

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>  
Выпуск 6 (25) 2014 ноябрь – декабрь <http://naukovedenie.ru/index.php?p=issue-6-14>  
URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/80EVN614.pdf>  
DOI: 10.15862/80EVN614 (<http://dx.doi.org/10.15862/80EVN614>)

**УДК 338.012**

**Решетько Наталья Игоревна**

ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики»  
Россия, Москва<sup>1</sup>

Доцент кафедры Маркетинга и коммерции

Кандидат экономических наук

E-mail: [Natalia.reshetko@rambler.ru](mailto:Natalia.reshetko@rambler.ru)

РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_items.asp?authorid=704057](http://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=704057)

**Соколов Михаил Александрович**

ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики»  
Россия, Москва

Доцент кафедры Общего менеджмента и предпринимательства

Кандидат экономических наук

E-mail: [MASokolov@mesi.ru](mailto:MASokolov@mesi.ru)

РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_items.asp?authorid=724303](http://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=724303)

## **Проектирование инновационно-ориентированных «синергетических организационных структур» как механизм повышения их конкурентоспособности**

---

<sup>1</sup> 119501, г. Москва, ул. Нежинская, 7, Получатель: Канцелярия

**Аннотация.** В данной статье обосновывается необходимость формирования гибких организационных структур диверсифицированных компаний для целей инновационного развития и повышения конкурентоспособности отечественных предприятий на основе синергетического подхода. В рамках данного подхода, синергией будет являться не просто мотив создания и управления разрозненным портфелем стратегических бизнес-единиц (далее СБЕ), где синергетический эффект проявляется в основном от взаимодействия в рамках финансовых функций, но и совокупная эффективность взаимосвязанных бизнесов, *интегрированных во всех функциональных плоскостях* с целью повышения инновационной гибкости предприятий, а также синергетические эффекты, полученные в процессе интеграции в общую технологическую цепочку определенных компетенций различных СБЕ.

Выделены два типа источников возникновения синергетических эффектов, расширяющих конкурентные преимущества компании – на основе интеграции различных функций СБЕ и на основе вклада ключевых компетенций СБЕ в технологическую цепочку и обоснована необходимость разработки гибких пульсирующих организационных структур на основе механизмов интеграции и диверсификации. Основным базис подобных структур будет составлять гибкая модель: «симбиоз синергии вовнутрь и синергии вовне в зависимости от развития окружающей конкурентной среды и внутренних условий», из чего следует, что проектирование инновационно-ориентированных «синергетических организационных структур», должно основываться на непрерывно обновляемых результатах анализа внешней и внутренней средах функционирования компании и корректировкой взаимосвязей между ее СБЕ, для чего были предложены этапы формирования таких структур.

**Ключевые слова:** организационные структуры; Инновации; Конкурентоспособность; Синергетические эффекты; Функциональная синергия; Процессная синергия; Интеграция; Диверсификация; Пульсирующая организационная структура; Функции организаций; Взаимосвязь стратегических бизнес-единиц.

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Решетько Н.И., Соколов М.А. Проектирование инновационно-ориентированных «синергетических организационных структур» как механизм повышения их конкурентоспособности // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» 2014. № 6 <http://naukovedenie.ru/PDF/80EVN614.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/80EVN614

Рыночные условия, характеризующиеся необходимостью повышения конкурентоспособности продукции и укорачиванию ее жизненных циклов, формируют у организаций мощные стимулы к непрерывному инновационному развитию.

В чем состоит сложность освоения российскими предприятиями инновационной составляющей их деятельности? Помимо внешних бюрократических проблем, которые накладывают существенный отпечаток на функционирование предприятий, на наш взгляд, существует не менее важное внутреннее препятствие [1].

Речь идет о необходимости построении адаптивных и гибких организационных структур предприятий.

Инновационная деятельность основана на творческом, эвристическом подходе к формированию стратегий, и в данном случае большинство молодых и/или малых компаний могут дать существенную фору крупным производственным предприятиям в отношении воспроизводства инновационных продуктов [2].

