

## Особенности организационной структуры холдинговых образований в России с точки зрения модели эффективной организации Генри Минцберга

*Автор рассматривает модель структуры организации по Г. Минцбергу и применяет её для анализа закономерностей организационного построения отечественных холдинговых структур. Рассматриваются координационные механизмы в организации, основные её составляющие части, базовые структурные конфигурации, подробно описываются основные гипотезы теории Г. Минцберга. В результате удаётся указать на ряд закономерностей, и сделать из этого ясно формулируемые выводы.*

*Ключевые слова: Организационная структура, Генри Минцберг, холдинги.*

Нередко в жизни компании и в практике её менеджеров возникают ситуации, заставляющие оценить эффективность организационной структуры, найти способы её повышения. Жизнь многообразна и намного богаче любой академической теории. И всё же вряд ли команда менеджеров сможет всерьёз обсуждать такого рода проблемы, не имея единой терминологии, единой концепции, единого взгляда на них. Тут очень даже уместна была бы такая практичная вещь, как хорошая теория. И за поиском её менеджеры обратятся к отечественной и переводной литературе.

Среди многочисленной и разноплановой литературы, посвященной организационной структуре компаний, хочется особо выделить классическую книгу Генри Минцберга «Структура в кулаке: создание эффективной организации»<sup>1</sup>.

Свой анализ такого феномена, как организационная структура, он основывает на выделении и изучении основных влияющих на неё факторов. К таковым он в первую очередь относит **механизмы координации**, в основном раскрывающие способы, посредством которых организации координируют свою деятельность. Проводимый Г. Минцбергом анализ выявляет пять различных координационных механизмов: взаимное согласование, прямой контроль, стандартизация рабочих процессов, стандартизация выпуска и стандартизация навыков и знаний (квалификации). Коротко их можно охарактеризовать следующим образом.

- **Взаимное согласование** способствует координации труда благодаря простому процессу неформальных коммуникаций.
- **Прямой контроль** способствует координации потому, что ответственность за работу других людей, определение заданий для них и наблюдение за их действиями возлагается на одного человека.
- **Стандартизация рабочих процессов** предполагает точное определение (спецификацию) или программирование содержания труда.

- Когда специфицируются результаты труда, например параметры изделия или норма выработки, принято говорить о **стандартизации выпуска**.
- **Стандартизация навыков и знаний** (квалификации) означает точное определение необходимого для участия в процессе труда уровня подготовки работников.

Итак, выделяется пять координационных механизмов. Более того, предпринимается попытка представить их в определенном, хотя и весьма приблизительном, порядке. По мере усложнения деятельности организации выбор средств координации меняется: от взаимного согласования к прямому контролю и стандартизации рабочих процессов (преимущественно), выпуска или знаний и навыков и, наконец, - вновь к взаимному согласованию.

Посредством координационных механизмов координируется деятельность различных частей организации. Г. Минцберг классифицировал пять таких **основных частей организации**.

Прежде всего, это – **операционное ядро**. В операционное ядро организации входят ее члены (операторы), выполняющие связанную с производством товаров и услуг основную деятельность. Операторы выполняют четыре основные функции.

1. Они *обеспечивают исходную базу* производства. Например, в производственной фирме отдел закупок приобретает сырье и материалы, а отдел доставки обеспечивает их поступление и распределение по цехам.
2. Они *трансформируют исходные материалы в готовую продукцию*. Одни организации перерабатывают сырье – например, заготавливают древесину, которую превращают в целлюлозу, а затем в бумагу. Другие из отдельных деталей комплектуют готовые изделия – например, собирают пишущие машинки. Третьи обрабатывают информацию (скажем, готовят отчеты) или изменяют, преобразуют людей (обучают студентов, делают прически, лечат болезни).
3. Они *распределяют продукцию* – например, продавая и физически распространяя то, что получается в результате трансформации.
4. Они *оказывают прямую поддержку* обеспечению исходных условий, трансформации и распределению результата – например, осуществляя техническое обслуживание оборудования и помогая управлять сырьевыми и материальными запасами.

Далее, следует выделить **стратегический апекс** (или **стратегическую вершину**), который обязан обеспечить эффективное выполнение организацией ее миссии, а также обслуживание потребностей тех, кто контролирует организацию или обладает иной властью над ней (собственники, государственные органы, профессиональные объединения, группы влияния).

Еще одна часть организации – её **срединная линия**, **цепь наделенных формальными полномочиями менеджеров**, соединяющая **стратегический апекс и операционное ядро**.

К следующей части организации – **техноструктуре** - относятся аналитики (и штат помогающих им служащих), которые обслуживают организа-

цию, оказывая влияние на работу других сотрудников. Аналитики не принимают непосредственного участия в операционном рабочем потоке – они могут проектировать его, планировать, модифицировать, обучать задействованных в нем людей, но сами не являются его участниками. **Аналитики техноструктуры, специализирующиеся на вопросах управления, определяют формы стандартизации в организации.**

И последняя часть организации – её **вспомогательный персонал**. По сути дела он представляет собою множество **организационных единиц (все они специализированные), обеспечивающих поддержку организации за рамками текущего рабочего процесса**. Но вспомогательные подразделения кардинально отличаются от техноструктуры – они не занимаются стандартизацией и не могут рассматриваться как консультативные органы (хотя иногда выполняют и эту роль).

Обсуждая вопрос об эффективности той или иной организационной структуры и факторах, влияющих на её формирование, Г. Минцберг анализирует проблему соответствия организационного дизайна конкретной ситуации, а также выдвигает и обосновывает 16 гипотез о влиянии различных факторов на организационную структуру.

Прежде всего, можно сформулировать 5 гипотез о связи организационной структуры компании с её **возрастом и размером**.

**Гипотеза 1: чем старше организация, тем более формализовано ее поведение.**

**Гипотеза 2: структура отражает эпоху возникновения отрасли.**

Это любопытное допущение сделано в 1965 году Артуром Стинчкоумом<sup>2</sup>, который исследовал современные организации, действующие в отраслях, возникших в различные периоды времени. Он обнаружил связь между возрастом отрасли и специализацией предприятий, а также использованием подготовленных профессионалов в аппаратных подразделениях. Например, организации дофабричной эпохи – фермы, строительные фирмы, розничные магазины и т. п. – сегодня склонны полагаться на семейные кадры, сохраняя как бы ремесленную структуру. В то же время организации, принадлежащие к отраслям, возникшим в начале XIX в., – швейной, текстильной и т. д., – используют не бесплатный, в сущности, семейный труд, а специально обученных работников, что является признаком бюрократии. Отрасли следующей эпохи – железные дороги и угледобыча – вместо руководителей-владельцев используют профессиональных менеджеров, что, по мнению А. Стинчкоума, характерно для второй стадии «бюрократизации промышленности». Организации, относящиеся к отраслям следующей эпохи, – транспортной, химической, электрооборудования и т. д. – разделяются по размеру их вспомогательных подразделений и использованию профессионалов в административной структуре.

