

Теоретическая и прикладная экономика

Правильная ссылка на статью:

Бобков А.Л. Использование «карты развития организации» в целях долгосрочного управления деятельностью строительных организаций // Теоретическая и прикладная экономика. 2025. № 3. DOI: 10.25136/2409-8647.2025.3.75254 EDN: RQDKYY URL: https://nbppublish.com/library_read_article.php?id=75254

Использование «карты развития организации» в целях долгосрочного управления деятельностью строительных организаций

Бобков Александр Леонидович

ORCID: 0000-0002-3744-6191

кандидат технических наук

доцент; кафедра Теории менеджмента и бизнес-технологий; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

125239, г. Москва, бульвар Матроса Железняка, д. 33, корп. 1, кв. 31



Bobkov.AL@rea.ru

[Статья из рубрики "Предпринимательство"](#)

DOI:

10.25136/2409-8647.2025.3.75254

EDN:

RQDKYY

Дата направления статьи в редакцию:

22-07-2025

Дата публикации:

19-08-2025

Аннотация: В статье рассматриваются предлагаемый автором подход к использованию «карты развития организации» для управления долгосрочным развитием на примере российских строительных организаций. В отличие от других инструментов, применяемых для управления долгосрочным развитием, «карта развития организации» позволяет учитывать закономерности трансформации производственной структуры коммерческих организаций в процессе их роста и развития. В «карте развития организации» предлагается выбор одной из трех базовых стратегий развития, – эволюционное развитие; переход на следующий уровень развития; создание новых направлений деятельности. Реализация выбранной базовой стратегии на основе заявленных

стратегических целей определяет уровень организационной трансформации. Объектом исследования являются строительные организации Российской Федерации. Выбор объектом исследования российских строительных организаций обусловлен как наличием построенной ранее модели развития производственной структуры для строительных организаций, так и информации о результатах финансово-хозяйственной деятельности исследуемых организаций. Предметом исследования является управления долгосрочным развитием строительной организации с учетом закономерностей трансформации ее производственной структуры по мере роста и развития. При проведении исследований использовались методы статистического анализа и дискриминантный анализ. Расчеты проводились с использованием компьютерных программ IBM SPSS Statistics и Microsoft Excel. Научная новизна исследования заключается в обосновании возможности использования «карты развития организации». «Карта развития организации» разработана на основе ранее построенной модели развития производственной структуры и методики прогнозирования предела достижимого роста для управления долгосрочным развитием организаций. Результаты апробации предложенного подхода применительно к строительной организации АО «ABC» подтвердили возможность использования «карты развития организации» для управления ее долгосрочным развитием. Выбранная с использованием «карты развития организации» базовая стратегия развития строительной организации АО «ABC» позволила не только достичь целевых значений показателей на выбранный горизонт планирования, но показала высокую точность прогнозирования предела достижимого роста с помощью построенной дискриминантной функции, что обеспечило эффективное управление организационными изменениями в АО «ABC» в процессе ее развития.

Ключевые слова:

управление долгосрочным развитием, организационные изменения, корпоративная стратегия, статистический анализ, дискриминантный анализ, прогнозирование, строительные организации, развитие производственной структуры, карта развития организаций, управление изменениями

Введение

Исследования по выявлению закономерностей организационного развития и разработке на их основе инструментария управления долгосрочным развитием организаций, предпринимались различными российскими и зарубежными учеными. При этом, в рамках проводимых исследований, под долгосрочным развитием рассматривается обеспечение устойчивого роста организации на период не менее трех лет. Такой подход подразумевает не только разработку стратегии, но и управление изменениями в процессе роста и развития организации. Наиболее подробно данный подход рассмотрен Э. Фламгольцом и И. Рэндлом. Ими был предложен инструментарий управления долгосрочным развитием на основе разработанной модели «пирамида организационного развития» [24, с. 27-31]. Однако, предложенная Э. Фламгольцом и И. Рэндлом модель, не учитывала стадии организационного развития. Вопрос выявления стадий организационного развития в основном рассматривается в рамках многочисленных моделей жизненного цикла организаций, наиболее известными из которых являются модели И. Адизеса [1, с. 3-25] и Л. Грейнера [2, с. 341-360; 3, с. 55-60]. Во всех моделях жизненного цикла организаций постулируется этапность стадий организационного развития и необходимость проведения организационной трансформации для

преодоления кризисов организационного развития, обусловленных исчерпанием возможностей дальнейшего роста (Л. Моска, М. Джанеччини, Д. Капаньоло [4, с. 3-18]). Вместе с тем, в существующих моделях жизненного цикла соответствующие стадии развития описываются набором качественных параметров, что не только усложняет определение конкретной стадии жизненного цикла исследуемой организации, но и не обеспечивает прогнозирование структурных изменений в организации по мере исчерпания возможностей ее дальнейшего роста. В связи с этим, рядом ученых (С. Хэнкс, К. Уотсон, Э. Янсен, Г. Чандлер [26, с. 91-116], Г.В. Широкова [17, с. 97-126]) были проведены эмпирические исследования по выявлению стадий организационного развития, описываемых с использованием статистической модели. Однако, указанным ученым не удалось построить статистическую модель, однозначно описывающую стадии организационного развития.

Базируясь на исследованиях С. Хэнкса, К. Уотсона, Э. Янсена, Г. Чандлера, Г.В. Широковой, ранее автором проводились эмпирические исследования по выявлению стадий организационного развития на основе авторской таксономии производственных структур, включающей в себя качественные (тип производственной структуры) и количественные характеристики (совокупность эмпирически выявленных показателей деятельности), определяющие уровень развития организации [6-9]. При этом переход к следующему уровню развития происходит по восходящей спирали, - производственная структура приобретает новые характеристики, сохраняя черты одного из двух базовых типов (последовательного или параллельного), что отражает диалектику развития организаций. С учетом указанной таксономии производственных структур автором была разработана и верифицирована модель развития производственной структуры для организаций различных секторов экономики [6-7]. Другим значимым практическим результатом проведенных исследований стала возможность прогнозирования предела достижимого роста организации в рамках существующей производственной структуры на основе модели развития производственной структуры. Таким образом, автору удалось преодолеть ключевую проблему практического использования моделей жизненного цикла, - прогнозирование структурных изменений в организации по мере исчерпания возможностей ее дальнейшего роста. В свою очередь, это позволило выработать новый подход к управлению долгосрочным развитием организаций, базирующийся на использовании «карты развития организации». Использование «карты развития организации» позволяет провести оценку текущего положения организации в рамках соответствующей отрасли, сопоставить ее с другими организациями в этой отрасли и на основе полученных результатов выбрать одну из трёх базовых стратегий развития.

