risk Management System. *Upravlencheskii uchët = Management Accounting*, 2021, no. 6, pp. 76–83. (In Russian). EDN: [KUNTBM](#).


Авторы


Хитрова Татьяна Исаковна — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры математических методов и цифровых технологий, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, hitrovati@bgu.ru,  <https://orcid.org/0000-0003-4488-8227>, SPIN-код: 2534-1670, AuthorID РИНЦ: 516423.

Хитрова Елена Михайловна — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов и финансовых институтов, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, hitrovaem@bgu.ru,  <https://orcid.org/0000-0001-5567-4828>, SPIN-код: 2818-0087, AuthorID РИНЦ: 129010.

Прошутинская Софья Сергеевна — студент, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, г. Санкт-Петербург, Российская Федерация, sofpro03@mail.ru.

Authors

Tatyana I. Khitrova — PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Mathematical Methods and Digital Technologies, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation, hitrovati@bgu.ru,  <https://orcid.org/0000-0003-4488-8227>, SPIN-Code: 2534-1670, AuthorID RSCI: 516423.

Elena M. Khitrova — PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Financial Institutions, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation, hitrovaem@bgu.ru,  <https://orcid.org/0000-0001-5567-4828>, SPIN-Code: 2818-0087, AuthorID RSCI: 129010.

Sofya S. Proshutinskaya — Student, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russian Federation, sofpro03@mail.ru.

Вклад авторов

Все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the Authors

The authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Для цитирования

Хитрова Т.И. Проблемы совершенствования организованности структуры компании / Т.И. Хитрова, Е.М. Хитрова, С.С. Прошутинская. — DOI 10.17150/2411-6262.2023.14(2).475-483. — EDN [QFEFKL](#) // *Baikal Research Journal*. — 2023. — Т. 14, № 2. — С. 475–483.

For Citation

Khitrova T.I., Khitrova E.M., Proshutinskaya S.S. Problems of Improving the Company's Organizational Structure. *Baikal Research Journal*, 2023, vol. 14, no. 2, pp. 475–483. (In Russian). EDN: [QFEFKL](#). DOI: 10.17150/2411-6262.2023.14(2).475-483.