



# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ

ЯНВАРЬ, 2022

## Дисклеймер

Данный отчет содержит резюме с ключевыми выводами на основе проведенного SBS Consulting аналитического исследования. Представленные в отчете данные, аналитика и любая другая информация предназначены только для информационных целей и не могут являться заменой услуг профессиональных консультантов в сферах бизнеса, финансов, инвестиций и др.

SBS Consulting  
+7 (495) 792 59 79  
info@sbs-consulting.ru

Москва, БЦ PortPlaza  
Проектируемый проезд, 4062,  
д. 6, стр. 2

# Резюме

1

Цель исследования - выявить особенности функционирования основных типов организационных структур на примере международных компаний

2

В материалах представлено описание основных типов организационных структур и соответствующие примеры. На примере компании H&M продемонстрированы комплексность и многоуровневый характер построения организационной структуры международной компании

3

Существует три основных типа организационных структур: линейно-функциональная, дивизиональная и матричная. Выбор организационной структуры зависит от стратегии и миссии компании

4

Вопреки распространенному мнению, что матричные организационные структуры считаются наиболее прогрессивными и продвинутыми, существует множество примеров успешного применения функциональных и дивизиональных организационных структур

5

В международных компаниях, осуществляющих обслуживание клиентов в регионах, выстроены многоуровневые организационные структуры, которые декомпозируются от матричных на дивизиональные и функциональные

# Линейно-функциональная организационная структура

## Пример схемы



## Особенности функционирования

- Функциональная специализация
- Экономия на использовании ресурсов: эффект масштаба, факторные издержки
- Полный контроль в рамках каждой функции: четкая вертикаль управления и унифицированный подход
- Нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач
- Необходимость налаживания кросс-функциональных коммуникаций
- Недостаточно широкий кругозор менеджмента

