

## ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО СТРУКТУРИРОВАНИЯ ПРИ СОЗДАНИИ ИННОВАЦИИ ЦЕННОСТИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ПОДРЫВНОЙ ТЕХНОЛОГИИ

*Андреева Т.Е., к.э.н., профессор,  
Гетьман О.А., к.э.н., доцент (ХНУСА)*

*Известно, что подрывные технологии приносят на рынок совершенно новые предложения. Продукты, созданные на основе подрывных технологий, обычно дешевле, проще, меньше, удобнее в обращении. При этом, не каждое технологически радикальное изменение является подрывом.*

*В данной статье представлено решение научной задачи, которая заключалась в усовершенствовании подхода к организационному структурированию при создании инновации ценности в случае использования подрывных технологий.*

*Ключевые слова: подрывная технология, поддерживающая технология, дифференциальная гибридная форма, дифференциальная внешняя среда, инновация ценности, параметры дизайна.*

## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО СТРУКТУРУВАННЯ У РАЗІ СТВОРЕННІ ІННОВАЦІЇ ЦІННОСТІ З ВИКОРИСТАННЯМ ПІДРИВНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ

*Андрєєва Т.Є., к.е.н., професор,  
Гетьман О.О., к.е.н., доцент (ХНУБА)*

*Відомо, що підривні технології приносять на ринок абсолютно нові пропозиції. Продукти, створені на основі підривних технологій, зазвичай дешевше, простіше, менше, зручніше у використанні. При цьому, не кожна технологічно радикальна зміна є підривом.*

*Не вимагає додаткових доказів те, що при створенні інновації цінності, у тому числі з використанням підривної технології, існування організації в диференціальному зовнішньому середовищі є вірогідним, тому трансформація організації в диференціальну конфігурацію організаційної структури є неминучою.*

*Інновація цінності - це новий спосіб мислення та реалізації стратегії, яка призводить до відходу від конкуренції та найкращим чином підводить підсумок синергетичного зв'язку, який визначається «якісними» категоріями системи. Щоб створити інновацію цінності, необхідно створити вільне місце на ринку та новий попит, оволодіти їм, враховуючи руйнування компромісу цінність - витрати. У той же час впровадження інновацій неможливо без внесення змін в стратегію розвитку організації, реалізація якої, в свою чергу, неможлива без відповідних змін у структурі організації.*

*Тому використання підривних технологій за умови функціонування організації в динамічному зовнішньому середовищі зазвичай є обґрунтованим, що веде за собою перетворення конфігурації організаційної структури в диференціальну гібридну форму.*

*Селективність горизонтальної та вертикальної децентралізації, взаємне узгодження як головний координаційний механізм, ринковий принцип групування*

організаційних підрозділів, особлива увага до навчання та індоктринації, низька ступінь спеціалізації завдань, формалізація праці та інші параметри дизайну структур дозволяють адхократичним структурам та їх простих гібридним формам досить легко перейти до диференціальних гібридних конфігурацій, для яких одночасне існування в різних типах середовища є комфортним.

В даній статті представлено вирішення наукового завдання, яке полягало в удосконаленні підходу до організаційного структурування при створенні інновації цінності в разі використання підривних технологій.

**Ключові слова:** підривна технологія, диференціальна гібридна форма, диференціальне зовнішнє середовище, технологія, що підтримує, інновація цінності, параметри дизайну.

## **PECULIARITIES OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE AT THE TIME OF CREATION OF INNOVATION VALUES WITH USING DIRECT TECHNOLOGY**

*Andreeva T.E., Candidate of Economic Sciences, professor,  
Hetman O.O., Candidate of Economic Sciences, assistant professor  
(Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture)*

*It is known that subversive technologies bring to the market absolutely new proposals. Products based on subversive technologies are usually cheaper, simpler, less and more convenient to handle. At the same time, not all technologically radical changes are undermined.*

*It does not require additional evidence to state that when creating value innovation, including using subversive technology, the existence of an organization in a differential external environment is very likely, therefore, the transformation of the organization into a differential configuration of the organizational structure is inevitable.*

*Value innovation is a new way of thinking and implementing a strategy that leads to a departure from competition and best summarizes the synergistic link defined by the "qualitative" categories of the system. To create innovative values, it is necessary to create free space in the market, create new demand and master it with the destruction of the compromise cost - costs. At the same time, the introduction of innovations is impossible without making changes in the organization's development strategy, the implementation of which, in turn, is impossible without appropriate changes in the structure of the organization.*