**Гипотеза 3: чем крупнее организация, тем сложнее ее структура (то есть рабочие задачи являются более специализированными, организационные единицы – более дифференцированными, административный ком-**

понент – более развитым).

**Гипотеза 4: чем крупнее организация, тем больше средний размер ее организационных единиц.**

**Гипотеза 5: чем крупнее организация, тем сильнее формализовано ее поведение.**

Следующие три гипотезы касаются взаимосвязи между организацией и **технической (технологической) системой**, лежащей в основе производства (деятельности) компании.

**Гипотеза 6: чем больше регулируется техническая система, тем сильнее формализована операционная деятельность и бюрократизирована структура операционного ядра.**

Когда техническая система становится более регулируемой – то есть разбивается на простые, узкоспециализированные задачи, отнимающие свободу действий у тех, кто использует эту систему, – операционная деятельность превращается в однообразную и предсказуемую. Как следствие, ее легко специализировать и формализовать. Контроль становится обезличенным, в конечном счете механистическим, поскольку разрабатывающие рабочие потоки аналитики все больше отбирают власть у неквалифицированных рабочих операционного ядра и у инспектирующих их деятельность менеджеров.

**Гипотеза 7: чем сложнее (труднее для понимания) техническая система, тем более развита неоперационная структура, – в частности, многочисленнее и профессиональнее вспомогательный персонал – тем избирательнее децентрализация (по отношению к специалистам персонала) и тем шире использование инструментов взаимодействий (для координации деятельности специалистов).**

Если организация использует сложное оборудование, ей придется нанять таких специалистов, которые разбираются в нем, могут его конструировать, закупать, модернизировать. Она должна предоставить им значительную власть над принятием решений относительно использования оборудования. Принятие же решений специалистами предполагает их совместную деятельность в командах или группах. Следовательно, логично было бы предположить, что в организациях со сложными техническими системами доля специалистов относительно велика, что на средних уровнях в небольших организационных единицах широко используются инструменты взаимодействий, а децентрализация происходит избирательно – то есть вспомогательный персонал получает право принятия технических решений.

**Гипотеза 8: автоматизация операционного ядра превращает бюрократическую административную структуру в органическую.**

Организации, в которых количественно преобладают занятые неквалифицированным однообразным трудом операторы, насквозь пронизаны межличностными конфликтами. Это вызвано главным образом внутренней несовместимостью технической и социальной систем. Что хорошо для производства, не всегда хорошо для производителя. В результате фирмы массового

производства замыкаются на контроле, полагая, что условием выполнения рабочих заданий является неусыпный присмотр за сотрудниками и система взысканий. Менталитет контроля распространяется не только на операционное ядро, но влияет на все уровни иерархии, от инспекторов первого уровня до стратегического апекса. Контроль становится лозунгом организации в целом. Высшие руководители следят за менеджерами срединной линии, те – за операторами и аппаратными специалистами, а последние разрабатывают системы, которые контролируют всех и каждого. Автоматизация же не вызывает усиления контроля над деятельностью операционного ядра; она устраняет источник многих социальных конфликтов в организации. Кроме того, исходя из последнего допущения, автоматизированные технические системы, будучи очень сложными, требуют увеличения доли специалистов. Между собой эти люди обычно общаются неформально и для координации используют инструменты взаимодействий. А это самый гибкий из проектных параметров. Таким образом, автоматизация операционного ядра приводит к всевозможным изменениям административной структуры, которые делают ее более органической.

Влияние на структуру **внешней среды** описывается следующими пятью гипотезами.

**Гипотеза 9: чем динамичнее окружение, тем органичнее структура.**

В мирное время или в периоды перемирия в войне армия является в высшей степени бюрократическим институтом, в котором особое значение придается планированию, муштре, церемониалам, дисциплине. На поле же боя, во всяком случае, современном, ей необходима высокая гибкость, поэтому структура становится менее жесткой. Особенно наглядно это проявляется в очень динамичных условиях партизанской войны. Естественно, что в стабильном окружении организация может предвидеть будущие условия и, при всех прочих равных факторах, легко изолирует свое операционное ядро и стандартизирует его деятельность – вводит правила, формализует деятельность, планирует действия – или, возможно, его квалификацию. Но сформулированная в допущении взаимосвязь выходит за границы операционного ядра. В очень стабильной среде вся организация принимает форму хорошо защищенной, «невозмутимой» системы, которая может стандартизировать все свои процедуры сверху донизу. С другой стороны, сталкиваясь с ненадежностью источника поставок, непредсказуемостью потребительского спроса, частыми товарными изменениями, высокой текучестью кадров, неустойчивой политической обстановкой или стремительными изменениями в технологии (знании), организация не может быть уверена в своем будущем и потому в достижении координации не может полагаться на стандартизацию. Вместо этого она должна использовать более гибкие, менее формальные координационные механизмы – прямой контроль и взаимные согласования. Иначе говоря, ее структура должна быть органической.

Обратите внимание на формулировку гипотезы 9: динамичное окружение обуславливает органическую структуру, но нестабильная внешняя среда

определяет бюрократическую структуру. Такая формулировка подчеркивает асимметричный характер данной зависимости – динамичные условия сильнее влияют на структуры, чем стабильные. В частности, можно предполагать, что динамичное окружение приведет структуру в органическое состояние несмотря на действующие в обратном направлении факторы крупных размеров и регулируемой технической системы. А стабильная внешняя среда отнюдь не превалирует над другими ситуационными факторами – структура будет бюрократической в той мере, в какой того требуют эти другие факторы.

**Гипотеза 10: чем сложнее внешняя среда, тем более децентрализованной является структура.** Прежде чем развить эту гипотезу, необходимо объяснить разницу между стабильностью и сложностью окружающей среды.

