

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ



10.5281/zenodo.18623567

БЕКТУРГАНОВА Салтанат

независимый исследователь, США, г. Чикаго

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН ОТДЕЛА ПРОДАЖ В МУЛЬТИКУЛЬТУРНОЙ СРЕДЕ: РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ, КОМПЕТЕНЦИЙ И ЗОН ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Аннотация. В статье рассматривается организационный дизайн отдела продаж в условиях мультикультурной среды как система проектирования структуры, ролей, компетенций и зон ответственности, обеспечивающая управляемость воронки продаж и снижение потерь на стыках процессов. Показано, что культурные различия усиливают риски разночтений полномочий, конфликтов ожиданий и неравномерной применимости единых управленческих практик. Обобщены модели распределения ролей по стадиям воронки, по сегментам клиентов и по каналу/типу активности, а также инструменты фиксации ответственности и требования к компетенциям, включая межкультурные и коммуникативные. Предложена методика построения оргдизайна, основанная на описании клиентского пути и выборе принципа структурирования с учётом доминирующих факторов (рынки, продукты, клиенты, стадии процесса), и сформулированы практические рекомендации для компаний с распределёнными мультикультурными командами продаж.

Ключевые слова: организационный дизайн, отдел продаж, мультикультурная среда, распределённые команды, роли, зоны ответственности, компетенции, воронка продаж, координация, передача клиента, стандарты коммуникации, управляемость процесса.

Актуальность исследования

Актуальность исследования обусловлена тем, что для многих компаний продажи перестали быть локальной функцией и всё чаще реализуются распределёнными командами, работающими с клиентами и партнёрами из разных стран и культурных контекстов. В этих условиях результативность отдела продаж зависит не только от индивидуальных навыков сотрудников, но и от того, насколько чётко выстроены роли, полномочия, правила взаимодействия и границы ответственности на всех этапах воронки. При недостаточно проработанном организационном дизайне возрастает риск управленческих ошибок, типичных для сложных команд: дублирования функций, «провалов» на стыках процессов, разночтений в понимании целей и полномочий, а также конфликтов, возникающих из-за различий в нормах деловой коммуникации и стилях принятия

решений. Мультикультурная среда усиливает эти риски, поскольку одни и те же управленческие сообщения и регламенты могут по-разному интерпретироваться сотрудниками, а единые подходы к мотивации, контролю и обратной связи – работать неравномерно.

Кроме того, современная практика управления продажами опирается на специализацию ролей (например, разделение функций привлечения, ведения сделки и развития клиента), использование цифровых инструментов и сквозной аналитики, что требует точного согласования зон ответственности и требований к компетенциям. В мультикультурных командах к профессиональным компетенциям продаж добавляются межкультурные и коммуникативные навыки, без которых становится затруднительным поддерживать единые стандарты качества работы с клиентом и устойчивые внутренние коммуникации. Следовательно,

научное осмысление подходов к организационному дизайну отдела продаж с учётом мультикультурных факторов имеет практическую значимость: оно позволяет обосновать модели распределения ролей и ответственности, снижающие операционные потери, повышающие управляемость процесса продаж и обеспечивающие согласованность действий команды при работе на разных рынках.

Цель исследования

Цель данного исследования – обосновать подходы к организационному дизайну отдела продаж в мультикультурной среде и разработать методические ориентиры распределения ролей, компетенций и зон ответственности, позволяющие повысить управляемость процесса продаж и снизить потери на стыках взаимодействия.

Материалы и методы исследования

Материалами исследования выступили научные и прикладные источники по организационному дизайну, управлению продажами и межкультурному менеджменту, а также открытые сравнительные культурные профили и отраслевые бенчмарки активности исходящих

коммуникаций, используемые для иллюстрации различий в результативности каналов.

Применены методы теоретического анализа и синтеза, сравнительного анализа подходов к структурированию отдела продаж, контент-анализа описаний ролей и практик распределения ответственности, а также моделирование распределения ответственности на основе матриц и обобщение практических рекомендаций.