Это объясняется тем, что восприимчивость большинства организаций к инновациям сокращается по мере возрастания производства и развития организационных структур, преобладания крупносерийного и массового типов производства. Чем больше объем производства, выше уровень выпускаемой продукции, тем труднее производство поддается перестройке

Что делать крупным производственным предприятиям в данном случае? Ведь руководству зачастую сложно отойти от привычных методов и средств стратегического и конкурентного планирования. Тем более многие популярные средства стратегического анализа имеют существенные недостатки, которые не учитывают эвристику, инновационную компоненту [3]. Например, при анализе матрицы BCG руководителями могут не учитываться такие компоненты, как наличие связей между стратегическими бизнес-единицами, и, в процессе планирования распределения средств, есть вероятность упущения из виду важных инновационных продуктов и перспективных СБЕ.

На наш взгляд, данный пробел в планировании инновационной деятельности крупных корпоративных структур, можно восполнить на основе проектирования гибких «синергетических организационных структур».

Что такое синергия? *Синергетические эффекты – это эффекты от взаимодействия СБЕ предприятия на различных функциональных уровнях – финансовом, производственном, коммерческом, технологическом и уровне взаимодействия персонала, проявляющиеся в количественном или качественном превышении эффектов над простой суммой результатов деятельности СБЕ [4].*

Синергией, в данном случае, будет являться не просто мотив создания и управления разрозненным портфелем СБЕ, где синергетический эффект проявляется в основном от взаимодействия в рамках финансовых функций.

Так, с одной стороны синергией может быть совокупная эффективность взаимосвязанных бизнесов, *интегрированных во всех функциональных плоскостях* с целью повышения инновационной гибкости предприятий.

С другой стороны, синергетические эффекты могут возникать в процессе интеграции в общую технологическую цепочку определенных компетенций различных СБЕ.

Таким образом, в процессе проектирования инновационно-ориентированных «синергетических организационных структур», источниками синергетических эффектов, на наш взгляд, могут служить [5]:

- Распространение навыков, опыта и ноу-хау в рамках коммерции, производства, технологий, управления между подразделениями и / или различными отраслями в рамках предприятия – то есть попытка наделения ими всех СБЕ. Назовем этот тип синергии– *«функциональной синергией»*.

- Включение ключевых компетенций СБЕ в общую технологическую цепочку, то есть поэтапное встраивание лучших компетенций СБЕ в общий производственный цикл. Назовем этот тип синергии– *«процессной синергией»*.

Принципиальным моментом в выстраивании инновационно-ориентированных «синергетических организационных структур», является возможное сохранение самостоятельности СБЕ, к примеру, для более тесной интеграции с внешними компаниями и контрагентами [6].

Такое допущение позволит сформировать «пульсирующую» организационную структуру, то есть управлять интегрировано - диверсифицированной компанией, основу которой будет составлять гибкая модель: «симбиоз синергии вовнутрь и синергии вовне в зависимости от развития окружающей конкурентной среды и внутренних условий».

Из этого следует, что проектирование инновационно-ориентированных «синергетических организационных структур», должно основываться на непрерывно обновляемых результатах анализа внешней и внутренней сред функционирования компании и корректировкой взаимосвязей между ее СБЕ.

Необходимость проведения таких мероприятий позволяет вовремя реагировать на вызовы внешних сред в соответствии с внутренними возможностями организации по реализации конкретных инновационных проектов [7].

Данный процесс, по нашему мнению, включает в себя два этапа:

- Анализ сред функционирования компании.
- Динамическая корректировка взаимосвязей между СБЕ.

*На первом этапе проводится всесторонний анализ внешних и внутренних сред функционирования организации.*

Анализ внешней среды начинается с разработки сценария развития макроэкономической среды, что позволит задать общий вектор развития корпорации. Исследование внешней среды функционирования организации включает в себя: анализ жизненного цикла отрасли и прогнозы ее развития, анализ барьеров для входа и выхода из отрасли и их изменение в перспективе, а также перспективы развития смежных отраслей – поставщиков и клиентов. Анализ потребностей клиентов будет играть решающую роль [8].

