

УДК 658.11

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ. ОСОБЕННОСТИ
ДИВИЗИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ.**

**ORGANIZATIONAL MANAGEMENT STRUCTURES. FEATURES OF THE
DIVISIONAL STRUCTURE.**

Д.М. Шакирова, Д.Е. Сиразиева

D.M. Shakirova, D.E. Sirazieva

Казанский государственный энергетический университет, Казань, email:
dinara.mm@yandex.ru; d.sirazieva@mail.ru

Kazan State Energy University, Kazan, email: dinara.mm@yandex.ru; d.sirazieva@mail.ru

Аннотация

В данной работе раскрывается понятие организационной структуры управления, рассматриваются ее виды, описываются достоинства и недостатки. В рамках исследования рассматривается дивизиональная организационная структура, получившая широкое распространение в силу того, что организации расширяются, увеличивают свою зону влияния, открывают новые филиалы. Организационная структура является, прежде всего, основой организации, благодаря которой распределяются цели и задачи управления между работниками и подразделениями. В статье отражаются результаты исследования структуры управления казанской организации, имеющей филиалы в Казани, Зеленодольске, Лениногорске, Йошкар-Оле. Анализ проводился среди руководящего состава данной организации. В исследовании делается акцент на сложностях, связанных с использованием дивизиональной структуры управления. Можно предположить, что существенным недостатком применения данной структуры управления является усложнение общей координации организации из-за автономности подразделений. В заключении приводится вывод о проблемах в работе с организационной структурой выбранной организации, и предлагаются возможные рекомендации по повышению эффективности коммуникации, снижению переутомления руководителей. Данная статья имеет практическую значимость для руководителей крупных компаний, имеющих филиалы своей деятельности.

Abstract

This paper reveals the concept of organizational structure of management, considers its types, describes the advantages and disadvantages of the presented organizational structures of management. The research considers the divisional organizational structure, which is widespread due to the fact that organizations are expanding, increasing their area of influence, opening new branches. Organizational structure is, first of all, the basis of the organization, thanks to which the goals and objectives of management are distributed between employees and divisions.

The article reflects the results of the research of the management structure of the Kazan organization, which has branches in Kazan, Zelenodolsk, Leninogorsk, Yoshkar-Ola. The analysis was conducted among the management staff of this organization. The study emphasizes the difficulties and complexities associated with the use of divisional management structure. It can be assumed that a significant disadvantage of using this management structure is the complication of the overall coordination of the organization due to the autonomy of divisions.

The conclusion is given about the problems in working with the organizational structure of the selected organization, and possible recommendations are offered to improve the effectiveness of communication, to reduce the overwork of managers. This article has practical significance for managers of large companies that have branches of their activities.

Ключевые слова: организационная структура, дивизион, менеджер, организация, управление.

Keywords: organizational structure, division, manager, organization, management.

Введение

Любая организация не может существовать без структуры управления. Изучение той или иной структуры управления в рабочей среде, а также её внедрение, требуют немало усилий и времени. Выстраивание взаимоотношений между группами, отделами, структурными подразделениями также немаловажны. Мы движемся всё дальше и дальше в своём развитии, будь то технологии или же новые методы управления организациями. Следовательно, управленцу необходимо добиться устойчивых отношений между элементами организации, соблюдения правил и требований сотрудниками для эффективной работы компании.

Цель работы – исследовать структуру управления организации, выявить её недостатки и определить наиболее эффективные методы их устранения.

Материал и методы исследования

од организационной структурой подразумевают упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого [1].

Организационная структура разделяет ответственность и права внутри организации, но не является каким-либо обязательным документом, соответствующим трудовому законодательству либо требованиям по ведению документооборота. При всём при этом в большей части крупных предприятий организационная структура применяется как один из эффективных способов управления. Она строится на основе задач, которые осуществляются выбранной организацией, и количеством выполняемых ею работ. Можно сказать, что такая структура должна соответствовать стратегии компании и обеспечивать эффективную организацию её деятельности [2].