Результаты исследования

Организационный дизайн отдела продаж рассматривается как проектирование структуры, процессов, ролей и механизмов координации, которые обеспечивают достижение коммерческих целей и управляемость воронки продаж (рис. 1). Для продаж это принципиально, потому что результат возникает в цепочке действий от первичного контакта до закрытия сделки и последующего сопровождения, а ошибки распределения функций и полномочий приводят к потерям на «стыках»: дублированию задач, провалам передачи клиента, разной трактовке приоритетов и ответственности.



Рис. 1. Воронка продаж [1]

Мультикультурная среда усложняет дизайн тем, что нормы деловой коммуникации, ожидания от руководства, отношение к неопределённости и стиль принятия решений различаются между странами и командами. Поэтому одинаковые регламенты и управленческие сообщения могут интерпретироваться по-

разному, а организационные «разрывы» проявляются сильнее, чем в однородных коллективах [3, с. 158-166].

В теории организационного дизайна ключевым является выбор принципа структурирования отдела продаж: функционального (по стадиям процесса), продуктового, по сегментам

клиентов, по территориям/регионам либо гибридного. Выбор определяется тем, где основная сложность координации: если важнее скорость и качество прохождения стадий, усиливают функциональную специализацию; если критична экспертиза по решениям – продуктовый принцип; если различаются клиенты и модели покупки – сегментацию; если значимы языки, часовые пояса и локальные деловые нормы – территориальную логику. Во всех случаях центральной задачей остаётся управляемость «передач» между ролями и единое понимание того, кто принимает решения, и кто отвечает за результат на каждом участке воронки.

Для более системного сравнения культур в организационных исследованиях широко

используется модель Г. Хофстеде, описывающая культурные измерения (дистанция власти, индивидуализм/коллективизм, ориентация на достижения, избегание неопределённости, долгосрочная ориентация, снисходительность/сдержанность). На практике такие измерения полезны не как «ярлыки», а как способ заранее увидеть зоны риска: например, различия по дистанции власти и избеганию неопределённости часто отражаются в том, насколько сотрудники ожидают детальных правил, как воспринимают обратную связь и как работают с изменениями. На рисунке 2 приведены значения по шести измерениям (0–100) для Китая, России и США из открытых профилей.

