

О.О. Подоляк, аспирант  
Уральский государственный технический  
университет – УПИ, г. Екатеринбург

## ВЫБОР ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье представлена методика классификации диверсифицированных предприятий на основе соотношения уровня продуктовой диверсификации и диверсифицированности персо-нала. В соответствии с выделенными кластерами предприятий даются рекомендации по формированию эффективной организационной структуры предприятия.

Диверсификация является предметом изучения многих отраслей знания: финансовой науки, стратегического менеджмента, организационной теории, мар-кетинга, и сложившаяся ситуация обусловлена все возрастающим интересом к стратегии диверсификации со стороны хозяйствующих субъектов (организаций всех форм собственности). На протяжении последних 15 лет предприятия формировали диверсифицированные производства, и на сегодняшний момент практически все крупные машиностроительные предприятия являются в той или иной мере диверсифицированными. На современном этапе развития назрела необходимость формирования классификации диверсифицированных предприятий, которая позволит адекватно подбирать необходимые системы и методы управления конкретным предприятием, что в конечном итоге отразится на конкурентоспособности предприятия, региона и страны в целом.

При определении степени диверсификации предприятия автор предлагает использовать систему из двух показателей, составляющих в совокупности основу оценки работы предприятия. *Первый показатель* – степень диверсификации продукции предприятия. При анализе продаж диверсифициро-

ванного предприятия целесообразно проанализировать структуру дохода от продаж, то есть определить, какой процент дохода получает предприятие от продажи продукции того или иного направления деятельности (направления диверсификации).

*Второй показатель* – численность работающих, занятых в производстве продукции разных направлений. Необходимо подчеркнуть, что под «работающими» автор подразумевает весь персонал предприятия.

Все показатели оцениваются по формуле, представляющей собой расчет индекса Херфиндаля–Хиршмана:

$$H = 1 - \sum p_i^2.$$

Значение любого показателя может меняться от 0 до 1. В табл. 1 представлены описания экстремальных (крайних) значений индекса (0 и 1), а также значения самого индекса и основной переменной в зависимости от направления анализа.

Для дальнейшего анализа необходимо сформировать «матрицу диверсификации», представленную на рис. 1.

Шкала каждого из показателей разделена на 3 сегмента: от 0 до 0,3; от 0,31 до 0,6; от 0,61 до 1. Данная шкала была выбрана как результат обработки статистических данных. Как показало исследование, проведенное авторами,

в промежуток от 0 до 0,3 попадают предприятия, доля основного продукта которых не ниже 98 %, то есть это предприятия, которые можно назвать недиверсифицированными (или слабо диверсифицированными).

В промежуток от 0,3 до 0,6 попадают предприятия, доля основного продукта которых колеблется от 80 % до 60 %, то есть это предприятия, которые достаточно активно развивают (следуют) стратегии диверсификации.

Таблица 1

Значение индекса Херфиндаля–Хиршмана в зависимости от исследуемого направления

Направление анализа ( $H$ )	Значение переменной ( $P$ )	$H = 0$	$H = 1$
Степень диверсификации продаж ( $П1$ )	Доля выпуска продукции одного направления (относящегося к одной отрасли, производимого по одной технологии) по отношению к совокупному выпуску продукции	Предприятие производит продукцию одной отрасли, по одной технологии, т. е. является узко специализированным	Предприятие производит продукцию нескольких отраслей
Степень привязки персонала к направлениям диверсификации производства ( $П2$ )	Доля рабочих, занятых в производстве продукции одного направления, по отношению к общей численности рабочих	Весь персонал предприятия занят в производстве продукции одного направления	Персонал предприятия в равной степени занят в производстве продукции нескольких направлений

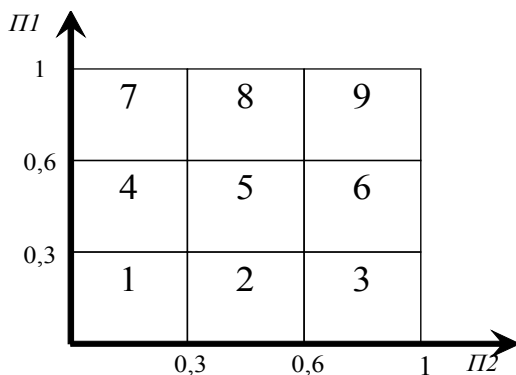


Рис. 1. Матрица диверсификации:  
 П1 – степень диверсификации продукта; П2 – степень распределения персонала по направлениям производства

Соответственно в промежуток от 0,61 до 1,0 попадают предприятия, которые наиболее сильно диверсифицируют свою деятельность.

