

Дивизиональная структура управления совокупность самостоятельных подразделений (предприятий), входящих в организацию, пространственно отделенных друг от друга, имеющих собственную сферу деятельности, самостоятельно решающих текущие производственные и хозяйственные вопросы.

При территориальном подходе к построению структуры такой организации, каждое из входящих в нее подразделений (предприятий) 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 (проектируют, налаживают выпуск). Это сообщает организации дополнительную конкурентоспособность и устойчивость.

Таким образом, область применения дивизиональной структуры управления:

- 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.

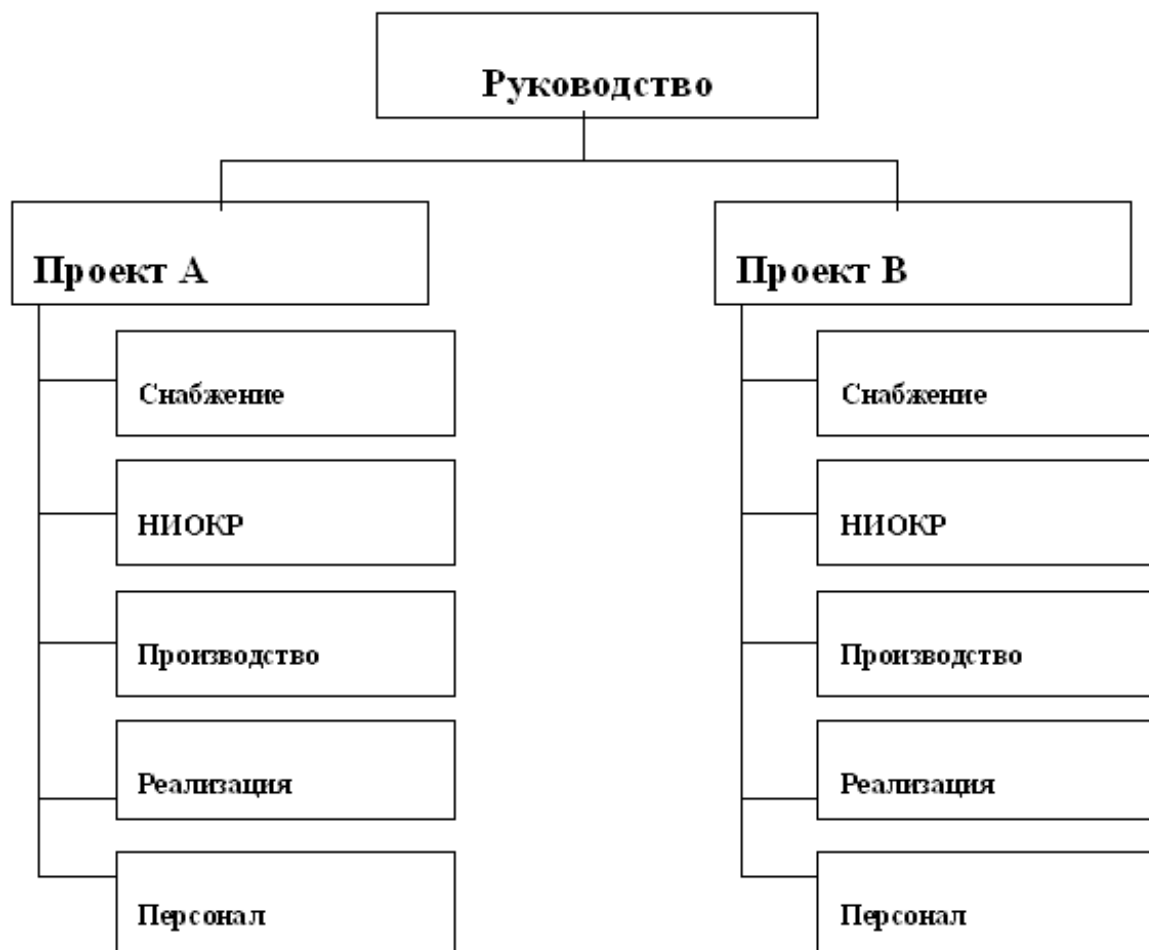
В рамках административных связей руководство организации доводит до подразделений обязательные для исполнения решения, направленные на достижение конкретных результатов, задает цели и основные стандарты их деятельности, контролирует их выполнение.

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:

- 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 сепаратистского автономного развития продуктовых групп;
- Приоритет линейных руководителей над специалистами.

Схема "Дивизиональная структура управления":



Дивизиональная структура управления имеет свои положительные моменты и недостатки:

<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
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.

