

ФОРМЫ ИНТЕГРАЦИИ БИЗНЕСА: ВЗГЛЯД С ПОЗИЦИИ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ТЕОРИИ¹

Устюжанина Елена Владимировна

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: economreu@list.ru

В статье анализируются наиболее распространенные в настоящее время формы ведения бизнеса (унитарная, дивизиональная, адхократическая, модульная и сетевая), обсуждаются их сильные и слабые стороны. Обосновывается, что современная российская практика интеграции наукоемких компаний не учитывает ни складывающиеся на сегодняшний день в мире новые формы интеграции, ни позитивный советский опыт. Автором выделены основные недостатки организационного строения крупных российских интегрированных структур. Научная новизна представленной статьи заключается в использовании институциональной методологии для анализа существующей практики создания и управления крупными интегрированными комплексами. В частности, речь идет об исследовании возможности применения различных регулятивных систем (способов координации) деятельности участников таких структур.

Ключевые слова: интеграция, координация, организационная структура, унитарная структура, дивизиональная структура, адхократическая структура, модульная структура, сетевая структура, специфические активы.

FORMS OF BUSINESS INTEGRATION: VIEW FROM THE POSITIONS OF INSTITUTIONAL THEORY

Ustyuzhanina, Elena V.

Doctor of Economics, Professor, the Head of the Department for Economic Theory of the PRUE. Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: economreu@list.ru

The article analyzes the most popular forms of doing business, such as unitary, divisional, adhocratic, module and network and discusses their advantages and disadvantages. It is grounded that present day Russian practice of integrating science-intensive companies does

¹ Статья подготовлена по результатам исследования, проведенного при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований, проект № 15-06-02171.

not take into account either new forms of integration being developed in the world now or positive soviet experience. The author identifies the key drawbacks of organizational structure of big Russian integrated bodies. Scientific novelty of the article implies the use of institutional methodology for the analysis of the practice for creating and managing large institutional complexes. For example, it could be researching possibilities of using different regulatory systems (methods of coordination) of these structures participants.

Keywords: integration, coordination, organizational structure, unitary structure, divisional structure, adhocratic structure, module structure, network structure, specific assets.

Новая институциональная теория выделяет три основные формы организации иерархических структур: унитарную (*U*-форма), холдинговую (*H*-форма) и мультидивизиональную (*M*-форма).

Под унитарной формой организации бизнеса О. Уильямсон понимает традиционную организацию фирмы по функциональному признаку [5].

Холдинговая форма подразумевает объединение нескольких организаций на основе владения холдинговой компанией контрольными пакетами акций дочерних предприятий.

Мультидивизиональная форма отождествляется с созданием внутри корпорации полуавтономных подразделений, сформированных по рыночному (товарному или территориальному) признаку и наделенных определенной степенью хозяйственной самостоятельности.

Иными словами, на одном полюсе находится единая унитарная компания, на другом – группа компаний (холдинговая структура), а промежуточное положение занимает мультидивизиональная структура – еще вроде бы одно юридическое лицо, но уже построенное по федеративному признаку. Однако в описании О. Уильямсона и его последователей прослеживается некоторое внутреннее противоречие. Основное отличие мультидивизиональной формы от холдинговой заключается, по их мнению, в степени влияния штаб-квартиры на деятельность дивизионов: сильного в рамках *M*-формы и слабого в рамках *H*-формы. И тут мы сталкиваемся с неким смещением юридического и управленче-

ского или организационного критерия, поскольку сила влияния штаб-квартиры на деятельность дивизионов определяется не только правовыми основаниями их отношений, но и способом организации внутрикорпоративного распределения ресурсов. В рамках холдинговых схем владения отдельные дочерние общества могут быть превращены в производственные цеха (пункты продаж), а в рамках единого юридического лица дивизионам может быть предоставлена значительная самостоятельность.

По нашему мнению, в настоящее время можно выделить следующие идеальные, в веберовском смысле [1], конструкции организационных структур: унитарную, дивизиональную, адхократическую, модульную и сетевую.

Унитарная структура

Унитарная структура – это организация деятельности, основанная на непосредственном или опосредованном (через промежуточные уровни управления) подчинении всех служб и работников компании вышестоящим органам. Такая структура не исключает наличия специальных функциональных служб управления, возможность применения матричных схем организации деятельности, внедрения проектных или процессных методов управления.

Определяющими чертами этой структуры являются:

- четкие границы фирмы;
- доминирование стратегической вершины (центра) управления;

– делегирование части хозяйственных полномочий линейным руководителям более низкого уровня при сохранении сквозного характера подчинения;

– однонаправленность ответственности (снизу вверх).