В концептуальном смысле проведение различий между двумя этими показателями внешней среды не представляет трудности. Игрок в кости прекрасно знает игру, но не в состоянии предсказать ее исход. Его окружение является простым, но динамичным. Аналогичной является среда производителя одежды, который хорошо разбирается в рынке и технологиях, но не в состоянии предсказать, какой цвет или фасон войдут в моду в следующем сезоне. С другой стороны, хирург тратит годы на освоение своей сложной профессии, но применяет полученные знания и навыки только в том случае, когда он в достаточной степени уверен в результате. Его внешняя среда сложна, но стабильна. Тем не менее, эти два показателя часто путают – видимо, из-за того, что многие организации сталкиваются с простым и стабильным или сложным и динамичным окружением.

Согласно нашему десятому допущению, показатель сложности действует на структуру иначе, чем показатель стабильности. Последний сказывается на бюрократизации, первый – на децентрализации. Одна из проблем с «распутыванием» гипотез 9 и 10, не считая того, что эти две переменные среды – сложность и стабильность – часто действуют в тандеме, заключается в том, что самый бюрократический координационный механизм – стандартизация процессов труда также обычно довольно централизующий, в то время как самый органический – взаимное согласование обычно является и самым децентрализующим. Взаимосвязь между пятью координационными механизмами и бюрократизацией и децентрализацией можно условно изобразить на следующей схеме, на которой координационные механизмы усиления бюрократизации расположены вдоль оси ординат, а механизмы увеличения децентрализации – вдоль оси абсцисс.

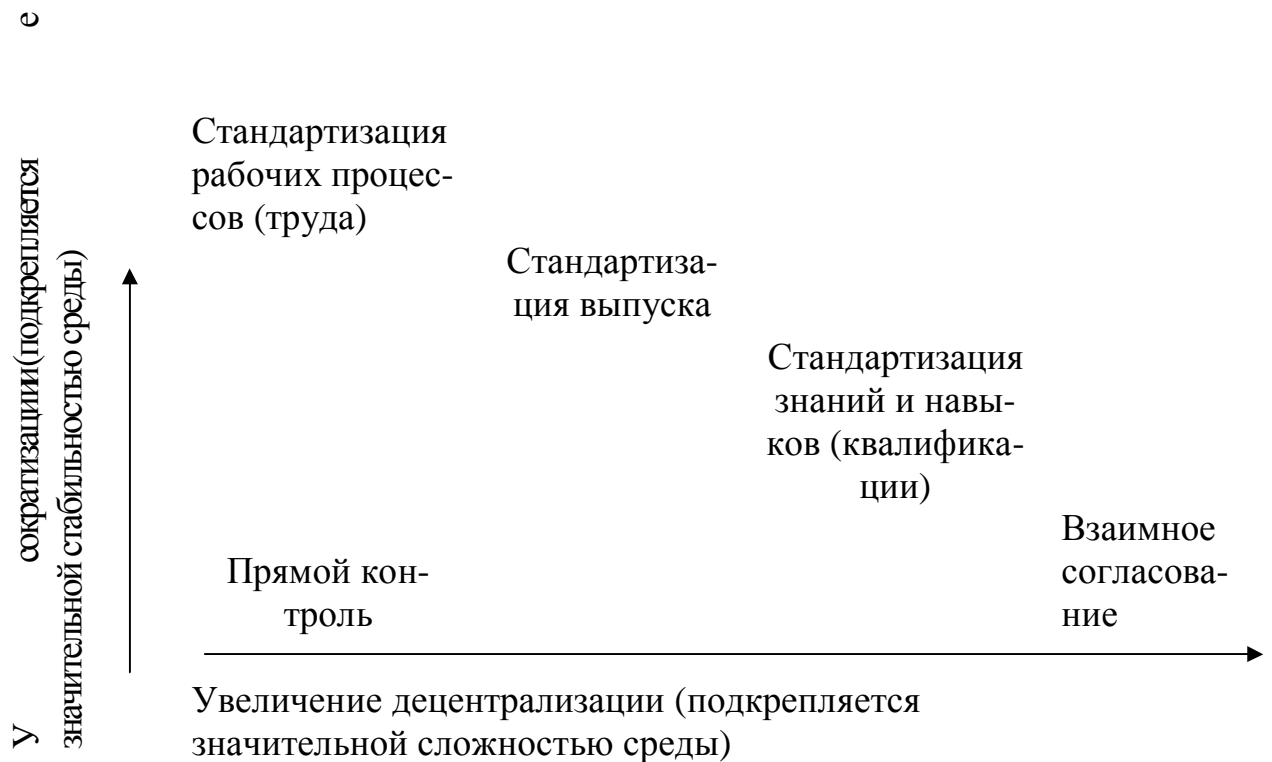


Рис. 1. *Координационные механизмы на системе координат децентрализации и бюрократизации*

Чтобы разъяснить два допущения и подкрепить тем самым каждое из них с помощью координационных механизмов, Минцберг воспользовался аргументацией Дж. Гэлбрейта<sup>3</sup>, который утверждает, что координацию легче всего осуществлять силой разума одного человека. Поэтому, столкнувшись с простым окружением, организация будет стремиться к тому, чтобы ключевые решения принимал один человек. Другими словами, она будет централизоваться. Если бы окружение было еще и стабильным, то, по гипотезе 9, наилучшим для организации стал бы курс на стандартизацию в деле координации – иначе говоря, на бюрократизацию. Как видно из приведенного выше рис. 1, организация в данном случае выберет для координации стандартизацию процессов труда, механизм, позволяющий ей поддерживать сильную централизацию в рамках бюрократической структуры. Но будь простое окружение не стабильным, а динамичным, организация не смогла бы больше бюрократизироваться, а вынуждена была бы оставаться гибкой (органической). Из того же рис. 1 видно, что она будет пользоваться в деле координации прямым контролем, единственным из пяти механизмов, позволяющим иметь одновременно централизованную и органическую структуру.

Как поведет себя организация перед лицом сложной внешней среды? Здесь мы имеем дело с проблемой понятности. Пользуясь терминологией Дж. Гэлбрейта, разум одного человека уже не справляется с информацией, необходимой для принятия всех решений. Он перегружен. Поэтому организации необходимо децентрализоваться: высшему руководителю придется уступить значительную часть власти другим – менеджерам, аппаратным специалистам,

а иногда и операторам. Если при этом сложная внешняя среда стабильна, то в соответствии с гипотезой 9 мы можем ожидать бюрократическую структуру – то есть структуру, использующую для координации стандартизацию. В этом случае надо найти такой координационный механизм, который позволяет совмещать стандартизацию с децентрализацией. И мы найдем его, взглянув на всё тот же рис. 1: организация выберет стандартизацию знаний и навыков. Будь сложное окружение динамичным, организация искала бы координационный механизм, совмещающий децентрализацию и органичность. Взаимное согласование – вот рецепт для такого рода ситуации.