## Примеры компаний



**Банки**  
• JP Morgan Chase



**Автомобилестроение**  
• Tesla  
• Mercedes



**Пищевая промышленность**  
• Starbucks



**Розничная торговля**  
• Amazon  
• Walmart

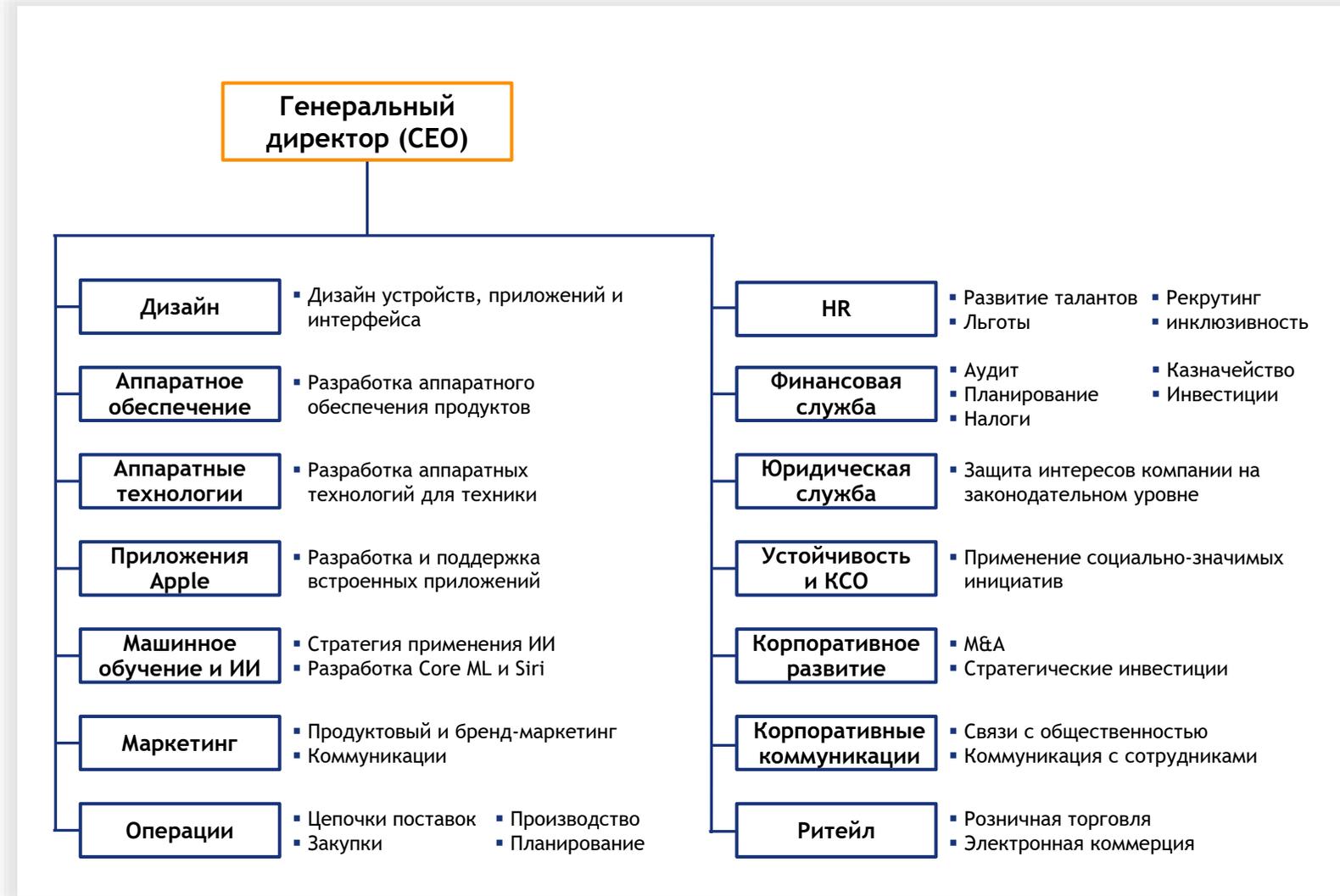


**Телекоммуникации**  
• Airtel



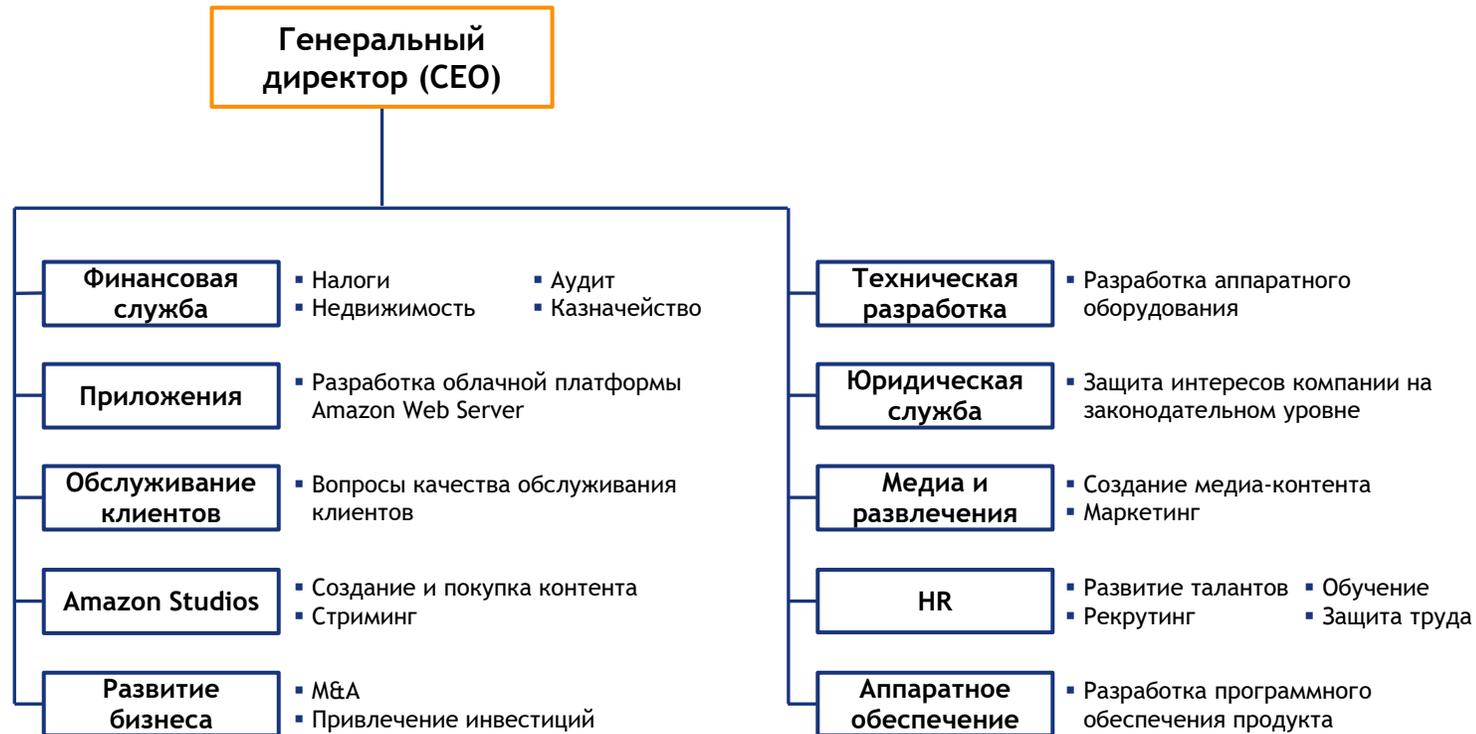
**Электроника**  
• Apple

# Организационная структура Apple



- Apple - компания, создающая потребительскую электронику
- Топ-менеджмент и вице-президенты несут ответственность за функции бизнеса
- Компания придерживается культуры «эксперты ведут экспертов»: лучше научить эксперта управлять, чем пытаться повысить техническую экспертизу менеджера
- Премирование основывается на показателях эффективности всех продуктов, а не на доходах от конкретных товаров
- Кросс-функциональное взаимодействие обеспечивается за счет организации обсуждений, на которых сотрудники разрабатывают новые продукты и услуги