Пример унитарной структуры представлен на рис. 1.

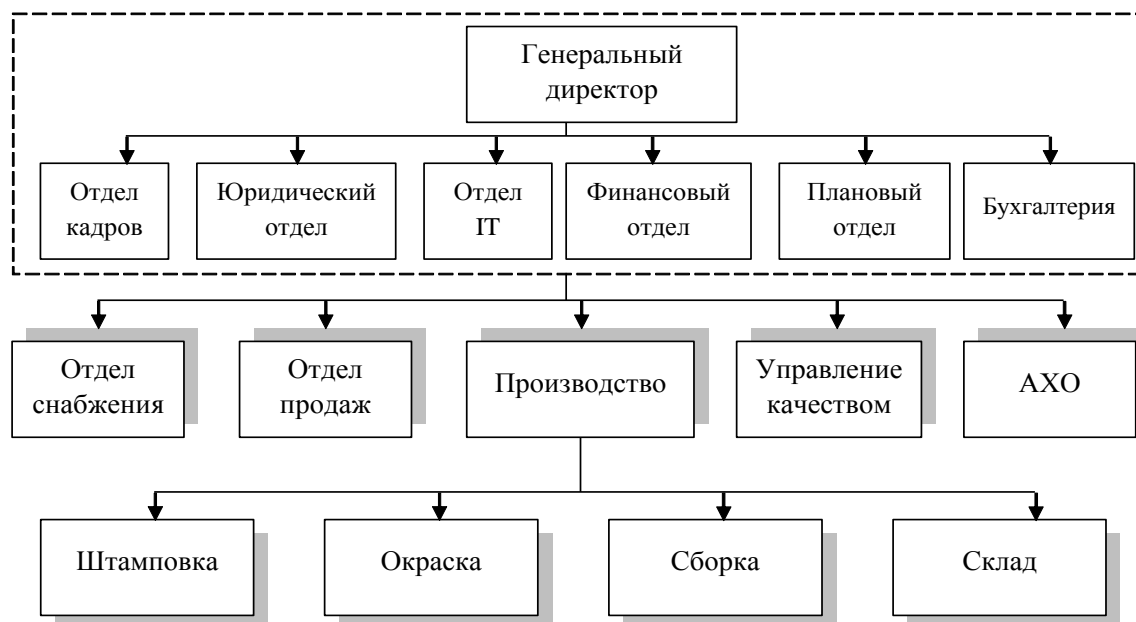


Рис. 1. Типичная унитарная структура

Основными недостатками такой структуры являются¹:

- невозможность непосредственного измерения вклада подразделений в общую прибыль корпорации;
- торг руководителей подразделений за общие ресурсы;
- стремление руководителей подразделений к максимизации своей доли в корпоративных инвестициях.

По мере роста компании эффективность деятельности в рамках унитарных структур снижается вследствие возрастания издержек администрирования (расходов на содержание административного аппарата и перегрузок в обмене информацией) и снижения возможностей адаптации к изменениям внешней среды. Наиболее естественная реакция на это – переход к дивизиональным структурам.

Дивизиональная структура

Дивизионализация означает, что в составе корпорации выделяются полуавтономные организационные единицы, руководители которых наделяются правом принятия самостоятельных хозяйственных решений. При этом самостоятельность (автономия) организационных единиц дивизиональной структуры может быть ограничена технологией производства, общей критической функцией или эффектом масштаба.

Дивизиональная структура – это организация деятельности, основанная на предоставлении хозяйственной автономии подразделениям (дивизионам) корпорации. Форма организационной иерархии – система вассалитета. Основное отличие системы вассалитета от свойственной унитарной структуре пирамиды полномочий – отсутствие сквозного подчинения и четкое разделение компетенций (вассал моего вассала – не мой вассал) [6].

¹ См.: Введение в институциональную экономику : учебное пособие / под ред. Д. С. Львова. – М. : Экономика, 2005.

Основные характеристики дивизиональной формы ведения бизнеса:

- хозяйственная автономия подразделений;
- четкое разделение компетенций между стратегической вершиной и руководством дивизионов;
- регламентация процессов взаимодействия;
- взаимный характер ответственности.

Преимуществами дивизиональной структуры являются:

- повышение адаптивности вследствие передачи полномочий принятия хозяйственных решений на более низкий уровень управления, владеющий непосредственной информацией о рынке и ресурсах дивизиона;

– возможность измерения эффективности хозяйственной деятельности организационных единиц – дивизионов.

