

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Стратегическое проектирование организационной структуры компании
(на примере ООО «Автограф»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ МАГИСТЕРСКОЙ
РАБОТЫ**

студентки 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 Менеджмент

Экономического факультета

Шехиной Елены Александровны

Научный руководитель

д.э.н., проф

подпись, дата

Л.А. Александрова

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2022 год

Введение. Стратегическое организационное проектирование — важнейший начальный этап для создания или реструктуризации компании. Важно разработать рациональную организационную структуру и систему управления компанией с учётом её стратегических задач, так как проектирование включает в себя анализ технологических, административных, информационных взаимосвязей между ключевыми элементами компании.

Стратегически правильно спроектированная гибкая организационная структура способна дополняться и изменяться в зависимости от мировых тенденций на рынке. Это ключевой аспект организационного менеджмента и менеджмента в целом. Очень важно правильно определить организационную структуру в организации, ведь каждое ее подразделение работает на общую цель, даже если они существуют как отдельные части. Весь процесс управления происходит в рамках организационной структуры, в которой участвуют менеджеры и лидеры организации.

В практическом понимании, стратегическое проектирование организации характеризуется такими критериями, как стратегическая цель, размер организации, положение, тенденции и т.д. Для его создания необходимо изучение и анализа внешних условий.

В теоретическом для того, чтобы стратегически спроектировать организацию существуют методы, описанные в выпускной квалификационной работе. Но необходимо помнить, что идеальную организационную структуру, соответствующую всем критериям эффективной работы, невозможно создать.

В разработку проблем стратегического проектирования организационной структуры компании внесли вклад труды многих зарубежных (И. Ансофф, Р.М. Бартон, Б. Обель, Томсон А. А., Стрикленд А. Дж, Котлер Ф, и др.) и российских (Виханский О.С., Наумов А.И., Круглов М.И., Стадниченко А.Ф. и др.) ученых.

В качестве объекта исследования выступает организационная структура компании ООО «Автограф»

Целью выпускной квалификационной работы является – обоснование предложений по совершенствованию стратегического проектирования организационной структуры компании ООО «Автограф».

Для достижения этой цели необходимо поставить перед собой ряд задач:

1. Исследовать теоретические основы формирования стратегического проектирования организационной структуры компании;
2. Проанализировать эффективность стратегического проектирования организационной структуры компании в ООО «Автограф»
3. Разработать эффективные направления совершенствования стратегического проектирования организационной структуры компании ООО «Автограф»

Научная новизна исследования состоит в том, что в работе предложен новый вариант повышения прироста клиентов компании с помощью выхода на различные маркет-плейсы и расширения рынка за пределы области.

Основное содержание работы.

В первой главе описаны факторы и элементы проектирования организационной структуры, типология организационных структур и их эволюция, а также взаимосвязь между стратегией и организационной структурой компании. Организационное проектирование – разработка таких организационных элементов и отношений в создаваемой (моделируемой) системе, при реализации которых возникшее организационное целое обладало бы свойствами высокой надежности, устойчивости и экономичности.

В новых условиях необходимо широко использовать системный подход при стратегическом проектировании организационных структур. Это включает в себя учет внешних и внутренних факторов среды организации. Исследования показывают, что факторы носят ситуативный характер и делятся на 5 групп:

- 1) состояние внешней среды;
- 2) технология работы в организации;
- 3) стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей;
- 4) поведение работников;

5) размер.

Для того чтобы подробно изучить организацию, ее необходимо рассматривать взаимодействие организации с разных сторон:

- Организация по взаимодействию с внешней средой
- Организация по взаимодействию подразделений
- Организация по взаимодействию с человеком

Структура и стратегия в любой компании должны быть связаны, так как любое изменение в структуре компании ведет к изменению стратегии.

На рисунке 1 показана связь стратегии и структуры.



Рисунок 1 – Взаимосвязь стратегии и структуры предприятия

Во второй главе проведен анализ компании ООО «Автограф». Это организация с ограниченной ответственностью. ООО «Автограф» является типографией с собственным издательством для разработки ярких, креативных, интересных и полезных проектов для клиентов.

Организационная структура типографии ООО «Автограф» представлена на рисунке 2



Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Автограф»

В типографии организованы следующие подразделения, организация и руководство которых возложены на соответствующих сотрудников:

- менеджеры по продажам (директор)
- дизайнер (директор)
- бухгалтерия (директор)
- производственный отдел, технологи, менеджер по снабжению (управляющий производством)
- системный администратор, кадровая служба, водитель, хозяйственная служба (офис-менеджер)

В организационной структуре ООО «Автограф» в основе лежит принцип функциональной департаментализации (процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности). Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации.

Типография ООО «Автограф» сотрудничает исключительно с хорошо зарекомендовавшими себя поставщиками бумаги из России. К числу компаний-партнеров ООО «Автограф» относятся такие компании как:

- Double V (Дубль В)
- Европапир
- ПТК БИК

Конкуренты компании на локальном рынке приведены в таблице 1

Таблица 1

Компания	Доля от продаж в выручке предприятия	Количество ассортиментных групп товаров	Географическая характеристика рынка (1 - локальный рынок)
КИТ	4,2	6	1
РЕКЛАМА	14,04	15	1
Колибри	5,5	8	1
Автограф	10,01	11	1

