Работа на тему:

Дивизиональные структуры управления

2006

# План

План 2

Введение 4

Глава 1. Основы методики построения организационных структур управления социально-экономическими системами 7

1.1. Условия применения дивизиональной структуры 7

1.2. Условия применения матричной структуры 8

1.3. Дивизиональная структура управления 9

Глава 2. Трансформация системы стимулирования персонала при переходе организации от линейно-функциональной структуры управления к дивизиональной 17

2.1. Переход от линейно-функциональной к дивизиональной структуре 17

2.2. Эволюция организационных структур: от линейной к дивизиональной

2.3. Стратегия и система управления 21

Глава 3. Дивизиональные структуры управления: продуктовая, потребительская и региональная 24

3.1. Продуктовая структура 25

3.2. Потребительская структура 26

3.3. Региональная структура 26

3.4. Чистая проектная структура 28

Заключение 29

Список литературы 33

Приложение №1 34

# Введение

В современных условиях производственные системы превращаются в многофакторные социально-экономические системы, в которых осуществляются производственная, маркетинговая, воспитательная, информационная и другие виды деятельности коллектива.[[1]](#footnote-1) Все эти виды деятельности протекают в рамках любой социально-экономической системы, поэтому успех функционирования предприятия в значительной мере зависит от правильности построения всех видов деятельности, выделение из большого числа схожих функций и закрепление их за определенными звеньями. В свою очередь, каждое звено не может находиться как бы в подвешенном, независимом положении, то есть оно должно взаимодействовать с другими звеньями в рамках определенной организации, а зачастую координировать их деятельность. Таким образом, каждая социально-экономическая система должна иметь свою организационную структуру управления, которая будет представлять собой упорядоченную совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач, что будет соответствовать ее успешному функционированию. [[2]](#footnote-2)

В настоящее время существуют такие типы организационных структур управления как иерархические и адаптивные. К иерархическим структурам относят: функциональную и дивизионную структуру, а к адаптивным или органическим – проектную и матричную. Каждая из этих организационных структур управления имеют свои достоинства и недостатки, которые необходимо учитывать при их выборе.

Большинство руководителей задаются вопросом: Как выбрать подходящую модель организационной структуры.

Каждый тип организационной структуры управления имеет свою область применения, где она действует наиболее эффективно. Как правило, подразделения таких компаний тесно связаны между собой и вносят значительный вклад в производство конечной продукции. Соответственно, предоставление им дивизиональной автономии может подорвать слаженность производственного процесса. В организациях, применяющих функциональную структуру управления, процесс труда является относительно простым либо может быть разделен на ряд простых операций, поддающихся стандартизации.

Актуальность работы выражена в том, что любая организационная структура управления заслуживает большого внимания со стороны управленцев, и каждый ее вид имеет право на существования и более того, имеет свою область применения, где действует наиболее эффективно.

Так же, на каждой ступени развития компании могут менять виды организационных структур, переходя от простых к сложным и наоборот. Но в любом случае структура управления должна соответствовать стратегии компании, в случае изменения которой необходимо менять и организационную структуру, иначе она будет тормозить развитие фирмы в целом.

Актуальность выбора эффективной структуры управления объясняется, прежде всего, тем, что для продуктивной работы компании и своевременного реагирования на постоянно изменяющиеся внешние и внутренние факторы ей необходима наиболее подходящая для нее управленческая структура, способная со временем видоизменяться и модернизироваться.[[3]](#footnote-3)

Особенно актуальна проблема выбора и применения управленческих структур в настоящее время для России. Это обусловлено несколькими причинами. Во-первых, большинство российских предприятий нуждаются в существенной реструктуризации или, по меньшей мере, оздоровлении и совершенствовании управления. Традиционные управленческие структуры, применяющиеся на предприятиях в течение нескольких десятков лет без существенных изменений, в настоящее время не в состоянии обеспечить эффективную работу и только усугубляют ситуацию, подталкивая предприятие к кризису.[[4]](#footnote-4)

Цель курсовой работы заключена в изучении инструментов взаимодействия применения структур, если в организации оказывается недостаточно стандартных механизмов координации рабочих задач. Как правило, они используются функциональными структурами для повышения рыночной ориентации своих подразделений, а дивизиональными структурами - для усиления функциональной специализации своих дивизионов.

# Глава 1. Основы методики построения организационных структур управления социально-экономическими системами

## 1.1. Условия применения дивизиональной структуры

Простота и однообразие операционной деятельности позволяют использовать функциональную структуру многим фирмам из сферы услуг, в частности, страховым и телефонным компаниям, гостиницам. Такую структуру применяют пожарные команды, спасательные службы, авиационные компании. Деятельность персонала подобных организаций жестко регламентируется инструкциями.

Тем не менее, функциональные структуры, четко работающие в стабильных ситуациях, оказываются слишком неповоротливыми в условиях динамичной внешней среды, характеризующейся быстрой сменой потребительских предпочтений, быстрыми технологическими изменениями, широкой номенклатурой продукции, а также для компаний, оперирующих на рынках многих стран.[[5]](#footnote-5)

Переход к дивизиональной форме целесообразен тогда, когда появляется рыночное разнообразие и компания способна получить дополнительные преимущества за счет дифференциации своих продуктов под требования различных рынков.[[6]](#footnote-6) Основным условием применения дивизиональной структуры управления является широкая номенклатура ключевой продукции, значительная дифференциация рынков по клиентам и регионам, большие размеры производства. Дивизиональная структура также применяется компаниями, которые становятся слишком большими, чтобы быть втиснутыми в три-четыре функциональных департамента.