К недостаткам дивизиональной структуры можно отнести рост управленческих затрат в результате дублирования управленческих функций; риск нарушения внутренней кооперации; риск оппортунистического поведения менеджмента дивизионов.

На рис. 2 представлена типичная дивизиональная структура транснациональной корпорации EADS (European Aeronautic Defence and Space Company). В нее входят четыре дивизиона: Airbus (гражданское самолетостроение), Eurocopter (вертолетостроение), EADS Astrium (космические корабли и спутниковая связь) и Cassidian (военный сектор).



Рис. 2. Типичная дивизиональная структура (EADS)

Дивизиональные структуры могут различаться между собой по нескольким критериям, основными из которых являются степень самостоятельности (автономии) дивизионов и количество уровней дивизионализации.

С точки зрения степени самостоятельности дивизионов можно говорить о существовании в рамках дивизиональной структуры трех форм организации деятельности: *H*, *M* и *Z*.

H-форма – это объединение под общим контролем портфеля самостоятельных

бизнесов, выделение дивизионов корпорации по рыночному (товарному) признаку с предоставлением им финансово-хозяйственной самостоятельности. В подавляющем большинстве случаев она существует в виде группы компаний, объединенных владением материнской компании акциями (долями) дочерних обществ. Такая конфигурация характерна для большинства крупных западных корпораций на первом уровне дивизионализации. В основу формирования дивизионов положен принцип разделения бизнесов. Дивизионы – центры инвестиций, руководство которых имеет право принимать решения как о рыночной стратегии, так и о направлениях вложения средств в рамках общих ограничений. Для Boeing – это разделение гражданского (Boeing Commercial Airplanes) и военного дивизионов (Boeing Defense, Space and Security), для EADS – выделение четырех дивизионов: Airbus; Eurocopter; EADS Astrium; Cassidian.

М-форма – это дивизионально организованная корпорация с крупной штаб-квартирой, оказывающей существенное влияние на деятельность полуавтономных подразделений. Она может существовать как в рамках единого юридического лица (АК «АЛРОСА»), так и в виде группы компаний. *М-форма* предполагает создание полуавтономных подразделений (дивизионов), сформированных в зависимости от типа продукта, торговой марки или по географическому признаку. Родоначальниками *М-формы* считаются П. С. Дюпон и А. П. Слоун, а фирмами-пионерами – Dupont и General Motors.

Основное отличие *М-* от *Н-формы* – ограничение хозяйственной самостоятельности дивизионов, которое проявляется в виде установления обязательного внутрикорпоративного задания и/или регулирования внутрикорпоративных цен. Дивизионы, лишённые права управления инвестициями, превращаются в центры прибыли.

Ограничение автономии может быть вызвано как объективными причинами –

значимая внутренняя кооперация (для вертикально интегрированных структур); наличие общего производства (для корпораций, реализующих собственную продукцию в разных географических сегментах рынка); существование критических функций (отдел исследования и развития для корпораций, работающих в сфере высоких технологий; централизованная закупка товара для торговых компаний); использование эффекта масштаба при организации вспомогательных подразделений, так и властными потребностями руководства.

Z-форма предполагает дивизионализацию с сохранением жесткой централизации управления и существенного ограничения автономии дивизионов. Ограничение проявляется в виде установления плановых заданий и лимитов расходования средств (бюджетирования).

Операционные компании де-факто превращаются в этом случае в производственные подразделения (центры затрат), выполняющие утверждаемые сверху планы производства. Они арендуют основные фонды и платят за это сейфовым компаниям, на балансе которых значится соответствующее оборудование; закупают сырье и материалы у внутренних посредников (или получают сырье по договору толлинга); продают свою продукцию посредническим организациям; в случае недостаточности средств привлекают кредиты, предоставляемые входящими в корпорацию финансовыми структурами, и т. д.

В зависимости от количества уровней дивизионализации различают корпорации двух- и трехзвенные. Двухзвенная схема построения корпораций была широко распространена в 50–60 гг. XX в. В 1970-е гг. по мере роста масштабов деятельности корпораций возникла необходимость увеличения уровней управления и изменения принципов организационной дифференциации. Товарное (территориальное) деление переместилось на нижний уровень. На верхнем уровне стала преобладать отраслевая (суботраслевая) дифференциация.

ция. Операционные компании стали подразделяться стратегическими зонами бизнеса. Произошел переход к трехзвенной структуре управления.