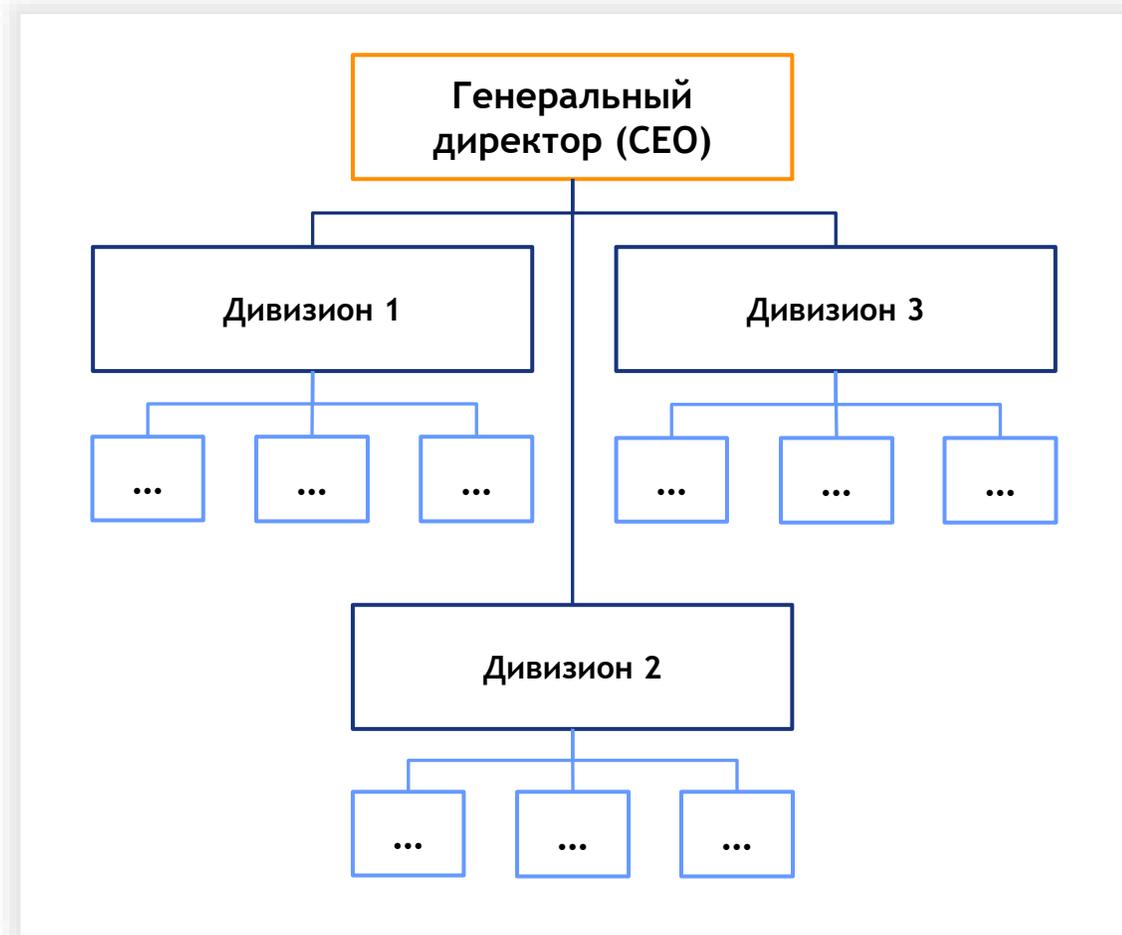
# Организационная структура Amazon



- Amazon - компания, занимающаяся электронной коммерцией и облачными вычислениями
- Высшее руководство несет ответственность за принятие стратегических решений и развитие бизнеса
- Каждую бизнес-функцию возглавляет топ-менеджер, который подчиняется генеральному директору
- Компания расширяет свой бизнес за счет диверсификации на разных рынках, придерживаясь строго централизованного контроля