Остановимся на некоторых видах организационных структур, которые помогают в управлении, выстраивают логические взаимосвязи между работниками самых разных по размерам компаний.

Линейная организационная структура является самой простой из вышеперечисленных, так как она представляет собой, так называемую пирамиду, в которой каждый «линейный» руководитель подчиняется вышестоящему руководителю и выполняет только его распоряжения, то есть распоряжения своего непосредственного руководства. Соответственно, решения спускаются сверху вниз. Данный вид структуры управления подходит для малых организаций, где численность сотрудников небольшая.

Функциональной можно считать такую структуру, в которой используется принцип разделения функций и обязанностей между структурными подразделениями организации, а также непосредственное подчинение этим подразделениям всех нижестоящих инстанций компании. Стоит отметить, что функциональная структура управления используется на таких предприятиях промышленности, где преобладает массовое производство [3].

Основной базовой типовой структурой управления можно считать линейно-функциональную. В её основе лежит принцип единоначалия, структурные подразделения выстраиваются линейно, а функции управления распределяются между ними [3]. Линейные руководители освобождаются от решения огромного количества вопросов, связанных как с планированием финансовых расчетов, так и с материально-техническим обеспечением производства, и другим. Однако тут же возникает проблема, каждый работник заинтересован в достижении только своей узкой цели, а не цели фирмы.

Руководители функциональных подразделений (по маркетингу, финансам, НИОКР, персоналу) влияют на производственные подразделения формальным образом. Как правило, они не имеют должных полномочий, чтобы самостоятельно отдавать им распоряжения, большое развитие имеет система взаимодействия по вертикали. ол учається, що в роботі фірми відсутні тесні зв'язи і взаємодії між виробничими підрозділами на горизонтальному рівні. [3]

Линейно-штабная структура создана на основе линейной структуры, где у каждого звена есть свой штаб, в состав которого входит производственный, технологический, плановый отделы, службы главных специалистов, отдельные бюро [4]. В данном случае прослеживается прямая зависимость между временем на согласование рабочих моментов и скоростью выполнения определенных задач [5].

Что касается матричной структуры управления, то это такой тип организационной структуры, который основан на программно-целевом принципе выполнения работы, в данном случае стоит понимать разработку программы (задания, темы, проекта) для достижения конкретной цели. Таким образом, матричная структура – это структура, которая работает над реализацией новых проектов. А они, как известно, создаются для повышения спроса на продукцию организации в целом. Важно отметить, что в матричной структуре управления идет ориентация на получение конечного результата от данной программы, происходит разгрузка высшего руководства. [6]

Дивизиональная структура управления является следствием роста и развития организаций. Она основывается на выделении крупных автономных подразделений с соответствующими им уровнями управления, с предоставлением этим подразделениям самостоятельности и с перенесением на эти подразделения ответственности за получение прибыли. [7]

Можно сказать, что каждое из этих подразделений -дивизион- который представлен как «центр прибыли». В центре каждого дивизиона имеется главный управляющий, быстро принимающий решения и решающий проблемы характерные для их подразделений. Также это «разделение» дает руководителям взять на себя ответственность за ситуации, входящие в их компетенцию. Но из-за дублирования сопутствующих функциональных единиц для подразделений эта структура влечет за собой высокие финансовые затраты. [8]

Как известно, у каждой структуры управления существуют достоинства и недостатки, которые помогают узнать сильные и слабые стороны той или иной компании. К достоинствам дивизиональной структуры управления относятся:

- 1) Обеспечение более эффективного управления многопрофильными предприятиями и территориально отдаленными друг от друга подразделениями;
- 2) Обеспечение большой гибкости управления и более быстрой реакции на изменения в окружении за счёт расширения самостоятельности дивизионов;
- 3) Более тесная связь производственного процесса с потребителями;
- 4) Высокая скорость решения мультифункциональных вопросов;
- 5) Направленность на новые рынки и инновационные технологии производства;
- 6) Ориентация на неценовую конкуренцию.