Примером компании с трехзвенной структурой управления является General Electric (GE). В конце 50-х гг. прошлого столетия компания GE, имеющая множество разнопрофильных подразделений, перешла от унитарной структуры к дивизиональной. Этот переход позволил компании за десять лет увеличить объем продаж вдвое. Однако к концу 1960-х гг. в General

Electric стало 200 дивизионов. Управление корпорацией сильно усложнилось. Объем продаж начал сокращаться. В начале 1970-х гг. была проведена очередная реорганизация. В компании было создано 43 промежуточных звена – стратегических хозяйственных центра (СХЦ), которым были подчинены 200 центров прибыли. В 2011 г. в составе GE осталось 4 стратегических хозяйственных центра.

Трехзвенные структуры могут быть построены на основе сочетания различных форм самостоятельности (таблица).

Возможные конфигурации трехзвенных структур

	Дивизионы первого уровня	Дивизионы второго уровня
ЗНМ	Центры инвестиций	Центры прибыли
ЗНЗ	Центры инвестиций	Центры затрат
ЗММ	Центры прибыли	Центры прибыли
ЗМЗ	Центры прибыли	Центры затрат

В настоящее время существуют корпорации, имеющие и двух-, и трехзвенную структуру управления. Как правило, выбор структуры определяется несколькими причинами [4]:

1) масштабами деятельности (чем больше количество рынков, на которых работает корпорация, тем более актуальной является децентрализация управления);

2) специфичностью рынков, на которых работает корпорация (чем больше различаются рынки и направления конкуренции, тем больше рыночных компетенций необходимо передавать на второй уровень управления);

3) историческими причинами (сложившимся балансом интересов);

4) модой (массовый переход крупных корпораций на трехзвенную структуру создает ощущение ее большей эффективности).

Адхократическая структура

Усложнение условий ведения бизнеса, прежде всего перенос центра тяжести в конкурентной борьбе в область новых знаний и новых решений, порождает не только внутреннюю дифференциацию корпораций – переход к дивизиональным струк-

турам, но и изменение представлений о компании как об организации, которая характеризуется четкими границами.

Сложные инновации требуют создания организаций, которые способны привлечь и объединить специалистов разных профессий во временно функционирующие проектные команды. Пользуясь термином, введенным Э. Тоффлером, можно сказать, что такие организации являются адхократическими (от лат. *ad hoc* – по случаю).

Адхократическая структура организации деятельности характеризуется размытостью границ как самой компании, так и ее структурных единиц (рис. 3). Размытость границ компании связана с тем, что значительная часть работников привлекается по договорам подряда на выполнение конкретного проекта. Большинство занятых – портфельные специалисты, не связывающие себя одним местом работы.

Размытость внутренней структуры определяется временным характером существования организационных единиц, создаваемых под реализацию конкретного проекта, выполнение конкретной работы. Большинство работников выполняют свои обязанности в составе временной целевой бригады (творческого коллектива), которая

распускается после выполнения поставленной задачи (реализации проекта). Наиболее очевидные примеры – проектные организации; кинопроизводство; консультационные и инжиниринговые фирмы; строительные компании, привлекающие специалистов на временной основе.

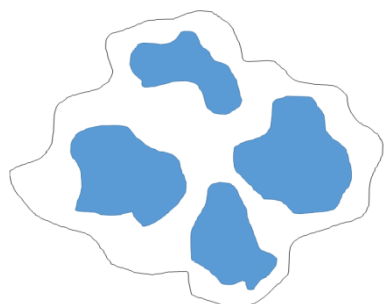


Рис. 3. Общий абрис адхократической структуры

Адхократия характеризуется незначительной формализацией поведения; горизонтальной специализацией, основанной на соответствующей подготовке сотрудников; взаимным согласованием как основным механизмом координации.

По мнению Минцберга [4], из всех форм ведения бизнеса именно адхократия демонстрирует наименьшее «почтение» к классическим принципам менеджмента, прежде всего единоначалию. Не имеет особого значения и система регламентов. Адхократия должна привлекать и наделять полномочиями экспертов – людей, которые приобрели знания и умения благодаря специальному образованию и подготовке.

Основными преимуществами адхократической структуры являются гибкость, нацеленность на новое, возможность привлечения специалистов в различных областях деятельности. Это обуславливает чрезвычайно высокий инновационный потенциал адхократических структур.

К числу недостатков данной структуры можно отнести высокие по сравнению с организациями, использующими классические структуры и стандартизированные технологии, издержки производства.

Еще один недостаток, который отмечают исследователи данных структур, связан

со спецификой корпоративной культуры адхократических организаций [7]. Главным лейтмотивом их деятельности является нацеленность на решение новых задач, тогда как на стадии зрелости рынка конкуренция между производителями разворачивается в первую очередь по таким параметрам, как цена, дизайн и связи.