# Дивизиональная организационная структура

## Пример схемы



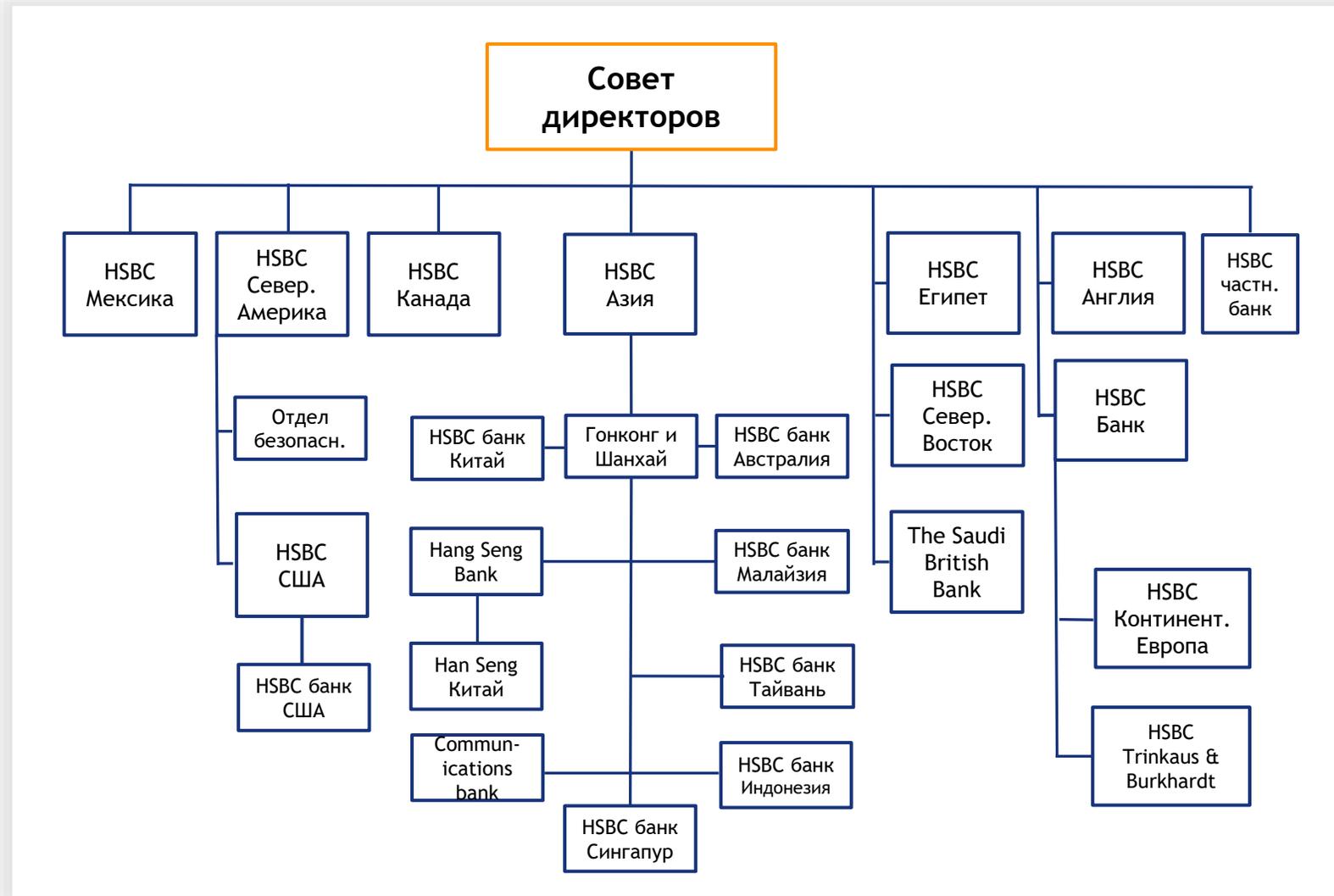
## Особенности функционирования

- Полная ответственность дивизионов за прибыль
- Гибкая адаптация стиля и культуры компании к различным требованиям продуктовых сегментов
- Избыточность функций и ресурсов, дублирование усилий

## Примеры компаний

	<b>IT</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Microsoft</li><li>• Oracle</li><li>• Alphabet</li></ul>		<b>Телекоммуникации</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Comcast</li></ul>
	<b>Банки</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• HSBC</li><li>• Citibank</li></ul>		<b>Розничная торговля</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Walgreens Boots Alliance</li></ul>
	<b>Пищевая промышленность</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Coca-Cola</li><li>• PepsiCo</li></ul>		<b>Легкая промышленность</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Uniqlo</li><li>• Puma</li></ul>
	<b>Автомобилестроение</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• General Motors</li></ul>		<b>Логистика</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• DHL</li><li>• DSV</li></ul>

# Организационная структура HSBC



- HSBC - организация, предоставляющая финансовые и банковские услуги
- HSBC находится под консолидированным надзором Управления пруденциального регулирования Великобритании\*
- Каждая команда подчиняется совету директоров холдинга HSBC
- Компания делит дивизионы по географическому принципу: Северная и Латинская Америка, Азия, Европа
- Для более эффективной работы в рамках законодательства определенной страны внутри большого дивизиона происходит деление по странам