К недостаткам же данной структуры управления относятся:

- 1) Большое количество этажей в управленческой иерархии (перегруженность управленцев, плохое взаимодействие между подразделениями и т.д.)
- 2) Дублирование полномочий (функций) на разных этажах управления – высокие затраты на содержание управленческой структуры;
- 3) Разобщенность дивизиональных подразделений;
- 4) плохое взаимодействие между дивизионами и главным офисом.
- 5) Возможность роста аппарата управления и, как следствие, роста издержек на его содержание
- 6) Наличие дисбаланса интересов различных звеньев в цепочке управления предприятием [6, 9, 10]

Дивизиональные структуры управления наиболее эффективно использовать тогда, когда возникают следующие ситуации:

1. расширение производственно-хозяйственных операций в крупных компаниях;
2. если номенклатура выпускаемой продукции очень широка;
3. сильно диверсифицировано производство в организации;
4. производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и почти не зависит или мало зависит от технологических нововведений;
5. в случае интенсивного проникновения компаний на зарубежные рынки, т. е. если организации осуществляют свою деятельность в международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством

Для оценки верности выбора стратегии определения недостатка структуры управления используется метод анкетирования с последующим анализом полученных результатов.

Результаты исследования и их обсуждение

В результате проведенного исследования получены результаты, представленные ниже.

Для определения типовых недостатков имеющейся структуры управления был составлен перечень вопросов, способствующий определению их наличия.

Исследование проводилось среди менеджеров, возглавляющих отдельные подразделения.

В ходе проведения опроса вопрос о том, как часто в течение обычной недели управленцы чувствуют перегрузку или стресс, выявляет следующие тенденции. Олови на опрошенных менеджеров часто испытывают перегрузку или стресс во время рабочего процесса, как видно из рис. 1., остальная часть руководителей разделились между ответами изредка (16,7%) и время от времени (33,3%). Также стоит отметить, что нулевое значение приобрели такие варианты, как никогда и постоянно.



Рисунок 1. Как часто в течение обычной недели Вы чувствуете перегрузку или стресс?

Источник: составлено авторами

В силу того, что работа руководителя предполагает чрезмерную занятость и высокую напряженность, один из вопросов анкеты выявлял частоту усталости, вызванной занимаемой должностью. Треть управленцев определяют свою усталость частой, тогда как 16,7% обозначают ее постоянной (рис. 2).

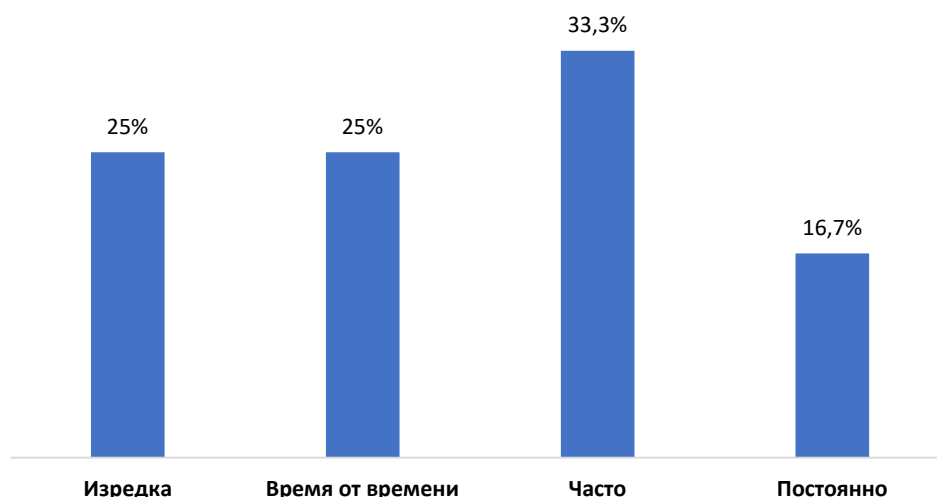


Рисунок 2. Как часто в течение обычной недели Вы чувствуете усталость?

