

«ДИВИЗИОНАЛЬНЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ»

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ ИЕРАРХИЧЕСКОГО
ТИПА**

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДИВИЗИОНАЛЬНЫХ СТРУКТУР ПРАВЛЕНИЯ

Дивизиональные (отделенческие) структуры управления

(от англ. *division* – отделение, подразделение компании) - совершенная разновидность организационных структур иерархического типа.

Дивизиональные структуры возникли как реакция на недостатки линейно-функциональных структур.

Причины реорганизации линейно-функциональных структур:

- резкое увеличение размеров компаний;
- усложнение технологических процессов;
- диверсификация и интернационализация деятельности компаний.

Дивизиональные структуры – структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления.

Отделение (дивизион) - организационная товарно-рыночная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения.

Ответственность отделений:

- производство;
- сбыт определенной продукции;
- получение прибыли.

Оперативный уровень управления:

- концентрируется на производстве конкретного продукта или на осуществлении деятельности на определенной территории;
- отделен от стратегического.

Высшее руководство компании контролирует:

- общекорпоративные вопросы стратегии развития;
- научно-исследовательские разработки;
- финансы;
- инвестиции и т.п.

Характерная черта дивизиональных структур:

- сочетание централизованного стратегического планирования в верхних эшелонах управления;
- децентрализованной деятельности отделений (оперативное управление);
- предоставление свободы действий «центрам прибыли».

Дивизиональные структуры управления - сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением.

Дивизиональные структуры характеризуются полной ответственностью руководителей отделений.

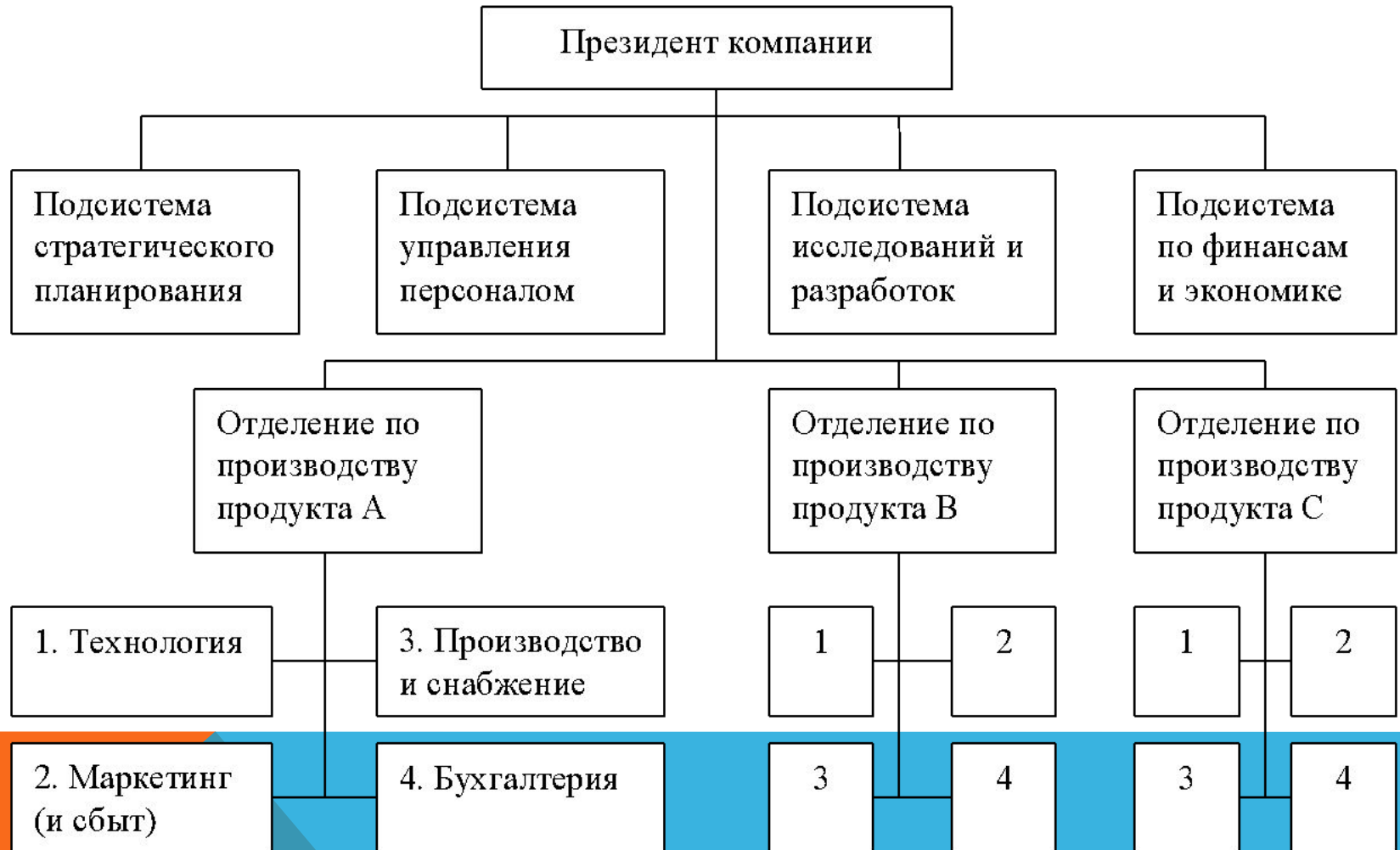
Принципы структуризации компании по отделениям (дивизионам):