Итак, **перед нами два вида бюрократических и два вида органических структур, в каждом случае в простом окружении они централизованные, а в сложной среде – децентрализованные.** Фактически этот вывод перекликается с тем, что можно говорить о двух принципиально разных бюрократиях: централизованной, когда работа не требует квалификации, и децентрализованной, когда труд носит профессиональный характер. Теперь мы видим, что первая действует в простом окружении, а вторая – в сложном, причем в обоих случаях внешняя среда стабильна.

**Гипотеза 11: чем разнообразнее рынки организации, тем больше она склонна к разделению на рыночно ориентированные организационные единицы (если имеется возможность использования эффекта масштаба).**

Здесь мы допускаем взаимосвязь между рыночным разнообразием и принципом группирования организационных единиц. Гипотеза 11 указывает, что организация, которая может четко отделить одни свои рынки от других (продукты или услуги, географические районы или клиентов), будет склонна к делению своих организационных единиц высшего уровня именно по этому принципу и наделять каждое подразделение правом принятия решений относительно обслуживаемого рынка. Это можно назвать вертикальной децентрализацией, то есть делегированием значительной власти менеджерам рыночных подразделений. Проще говоря, диверсификация порождает дивизионализацию.

Однако даже при диверсификации рынков на пути к дивизионализации существует одно важное препятствие. Имеется в виду наличие общей технической системы или критической функции, которую нельзя сегментировать. При дивизионализации каждое подразделение требует отдельного операционного ядра. Но это невозможно, если эффект масштаба диктует существование единой нераздельной технической системы. Одни технические системы, пусть и малые, можно разбить на сегменты, а другие неделимы, даже несмотря на внушительные размеры. Хлебопекарная компания с объемом сбыта в \$2 млн., работающая в двух регионах, может с выгодой для себя создать в каждом из них подразделение с собственным производством, а поставщик алюминия, объем продаж которого в 100 раз больше, несмотря на разнообразие клиентов в пятидесяти регионах и многообразие продукции (фольга, алюминиевые листы, строительные конструкции и т. д.), вынужден оставаться функциональной структурой, поскольку может себе позволить только од-



ну плавильную печь.

Подобным образом наличие имеющей критическое значение для всех рынков организации функции препятствует настоящей дивизионализации. Это, например, функция закупок для единой сети розничных магазинов или функция инвестиций в страховании. Организация делится на рыночно ориентированные подразделения, но критической функцией ведает штаб-квартира, что уменьшает автономию рыночных единиц и обуславливает неполную дивизионализацию. Фактически, самой распространенной является ситуация, когда разнообразие базируется на клиенте или регионе, а не на продукте или услуге, общем выпуске, порождающем важные зависимости между различными клиентами и регионами.

Гипотезу 11 можно объяснить так же, как мы объясняли гипотезу 10. Организация, которая должна осмысливать информацию о множестве различных аспектов своего рыночного окружения, в конце концов приходит к выводу о том, что внешнюю среду удобно сегментировать на отдельные рынки (если это возможно) и возложить контроль за каждым на отдельные подразделения. Так она минимизирует необходимость координации принятия решений, относительно разных организационных единиц. Однако мы должны прояснить различие между разнообразием и сложностью среды, хотя то и другое увеличивает информационную нагрузку на лиц, принимающих решения, тем самым являясь стимулами к децентрализации. Простая среда может быть очень многообразной, например среда конгломератной фирмы, действующей в нескольких простых коммерческих сферах. А сложная среда может сосредоточиваться на одном интегрированном рынке, как в случае NASA в 1960-х гг., когда перед этим управлением стояла единственная всепоглощающая цель – подготовка полета человека на Луну до 1970 г. По сути, дивизионализация в большей степени адекватна условиям не сложных, а простых диверсифицированных рынков.

**Гипотеза 12: крайняя враждебность окружения вынуждает любую организацию к временной централизации структуры.**

Вновь мы можем объяснить это, исходя из координационных механизмов. Прямой контроль – самое оперативное и строгое средство координации – осуществляется только одним человеком. Все члены организации, не тратя время на споры, точно знают, куда направлять информацию, все решения принимаются и координируются единственным лидером. Наиболее централизованные коммуникативные сети организуются быстрее других, а необходимый для принятия решений объем коммуникаций резко сокращается. Когда организация сталкивается с крайней враждебностью – внезапной потерей основного покупателя продукции или источника снабжения, жесткой атакой государственных органов или другими неприятными неожиданностями – под вопросом оказывается само ее выживание. Поскольку критическим фактором становится быстрота реакции, причем с единых позиций, все надежды возлагаются на руководителя.

Что можно сказать об организации, оперирующей в сложной внешней

среде в условиях крайней враждебности? Сложность вынуждает ее децентрализоваться, с тем, чтобы осмыслить окружение, но враждебность требует скорой и согласованной централизованной реакции. Поставленная перед выбором, организация, вероятно, временно централизует власть (что является условием выживания). Централизация позволит предпринять определенные меры, даже не принимая во внимание сложность среды. Если ей повезет, организация выживет. Но если кризис затянется, организация может оказаться не в состоянии примирить две противоречивые силы и просто погибнуть.

**Гипотеза 13: несоразмерности окружения побуждают организацию к избирательной децентрализации в дифференцированные рабочие созвездия.**

Ни одна организация не существует в равномерно динамичном, сложном, разнообразном или враждебном окружении. И ей не нужно реагировать на каждую вновь возникающую во внешней среде ситуацию (какие-то из них требуют немедленных действий, другие можно оставить без ответа). Динамичные экономические условия могут потребовать органической структуры, даже если политические условия относительно стабильны. Враждебность со стороны профсоюзов, при сохранении других условий, относительно благоприятных, также может обусловить временную централизацию с последующей децентрализацией. А что происходит в отсутствие доминирующей контингенции, когда несоразмерности внешней среды требуют различных реакций структуры? Возьмем, к примеру, ситуацию неоднородности конкуренции крупной нефтяной компании: *Shell* и *Exxon Mobil* могут вести непримиримую конкуренцию на всех перекрестках любого американского города, но эта конкуренция реально не угрожает ни одной из двух компаний. Они очень тесно работают вместе над важной проблемой предоставления льгот по налогу на истощение недр, выступают с одних позиций по вопросам внешней политики на Среднем Востоке, федеральной налоговой политики, загрязнения среды и транзита нефтепродуктов. Где же тогда непримиримая конкуренция? На самых нижних уровнях организации – уровнях регионального менеджера, который поднимает и снижает цены, и хозяев автозаправочных станций, которые моют ветровые стекла и чистят туалеты.