*In this regard, the use of subversive technologies in the functioning of an organization in a dynamic external environment is usually justified, which entails transforming the configuration of the organizational structure into a differential hybrid form.*

*The selectivity of horizontal and vertical decentralization, mutual agreement as the main coordination mechanism, market principle of grouping organizational units, special attention to training and indoctrination, low degree of specialization tasks, formalization of work and other parameters of design structures allow adchocratic structures and their simple hybrid forms to easily go to differential hybrid configurations, for which the simultaneous existence in different types of environment is comfortable.*

*This article presents a solution to the scientific problem, which was to improve the approach to organizational structuring when creating innovative values in the case of using subversive technologies.*

**Key words:** subversive technology, supporting technology, differential hybrid form, differential external environment, value innovation, design parameters.

**Постановка проблемы.** Основной задачей организаций в современных условиях стало развитие во внешней среде, уровни влияния факторов которой не являются неизменными во времени. Не вызывает сомнения, что своевременно адаптироваться к изменившимся условиям внешней среды могут только те предприятия, руководство которых своевременно вносит изменения в структуру организации и корректирует стратегические направления развития.

М. Портер в своем бестселлере «Конкуренция» отмечает: «Соперничество за то, чтобы быть лучшим — не есть конкуренция... в большинстве сфер деятельности понятия «самое лучшее» просто не существует... Конкуренция за то, чтобы быть лучшим, приводит к подражанию, конкуренция за уникальность процветает благодаря инновациям» [1].

Инновация ценности — это новый способ мышления и реализации стратегии, которая приводит к отходу от конкуренции. Эта категория наилучшим образом подводит итог синергетической связи, которая определяется «качественными» категориями системы, отображая ее эмерджентность [2].

Остаются открытыми вопросы:

а) должна ли организация при создании инновации ценности ориентироваться на поддерживающую технологию или предпочесть подрывную;

б) должна ли организация при создании инновации ценности на основе подрывной технологии трансформировать организационную структуру?

Решению указанных научных задач посвящена данная статья.

**Анализ последних исследований и публикаций.**

Вопросам, касающимся создания инновации ценности посвящено множество публикаций, в том числе таких известных авторов как Л. Алтинай, П. Друкер, В. Ч. Ким, К.М. Кристенсен,

Д. Магретта, Г. Минцберг, Р. Моборн, М. Портер и другие [1-8].

Учеными раскрыта сущность инновации ценности, необходимость и пути ее создания при развитии организаций.

Так, например, П. Друкер считает инновационную деятельность основной целью функционирования любого коммерческого предприятия [4].

В. Ч. Ким и Р. Моборн отмечают следующее: «Инновация ценности является краеугольным камнем стратегии голубого океана, создавая скачок ценности в неохваченное конкуренцией пространство рынка. Инновация ценности достигается тогда, когда компании сочетают инновацию с такими аспектами, как практичность, цена и издержки» [2].

Д. Магретта акцентирует внимание на том, что стратегия — сознательный выбор комплекса действий для производства уникальной стоимости товаров или услуг [6].

К. М. Кристенсен рассматривает инновации, разделяя их по технологическому признаку на поддерживающие и подрывные:

«Подрывные технологии с легкостью проникают на рынок по причине того, что успешные компании, как правило, работают с определенными ограничениями, обусловленными организационной структурой, которой определено: что может и чего не может делать организация... Зрелые компании лидируют в инновациях в существующей сети создания стоимости (потребители, на которых они нацелены, держат организацию в заложниках), создавая инновации на основе поддерживающих технологий и будут отставать в развитии технологий, которые удовлетворяют нужды потребителей в новых сетях создания стоимости» [5].

При этом, Г. Минцберг рассматривает изменение стратегических направлений развития организаций, без чего невозможно внедрение инноваций,

только в соединении с соответствующими структурными трансформациями:

«Большую часть времени организация может быть описана как некоторая устойчивая конфигурация ее составных частей. На определенный период времени она приобретает четкую структурную форму, которая соответствует определенному контексту, — что в свою очередь обуславливает поведение организации и, как следствие, свойственный ей набор стратегий... Такие периоды стабильности время от времени прерываются трансформацией — квантовым скачком в другую конфигурацию» [7].