Внутренний анализ включает в себя анализ финансового положения организации, аудит маркетинга, исследование производственных процессов, аудит наличествующих технологий и НИОКР, оценка эффективности управления организацией. Помимо этого, исследованию подвергаются такие специфические нефункциональные области организации, как оценка ее бизнес-процессов и выявление ее ключевых факторов успеха, что позволит оценить качество взаимосвязей между СБЕ.

Анализ внешней и внутренней сред функционирования организаций осуществляется взаимосвязано и с учетом зависимостей характеристик и процессов внутри организации от изменения факторов внешней среды, а также влияния действий самой организации на положение дел в отрасли.

Интерпретировав результаты данных анализа сред функционирования организации, руководство переходит ко *второму этапу – динамической корректировке взаимосвязей между СБЕ [9].*

В зависимости от желаемого конечного результата, цели корпоративного развития за счет реализации инновационных проектов могут быть следующими [10]:

- интенсификация синергетических связей,
- редукция синергетических связей.

Задачами для обоих видов целей могут быть: повышение эффективности использования ресурсов, устранение избыточных мощностей и повышение эффективности производства, получение доступа к исследованиям и патентам, расширение ассортимента товаров и рынков, снижение цикличности, повышение качества продукции, увеличение прибыли, повышение инвестиционной привлекательности организации, обеспечение финансовых возможностей, освоение новых рынков и товаров, другие задачи.

Разработка инновационно-ориентированных «синергетических организационных структур» осуществляется на нескольких уровнях – общекорпоративном, уровне бизнес единиц и на функциональном уровне.

Процесс разработки должен отражать их взаимосвязанность и осуществляться снизу вверх, с тем условием, чтобы нижние уровни, на которых изменения планируются чаще, не противоречили старшим уровням разработки. Характеристики разработки изменений для каждого уровня представлены могут быть следующими [10].

*Корпоративный уровень* - На данном уровне разрабатывается стратегия инновационного развития для корпорации в целом. Для реализации поставленных на данном уровне целей, организации могут принимать решения о сокращении или добавлении отдельных бизнес - единиц или внешних организаций. Разработка общекорпоративной стратегии опирается на анализ сценариев развития макроэкономической среды.

*Стратегия бизнес – единицы.* В рамках разработки концепции на данном уровне исследуются возможные прогнозы и последствия разработки и реализации инновационных проектов и управления ими на уровне бизнес - единиц, имеющими общие элементы цепочки создания стоимости – производство, НИОКР, маркетинг, продажи [11]. Целями концепции развития на данном уровне могут выступать снижение издержек или повышение эффективности процессов.

*Функциональная стратегия и стратегия процессов.* Исследуются возможные альтернативные производственные или технологические процессы, методы производства или продаж для повышения функциональной эффективности в рамках цепочек создания стоимости.

Переоценка организациями собственных возможностей по реализации синергетических эффектов в процессе интеграционных трансформаций и, в результате, уплата завышенной премии за внешнюю организацию – типичное явление в практике слияний или поглощений. Как уже отмечалось, возможность создания синергетических эффектов в том или ином виде является главной побуждающей причиной при принятии решения об интеграционных трансформациях за счет слияний и поглощений. Однако в процессе интеграционных трансформаций объединяющиеся организации могут терять стоимость и понижать совокупные потенциалы. Как было обосновано ранее, реализация синергетических эффектов имеет две стадии – создание и реализация краткосрочных синергетических эффектов в процессе объединения бизнес-моделей и создания на этой основе ресурсного потенциала; и создание и реализация долгосрочных синергетических эффектов в процессе реализации единой бизнес-модели интегрированной структуры на основе накопленного ресурсного потенциала.