Необходимо отметить, что аналогичные подходы, предполагающие выбор одной из определенного количества базовых стратегий развития организации, широко используются в стратегическом менеджменте [11-19, 21, 23-24]. В качестве примера использования такого подхода можно привести кластерную моделью развития организаций. Такая модель бала предложена П. Вигери, С. Смитом, М. Багай и предполагает разработку «карты роста» организации на основе трех базовых стратегий (приобретение доли рынка, слияние и поглощения, развитие потенциала собственных активов), реализуемых на трех горизонтах (развитие и защита ключевых направлений бизнеса, создание новых направлений бизнеса, создание реалистичных возможностей для будущего роста) [11, с. 272].

В отличие от «карты роста», предложенной П. Вигери, С. Смитом и М. Багай, «карта развития организации» учитывает закономерности организационной трансформации по

мере роста и развития организации. «Карта развития организации» представляет собой инструмент выбора одной из трех базовых стратегий развития (эволюционное развитие, переход на следующий уровень развития, создание новых направлений деятельности) с учетом текущего уровня развития исследуемой организации (т.е. стадией развития в терминологии моделей жизненного цикла) и заявленных стратегических целей (см. рис. 1).



Рис. 1. Схематичное представление «Карты развития организации»

Источник: Составлено автором.

Предлагаемые базовые стратегии отличаются масштабом необходимых организационных изменений: от незначительных (пошаговых) в рамках базовой стратегии «эволюционное развитие», до радикальных (трансформационных) - в рамках базовой стратегии «создание новых направлений деятельности». Соотнесение масштаба необходимых организационных изменений с предложенными базовыми стратегиями развития базируется на классификации изменений, предложенной Э.Фламгольцом и И.Рэндлом [20, с. 43-56].

Практическое использование «карты развития организации» позволяет не только выбрать одну из базовых стратегий, но и визуализировать направление долгосрочного развития организации, с учетом требуемых на каждом из этапов развития организационных изменений. Именно возможность своевременного выявления необходимости проведения организационных изменений по мере роста и развития организации отличает «карту развития организации» от существующих инструментов управления долгосрочным развитием.

Таким образом, целью данного исследования является подтверждение возможности использования «карты развития организации» для управления долгосрочным развитием организаций. Для достижения поставленной цели исследования необходимо решить следующие задачи: выбрать объект исследования, составить алгоритм использования «карты развития организации», построить «карту развития организации» для выбранной организации, провести анализ полученных результатов построения «карты развития организации».

Гипотеза проводимого исследования заключается в том, что использование «карты развития организации» позволяет прогнозировать необходимость проведения трансформации производственной структуры по мере роста и развития организации.

Материалы и методы исследования

Объектом исследования являются строительные организации, осуществляющие свою деятельность на территории Российской Федерации. Выбор объекта исследования обусловлен как наличием построенной ранее модели развития производственной структуры для строительных организаций, так и информации о результатах финансово-хозяйственной деятельности исследуемых организаций. Предметом исследования является управление долгосрочным развитием строительной организации с учетом закономерностей трансформации ее производственной структуры по мере роста и развития.

Алгоритм использования «карты развития организации» для управления долгосрочным развитием включает пять этапов, представленных на рис. 2.

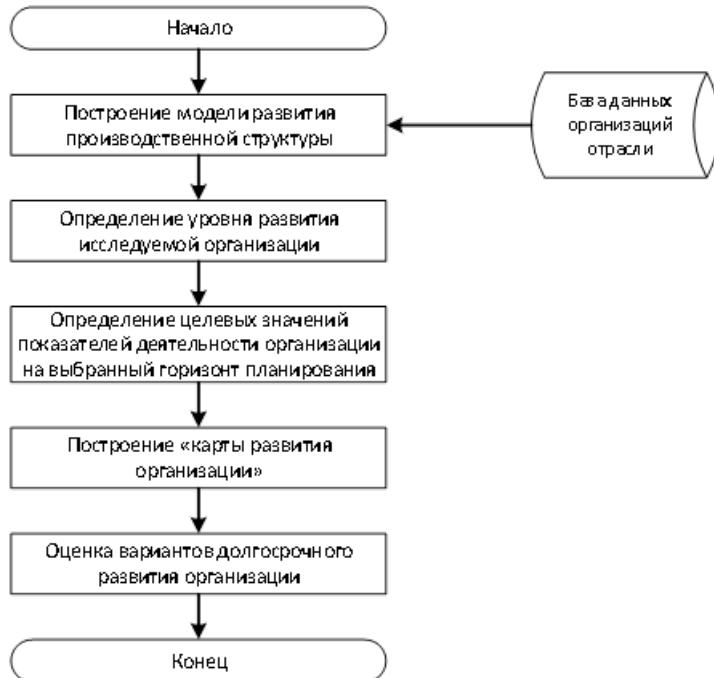


Рис. 2. Алгоритм использования «Карты развития организации»

Источник: Составлено автором.

На первом этапе осуществляется построение модели развития производственной структуры для отрасли, в которой функционирует исследуемая организация. Алгоритм построения модели развития производственной структуры подробно изложен в ранее опубликованных работах автора [6-9].

На втором этапе определяется уровень развития исследуемой организации. Для этого либо производится сопоставление текущих значений показателей ее хозяйственной деятельности со значениями соответствующих показателей в модели развития производственной структуры, либо осуществляется расчет значения дискриминантной функции (если для отрасли, в которой функционирует исследуемая организация, дискриминантная функция была построена ранее).

На третьем этапе для исследуемой организации определяются целевые значения показателей, характеризующих результаты финансово-хозяйственной деятельности, на выбранный горизонт планирования.

На четвертом этапе строится «карта развития организации» с учетом поставленных стратегических целей исследуемой организации и характеристик соответствующих уровней в модели развития производственной структуры.

На пятом этапе осуществляется оценка вариантов долгосрочного развития организации с учетом поставленных стратегических целей.

Расчеты в соответствии с представленным на рисунке 2 алгоритмом проводились с использованием компьютерных программ IBM SPSS Statistics и Microsoft Excel.

В качестве объектов исследования, как было отмечено выше, были выбраны строительные организации Российской Федерации с присущими им особенностями развития [5, 10, 21-22, 27-28]. Выбор объектов исследования обусловлен наличием ранее построенных модели развития производственной структуры для строительных организаций и дискриминантной функции, используемой для прогнозирования предела достижимого роста строительных организаций в рамках существующей производственной структуры [6, 9].

