

Работу подготовили студенты 232 группы: Мочалов Е.К., Перевалова С.В.,

студенты 236 группы: Бурьянова С.В., Вохминцев И.Д., Рыжов К.А.

### **Команда №11**

## *Оптимизация организационной структуры*

0.

Из-за ограниченности предоставленной информации, сделаем ряд допущений.

- Размер организации будем считать средним - высоким. Организационная структура может быть перестроена мгновенно, избегая всех возможных временных решений.
- Отраслевые компетенции для производства/закупки сырья/продажи шампуней и бальзамов для волос будем считать схожими, то есть не существует надобности в разделении обязанностей по этим продуктам.
- Будем считать менеджеров по закупкам/продажам - исполнительным персоналом, то есть все решения касательно стратегического планирования должны выполняться отдельными должностями.

1.

Представленная структура имеет линейно-организационные и линейно-функциональные черты.

Директор по производству отвечает за подразделения шампуней, жидкого мыла, стирального порошка, следовательно его ветка линейно-функциональная. А директора по снабжению и сбыту имеют в прямом подчинении сотрудников (логисты, менеджеры по закупкам, менеджеры по продажам), следовательно эта ветка линейно-организационная.

Из преимуществ этой организационной структуры можно отметить:

- Четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель
- Ясно выраженная ответственность
- Быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих
- Личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности
- Профессиональное решение задач специалистами функциональных служб

Из недостатков этой организационной структуры можно отметить:

- Отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования
- Перегрузка управленцев верхнего уровня
- Малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации
- Недостаточная для больших предприятий, и предприятий, работающих на динамичном рынке, оперативность принятия решений
- Разногласия между линейными и функциональными службами
- Неправильное толкование информации, передаваемой линейным исполнителям функциональными менеджерами
- Отсутствие выраженной специализации сотрудников
- Низкая масштабируемость

Исходя из вышеизложенного, мы предлагаем перейти на линейно-функциональную организационную структуру. Данное решение позволит уменьшить разрыв в коммуникациях, позволит разгрузить директора производства, благодаря снижению требований к его

узконаправленным профессиональным компетенциям. Определяя исполнительного и коммерческого директора: каждый из которых получает полную картину существующих проблем по отделам, мы создаем возможность простой коммуникации между закупками и производством, через непосредственное общение двух директоров и гендиректора по проблемам обоих направлений, которое становится возможным в силу добавления нового управляющего слоя, объединяющего под себя эти отделы.

## 2.1

Анализ некорректности изображения диаграммы:

- Непонятно, что из себя представляют структуры, подчиненные директору по производству (жидкое мыло, стиральный порошок, шампуни и бальзамы для волос). Существует недосказанность, невозможно определить их наполнение и тип.

## 2.2

Анализ допущенных ошибок:

- От директора по производству требуется слишком глубокая отраслевая экспертиза, текущая структура не позволяет ему, в полной мере, заниматься стратегическим планированием, т.к. он перегружен операционной и текущей деятельностью. Он совмещает в себе задачи, как серединной линии, так и стратегического апекса.
- Директор по производству имеет слишком широкую зону ответственности, что снижает его эффективность, как управленческой единицы.
- Логисты занимаются и закупкой, и доставкой клиентам. Данное распределение обязанностей имеет низкую эффективность, о чем свидетельствуют выявленные руководством проблемы.

- В закупках отсутствует планирование и координация. Более того каждый менеджер по закупкам занимается всеми видами продукции, у них нет конкретной специализации. Данное распределение обязанностей имеет низкую эффективность, о чем свидетельствуют выявленные руководством проблемы.
- Каждый менеджер по продажам занимается всеми видами продукции, как для оптовых, так и для розничных продаж. Данное распределение обязанностей имеет низкую эффективность, о чем свидетельствуют выявленные руководством проблемы.
- Отсутствуют функции маркетинга, анализа рынка, и разработки производственных технологий. Это влечёт отставание от рынка и последующее снижение объема продаж, выявленное руководством.
- Из-за нечетко-выделенной иерархии в коммерции и производстве отсутствует кросс функциональное взаимодействие.
- Отсутствует кооперация коммерческих отделов, они подчиняются напрямую генеральному директору.

### 3.1

Норма управляемости:

- У генерального директора в подчинении 5 человек - норма управляемости соблюдена.
- У директора по сбыту в подчинении 5 человек - норма управляемости соблюдена.
- У директора по снабжению в подчинении 5 человек - норма управляемости соблюдена.
- У директора по производству в подчинении слишком много человек, исходя из анализа компании.
- Про финансовую службу и бухгалтерию предоставлено недостаточно информации, чтобы сделать вывод о их нормах управляемости.

### 3.2

Отсутствие дублирования функций:

- Ответственности и функции не пересекаются.

