



Генри Минцберг

Классика  
менеджмента

# Как на самом деле устроены организации

7 типов организационных структур.  
Механизмы и принципы  
координации

Классика менеджмента

Генри Минцберг

**Как на самом деле  
устроены организации: 7  
типов организационных  
структур. Механизмы и  
принципы координации**

«Альпина Диджитал»

2023

УДК 658.1  
ББК 65.290-21

## **Минцберг Г.**

Как на самом деле устроены организации: 7 типов организационных структур. Механизмы и принципы координации / Г. Минцберг — «Альпина Диджитал», 2023 — (Классика менеджмента)

ISBN 978-5-00-630767-4

Мы живём внутри организаций – работаем в них, зависим от них, сталкиваемся с их решениями каждый день. Но почти никогда не понимаем, как они устроены на самом деле. Генри Минцберг, один из главных теоретиков менеджмента, собрал более 50 лет исследований и опыта, чтобы наконец объяснить это просто и ясно. Он показывает: не существует «идеальной структуры» – компании устроены по-разному, и у каждой есть своя логика. В книге – система из типов организаций и сил, которые ими управляют. Она помогает увидеть, почему в одних компаниях всё работает, а в других – нет, почему решения тормозятся, команды конфликтуют, а стратегии не реализуются. Это книга не о теории, а о понимании. О том, как увидеть, что происходит внутри любой организации – и начать с этим работать.

УДК 658.1  
ББК 65.290-21

ISBN 978-5-00-630767-4

© Минцберг Г., 2023  
© Альпина Диджитал, 2023

# Содержание

Предисловие к русскому изданию	9
Введение	12
Глава 1	14
Конец ознакомительного фрагмента.	17

# Генри Минцберг

## Как на самом деле устроены организации: 7 типов организационных структур. Механизмы и принципы координации

Знак информационной продукции (Федеральный закон № 436–ФЗ от 29.12.2010 г.)



Переводчик: *Иван Богданов*  
Научный редактор: *Сергей Турко*  
Главный редактор: *Сергей Турко*  
Руководитель проекта: *Анна Деркач*  
Арт-директор: *Юрий Буга*  
Корректоры: *Елена Чудинова, Евгений Яблоков*  
Верстка: *Максим Поташкин*  
Верстка ePub: *Юлия Юсупова*

© 2023 by Henry Mintzberg  
First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., Oakland, CA, USA. All Rights Reserved.  
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2026  
© Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2026

\* \* \*

Генри Минцберг

# Как на самом деле устроены организации

7 типов организационных структур.  
Механизмы и принципы координации

*Перевод с английского*

АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР

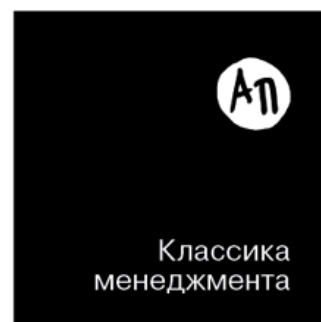
Москва, 2026

В книге упоминаются социальные сети Instagram и/или Facebook – продукты компании Meta Platforms Inc., деятельность которой по реализации соответствующих продуктов на территории Российской Федерации запрещена как экстремистская.

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

*Посвящаю эту книгу Дэлси,  
с которой мы вместе —  
наконец-то!*



## Предисловие к русскому изданию

Практически все управленческие проблемы так или иначе связаны с организационной структурой, то есть с тем, как сгруппированы отделы в более крупные подразделения, как выстроены горизонтальные взаимодействия между ними в ходе создания продукта, как построена система показателей эффективности в компании, ведь эти показатели обычно относятся к деятельности конкретной структурной единицы – отдела, дивизиона или команды. Систему можно выстроить так, что между двумя прежде нормально взаимодействующими отделами возникнет конфликт интересов – например, если показатели эффективности одного начнут конфликтовать с показателями другого, отделы станут перетягивать друг у друга ресурсы и возникнет конфликт, который не решается никакими командными взаимодействиями, пока не будут нормализованы KPI.