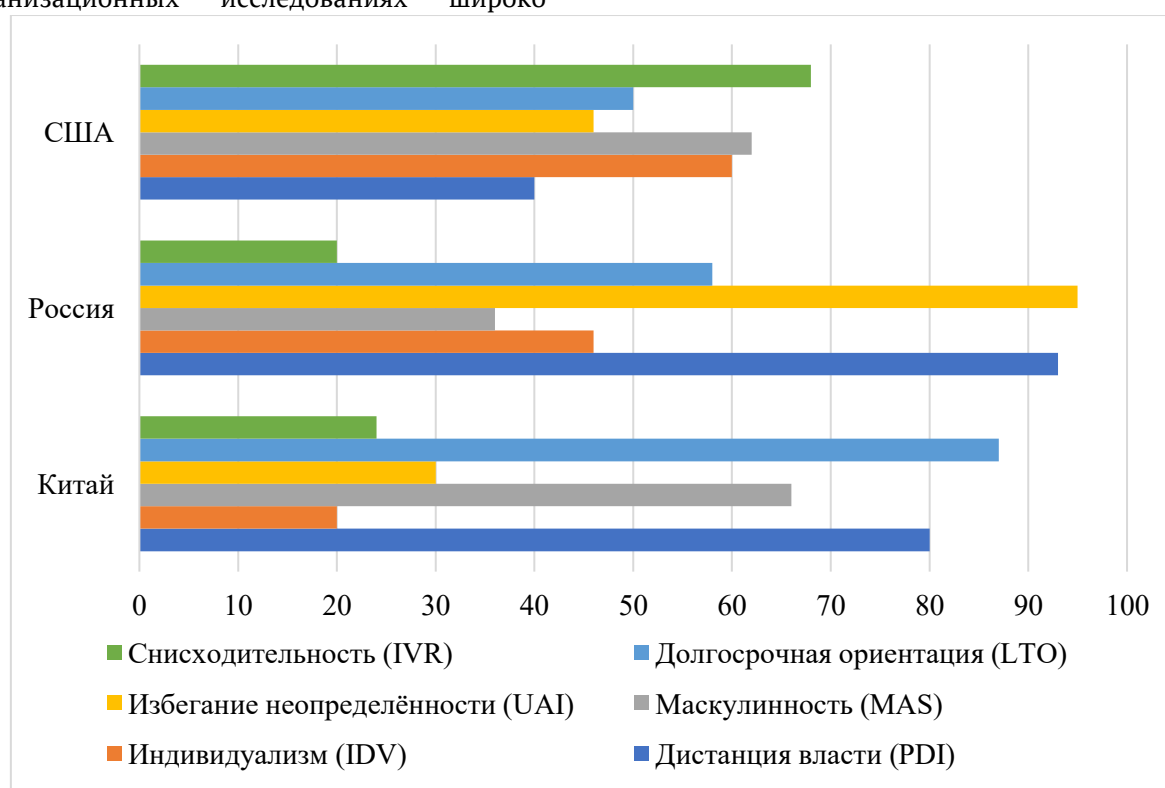


Рис. 2. Культурные измерения (по Г. Хофстеде) [4]

Универсальный» дизайн ролей и ответственности в мультикультурной среде часто даёт скрытые потери на координации, потому что сотрудники по-разному воспринимают иерархию, правила, обратную связь и неопределённость. В более иерархичных культурах с высокой чувствительностью к неопределённости эффективнее работают чёткие полномочия руководителя, понятные правила эскалации и детализированные процедуры; при низкой дистанции власти и более выраженном индивидуализме – автономность исполнителей, прозрачные метрики и регулярная обратная связь

без микроменеджмента. Поэтому критичен «надкультурный» управленческий слой: единые процессы, единый словарь ролей, общая логика планирования и стандарты фиксации решений.

Структура отдела продаж важна не только как иерархия, но и как система координации: кто принимает решения по ценам и скидкам, кто утверждает исключения, кто отвечает за взаимодействие с маркетингом и продуктом, за качество данных в CRM и за обучение стандартам [2]. При слабой настройке этих механизмов возникают типовые сбои –

дублирование функций, «ничейные» задачи, конкуренция за клиента между ролями и несогласованность KPI, когда оптимизация одного участка ухудшает итоговую конверсию воронки.

Для закрепления ответственности применяются матрицы (например, RACI), которые формально «сшивают» роли вокруг процесса, снижая риск разночтений в том, кто выполняет, кто утверждает и кого нужно вовлекать. Компетентностный подход дополняет оргдизайн тем, что связывает роль с набором проверяемых навыков: переговорных, аналитических,

организационных и этико-правовых; в мультикультурной среде добавляются межкультурные компетенции – адаптация коммуникации, управление смыслом в устных и письменных каналах и контроль взаимопонимания.

Отдельный класс моделей распределения ответственности связан не столько со стадиями, сколько с каналами и способом контакта. Переход к более «цифровому» взаимодействию и рост доли коммуникаций через видеосвязь усилили значимость разделения ролей по типу активности и канала (табл. 1).

Таблица 1

**Показатели результативности исходящих контактов
в зависимости от преобладающего канала коммуникации [5]**

Преобладающий канал исходящей коммуникации	Среднее количество попыток контакта в день	Среднее количество квалифицированных контактов в день
Электронная почта	28	3,1
Комбинированный (почта и телефон)	41	4,1
Телефонная связь	64	6,8

В итоге модели распределения ролей, компетенций и зон ответственности в отделе продаж можно описать как сочетание трёх логик: распределение по стадиям воронки (поиск и квалификация – ведение и закрытие – развитие клиента), распределение по типу клиента или сегменту (когда различаются сценарии покупки и требования к экспертизе) и распределение по каналу/активности (когда различаются нормы активности и профиль навыков). Их объединяет общий принцип: ответственность закрепляется не «в целом по должности», а по конкретным действиям процесса и по полномочиям принятия решений; а компетенции формируются как требование к роли в привязке к измеримому результату этой роли.