Этот пример говорит о том, что несоразмерности окружения побуждают организации дифференцировать структуру, создавать внутриорганизационные ниши – «рабочие созвездия», – которые смогут находить решения, адекватные различным аспектам внешней среды (различным «субсредам»). Каждое созвездие размещается на определенном уровне соответственно влиянию его субсреды на организацию – вблизи от вершины, если это влияние глобальное, на нижних «этажах», если влияние носит локальный характер. Высшие менеджеры нефтяной компании могут уделять внимание кооперации, а ее региональные менеджеры – конкуренции. Каждое рабочее созвездие получает право принимать решения, необходимые в его субсреде, и каждому позволено развивать структуру, требуемую для его процессов принятия решений. Например, одно созвездие в организации может быть структуриро-

вано органически с учетом динамичных условий деятельности, а другие, оперирующие в стабильных субсредах, структурируются бюрократически. Примером тому служат венчурные команды, обособленные от остальных структур. Таким образом, диспропорции окружения побуждают организацию дифференцировать структуру и использовать избирательную децентрализацию по вертикали и горизонтали. Иначе говоря, она может одновременно централизоваться и децентрализоваться.

Справедливость данного утверждения наглядно продемонстрировали результаты выполненного специалистами Университета Макгилла исследования деятельности канадского филиала некоей европейской звукозаписывающей компании. В филиале действовали два совершенно разных рабочих созвездия. Одно, расположенное в стратегическом апексе, состояло из высших менеджеров, прикомандированных к филиалу от европейской штаб-квартиры. Они обеспечивали связь с центром и ведали финансами, решали некоторые производственные проблемы (все относительно стабильные и простые вопросы). Но маркетинговые решения – в частности, относительно того, какие произведения каких канадских исполнителей записывать, – требовали хорошего знания местной эстрады, вкусов канадских слушателей, англо- и франкоязычных, канадских деятелей шоу-бизнеса. Также они требовали особой установки в принятии решений. С учетом трехмесячного жизненного цикла продукта («нет ничего более безынтересного, чем вчерашний победитель хит-парада») и максимальной динамики рынка предложений (с исполнителями «очень трудно находить общий язык»), маркетинг требовал свободного стиля принятия решений, то есть совершенно отличного от того, которого придерживались европейские менеджеры. Таким образом, второе рабочее созвездие было создано «этажом» ниже первого и наделена полной и неоспоримой властью над маркетинговыми решениями. Для его структуры слово «органическая» можно считать преуменьшением.

	<i>Стабильная</i>	<i>Динамичная</i>
<i>Сложная</i>	Децентрализованная Бюрократическая (стандартизация навыков)	Децентрализованная Органическая (взаимное согласование)
<i>Простая</i>	Централизованная Бюрократическая (стандартизация процессов труда)	Централизованная Органическая (прямой контроль)

**Рис. 2. Соответствующие внешней среде типы организаций**

Еще две гипотезы касаются вопросов **власти** в компании.

**Гипотеза 14:** чем жестче внешний контроль над организацией, тем более централизованной и формализованной является ее структура.

**Гипотеза 15:** стремление к власти членов организации приводит к излишней централизации структуры.

Наконец, последняя гипотеза выделяет связь между структурой и, как это ни странно, - модой!..

**Гипотеза 16:** мода обуславливает принятие структуры своего времени (и своей культуры), иногда даже вразрез с интересами организации.

В упоминавшемся в связи с гипотезой 2 исследовании А. Стинчкоума предполагается существование такого явления, как «структура своего времени», – то есть структура, к которой склоняются все возникшие в определенную эпоху отрасли. Но в его исследовании также показано, что структуры не ограничены рамками эпохи; иначе говоря, некоторые организации сохраняют структуры, которые являлись наиболее предпочтительными в давно прошедшие времена. Подразумевается, что возникшая новая структура подходит одним организациям, но не годится другим.

Очевидно, что многие организации не учитывают этот момент, поскольку мода – власть норм культуры, в которой действует организация, – по-видимому, играет важную роль в структурном дизайне. Проблема частично связана с тем, что коммерческие периодические издания и консультационные фирмы активно популяризируют модные веяния. Как отмечает Т. Уистер, «раздавая тут и там универсальные рецепты, они зарабатывают деньги и славу. Говоря языком экономики, спрос есть всегда – со стороны руководителей, ищущих совета, простого решения, *единственно верного пути*»<sup>4</sup>. В Париже расположились салоны высокой моды, а в Нью-Йорке офисы «высоких структур», консультационных фирм, которые несут клиентам последнюю высокую структурную моду – долгосрочное планирование, управленческие информационные системы, управление по целям, организационное развитие, реинжиниринг, сбалансированная система показателей и т.д. и т.п.

В 1960-е гг. обозреватели, специализировавшиеся на менеджменте, провозгласили «скорый конец бюрократии» (цитируя заголовок статьи Уоррена Бенниса<sup>5</sup>). И многие организации приняли это всерьез, некоторые – к своему несчастью. Поэтому когда П. Лоуренс и Дж. Лорш<sup>6</sup> описывают не отличающуюся высокой производительную контейнерную фирму, которая пыталась использовать менеджеров-интеграторов – очень модный инструмент органической структуры – в простой, стабильной внешней среде, мы понимаем, что организация пошла на поводу у моды, что отразилось в проектировании неподходящей ей структуры. Со времени выхода статьи У. Бенниса стало очевидным, что бюрократии жили, живы и будут жить. Во всяком случае до тех пор, пока организации растут и развиваются, налаживают массовое производство, находят простое стабильное окружение, чтобы «выпестовать» свои стандарты. Наверняка эти статьи не были бы опубликованы, а ораторы не добрались бы мест проведения конференций, чтобы поведать о «единст-

венном верном пути», если бы типографии и авиакомпании не были структурированы, как бюрократии. Сегодня мало кто (если таковые вообще найдутся) оспаривает жизнеспособность бюрократий.