В японском трактате о бусидо «Хагакурэ» есть мудрый совет: выиграть битву можно, если навязать противнику ритм, возмущающий его дух. В организационном мире ритм (то есть культура, способ управления, общения и пр.), например, творческих подразделений – дизайна, маркетинга, НИОКР – разительно отличается от ритма бухгалтерии или юридического отдела либо отдела продаж, и это надо учитывать при организации их взаимодействия. У руководителей тоже есть свой сложившийся ритм работы, и, когда в отдел с одним ритмом (например, плановым и размеренным) приходит руководитель с кардинально другим (например, сумбурным, маскирующимся под творческий), притереться им будет непросто.

Если подчинить маркетинг финансовой службе (а такое бывало), конфликт возникнет просто в силу несовместимости ритмов: размеренная и регламентированная работа финансов будет совершенно непонятна творческому хаосу рекламщиков и пиарщиков, и наоборот. Разница в ритмах может быть и не такой явной, но, если люди ее чувствуют, это придется учитывать, тут важна субъективная оценка. В одном театре свой ритм, в другом – другой, так как там просто разные художественные руководители. Такие структуры очень персонально ориентированные, и уход руководителя обычно ведет к полной перестройке режима работы всего театра. А заменить директора универсама – проще простого, подчиненные могут даже этого и не заметить. Разные виды организаций – разные способы координации работ, разные структуры, разный подход к централизации или децентрализации, стандартизации или степени свободы, разная степень влияния личности руководителя. Спутать театр с цементным заводом кажется невозможным, но в подходах к оптимизации их работы это не такая уж редкость, ведь ротация руководителей с производства в науку и из муниципалитетов в авиастроение – дело привычное, с соответствующими последствиями.

Стоит ли централизовать или децентрализовать ИТ-функции, курьерскую службу, службу закупок или HR? Очень легко посчитать выгоды от экономии на централизации, но очень сложно оценить потери от утраты индивидуального подхода: не всем клиентам подходит логика работы как в «Макдоналдсе». В то же время каждому отделу иметь своего дизайнера или юриста – роскошь, которая может компании стоить весьма дорого. Нужно искать баланс.

Слияния и поглощения – еще одна сфера, где понимание устройства организаций требует особой глубины, иначе не было бы такого количества попыток «прививок кактуса на березу», то есть объединения компаний с совершенно разными культурами в надежде, что какое-то волшебное решение непременно найдется.

Пока Генри Минцберг не написал «Структуру в кулаке», а потом ее существенно не обновил – и эту книгу вы держите в руках, усилия руководителей по изменению организационной структуры во многом напоминали желание излечить болезнь кровопусканием без понимания анатомии и физиологии. Но теперь у каждого руководителя есть инструментарий для создания пусть не идеальной (об этом надо забыть навсегда) организации, но хотя бы такой, кото-

рая умело и творчески купирует дисбаланс одного способа структуризации или координации работ другим.

Минцберг напоминает: «Волшебной формулы для группировки должностей и подразделений не существует – есть лишь набор вариантов, каждый из которых предполагает отказ от одних преимуществ в пользу других». А чтобы понимать все эти варианты и подходить к структурированию организации творчески, а не слепо копируя чужие примеры, следуя моде, маскирующейся под долгосрочный тренд, – например, на бирюзовые организации или холократию, – нужно овладеть очень простым инструментарием, который профессор Минцберг и приводит в этой книге.

Вы узнаете, что существует шесть способов координации работ, то есть шесть вариантов обеспечить сначала разделение труда на элементы (ведь иначе нам не нужна была бы организация – мы бы все сделали сами), а потом собрать результаты труда разных специалистов в едином продукте, который мы предлагаем рынку: взаимное согласование, прямое управление, стандартизация рабочих процессов, стандартизация результата, стандартизация знаний и навыков, стандартизация норм. Именно эта шестерка способов поможет вам дать ответ на вопрос, двигаться к централизации или децентрализации, формализации или свободе в каждом конкретном отделе или бизнес-процессе.