**Нерешенная ранее часть общей проблемы.** Учитывая сказанное выше следует, что в настоящее время принципы создания инновации ценности, несмотря на обилие исследований, не являются достаточно изученными. Например, остается вопрос — является ли разработка и применение организациями подрывных технологий фактом создания инновации ценности? Следует также ответить на вопрос о необходимости изменения конфигурации структуры организации при создании инновации ценности на основе подрывной технологии.

**Поэтому, целью исследования** является усовершенствование подхода к организационному структурированию при создании инновации ценности в случае использования подрывных технологий.

**Основные результаты исследования.** Развитие организации — закономерный, управляемый процесс, направленный на позитивные изменения в обозначенное время непосредственно самой организации и ее организационной структуры с целью повышения эффективности функционирования, достижению качественно нового

состояния, при этом являющийся необходимым критерием существования организации [9].

Общеизвестно, что понятие «развитие» в отношении организации не может трактоваться только как «эффективность функционирования» без приобретения новых интегративных свойств, при этом развитие организации определяется фактом создания инновации ценности.

При этом связь между сокращением затрат и повышением полезности блага является следствием одновременного достижения дифференциации и сокращения затрат при условии ослабления негативного влияния факторов внешней среды. Указанное выше свидетельствует о создании инновации ценности. Данный вывод представлен графически (рис. 1).

Сектор полезности блага (сектор внутри сферы полезности при безубыточной работе предприятия) лежит выше линии издержек. До создания инновации ценности сектор полезности  $P_1$  определяется площадью фигуры  $S_{bc}$ , образованной пересечением линий общих издержек  $TC_1$  с линией общей полезности производимого блага  $TU_1$ . После создания инновации ценности сектор полезности значительно расширен за счет смещения линии общих издержек  $TC_2$  вниз к оси абсцисс и смещения линии полезности блага  $TU_2$  влево вверх, при этом сектор полезности после создания инновации ценности  $P_2$  определяется площадью фигуры  $S_{ad}$ , образованной пересечением линий общих издержек  $TC_2$  с линией общей полезности производимого блага  $TU_2$ . В интегральном исчислении данные сектора определяются следующим образом.

$$P_1 = \int_b^c f(TU_1)dQ - \int_b^c f(TC_1)dQ \quad (1)$$

$$P_2 = \int_a^d f(TU_2)dQ - \int_a^d f(TC_2)dQ \quad (2)$$

$$U_n = P_2/P_1 \quad (3)$$

$$U_n = (\int_a^d f(TU_2)dQ - \int_a^d f(TC_2)dQ) / (\int_b^c f(TU_1)dQ - \int_b^c f(TC_1)dQ) \quad (4)$$

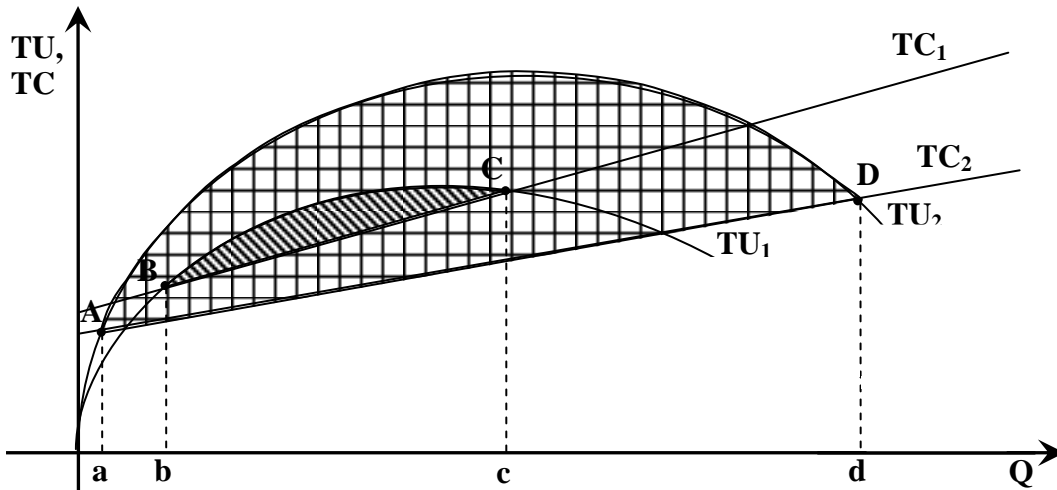


Рис. 1. Эффект создания инновации ценности

В представленной эмпирической зависимости:  $Q$  – проданное количество благ,  $U_n$  – эффект создания инновации ценности, представляет собой относительный показатель, который определяет, во сколько раз существующий сектор полезности блага превышает предыдущий.

