

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Астраханский государственный университет»  
(Астраханский государственный университет)  
Факультет дополнительного профессионального образования

## Особенности дивизиональной структуры управления

Выполнила студент гр.ГМУ-21  
Альчекенова А.Т.  
Проверила преподаватель  
Яковлева Т.Н.

Дивизиональные структуры - 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. Дивизиональные (отделенческие) структуры управления являются наиболее совершенной разновидностью организационных структур иерархического типа. 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 принципов: по продуктовому - с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, в зависимости от ориентации на конкретного потребителя и по региональному - в зависимости от обслуживаемых территорий. В связи с этим выделяется три типа дивизиональных структур:

дивизионально-продуктивные структуры;

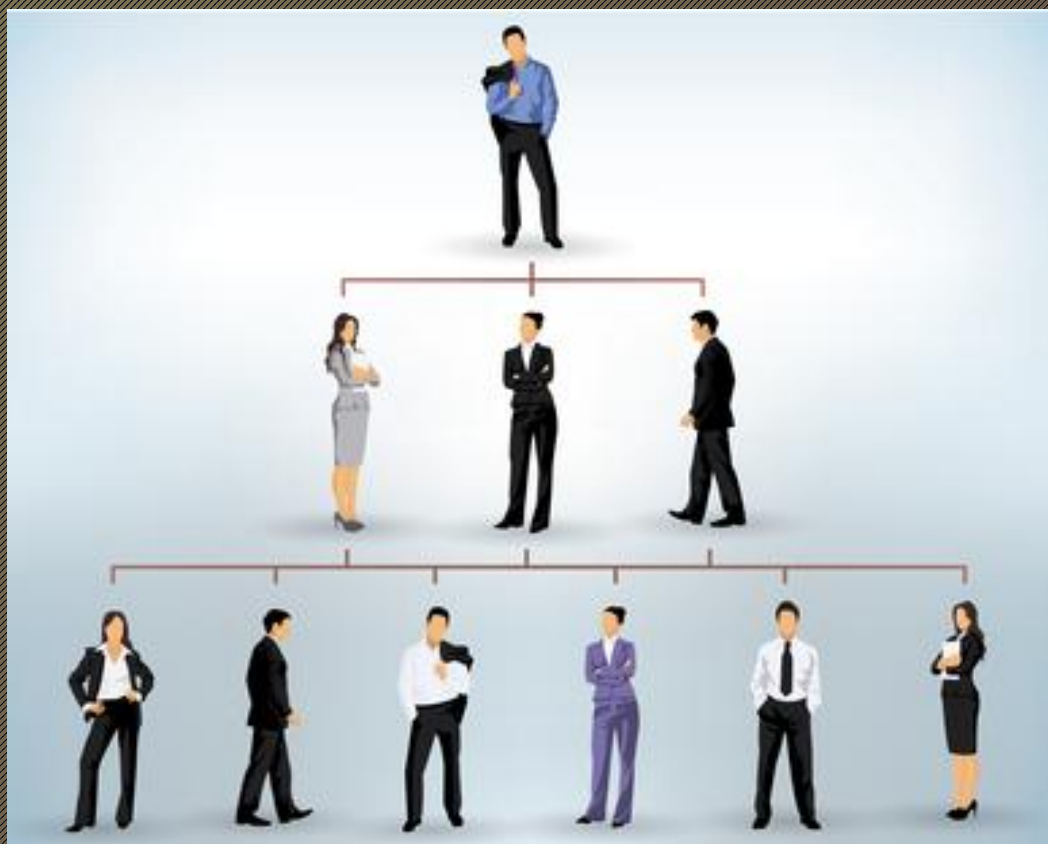
организационные структуры, ориентированные на потребителя;

дивизионально-региональные структуры.

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. 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.





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

Рисунок 1. Продуктовая дивизиональная структура



Рисунок 2. Региональная дивизиональная структура



Если деятельность компании распространена на несколько регионов, в которых требуется использование различных стратегий, то целесообразно формировать дивизиональную структуру управления по территориальному принципу, т.е. применять дивизионально-региональную структуру.

Вся деятельность компании в определенном регионе в этом случае должна подчиняться соответствующему руководителю, несущему за нее ответственность перед высшим руководящим органом фирмы. 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.