Разобравшись в способах координации, вы навсегда забудете про магическую формулу нормы управляемости, то есть предельного числа подчиненных на одного руководителя –  $7 \pm 2$ : она применима только к прямому управлению. А если ваша работа координируется через стандартизацию рабочих процессов, знаний и навыков, подчиненных у руководителя может быть и пара десятков, и даже 110 человек, как в большом симфоническом оркестре. Согласитесь, что 110 и 7 – весьма большая разница, которую можно объяснить только изменением способа координации.

Стандартизация рабочих процессов и стандартизация знаний и навыков – очень привлекательные способы снижения нагрузки на руководителя, но главное – не увлекаться и не стандартизировать вообще всё, ведь каждый день подкидывает новые проблемы, и процедуры, призванные решать прошлые проблемы, начнут блокировать новые инициативы, и руководителю придется опять подключаться к прямому управлению.

Еще несколько слов про прямое управление. Оно исторически возникло в ответ на усложнение взаимного согласования, когда людей стало так много, что обсудить все со всеми стало сложно и проще было выделить одного, которому делегировались руководящие функции. В этом смысле работа руководителя ничуть не отличается от любой другой профессиональной деятельности, просто ее предметом является координация работы других, а не защита свидетеля или операция на аппендиците. То есть руководитель – не всевидящий царь и бог, не великий провидец, он просто выполняет работу по координации. А к такого рода деятельности должна быть предрасположенность, как и к любой другой. Это означает, что руководителем может быть далеко не каждый. Собственно, как электриком или библиотекарем.

Организации могут быть структурированы как цепи, узлы, сети или представлять собой не сильно связанный между собой набор частей. В зависимости от доминирования одного способа координации работ возникает четыре базовые организационные формы: лидерская, программируемая, профессиональная и проектная. Добавив к пониманию организаций четыре базовые силы – консолидацию, эффективность, профессионализацию и коллаборацию, – по одной доминирующей силе для каждой из четырех форм и три дополнительные силы, которые могут проявляться во всех формах, – силу дистанции, силу культуры и силу конфликтов, – мы поймем механизмы, действующие в трех оставшихся формах организации: дивизиональной, корабле-сообществе и политической организации. Вместе с шестью способами координации работ все эти вещи дадут руководителю необходимый минимум конструктора LEGO, который поможет решать множество из постоянно возникающих организационных проблем.

Минцберг приводит много примеров организаций, которые построены как гибридные структуры, то есть сочетают совершенно разные способы группировки подразделений или координации работ. Руководители таких гибридных организаций не стали рабами какой-то методологии, а творчески комбинируют самые разные модели и методы управления, понимая, что управление – это сочетание науки, искусства и ремесла.

Автор учит нас тому, что хуже непонимания хитросплетений организационного дизайна может быть только одно – вера, что вы нашли волшебное решение, применимое для всей компании. И вот тогда в угоду новообретенному методу полетят пух и перья. Руководителям, как и врачам, следует помнить золотое правило: «Не навреди!» А не навредить в вопросах построения организационной структуры нам поможет главный инструмент руководителя всех времен и народов – здравый смысл. И немного теории от уважаемого профессора Минцберга.

*Сергей Турко,*

*кандидат экономических наук,*

*главный редактор издательства «Альпина Паблишер»*

## Введение

В 1979 г. вышла моя книга «Структурирование организаций: Синтез исследований» (The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research) – 512 страниц мелким шрифтом. Из всех моих книг эта – самая любимая: цельная, стройная, с отличным повествовательным ритмом. Она же оказалась и самой востребованной, особенно ее сокращенная версия, вышедшая в 1983 г. под названием «Структура в кулаке», – в ней изложены те же идеи, но объем ее сократился до 312 страниц.