Основными путями создания инновации ценности, как известно, являются:

- реконструкция границ рынка;
- выход за пределы существующего спроса.

При этом, существует различие между подрывными и поддерживающими технологиями (не следует идентифицировать с последовательными и радикальными технологическими изменениями в организации).

Поддерживающие технологии – это технологии, которые способствуют совершенствованию продукта (новые, радикальные, в том числе на уровне компонентов или архитектуры, очень постепенные – инкрементные), они улучшают качество существующих продуктов в пределах технических характеристик, важных для основных потребителей на главных для организации рынках [5, с.14].

Подрывные технологии приносят на рынок совершенно новые предложения

(продукты, как правило, уже существуют на рынке, обладают худшим качеством, но характеризуются другими свойствами, которые ценят новые группы потребителей). Продукты, созданные на основе подрывных технологий, обычно дешевле, проще, меньше, удобнее в обращении.

Возникает вопрос — почему процветающие компании, делая ставку:

- на улучшение планирования;
- качественное изучение нужд потребителей;
- прогнозирование перспективы работы,

терпят на рынке поражение из-за того, что вовремя не распознали угрозы со стороны «подрывной» технологии.

Ответом на данный вопрос может служить следующее утверждение. При столкновении с подрывной технологией все перечисленное становится бесполезным! Слепое следование правилу, согласно которому «хороший» менеджер должен быть ближе к потребителям, иногда приводит к непоправимым ошибкам, вследствие того, что невозможно анализировать несуществующие рынки!

Как уже отмечалось, подрывные технологии могут проникать на уже существующий рынок по причине того, что успешные компании, как правило,

работают с определенными ограничениями, обусловленными организационной структурой компании [5, с.17].

Таким ограничением, например, является бюрократичность конфигураций оргструктур. Большинство отечественных организационных структур представляют собой организации, образованные по функциональному признаку. Они достаточно сильно бюрократизированы – их деятельность подчинена достаточно жёстким формальным регламентам [10].

В данных структурах не допускается риск «заточенности» на инновации [5, с.53], вследствие того, что большинство структурных подразделений по разработке продуктов построены по функциональному принципу группирования структур.

«Выбор в сторону функциональности организации обуславливается следующим образом: с одной стороны достигается высокая степень технической компетенции по сравнению со своими конкурентами и эффективность организации связана с ее большим размером, позволяющим развиваться специализации процессов. Акцент на функциональности позволяет появляться высококлассным узким специалистам в своей области, которые становятся настоящими профессионалами в зоне своей специализации. Другими словами, если в организации на первый план в качестве принципов группирования выходят зависимости процесса и масштаба, организация должна воспользоваться преимуществами специализации и выбрать для группирования принцип функциональности. С другой стороны акцент на узкую специализацию заслоняет общий результат. Группирование при этом является основным средством, благодаря которому происходит координация деятельности организации путем

определения должностных позиций, которые впоследствии образуют организационные единицы» [11].

Необходимо также акцентировать внимание на том, что «подрывные» технологии первоначально внедряются на небольших рынках, которые в свою очередь не могут обеспечить крупным компаниям прибыльный рост.