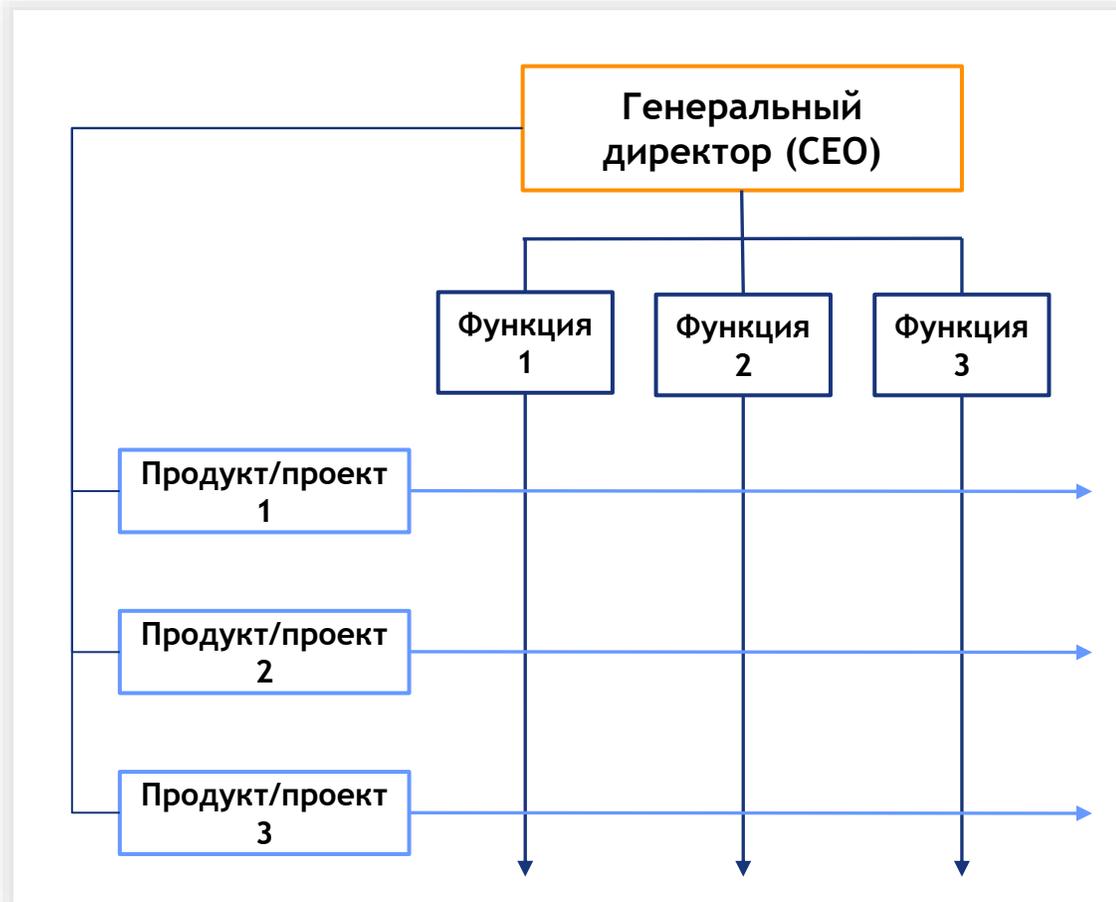
# Организационная структура PepsiCo



- PepsiCo - компания, производящая напитки и пищевую продукцию
- Компания делит дивизионы по географическому принципу. Внутри дивизиона происходит деление по странам
- Каждое региональное подразделение самостоятельно производит товары, занимается их дистрибуцией и создает маркетинговое позиционирование
- На региональном уровне, например, в Северной Америке, PepsiCo разделяется на дополнительные дивизионы по типу продукта
- Каждая страна может создавать уникальные продукты для повышения прибыльности компании

