

Е.Б.Романько

*Казахстанский государственный университет им. Е.А.Букедова (E-mail: rkarenov@inbox.ru)*

## **Дивизиональный подход к построению организационных структур управления крупными компаниями**

В статье отмечается, что в последние годы для крупных компаний доминирующим стал дивизиональный подход к построению организационных структур управления; раскрываются сущность и значение дивизиональных (отделенческих) структур управления. Автором выполнен сопоставительный анализ функциональных и дивизиональных структур. Описаны принципы структуризации компании по отделениям (дивизионам); подчеркивается, что по мере создания глобальных корпораций дивизиональные структуры преобразуются в международные дивизиональные, а затем в глобальные. В статье уделено особое внимание преимуществам и недостаткам дивизиональных организационных структур управления.

*Ключевые слова:* дивизиональный подход, управление, организационная структура, отделения, структуризация, сопоставление, децентрализация, преимущества, недостатки.

### *Доминирование дивизионального подхода к построению оргструктур управления*

В настоящее время классические линейно-функциональные структуры присущи лишь мелким и части средних компаний. Они редко используются на уровне транснациональных корпораций, чаще на уровне их подразделений за рубежом. Для крупных компаний доминирующим стал дивизиональный подход к построению организационных структур управления [1–3].

Дивизиональные (отделенческие) структуры управления (от англ. *division* — отделение, подразделение компании) — структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли [4; 181].

Под отделением (дивизионом) подразумевается организационная единица, имеющая необходимые собственные функциональные подразделения. На отделение возлагается ответственность за производство, сбыт определенной продукции и получение прибыли, в результате чего управленческий персонал верхнего эшелона компании высвобождается для решения стратегических задач.

Дивизиональная структура наиболее адекватна крупным компаниям. Большинство крупнейших корпораций состоят из бизнес-подразделений, призванных решать различные задачи, обслуживать разных клиентов или производить товары, ориентированные на специфические рынки. Дивизиональная структура оказывается наиболее эффективной в тех случаях, когда крупная организация производит товары, ориентированные на различные, отличающиеся высокой емкостью рынки, так как каждое подразделение (дивизион) представляет собой независимый бизнес. Например, компания Microsoft включает семь подразделений, каждое из которых выпускает определенные товары и обслуживает определенных покупателей. Восьмое, исследовательское подразделение осуществляет научные разработки в интересах остальных дивизионов организации. Менеджеры вправе управлять своими подразделениями по своему усмотрению, в рамках достижения установленных целей.

В дивизиональной структуре подразделения являются автономными организационными единицами, в каждом из которых имеются обеспечивающие производство товаров и услуг функциональные отделы. Как показано на рисунке 1, каждый функциональный отдел обладает ресурсами, необходимыми для производства соответствующего товара. Например, в функциональной структуре все инженеры группируются в отделе исследований и разработок, где они и работают над всеми выпускаемыми организацией (предприятием) товарами.

Основное отличие между дивизиональной и функциональной структурами состоит в том, что командные цепочки каждой из функций сходятся на более низких уровнях иерархии. В дивизиональной структуре (рис. 1 б) возникающие между отделами ИиР и маркетинга, производственным и финансовым департаментами противоречия будут разрешаться не президентом, а на уровне подразделений [5; 375,376].

*Сопоставление функциональных и дивизиональных организационных структур*

На рисунке 1 сравниваются функциональная и дивизиональная структуры.



Рисунок 1. Функциональная и дивизиональная организационные структуры

Таким образом, дивизиональная структура благоприятствует децентрализации. Принятие решения делегируется, по крайней мере, на один уровень вниз по иерархии, а президент и другие высшие менеджеры получают возможность сосредоточить внимание на стратегических проблемах.