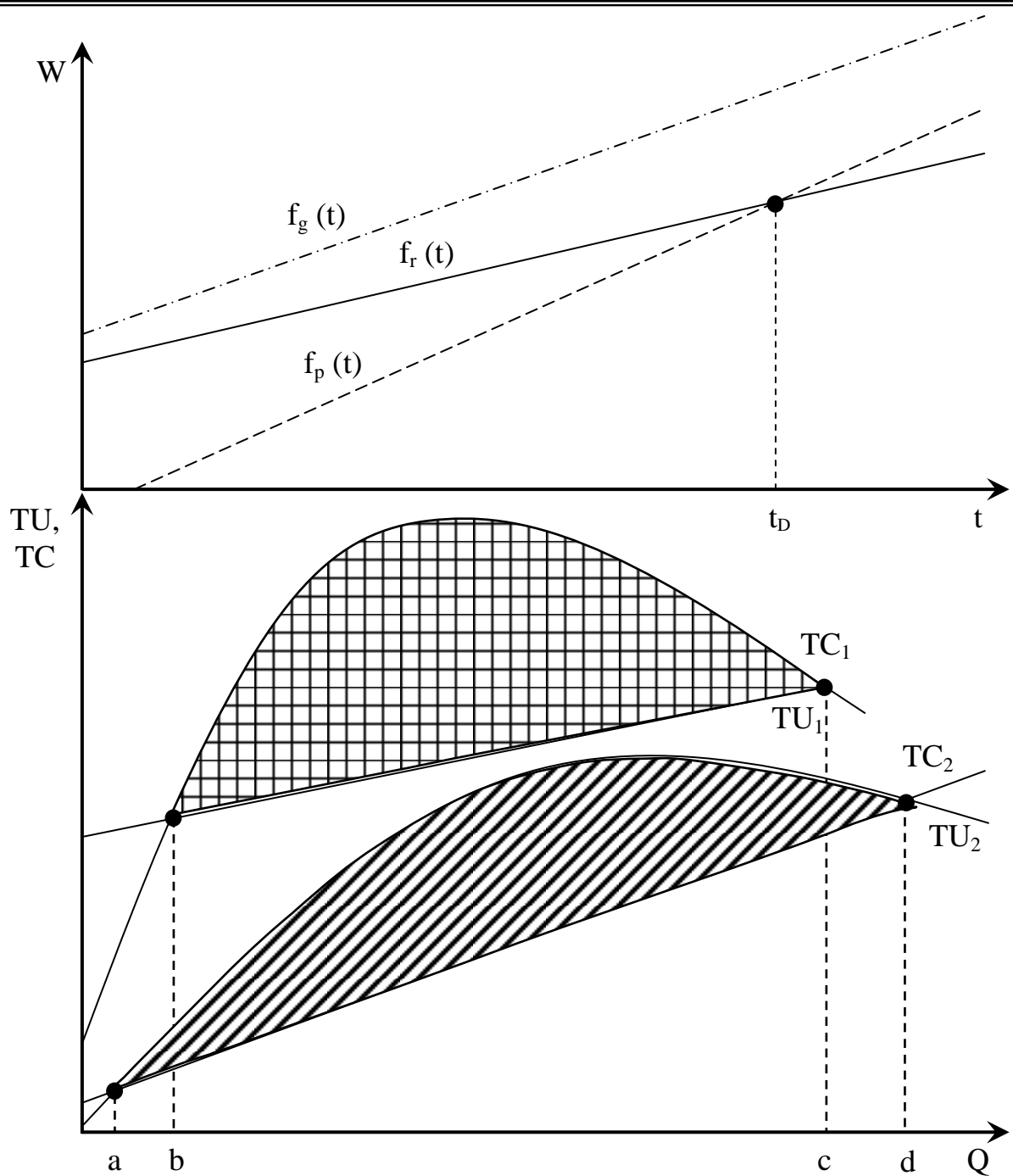
Разрабатываются «подрывные» технологии, как правило, в организациях, величина которых соответствует объему целевого рынка. По этой причине «подрывные» технологии редко реализуются в крупных компаниях, так как малые рынки сбыта не решают проблемы необходимого роста больших компаний (в том числе, учитывая изменение курса акций) [5, с.138].

Чтобы понять, как проектировать организационные структуры при использовании «подрывных» технологий в производстве товаров или услуг, необходимо в первую очередь попытаться определить время, благоприятное для внедрения «подрывной» технологии.

Следует отметить, что когда возникают ситуации, при которых скорость технологического прогресса может опережать потребности рынка, возникающие «подрывные» технологии имеют все шансы на завоевание данного рынка товаров или услуг.

Подрывные технологии не будут иметь успех, если зависимость требований к качеству от времени в существующей сети имеет тот же наклон, что и наклон траектории, описывающей качество, которое могут обеспечить компании (рис.2).

Если наклон траекторий различный - новые технологии (подрывные) будут продвигаться в существующие сети (рамки, в которых компания выявляет нужды потребителей, реагирует на них, решая определенные задачи), активно завоевывая существующие рынки.