В XX в. колебания между централизацией и децентрализацией крупнейших американских корпораций напоминали колыхания подола платья. Но тенденция к дивизионализации, с тех пор как *Du Pont* и *General Motors* ввели эту моду в 1920-х гг., только набирала силу. Изучая перечень компаний из списка «*Fortune 500*», Р. Румельт<sup>7</sup> обнаружил не только факты в пользу хорошо известного утверждения А. Чандлера<sup>8</sup> о том, что «структура следует за стратегией», но и в пользу утверждения, что «структура также следует за модой». Использование дивизиональной формы увеличилось с 20% в 1949 г. до 76% в 1969 г. Но далеко не всегда ее применение было вызвано диверсификацией рынка (одно из возможных истолкований гипотезы 11): «До начала 1960-х гг. принятие товарно-дивизиональных структур в большой степени зависело от административного давления диверсификации, но ...позднее дивизионализацию стали воспринимать как норму и менеджеры стремились к реорганизации по товарно-дивизиональной специализации, чтобы соответствовать нормативной теории, а не в силу реальной административной необходимости»<sup>9</sup>.

Конечно, модная структура не обязательно оказывается неподходящей. Мода отражает новые достижения в организационном дизайне, достижения, пригодные для некоторых организаций с устаревшими структурами. Уже будучи устоявшейся, дивизиональная форма была хорошо воспринята большинством диверсифицированных компаний, которые до того структурировались по функциональным специализациям. А для фирм, которые этого не сделали, устаревшие в одночасье структуры стали бременем – они были не столь эффективны, как новые альтернативы. Организация, которая цепляется за структуру, давным-давно потерявшую эффективность, напоминает почтенную даму, не желающую изменять нарядам, модным во времена её туманной юности. Так, по данным одного из исследований, в отсутствие конкурентного давления некоторые европейские компании не дивизионализировались даже при том, что были диверсифицированы. Стабильность внешней среды позволяла им держаться на плаву, несмотря на наличие устаревших, неэффективных структур<sup>10</sup>.

Эти данные говорят и о том, что мода на структуру в определенном смысле зависит от культуры. То, что было очень модно у фирм из списка «*Fortune 500*» (крупнейших американских корпораций), выглядит странным для фирм из списка «*Fortune 200*» (крупнейших неамериканских корпораций). Возможно, менеджеры из Западных Вирджинии и Вестфалии просто имеют различные структурные предпочтения. Этим мы хотим лишь раз подчеркнуть, что культура, действуя через моду, является еще одним влияющим на структурный дизайн фактором. В литературе имеются и другие свидетельства на сей счет, например, данные о том, что некоторые европейский культуры – в частности, немецкая – больше привержены бюрократии,

чем американская, или что из всех народов самое большое значение индоктринации придают японцы

В современной американской культуре наблюдаются совершенно различные тенденции в структурной моде. Сразу за дивизионализацией быстро приобрела популярность проектная структура, которую У. Беннис и П. Слейтер<sup>11</sup>, а вслед за ними и Э. Тоффлер<sup>12</sup> назвали «адхократией». По сути, речь идет об избирательно децентрализованной органической структуре, в которой широко используются инструменты взаимодействий. Пожалуй, ни одно издание по менеджменту не обходится сегодня без статей о специальных группах по решению конкретных задач, менеджерах-интеграторах, матричных структурах. Адхократия хорошо сочетается с посылом о необходимости разрушения бюрократии, с господствующими в американском обществе демократическими нормами, с ростом высокообразованной рабочей силы. Но хотя ее и можно назвать структурой нашего времени – адекватной условиям таких новых отраслей, как аэрокосмическая и консультационная, – она может оказаться совершенно непригодной для большинства зрелых отраслей. Это не панацея. Как и все ее структуры-предшественницы, некогда сами бывшие на гребне популярности, адхократия подходит одним организациям и неприемлема для других. Остается надеяться, что эти другие не станут примерять на себя проектную структуру только потому, что она вошла в моду (и не повторят ошибки контейнерной фирмы, описанной П. Лоуренсом и Дж. Лоршем).

Г. Минцбергу удалось в результате своего анализа выделить и описать **пять базовых структурных конфигураций**: простая структура, механистическая и профессиональная бюрократии, дивизиональная форма и адхократия (со особой разновидностью – операционная адхократия).

Табл. 1. *Базовые структурные конфигурации*

<i>Структурная конфигурация</i>	<i>Основной координационный механизм</i>	<i>Ключевая часть организации</i>	<i>Тип децентрализации</i>
Простая структура	Прямой контроль	Стратегический апекс	Вертикальная и горизонтальная централизация
Механистическая бюрократия	Стандартизация рабочих процессов	Техноструктура	Ограниченная горизонтальная децентрализация
Профессиональная бюрократия	Стандартизация навыков и знаний (квалификации)	Операционное ядро	Вертикальная и горизонтальная децентрализация
Дивизиональная форма	Стандартизация выпуска	Срединная линия	Ограниченная вертикальная децентрализация
Адхократия	Взаимное согла-	Вспомогатель-	Избирательная

	сование	ный персонал (в операционной адхократии - операционное ядро)	децентрализация
--	---------	--	-----------------

Приведенное соответствие объясняется при рассмотрении организации как структуры, в которой борются пять разных устремлений каждой из ее частей. Большинство организаций испытывают влияние всех пяти сил; однако в той мере, в какой обстоятельства благоприятствуют одной из них, организация тяготеет к определенной конфигурации.

- Итак, **стратегический апекс** стремится к централизации, благодаря которой он получает возможность сохранять контроль над принятием решений. Это становится возможным, когда для координации деятельности используется прямой контроль. В случае наличия соответствующих условий возникает конфигурация, именуемая **простой структурой**.

- **Техноструктура** борется за стандартизацию – а именно, за самую жесткую ее форму, стандартизацию рабочих процессов. Дело в том, что разработка стандартов является смыслом ее существования. Данное устремление равносильно тяге к ограниченной горизонтальной децентрализации. Если условия благоприятствуют этому стремлению, организация структурируется как **механистическая бюрократия**.

- Со своей стороны, представители **операционного ядра** стремятся минимизировать влияние администраторов – менеджеров и аналитиков – на свою деятельность. То есть они поддерживают горизонтальную и вертикальную децентрализацию. Преуспев в этом, они действуют относительно автономно, добиваясь необходимой координации посредством стандартизации квалификации. Таким образом, операторы выступают за профессионализм – то есть за использование способствующего повышению уровня используемых ими навыков обучения вне данной организации. Если условия способствуют этому, организация структурируется как **профессиональная бюрократия**.