Для компаний, переходящих к дивизиональным структурам управления ключевым фактором конкурентоспособности становится удовлетворение специфических требований целевых рынков, а не качество выполнения функциональных задач.[[7]](#footnote-7)

В таких компаниях должна отсутствовать тесная зависимость между рыночно ориентированными подразделениями, а также отсутствовать ограничения по неделимому производственному оборудованию.

Положительный эффект от перехода к дивизиональной структуре управления наступает только в том случае, если выгоды от дифференциации превышают издержки от дублирования функций.

## 1.2. Условия применения матричной структуры

Условиями применения матричной структуры управления являются: невозможность или нежелание организации ограничиться только одним принципом группирования, трудовой процесс сложен и не поддается стандартизации, доминирует инновационный характер деятельности, внешняя среда динамична и непредсказуема.

Матричную структуру используют фирмы, которые не хотят выбирать между региональными и товарным группированием. Менеджер по товару одновременно подотчетен вице-президенту по данной товарной группе и региональному вице-президенту.

Матричные структуры применяются исследовательскими организациями и фирмами, специализирующими на управленческом консалтинге. При этом происходит наложение проектной структуры на функциональную. Они бывают, полезны для организации инновационных подразделений в компаниях, работающих в сфере высоких технологий, таких, как авиакосмическая промышленность, телекоммуникации, электронная промышленность.

Матричная структура используется фирмами, функционирующими в условиях быстрой смены товарной номенклатуры. Например, фирмы, производящие сложное оборудование по единичным заказам, редакции газет и журналов, компании звукозаписи, косметические и рекламные фирмы. Все они работают в условиях чрезвычайно динамичного и трудно предсказуемого рынка, каждый выпускаемый продукт является уникальным и может рассматриваться как отдельный проект.[[8]](#footnote-8)

Таким образом, на каждой стадии своего жизненного цикла, организация должна иметь такую структуру управления, которая наилучшим образом отвечает этой стадии жизни.

Поэтому продолжением следующего этапа обычно является формирование дивизиональной структуры управления по географическому или продуктовому принципу, что позволяет организации расширить свою сферу деятельности.

## 1.3. Дивизиональная структура управления

Дивизиональная структура управления это совокупность самостоятельных подразделений, входящих в организацию, пространственно отделенных друг от друга, имеющих собственную сферу деятельности, самостоятельно решающих текущие производственные и хозяйственные вопросы. Схема дивизиональной структуры управления представлена в Приложении № 1.

При территориальном подходе к построению структуры такой организации, каждое из входящих в нее подразделений специализируется на производстве полного набора продукции и услуг для нужд данного региона. Это позволяет сэкономить средства за счет сосредоточения в одном месте коммерческих операций, лучше учитывать местные условия, поддерживать личные контакты.

При продуктовом подходе к формированию структуры организации, каждое из входящих в нее подразделений сосредоточено на выпуске какого-то одного вида продукции или услуг для всех групп потребителей, проживающих на территории, где действует данная фирма. За счет специализации производства удается значительно повысить его качество и эффективность, сориентировать на реальные потребности рынка.

Рыночный подход к формированию организационной структуры состоит в том, что каждое подразделение выпускает продукцию или оказывает услуги, ориентируясь на определенную группу покупателей, в совокупности образующих рынок.

Наконец, инновационный подход предполагает создание в рамках организации специальных центров, занимающихся разработкой, освоением и развертыванием производства новых видов продуктов и услуг. Получается, что, пока одни подразделения выпускают пользующуюся в настоящий момент спросом продукцию, другие уже готовят ей замену. Это сообщает организации дополнительную конкурентоспособность и устойчивость.

Таким образом, область применения дивизиональной структуры управления:[[9]](#footnote-9)

* многопрофильные предприятия;
* предприятия, расположенные в различных регионах;
* предприятия, осуществляющие сложные инновационные процессы.
* подразделения, образующие дивизиональную структуру, объединены между собой, а также с общим центром производственными, финансовыми и административными связями.

Производственные связи могут быть как технологическими, так и продуктовыми. Технологические основываются на том, что каждое подразделение выполняет лишь отдельные операции в цепочке изготовления конечного изделия. Их деятельность не воплощается в законченном продукте, имеющем самостоятельное значение. Продуктовые связи предполагают, что имеет место обмен законченными изделиями, которые предназначены для использования не только внутри организации, но и на стороне.

В рамках административных связей руководство организации доводит до подразделений обязательные для исполнения решения, направленные на достижение конкретных результатов, задает цели и основные стандарты их деятельности, контролирует их выполнение.

Финансовые связи реализуются либо через формирование внутри организации и последующее перераспределение между ее подразделениями централизованного фонда денежных средств, либо через финансовый контроль за их деятельностью. Последний отслеживает правильность расходования денег, своевременность их поступления и пр.

Специфические задачи менеджмента при дивизиональной структуре управления:[[10]](#footnote-10)

* обоснование критериев, выделение проектов и продуктовых групп;
* тщательный подбор руководителей подразделений;
* обеспечение единой инновационной политики во всех продуктовых группах;
* предотвращение внутри фирменной концепции между продуктовыми группами;
* предотвращение автономного сепаратистского развития продуктовых групп;
* приоритет линейных руководителей над специалистами.

Крупные современные организации, имеющие дивизиональную структуру, существуют, как правило, в форме акционерных обществ и их объединений.

Преимущества и недостатки дивизиональной структуры управления указаны в Приложении № 1.

Однако порой, и дивизиональные структуры оказываются недостаточно гибкими в условиях чрезвычайно сложного и динамичного окружения, с которым сталкиваются высоко технологичные компании.[[11]](#footnote-11) Изменение условий функционирования фирм повлекло за собой переход к более гибким организационным структурам – матричной и проектной моделям. Но из того факта, что матричная структура является наиболее современной из рассмотренных типов организационных структур, отнюдь не следует вывод о том, что функциональная и дивизиональная структуры отмирают.

