***Кейс 1  
Тема «Оптимизация организационной структуры»***

*Выполняли:   
1. Высоцкая Ирина Александровна ББИ237*

*2. Касенова Эрика Ерлановна ББИ237*

*3. Морозова Мария Михайловна ББИ233*

*4. Платонов Артем Александрович ББИ237*

*5. Триф Элизабет Валидовна ББИ237*

**1.1 Определение типа текущей организационной структуры, ее преимуществ и недостатков.**

Текущая организационная структура является **линейно-функциональной**. Это выражено тем, что производственные цеха конкретного типа продукта подразделяются линейно, а отделы компании подразделяются в зависимости от выполняемой функции, то есть функционально.

К **преимуществам** данной организационной структуры относятся такие факторы как:

1. Во главе организации с линейно-функциональной структурой находится один человек – генеральный директор, который единолично принимает ключевые управленческие решения;
2. Производство разделено на отделы - цеха, каждый из которых выполняет свою функцию;
3. Менеджеры разделены на закупки и продажи, что позволяет им сфокусироваться на своей работе, что ведет к профессиональным решениям поставленных задач;
4. Финансовая служба существует – есть контроль над финансами;

К **недостаткам** данной структуры можно отнести следующие компоненты:

1. В связи с тем, что директору по производству подчиняются целые отделы, а не только их руководители, мы можем сделать вывод, что он перегружен;
2. В организационной структуре компании отсутствует отдел стратегического планирования, аналитический отдел и отдел маркетинга;
3. Директору по сбыту не подчиняются логисты, что приводит к жалобам о несвоевременных отгрузках и поставках товаров;
4. В организации присутствуют конфликты между руководящими должностями, например, между директором по производству и директором по снабжению, в связи с отсутствием двойного подчинения в компании;
5. У бухгалтерии и финансовой службы нет руководящего лица, указанного в таблице, а у производства, снабжения и сбыта - есть, но указаны они на одном уровне;
6. В связи с отсутствием разделения на оптовые ирозничные продажи, присутствует проблема перегруженности менеджеров по продажам.

**1.2 Анализ текущей организационной структуры на предмет некорректности её изображения и допущенных ошибок.**

Кроме перечисленных выше недостатков мы также можем отметить такие ошибки в изображении, как:

1. Описанная компания предполагает больше уровней управления, в сравнении с тем количеством, которое представлено на изображении;
2. В текущей структуре управления компании наблюдается трудность коммуникации между различными отделами, из-за чего одни отделы не могут получать полную и достоверную информацию о деятельности других.

**1.3 Анализ текущей структуры по следующим параметрам: норма управляемости, отсутствие дублирования функций.**

Мы не можем в полной мере оценить **норму управляемости** данной компании из-за недостаточного количества данных о сотрудниках фирмы и о их количестве в каждом отделе.

Исходя из приведенных данных, мы можем заметить, что количество сотрудников в подчинении у директора по снабжению и директора по сбыту соответствует норме управляемости – 3-7 человек в подчинении у руководителя. Однако, исходя из перечисленных в условии кейса проблем, мы можем сделать вывод, что норма управляемости директора по производству превышена, так как у него в подчинении находятся 3 больших отдела, занимающихся производством, в которые входят не только управленцы, но и сотрудники цехов. Исходя из этого, мы можем сделать вывод, что норма управляемости в данной компании превышена.

В данной структуре управления компанией отсутствует **дублирование функций**. По нашему мнению, в приведенной структуре, напротив, на одну управленческую должность приходится не соответствующее норме количество функций, что перегружает персонал, не позволяет сосредоточиться и качественно выполнять должностные обязанности. Ярким примером перегруженности является директор производства, который в силу большой занятости и непомерного количества обязанностей, не может качественно выполнять свою работу.

Исходя из проведенного анализа существующей организационной структуры компании «Колибри», мы пришли к выводу, что структуру организации нужно **поменять**.

**1.4 Вариант новой организационной структуры.**

Изображение выглядит как текст, снимок экрана, линия, диаграмма

Автоматически созданное описание

*Рис.1 Новая организационная структура компании «Колибри»*

Ссылка на организационную структуру: <https://xmind.ai/share/EblcUgRE?xid=yN5oyX0t>

**1.5 Тип новой организационной структуры, ее преимущества и недостатки.**

Новая организационная является **матричной**.

Так как компания занимается производством нескольких различных продуктов - шампуни и бальзамы для волос, жидкое мыло и стиральный порошок, матричная структура станет более логичной и эффективной для компании, нежели линейно-функциональная, так как три направления производства требуют одного и того же набора специалистов, каждый из которых сможет сфокусироваться на своей работе. Данная организационная структура также позволит сократить нагрузку директора по производству, так как производство теперь подчиняется, в том числе, руководителям «проектов». В новой организационной структуре основной деятельностью директора по производству будет являться контроль и решение нестандартные, уникальных задач. Специалисты отдела логистики смогут отдать предпочтение своим направлениям, при этом сотрудничая с другими логистами для оптимизации работы. В зоне ответственности каждого из них будет лежать лишь одно направление.