Модульная структура

Модульная структура организации деятельности, как и адхократия, использует внешние по отношению к компании ресурсы для расширения своих возможностей и усиления своих позиций. Однако в этом случае отношения устанавливаются не с отдельными специалистами, а с формально независимыми фирмами. Формируется устойчивая группа компаний, объединенных между собой кооперационными связями, центральным звеном которой выступает компания-интегратор. Эта компания передает значительную часть направлений работы над совместным проектом самостоятельным организациям (фирмам-партнерам) и координирует их деятельность из своей штаб-квартиры. Такую структуру можно представить в виде центра, окруженного сетью компаний, связанных между собой долгосрочными контрактами (рис. 4).

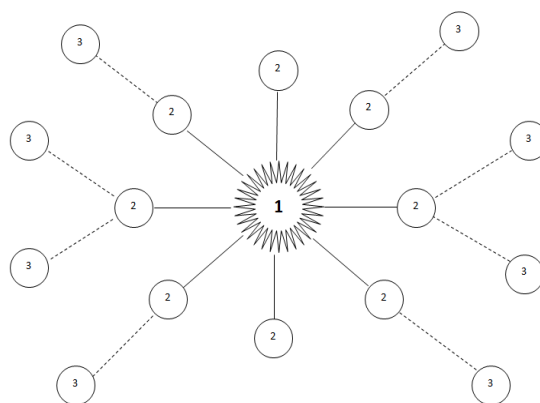


Рис. 4. Модульная форма:
1 – компания-интегратор; 2 – компании-партнеры;
3 – компании-субподрядчики

Головная организация (компания-интегратор) контролирует процессы, ко-

торые трудно воспроизвести другим, и перепоручает значительную часть видов деятельности субподрядчикам. Фирмы-партнеры используют при этом собственные идеи (интеллектуальную собственность) и собственные ресурсы (имущество, специалистов, оборудование, связи и т. д.).

Пионерами в области модульной формы организации бизнеса считаются автомобилестроительные компании Toyota и General Motors, которые активно использовали кооперационные связи с целью усиления своей рыночной позиции и экономии ресурсов.

Корпорация Boeing в проекте 787 использовала опыт японцев: в качестве ее поставщиков и субподрядчиков выступают более 3 500 фирм, расположенных в 45 штатах и 70 странах. Корпорация вынесла производство крыльев, основных частей фюзеляжа, стабилизаторов и системы шасси за пределы страны, оставив в Сиэтле лишь пункт финальной сборки. В прежние годы компания раз в десятилетие привлекала огромные инвестиции для создания нового самолета (проектирование и строительство завода с почти полным циклом производства). Сейчас она переложила большую часть этого бремени на поставщиков частей и компонентов. При этом сама корпорация представляет собой трехуровневую дивизиональную структуру.

Модульная структура предполагает использование аутсорсинга, но не сводится к нему. В общем случае на аутсорсинг могут быть переданы различные функции, в том числе ведение бухгалтерии, юридическое обслуживание, охрана, уборка помещений и т. д. Все это еще не означает, что мы имеем дело с модульной структурой, поскольку и компания-заказчик, и компании-исполнители могут быть легко заменены другими.

В модульной структуре фирмы-партнеры разрабатывают, производят и поставляют полуфабрикаты, комплектующие, готовые узлы и модули, изготовленные специально для конкретного проекта. Для этого они должны осуществлять

существенные вложения в проектирование, приобретение специального оборудования, отладку технологий. В результате мы имеем классическую форму гибридного соглашения, основанного на вложениях в специфические активы и соединяющего в себе рыночный и иерархический способы координации деятельности.

Основное отличие модульной структуры от дивизиональной – отсутствие владельческого контроля компании-интегратора над фирмами-партнерами. Связи здесь носят прежде всего кооперационный характер, а власть интегратора основывается не на участии в капитале партнеров, а на фундаментальной трансформации – превращении компании-интегратора в монополиста.

Фирмы-партнеры, которые вынуждены инвестировать значительные средства в разработку и организацию производства соответствующих модулей, заинтересованы в длительном сотрудничестве с интегратором.

Иными словами, власть, основанная на владельческом контроле, базируется на вложениях собственных средств холдинговой компании в уставные капиталы дочерних компаний, в то время как в модульной структуре власть интегратора имеет в своем основании вложения фирм-партнеров. Для компании-интегратора модульная структура позволяет существенно экономить как финансовые, так и временные ресурсы.