Таким образом, очевидно, что не существует наилучшей структуры для всех компаний. Более того, на протяжении жизни одной компании может потребоваться несколько раз сменить форму организационной структуры, приведя ее в соответствие с новыми целями и условиями функционирования организации. Можно утверждать, что для каждой компании на каждой стадии ее развития существует эффективная структура, при которой цели функционирования компании достигаются оптимальным способом.

В настоящее время выделяют три признака эффективной организационной структуры управления:[[12]](#footnote-12)

* структура соответствует стратегии организации.
* структура соответствует среде функционирования организации.
* отсутствие противоречий организационной структуры.

Для того чтобы привести организационную структуру в соответствие со стратегией развития организации, необходимо, в первую очередь, четко определить основные виды деятельности и ключевые звенья в цепочке ценностей, которые имеют кардинальное значение для успешной реализации стратегии. Именно такие звенья должны быть основными элементами организационной структуры.

Для каждой отдельно взятой компании набор ключевых видов деятельности будет различным. Для их выявления необходимо определить те виды деятельности, которые должны быть выполнены особенно качественно и своевременно, чтобы достигнуть стратегической цели компании, а также определить, плохое выполнение каких видов деятельности создает угрозу существующему и потенциально возможному конкурентному преимуществу компании. Именно такие виды деятельности должны быль ключевыми.

Однако следует отметить, что набор ключевых видов деятельности меняется с изменением стратегии компании. Естественно, что при этом необходимо пересмотреть организационную структуру управления. Иначе, она будет тормозить развитие компании.

Далее нужно определить, могут ли не основные виды деятельности осуществляться вне компании более успешно и эффективно, чем самой компанией. Стратегия аутсорсинга сейчас очень популярна на Западе. Аутсорсинг предполагает передачу субподрядов мелким и средним фирмам, отличающимся высокой производительностью и эффективностью. В России доминирует мнение, что, передавая какие-то виды деятельности сторонним исполнителям, фирма теряет над ними контроль, что подрывает устойчивость компании.

В определенной степени такая позиция оправдана, учитывая существующую в России низкую дисциплину поставок. Однако при этом не используется потенциал аутсорсинга в области снижения затрат, а также ресурсы и внимание компании отвлекаются на виды деятельности, не влияющие на формирование ее конкурентного преимущества. Таким образом, сторонним организациям желательно передавать виды деятельности, которые они выполнят дешевле, быстрее и более качественно.

Как правило, достижение фирмой конкурентного преимущества не может быть обеспечено за счет наилучшего выполнения каждого из стратегических видов деятельности в отдельности. Долгосрочный успех обеспечивается за счет согласованного осуществления стратегических видов деятельности, поддержанных обеспечивающими и вспомогательными подразделениями.

Таким образом, структура управления будет соответствовать стратегии, если обеспечивает хорошую координацию связанных видов деятельности. Причем они могут быть связаны разным образом. Например, последовательностью операций технологического процесса, одинаковой клиентурой или использованием общих каналов распределения продукции, сходством технологии и навыков персонала. Естественно, что все аспекты стратегически значимых видов деятельности должны быть подотчетны одному руководителю. Однако существуют ситуации, в которых подчинение связанных видов деятельности одному человеку нецелесообразно.

Это связано, в первую очередь с тем, что существуют объективные пределы расширения сферы ответственности руководителя без потери управляемости системы. То есть необходимо найти оптимальную норму управляемости, которая в свою очередь зависит от целого ряда факторов. Сюда относятся важность выполняемой работы: чем ответственнее работа сотрудника, тем большего внимания заслуживает его деятельность. Поэтому в непосредственном подчинении президента компании находится меньше людей, чем у управляющих нижнего уровня, принимающих менее ответственные решения.

При определении нормы управляемости также необходимо учитывать уровень стандартизации трудовых процессов: чем больше организация полагается на стандартизацию трудовых процессов, тем выше может быть норма управляемости. Это связано со снижением потребности в прямом контроле со стороны менеджера. В качестве примера можно взять организационные звенья на предприятиях массового машинного производства, где используется труд низко квалифицированных рабочих и на одного бригадира, таким образом, приходится от 50 до 90 рабочих.[[13]](#footnote-13)

Отсюда вытекает следующий фактор – уровень профессиональной подготовки работника. Чем более обучены работника, тем меньше внимания они требуют от руководителя и тем больше может быть норма управляемости

Нередко для координации управленческих задач на предприятии используют механизм взаимных согласований. Процессы взаимного согласования эффективны в небольших группах. Исследователи отмечают, что уже в случае 10 человек происходит дробление на фракции. Поэтому 5 – 7 человек считаются оптимальным числом доя достижения консенсуса.[[14]](#footnote-14)

Личные способности руководителя и его стремление к власти также влияют на норму управляемости. Например «прирожденный» руководитель может значительно превышать рекомендуемые значения, разработанные для менеджеров со средними способностями.

Любая организационная структура должна иметь четкие связи между подразделениями стратегически значимого вида деятельности, а также обеспечить необходимую координацию. Следующим шагом является определение объема власти, который является необходимым для руководства каждым подразделением. При этом желательно обеспечить эффективный баланс между преимуществами централизации и децентрализации.

Существуют ситуации, когда нет возможности подчинить связанные виды деятельности одному менеджеру. Отсюда, подразделения становятся обособленными друг от друга, чему в немалой степени способствуют различия в целях, стилях межличностных взаимодействий. Для улаживания этих проблем компании встраивают специальные инструменты взаимодействия. Это могут быть непосредственные контакты между менеджерами, связующие подразделения, специальные группы и команды, менеджеры-посредники.