Реализация синергетических эффектов является практической задачей интеграционных трансформаций и, в соответствии с этим, мы предлагаем метод их выявления и последующей реализации основанный на исследовании процесса совмещения бизнес-моделей интегрируемых структур и создании унифицированной единой бизнес-модели. Логика метода заключается в выравнивании несоответствий в параметрах бизнес-моделей и оказании управленческих воздействий на выявленные факторы влияния на возникновение данных несоответствий. Заключительным этапом является оценка осуществляемых интеграционных трансформаций на основе группы сводных агрегированных индексов, позволяющих отследить динамику изменений показателей деятельности интегрируемой структуры [4].

Для анализа будущих синергетических эффектов возникает необходимость исследования таких параметров, характеризующих ее деятельность, как:

1. Ключевые факторы успеха.
2. Цепочки создания стоимости.

Каждая организация имеет свои определенные ключевые факторы успеха, с помощью которых она оправдывает свое существование, выдерживает конкурентное давление и осуществляет стратегическое развитие. Ключевыми факторами успеха могут быть различные навыки, особенности управления или уникальное сочетание каких-либо факторов, воздействующих на организацию. Например, ключевым фактором успеха у одной организации может считаться умение сокращать постоянные издержки и эффективно управлять переменными, у другой - высокая результативность маркетинговых программ, выражающаяся в высоких показателях продаж, у третьей – в эффективных закупках и логистике, у четвертой – в ритмичности производственного процесса и т.д. [9] Фокусирование на том или ином ключевом факторе успеха позволяет организациям четче выстраивать корпоративные стратегии, делая КФУ своего рода ядром, вокруг которого сосредоточена вся ее деятельность. Ключевых факторов успеха в одной организации может быть несколько, однако многие из них не осознают наличия КФУ вообще.

КФУ могут возникать в любом из звеньев цепочки создания стоимости от закупки, складирования, разработок, производства, до продаж и сервиса. Однако стоит отметить, что КФУ также может возникать и на стыках процессов и этапов деятельности организации. Например, на стыке производства и распространения продукции. Определение КФУ организаций, вовлеченных в интеграционный процесс, позволяет выявить возможности реализации синергетических эффектов.

Для выявления возможностей возникновения и последующей реализации синергетических эффектов в процессе интеграционных трансформаций представим цепочки создания стоимости интегрируемых организаций в виде двух идентичных процессов со схожими этапами деятельности – закупками, производством, сбытом и др. Выделение и детализация тех или иных этапов в ходе осуществления процесса производится экспертами.

В процессе совмещения бизнес-моделей интегрируемых организаций возможно несовпадение параметров объемов различных ресурсов между интегрируемыми звеньями в трансформируемой цепочки создания стоимости интегрируемых организаций [10].

Это может объясняться, например, появившейся возможностью реализации «эффекта масштаба» для чего будет необходимо увеличивать закупки, искать новых поставщиков и налаживать оборудование. Либо возможности увеличения совокупных продаж продукции за счет «распространения» репутации на интегрируемую структуру может (и должно) повлечь наращивание объемов производств сверх суммарных возможностей организаций-участников объединения.

Общая логика реализации интеграционных трансформаций заключается в выравнивании несоответствий в движении объемов совокупных ресурсов между стадиями цепочки создания стоимости интегрируемой организации. Для этого необходимо выяснить, какие ресурсы по возможности могут быть увеличены или сокращены для создания синергетических эффектов.

Для целей анализа возникновения и реализации синергетических эффектов мы предлагаем провести анализ переходов между различными интегрируемыми стадиями на степень их взаимного соответствия. То есть выявить «широкие» и «узкие» места переходов с целью дальнейшего оказания на них соответствующих управленческих воздействий с точки зрения сокращения или увеличения ресурсов, которые задействованы в для реализации унифицируемой бизнес-модели [8].