- **продуктовый** (с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг);
- **ориентация на конкретного потребителя;**
- **региональный** (в зависимости от обслуживаемых территорий).

Типы дивизиональных структур:

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

1) ДИВИЗИОНАЛЬНО – ПРОДУКТОВАЯ СТРУКТУРА



Характерные особенности дивизионально – продуктовой структуры:

- полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю
- руководители функциональных подразделений (служб) отчитываются перед управляющим по продукту.
- быстрая реакция на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса;
- деятельность по производству определенного вида продукции (услуги) находится под руководством одного человека.

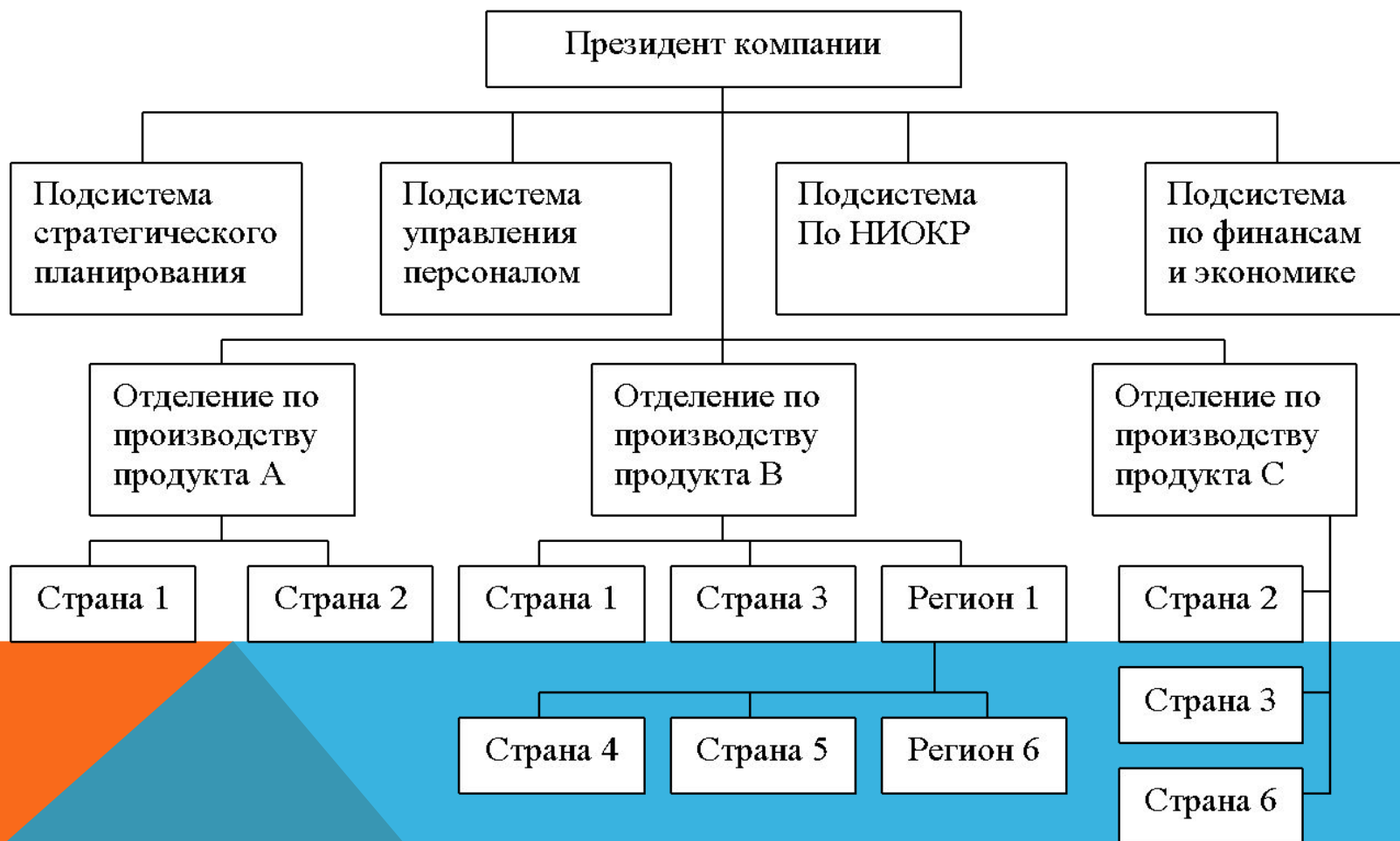
Недостаток продуктовой структуры:

- увеличение затрат из-за дублирования одних и тех же видов работ для разных видов продукции;
- в каждом продуктовом отделении создаются свои функциональные подразделения.

2) 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 организационной структуры - удовлетворение потребности конкретных потребителей так же хорошо, как это делает компания, которая обслуживает всего одну их группу.

3) *Дивизионально - региональные структуры управления* – работа с несколькими регионами (использование различных стратегий).



Территориальное деление создает условия для подготовки управленческого персонала отделений (дивизионов) непосредственно на месте.

В производственных отделениях (дивизионах) управление строится на основе линейно-функционального принципа.

Преимущества дивизиональных структур:

- повышенное внимание к конкретному продукту, потребителю, региону (быстрое реагирование на изменения, адаптироваться к изменяющимся условиям);

- ориентированы на достижение конечных результатов деятельности компании (производство конкретного вида продукции, удовлетворение потребностей определенного потребителя, насыщение товарами конкретного регионального рынка);

- уменьшение сложности управления;

- отделение оперативного управления от стратегического;

- перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов;

- децентрализация принятия оперативных управленческих решений;

- улучшение коммуникаций;

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

Недостатки дивизиональных организационных структур:

- **рост иерархичности, т.е. вертикали управления (потребовали формирование промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, групп 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 централизованного распределения 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 конкретными подразделениями;**
- **увеличение затрат на содержание управленческого аппарата (дублирование функций, увеличение 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.**

Условия эффективного использования дивизиональных структур управления:

- 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 номенклатуры и мало зависит от технологических нововведений;
- при интенсивном проникновении компаний на зарубежные рынки.

ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИКОЙ В КОМПАНИИ