Связующая должностная позиция вводится в организационную структуру, когда возникает необходимость координации деятельности двух и более подразделений, минуя вертикальные каналы подчинения. Здесь следует отметить, что у данной должностной позиции нет формальных властных полномочий по отношению к связуемым подразделениям, но зато она обладает необходимой этим подразделениям информацией, что обеспечивает «связнику» большое влияние в данной области взаимодействия.

Специальная группа создается для решения конкретной задачи и распускается после выполнения задания. Члены группы регулярно встречаются для обсуждения общих вопросов на протяжении периода от разработки до запуска новой продукции в массовое производство. Другим способом координации является постоянный комитет, который представляет собой межведомственную группу, члены которой встречаются на регулярной основе для обсуждения проблем, представляющих общий интерес.

Менеджер-интегратор – это связующая должностная позиция, обладающая официальными властными полномочиями в отношении некоторых аспектов деятельности координируемых подразделений.[[15]](#footnote-15) Эти властные полномочия могут включать право санкционирования решения либо право участия в процессе их подготовки, а также контроль над процессом реализации решений. В случае если менеджер-интегратор имеет право распоряжаться финансовыми ресурсами, то его роль существенно возрастает. Однако в любом случае менеджер-интегратор не наделен непосредственной властью над сотрудниками координируемых подразделений, которая остается за руководителями подразделений. Примерами менеджеров-интеграторов являются брэнд-менеджер и директор проекта в компаниях, организованных по функциональному принципу.

# Глава 2. Трансформация системы стимулирования персонала при переходе организации от линейно-функциональной структуры управления к дивизиональной

## 2.1. Переход от линейно-функциональной к дивизиональной структуре

В настоящее время в экономике России все большее распростра­нение получают дивизиональные организационные структуры, которые образуются в результате децентрализации управления в рамках тради­ционных линейно-функциональных структур. Объяснить это можно тем, что переход от линейно-функциональной к дивизиональной структуре позволяет повысить эффективность управления за счет совершенст­вования системы стимулирования персонала.

Для выявления взаимозависимости организационной структуры и системы материального стимулирования персонала необходимо декомпо­зировать систему стимулирования на составляющие ее процедуры. На наш взгляд, возможно, выделить следующие процедуры стимулирования:[[16]](#footnote-16)

* стимулирование выполнения работником его формальных обязанностей;
* стимулирование качественного развития работника; стимулирование неформального участия работника в управлении организацией.

По-видимому, первая процедура связана с используемыми в органи­зации технологиями, вторая - со стратегией организации. От структуры организации зависит только третья процедура - процедура стимулиро­вания участия персонала в управлении. Речь идет о так называемом партисипативном управлении, или самоуправлении работников, которое существует в любой организации наряду с формальным.

Переход от линейно-функциональной к дивизионалыюй структуре позволяет увеличить область распространения партисипативного управ­ления. Под областью распространения в данном случае понимается количество работников, привлеченных к такому управлению. Она состоит из зон участия - отдельных групп работников внутри организации, объединенных собственной узкогрупповой целью и неформально участвующих в ее достижении.

Зона участия не обязательно охватывает всех членов группы. Дело в том, что затраты на партисипативное управление будут возрастать опережающими темпами по отношению к количеству участников управления, а темпы прироста экономического эффекта, наоборот, будут снижаться.

Организация будет стремиться к расширению области участия тогда, когда технологические процессы в организации сложны настолько, что требуют активного участия как можно большего числа работников. Расширить область участия можно следующим образом:[[17]](#footnote-17)

1. Увеличив количество зон участия, цель организации необходимо декомпозировать на подцели, то есть установить индивидуальные цели для подразделений. При линейно-функциональной структуре управления цели подразделений устанавливаются и корректируются центральным аппаратом управления, он же оценивает степень их достижения. Такой подход во многом ограничивает применение партисипативного управ­ления - его субъективность вызывает сопротивление участников группы.

Выходом может стать использование организационной структуры, при которой в установлении целей для подразделений и оценке их выполнения участвует рынок. Это, однако, не должно означать полной автономности подразделений, иначе будет утерян положительный эффект от большого масштаба. Поэтому дивизиональная структура в ряде случаев может оказаться оптимальной - она позволяет целенаправ­ленно координировать деятельность полуавтономных дивизионов и при этом широко использовать партисипативное управление.

Каждый из дивизионов имеет возможность создать внутри себя собственную зону участия, еще одна может быть создана внутри подраз­деления, занимающегося координацией. Если принять размер этих зон равным X, а количество дивизионов ~ N, то область неформального участия работников в управлении составит X\*(N+1), в отличие от X для линейно-функциональной структуры.[[18]](#footnote-18)

2. Расширив уже существующие в организации зоны участия, следует, на наш взгляд, отметить организационную культуру.

Так как потенциально область участия при дивизиональной структуре управления больше, чем при линейно-функциональной, можно ожидать, что изменение организационной структуры российских предприятий повлечет за собой изменения в системе стимулирования работников - удельный вес процедуры стимулирования участия работников в управлении в совокупном вознаграждении увеличится.

## **2.2. Эволюция организационных структур: от линейной к дивизиональной**

Дивизиональная структура управления ориентирована на потребности клиентов.

Малые фирмы могут перейти на дивизиональную модель без существенного увеличения затрат.

Формирующиеся рыночные отношения, децентрализация управления, быстрое устаревание информации обусловливают высокие требования к современному руководителю. Знание и умелое использование положений менеджмента существенно облегчают труд руководителя, помогают ему определять приоритеты и систематизировать работу.