Для построения дискриминантной функции использовалась выборка из 137 строительных организаций, осуществляющих свою деятельность в различных регионах Российской Федерации (преимущественно в Центральном, Северо-западном и Приволжском федеральных округах). Дискриминантная функция, построенная методом Уилкса с использованием компьютерной программы IBM SPSS Statistics, для российских строительных организаций имеет вид:

$$D = -3,513 + 5,15 \cdot 10^{-4} \cdot Ч - 3,42 \cdot 10^{-6} \cdot В + 2,32 \cdot 10^{-7} \cdot ОС + \\ + 1,92 \cdot 10^{-7} \cdot ВНА - 6,70 \cdot 10^{-7} \cdot ДО + 1,66 \cdot 10^{-6} \cdot ВР - 5,35 \cdot 10^{-7} \cdot Р - 1,39 \cdot 10^{-6} \cdot ЧП \quad (1),$$

где: Ч - среднесписочная численность работников (чел.);

В - выработка на одного работника (тыс. руб.);

ОС - основные средства (тыс. руб.);

НМА - нематериальные активы (тыс. руб.);

ВНА - внеоборотные активы (тыс. руб.);

ДО - долгосрочные обязательства (тыс. руб.);

ВР - выручка (тыс. руб.);

Р - расходы по обычной деятельности (тыс. руб.);

ЧП - чистая прибыль (убыток) (тыс. руб.).

Описываемая формулой (1) дискриминантная функция имеет высокую точность (97,1% наблюдений были классифицированы правильно), что позволяет использовать ее для прогнозирования предела достижимого роста.

Пороговые значения дискриминантной функции для соответствующих уровней в соответствии с моделью развития производственной структуры представлены в табл. 1.

Таблица 1.

**Пороговые значения дискриминантной функции D для первых трех уровней
развития строительных организаций**

Уровень	Пороговые значения
---------	--------------------

развития	Тип организации ^[1]	дискриминантной функции D
1	отдельная строительная организация	$D < -1,7$
2	сеть строительных организаций	$-1,3 \leq D < 2,2$
3	крупная отдельная строительная организация / вертикально-интегрированная структура	$3 \leq D < 8,6$

Источник: Составлено автором.

Необходимо отметить, что в табл. 1. приведен диапазон пороговых значений, на основе которых организация может быть отнесена к соответствующему уровню развития. Промежуточные значения означают, что организация находится в «зоне перехода» между соответствующими уровнями развития. В частности, если значение дискриминантной функции находится в диапазоне $-1,7 \leq D < -1,3$ то это означает, что организация находится в «зоне перехода» между первым (отдельная строительная организация) и вторым (сеть строительных организаций) уровнями в соответствии с моделью развития производственной структуры.

Обсуждение результатов исследования

Использование «карты развития организации» для управления долгосрочным развитием можно проиллюстрировать на примере строительной организации АО «ABC»^[2]. Данная организация более 10 лет осуществляет свою деятельность в сфере строительства жилых и нежилых зданий^[3]. В учредительных документах АО «ABC» кроме указанного основного вида деятельности, также заявлены следующие сопутствующие виды деятельности, - подготовка строительной площадки; строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения; строительство гидротехнических сооружений^[4]. То есть, деятельность АО «ABC» ограничивается строительством различных объектов недвижимости. На момент разработки стратегии (в начале 2020 года) среднесписочная численность сотрудников АО «ABC» составляла 275 человек. Выработка на одного работника составляла 4,4 млн. руб./чел. Отсутствовали дочерние и аффилированные организации. Информация о результатах хозяйственной деятельности АО «ABC» приведена в табл. 2.

Таблица 2.

Результаты хозяйственной деятельности АО «ABC» на 01.01.2020 г.

№ п.п.	Наименование показателей	Значения показателей
1	Совокупные активы, млн. руб.	1 178,7
2	Внеоборотные активы, млн. руб.	54,2
3	Оборотные активы, млн. руб.	1 124,5
4	Капитал и резервы, млн. руб.	68,4
5	Долгосрочные обязательства, млн. руб.	6,9
6	Расходы по обычной деятельности, млн. руб.	1 183,6
7	Выручка, млн. руб.	1 208,7
8	Чистая прибыль (убыток), млн. руб.	2,2

Источник: Составлено автором по данным аналитического портала audit-it.ru [5].

Сопоставляя значения показателей в табл. 2. со значениями верхних границ строительных организаций первого и второго уровней в модели развития производственной структуры (см. табл. 3), можно сделать вывод, что АО «ABC» относится к первому уровню развития (отдельная строительная организация). Данный вывод также подтверждается расчетом значения дискриминантной функции с использованием формулы (1). Полученное значение дискриминантной функции $D=-2,01$ меньше порогового значения организаций первого уровня развития, приведенного в табл. 1.

Таблица 3.

Значения верхних границ показателей хозяйственной деятельности строительных организаций первого и второго уровней развития на 01.01.2020 г.

№ п.п.	Наименование показателя	Значение показателя (1 уровень)	Значение показателя (2 уровень)
1	Среднесписочная численность сотрудников	459	865
2	Совокупные активы, (млн. руб.)	2 616	15 088
3	Внеоборотные активы, (млн. руб.)	544	5 385
4	Капитал и резервы, (млн. руб.)	680	2 780
5	Долгосрочные обязательства, (млн. руб.)	752	3 320
6	Величина выручки, (млн. руб.)	1 780	6 057
7	Расходы по обычной деятельности, (млн. руб.)	1 762	6 065

Источник: Составлено автором.

На начало разработки стратегии руководство АО «ABC» поставило задачу через 4 года обеспечить увеличение выручки до 5 млрд. руб., а чистой прибыли – до 20 млн. руб. Как показали результаты проведенной стратегической сессии, достижение целевых значений указанных показателей, несмотря на прогнозируемый рост цен на строительную продукцию, потребует не только существенного увеличения численности персонала (до 650 чел.), но и изменения основных бизнес-процессов за счет расширения деятельности организации. Как видно из табл. 3., достижение целевых значений выручки и чистой прибыли может быть обеспечено за счет реализации базовой стратегии «переход на более высокий уровень», предполагающей трансформацию производственной структуры. С использованием «карты развития организации» выбранная АО «ABC» стратегия может быть представлена следующим образом (см. рис. 3):

