

# ГИБРИДНАЯ АДАПТИВНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИТ-КОМПАНИЕЙ В УСЛОВИЯХ РОСТА

Илюкевич А. А.

Директор ОАО "Центр банковских технологий"

Кафедра менеджмента, Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники  
Минск, Республика Беларусь  
E-mail: iluk@tut.by

*Статья посвящена изучению проблем управления быстрорастущими ИТ-компаниями в условиях их организационной трансформации и цифровизации. Выявлены ключевые управленческие вызовы, связанные с масштабированием бизнеса, и обоснована необходимость перехода от традиционных иерархических структур к адаптивным гибридным моделям, которые сочетают принципы процессного и проектного управления для обеспечения гибкости и устойчивости роста.*

## ВВЕДЕНИЕ

Рынок информационных технологий (ИТ) демонстрирует устойчивый рост в условиях быстрой цифровизации. Однако интенсивное масштабирование бизнеса, выражющееся в увеличении штата сотрудников и диверсификации продуктового портфеля, закономерно приводит к изменению организационной структуры и усложнению внутренних коммуникаций.

Проблема заключается в том, что традиционные управленческие модели, основанные на жесткой иерархии и функциональном подходе (наследие рациональной бюрократии М. Вебера), теряют свою эффективность при превышении определенного порога роста, что может привести к так называемому организационному кризису роста. [1] В фазе быстрого масштабирования возникает острый конфликт между необходимостью сохранения гибкости, характерной для проектного подхода, и потребностью в стандартизации и формализации, характерной для функционального подхода.

Исследования показывают, что типичными недостатками организационных структур ИТ-компаний являются разобщенность и слабая координация деятельности структурных подразделений, негативно сказываясь на результативности предоставляемых услуг. Это противоречие ставит под угрозу оперативность принятия решений и требует переосмысления базы накопленных знаний в области управления для формирования новой научной поддержки бизнеса в вопросах организационной трансформации.[2-4]

## I. КЛЮЧЕВЫЕ ВЫЗОВЫ РОСТА И СТРУКТУРНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ

Рост организации в долгосрочной перспективе неизбежно приводит к увеличению числа иерархических уровней управления, требуя перегруппировки сил и адаптации механизмов менеджмента. В условиях ИТ-отрасли, характеризующейся высокой динамичностью внешней среды, традиционные подходы порождают следующие проблемы:[4]

- Классические линейно-функциональные схемы, основанные на функциональной департаментализации, приводят к сверхспециализации, создавая "непроницаемые организационные перегородки которые ослабляют горизонтальные связи и порождают функционализм — организационную болезнь, при которой размывается общая цель организации.
- Увеличение иерархических уровней и широкий масштаб управляемости могут стать причиной возникновения «эффекта бутылочного горла» на уровне высшего руководства, которое оказывается перегружено оперативной работой, что приводит к потере контроля над стратегическими задачами.
- В проектном подходе, доминирующем в ИТ-сфере, даже исторически распространенная каскадная модель (Waterfall) остро проявляет недостаток в виде слабой координации деятельности подразделений при реализации проекта.

Разрешение этих кризисов требует перехода к адаптивным (органическим) структурам. Органический тип характеризуется децентрализацией, гибкой структурой власти и эффективен в условиях нерутинной технологии. В высокотехнологичной сфере наиболее эффективна адхократия, где власть основана не на иерархическом положении, а на экспертных знаниях и компетентности. [5]

## II. КОМПЛЕКСНАЯ АДАПТИВНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ (КАМУ)

Для обеспечения устойчивого роста ИТ-компании в условиях цифровизации критически необходим гибридный подход к управлению, который стратегически сочетает проектную гибкость и органическую структуру для инноваций с процессной формализацией для обеспечения контроля и управляемости при масштабировании.

Разработанная Комплексная Адаптивная Модель Управления (КАМУ) является таким гибридным синтезом, структурированным через три взаимосвязанные подсистемы:

структурно-функциональную, информационно-поведенческую и подсистему саморазвития.