Источник: составлено авторами

В целях определения эффективности и частоты взаимодействия подразделений опрашиваемым задавался вопрос, представленный на рис.3. В результате ответов – половина опрошенных управленцев никогда не прибегают к помощи со стороны и только 8,3% могут обратиться за советом к коллегам (рис. 3).

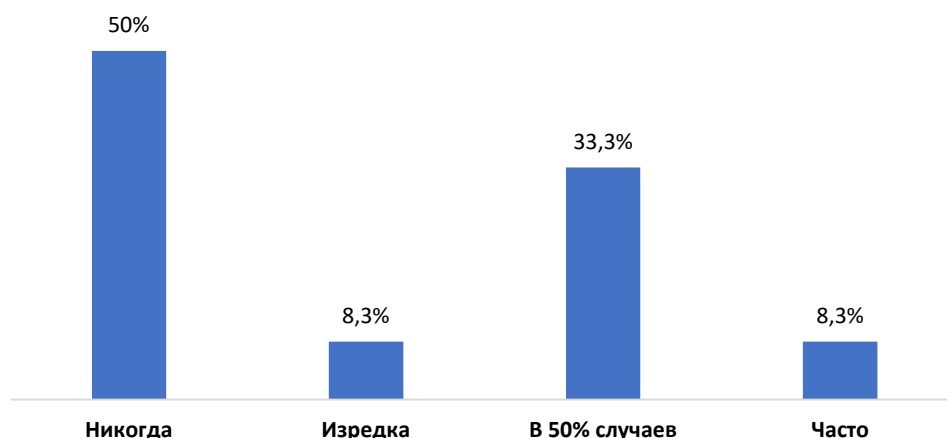


Рисунок 3. Как часто Вы обращаетесь за советом к коллегам из других филиалов для решения того или иного вопроса, который вызвал у вас затруднение?

Источник: составлено авторами

Также немаловажным является возможность или наличие конфликтов между сотрудниками разных филиалов. В результате большинство опрошенных управленцев (50%) утверждают, что не конфликтуют с другими работниками дивизионов. Однако, (8,3%) от общего числа руководителей филиалов составляют те, кто часто могут вступать в конфликты. Остальные же респонденты сталкивались с этим явлением редко (рис. 4).

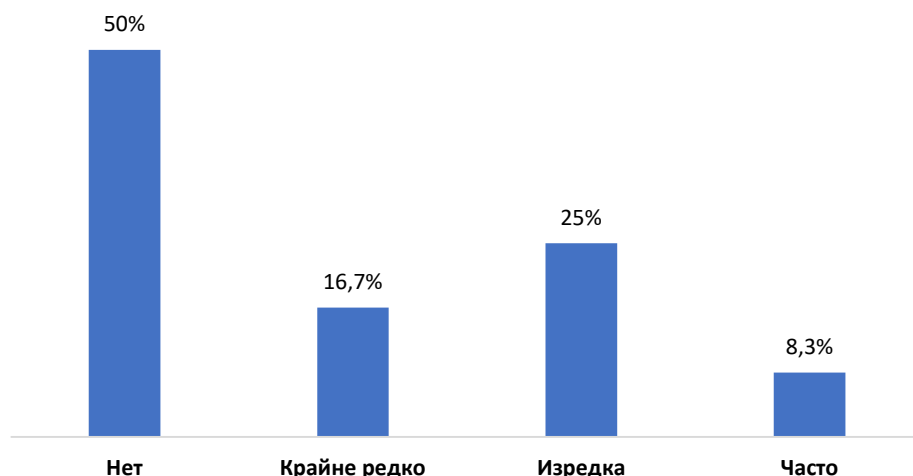


Рисунок 4. Как часто у Вас возникают конфликты с сотрудниками других филиалов по тому или иному вопросу?