Шкала трудовых ресурсов представляет следующую разбивку показателей:

0–0,3. Предприятия данной категории характеризуются небольшим (или отсутствием такового) распределением рабочих по направлениям производства продукции. Продукция производится по схожей технологии, не требующей специализации трудовых ресурсов. Тип диверсификации – центрированная. Тип наиболее эффективной в данном случае организационной структуры – линейно-функциональный.

0,3–0,6. Предприятия данной категории распределяют рабочих по направлениям производства продукции. Направлений диверсификации в данном случае может быть несколько, в том числе и производство продукции по технологии, отличающейся от основной. Тип организационной структуры – линейно-функциональная, но в данном случае мы считаем необходимым использование

проектного управления как для координации людских ресурсов, так и для управления диверсифицированными направлениями в целом: выбор направлений дальнейшего развития, управление портфелем заказов, координация работы подразделений предприятия по производству всех видов продукции.

0,6–1,0. Диверсифицированные предприятия, для которых необходимо четкое распределение людских ресурсов по направлениям производства. Предприятие использует для производства продукции несколько разнородных технологий, что требует от рабочих специализации, и не позволяет формировать универсальный персонал, а также возникает необходимость четкой координации деятельности всех производств и производственных подразделений. Наиболее подходящим типом организационной структуры автор считает дивизиональную.

Характеристика предприятий, попадающих в различные квадранты матрицы диверсификации, представлена в табл. 2.

Таблица 2  
Характеристика предприятий в зависимости от значения показателей

№ квадранта	Значение показателей		Характеристика предприятия
	П1	П2	
1	2	3	4
1	0–0,3	0–0,3	Предприятия данной категории производят продукцию по схожей технологии, что позволяет формировать персонал с универсальными компетенциями, основу дохода составляет продукция одного, основного направления
2	0–0,3	0,3–0,6	При небольшом объеме диверсификации производимого продукта персонал распределен по направлениям производства. Небольшая доля «другого» продукта требует больших трудовых затрат. Описанное состояние предприятия характерно для переходного периода. <i>Тип диверсификации – горизонтальная</i>

1	2	3	4
3	0–0,3	0,6–1,0	В структуре производства предприятия основу (более 80 %) составляет один продукт, но при этом людские ресурсы распылены по направлениям диверсификации продукта. Продукция предприятий производится по различной технологии, относится к разным отраслям, как результат предприятие вынуждено создавать специфичные подразделения для каждого направления производства. <i>Тип диверсификации – конгломеративная</i>
4	0,3–0,6	0–0,3	Доля «основного продукт» составляет около 60–70 %, но диверсифицированная продукция относится к той же отрасли, что и основная, используются одинаковые или очень похожие технологии, каналы сбыта и поставок, ресурсная база, что позволяет предприятию формировать персонал с универсальными компетенциями (П2). <i>Тип диверсификации – горизонтальная</i>
5	0,3–0,6	0,3–0,6	Предприятия данной категории характеризуются пропорциональным соотношением объема диверсификации по продукту и распределением работающих по направлениям производства продукта. Необходимо отметить, что предприятия данной категории достаточно стабильны. <i>Тип диверсификации – конгломеративная, центрированная</i>
6	0,3–0,6	0,6–1,0	Явное несоответствие производственной и организационной структуры – высокая степень распыленности ресурсов и средний уровень диверсификации производства. <i>Тип диверсификации – конгломеративная, центрированная</i>
7	0,6–1,0	0–0,3	Предприятие производит широкий спектр продукции, которая относится к одной отрасли. Персонал универсален (технология производства схожа и не требует глубокой специализации рабочих). <i>Тип диверсификации – горизонтальная</i>
8	0,6-1,0	0,3-0,6	Предприятия данной категории производят широкий спектр продукции, но при этом уровень распределения работников предприятия несколько ниже. <i>Тип диверсификации – конгломеративная, центрированная</i>
9	0,6-1,0	0,6-1,0	Предприятие производит разнородную продукцию, направленную на различных потребителей, требующую адекватного распределения персонала по направлениям производств. <i>Тип диверсификации – конгломеративная</i>

Как видно из представленной таблицы-классификатора, предприятия усложняются и увеличиваются пропорционально увеличению номера квадрата. Однако представленная методика имеет ряд недостатков, наиболее важным из которых является следующий: методика не позволяет определить или учесть эффективное (разумное) количество направлений диверсификации.