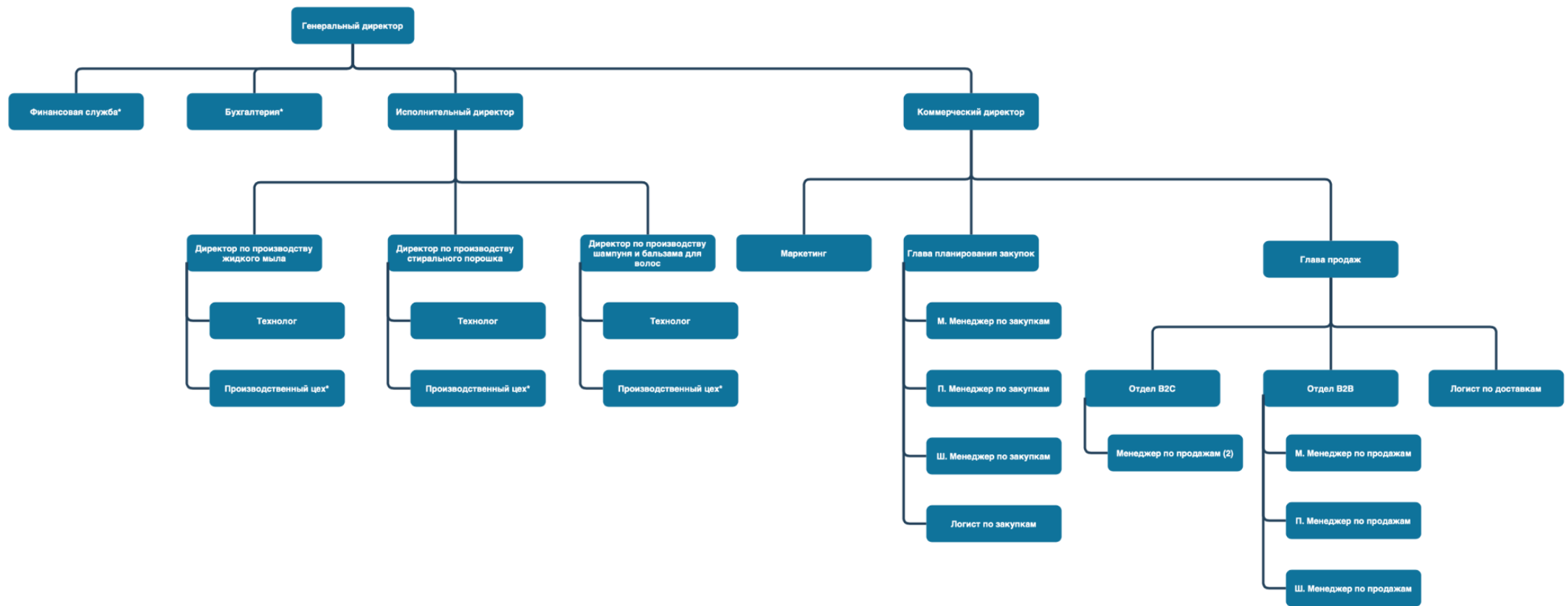
### 4.

Предлагаемые изменения для оптимизации организационной структуры:

- Для разгрузки директора по производству и сужения его зоны ответственности для каждого вида производства назначается собственный руководитель, обладающий узкопрофильными компетенциями в своём профиле производства. Благодаря этому у директора по производству появится время для долгосрочного планирования, а также для развития новых видов производств.
- Для сбыта и снабжения назначаются обособленные логисты. Данное решение позволит чётко разделить области ответственности каждого из логистов и обеспечить бесперебойную закупку и доставку продукции покупателям.
- В отделе продаж добавить подотделы для розничных и оптовых продаж. Это позволит как сохранить существующую базу розничных клиентов, так и регулировать и стимулировать рост доли оптовых покупателей. Для оптовых продаж также предлагается дифференциация менеджеров по виду продаваемой продукции, что позволит повысить качество знаний менеджеров о реализуемом товаре.
- Создание отдела маркетинга в подчинении коммерческого директора для развития новых каналов продаж. Данное нововведение поможет поднять продажи, за счёт определения потребностей потребителей, благодаря найму продуктовых аналитиков, с последующим созданием соответствующего предложения и маркетинговых тактик, в том числе рекламы.

- Подчинение отдела снабжения и отдела сбыта коммерческому директору для 1) возможности решения коммерческих вопросов внутри одной структуры 2) облегчения взаимодействия и решения конфликтов производства и коммерции через двух директоров, напрямую занимающихся проблемами взаимодействия подразделений 3) облегчения работы закупок и продаж, которые теперь будут заниматься своими прямыми операционными задачами, а не стратегическим планированием и решением конфликтов.
- Появление для каждого вида производства собственного технолога, что решит проблему отсутствия новых разработок и инноваций в конкретной продукции.

## 5. Вариант новой организационной структуры



6.

Тип новой организационной структуры будет полностью линейно-функциональной.

Преимущества:

- Четкое распределение обязанностей между сотрудниками (менеджерами)
- Четко определенная иерархия внутри всех производств
- Единство коммерческих функций, объединение их под общим началом
- Детализация структуры функции закупок
- Разделение логистики на два направления

Недостатки:

- Несмотря на выделение обязанностей по межотдельной коммуникации и решению проблем, коммерческому и исполнительному директорам, прямой коммуникации, между производством и закупками нет. Но это снизит вероятности конфликтов.
- Низкий уровень гибкости и адаптации к изменяющимся внешним факторам
- Слабые возможности для карьерного роста менеджеров
- Повышенное количество уровней управления
- Найм новых сотрудников