Источник: составлено авторами

В одном из пунктов анкеты использовался вопрос, определяющий дублирование задач и функций управленцев дивизионов. Результаты показали, что у подавляющей части (58,3%) не возникает такой проблемы, в отличие от оставшихся 41,7% управленцев.

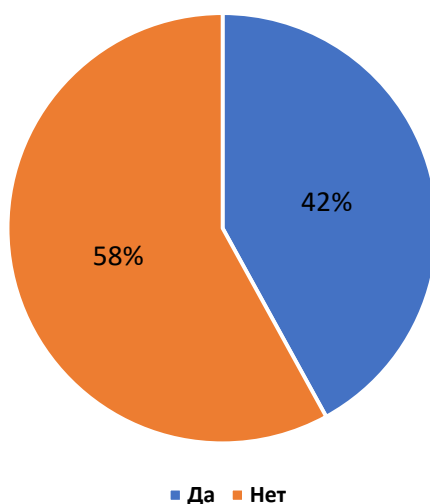


Рисунок 5. Возникает ли такая ситуация, когда Ваши функции и функции Ваших коллег совпадают?

Источник: составлено авторами

Часто возникающей проблемой при использовании дивизиональной структуры является разобщенность дивизионов, в результате чего карьерный рост между отделениями затруднен. Менеджерам задавался вопрос о наличии возможности карьерного роста, перехода из одного филиала в другой на должность выше. Результаты показывают, что все управленцы считают возможным переход в другой филиал с продвижением по карьерной лестнице. Можно сказать, что данный недостаток не является актуальным для организации.

ом имо этого, менеджерам предлагалось определить насколько приемлемым является количество управляющих в организации. ре имущественно управленцы считают имеющееся количество управляющих не большим – 41,7%. Далее идут те, кто думает, что число управленцев среднее, то есть такое же, как и в остальных компаниях – 33,3%. (рис.6).

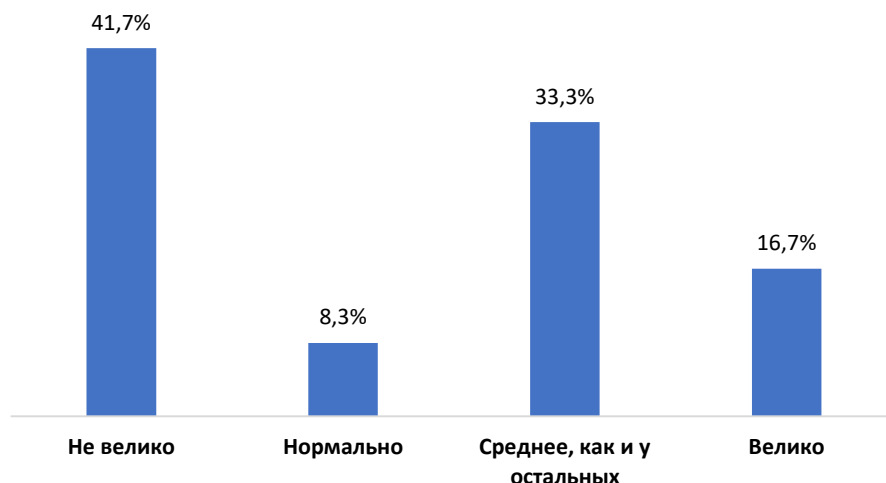


Рисунок 6. Как Вы считаете, является ли оптимальным количество управленцев в Вашей организации?

Источник: составлено авторами

Заведующим филиалов представилась возможность описать волнующие их проблемы, которые могли возникать во время коммуникации, как между дивизионами, так и с главным офисом. Изначально вопрос включал в себя понятие налаженности работы между конкретным филиалом и головным офисом. Респонденты разделились на две группы, где больший процент, выбравших ответ «Да», составляют те, кто считает, что главный офис не прислушивается к мнению работников отдельных центров, они только требуют лишь различного рода отчеты, а в суть проблемы вникать не желают. Треть (33%) составляют те работники, которые не наблюдают значительных разногласий при решении того или иного вопроса.