$t$  — время;

$t_D$  — время пересечения траектории подрывной технологии и траектории развития потребности рынка;

$W$  — совокупность технических характеристик продукта;

$f_g(t)$  — функция траектории развития продукта существующей в организации технологии;

$f_r(t)$  — функция траектории развития потребности рынка;

$f_p(t)$  — функция траектории развития подрывной технологии.

Рис. 2. Эффект создания инновации ценности с использованием подрывной технологии

Из представленного очевидно, что на определенном отрезке времени, при пересечении траектории развития «подрывной» технологии и траектории потребностей рынка, происходит переориентация рынка на новую технологию, что может послужить крахом ранее процветающих компаний.

Возвращаясь к вопросу, является ли «подрывная» технология инновацией ценности, следует отметить, что на наш взгляд, поскольку прослеживается связь между расширением сектора, ограниченного полезностью блага и общими затратами (площадью сектора полезности блага, с учетом отношения

производной функции, отражающей траекторию развития подрывной технологии по отношению к производной функции, отражающей траекторию потребностей рынка  $K_2$ ) при ослаблении негативного влияния факторов внешней среды, «подрывная» технология является инновацией ценности в случае ее потенциально-активного продвижения на рынке товаров или услуг.

В интегральном исчислении эффект создания инновации ценности  $U_n$ , при использовании подрывной технологии определяются следующим образом.

$$U_n = \frac{K_2 * (\int_a^d f(TU_2) * dQ - \int_a^d f(TC_2) * dQ)}{K_1 * (\int_b^c f(TU_1) * dQ - \int_b^c f(TC_1) * dQ)}, \quad (5)$$

$$K_1 = \frac{f'_g(t)}{f'_r(t)}, K_2 = \frac{f'_p(t)}{f'_r(t)},$$

где  $K_1$  - отношение производной функции, отражающей траекторию развития существующей технологии по отношению к производной функции, отражающей траекторию потребностей рынка.

Одним из ключевых вопросов при продвижении «подрывной» технологии является изменение внешней среды, в которой работает организация, что не может не отразиться на изменении конфигурации ее структуры, принципе группирования организационных единиц, доминировании определенного координационного механизма.

Необходимым условием эффективного управления любой организацией и, прежде всего, производственной, является непрерывная его адаптация к внешним условиям функционирования.

Своевременная смена структурной конфигурации организации является обязательным условием ее развития. Для ускорения и оптимального прохождения трансформационного процесса топ-менеджеру предприятия целесообразно использовать функциональный конфликт

между заинтересованными группами – частями структуры. «Функциональным конфликтом в указанном случае может быть только тот конфликт, который способствует смене конфигурации организации с исходной формы в иную, соответствующую по типу структуры влиянию основных факторов внешней среды (сложность и динамичность) с учетом влияния факторов внутренней среды. При этом тип структуры идентифицируется в соответствии с наличием доминирующего в организации координационного механизма, степени децентрализации, влияния определенной части структуры» [12].

Следует также акцентировать внимание на том, что конфликты между структурными частями предприятия при трансформации организационной структуры являются групповыми [13]. Для обоснования целесообразности трансформации предприятия следует сопоставлять тип внешней среды и существующую конфигурацию оргструктуры в соответствии с параметрами дизайна (табл.1).



Таблиця 1

Основные конфигурации организационных структур[8]

Конфигурация оргструктуры	Основной координационный механизм	Ключевая часть организации	Тип децентрализации	Доминирующий принцип группирования	Тип внешней среды
Простая структура	Прямой контроль	Стратегический апекс	Вертикальная и горизонтальная централизация	Рыночный	Простая, динамичная,
Механистическая бюрократия	Стандартизация рабочих процессов	Техноструктура	Ограниченная вертикальная селективная децентрализация	Функциональный	Простая, стабильная
Профессиональная бюрократия	Стандартизация навыков и знаний	Операционное ядро	Вертикальная и горизонтальная децентрализация	Функциональный	Сложная, стабильная
Дивизиональная форма	Стандартизация выпуска	Срединная линия	Ограниченная вертикальная параллельная децентрализация	Рыночный и функциональный	Средняя степень сложности, средняя степень динамичности
Адхократия	Взаимное согласование	Вспомогательный персонал	Селективная вертикальная и горизонтальная децентрализация	Рыночный	Сложная, динамичная

При необходимости, если одна из основных характеристик внешней среды имеет усредненное значение, рассматривается использование гибридных форм указанных выше конфигураций. В этом случае образуются простые гибридные формы (обозначены курсивом на рис.3).