- Менеджеры **срединной линии** также являются приверженцами автономии, но они должны добиваться ее другим способом – «отнимая» определенный объем властных полномочий у стратегического апекса и, если необходимо, у операционного ядра и концентрируя их в своих подразделениях. По сути, они предпочитают ограниченную вертикальную децентрализацию. Как следствие, менеджеры срединной линии испытывают тягу к «балканизации» структуры, к расщеплению ее на рыночно ориентированные организационные единицы, которые могут контролировать собственные решения; в деле координации менеджеры ограничиваются стандартизацией их выпуска. Если условия благоприятствуют этому стремлению, возникает **дивизиональная форма**.

- Наконец, **вспомогательный персонал** приобретает максимальное влияние в организации не тогда, когда его члены получают автономию, но когда для принятия решений требуется объединение, коллаборация их усилий, их зна-

ний. Это возможно, когда организация структурирует производственную деятельность по рабочим созвездиям, которые в результате децентрализации избирательно наделяются властью и могут координировать взаимодействия внутри групп или между ними посредством взаимного согласования. Если условия благоприятствуют этой тяге к коллаборации, организация принимает форму *адхократии*.

Основная идея книги: единственной наилучшей структуры не существует; но в частности таковая может быть найдена, если параметры дизайна согласуются друг с другом и с ситуационными факторами, образуя гармоничную конфигурацию. Основные аспекты описанных нами конфигураций сведены в следующей таблице.

Табл. 2. *Параметры пяти конфигураций*

	<i>Простая структура</i>	<i>Механистическая бюрократия</i>	<i>Профессиональная бюрократия</i>	<i>Дивизиональная форма</i>	<i>Адхократия</i>
1	2	3	4	5	6
<i>Основной координационный механизм</i>	Прямой контроль	Стандартизация труда	Стандартизация квалификации	Стандартизация выпуска	Взаимное согласование
<i>Ключевая часть организации</i>	Стратегический апекс	Техноструктура	Операционное ядро	Срединная линия	Вспомогательный штат (наряду с операционным ядром в операц. адх.)
<b>Параметры дизайна:</b>					
<i>Специализация рабочих заданий</i>	Незначительная специализация	Значительная горизонтальная и вертикальная специализация	Значительная горизонтальная специализация	Некоторая гориз. и вертикальная специализация (между подразд. и штаб-квартирой)	Значительная горизонтальная специализация
<i>Обуче-</i>	Незначитель-	Незначитель-	Значитель-	Опреде-	Значитель-



<b>ние и индоктринация</b>	тельные обучение и индоктринация	тельные обучение и индоктринация	ное внимание обучению и индоктринации	ленное внимание обуч. и индоктринации (мен. подразделений)	ное внимание обучению
<b>Формализация поведения, бюрократическое/ органическое</b>	Незначительная формализация, органическое	Значительная формализация, бюрократическое	Незначительная формализация, бюрократическое	Значительная формализация (внутри подразд.), бюрократическое	Незначительная формализация, органическое
<b>Группирование</b>	Обычно функциональное	Обычно Функциональное	Функциональное и рыночное	Рыночное	Функциональное и рыночное
<b>Размеры организационных единиц</b>	Крупные	Крупные внизу, все остальные относительно невелики	Крупные внизу, все остальные относительно невелики	Крупные (наверху)	Все относительно небольшие
<b>Системы планирования и контроля</b>	Значительные планирование и контроль	Планирование действий	Незначительные планирование и контроль	Значительный контроль над исполнением	Ограниченное планирование действий (особ. в адм. адх.)
<b>Инструменты взаимодействий</b>	Незначительное число инструментов взаимодействий	Незначительное число инструментов взаимодействий	Инструменты взаимодействия в администрации	Незначительное число инструментов взаимодействий	Большое число инструментов взаимодействий
<b>Децентрализация</b>	Централизация	Ограниченная горизонтальная децентрализация	Горизонтальная и вертикальная децентрализация	Ограниченная вертикальная децентра-	Избирательная децентрализация

		ция		лизация	
<b>Функционирование:</b>					
<b>Стратегический апекс</b>	Вся административная деятельность	Регулирование, координация функций, разрешение конфликтов	Внешние связи, разрешение конфликтов	Стратегический портфель, контроль над результатами	Внешние связи, разрешение конфликтов, баланс нагрузки, мониторинг проектов
<b>Операционное ядро</b>	Неформальный труд, незначительная свобода действий	Однообразный, формализованный труд, незначительная свобода действий	Квалифицированный, стандартизированный труд, значительная индивидуальная автономия	Тенденция к формализации в силу дивизионализации	Отсеченный (в адм.адх.) или слившийся с административным труд в неформальных проектных группах (в операц. адх.)
<b>Средняя линия</b>	Незначительная	Развитая и дифференцированная; разрешение конфликтов, связь с персоналом, поддержка вертикальных потоков	Контролируемая профессионалами; значительное взаимодействие	Формализация стратегий подразделений, управление операциями	Значительная, но смешанная со вспомогательным персоналом; участвует в проектной деятельности
<b>Техноструктура</b>	Отсутствует	Развита для формализации труда	Незначительная	Развита в штаб-квартире для контроля над результатами	Небольшая и размытая в проектной деятельности

<i><b>Вспомогательный персонал</b></i>	Незначительный	Обычно развитый, что позволяет добиться снижения неопределенности	Развитый для поддержки профессионалов; структура механистической бюрократии	Разделен между штаб-квартирой и подразделениями	Сильно развит (особ. в адм. адх.), но размыт средним звеном в проектной деятельности
<i><b>Поток властных полномочий</b></i>	Значительный сверху	Значительный везде	Незначительный (за исключением вспомогательного персонала)	Значительный везде	Незначительный
<i><b>Поток регулируемой системы</b></i>	Незначительный	Значительный везде	Незначительный (кроме вспом. персонала)	Значительный везде	Незначительный
<i><b>Поток неформальных коммуникаций</b></i>	Значительный	Не поощряется	Значительный в администрации	Некоторый между штаб-квартирой и подразделениями	Значительный везде
<i><b>Рабочие созвездия</b></i>	Отсутствуют	Незначительные, особ. на нижних уровнях	Некоторые в администрации	Незначительные	Значительные везде (особ. в адм. адх.)
<i><b>Поток принятия решений</b></i>	Сверху вниз	Сверху вниз	Снизу вверх	Дифференцированный между штаб-кварт. и подразделениями	Смешанный, на всех уровнях
<b>Ситуационные факторы:</b>					
<i><b>Возраст и размер</b></i>	Обычно молодая и небольшая (первая	Обычно давно существующая и	Разные	Обычно давно существующая и	Обычно молодая (операц.