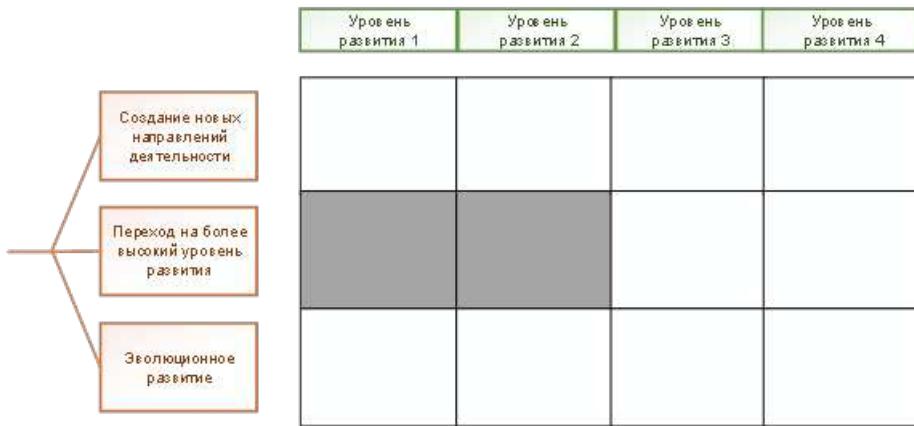


Рис. 3. «Карта развития организации «ABC»

Источник: Составлено автором.

Реализуя выбранную стратегию «переход на более высокий уровень», через 4 года (т.е. к началу 2024 года) АО «ABC» были не только достигнуты, но и существенно превыщены целевые значения выручки и чистой прибыли. Так, величина выручки достигла почти 10 млрд. руб., а величина чистой прибыли – 83,5 млн. руб. Среднесписочная численность сотрудников составила 648 человек. Безусловно, ключевым фактором, обеспечившим существенное превышение значений показателей выручки и чистой прибыли над целевыми значениями, стал существенный рост цен производителей на строительную продукцию. По данным Росстата за период с 01.01.2020 г. по 01.01.2024 г. он в среднем составил 46,3% (для разных категорий объектов недвижимости рост цен незначительно отличался, поэтому в исследовании приведено среднее значение роста цен на объекты недвижимости). Другим важным фактором стало расширение возможностей по возведению технически сложных объектов недвижимости за счет установления контроля над другой строительной организацией, имеющей большой опыт проведения инженерных изысканий и инженерно-технического проектирования.

Более подробная информация о результатах хозяйственной деятельности АО «ABC» на начало 2024 года представлена в табл. 4.

Таблица 4.

Фактические результаты хозяйственной деятельности АО «ABC» на 01.01.2024 г.

№ п.п.	Наименование показателей	Значения показателей
1	Совокупные активы, (млн. руб.)	17 140,7
2	Внеоборотные активы, (млн. руб.)	285,9
3	Оборотные активы, (млн. руб.)	16 854,7
4	Капитал и резервы, (млн. руб.)	306,3
5	Долгосрочные обязательства, (млн. руб.)	81,2
6	Расходы по обычной деятельности, (млн. руб.)	9 281,7
7	Величина выручки, (млн. руб.)	9 916,2
8	Чистая прибыль (убыток), (тыс. руб.)	83,5

Источник: Составлено автором.

Как видно из табл. 4, за рассматриваемый период наиболее существенно выросли оборотные активы, расходы по обычной деятельности и выручка, что было обусловлено

ростом цен на строительные материалы (за счет замены поставщиков и изменения логистических цепочек с учетом глобальных изменений во внешней среде после 2022 года), затрат на оплату труда и соответствующим ростом цен возведенные объекты недвижимости. Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности АО «ABC» за период с 01.01.2020 г. по 01.01.2024 г. представлена на рисунках 4 и 5.

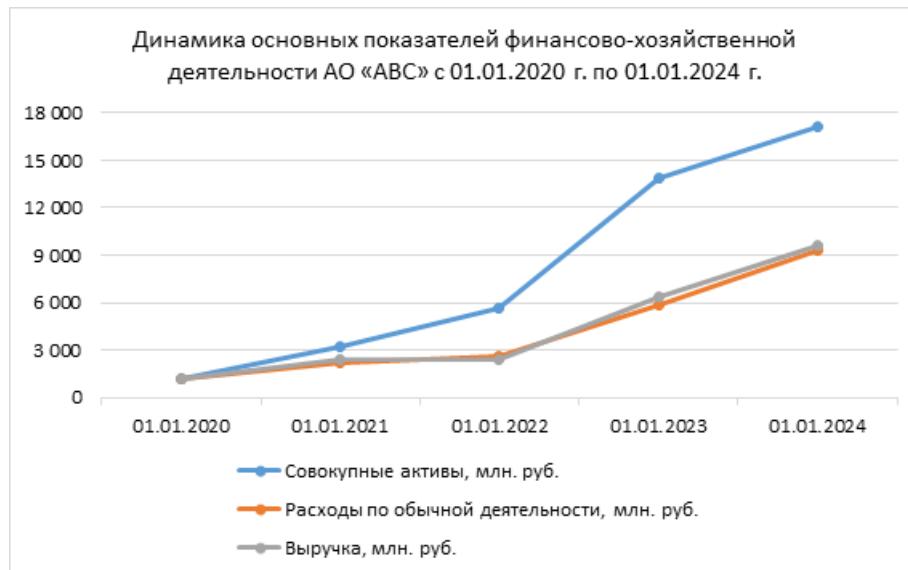


Рис. 4. Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности АО «ABC» с 01.01.2020 г. по 01.01.2024 г.

Источник: Составлено автором.

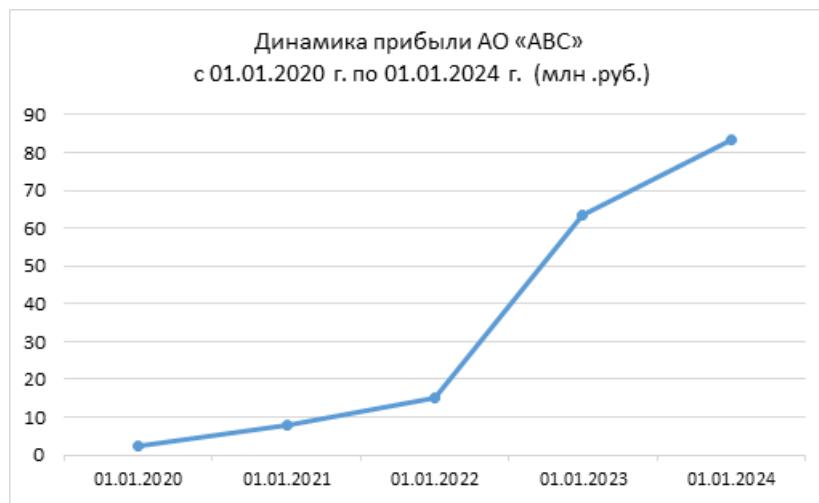


Рис. 5. Динамика прибыли АО «ABC» с 01.01.2020 г. по 01.01.2024 г.