«Простые гибридные формы – это формы, в которых комбинации параметров дизайна различных конфигураций используются на всех уровнях предприятия.

Дифференциальные гибридные формы – это формы, в которых комбинации параметров дизайна различных конфигураций используются в разных составных частях организации» [14]

Дифференциальных гибридных форм, в отличие от простых, может быть образовано бесконечное множество, так

как комбинации параметров дизайна различных конфигураций (двух и более) используются в различных составных частях организации.

При естественном укрупнении структур, диверсификации и возможной дальнейшей дивизионализации, предприятия сталкиваются с разными уровнями сложности и динамичности внешней среды, что свидетельствует о существовании предприятия одновременно в нескольких ее типах (дифференциальная внешняя среда предприятия).

Дифференциальная внешняя среда предприятия – совокупность факторов, которые воздействуют на организацию извне, при этом значения уровней влияния одних и тех же факторов на различные подразделения (составные части) единого предприятия имеют определенные отличия.



а – минимальный уровень влияния внешней среды, б – низкий уровень, в – относительно низкий уровень, г - средний уровень, д- относительно высокий уровень, е- высокий уровень, с - максимальный

Рис. 3. Основные и простые гибридные конфигурации организационных структур в системе координат - сложность и динамичность внешней среды

Применительно к продвижению организацией подрывной технологии, следует отметить факт необходимости решения о создании новой организации (например, в рамках холдинга) или структурного подразделения, которое может реализовывать товары или услуги, основанные на подрывной технологии на небольших рынках и лишь впоследствии ориентироваться на широкие рынки.

Процветающим организациям важно не упустить момент, когда необходимо выходить на рынок с подрывной

технологией, так как компании – новички имеют преимущество нападающего в инновациях, которые задают новые направления развития рынка. При этом, главное преимущество новичков – это гибкость структуры.

Учитывая сказанное выше, следует обратить особое внимание, что успешные компании, существующие на рынке продолжительное время, как правило, лидируют в поддерживающих инновациях и будут отставать в развитии технологий, которые удовлетворяют нужды потребителей в подрывных инновациях.

Рассматривая данное утверждение с точки зрения влияния факторов внешней среды, прослеживается тенденция к созданию инноваций ценности преимущественно поддерживающего технологического характера в достаточно стабильной внешней среде и подрывного характера — в динамичной. При этом не стоит забывать, что в динамичной среде также проявляют себя успешными инновационные изменения поддерживающего характера, если они по сути являются радикальными.

Таким образом, для функционирования в динамичной внешней среде, организациям следует трансформировать конфигурации организационных структур в формы, которые соответствуют внешним условиям (как правило, в гибридные формы дивизиональных и адхократичных структур).

«При этом, селективность горизонтальной и вертикальной децентрализации, взаимное согласование как основной координационный механизм, рыночный принцип группирования организационных единиц, особое внимание к обучению и индоктринации, невысокая степень специализации рабочих заданий и формализации труда а также другие параметры дизайна дают возможность адхократичным структурам и их простым гибридным формам успешно переходить к дифференциальным гибридным формам, для которых одновременное существование в различных типах внешней среды является комфортным» [14].

Подтверждением данного высказывания служит следующее. Как уже отмечалось, для создания инновации ценности организациям необходимо:

- осуществить реконструкцию границ рынка;
- и / или осуществить выход за пределы существующего спроса товаров или услуг.

Учитывая изложенное выше, не требует дополнительных доказательств утверждение, что при создании инновации ценности, в том числе при использовании подрывной технологии, существование организации в дифференциальной внешней среде является весьма вероятным, следовательно, при этом трансформация организации в дифференциальную конфигурацию организационной структуры — неизбежной.

При создании инновации ценности, в основе которой лежит подрывная технология, фирме предлагается использовать следующий подход, который состоит из таких основных пошаговых этапов.

1. Установить вид конфигурации структуры организации и тип внешней среды, в которой она функционирует (см. рис.3, табл. 1).

2. Построить функциональную зависимость траектории потребностей рынка от времени и функциональную зависимость траектории развития продукта в существующей организации; сравнить их производные (функциональные зависимости считать близкими к линейным).