Теперь я решил переработать и обновить эту сокращенную книгу, сделав акцент не столько на научных составляющих менеджмента, сколько на личном опыте изучения организаций. Тогда моя задача состояла в том, чтобы систематизировать разрозненные научные труды – их накопилось немало, но все они существовали сами по себе. Мои книги навели в этом хаосе порядок. Однако потребность в глубоком понимании принципов устройства организаций по-прежнему актуальна и для практиков, и для преподавателей. Ведь организации повсюду, мы все имеем с ними дело во всех аспектах нашей жизни.

Поэтому, опираясь на фундамент «Структуры в кулаке», я собрал здесь полувековой опыт – свой собственный и все ценное, что удалось почерпнуть у других. Получилось «Как на самом деле устроены организации: 7 типов организационных структур. Механизмы и принципы координации». В отличие от прошлых книг, ссылок стало меньше, и многие из них давние, за что я ни в коем случае не собираюсь просить прощения. Хорошие идеи, как хорошее вино, с годами становятся только лучше. То же касается и историй – в книге вы найдете много старых, проверенных временем кейсов, но и новых тоже хватает.

Меня больше знают как теоретика менеджмента, но в глубине души я прежде всего теоретик организаций. Почти всю свою трудовую жизнь я посвятил попыткам понять этих диковинных созданий. Как хороший шахматист может в разгар чужой партии сесть за доску и быстро оценить ситуацию, так и я после стольких лет наблюдений, консультирования и жизни в организациях чувствую их нутром, едва переступив порог: улавливаю культуру, состояние, даже какой-то неуловимый дух данного места.

Только представьте, сколько опыта, сколько историй можно собрать за столетия! Помню, читал в одном фантастическом рассказе о человеке, который сошел с ума, потому что каждый раз, проходя мимо кошеного газона, слышал крики травы. Я, к счастью, еще не спятил, но рядом с любой организацией как будто бы слышу крики – иногда радостные, иногда отчаянные.

Книги, как и все остальное в наши дни, создаются отдельными людьми, но при поддержке организаций. Поэтому я выражаю свою особую благодарность университету Макгилла и, в частности, нашему декану Иоланде Чан за ее огромную поддержку. Также хочу поблагодарить издательство Berrett-Koehler, особенно Нила Майетта, помогавшего мне в работе над этой книгой, и Стива Пирсанти.

Но главное – это сердечная поддержка огромного числа других замечательных людей. Дулси Наймер вложила в эту работу невероятно много – и душевных сил, и материальных ресурсов. Санта Баланка-Родригес за четверть века нашего сотрудничества становится только лучше как помощник – буквально день ото дня. Джеремиа Ли с самого начала помогла определить концепцию книги. Джефф Кулик был замечательным рецензентом. Алекс Андерсон своей дотошностью идеально компенсировал мою небрежность. Чарльз Марфул спас меня от катастрофы с главами 2–6. Ларс Грот дал такие подробные комментарии, что удалось прояснить множество спорных моментов. Саку Мантере оказал бесценную помощь с главой 20. Превосходно поработали Дэвид Питти и Эшли Ингрэм, безупречно отредактировала текст Эми Смит Белл, очень помогла с редакторскими советами Сюзан Минцберг, великолепные схемы создал

Дэйв Дадли. Особую помощь в разных вопросах оказали также Ханье Мохаммади, Карл Мур и П. Д. Хосе.