Базой, на которой строится вся управленческая деятельность, служат организационные структуры. Правда, в последнее время появляются публикации, авторы которых утверждают, что талантливый руководитель способен привести свое предприятие к успеху при любой организационной структуре. Возможно, это и так. Однако не следует забывать, что наряду с талантливыми руководителями есть и менее даровитые.[[19]](#footnote-19)

В простейшем случае под структурой понимается совокупность элементов системы и организация взаимосвязей между ними. Так как функциональные элементы во всех системах во многом схожи, то основным критерием отличия структур считают организацию взаимосвязей. Исходя из этого принято различать линейную, линейно-функциональную, дивизиональную, функциональную и матричную системы.

Безусловный приоритет в России сейчас принадлежит линейно-функциональной структуре, хотя в научных организациях и других творческих коллективах часто предпочтение отдается матричной структуре. При этом нередко авторы ссылаются на успешный опыт применения последней в таких компаниях, как IBM, 3М, General Motors, забывая отметить, что далеко не все разделяют их мнение. Большинство специалистов, а также ряд сотрудников указанных фирм склонны рассматривать структуру этих организаций как сетевую или дивизиональную.[[20]](#footnote-20) Более того, некоторые считают, что в настоящее время вообще нет примера успешного использования матричной модели. Следует также подчеркнуть, что в случае построения предприятия по матричной схеме нарушается один из основных организационных принципов - прямоточность прохождения информации по всем инстанциям.

В целом на Западе предпочтение отдается дивизиональной структуре. Так, по оценке некоторых экономистов, из 500 крупнейших зарубежных компаний 95% построены по дивизиональному принципу.[[21]](#footnote-21) При этом практически все эксперты признают неэффективность построения организации по функциональному принципу.

За последнее время взгляды на организационные структуры существенно изменились и в наибольшей степени это коснулось дивизионального принципа.

## **2.3. Стратегия и система управления**

Основная задача системы управления - обеспечение устойчивости бизнеса и его развития. При переходе к новым стратегиям, руководители  сталкиваются с тем, что уровень сложности управления резко возрастает за счет:

* резкого увеличения количества объектов в управлении,
* диверсификации бизнеса,
* расширения географии и/или ассортимента.

Причем все это происходит в условиях  динамично изменяющейся внешней среды. Привычные линейно-функциональные структуры, характерные для стабильного окружения, в новых условиях начинают тормозить развитие организации по причине медленного прохождения информации по иерархическим ступеням и еще более медленного процесса принятия решений.

Для решения этой проблемы в настоящее время в России начинается массовый переход крупных компаний на дивизиональную систему управления, которая в обязательном порядке подразумевает:

* выделение крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений,
* перенесение на уровень дивизионов ответственности за получение прибыли
* делегирование дивизионам полномочий по решению оперативных вопросов.

Для России, процесс перехода на новый инструмент управления происходит более болезненно, чем на Западе, поскольку:[[22]](#footnote-22)

* российский руководитель, в силу сложившегося национального  менталитета, «со скрипом» делегирует власть и полномочия;
* менеджеры среднего звена во многих случаях противятся процессу, боясь принять ответственность за результаты по причине того же самого менталитета, работающего уже в обратную сторону;
* уровень профессиональной подготовки  менеджеров среднего звена зачастую бывает недостаточным;
* децентрализация оперативных решений предусматривает очень жесткий контроль результатов сверху — необходимо информационное обеспечение чрезвычайно высокого уровня, а в нашей стране мы только начинаем приобретать умения работать с информацией.

Ниже показаны основные отличия двух организационных структур с управленческой точки зрения.[[23]](#footnote-23)

Таблица 1. Основные отличия в принципах действия.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | **Характеристика** | **Линейно-функциональная структура** | **Дивизиональная оргструктура** | | Принцип управления | По функциям: стандартизация действий. | По результатам: стандартизация результатов. | | Основные задачи топ-менеджеров | Оперативные. | Стратегические. | | Скорость принятия решений/ мобильность | Низкая: информация проходит по всем иерархическим уровням. | Высокая: оперативные решения принимаются на уровне дивизионов. | | Основное звено в оргструктуре | Руководители функциональных направлений. | Руководители производственных дивизионов. | | Поощряемое поведение | Исполнительность. | Предпринимательство. | | Затратность оргструктуры | Низкая: ввиду группировки по видам деятельности. | Высокая: ввиду дублирования функций на уровне дивизионов, необходимости контроля и координации действий. | | Конфликты | Между функциональными отделами за власть. | Между дивизионами за ресурсы. | | Сфера наибольшей сложности | Принятие комплексных межфункциональных решений. | Контроль, координация взаимодействия дивизионов. | |

Дивизиональная оргструктура дает компании большую мобильность в условиях жесткой конкуренции, способствует оптимизации использования капитала собственника, однако при этом порождает новые проблемы.

На первом месте в перечне проблем управления, присущих дивизиональной структуре, стоят следующие:

* сложность осуществления контроля,
* борьба с центробежными тенденциями,
* координация деятельности подразделений

# Глава 3. Дивизиональные структуры управления: продуктовая, потребительская и региональная

Дивизиональная структура впервые была использована в практике управления компанией General Motors Co. (GMC) Альфредом Слоуном. Первые дивизионы появились в 1928 - 1929 г.[[24]](#footnote-24) Однако, наиболее широкое применение дивизиональных структур в управлении пришлось на период 60-80 гг. Необходимость использования таких структур была вызвана резким ростом масштабов бизнеса, диверсификацией бизнеса, усложнением используемых технологий. Крупные корпорации превратились в динозавров, трудно управляемых из центра. Поэтому произошла децентрализация управления. В рамках корпорации появились дивизионы - производственные отделения, обладающие широкой экономической и оперативно-тактической самостоятельностью в вопросах производства, реализации, технической политики, МТО. Одновременно руководство корпораций сохранило за собой право жесткого контроля по вопросам стратегий развития, научных исследований и разработок, кадровой политики, управления финансами и инвестициями. Для дивизиональной структуры характерно сочетание централизованной координации с децентрализованным оперативным управлением. Ключевыми фигурами становятся не функциональные вице-президенты, а линейные менеджеры, которые возглавляют дивизионы, или исполнительные директора.