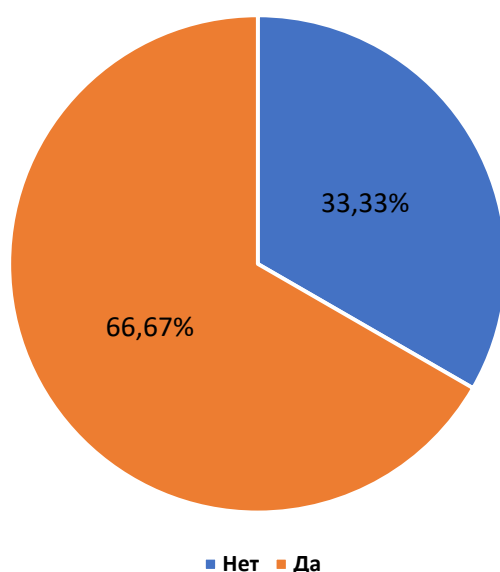


Рисунок 7. Как Вы считаете, достаточно ли хорошо налажена связь между Вашим филиалом и главным офисом?

Источник: составлено авторами

Кроме этого, работникам предоставлялась возможность написать свои мысли и возражения по поводу структуры управления, которая сейчас действует в организации, путем ответа на вопрос: «С проблемами какого рода Вы сталкиваетесь при обращении в главный офис?» од авляющее большинство руководителей не имеет претензий к структуре управления, но есть и те, которые высказали свои недовольства по данному вопросу. В частности, можно выделить следующие сложности, с которыми сталкиваются руководители подразделений:

- согласование задач
- распределение ресурсов
- недостижимые планы
- долгое принятие решений
- отчетность.

С такой трудностью в своей работе, как согласование задач, сталкиваются 33,3% респондентов. Бывает так, что задача должна быть согласована немедленно, а ответ от главного офиса не поступает.

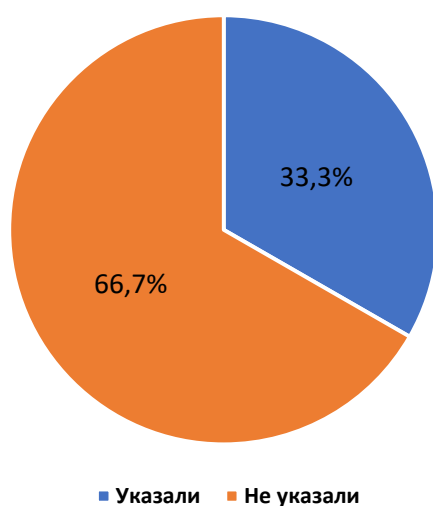


Рисунок 8. Согласование задач, как сложность, с которой сталкиваются руководители подразделений.

Также отклик нашла такая проблема, как распределение ресурсов. Данный момент отмечают 16,7% опрошенных.

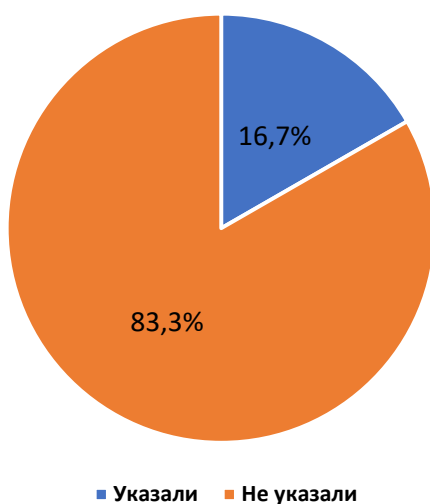


Рисунок 9. Распределение ресурсов.