Источник: Составлено автором.

Анализируя реализацию выбранной АО «ABC» базовой стратегии необходимо отметить, что спустя два года после начала ее реализации (в 2022 году) был установлен контроль над строительной организацией ООО «ABD»^[6], осуществляющей строительство жилых и нежилых зданий, а также осуществляющей деятельность в области инженерных изысканий, инженерно-технического проектирования, управления проектами строительства и строительством прочих инженерных сооружений^[7]. Установление контроля над ООО «ABD» расширило возможности АО «ABC» по возведению строительных объектов и внесло дополнительный вклад в достижение целевых показателей выручки и чистой прибыли, что наглядно демонстрирует динамика основных

показателей финансово-хозяйственной деятельности (см. рис. 4 и 5). Это обусловлено тем, что в строительной отрасли расширение масштабов деятельности обеспечивается как за счет увеличения количества одновременно возводимых объектов, так и повышением сложности таких объектов [28, с. 62-69].

Установление контроля над другой строительной организацией в процессе реализации стратегии АО «АВС» подтвердило выявленные автором закономерности трансформации производственной структуры. В соответствии с «картой развития организации» (см. рис. 3), АО «АБВ» реализовывало свою стратегию в два этапа: на первом этапе осуществлялось эволюционное развитие на первом уровне и затем, после достижения предела достижимого роста в рамках первого уровня развития, был осуществлен переход на второй уровень развития. При этом разработанный автором инструментарий позволил спрогнозировать необходимость проведения организационной трансформации и обеспечил высокую эффективность реализации разработанной стратегии.

Как было отмечено выше, с учетом глобальных изменений во внешней среде за рассматриваемый период рост цен производителей на строительную продукцию в среднем составил 46,3%. Соответственно показатели, характеризующие результаты финансово-хозяйственной деятельности российских строительных организаций, также существенно выросли. С учетом этого, скорректированные значения показателей хозяйственной деятельности строительных организаций второго уровня развития существенно изменились. Так, верхняя граница величины совокупных активов составила более 22 млрд. руб. Соответственно, изменились и значения других показателей, характеризующих верхнюю границу второго уровня развития. Таким образом, к моменту завершения реализации стратегии в начале 2024 года, АО «АБВ» по-прежнему относилось к организациям второго уровня развития. Это также подтверждается расчетом значения дискриминантной функции. Рассчитанное значение дискриминантной функции для АО «АБВ» составило $D=2,09$, что в соответствии с табл. 1 позволяет однозначно отнести ее ко второму уровню развития.

Заключение

Подводя итоги проведенного исследования можно говорить о подтверждении выдвинутой научной гипотезы о возможности прогнозирования необходимости проведения трансформации производственной структуры по мере роста и развития организации с использованием «карты развития организации». Оценка эффективности реализации выбранной базовой стратегии осуществлялась путем сопоставления полученных результатов целевым значениям показателей, а также соответствуя структуры организации требованиям по эффективной организации основных бизнес-процессов и действующим отраслевым стандартам.

Кроме того, проведенное исследование показало высокую точность прогнозирования с использованием дискриминантной функции, построенной для российских строительных организаций, и возможность ее применения для управления долгосрочным развитием таких организаций как на этапе оценки текущего уровня развития, так и для выявления предела достижимого роста в рамках существующей производственной структуры. Особо необходимо отметить, что использование дискриминантной функции показало высокую точность прогнозирования несмотря на достаточно существенный рост индекса цен производителей на строительную продукцию, вызванный изменением международной обстановки за период реализации стратегии.

[1] В соответствии с моделью развития производственной структуры.

[\[2\]](#) Название организации изменено.

[\[3\]](#) Вид деятельности в соответствии с кодом ОКВЭД - 41.20.

[\[4\]](#) Виды деятельности в соответствии с кодами ОКВЭД - 43.12, 42.21 и 42.91.2 соответственно.

[\[5\]](#) <https://www.audit-it.ru/contragent>

[\[6\]](#) Название организации изменено.

[\[7\]](#) Виды деятельности в соответствии с кодами ОКВЭД - 41.20, 71.12 и 42.99 соответственно.

Библиография

1. Adizes I. Organizational passages-diagnosing and treating lifecycle problems of organizations // *Organizational dynamics*. – 1979. – Т. 8. – № 1. – pp. 3-25.
2. Greiner L., Malernee J. Managing growth stages in consulting firms // *Management consulting today and tomorrow*. – Routledge, 2017. – p. 341-364.
3. Greiner L.E. Evolution and revolution as organizations grow // *Harvard business review*. – 1998. – Т. 76. – № 3. – pp. 55-64. EDN: ENIPJX
4. Mosca L., Gianecchini M., Campagnolo D. Organizational life cycle models: a design perspective // *Journal of Organization Design*. – 2021. – Т. 10. – p. 3-18. DOI: 10.1186/s41469-021-00090-7 EDN: KWEOWG
5. Белов, Е.А. Современное состояние строительной отрасли России: тенденции, проблемы, перспективы / Е. А. Белов // *Modern Economy Success*. – 2025. – № 1. – с. 33-41. DOI: 10.58224/2500-3747-2025-1-33-41 EDN: ZKFLHJ
6. Бобков, А.Л. Исследование закономерностей организационного развития строительных организаций Российской Федерации с использованием кластерного анализа [Текст] // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2021. – Т. 10, № 4. – с. 49-54. DOI: 10.12737/2306-627X-2021-10-4-49-54 EDN: ETITPM
7. Бобков, А.Л. Исследования закономерностей организационного развития: теория и практическое применение. Монография. [Текст] / Бобков А.Л. – М.: Издательство ООО "Русайнс", 2022. – 176 с. EDN: LQXSRL
8. Бобков, А.Л. Методологические подходы к управлению долгосрочным развитием организаций [Текст] // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2025. – Т. 22. – № 1 (139). – с. 168-176. DOI: 10.21686/2413-2829-2025-1-168-176 EDN: BMQTM
9. Бобков, А.Л. Прогнозирование пределов достижимого роста организации с использованием дискриминантного анализа [Текст] / А.Л. Бобков // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 2. – с. 1097-1112. DOI: 10.1834/epp.15.2.122652 EDN: GXHRTK
10. Булина, А.Р. Инструменты управления цифровой трансформацией промышленных предприятий строительной отрасли в контексте обеспечения устойчивого развития / А. Р. Булина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 13, № 1(154). – с. 18-36. DOI: 10.36871/ek.up.r.2025.01.13.003 EDN: CHVUPG
11. Вигери, П., Смит, С., Багаи, М. Рост бизнеса под увеличительным стеклом. [Текст] / П. Вигери, С. Смит, М. Багаи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. – 272 с. EDN: QTCBXN
12. Гранди, Т. Рост бизнеса. Как создать стратегию, обеспечивающую сбалансированный рост и развитие компании [Текст] / Т. Гранди. – М.: Эксмо, 2007. – 288 с.
13. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации. – 2-е изд., перераб. [Текст] / И.Б.