## Глава 1

### Организации окружают нас повсюду

Сколько организаций встретится вам сегодня? Если я скажу – 10, это будет преувеличением? Начнем с утра. Первым делом вы проверяете электронную почту – эту возможность вам предоставили производитель телефона и интернет-провайдер. Затем вы садитесь завтракать. Ваша еда появилась благодаря фермерам, предприятиям пищевой промышленности и продуктовым магазинам, а также авиакомпаниям и другим перевозчикам. Потом едете на работу – в компанию, госучреждение или НКО, а может, в университет учиться. Выбор средства передвижения у вас небольшой: либо общественный транспорт, обслуживаемый транспортной компанией, либо собственный автомобиль, на котором вы поедете по дороге, которую патрулирует полиция и обслуживает муниципалитет. После обеда в столовой вы направитесь в банк или в спортзал на тренировку. Вернувшись домой, вы проверите какой-то факт в «Википедии» при помощи Google, потом посмотрите новости по телевизору, а затем возьмете в руки эту книгу, напечатанную в издательстве (автор – это я, но я не организация). Получается минимум 15 организаций – а сколько еще я пропустил?

Мы рождаемся в больнице, а хоронят нас специальные похоронные бюро. И на всем нашем пути от рождения до смерти нас еще учат, нанимают на работу, развлекают и доводят до белого каления. Организации повсюду. Но что мы о них знаем?

Если вы хотите разобраться в себе, в своих тревогах или еще в чем-то, вы обязательно пойдете в книжный магазин и купите там книгу на интересующую вас тему. Если вас интересует экономика, вы подпишетесь на блог экономиста – там всегда можно найти свежие новости и мнения экспертов. Однако **между нашим внутренним миром и внешней средой, в которой важную роль играет экономика, есть еще кое-что: организации. Где же нам узнать, как на самом деле устроены эти социальные образования?** (Кстати, ключевые идеи этой книги выделены **жирным** шрифтом.)

В этом вам поможет «Как на самом деле устроены организации». Наконец-то!

### ЧТО ВООБЩЕ ТАКОЕ ЭТА ВАША ОРГАНИЗАЦИЯ?

Представьте, что семилетний ребенок спрашивает у вас: «А что это такое – организация? Что такое Google? И как организация может быть кока-колой?» Как ему ответить? Что организация – это здание? Логотип на зарплатных ведомостях сотрудников? Обычную колу в магазине увидеть можно, а где посмотреть на Соса-Сола целиком? Добро пожаловать, дорогие детишки – а также их родители, – в загадочный мир организаций.

#### **ПРЕЖДЕ ЧЕМ ДВИГАТЬСЯ ДАЛЬШЕ, ДАВАЙТЕ ДАДИМ ПАРУ ФОРМАЛЬНЫХ ОПРЕДЕЛЕНИЙ.**

**В организации коллективы людей трудятся для достижения общей цели.** Если объяснять семилеткам и всем, кто постарше: организация – это когда группа людей работает по определенным правилам, чтобы что-то сделать. **А структура организации – это система отношений, которая позволяет людям действовать как единое целое.**

Теперь давайте взглянем на картину целиком – посмотрим на все разнообразие существующих организаций. На рисунке 1.1 организации распределены по трем секторам: госучреждения, компании из частного сектора и смешанные объединения, в основном построенные вокруг сообществ (они принадлежат либо их членам, как кооперативы, либо вообще никому – благо-

творительные фонды, НПО, *частные* университеты)<sup>1</sup>. Многие из перечисленных вам, наверное, знакомы, но вот они все вместе:



Рис. 1.1. Карта мира организаций

## НАИХУДШИЙ СПОСОБ ОРГАНИЗАЦИИ

В 1911 г. Фредерик Тейлор написал книгу «Принципы научного менеджмента», где предложил наилучший метод – теперь его называют наилучшим способом – управления работой в любой организации<sup>2</sup>. Сам метод – стоять над рабочими с секундомером и анализировать каждую мелочь в их действиях, относясь к ним как к рукам без головы, – давно забыт. Зато никуда не делась идея, что всегда есть какой-то наилучший способ организации работы, который подойдет всем: автосервисам, автопроизводителям, банкам и агрохолдингам.