Входом для этапа цепочки создания стоимости являются все ресурсы, необходимые для реализации процесса их преобразования внутри этапа, в том числе финансовые и временные ресурсы. Под выходом понимается – реализация процесса, т.е. размещение преобразованных (переработанных, измененных, использованных) ресурсов для следующего этапа интегрированной цепочки создания стоимости.

Для целей дальнейшего исследования нам необходимо проанализировать и определить факторы, влияющие на связь отдельных элементов интегрированной цепочки создания стоимости организаций, вовлеченных в интеграционный процесс, то есть параметры, которые оказывают непосредственное влияние на равномерность интегрированного потока ресурсов в цепочке создания стоимости.

Для целей обоснования данной процедуры рассмотрим интегрируемые организации с точки зрения их функций [2]:

1. Финансовой;
2. Производственной;
3. Коммерческой;
4. Технологической.

Процедура выявления синергетических эффектов основывается на исследовании процесса интеграционных трансформаций функциональных признаков трансформируемых организаций, установления взаимосвязей между ними. Однако в данном случае простого суммирования показателей, отражающих эффективность той или иной функции, недостаточно. Суммирование показателей не будет отражать влияния новых совокупных факторов воздействия на функционирование объединяемой организации в рамках той или иной функции и учитывать «вклад» каждого из них в создаваемую взаимосвязь.

Решить данную задачу возможно путем выделения различных факторов, характеризующих связь интегрируемых функций. На наш взгляд, на возникновение синергетического эффекта в рамках того или иного функционального признака интегрируемых организаций влияют следующие факторы [6]:

- количество объектов, характеризующих эффективность функционального признака в рамках операционного цикла;
- время операционного цикла;
- потребность операционного цикла в ресурсах.

Для осуществления равномерного функционирования трансформируемой цепочки создания стоимости, и как результата, достижения синергетических эффектов в процессе

интеграционных трансформаций, необходимо оказывать комплекс управленческих воздействий на данные факторы, от которых зависит характер и степень эффективности взаимосвязей между объединяемыми функциями объединяемых организаций.

Таким образом, взаимосвязь интегрируемых функций в рамках объединяемых этапов трансформируемой цепочки создания стоимости можно представить как функцию, зависящую от следующих параметров:

$$\text{ВИФП} = f(S, V, P), \quad (1)$$

Где:

S - количество совокупных объектов управления, обслуживающих i-ую операцию, например количество объектов инвестирования, количество сырья и станков, количество дистрибуторов и дилеров, количество патентов и лицензий.

V - контролируемый интегрируемыми организациями объем экономических ресурсов необходимый для выполнения i-ой операции, например затраты на привлечение капитала, себестоимость производства, продаж и внедрения НИОКР.

P - время, требуемое для выполнения i-ой операции, например для привлечения или распределения финансовых средств, изготовления единицы продукции, ее продажи, разработки и внедрения новой технологии, т.е. интенсивность осуществления операций.

Экономическая трактовка данной функции заключается в следующем – связанность интегрируемых функциональных признаков зависит от всех трех факторов – плотности, емкости и площади. Связанность интегрируемых функциональных признаков напрямую влияет на возникновение синергетических эффектов и позволяет учитывать их при планировании, поскольку основывается на результатах анализа связей на предмет возникновения синергии, выявлении слабых и узких мест и воздействию на них. Исследование влияния факторов на деятельность организации с помощью данной функции дает возможность варьирования и подбора наиболее приемлемых количественных и временных характеристик, а также удовлетворять необходимые потребности в ресурсах. Также возможно изучение прироста синергетической стоимости в рамках каждой из интегрируемых функций при изменении данных факторов на фиксированную величину, т.е. проведение исследования степени зависимости.

Синергетические эффекты в рамках интегрируемых коммерческих функций, например, могут зависеть от количества совместных продаж (количественный фактор) за промежуток времени (временной фактор) при фиксированных инвестициях (потребность в ресурсах). А синергетические эффекты в рамках интегрируемых производственных функций будут, к примеру, зависеть от повышения количества совместно произведенной продукции за определенное время при распределении затрат и общих закупках [7].