Структуризация дивизиона производится по 1 из 3-х критериев:

1. По выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация);

2. По ориентации на группу потребителей (потребительская специализация);

3. По обслуживаемым территориям (региональная специализация).

## 3.1. Продуктовая структура

# 



Рисунок №1

Цель создания продуктовой структуры - сконцентрировать такое же количество внимания, ресурсов, специалистов на производстве и сбыте каждого вида разнообразной продукции фирмы, сколько уделяет этой продукции фирма, выпускающая только один продукт.[[25]](#footnote-25) Для этого организуются продуктовые филиалы, полномочия по производству и сбыту продукции делегируются исполнительным директорам продуктовых филиалов. В каждом филиале организуются функциональные вторичные службы, которые непосредственно подчиняются исполнительному директору, а, с другой стороны, косвенно управляются функциональными первичными службами по вопросам их компетентности. Президент компании напрямую управляет вице-президентами и исполнительными директорами продуктовых филиалов.

## 3.2. Потребительская структура

# 



Рисунок №2

Дивизиональная структура, ориентированная на потребителя, создается в том случае, когда фирма производит однородную продукцию или услуги, которые должны учитывать запросы нескольких крупных групп потребителей. Цель - удовлетворить все потребности так же хорошо, как это сделала бы фирма, ориентированная на 1 группу потребителей. Чаще всего используется в банковской сфере и сфере кредитования.[[26]](#footnote-26)

## 3.3. Региональная структура

Региональная дивизиональная структура целесообразна в том случае, когда деятельность фирмы охватывает большие географические зоны с разнообразными природно-климатическими, социально-экономическими и национальными особенностями. Цель - упростить связи между производителем и потребителем, облегчить решение проблем местного законодательства, учесть обычаи и социальное положение проживающих на этой территории людей. В этом случае в каждом крупном городе, регионе организуется региональный филиал, обслуживающий данную территорию. Такие структуры особенно характерны для крупных торговых компаний. В результате расширения границ оперативно-хозяйственной самостоятельности дивизионального отделения, последние превратились в своеобразные центры прибыли корпораций, которые активно пользуются предоставленной им свободой для повышения эффективности бизнеса, проникновения на новые рынки. В то же время дивизиональные структуры приводят к увеличению количества иерархических уровней управления, удлиненной управленческой вертикали. Они требуют создания промежуточных уровней управления для координации работы производственных филиалов, создания функциональной вторичной структуры в самих филиалах. Дублирование функций управления приводит, в свою очередь, к значительному росту расходов на содержание персонала аппарата управления, повышению степени инерционности системы управления. Главным недостатком линейно-функциональной и дивизиональной структур является отсутствие горизонтальных связей между подразделениями одного уровня управления. В том случае, когда невозможно в короткие сроки решить сложную, неструктурированную, новую управленческую проблему, иерархическая структура не обладает нужной гибкостью, т.е. способностью к адаптации. Гибкое реагирование на сложные проблемы обеспечивается путем использования так называемых адаптивных организационных структур, в которых субординационные связи заменены горизонтальными связями координации. Наиболее удачными примерами использования адаптивных структур являются фирмы Intel, Compaq, Hewlett Packard.[[27]](#footnote-27)

## 3.4. Чистая проектная структура

Чистая проектная организация формируется для решения сложной долгосрочной управленческой проблемы, реализации крупномасштабного затратного проекта. Для этого на решении проблемы концентрируются лучшие специалисты из функциональных служб и производственных подразделений, а сама структура имеет следующий вид: [[28]](#footnote-28)

# 

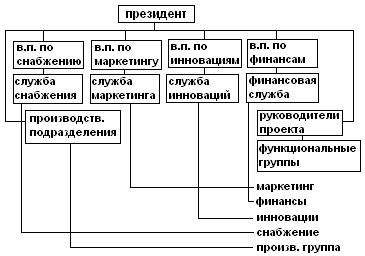


Рисунок №3

Таким образом, внутри обычной дивизиональной структуры создается многофункциональная группа специалистов, работу которых координирует руководитель проекта, имеющий право руководить специалистами, распоряжаться ресурсами, выделенными на реализацию проекта. Он также несет ответственность за его выполнение перед президентом фирмы. После окончания проекта данная структура ликвидируется. Специалисты переходят в новый проект, либо возвращаются на прежнее место работы, либо увольняются. Создание чистой проектной организации требует значительных затрат и времени. Поэтому создание таких структур целесообразно при реализации долгосрочных проектов длительного действия.

# Заключение

В заключение важно подчеркнуть, что экспериментирование с разработкой и введением новых структур управления стало характерной чертой последнего десятилетия XX в.[[29]](#footnote-29) В ходе этих экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных видов и типов структур, приспосабливаемых организациями к конкретным условиям их функционирования. Но все же главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действующими. При этом называются следующие десять требований и характеристик формирования эффективных структур управления:[[30]](#footnote-30)

* 1. Сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом;
  2. Уменьшение числа уровней управления;
  3. Групповая организация труда, как основа новой структуры управления;
  4. Ориентация текущей работы, в том числе графиков и процедур, на запросы потребителей;
  5. Создание условий для гибкой комплектации продукции;
  6. Минимизация запасов;
  7. Быстрая реакция на изменения;
  8. Гибко переналаживаемое оборудование;
  9. Высокая производительность и низкие затраты;
  10. Безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем.