Методика построения организационного дизайна отдела продаж в мультикультурной среде начинается с фиксации того, что именно продаётся, кому продаётся и каким образом покупатель предпочитает взаимодействовать с поставщиком. Это важно потому, что каналы продаж и ожидания клиентов быстро сместились в сторону дистанционных форматов, и структура отдела продаж должна «держаться» не только план выручки, но и устойчивую работу в смешанной (офлайн/онлайн) коммуникации. Около 81% специалистов по продажам стали проводить больше видеоконференций при ограничении очных встреч. Одновременно усиливается тренд гибридной занятости.

Поэтому в качестве исходной рамки целесообразно описывать «карту продаж» через клиентский путь и воронку, а затем проектировать роли и решения «внутри» этой карты, чтобы исключить разрывы на передачах и неоднозначность полномочий.

Следующий шаг методики – выбор принципа структурирования, который должен соответствовать разнообразию рынков и культурных контекстов. Если различия между рынками выражены прежде всего в языке, деловых нормах, часовом поясе и требованиях локального комплаенса, практичнее территориальная логика (региональные команды с единым стандартом процесса). Если ключевая сложность в разной продуктовой экспертизе и разной архитектуре внедрения, то оправдан продуктовый принцип. Если существенно различается процесс покупки и экономика сделки у разных типов клиентов, то базой становится сегментация (например, малый/средний бизнес и корпоративные клиенты). Если же основной источник потерь – управление стадиями воронки и качеством передачи информации, то эффективнее функциональная специализация по этапам, при которой ранние и поздние стадии закреплены за разными ролями и измеряются разными метриками. В мультикультурной среде выбор структуры дополнительно проверяется на «стоимость координации»: чем больше пересечений и матричных линий, тем выше

требования к единым правилам коммуникации и принятию решений.

Для того чтобы структура не оставалась «картинкой оргсхемы», методика организационного дизайна обязательно включает настройку механизмов координации и прав принятия решений. На практике это означает формальное закрепление, кто принимает решения по ценам и скидкам, кто утверждает исключения из коммерческой политики, кто отвечает за юридическую часть и условия договора, кто владеет качеством данных в CRM, и кто управляет обучением стандартам. В мультикультурной среде эти решения нельзя оставлять «по умолчанию», потому что различия управленческих культур приводят к разной трактовке полномочий и ответственности. Поэтому типовой подход – фиксировать ответственность по ключевым операциям процесса через матрицу ответственности, чтобы у

каждого действия был понятный исполнитель, владелец результата и участники согласования.

Критерии выбора структуры отдела продаж в мультикультурной среде целесообразно сводить к двум вопросам: что именно сильнее всего различается в контуре продаж (рынки, продукты, клиенты или стадии воронки) и где потери от несогласованности наиболее заметны (передачи, принятие решений, стандарты коммуникации). В зависимости от доминирующего фактора приоритетом становится либо близость к рынку и управляемость локальных коммуникаций, либо глубина продуктовой экспертизы, либо соответствие процесса продаж типу клиента, либо прозрачность «стыков» между стадиями и единые правила работы. Для наглядного сопоставления критериев и подходящих принципов структурирования приведена таблица 2.

Таблица 2

**Критерии выбора организационной структуры отдела продаж
в мультикультурной среде (разработка автора)**

Доминирующий контекст	Основной критерий	Наиболее типичная структура (логика)
Сильно различаются страны/языки/локальные нормы	Близость к рынку и качество локальной коммуникации	Территориальная (региональные команды)
Сильно различаются продукты и требуется экспертиза	Глубина решения и скорость подготовки предложения	Продуктовая
Сильно различаются типы клиентов и сценарии покупки	Адаптация процесса продаж к сегментам	Сегментная (по типам клиентов/отраслям)
Основные потери на стадиях и передачах воронки	Управляемость процесса и прозрачность стыков	Функциональная (по стадиям воронки)
Одновременно высока сложность по нескольким основаниям	Баланс экспертизы и координации	Гибридная/матричная (с усиленными правилами координации)

Таким образом, методика организационного дизайна отдела продаж в мультикультурной среде сводится к последовательному переходу от карты рынка и клиентского пути к выбору принципа структурирования, а затем к формализации координации и прав решений, без которых даже «правильная» оргструктура остаётся декларацией. Ключевое условие работоспособности – единые правила передачи информации и принятия решений, позволяющие снижать культурно обусловленные разночтения и поддерживать качество продаж в омниканальной среде.