# Матричная организационная структура

## Пример схемы



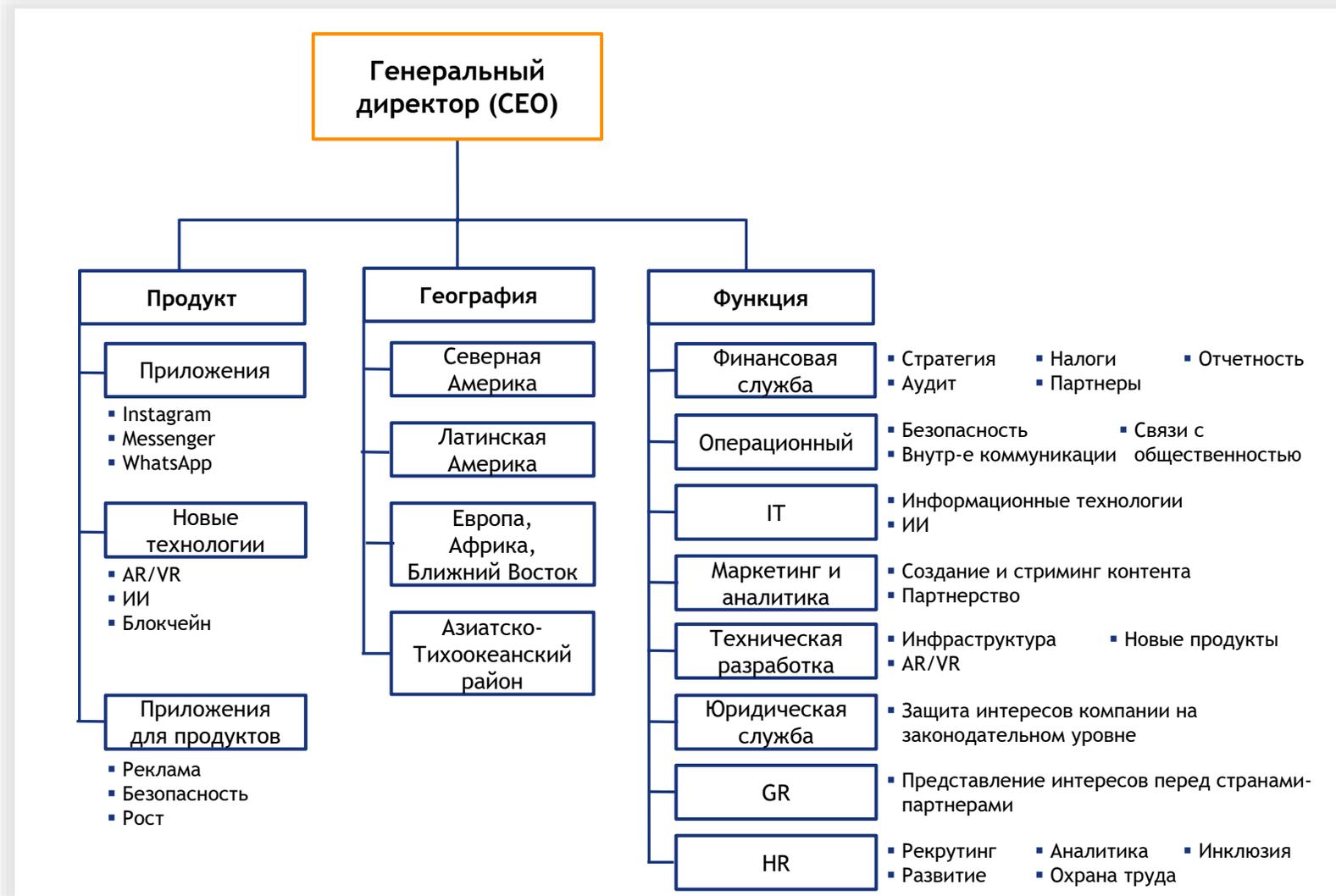
## Особенности функционирования

- Структура построена на принципе двойного подчинения:
  - руководителю функционального подразделения при выполнении функциональных задач и развития экспертных компетенций
  - руководителю проектной группы при выполнении задач проекта, развития продукта

## Компании

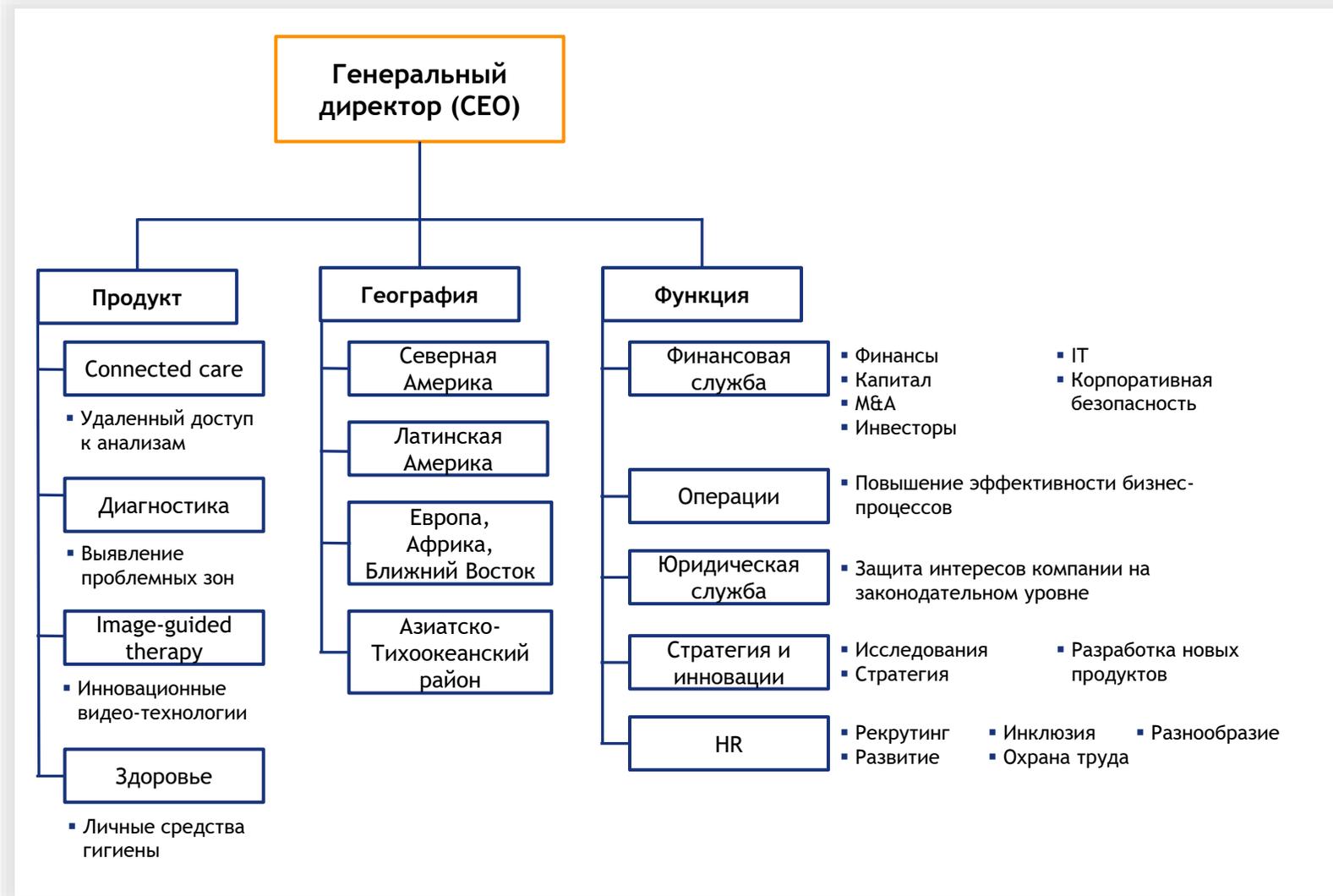
 <b>IT</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Meta (Facebook)</li></ul>	 <b>Телекоммуникации</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• AT&amp;T</li><li>• Reliance Jio</li></ul>
 <b>Банки</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Goldman Sachs</li></ul>	 <b>Розничная торговля</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• The Kroger Co</li><li>• Costco</li></ul>
 <b>Химия</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• BASF</li><li>• Bayer</li><li>• Sinopec</li></ul>	 <b>Легкая промышленность</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• H&amp;M</li><li>• Adidas</li></ul>
 <b>Автомобилестроение</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• TRW-ASG</li></ul>	 <b>Электроника</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• General Electrics</li><li>• Philips</li></ul>