	стадия)	крупная (вторая стадия)		очень крупная (третья стадия)	адх.)
<b>Техниче- ская система</b>	Простая, но регулируемая	Регулируемая, но не автоматическая, не развитая	Не регулируемая и не развитая	Делимая или такая, как в мех. бюр.	Очень развитая, часто автоматизированная (в адм. адх.); нерегулируемая и неразвитая (в операц. адх.)
<b>Внешняя среда</b>	Простая и динамичная; иногда враждебная	Простая и стабильная	Сложная и стабильная	Относительно простая и стабильная; разнообразные рынки (особ. товарные и рынки услуг)	Сложная и динамичная; иногда неравноправная (в адм. адх.)
<b>Власть</b>	Контроль со стороны руков.; часто управляется владельцем	Технократический и иногда внешний контроль	Контроль профессиональных операторов	Контроль срединной линии	Контроль специалистов
<b>Модная/ немодная</b>	не модная	не модная	модная	Модная (особ. в промышленности)	очень модная

Любопытно, к каким выводам может привести нас модель Г. Минцберга применительно к предмету нашего интереса – российским холдинговым образованиям? Если абстрагироваться от конкретной отраслевой специфики, то не вызывает сомнения действие в отношении таких организаций гипотезы 1 (чем старше организация, тем более формализовано ее поведение). Действительно, холдинговая структура к моменту своего формирования наверняка

находится на довольно зрелой стадии своего жизненного цикла в смысле И. Адизеса<sup>13</sup> или Л.Грейнера<sup>14</sup>. А потому холдинговые структуры должны отличаться высокой степенью формализации их деятельности). Практика не даёт нам убедительных контрпримеров.

Довольно очевидно также выполнение в отношении холдинговых формирований условий гипотез 3, 4 и 5 (чем крупнее организация, тем сложнее ее структура; чем крупнее организация, тем больше средний размер ее организационных единиц; и, наконец, чем крупнее организация, тем сильнее формализовано ее поведение). Таким образом, мы должны наблюдать сложность структуры и большой средний размер организационных единиц. И здесь значимых контрпримеров не имеется.

Весьма часто действительной оказывается гипотеза 11 (чем разнообразнее рынки организации, тем больше она склонна к разделению на рыночно ориентированные организационные единицы). За редким исключением монохолдингов, оперирующих лишь на единственном рынке товаров (услуг), мы в действительности наблюдаем склонность холдингов к дивизионализации. Это наиболее естественная и наиболее частая схема организации для холдинговых структур.

Отечественная специфика вводит в действие гипотезу 12 (крайняя враждебность окружения вынуждает любую организацию к временной централизации структуры). Единственная оговорка, возможно, здесь уместная, состоит в том, что «временность» централизации может затягиваться на столь значительные интервалы времени (равные периодам враждебности окружающей среды, которую в отношении частного сектора народного хозяйства вполне можно признать перманентной), что не представляется отличить такую «временную» централизацию от «постоянной». И мы получаем сильную централизованность структуры.

И наконец, в отношении между корпоративным центром холдинга и его бизнес-единицами проявляются гипотезы 14 и 15 (чем жестче внешний контроль над организацией, тем более централизованной и формализованной является ее структура; стремление к власти членов организации приводит к излишней централизации структуры). Эти факторы только подтверждают уже выделенные нами выше специфические черты организационной структуры.

Таким образом, без особенного ограничения общности, мы можем сформулировать основные черты, присущие организационному дизайну отечественных холдинговых структур:

- **высокая степень формализации их деятельности;**
- **сложность структуры;**
- **большой средний размер организационных единиц;**
- **склонность к разделению на рыночно ориентированные организационные единицы;**
- **значительная централизация структуры.**

Напрашивается и второй, не менее интересный, вопрос: а какие в таком

случае базовые структурные конфигурации (по Минцбергу) должны быть характерны для российских холдинговых структур?

Исходя из проведенного анализа, видно, что базовой конфигурацией для холдинга, как правило, будет служить **дивизиональная форма**. При этом корпоративный центр, а также каждая из бизнес-единиц (дивизионов) будет представлять собою **механистическую бюрократию**.

---

<sup>1</sup> Г. Минцберг. Структура в кулаке: создание эффективной организации. / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. (H. Mintzberg. "Structure in Fives: Designing Effective Organization". Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1983).

<sup>2</sup> Stinchcombe, A.L. "Social Structure and Organizations", Chapter 4 in J.G. March, ed., *Handbook of Organizations*. Chicago, 111: Rand McNally, 1965.

<sup>3</sup> Galbraith, J.K., *The New Industrial State*. Boston: Houghton Mifflin, 1967.

Galbraith, J.K., *Designing Complex Organizations*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973.

Galbraith, J.K., "Matrix Organization Designs", *Business Horizons*, February 1971, pp. 9-40.

<sup>4</sup> Whisteer, T., "Organizational Research and the Strategist." Speech presented at conference on "Strategy and Structure", Stanford University December 1975.

<sup>5</sup> Bennis, W.G., «The Coming Death of Bureaucracy», *Think magazine*, November-December 1966, pp. 30-35.

<sup>6</sup> Lawrence, P.R., and J.W. Lorsch, *Organization and Environment*. Homewood, 111.: Richard D, Irwin, 1967.

<sup>7</sup> Rumel T., R.P., *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Cambridge, Mass.: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1974. – p. 149.

<sup>8</sup> Chandler, A.D., *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass.: The M.L.T. Press, 1962.

<sup>9</sup> Rumel T., R.P., *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Cambridge, Mass.: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1974. – p. 77.

<sup>10</sup> Perrow, C., "Is Business Really Changing?" *Organizational Dynamics*, Summer 1974, pp. 31-44.

<sup>11</sup> Bennis, W.G., and P.L. Slater, *The Temporary Society*. New York: Harper&Row, 1964.

<sup>12</sup> Toffler, A., *Future Shock*. New York: Bantam Books, 1970.

<sup>13</sup> Adizes I. *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, N.J., 1988

Adizes I. *Managing Corporate Lifecycles*. Prentice Hall: Paramus, N.J., 1999.

С.Р. Филонович, Е.И. Кушелевич. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность. «Социс», №10, 1996

<sup>14</sup> **Грейнер Л.** Эволюция и революция в процессе роста организаций. // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент(4), 2002.