На основе рассмотренных моделей и критериев организационного дизайна можно сформулировать практические рекомендации для

компаний, работающих с мультикультурными продажами. В первую очередь целесообразно проектировать отдел продаж, исходя из клиентского пути и реальных точек взаимодействия, а не из формальной иерархии, закрепляя ответственность за конкретные действия процесса. Важно заранее определить и зафиксировать полномочия по ключевым решениям (ценообразование, исключения из коммерческой политики, условия договоров), чтобы минимизировать разночтения в распределённых командах. Рекомендуется использовать формализованные инструменты распределения ответственности и единые стандарты фиксации договорённостей, что снижает риски коммуникационных сбоев, обусловленных

культурными различиями. Дополнительно следует включать межкультурные компетенции в требования к ключевым ролям и обеспечивать регулярное обучение стандартам взаимодействия, что повышает управляемость и устойчивость продаж при работе на разных рынках.

Выводы

Эффективность отдела продаж в мультикультурной среде определяется не только индивидуальными навыками сотрудников, но и качеством организационного дизайна: ясностью ролей, полномочий и правил взаимодействия по всей воронке. Унифицированные регламенты без учёта культурных различий повышают риск разночтений и потерь координации, поэтому необходим «надкультурный» управленческий слой – единые процессы, стандарты фиксации решений и формализованное распределение ответственности. Наиболее результативными являются модели, которые комбинируют распределение ролей по стадиям воронки, по сегментам клиентов и по каналу/типу активности, при обязательной настройке механизмов принятия решений (цены, исключения, договорные условия) и требований к межкультурным компетенциям. Предложенная методика проектирования (от клиентского пути к выбору принципа

структуры и закреплению ответственности) позволяет повысить управляемость продаж и согласованность действий распределённой команды на разных рынках.

Литература

1. Воронка продаж: что это такое, этапы и примеры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://school.bigbird.ru/articles/voronka-prodazh-chto-eto-takoe-etapy-i-primery/>.
2. Модели продаж: организация работы в отделе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.oy-li.ru/modeli-prodazh-organizatsiya-raboty-v-otdele/>.
3. Тен Ю.П., Смирнова И.Л., Иванова С.П. Мультикультурность и управление многообразием в современных организациях // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2020. – Т. 17, № 4(112). – С. 158-166.
4. Country comparison tool [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool>.
5. Sales Development (SDR) Metrics & Comp Report [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.bridgeworkgroupinc.com/sales-development-metrics>.

BEKTURGANOVA Saltanat

Independent Researcher, USA, Chicago

ORGANIZATIONAL DESIGN OF THE SALES DEPARTMENT IN A MULTICULTURAL ENVIRONMENT: DISTRIBUTION OF ROLES, COMPETENCIES AND AREAS OF RESPONSIBILITY

Abstract. *The article examines the organizational design of a sales department in a multicultural environment as a system for designing structures, roles, competencies, and areas of responsibility, ensuring manageability of the sales funnel and reducing losses at the junctions of processes. It is shown that cultural differences increase the risks of misinterpretations of authority, conflicts of expectations, and uneven applicability of common management practices. The models of role allocation by funnel stages, customer segments, and channel/type of activity are summarized, as well as tools for fixing responsibilities and requirements for competencies, including cross-cultural and communicative ones. A methodology for building an organizational design is proposed, based on the description of the client's path and the choice of the structuring principle, taking into account the dominant factors (markets, products, customers, process stages), and practical recommendations are formulated for companies with distributed multicultural sales teams.*

Keywords: *organizational design, sales department, multicultural environment, distributed teams, roles, areas of responsibility, competencies, sales funnel, coordination, customer transfer, communication standards, process manageability.*