# Организационная структура Meta



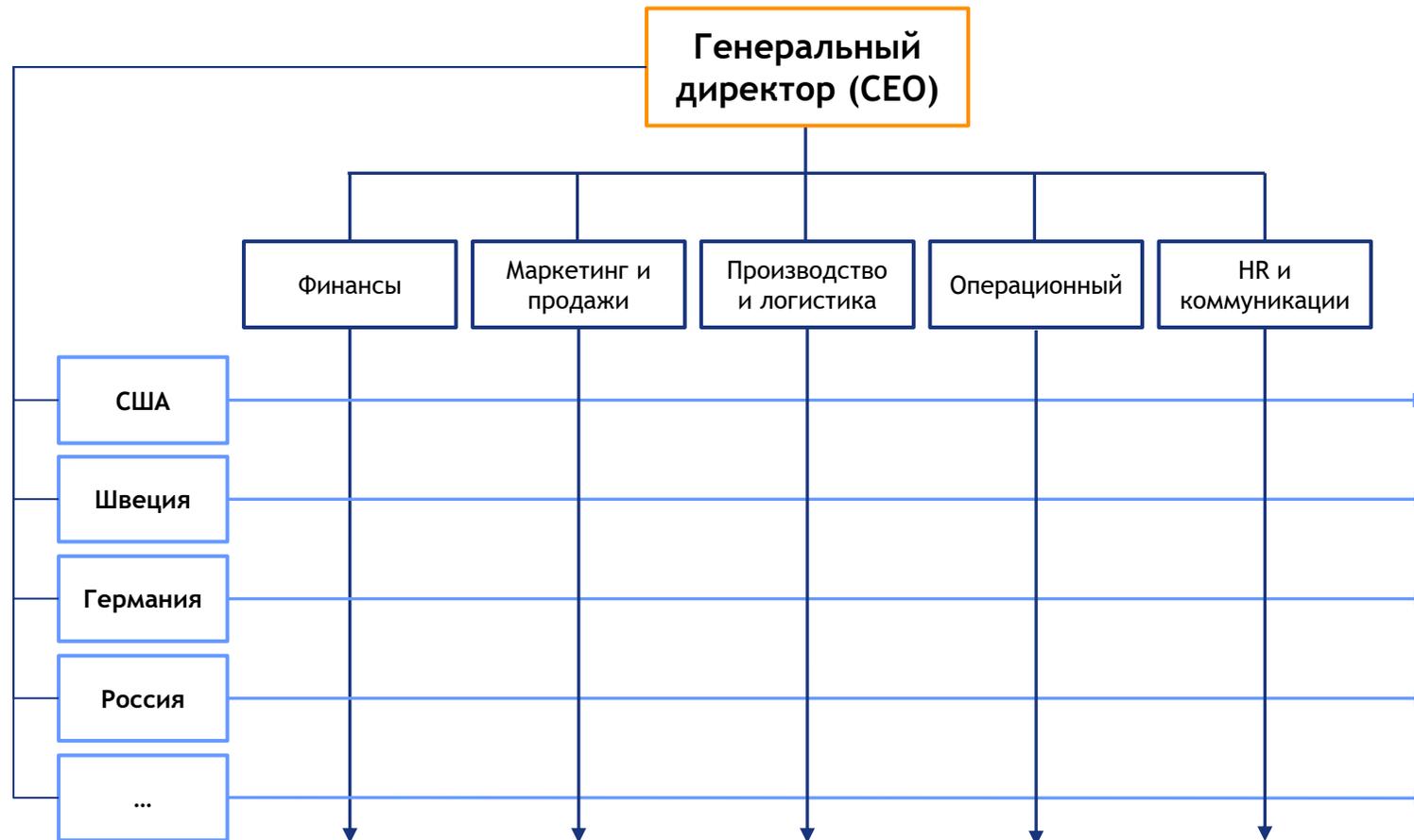
- Meta (бывш. Facebook) - компания, разрабатывающая социальные сети
- Функциональные подразделения взаимодействуют с географическими или продуктовыми дивизионами
- Географические подразделения учитывают национальные и культурные различия в отношении и поведении потребителей к продукту
- Матричная организационная структура способствует гибкости на уровне продуктовой разработки и скорости выполнения задач в международном масштабе