- Гурков. – М.: Издательство "Дело" АНХ, 2008. – 288 с. – (Серия "Управление корпорацией").
14. Денисов И.В., Бобков А.Л. Управление развитием фирмы: экономико-технологический подход: монография [Текст] / И.В. Денисов, А.Л. Бобков. – М.: ФГБОУ ВПО "РЭУ им. Г. В. Плеханова", 2014. – 152 с.
15. Дюков И.И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход. [Текст] / Игорь Дюков. – СПб.: Питер, 2008. – 235 с.
16. Жданов В.Ю. Новый взгляд на этапы жизненного цикла организации [Текст] // Московский экономический журнал. – 2021. – № 6. – С. 378-388. DOI: 10.24411/2413-046X-2021-10347 EDN: LPVGCM
17. Жизненный цикл организаций: концепции и российская практика [Текст] / Г.В. Широкова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 2-е издание. – СПб.: Издательство "Высшая школа менеджмента"; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. – 480 с.
18. Кемерон Э., Грин М. Управление изменениями: Модели, инструменты и технологии. Пер. с англ. П. Тимофеев. [Текст] / Э. Кемерон, М. Грин. – М.: Добрая книга, 2006. – 360 с.
19. Коллинс, Д., Монтгомери, С. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход: пер. с англ. [Текст] / Д. Коллинс, С. Монтгомери. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2007. – 400 с.
20. Минцберг, Г. Менеджмент: природа и структура организаций [Текст] / Генри Минцберг; [пер. с англ. О.И. Медведь]. – Москва: Эксмо, 2018. – 600 с. – (Библиотека Сбербанка. Т. 15).
21. Сборщиков, С.Б., Лазарева, Н.В. Реинжиниринг организационной структуры и бизнес-процессов инвестиционно-строительной деятельности. Их место в общей системе корпоративного регулирования [Текст] // Вестник МГСУ. – 2024. – Т. 19. – № 2. – с. 294-306. DOI: 10.22227/1997-0935.2024.2.294-306 EDN: IELZVM
22. Смирнов, И.В. Необходимость реформирования российской системы ценообразования в строительстве при реализации инвестиционно-строительных проектов / И. В. Смирнов // Учет и контроль. – 2025. – № 1. – с. 15-38. DOI: 10.36871/u.i.k.2025.01.01.003 EDN: AZTTPS
23. Томпсон-мл., А.А., Стрикленд III, А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – 12-е изд.: пер. с англ. [Текст] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2007. – 928 с.
24. Фламгольц, Э., Рэндл, И. Управление стратегическим изменениями: от теории к практике. Пер. с англ. Н.Г. Яцюк [Текст] / Эрик Фламгольц, Ивон Рэндл. – М.: ЭКСМО, 2012. – 320 с.
25. Харниш, В. Развитие бизнеса. Инструменты прибыльного роста. 2-е изд. [Текст] / Верн Харниш. – М.: МИФ, 2025. – 384 с. (Серия "Best Business Practices").
26. Хэнкс, С.Х., Уотсон, К.Д., Янсен, Э., Чандлер, Г.Н. Уточнение структуры жизненного цикла: таксономическое исследование конфигураций стадий роста в высокотехнологичных организациях [Текст] // Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т. 5, № 3. – с. 91-116. EDN: IAZEBV
27. Шапранов, А.С. Основы и принципы проектирования организационной структуры строительной организации [Текст] // Теория и практика современной экономики. – 2021. – с. 27-29. EDN: ZYZKXA
28. Яковлев, В.М., Куцова, К.О. Совершенствование существующих организационных структур управления в строительстве [Текст] // Электронный сетевой полitemатический журнал "Научные труды КубГТУ". – 2015. – № 11. – с. 62-69. EDN: UNEFCZ ""

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Развитие организаций реального сектора экономики является жизненно важным фактором экономического роста в масштабах страны. Подбор методов анализа показателей, которые могут быть положены в основу такого развития, становится необходимым. Также необходимо прогнозировать тенденции развития организации с учетом выявленных зависимостей. Представленное исследование посвящено этим вопросам, что подтверждает его актуальность.

Автором определены предмет и методология исследования. В числе привлеченных методов исследования отметим метод алгоритмизации, моделирования с помощью построения дискриминантной функции, финансового и экономического анализа.

Научная новизна исследования заключается в выработке подхода к оценке этапа, на котором находится организация, с использованием экономических и финансовых показателей ее деятельности. В качестве сферы апробации автор выбирает строительную отрасль, что также нечасто бывает представлено в исследованиях.

Достоинством работы выступает расчетная ее часть, применение специального прикладного пакета для внедрения модели дискриминантной функции. Автором осуществлена обширная выборка данных, это повышает достоверность выводов.

Статья отличается не только теоретической научной значимостью, но и прикладной ценностью, поскольку в ней наглядно представлены подходы к разработке карты корпоративного развития, применения пороговых значений совокупности показателей для определения масштабов деятельности.

Представленные материалы являются не просто экономическими расчетами, а научной работой, обладающей признаками научного исследования. Статья логична, ее структура позволяет автору последовательно прийти к выводам, решить поставленные задачи.

Библиография включает источники на русском и иностранном языках.

Апелляция к оппонентам представлена широко, что свидетельствует о хорошей теоретической базе исследования, проведения дискуссии и получении на этой основе выводов.

Статья представляет интерес для специалистов стратегического управления, финансового менеджмента на уровне организаций, экспертов, прогнозирующих развитие отраслей. Однако, и более широкий круг читателей будет привлечен к тексту благодаря актуальности представленных данных, значимости строительной отрасли для экономики страны.