**Считать, что существует какой-то наилучший способ структурирования любой организации, – значит выбрать наихудший подход к управлению.** Организации поразительно разнообразны. Симфонический оркестр явно не похож на фабрику – хотя, оказывается, это понимают далеко не все (см. врезку).

## НЕЭФФЕКТИВНЫЙ ОРКЕСТР

<sup>1</sup> Henry Mintzberg, "Time for the Plural Sector," *Stanford Social Innovation Review* 13, no. 3 (2015): 28–33.

<sup>2</sup> Фредерик Тейлор. Принципы научного управления (Harper & Bro., 1911). «Среди всех этих различных методов и орудий, употребляемых для каждого отдельного элемента любой отрасли производства, всегда существует один метод и один вид орудий, который лучше и быстрее всех остальных. И этот единственный наилучший метод и наилучшая разновидность орудий могут быть открыты и развиты только путем научного анализа всех различных методов и орудий, употребляемых в производстве, в соединении с точным, детальным изучением рабочих движений и рабочего времени».

Студент бизнес-школы наконец-то получил возможность применить полученные знания на практике. Ему поручили выбрать незнакомую организацию, изучить ее и предложить способы повышения эффективности. Он остановился на симфоническом оркестре, сходил на первый концерт и представил такой анализ:

а) Четыре гобоиста значительную часть времени бездействовали. Количество гобоев следует сократить, а нагрузку распределить равномернее по всей программе концерта, устранив пики и провалы в загрузке.

б) Все 20 скрипок играли одинаковые ноты. Налицо ненужное дублирование функций – штат скрипачей нужно кардинально урезать.

в) Вопрос морального износа оборудования требует отдельного изучения. Из программки следует, что первая скрипка играет на инструменте, которому несколько сотен лет. При стандартных нормах амортизации его остаточная стоимость уже давно равняется нулю – настоятельно рекомендуется заменить его на современное оборудование.

г) Слишком много усилий тратится на исполнение тридцать вторых нот – это излишнее усложнение. Рекомендуется округлить все ноты до ближайших шестнадцатых. Это позволит шире привлекать стажеров и менее квалифицированных исполнителей.

д) Наконец, в фрагментах музыкальных произведений слишком много повторов. Партитуры нужно существенно сократить. Нет смысла поручать медным духовым то, что уже исполнили струнные. По оценкам, если убрать все избыточные фрагменты, двухчасовой концерт можно сжать до 20 минут – и антракт станет не нужен<sup>3</sup>.

Звучит смешно, правда? А что, если студент выбрал бы для анализа завод? Тогда всем было бы не до смеха, особенно рабочим. Конечно, это выдуманная история, но подобных случаев в реальной жизни предостаточно. Один профессор Гарвардской школы бизнеса с торговцем называл больницы специализированными фабриками<sup>4</sup>. Вы хотели бы рожать в такой фабрике? А сколько политиков убеждено, что государством нужно управлять как бизнесом? Может, тогда и бизнесом стоит управлять как государством? И играть в европейский футбол с экипировкой для американского?<sup>5</sup>

## **САМАЯ БОЛЬШАЯ, САМОУВЕРЕННАЯ, НЕБОЛЬШАЯ, НЕОБЫКНОВЕННАЯ**

---

<sup>3</sup> Опубликовано в середине 1950-х гг. в профессорском бюллетене в Америке, канадском военном журнале и журнале *Harper's*, предположительно, на основе анонимного меморандума, который ходил по рукам в Лондоне и изначально был опубликован в Казначействе Ее Величества при судах.

<sup>4</sup> Regina E. Herzlinger, "Why Innovation in Health Care Is So Hard," *Harvard Business Review* 84, no. 5 (2006): 58–66.

<sup>5</sup> Североамериканского, а не американского, потому что этот вид спорта был изобретен в моем родном университете, канадском Макгилле. Marc Montgomery, "May 14, 1874. How Canada Created American Football," *Radio Canada International*, May 4, 2015.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.