Очевидно, что дополнительный денежный поток, генерируемый в рамках каждого из функциональных признаков, зависит от влияния данных факторов, поэтому необходимо оценить вклад каждого фактора в создание стоимости. После этого возможно оценить зависимость денежного потока, генерируемого в рамках каждого из интегрируемых функций от увеличения или уменьшения степени влияния различных факторов.

На наш взгляд, стабильность и относительная величина денежного потока генерируемого интегрированной структурой является наилучшим показателем эффективности ее функционирования. Прибыль, являющаяся промежуточным оценочным результатом



деятельности интегрированной организации зависит от трех переменных – цены производимой продукции, объемов ее производства и затрат на ее производство. Цена продукции производимой интегрированной структурой зависит от «распространения» положительной репутации одной организации-участника интеграционных трансформаций на другую, а также от возросшей монопольной власти. Однако на наш взгляд отслеживание изменений ценовой политики и ее влияния на прибыль интегрированной структуры не представляют особой сложности в процессе оценки эффективности интеграционных трансформаций. С другой стороны, мы не исключаем важность определения точных цен на производимую продукцию с учетом описанных выше факторов (распространение репутации и монополизация рынка), но данные исследования выходят за рамки рассматриваемой нами темы [9].

Для нас большой интерес представляют две другие переменные оказывающие влияние на прибыль, которые в результате интеграционных трансформаций подвергаются изменениям – затраты на производство и объем производства. В процессе интеграционных трансформаций организации-участники стремятся оказывать на них следующие воздействия – снижать затраты на производство при одновременном наращивании его объемов.

В связи с этим представляется целесообразным отслеживать изменения в результатах деятельности интегрированной структуры на основании анализа изменения уровня себестоимости, физического объема производства и затрат на производство двух организаций до осуществления процесса их интеграционных трансформаций с соответствующими показателями после их объединения.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Башкатова Ю.И. Управленческие решения. Учебное пособие. Москва, 2008.
2. Башкатова Ю.И. Контроллинг. Учебное пособие. Москва, 2009.
3. Кузнецов В.И. О социальной ответственности предприятий и проблемах социальной отчетности. Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2012. № 1. С. 32-34.
4. Кузнецов В.И., Мацюян Д.О. Управление долгосрочной конкурентоспособностью предпринимательских структур в строительстве. Современная конкуренция. 2012. № 2. С. 26-33.
5. Кузнецов В.И. Сагиева Г.С. Анализ результатов научно-технической деятельности в России сквозь призму патентной активности. Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2010. № 5. С. 89-95.
6. Леонтьева Л.С., Кузнецов В.И., Конотопов М.Н., Орехов С.А., Башкатова Ю.И., Морева Е.Л., Орлова Л.Н. Теория менеджмента. Москва, 2013.
7. Соколов М.А. Аналитическая модель комплексной оценки эффективности интеграционных трансформаций организаций за счет слияний и поглощений. Транспортное дело России. 2010. № 6. С. 139-143.
8. Соколов М.А. Возможности использования зарубежного опыта в российской практике слияний и поглощений. Вопросы экономических наук. 2007. № 5. С. 199-201. Вопросы экономических наук. 2007. № 5. С. 199-201.
9. Соколов М.А. Организационно-экономическая модель управления стоимостью российских компаний в условиях проводимых процедур по слияниям и поглощениям. Проблемы экономики. 2007. № 5. С. 27-31.
10. Соколов М.А. Аналитическая модель комплексной оценки эффективности интеграционных трансформаций организаций за счет слияний и поглощений. Транспортное дело России. 2010. № 6. С. 139-143.
11. Харламов О.И. Основные факторы эффективности применения интернет-технологий на предприятиях табачной отрасли. Интеграл. 2011. № 5. С. 102-103.