#### *Структурно-функциональная подсистема:*

- Гибридная департаментизация: Происходит отказ от чистой функциональной схемы в пользу матричных или адхократических элементов. КАМУ сочетает функциональную специализацию (для обеспечения экспертизы) с проектным подходом (для фокусировки на конечном результате).
- Централизация и Проектный менеджмент: Вводится институт Проект-менеджера для координации команды и контроля сроков. Формируются полуавтономные команды под конкретный проект/цель, что усиливает горизонтальные и неформальные связи.[5]

#### *Информационно-поведенческая подсистема:*

Цифровая трансформация выступает ключевым связующим звеном, устраниющим кризис координации. Центральный элемент – переход к принятию решений на основе данных (Data-Driven Decision Making) и системное сокращение рутинных элементов в деятельности персонала.[7] Внедрение Систем управления задачами и проектами (СУЗП) и Корпоративных систем управления знаниями (КСУЗ) является важным условием для обеспечения формальных внутрифирменных коммуникаций и прозрачности, а также устраняет информационную разобщенность. Модель требует предпринимательской культуры и партисипативного управления (привлечение работников к установлению целей). Мотивация акцентируется на нематериальных стимулах (профессиональный рост, самоактуализация).[7-10]

#### *Подсистема саморазвития:*

Эта подсистема отвечает за гибкость и адаптивность к изменениям. Она ориентирована на стратегическое предвидение. Цифровой двойник организации (DTO) используется как ключевой инструмент формального моделирования и прогнозирования сценариев роста и изменений, позволяя руководству избегать реальных ошибок. Для радикальных преобразований используется реинжиниринг бизнес-процессов. Ротация кадров применяется как метод обучения и развития, обеспечивая движение системы управления по горизонтали.[11]

### **III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Комплексная Адаптивная Модель Управления (КАМУ) является необходимым ответом на вызовы, которые ставит перед ИТ-компаниями этап интенсивного роста. Она обеспечивает баланс между гибкостью органической структуры

(для инноваций) и цифровой стандартизацией процессов (для управляемости).

Практическая значимость модели заключается в предоставлении количественных метрик для верификации ее эффективности:[3]

- Снижение текучести кадров (индикатор стабильности информационно-поведенческой подсистемы).
- Сокращение Time-to-Market и рост производительности команд.
- Уменьшение «эффекта бутылочного горла».

Внедрение КАМУ требует системной трансформации, охватывающей структурный реинжиниринг, внедрение ITSM-подхода и использование DTO как инструмента непрерывного самосовершенствования.[7-8] КАМУ обеспечивает организации способность сохранять системную целостность и адаптивность в условиях высокодинамичной внешней среды, подтверждая, что гибридный подход является единственным путем к преодолению кризисов роста в ИТ-отрасли.

Дальнейшее развитие темы представляется целесообразным сосредоточить на эмпирической верификации предложенной модели на основе корреляционно-регрессионного анализа фактических данных ИТ-компаний, успешно совершивших переход к адаптивному управлению.

1. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
2. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
3. Калязина, Е. Г. Трансформация подходов к управлению в условиях цифровизации / Е. Г. Калязина, Е. Ю. Плещакова // Теория и практика общественного развития. – 2024. – № 6. – С. 85–93.
4. Головина, О. Д. Организация деятельности ИТ-компаний в области управления проектами / О. Д. Головина, О. А. Воробьева // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. – 2023. – Т. 33, № 2. – С. 223–228.
5. Беляцкая, Т. Н. Предпринимательская деятельность и управление проектами в ИТ-сфере: учеб. пособие. – Минск: РИПО, 2023. – 256 с.
6. Иванов, Д. А. Современные подходы к управлению ИТ. Процессная парадигма / Д. А. Иванов // СЮ. – 2011. – № 1. – С. 24–30.
7. Романова, Ю. Д. Информационные технологии в менеджменте (управлении): учебник и практикум / под ред. Ю. Д. Романовой. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 478 с.
8. Петров, И. С. Современные информационные системы поддержки управленческих решений в ИТ-отрасли / И. С. Петров // Экономика и управление. – 2022. – № 2. – С. 45–53.
9. Козлов, А. В. ITSM-подход в управлении ИТ-инфраструктурой сети МПК / А. В. Козлов // Вестник транспорта. – 2020. – № 3. – С. 112–120.
10. Сидорова, О. Л. Сервисный подход в управлении ИТ-подразделениями / О. Л. Сидорова // IT Expert. – 2018. – № 4. – С. 15–22.
11. Беляцкий, Н. П. Основы лидерства: учебник. – Минск: БГЭУ, 2010. – 256 с.