можно выделить следующие наиболее распространенные разновидности международных дивизиональных структур, в основу построения которых заложен глобальный подход:

1. Глобальноориентированная продуктовая (товарная) структура (Worldwide Product Structure), базирующаяся на дивизиональной структуре с подразделениями по продуктовому признаку, каждое из которых самостоятельно работает на весь мировой рынок. Такая структура может использоваться компаниями с сильно диверсифицированной продукцией, продукцией, существенно различающейся по технологии ее производства, методам маркетинга, каналам реализации и т.п. Ее применяют прежде всего те компании, для которых различия между выпускаемыми видами продукции более важны, чем различия между географическими регионами, в которых эта продукция реализуется. Этот вид структур способствует международной ориентации компании, однако для него характерно (правда, как и для любого другого вида дивизиональных структур) ослабление координации между отдельными дивизионами компании; усиление дублирования их деятельности.

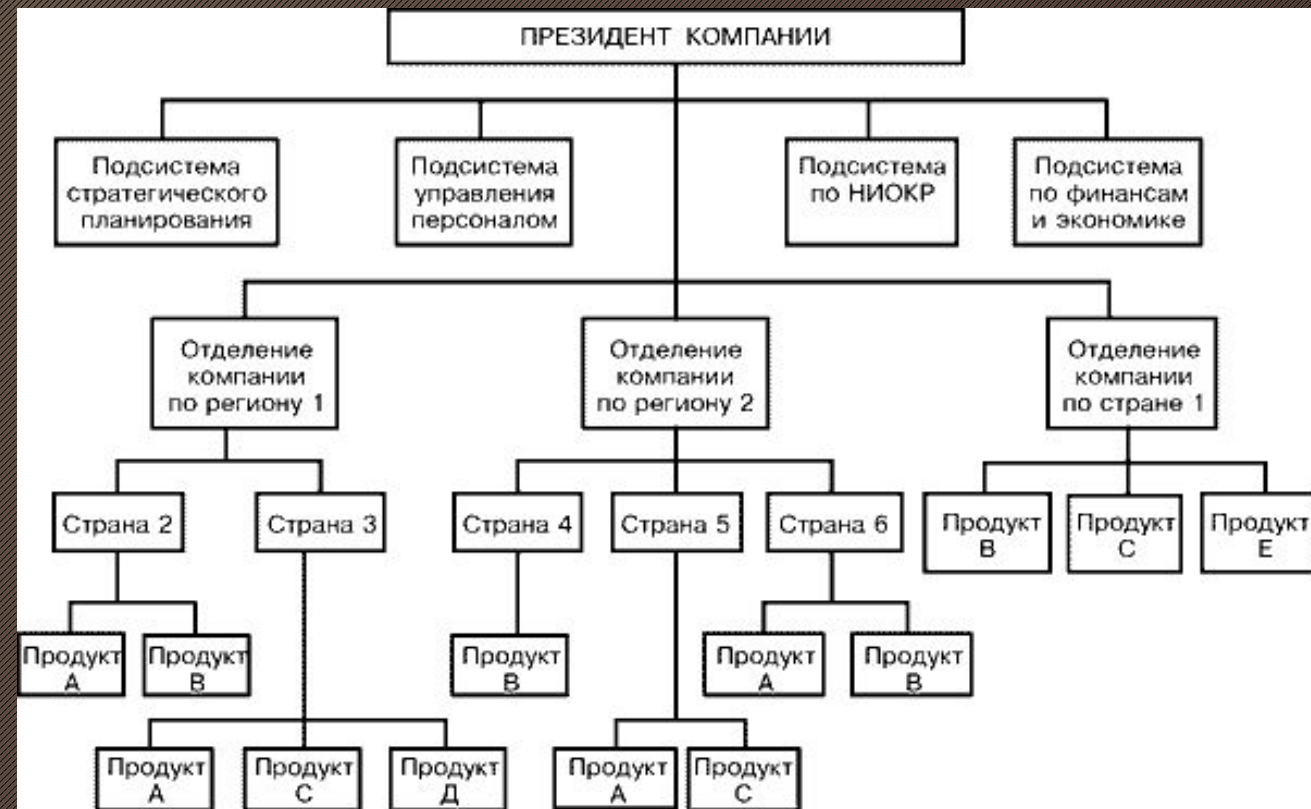


Рисунок 3. Глобальноориентированная продуктовая (товарная) структура



2. **Глобальноориентированная региональная структура (Worldwide Regional Structure)**, тоже базирующаяся на дивизиональной структуре, но с использованием географического принципа построения. При этом национальный рынок нередко рассматривается лишь как одно из региональных подразделений. Наиболее целесообразно использование такого типа структур компаниями, для которых региональные различия имеют большее значение, чем различия в выпускаемой продукции. Зачастую глобальноориентированные региональные организационные структуры используются в отраслях с технологически медленно изменяющейся продукцией (автомобили, напитки, косметика, продовольствие, нефтепродукты). К достоинствам такой структуры можно отнести тесную взаимосвязь с географическими регионами и высокую координацию деятельности в их рамках, а к недостаткам - слабую координацию работы отдельных подразделений и дублирование их деятельности.

Рисунок 4. Глобальноориентированная региональная структура



3. Смешанная (гибридная) структура (Mixed Structure, Mixed Overlay), где наряду с акцентом на определенный продукт (географический регион, функции) встроены структурные связи территориального и функционального (продуктового и функционального или территориального и продуктового) типа. Этот вид структур возник в связи с тем, что у каждой из вышеперечисленных структур можно отметить сильные и слабые стороны, не существует ни одной оргструктуры, которую можно было бы считать идеальной. Организационная структура управления должна соответствовать конкретным условиям функционирования компании, а они у крупных объектов достаточно сложны и разнообразны и им не способна быть адекватной ни одна организационная структура в чистом виде. Смешанная структура в настоящее время очень популярна среди американских транснациональных корпораций (особенно с сильно диверсифицированной деятельностью).



Обобщая вышеизложенное, можно выделить следующие преимущества и недостатки дивизиональных структур управления:

Преимущества:

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;

этот вид структуры управления ориентирует на достижение конечных результатов деятельности компании (производство конкретных видов продукции, удовлетворение потребностей определенного потребителя, насыщение товарами конкретного регионального рынка); уменьшение сложности управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена;

отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении;

перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, децентрализацию принятия оперативных управленческих решений, такая структура помогает приблизить руководство к проблемам рынка; улучшение коммуникаций;

развитие широты мышления, гибкости восприятия и предприимчивости руководителей отделений (дивизионов).

## Недостатки:

- дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, т. е. вертикали управления. Они потребовали формирования 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;
- возможность возникновения межотделенческих конфликтов, в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов; невысокая координация деятельности отделений (дивизионов), штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены;
- неэффективное использование ресурсов, невозможность их использовать в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным подразделением; увеличение затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях и соответствующего увеличения численности персонала;
- затруднение осуществления контроля сверху донизу; многоуровневая иерархия и в рамках самих отделений (дивизионов), действие в них всех недостатков линейно-функциональных структур;
- возможное ограничение профессионального развития специалистов подразделений, поскольку их коллективы не столь велики, как в случае применения линейно-функциональных структур на уровне компаний.

Следует отметить, что наиболее эффективно использование дивизиональных структур управления при следующих условиях:

- в компаниях крупных размеров, при расширении производственно-хозяйственных операций;
- в компаниях с широкой номенклатурой выпускаемой продукции;
- в компаниях с сильно диверсифицированным производством;
- в компаниях, в которых производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений;
- при интенсивном проникновении компаний на зарубежные рынки, т. е. в компаниях, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством.



В качестве наиболее развитого вида дивизиональных структур управления можно назвать организационные структуры на базе стратегических единиц бизнеса (стратегических хозяйственных центров) (strategic business units, SBUs). Они применяются в компаниях в случае наличия у них большого числа самостоятельных отделений близкого профиля деятельности. В этом случае для координации их работы создаются специальные промежуточные управленческие органы, располагаемые между отделениями и высшим руководителем. Данные органы возглавляются заместителями высшего руководства организации (обычно это вице-президенты), и им придается статус стратегических единиц бизнеса.