# Организационная структура Philips



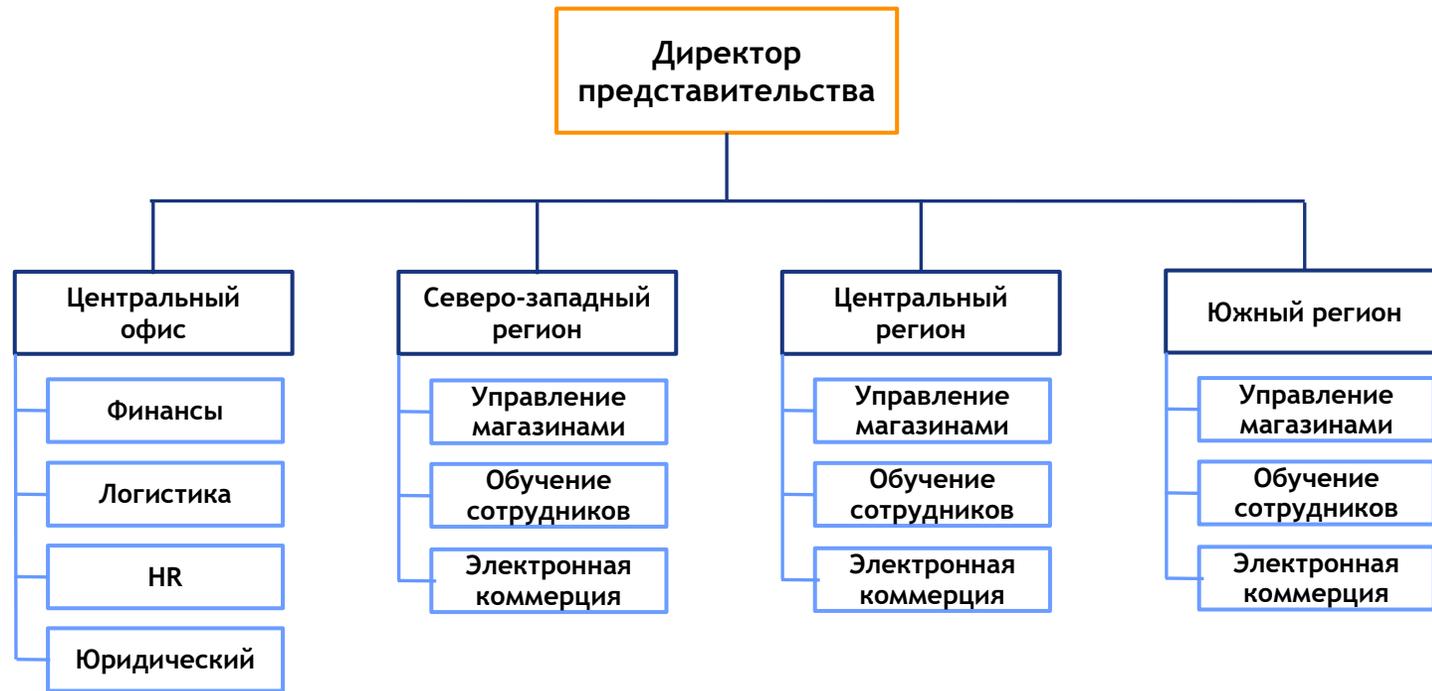
- Philips - компания, создающая решения в сфере здравоохранения
- Географические подразделения компании созданы для выполнения операционных задач и эффективной дистрибуции
- Сотрудников компании поощряют за работу в разных бизнес-подразделениях
- Функциональные подразделения взаимодействуют с географическими или продуктовыми дивизионами
- Матричная структура компании позволяет эффективно применять разработки в продуктах

# На международном уровне H&M имеет матричную структуру



- Команды, основанные на функции, коммуницируют с командами-представителями стран
- Региональные команды несут ответственность за продажи, прибыльность и повседневную деятельность в своей стране
- В компании действуют единые стандарты работы, однако, они могут быть изменены или адаптированы под конкретную страну

# На уровне страны H&M имеет дивизиональную структуру



- Каждая команда страны состоит из региональных дивизионов и центрального офиса
- Центральный офис несет ответственность за финансовую, логистическую и юридическую стороны деятельности компании в стране
- Региональные команды отвечают за розничную и электронную коммерцию, развитие и обучение линейного персонала

# На уровне отдельного магазина H&M имеет линейную структуру



- Эффективность деятельности отдельного магазина оценивает внутренняя аудиторская проверка, организованная на уровне регионального управления
- Линейная структура позволяет компании удовлетворять потребность в новых сотрудниках