Замечания к тексту статьи:

- не следует нумеровать разделы внутри статьи, тем более, введение;
- необходимо исправить ошибки в словах, в частности, в начале второго предложения раздела 2: «Выбор объектом исследования». необходимо так: «Выбор объекта». В следующем предложении «Предметом исследования является управления», а надо так: «Предметом исследования является управление ...»;
- следует скорректировать названия разделов статьи: «Материалы и методы исследования», «Обсуждение результатов исследования»;
- следует скорректировать название статьи, исключив повторение слов «развитие» и «организация», например, вариант названия: «Использование «карты развития организации» в целях долгосрочного управления деятельностью в строительстве».

Статья может быть рекомендована к публикации после доработки по замечаниям.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

На рецензирование представлена статья на тему «Использование «карты развития организации» в целях долгосрочного управления деятельностью строительных организаций» для опубликования в журнале «Теоретическая и прикладная экономика». Предметом исследования является управление долгосрочным развитием строительных организаций РФ посредством авторского инструмента – «карты развития организации». В фокусе – прогнозирование необходимости организационной трансформации на основе стадий жизненного цикла и количественных моделей. Методология исследования основана на комплексном подходе. Проведен эмпирический анализ на основе выборки 137 строительных организаций (ЦФО, СЗФО, Приволжье). Дискриминантный анализ (метод Уилкса в IBM SPSS) использован для построения функции, прогнозирующей предел роста организаций (точность 97.1%). Кейс-стади АО «ABC» (2020-2024 гг.) применен для апробации «карты развития». Проведен сравнительный анализ с моделями Фламгольца, Адизеса, Грейнера. Однако, отсутствуют данные о репрезентативности выборки по регионам и масштабу компаний. Актуальность темы исследования обуславливается наличием необходимости адаптации строительного сектора к кризисам (санкции, инфляция 46.3% в 2020-2024 гг. по данным Росстата); проблемой прогнозирования «точек трансформации» в условиях нестабильности. Актуальность подтверждается работами Г.В. Широковой (2021) о жизненных циклах российских компаний и С.Б. Сборщикова (2024) о реинжиниринге в строительстве. Научная новизна исследования проявилась в разработанной автором «карты развития», интегрирующей качественные (стадии жизненного цикла) и количественные параметры (дискриминантная функция с 9 финансовыми показателями). Эмпирически верифицированы пороговые значения для уровней развития строительных организаций (Табл. 1). Доказана возможность прогнозирования предела роста в рамках существующей структуры (на примере АО «ABC»). Все результаты исследования и авторские предложения носят прикладной характер. Новизна ограничена строительной отраслью; тестирование в других секторах экономики требует отдельных исследований. Стиль, структура, содержание в целом соответствуют предъявляемым требованиям. Логика изложения соответствует научным стандартам, автор исследует проблемную область, предлагает методы исследования, приходит к определенным результатам и формулирует выводы. Между тем, к содержанию работы имеются замечания. Так, эмпирические данные представлены на основе авторского исследования 137 строительных организаций, примеры этих организаций не представлено. Все аналитические результаты и выводы представлены на рисунках и таблицах в отношении вымышленного предприятия АО «ABC», что существенно снижает верifiцируемость и достоверность данных. Также имеются более «мелкие» недостатки: данные в таблицах и рисунках ограничены периодом с 01.01.2020г. по 01.01.2024г., тогда как надо полагать, что деятельность вымышленного предприятия продолжается по сей день; в табл. 2 имеется дублирование пункта 2 (внеоборотные и оборотные активы); имеются нарушения использования правил русского языка - пунктуационные (избыточные запятые в сложноподчиненных предложениях, например, во «Введении»); стилистические (встречаются длинные предложения, более 4 строк, что затрудняет чтение). Библиография представлена 31 источником, включая классиков (Adizes I., Greiner L., Malernee J.) и современных авторов (Бобков А.Л., Широкова Г.В.). Однако, имеются недостатки: 80% источников старше 3 лет; отсутствуют ссылки на свежие работы по кризисному управлению в строительстве (2023-2025 гг.), например: Белов, Е.

А. Современное состояние строительной отрасли России: тенденции, проблемы, перспективы / Е. А. Белов // Modern Economy Success. – 2025. – № 1. – С. 33-41. – DOI 10.58224/2500-3747-2025-1-33-41; Смирнов, И. В. Необходимость реформирования российской системы ценообразования в строительстве при реализации инвестиционно-строительных проектов / И. В. Смирнов // Учет и контроль. – 2025. – № 1. – С. 15-38. – DOI 10.36871/u.i.k.2025.01.01.003; Булина, А. Р. Инструменты управления цифровой трансформацией промышленных предприятий строительной отрасли в контексте обеспечения устойчивого развития / А. Р. Булина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 13, № 1(154). – С. 18-36. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.01.13.003 и другие. Также не указаны страницы для монографий (п. 6, 9, 10); ссылка на портал audit-it.ru (п. 5) не является научным источником; оговорки в п.п. 1-4, 6-7 неверифицируемы. Апелляция к оппонентам слабая. Дискриминантная модель требует валидации на данных 2022-2025 гг. (санкции, импортозамещение). Рост цен (46.3%) мог исказить результаты АО «ABC»: превышение КПИ могло быть вызвано инфляцией, а не эффективностью «карты». Контроль над ООО «ABD» как инструмент перехода на новый уровень не универсален для малого бизнеса. В итоге, выводы, сделанные автором, представляют определенный исключительно критический интерес для научного сообщества.

В целом, статья и ее общее содержание соответствуют направлению избранного журнала, но требует существенной корректировки в части: включения свежих источников (2023-2025 гг.) по управлению строительными организациями в кризисный период; верификации представленных эмпирических данных; уточнения методики проведенной выборки предприятий с конкретными данными этих предприятий; исправления пунктуации, стилистики длинных сложноподчиненных предложений; доработки библиографии. Статья рекомендуется к доработке.