**Рецензент:** Орехов Сергей Александрович, Д.э.н., профессор кафедры менеджмента и предпринимательства (МЭСИ).

**Reshetko Natalia Igorevna**

Moscow state university of economics, statistics & informatics  
Russian, Moscow  
E-mail: [Natalia.reshetko@rambler.ru](mailto:Natalia.reshetko@rambler.ru)

**Sokolov Mikhail Aleksandrovich**

Moscow state university of economics, statistics & informatics  
Russian, Moscow  
E-mail: [MASokolov@mesi.ru](mailto:MASokolov@mesi.ru)

## **Design of the innovative focused "synergetic organizational structures" as the mechanism of increase of their competitiveness**

**Abstract.** Need of formation of flexible organizational structures of the diversified companies for innovative development and increase of competitiveness of the domestic enterprises on the basis of synergetic approach locates in this article. Within this approach, a synergy will be not simply the motive of creation and management of a separate portfolio of a portfolio of strategic business units (further SBE) where the synergetic effect is shown generally from interaction within financial functions, but also cumulative efficiency of the interconnected businesses integrated in all functional planes for the purpose of increase of innovative flexibility of the enterprises, and also the synergetic effects gained in the course of integration into the general technological chain of certain competences of various SBE.

Two types of sources of emergence of the synergetic effects expanding competitive advantages of the company – on the basis of integration of the SBE various functions and on the basis of a contribution of key competences SBE to a technological chain are allocated and need of development of the flexible pulsing organizational structures on the basis of mechanisms of integration and diversification is proved. The main basis of similar structures will be made by flexible model: "symbiosis of a synergy inside and synergies outside depending on development of the surrounding competitive environment and internal conditions" from what follows that design of the innovative focused "synergetic organizational structures", has to be based on continuously updated results of the analysis external and internal environments of functioning of the company and correction of interrelations between its SBE for what stages of formation of such structures were offered.

**Keywords:** Organizational structures, Innovations, Competitiveness, Synergetic effects, the Functional synergy, the Process synergy, Integration, Diversification, the Pulsing organizational structure, Functions of the organizations, Interrelation of strategic business units.

## REFERENCES

1. Bashkatova U.I. Administrative decisions. Manual. Moscow, 2008.
2. Bashkatova U.I. Controlling. Manual. Moscow, 2009.
3. Kuznetsov V.I. About social responsibility of the enterprises and problems of the social reporting. Economy, statistics and informatics. UMO bulletin. 2012 . No. 1. Page 32-34.
4. Kuznetsov V. I., Matsoyan D. O. Management of long-term competitiveness of enterprise structures in construction. Modern competition. 2012 . No. 2. Page 26-33.
5. Kuznetsov V. I. Sagiyeva G. S. The analysis of results of scientific and technical activity in Russia through a prism of patent activity. Economy, statistics and informatics. UMO bulletin. 2010 . No. 5. Page 89-95.
6. Leontyeva L.S., Kuznetsov V. I. Konotopov M. N., S. A., Bashkatova U.I. Orlova L.N and others. Management theory. Moscow, 2013.
7. Sokolov M. A. Analitic model of a complex assessment of efficiency of integration transformations of the organizations due to merges and absorption. Transport business of Russia. 2010 . No. 6. Page 139-143.
8. Sokolov M. A. Possibility of use of foreign experience in the Russian practice of merges and absorption. Questions of economic sciences. 2007 . No. 5. Page 199-201. Questions of economic sciences. 2007 . No. 5. Page 199-201.
9. Sokolov M. A. Organizational and economics model of the cost-management of the Russian companies in the conditions of carried-out procedures on merges and absorption. Economy problems. 2007 . No. 5. Page 27-31.
10. Sokolov M. A. Analitic model of a complex assessment of efficiency of integration transformations of the organizations due to merges and absorption. Transport business of Russia. 2010 . No. 6. Page 139-143.
11. Harlamov O. I. Major factors of efficiency of application of Internet technologies at the enterprises of tobacco branch. Integral. 2011 . No. 5. Page 102-103.