Также немаловажной сложностью при работе руководителей считаются недостижимые планы главного офиса. Он может поставить одинаковую цель для всех филиалов, но она не всегда соответствует их реальным возможностям. 33,3% поддерживают данную мысль.

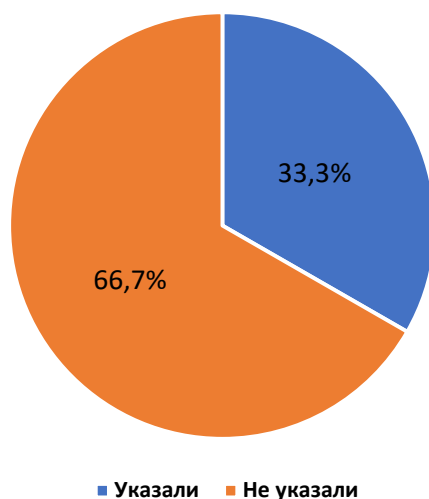


Рисунок 10. Недостижимые планы, с которыми сталкиваются руководители подразделений.

41,7% респондентов дают понять, что часто возникающей проблемой является долгое принятие решений. Руководители подразделений отправляют запрос в главный офис, на рассмотрение и принятие которого уходит не так много времени, сколько это занимает на самом деле.

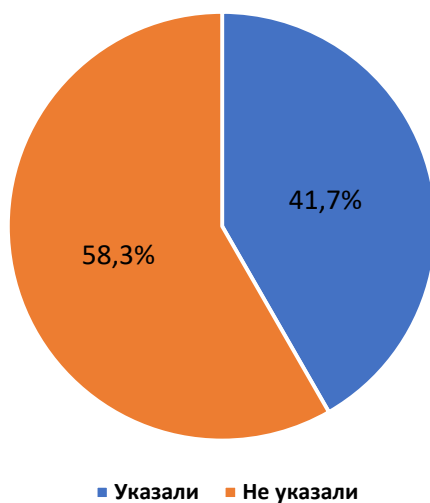


Рисунок 11. Долгое принятие решений, как сложность, с которой сталкиваются руководители подразделений.

ом имо всех этих сложностей, руководители подразделений сталкиваются ещё и с отчетностью. Казалось бы, обычное явление, но в данном случае запрашивается большое количество одинаковых отчетов разными отделами. Например, смежные отделы главного офиса могут потребовать один и тот же отчет, они будут требовать его с филиала, а не спросят у соседнего отдела.

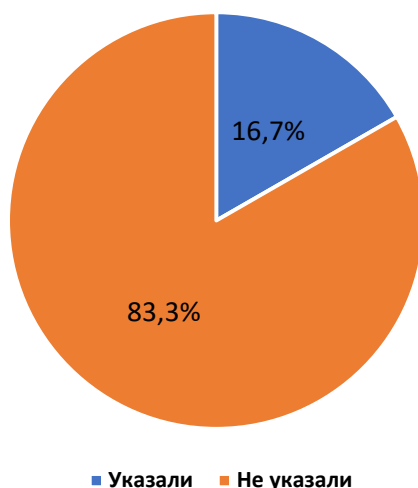


Рисунок 12. Излишняя отчетность.

Таким образом, все эти проблемы находят своё отражение в главном недостатке дивизиональной структуры, а именно в недостаточно эффективной коммуникации между дивизионами и главным офисом, и внутри дивизионов.

Имхо этого, можно сделать вывод, что не все проблемы, обозначенные в теории, нашли отражение на практике. В частности, дублирование функций, затрудненность карьерного роста, конфликты между сотрудниками разных филиалов, большое число управленцев в аппарате управления.

Выводы (заключение)

В рамках проведенного исследования было выявлено, что основным недостатком дивизиональной структуры управления организации является недостаточно эффективная коммуникация между дивизионами и главным офисом. Велика вероятность, что это связано с личностными особенностями сотрудников отделений, как с их окружением, так и с эмоциональным состоянием самих работников. Как следствие, подтверждение гипотезы.