Одной из модификаций модульной формы является выстраивание цепочек кооперации, в которых компания-интегратор выступает не производителем финальной продукции (заказчиком узлов, деталей, комплектующих и т. п.), а организатором поставок. В этом случае фирмы-партнеры, включенные в цепочку кооперации, становятся заложниками не только своих вложений в специфические активы, но и сложившегося разделения труда (отверточная сборка автомобилей, поставка авионики для воздушных судов, передача

корпусов морских судов для комплектации в Голландию).

К числу достоинств модульной структуры можно отнести ее гибкость, возможность привлечения большого количества ресурсов и повышения качества финальной продукции за счет объединения сил. Для компании-интегратора модульная структура позволяет существенно экономить как финансовые, так и временные ресурсы.

Слабыми сторонами модульных структур являются ослабление контроля над процессами, протекающими в границах фирм-субподрядчиков, и риск оппортунистического поведения фирм-партнеров.

Сетевая структура

Сетевые структуры¹ похожи на модульные характером связей (долгосрочная кооперация), но отличаются отсутствием ярко выраженного центрального звена – компании-интегратора.

Сетевая структура организации деятельности представляет собой группу (сеть) компаний, объединенных общностью экономических интересов, но не имеющих единого центра управления совместной деятельностью. Это структура, которая состоит из некоторого множества взаимодействующих организаций, связанных между собой выгодностью сотрудничества, долговременными кооперационными и информационными связями (рис. 5). Она характеризуется наличием нескольких самостоятельных центров принятия решений (в различных областях совместной деятельности) и центров координации взаимодействия.

В качестве примера сетевой структуры организации бизнеса можно привести первоначальное объединение европейских

авиастроительных компаний на основе добровольной интеграции – зарождение корпорации Airbus.

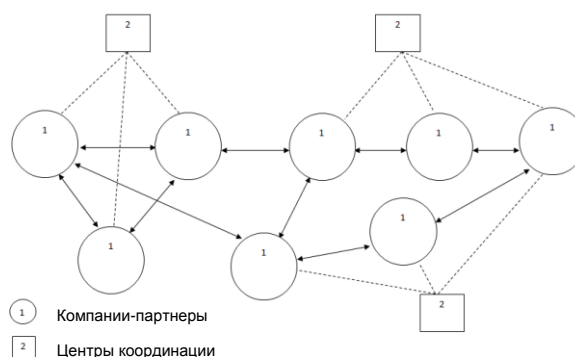


Рис. 5. Схема взаимодействия в рамках сетевых структур

Формирование Airbus началось в середине 60-х гг. XX в. Сравнительно небольшие европейские авиастроительные компании уже не могли конкурировать с американскими гигантами: Boeing, MacDonnell Douglas и др. В 1965 г. на Парижском авиасалоне представители ряда европейских компаний обсудили необходимость совместной разработки нового воздушного судна. Для реализации проекта была создана группа HBN 100 (Hawker Siddeley/Breguet/Nord). К 1966 г. к этой группе присоединилась Sud Aviation, затем Aérospatiale, Arbeitsgemeinschaft Airbus и позже Deutsche Airbus. 18 декабря 1970 г. Airbus Industrie был официально учрежден в качестве Economic Interest Group, или GIE (договор о совместной деятельности). Aérospatiale и Deutsche Airbus получили по 36,5% долей в производстве работ, Hawker Siddeley – 20% и Fokker-VFW – 7%. Позже к группе присоединились испанская CASA и British Aerospace. В середине 1980-х гг. стало ясно, что Airbus – уже не временное образование, и целесообразно изменение его организационно-правовой формы. Однако это изменение затянулось во времени. Только в 2000 г. Airbus Industrie GIE было преобразовано в Airbus Société par actions simplifiée (Airbus SAS) – акционерное общество. 35 лет постоянного согласования позволило отработать уникальные техно-

¹ Слово «сеть» может использоваться в разных смыслах, например, сетевые магазины, сетевые формы обслуживания. При этом имеется в виду просто географическое покрытие территории отдельными ячейками – сетью опорных пунктов, объединенных либо владельческим контролем (дивизиональная форма), либо единым управлением (логочные формы торговли в рамках унитарных структур).

логии взаимодействия партнеров по бизнесу. В настоящее время Airbus входит в состав дивизиональной структуры EADS.

К числу основных причин возникновения сетевых структур можно отнести:

– отношения солидарности, доверия и взаимной выручки как основы снижения транзакционных издержек;

– защиту от неопределенности институциональной среды путем замещения законодательных актов внутренними нормами;

– сравнительные преимущества во взаимодействии с внешним миром за счет объединения ресурсов и/или усиления рыночной власти.