3. В случае более высокого значения производной функции развития продукта в существующей организации, рассмотреть возможность разработки и последующего применения подрывной технологии.

4. Скорректировать стратегию развития организации с учетом применения подрывной технологии.

5. Определить сектор потенциальных потребителей для подрывной технологии путем возможной реконструкции границ рынка или выхода за пределы существующего спроса, найти новые рынки (малые), где ценятся технические характеристики подрывной технологии.

6. Для реализации подрывной технологии создать новую организацию

(например, в рамках холдинга) или новое структурное подразделение, учитывая факт работы на небольших рынках с невысокой (по сравнению с развитой компанией) прибылью;

7. Определить тип внешней среды для нового направления деятельности.

8. Построить дифференциальную конфигурацию организационной структуры, определить параметры дизайна структурной формы.

9. Постоянно производить мониторинг рыночной ситуации с целью своевременного увеличения доли уже существующего рынка для организации.

**Вывод.** Для создания инновации ценности необходимо создание свободного от конкуренции рыночного пространства, создание нового спроса и овладение им при разрушении компромисса ценность – издержки. При этом реализация инноваций невозможна без внесения изменений в стратегию развития организации, реализация которой, в свою очередь, невозможна без соответствующих изменений в структуре организации.

В этой связи, применение подрывных технологий при функционировании организации в динамичной внешней среде, как правило, является оправданным, что влечет за собой трансформацию конфигурации структуры организации в дифференциальную гибридную форму.

Таким образом, в данной статье представлено решение научной задачи, которая заключалась в усовершенствовании подхода к организационному структурированию при создании инновации ценности в случае использования подрывных технологий.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Портер М. Э. Конкуренция / М.Э Портер. Пер. с англ. - М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2-е изд. - 2006. - 608 с.

2. Ким У.Ч. Стратегия голубого океана. Как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов / У.Ч. Ким, Р. Моборн; пер. с англ. И. Ющенко. - М.: HIPPO, 2008. - 272 с.

3. Altinay L. The influence of organisational structure on entrepreneurial orientation and expansion performance. / L. Altinay, M. Altinay // International Journal of Contemporary Hospitality Management. - Emerald Group Publishing Limited. - 2004. - №16(6). - pp. 334-344. - Ref.: 28 names.

4. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / П. Друкер. Пер. с англ. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. - 432 с.

5. Кристенсен Клейтон М. Дилемма инноватора: как из-за новых технологий погибают сильные компании / Клейтон М. Кристенсен; Пер. с англ. — 6-е изд. — М.: Альбина Паблишер, 2017. — 239 с.

6. Магretta Дж. Ключевые идеи. Майкл Портер. Руководство по разработке стратегии / Джоан Магretta; перевод с англ. Александра Калинина. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 272 с.

7. Mintzberg H. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management / H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel. — New York: Free Press, 1998 — 367 p.

8. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. / Г. Минцберг. - СПб.: Питер, 2011 - 512 с.

9. Гетьман О.А. Определение закономерностей между построением организационной структуры и эффективностью работы организации / О.А. Гетьман // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2014. - № 47. - С. 70-76.

10. Andreeva T.E. Adaptation of configurations of organizational structures of enterprises to the conditions of differential external environment/ T.E Andreeva., O.O Hetman., R.V Riyako R.V. // Science and education: trends and prospects: Collection of scientific articles. - Ascona Publishing, New

York, United States of America, 2018. – С. 260-265

11. Гурьянов А.Б. Группирование организационных структур по функциональному и рыночному признаку / А.Б. Гурьянов, О.А. Гетьман // Комунальне господарство міст. — 2013. — № 108.— С. 262-267.

12. Андреева Т.Е. Использование функционального конфликта между заинтересованными группами в качестве катализатора процесса изменения организационной структуры / Т.Е. Андреева, О.А. Гетьман // Socio-economic problems of management: Collective

monograph. – Melbourne, Australia, 2015. – С. 107–122.

13. Гетьман О. А. Моделирование функционального конфликта при трансформации организационной структуры предприятия / О. А. Гетьман // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 51. – С. 22–28.

14. Andreeva T. E. Identification of differential hybrid configurations of the organizational structures of enterprises / T. E. Andreeva, O.O. Hetman // Perspectives of research and development: Collection of scientific articles. - SAUL Publishing Ltd, Dublin, Ireland, 2017. – С. 104 – 109.