Как известно, организационные структуры предприятия усложнятся по мере усложнения структуры производ-

ства. Данная взаимосвязь прослеживается и в представленной классификации (рис. 2).

Как показано на представленном рис. 2, все квадранты можно сгруппировать в 3 группы, назовем их кольцами, специфика каждой группы-кольца представлена в табл. 3.

Квадрант 7 – предприятия данной категории могут быть отнесены к 2 и 3 кольцу одновременно, так как на выбор организационной структуры в данном случае будет влиять еще ряд факторов.

Таблица 3

Организационная структура предприятия в зависимости от принадлежности к кольцу

Номер кольца	Номера квадрантов	Организационная структура
1	1	Линейно-функциональная
2	2,4,5,7	Адаптивная (линейно-функциональная с элементами матричной, проектной)
3	7,8,9,6,3	Дивизиональная

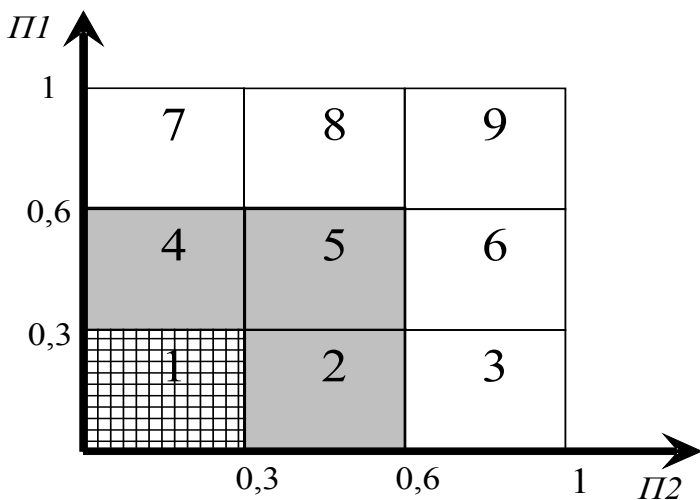


Рис. 2. Взаимосвязь организационных структур и матрицы диверсификации: П1 – степень диверсификации продукта; П2 – степень распределения персонала по направлениям производств

Автор предлагает следующие критерии выбора организационных структур для предприятия:

1. Линейно-функциональная структура применима до тех пор, пока хотя бы один из показателей не превысил значение 0,3.

2. Адаптивная структура применима, когда значения показателей находятся в диапазоне от 0,3 до 0,6.

3. Дивизиональная структура применима, когда значения показателей составляют более 0,6.

Управление проектами на данный момент является одним из наиболее эффективных и сложных методов дальнейшего развития предприятия. В табл. 4 представлены направления использования управления проектами в зависимости от «кольца организационной структуры».

Как видно из табл. 4, управление проектами как система имеет свои правила и ограничения на каждом уровне развития предприятия.

Разработанная методика позволяет классифицировать диверсифицированные предприятия, что необходимо на современном этапе развития для наиболее эффективного подбора систем и методов управления организацией, в том числе и выбора наиболее подходящей организационной структуры. Система управления проектами создается на предприятии в зависимости от многих факторов, в том числе, как было отмечено выше, необходимо учитывать ряд факторов, таких как тип организационной структуры, тип диверсификации предприятия.

Таблица 4

Направления использования механизма управления проектами

№ кольца	Использование механизма управления проектами
1	УП метод дальнейшего развития, создания нового продукта, создание и внедрение новых технологий. Проектные группы создаются единичные, напрямую могут подчиняться высшему руководству
2	На данном этапе усложняется и структура производства, и организационная структура. За управление проектами на данном этапе может отвечать один человек (специалист по управлению проектами), но при условии что он имеет достаточно высокий статус на предприятии (например, первый заместитель генерального директора)
3	При условиях 3 кольца необходимо создавать линейно-функциональную единицу – проектный офис, который будет координировать весь процесс управления проектами, который на диверсифицированном предприятии является сложным, комплексным процессом