**Преимущества построенной организационной структуры:**

 1. Преимуществом приведенной структуры является возможность, при необходимости, добавить новый проект в структуру компании, то есть организовать производство нового вида товара, диверсифицировать производство, что сможет устранить существующую проблему компании, описанную в кейсе;

2. Данная структура сможет урегулировать конфликт между директором по производству и директором по снабжению, так как менеджеры по закупкам будут подчиняться как директору по снабжению, так и руководителям соответствующих производств. Закупки будут регулироваться и согласовываться двумя директорами, что устранит сбои в поставках сырья, вследствие чего конфликт между руководителями будет урегулирован;

 3. Делегирование обязанностей директора производства и назначение начальников производственных цехов поможет улучшить работу каждого цеха, снимет с директора по производству избыточные обязанности. Появление в структуре отдела стратегии и развития поможет принимать верные управленческие решения относительно деятельности компании. Присутствие маркетологов также поможет найти новые каналы рекламы и продвижения продукции компании;

 4. Открепление логистов от директора по снабжению, создание отдела логистики и прикреплении специалистов к конкретным производствам помогут урегулировать перебои с поставкой сырья и доставкой товара покупателям.

**Недостатки новой организационной структуры:**

1. В новой матричной структуре потребуется произвести найм новых сотрудников для дополнительных отделов, что может стать затратным для компании;

2. Так как в новой структуре присутствует двойное подчинение, могут возникать ситуации, когда задачи управленцев будут дублироваться и/или противоречить друг другу;

3. В связи с увеличением штата сотрудников, коммуникация между персоналом разных департаментов может ухудшиться, по причине того, что необходимой информации придется проходить через несколько слоев управления, пока она не дойдет до нужного департамента или директора;

4. При переходе на новую структуру, компании придется организовать с нуля логистику и выстроить работу новых департаментов внутри компании для более удобной и эффективной работы организации, что может стать временно финансово затратным для фирмы.

**Обоснование изменений, планируемых в компании:**

1. Менеджеры больше не занимаются розничными продажами;  
    До преобразований менеджеры сталкивались с проблемой двойной работы: они занимались и оптовыми, и розничными продажами. Мы нашли это нерациональным, ведь они тратят много времени на продажи в розницу, которые приносят маленький доход. Теперь менеджеры будут принимать только оптовые заказы, а если наши клиенты хотят покупать товары в розницу, они всегда могут сделать в магазинах наших партнеров. Чтобы сотрудники лучше осознали это изменение, мы переименовали «отдел сбыта» в «отдел продаж». Такое преобразование позволит менеджерам сфокусироваться на оптовых продажах и сэкономить часы работы специалистов. Собственный магазин открывать в ближайшее время мы не планируем, для этого у нас слишком маленькая линейка продукции. Открыть магазин будет рациональным, если в компании откроется еще хотя бы 5-10 направлений производства.
2. Добавление отдела стратегии и развития; Любой компании важно понимать куда ей двигаться, какую нишу рынка лучше заполнить сейчас, какие действия лучше предпринять для наиболее быстрого роста. Для этого необходимо постоянно следить за трендами на рынке и адаптировать их под свое производство.

Для этого в компании «Колибри» будет открыт отдел стратегии и развития, который разделится на два направления: аналитика и маркетинг. Сотрудники ветки «аналитика» будут заниматься анализом рынка, выявлением трендов и определением выгодных для компании точек роста. Сотрудники отдела «маркетинг» на основе их работы будут разрабатывать рекламные компании, работать над дизайном продукции. Слаженная работа этих направлений поможет компании идти в ногу со временем и не отставать от своих конкурентов.  
Конечно, добавление целого отдела в уже существующую компанию требует затрат, поэтому мы рекомендуем открывать его только в том случае, если “Колибри” планирует расширяться и имеет возможность нанять новых сотрудников.

3. Добавление отдела кадров;

Так как компания планирует увеличить продажи, ей придется вносить изменения в количество сотрудников и в их заработную плату. Этим будет заниматься отдел кадров на основе информации, предоставленной департаментом финансовой службы и директором по производству. Это позволит определить направление дальнейшего развития и понять, есть ли нужда в найме новых сотрудников или в их сокращении. Также компании будет легче отслеживать нужные характеристики и навыки работников для каждого отдела, что позволит сделать процесс найма новых сотрудников быстрее и эффективнее.  
Такой отдел стоит открывать не в ущерб финансам компании, но необходимо принять во внимание, что данный отдел является одним из основополагающих в организационной структуре любой компании.

**1.6 Заключение.**

Учитывая все проблемы, выявленные нами и описанные в кейсе, мы считаем, что представленное нами решение закрывает все минусы и шероховатости текущей организационной структуры компании “Колибри”. Приведенные в решении кейса меры помогут компании увеличить продажи, при необходимости расширить линейку продукции, а также повысить популярность и увеличить значимость компании на рынке.