В настоящее время можно выделить следующие формы существования сетевых структур:

1) *устойчивые группы компаний, образовавшиеся в ходе долгосрочного сотрудничества*. Отношения доверия, сложившиеся в ходе длительного взаимодействия, минимизируют транзакционные издержки (издержки поиска и оценки информации, спецификации и защиты прав). В то же время выход из сложившихся цепочек кооперации связан с резким возрастанием транзакционных издержек;

2) *компании, объединенные договором о совместной деятельности (простого товарищества)*. По договору простого товарищества двое или несколько лиц (товарищей) обязуются соединить свои вклады и совместно действовать без образования юридического лица для извлечения прибыли или достижения иной, не противоречащей закону цели (ст. 1041 ГК);

3) *фирмы, связанные отношениями коммерческой концессии (франчайзинга)*. По договору коммерческой концессии одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс принадлежащих правообладателю исключительных прав, включающий право на товарный знак (ст. 1027 ГК);

4) *стратегические альянсы (добровольная централизация отдельных властных полномочий с целью усиления рыночной позиции)*: авиакомпании, предлагающие «длинные маршруты»; альянсы магазинов и организаций обслуживания, предлагающие общие накопительные скидки;

5) *национальные анклавыведения бизнеса – национальные диаспоры на российских рынках*.

Перечисленные формы организации бизнеса не являются взаимоисключающими. В дивизиональной структуре некоторые дивизионы могут быть унитарными организациями, а некоторые – адхократическими. Корпорация может быть выстроена как дивизиональная структура, а ее штаб-квартира одновременно выполнять функции компании-интегратора для модульной структуры (компания Boeing). В состав сетевой структуры (стратегического альянса) могут входить крупные дивизионально организованные корпорации.

Отечественная практика

Советский опыт

Наша страна имеет позитивный опыт управления интегрированными наукоёмкими структурами – организация военно-промышленного комплекса (ВПК) Советского Союза. В основе системы управления ВПК лежали следующие принципы:

а) подчинение КБ и серийных заводов единому управляющему центру – отраслевому министерству;

б) конкуренция конструкторских коллективов на стадии разработки и создания опытных образцов новой техники;

в) назначение по результатам конкурса ответственного исполнителя нового проекта;

г) маневрирование имеющимися производственными мощностями, в том числе строительство новых;

д) создание кооперационных цепочек (юбок кооперации) под каждый новый проект.

Если описывать данную структуру во введенных нами терминах, то отраслевые

министерства с подчиненными им предприятиями представляли собой двух- или трехзвенную дивизиональную структуру. В качестве примера двухзвенной системы управления можно привести Министерство авиационной промышленности, в непосредственном подчинении которого находились и конструкторские бюро, и серийные заводы. Трехуровневые структуры были характерны для отраслей, где существовали промежуточные уровни управления (главки) или большая часть предприятий была объединена в научно-производственные объединения (НПО).

На верхнем уровне дивизионализации четко прослеживалась М-форма, поскольку в качестве основного распределителя ресурсов выступало отраслевое министерство. На втором уровне дивизионализации существовали как М-формы (главки), так и Z-формы (НПО). Иными словами, в условиях сильного контроля со стороны головной организации (министерства) количество уровней управления не превышало двух (трехзвенная структура). При этом существовало сочетание проектного подхода на стадии разработки и организации серийного производства новой техники и функционального управления на стадии серийного производства.

Современная российская практика

В последние годы в российской экономике осуществляются масштабные процессы объединения и передачи под государственный контроль компаний, работающих в сфере высоких технологий. Несмотря на определенное противоречие принципам рыночной саморегуляции, принудительное объединение помогает концентрировать ресурсы на значимых направлениях развития и снимает риски избыточной конкуренции российских наукоемких компаний как на мировом рынке, так и на рынке государственных заказов. Кроме того, исследования показывают, что доля отраслевой выручки, направляемой на исследования и разработки, достигает максимума, когда четыре крупнейших участ-

ника отраслевого рынка контролируют около 50% этого рынка [3].

На рис. 6 представлено типичное многоярусное строение российской государственной корпорации. Например, ГК «Ростехнологии» владеет 100% акций ОАО «Оборонпром», которое владеет 100% акций ОАО «Объединенная двигателестроительная корпорация» и ОАО «Вертолеты России». ОАО «Вертолеты России» владеет контрольным пакетом акций ОАО «Казанский вертолетный завод». Но у КВЗ тоже есть дочки. Это многоярусные мультидивизиональные структуры, основанные на владельческом контроле, бюрократической форме управления и бюджетном планировании. Государственное финансирование создаваемых пирамидальных структур обычно осуществляется через головной холдинг. Зачастую головной холдинг (субхолдинг) выступает и в роли поставщика продукции (работ, услуг) по контрактам.