*Принципы структуризации компании по дивизионам*

Дивизиональный подход обеспечивает более тесную связь производства с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде. Дивизиональные структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений за результаты деятельности возглавляемых ими подразделений. В связи с этим важнейшее место в управлении компаниями с дивизиональной структурой занимают не руководители функциональных подразделений, а руководители, возглавляющие производственные отделения.

Структуризация компании по отделениям (дивизионам) производится, как правило, по одному из трех следующих принципов [4; 184]:

- продуктовый, с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг;
- в зависимости от ориентации на конкретного потребителя;
- региональный, в зависимости от обслуживаемых территорий.

В связи с этим выделяется три типа дивизиональных структур;

- дивизионально-продуктовые структуры;
- организационные структуры, ориентированные на потребителя;
- дивизионально-региональные структуры.

*Дивизионально-продуктовая структура*

При дивизионально-продуктовой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный вид продукции (рис. 2).



Рисунок 2. Дивизионально-продуктовая структура

Руководители функциональных служб (производственной, снабженческой, технической, бухгалтерской, маркетинговой и т.д.) должны отчитываться перед управляющим по этому продукту.

Компании с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Деятельность по производству определенного вида продукции находится под руководством одного человека, улучшается координация работ [4; 184].

Возможный недостаток продуктовой структуры — увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для разных видов продукции. В каждом продуктовом отделении создаются свои функциональные подразделения.

*Дивизиональные оргструктуры, ориентированные на потребителя*

Структуризация организации по рынкам с ориентацией на потребителя — потребительская или рыночная специализация, по данным работы [6; 230], представлена на рисунке 3.



Рисунок 3. Дивизиональная рыночная структура управления (потребительская специализация отделений)

При создании организационных структур, ориентированных на потребителя, подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (например, армия и гражданские отрасли, продукция производственно-технического и культурно-бытового назначения). Цель такой организационной структуры состоит в том, чтобы удовлетворять потребности конкретных потребителей так же хорошо, как это делает компания, которая обслуживает всего одну их группу. В качестве примера организации, использующей организационные структуры управления, ориентированные на потребителя, можно привести коммерческие банки. Основными группами потребителей услуг в данном случае будут индивидуальные клиенты, компании, другие банки, международные финансовые организации.

### Географическая дивизионализация

Как считает Р.Дафт [5; 376], подразделения компании могут формироваться не только вокруг товарных линий, но и по географическому принципу (рис. 4). Вся деятельность компании в определенном регионе в этом случае должна подчиняться соответствующему руководителю, несущему за нее ответственность перед высшим руководящим органом фирмы.

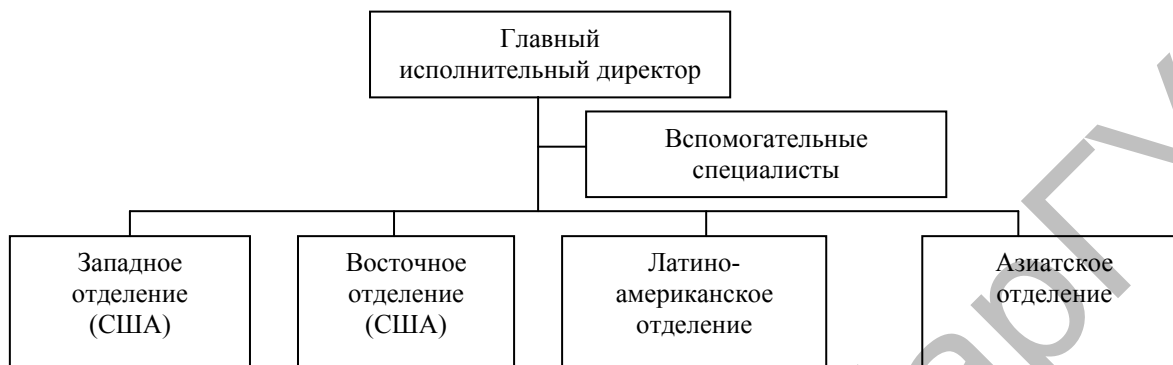


Рисунок 4. Организованная по географическому признаку глобальная структура

Дивизионально-региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местными обычаями, особенностями законодательства и социально-экономической среды региона. Территориальное деление создает условия для подготовки управленческого персонала отделений (дивизионов) непосредственно на месте.