Результаты процедуры окончательного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предметом рецензируемого исследования выступает управление долгосрочным развитием строительной организации с учетом закономерностей трансформации ее производственной структуры по мере роста и развития, основанное на использовании количественных методов определения стадий организационного развития и прогнозирования структурных изменений. Научная актуальность работы обусловлена тем фактом, что существующие модели жизненного цикла организаций описывают стадии развития преимущественно качественными параметрами, что существенно усложняет определение конкретной стадии жизненного цикла исследуемой организации и не обеспечивает надежного прогнозирования структурных изменений по мере исчерпания возможностей дальнейшего роста организации. А практическая значимость – тем, что разработанная автором «карта развития организации» позволяет руководителям организаций своевременно выявлять необходимость проведения организационных изменений по мере роста и развития, прогнозировать предел достижимого роста в рамках существующей производственной структуры и обоснованно выбирать одну из трех базовых стратегий развития с учетом текущего уровня организации. Методологическую базу исследования составила авторская таксономия производственных структур, включающая качественные характеристики (тип производственной структуры) и количественные показатели (совокупность эмпирически выявленных показателей деятельности), которые в совокупности определяют уровень

развития организации. В качестве основного метода исследования выступил дискриминантный анализ по методу Уилкса, реализованный с использованием специализированных программных продуктов IBM SPSS Statistics и Microsoft Excel. Эмпирическую базу составила выборка из 137 строительных организаций, функционирующих в различных регионах Российской Федерации, преимущественно в Центральном, Северо-западном и Приволжском федеральных округах. Практическая апробация разработанной методики осуществлялась путем построения «карты развития организации» для конкретной строительной компании АО «ABC» с последующим анализом результатов четырехлетней реализации выбранной стратегии развития в период с 2020 по 2024 годы. Вполне корректное применение перечисленных методов позволило автору получить результаты, имеющие признаки научной новизны и достоверности. Прежде всего, речь идет о разработанной комплексной статистической модели развития производственной структуры организаций, которая позволяет количественно определять стадии организационного развития и с высокой точностью прогнозировать необходимость структурных трансформаций, преодолевая основное ограничение существующих качественных моделей жизненного цикла организаций, связанное с субъективностью оценок и сложностью практического применения. Кроме того, в процессе работы создан новый управленческий инструментарий в виде «карты развития организации», который обеспечивает научно обоснованный выбор одной из трех базовых стратегий развития (эволюционное развитие, переход на следующий уровень развития, создание новых направлений деятельности) с учетом текущего уровня организации и позволяет визуализировать направления долгосрочного развития с указанием требуемых на каждом этапе организационных изменений. Наконец, автором статьи построена и верифицирована дискриминантная функция высокой точности (97,1% правильных классификаций) для российских строительных организаций, которая позволяет с математической точностью прогнозировать предел достижимого роста организации в рамках существующей производственной структуры и определять оптимальные моменты для проведения организационных трансформаций. В структурном плане рецензируемая работа производит странное впечатление. С одной стороны, ее логика последовательна и отражает основные аспекты проведенного исследования. Но с другой стороны, взяв за основу принятую в мировой науке структуру IMRAD, автор зачем-то ее редуцировал, объединив два из ключевых (!) структурных раздела – «Результаты» (Results), где должны быть представлены основные результаты, полученные в процессе исследования, и «Обсуждение» (Discussion), где автор должен показать, что данные результаты означают для той области знания, которой они релевантны. Объединение этих разделов в один контрпродуктивно. Тем не менее, данная структурная погрешность не имеет принципиального значения и не может служить основанием для отклонения статьи. В тексте выделены следующие разделы: - «Введение», где содержится обстоятельный анализ современного состояния научных исследований в области управления организационным развитием, критически анализируются ограничения существующих моделей жизненного цикла организаций Адизеса и Грейнера, обосновывается актуальность перехода к количественным методам анализа стадий развития, а также формулируются цель, задачи и гипотеза исследования; - «Материалы и методы исследования», где описываются объект, предмет и методология исследования, представлен детальный пятиэтапный алгоритм использования «карты развития организации» и приводится математическая формулировка дискриминантной функции с соответствующими пороговыми значениями для первых трех уровней развития; - «Обсуждение результатов исследования», где демонстрируется практическое применение разработанной методики на конкретном примере строительной организации АО «ABC», детально показывается процесс

построения карты развития, анализируется динамика ключевых показателей деятельности за четырехлетний период и оценивается эффективность реализации выбранной стратегии перехода на более высокий уровень развития; - «Заключение», где резюмируются итоги проведенного исследования, оценивается степень соответствия полученных результатов выдвинутой научной гипотезе, констатируется высокая точность разработанной дискриминантной функции и подчеркивается практическая применимость методики для управления долгосрочным развитием строительных организаций. Стиль рецензируемой статьи научно-аналитический. В тексте встречается некоторое количество стилистических (например, повторы слов в одном предложении (при формулировании задач слово «организация» автор повторил четыре раза (!) в одном предложении); или громоздкие предложения с множественными придаточными и причастными оборотами, затрудняющие восприятие, особенно в первом абзаце введения; и др.) и грамматических (например, опечатки в некоторых словах: «соответствующих уровней», «модель бала предложена», «на на 01.01.2020 г.» и др.; или несогласованные предложения «В качестве примера использования такого подхода можно привести кластерную моделью развития организаций» и др.) погрешностей, но в целом он написан достаточно грамотно, на хорошем русском языке, с корректным использованием научной терминологии. Библиография насчитывает 28 наименований, в том числе источники на иностранных языках, и в должной мере отражает состояние исследований по проблематике статьи. Апелляция к оппонентам имеет место во вводной части работы при анализе основных подходов к проблематике исследования. В числе положительных качеств рецензируемой работы можно отметить строгость математического аппарата и высокую статистическую обоснованность результатов, а также их практическую применимость. Использование дискриминантного анализа по методу Уилкса на достаточно репрезентативной выборке из 137 строительных организаций различных регионов России с достижением высокой точности классификации (97,1% правильных определений) обеспечивает надежность, воспроизводимость и научную достоверность полученных результатов, что выгодно отличает данную работу от многочисленных исследований в области организационного развития, основанных преимущественно на качественных оценках и экспертных суждениях. Кроме того, автор не ограничивается теоретическими построениями и абстрактными моделями, а убедительно демонстрирует реальное использование разработанной методики на конкретной строительной организации с детальным анализом четырехлетнего периода реализации стратегии, включая количественную оценку достигнутых результатов (рост выручки с 1,2 до 9,9 млрд рублей, увеличение чистой прибыли с 2,2 до 83,5 млн рублей), что убедительно подтверждает работоспособность и практическую ценность предложенного инструментария.

ОБЩИЙ ВЫВОД: предложенную к рецензированию статью, несмотря на некоторые ее недостатки, можно квалифицировать в качестве научной работы, отвечающей основным требованиям, предъявляемым к работам подобного рода. Полученные автором результаты будут интересны для экономистов, специалистов в области стратегического менеджмента, теории организации и организационного развития, для практикующих руководителей строительных компаний различного масштаба и консультантов по стратегическому развитию бизнеса, а также для студентов и аспирантов перечисленных специальностей. Представленный материал соответствует тематике журнала «Теоретическая и прикладная экономика». По результатам рецензирования статья рекомендуется к публикации.