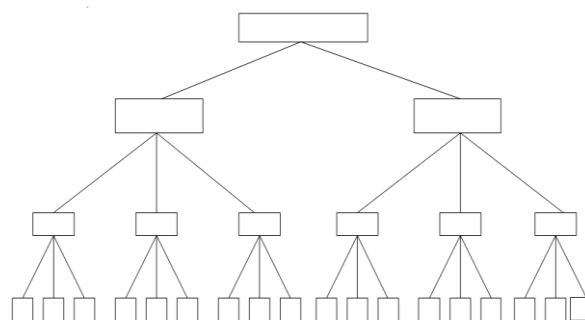


Рис. 6. Пирамидальное строение государственной корпорации

Недостатки данной схемы организационного строения:

1. Многоярусные структуры управления приводят к росту издержек администрирования, включая издержки на содержание аппаратов всех уровней управления, издержки коммуникации (сбора, обмена и переработки информации) между многочисленными уровнями и издержки рассогласования интересов.

2. Длинные цепочки владения и контроля создают помехи в движении информации, снижают скорость и информаци-

онную обеспеченность принятия управленческих решений.

3. Длинные цепочки финансирования увеличивают риски оппортунистического поведения и снижают эффективность расходования бюджетных средств.

4. Пирамидальное строение с разделенным соподчинением препятствует активному трансферту знаний, технологий и инноваций между дивизионами.

5. Экономия издержек за счет объединения КБ и сокращения дублирующих функций ведет к ограничению разнообра-

зия, а следовательно, и потенциала будущего развития.

6. Вертикальная интеграция ведет к монополизации производства отдельных полупабрикатов и комплектующих, что в свою очередь увеличивает издержки производителей финальной продукции.

Возникает вопрос: почему, проводя крупные интеграционные преобразования, наши реформаторы предпочитают ориентироваться на западный опыт середины XX в., вместо того чтобы изучать свой собственный положительный опыт, а также современные формы интеграции?

Список литературы

1. Вебер М. История хозяйств // Избранные произведения. – М. : Прогресс, 1990.
2. Дафт Р. Теория организации. – М. : ЮНИТИ, 2009.
3. Дементьев В. Е. Роль фирм разных размеров на отдельных фазах длинной волны // Экономика и математические методы. – 2012. – Т. 48. – № 4. – С. 33–46.
4. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб. : Питер, 2004.
5. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. – СПб. : Лениздат, 1996.
6. Устюжанина Е. В., Евсюков С. Г., Петров А. Г. Организационное строение крупных корпораций как фактор стимулирования (сдерживания) их инновационного развития // Национальные интересы. Приоритеты и безопасность. – 2013. – № 32 (221). – С. 10–32.
7. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб. : Питер, 2012.

References

1. Veber M. Istoriya khozyaystv [History of Economies], *Selected works*. Moscow, Progress, 1990. (In Russ.).
2. Daft R. Teoriya organizatsii [Theory of Organization]. Moscow, UNITI, 2009. (In Russ.).
3. Dementiev V. E. Rol' firm raznykh razmerov na otdel'nykh fazakh dlinnoy volny [The Role of Firms of Different Sizes at Certain Phases of Long Wave], *Ekonomika i matematicheskie metody* [Economics and Mathematic Methods], 2012, Vol. 48, No. 4, pp. 33–46. (In Russ.).
4. Mintsberg G. Struktura v kulake: sozдание effektivnoy organizatsii [Structure in a Fist: Developing an Efficient Organization]. Saint Petersburg, Piter, 2004. (In Russ.).
5. Williamson O. I. Ekonomicheskie instituty kapitalizma. Firmy, rynki, «otnoshencheskaya» kontraktatsiya [Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, 'Relations' Contraction]. Saint Petersburg, Lenizdat, 1996. (In Russ.).
6. Ustyuzhanina E. V., Evsyukov S. G., Petrov A. G. Organizatsionnoe stroenie krupnykh korporatsiy kak faktor stimulirovaniya (sderzhivaniya) ikh innovatsionnogo razvitiya [Organizational Structures of Large Corporations as a Factor of Stimulating (Restraining) their Innovation Development], *Natsional'nye interesy. Prioritety i bezopasnost'* [National Interests. Priorities and Security], 2013, No. 32 (221), pp. 10–32. (In Russ.).
7. Sheyn E. Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo [Corporate Culture and Leadership]. Saint Petersburg, Piter, 2012. (In Russ.).