Опытные менеджеры знают, как должны выглядеть структура, процессы и культура организаций, и четко представляют свои цели.

Множество комплексных факторов и параметров составляет оптимальную организационную структуру. Ключевыми решениями модели являются: разделение труда, управляемость, распределение контроля и делегирование полномочий. Они отражают взаимодействие этих факторов между средой и менеджерами. Именно поэтому ключевые решения являются сложными, и менеджеры не имеют возможности сконструировать наилучшую структуру. Оптимальная модель зависит от взаимодействия факторов размеров организации среды и менеджмента.

Обычно механистические организации более формализованы, централизованы и специализированы, чем органические. Они так же менее дифференцированы и обеспечивают интеграцию через иерархию, правила, процедуры и планирование. Органические организации, однако, достигают интеграции более сложными методами, включая пограничные роли, группы заказов, комитеты и другие формы совместной деятельности. Несмотря на специфическую конфигурацию организации и стратегию интеграции, цель организационной модели состоит в направлении поведения индивидов и групп с целью повышения результативности организации.

Таким образом, принятие организационного решения играет ключевую роль в модели организации. Стратегии, которые были успешными в прошлом, становятся неэффективными в свете международной конкуренции, изменений технологий и изменения форм промышленного развития. Так же, как организация экспериментирует с новыми стратегиями, они будут расширять эксперименты с новыми организационными моделями. Эти модели будут больше похожи на органические модели, чем на механистические, и будут порождать многие характеристики сетевых организаций.

Так что можно не сомневаться в том, что в ближайшем будущем мы столкнемся с большим разнообразием структур, каждая из которых будет отвечать потребностям конкретной организации.

Обобщая все вышесказанное, можно сделать следующие выводы:[[31]](#footnote-31)

Изучив все аргументы «ЗА» и «ПРОТИВ», становится, что организационные структуры управления нужны, так как они способствуют организационной эффективности. Отсутствие организационной структуры управления создает хаос на предприятии: работники не понимают, что они должны делать, как им нужно это делать и с кем им следует работать; руководители различных подразделений не представляют себе, как их работа сочетается с работой других подразделений. Организация без структуры управления неизбежно обратится к политиканству и фаворитизму в вопросах повышения в должности и продвижения, без точного описания должностных обязанностей не могут быть созданы основы для подготовки других работников к выполнению работ тех сотрудников, которые продвинуты по службе.

Руководители уделяют большое внимание принципам и методам построения структур управления, а так же требованиям к организационным структурам. Таким как оптимальность, оперативность, надежность, экономичность, гибкость и устойчивость структуры управления. Придерживаясь этих требований и принципов, организация сможет достичь цели и выполнить поставленные задачи с высокой эффективностью, то есть активно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников, таким образом, удовлетворяя потребности клиентов.

Существуют два типа организационных структур управления: механистический и органический. Механистическая модель - организационное проектирование, цель которого – достижение высокого уровня производства и эффективности на основе широкого использования правил и процедур, централизованной власти и высокой специализации работ. Это такие виды организационных структур, как линейная, линейно-штабная, функциональная, дивизиональная структуры. Механистическая модель эффективна для фирм, которые используют технологию серийного производства, для которых существует рынок для более или менее стандартного продукта. Задача производителя - эффективное производство с помощью обычных средств. Изготовление изделий осуществляется с учетом технических стандартов. В таких организациях применяются идеи научного менеджмента. Органическая модель направлена на достижение высоких уровней адаптивности и развития при ограниченном использовании правил и процедур, децентрализации власти и относительно низкой степени специализации. Это такие виды организационных структур, как матричная, структура по проекту. В таких фирмах цикл начинается с разработки изделия. Ключом к успеху является способность посредством проведения научных исследований создать новый продукт, который может быть изготовлен на уже существующем оборудовании или в новом производстве, если для него определен рынок. Для осуществления функций разработки, маркетинга производства требуется научный персонал и специалисты самой высокой квалификации. Поскольку успех этих фирм зависит от применения новых научных знаний, органическая модель для них наиболее эффективна.

В ближайшем будущем мы столкнемся с большим разнообразием организационных структур управления, каждая из которых будет отвечать потребностям конкретной организации. Эти модели будут смешанными, и больше похожими на органические модели, чем на механистические.

# Список литературы

1. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. «Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования». Учебное пособие. - М.: ГАУ, 2003г.
2. Веснин В.Р. «Основы менеджмента». – М.: «ГНОМ – пресс» при содействии ТД «Элит- 2000», 1999 г.
3. Веснин В.Р. основы менеджмента М. "Гном-пресс" 1999
4. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс/Учебник. - М. "Фирма Гардарика", 1996
5. Джеймс Л. Гибсон, Д. Иванцевич, Джеймс Х. Доннелли – мл. «Организации: поведение, структура, процессы». – М.: Инфра – М, 2000 г.
6. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации./Учебное пособие- М.Русская деловая литература,1999
7. Мескон.М.Х и др. Основы менеджмента /пер. с английского М.Дело 1992
8. Семь нот менеджмента. М.ЗАО "Журнал Эксперт".1997
9. Кабушкин Н.И. «Основы менеджмента». – Минск: «Новое знание», 2000 г.
10. «Менеджмент организации». Под редакцией З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина. - М.: Инфра - М, 1995г.
11. Райсс М. «Оптимальная сложность управленческих структур» // Проблемы теории и практики управления. - 2001. - №5.