Проблемы, появляющиеся в процессе работы, могут возникать в результате влияния разных факторов. Управленцам необходимо следить за ситуацией в своём дивизионе, чтобы можно было предотвратить всевозможные негативные последствия. По итогам опроса можно понять, что управленцы сильно перегружены, в связи с чем они часто устают. Для того, чтобы избавиться от усталости, необходимо соблюдать режим дня, а именно здоровый сон в размере 7 – 8 часов. Можно научиться применять различные техники тайм-менеджмента. Например, технику «помидора», суть которой состоит в том, чтобы вы выполняли задачи по 25 минут, а затем делали 5 минутный перерыв. Через каждые 4 таких подхода следует делать один большой перерыв на 20 – 25 минут. [11] Так вы будете рациональнее использовать своё время на выполнение текущих задач, а также сможете отдыхать от них, тем самым снизите или совсем исключите общую усталость за день. Немаловажным аспектом является и то, что управленцы должны снимать с себя лишнюю ответственность, передавать задачи тем подразделениям, которые за это

отвечают. Помимо этого, важно наладить общение между отделениями, работники должны почувствовать доверительную атмосферу вокруг себя. Этого можно достичь посредством корпоративного обучения или других совместных мероприятий. Также можно проводить больше активностей во внерабочее время, тем самым совершенствуя сферу общих интересов, работников начинает переполнять общая идея единства, гордости за свою компанию.

Список литературы

1. Жаворонков Д.В. Организационные структуры управления // Краснодар, 2020. 100 с. [Электронный ресурс]. URL: https://www.kubsu.ru/sites/default/files/users/13589/portfolio/osu_lekcii.pdf (дата обращения: 21.10.2023).
2. Корнева Е.В., Еремина И.Ю., Чупрова И.Ю. Организационная структура как основа эффективной системы управления предприятием // Региональные проблемы преобразования экономики. 2020. № 6. С. 92-100.
3. Функциональная структура управления. [Электронный ресурс]. URL: <https://port-u.ru/postroeniestrukтуры/funkcionalayastruktura> (дата обращения: 21.10.2023).
4. Линейная структура управления. [Электронный ресурс]. URL: <https://port-u.ru/postroeniestrukтуры/lineynayastruktura> (дата обращения: 21.10.2023).
5. Громова Анна. Оргструктура предприятия, или как правильно настроить механизмы управления // Жиза. 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://zhiza.evotor.ru/orgstruktura-predpriyatiya-ili-kak-pravilno-nastroit-mexanizmy-upravleniya/> (дата обращения: 21.10.2023).
6. Чазова И.Ю. Теория управления: Учебное пособие, 2022. 128 с.
7. Гайворонский С.И. Основные виды структур управления предприятием и их особенности // Технологии 2022: Основные проблемы и направления развития (ежегодник, 30 июня 2022 г.) – Москва: Издательство: Наука и просвещение (И.И. Гуляев Г.Ю.), 2022. С. 162-165.
8. Vaidya D., CFA, FRM. Divisional Structure // WallStreetMojo. 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.wallstreetmojo.com/divisional-structure/> (дата обращения: 17.10.2023).
9. Калякина И.М. Теоретические и практические аспекты управления организацией // Новое слово в науке (ежегодник, 2020). – Москва: Издательство: Наука и просвещение (И.И. Гуляев Г.Ю.), 2020. С. 31-43.
10. Эльдаров И.А. Анализ взаимосвязи структуры организации и рисков хозяйственной деятельности (на примере АО «НК «Роснефть») // Вестник МИРБИС. 2022. № 3. С. 210-219.
11. Сиразиева Д.Е. Тайм-менеджмент для успешности учебной деятельности студента – первокурсника // XXV Всероссийский аспирантско-магистерский научный семинар, посвященный дню энергетика (Казанский государственный энергетический университет, 07-08 декабря 2021 г.) Казань: Казанский государственный энергетический университет, 2022. С. 442-445.