По мере развития компаний, выхода их на международные рынки, постепенного преобразования их из корпораций национальных в транснациональные и достижения транснациональными корпорациями высшего уровня их развития — создания глобальных корпораций — дивизиональные структуры преобразуются в международные дивизиональные, а затем в глобальные. В этом случае компания перестает делать основную ставку на деятельность внутри страны и перестраивает свою структуру таким образом, чтобы международные операции значили больше, чем операции на национальном рынке.

#### Преимущества и недостатки дивизиональных оргструктур

В работе [4; 187,188] подробно проанализированы преимущества и недостатки дивизиональных структур. В целях наглядности они сведены в таблицу следующей формы (см. табл.).

При анализе преимуществ и недостатков дивизиональных структур следует обратить внимание на следующие важные моменты.

Разделение работников и ресурсов вдоль дивизиональных линий способствует гибкой, оперативной реакции компании на изменения во внешней среде, так как каждая из бизнес-единиц относительно невелика и хорошо «вписывается» в окружение. В силу того, что внимание сотрудников сфокусировано на единственной товарной линии, потребности покупателей удовлетворяются на высоком уровне. Улучшается и координация деятельности функциональных отделов подразделения, так как сотрудники сгруппированы «под одной крышей», ориентированы на обеспечение наиболее эффективных производства и продвижения единственной товарной линии. Дивизиональная структура позволяет высшему руководству компании четко распределить ответственность за результаты деятельности в подразделениях. Поскольку каждое из них является самостоятельной бизнес-единицей, за показатели качества непосредственно отвечает руководитель. И наконец, задачи управленцев в большей степени связаны с успехом товара, нежели с деятельностью функционального отдела. Следовательно, у занимающих управленческие должности сотрудников развивается широкая целевая ориентация, что способствует их росту как генеральных менеджеров.

## Преимущества и недостатки дивизиональных структур

| Преимущества  | Недостатки  |
|---|---|
| <p>Использование дивизиональных структур позволяет компании уделять конкретному продукту, потребителю или географическому региону столько же внимания, сколько уделяет небольшая специализированная компания, в результате чего возможно быстрее реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, адаптироваться к изменяющимся условиям</p> <p>Этот вид структуры управления ориентирует на достижение конечных результатов деятельности компании (производство конкретных видов продукции, удовлетворение потребностей определенного потребителя, насыщение товарами конкретного регионального рынка)</p> <p>Уменьшение сложности управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена</p> <p>Отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении</p> <p>Перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, децентрализация принятия оперативных управленческих решений. Структура помогает приблизить руководство к проблемам рынка</p> | <p>Рост иерархичности: формирование промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, группы и т.п. Противопоставление целей отделений общим целям развития компании, несовпадение интересов «верхов» и «низов» в многоуровневой иерархии</p> <p>Возможность возникновения межотделенческих конфликтов, в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов</p> <p>Невысокая координация деятельности отделений (дивизионов), штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены</p> <p>Неэффективное использование ресурсов, невозможность использовать их в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным подразделением</p> <p>Увеличение затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях и соответствующего увеличения численности персонала</p> <p>Затруднение осуществления контроля сверху донизу</p> <p>Многоуровневая иерархия в рамках самих отделений (дивизионов), наличие в них всех недостатков линейно-функциональных структур</p> |
| <p>Улучшение коммуникаций</p> <p>Развитие широты мышления, гибкости восприятия и предпримчивости руководителей отделений (дивизионов)</p>   | <p>Возможное ограничение профессионального развития специалистов подразделений, поскольку их коллективы не столь велики, как в случае применения линейно-функциональных структур на уровне компаний</p>   |

К основным недостаткам дивизиональной структуры, как правило, относят дублирование ресурсов и высокие издержки функционирования нескольких самостоятельных департаментов. Организация в целом не имеет возможности воспользоваться эффектом масштаба. Функциональные отделы подразделений немногочисленны, а значит, уровень их технической специализации невысок, возможности приобретения опыта и обучения ограничены. Дивизиональная структура отличается высоким уровнем координации в рамках подразделения, но в ней возникают проблемы согласования совместных действий бизнес-единиц [5; 377].