## Приложение №1

#### Схема дивизиональной структуры управления.

#### Руководство

#### Проект А

#### Проект Б

#### Снабжение

#### Снабжение

#### НИОКР

#### НИОКР

#### Производство

#### Производство

#### Реализация

#### Реализация

#### Персонал

#### Персонал

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества** | **Недостатки** |
| Четкое разграничение ответственности; | Высокая потребность в руководящих кадрах; |
| Высокая гибкость и адаптивность системы; | Сложная координация; |
| Высокая самостоятельность структурных единиц; | Повышенные затраты за счет дублирования функций; |
| Разгрузка высшего менеджера; | Сложность осуществления единой политики; |
| Простота коммуникационных сетей; | Разобщенность персонала; |
| Кадровая автономия, высокая мотивация. | Слабый синергетический эффект. |

1. Райсс М. «Оптимальная сложность управленческих структур» // Проблемы теории и практики управления. - 2001. - №5. С. 36 [↑](#footnote-ref-1)
2. «Менеджмент организации». Под редакцией З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина. - М.: Инфра - М, 1995г. С. 169 [↑](#footnote-ref-2)
3. Мескон.М.Х и др. Основы менеджмента /пер. с английского. М. Дело 1992. С. 180 [↑](#footnote-ref-3)
4. Кабушкин Н.И. «Основы менеджмента». – Минск: «Новое знание», 2000 г. С. 371 [↑](#footnote-ref-4)
5. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации./Учебное пособие- М.Русская деловая литература,1999. С. 366 [↑](#footnote-ref-5)
6. Веснин В.Р. основы менеджмента М. "Гном-пресс" 1999. С. 178 [↑](#footnote-ref-6)
7. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. «Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования». Учебное пособие. - М.: ГАУ, 2003г. С. 189-192 [↑](#footnote-ref-7)
8. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс/Учебник. - М. "Фирма Гардарика", 1996. С. 273 [↑](#footnote-ref-8)
9. Джеймс Л. Гибсон, Д. Иванцевич, Джеймс Х. Доннелли – мл. «Организации: поведение, структура, процессы». – М.: Инфра – М, 2000 г.С. 263 [↑](#footnote-ref-9)
10. Джеймс Л. Гибсон, Д. Иванцевич, Джеймс Х. Доннелли – мл. «Организации: поведение, структура, процессы». – М.: Инфра – М, 2000 г. С. 268 [↑](#footnote-ref-10)
11. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации./Учебное пособие- М.Русская деловая литература,1999. С. 209 [↑](#footnote-ref-11)
12. «Менеджмент организации». Под редакцией З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина. - М.: Инфра - М, 1995г. С. 375 [↑](#footnote-ref-12)
13. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации./Учебное пособие- М.Русская деловая литература,1999. С. 98 [↑](#footnote-ref-13)
14. Райсс М. «Оптимальная сложность управленческих структур» // Проблемы теории и практики управления. - 2001. - №5. С. 61 [↑](#footnote-ref-14)
15. Семь нот менеджмента. М.ЗАО "Журнал Эксперт".1997. С 37 [↑](#footnote-ref-15)
16. «Менеджмент организации». Под редакцией З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина. - М.: Инфра - М, 1995г.С. 274 [↑](#footnote-ref-16)
17. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. «Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования». Учебное пособие. - М.: ГАУ, 2003г. С. 178 [↑](#footnote-ref-17)
18. Там же. С. 191 [↑](#footnote-ref-18)
19. Семь нот менеджмента. М.ЗАО "Журнал Эксперт".1997. С. 62 [↑](#footnote-ref-19)
20. Джеймс Л. Гибсон, Д. Иванцевич, Джеймс Х. Доннелли – мл. «Организации: поведение, структура, процессы». – М.: Инфра – М, 2000 г. С. 172 [↑](#footnote-ref-20)
21. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации./Учебное пособие- М.Русская деловая литература,1999. С. 391 [↑](#footnote-ref-21)
22. Кабушкин Н.И. «Основы менеджмента». – Минск: «Новое знание», 2000 г. С. 201 [↑](#footnote-ref-22)
23. Веснин В.Р. «Основы менеджмента». – М.: «ГНОМ – пресс» при содействии ТД «Элит- 2000», 1999 г. С. 201 [↑](#footnote-ref-23)
24. Джеймс Л. Гибсон, Д. Иванцевич, Джеймс Х. Доннелли – мл. «Организации: поведение, структура, процессы». – М.: Инфра – М, 2000 г. С. 189 [↑](#footnote-ref-24)
25. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс/Учебник. - М. "Фирма Гардарика", 1996. С. 260 [↑](#footnote-ref-25)
26. «Менеджмент организации». Под редакцией З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина. - М.: Инфра - М, 1995г. С. 123 [↑](#footnote-ref-26)
27. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации./Учебное пособие- М.Русская деловая литература,1999. С 34 [↑](#footnote-ref-27)
28. «Менеджмент организации». Под редакцией З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина. - М.: Инфра - М, 1995г. С. 198 [↑](#footnote-ref-28)
29. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации./Учебное пособие- М.Русская деловая литература,1999. С. 111 [↑](#footnote-ref-29)
30. Кабушкин Н.И. «Основы менеджмента». – Минск: «Новое знание», 2000 г. С. 163 [↑](#footnote-ref-30)
31. Райсс М. «Оптимальная сложность управленческих структур» // Проблемы теории и практики управления. - 2001. - №5. С. 59 [↑](#footnote-ref-31)