Дивизиональная структура предполагает ограничение роли высшего руководства компании, поэтому его члены обязаны пресекать любые «поползновения» подразделений в сторону дальнейшего расширения самостоятельности, направлять их на координацию совместной деятельности.

Каждая компания должна тщательно проанализировать возможности удовлетворения ее потребностей дивизиональной или функциональной структурами. Нередко компания применяет одну структуру, а впоследствии, в соответствии с изменившимися потребностями, внедряет другую.

## Список литературы

- 1 Курс менеджмента: Учеб.пособие / Под ред. Д.Д.Вачугова. — Ростов н/Д.: Феникс, 2003. — 512 с.
- 2 Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. — СПб.: СпецЛит, 2000. — 700 с.
- 3 Переверзев М.П., Шайденов Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 288 с.

- 4 Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Шейн В.И. Корпоративный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Омега-Л, 2008. — 781 с.
- 5 Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд.: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2008. — 864 с.
- 6 Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 304 с.

Е.Б.Романько

## **Ірі компанияларды басқару құрылымын құруға дивизионалды тұрғыдан қарау**

Соңғы кездері ірі компаниялар үшін басқарудың ұйымдық құрылымын құруға дивизионалды (бөлімшелік) тұрғыдан қарау басым болып отырғаны айтылған. Басқарудың дивизионалды құрылымының мәні және маңызы ашылып көрсетілген. Функционалды және дивизионалды құрылымдардың салыстырмалы талдануы орындалған. Компаниялардың бөлімшелер (дивизиондар) бойынша құрылымдану қағидаттары бейнеленген. Жаһандық корпорацияларды құру барысында дивизионалды құрылымдар әуелі халықаралық дивизионалды құрылымдарға, кейіннен жаһандық құрылымдарға өзгеріп ұласатындығы көрсетілген. Басқарудың дивизионалды ұйымдық құрылымының артықшылықтары мен кемшіліктеріне айырықша көңіл бөлінген.

E.B.Romanko

## **Divisional approach to building organizational management structures by large companies**

It is noted that in recent years for large companies has become dominant divisional approach to building organizational governance structures. Article reveals the essence and importance of divisional (Departmental) governance structures. Authors performed a comparative analysis of functional and divisional structures. The principles of structuring the company's offices (divisions) are described. It is emphasized that, as the creation of global corporations divisional structures transform into international divisional, and then into global structures. Special attention to the advantages and disadvantages of divisional organizational governance structures is paid.

### References

- 1 *Course Management: Textbook* / Edited by D.D.Vachugova, Rostov n/D.: Phoenix, 2003, 512 p.
- 2 Gluhov V.V. *Management: Textbook*, St.Petersburg.: SpetsLit, 2000, 700 p.
- 3 Pereversev M.P., Shaidenko N.A., Basovskii L.E. *Management: Textbook*, Moscow: INFRA-M, 2002, 288 p.
- 4 Mazur I.I., Shapiro V.D., Olderogge N.G., Shein V.I. *Corporate management: manual*, Moscow: Omega-L, 2008, 781 p.
- 5 Daft R. *Management. 6th edition. Translation from English*, St.Petersburg: Peter, 2008, 864 p.
- 6 Rumyantseva Z.P. *Overall management of the organization. Theory and practice: Textbook*, Moscow: INFRA-M, 2001, 304 p.