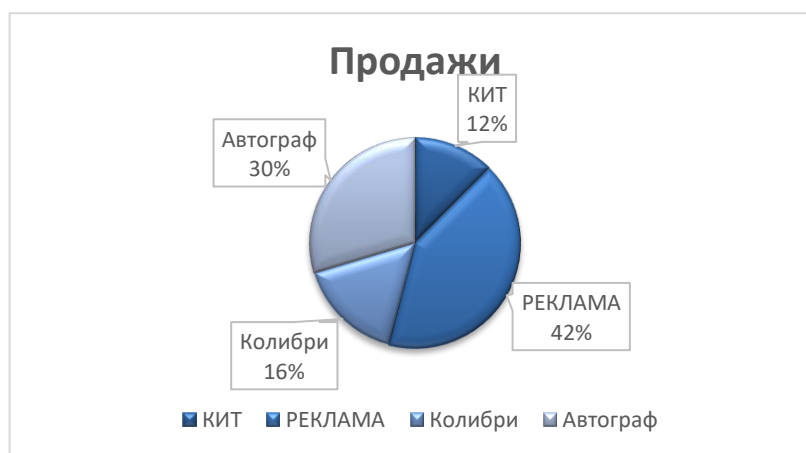


Рисунок 3 – Продажи

Основные заказчики компании «Автограф» являются Администрация г.о. Сызрань, Западное управление Министерства образования и науки Самарской области, и так же частные лица.

В ООО «Автограф» организационная структура относится к линейно-функциональным структурам.

Для анализа организации используется 9 этапов, представленных в таблице 2.

Таблица 2

Название этапов	Обозначение этапов
Этап 1. Анализ организационно-регламентирующего обеспечения системы менеджмента.	Оценка уровня организационно-регламентирующего обеспечения (классификации наличных нормативно-методических документов).
Этап 2. Анализ целостности объекта управления	Оценка степени взаимосвязи и взаимообусловленности подразделений организации, которые обеспечивают их взаимодействие в достижении цели системы.
Этап 3. Анализ эффективности системы целеполагания.	Оценка прогнозных возможностей системы управления, характеризующаяся ее способностью через свои организационные структуры вырабатывать комплекс реальных целей и задач, обеспеченных потенциалом организации.
Этап 4. Анализ внешней эффективности организации (анализ степени использования организацией внешних возможностей).	Оценка степени использования системой управления возможностей внешней среды, учета угроз, выявление причин рассогласования результата и цели в обнаруженных на предыдущих этапах проблемных зонах, степени соответствия организационной структуры управления всей совокупности условий ее функционирования во внешней среде.
Этап 5. Анализ внутренней эффективности организации (анализ степени использования организацией ее внутренних возможностей, характеризующих потенциал организации).	Оценка способности организационной структуры управления обеспечить достижение поставленных целей при минимальных и необходимых затратах.
Этап 6. Анализ соответствия организационной структуры управления производственной структуре.	Оценка соответствия двух основных подсистем друг другу, формирование информации для разработки мер по обеспечению экономического, технологического, социально-психологического и организационного соответствия.
Этап 7. Выявление степени рациональности распределения задач, прав и ответственности между различными структурными звеньями.	Оценка степени надежности (работоспособности) оргструктуры управления, характеризующейся степенью рациональности горизонтальной и вертикальной структуризации целостной системы на элементы.
Этап 8. Выявление дефектов структуры связей (отсутствием связей, обрыв, нерациональность связи) и способов их реализации.	Оценка степени надежности (работоспособности) организационной структуры управления.
Этап 9. Анализ качества реализации функций и затрат на их исполнение.	Целью анализа является формирование информации о расходах на управление для оптимизации затрат на исполнение функций.

Из анализа ООО «Автограф» в выпускной квалификационной работе следует то, что

Функциональная административно-командная структура управления, долгие годы присущая «Автографу», в условиях системного кризиса в экономике и изменившейся внешней среды, перестала соответствовать тем экономическим реалиям, в которых оказалась компания. Она не обеспечивала выполнения задач, стоящих перед ним, а именно:

- выход на новые рынки;
- рост численности заказчиков.

Подробно изучив компанию, можно сделать следующие выводы:

Следствием того, что компания ООО «Автограф» «растет» медленно являются следующие проблемы:

- формально разработанная стратегия;
- не до конца выстроенное стратегическое проектирование организации;
- нечеткое распределение должностных обязанностей;
- нехватка гибкости компании.

В третьей главе рассмотрены направления совершенствования стратегического проектирования организационной структуры компании. Для правильного определения стратегии развития типографии ООО «Автограф» оптимальным решением будет использование матричного метода. С его помощью будут определены видение, миссия и цели компании.

Видение компании:

Быть на ряду с лучшими типографиями по области.

1. Быть командой
2. Настроить клиентоориентированность и наладить связи с поставщиками.
3. Уважение от конкурентов
4. Поиск инвесторов
5. Стать одной из самых конкурентоспособных фирм в Самарской области.

Миссия компании:

Удовлетворение клиентов, предоставляя качественные товары и услуги.

Удовлетворять клиентов, оказывая качественные услуги;

Разрабатывать производство новых форматов, с помощью посещения различных мастер-классов, вебинаров, конференций.

Повышение производительности работников и совершенствования производства, путем налаживания контактов с сотрудниками компании, и с поставщиками.

Цель организации

Повышение качества, а также разработка новых услуг и товаров.

Повышать свое положение на рынке.

Как показал анализ организационной структуры, ее механизм управления неполностью стратегически спроектирован, поэтому присутствуют недостатки в системе.

Добавление в штат коммерческого директора способствует распределению обязанностей, которые были возложены на директора компании. Это поможет добиться более эффективной работе в управлении, разработке стратегии, дополнительный доход с помощью привлечения новых форм (гос. Закупки, тендеры, бизнес-гранты, инвестиции).

Управляющий отделом продаж выстроит правильную работу менеджеров, также разгрузит директора, разработает регламент работы по своему направлению.

Интернет-маркетолог будет ответственный за разработку стратегии по продвижению в СММ, пиар-компании и таргете, а также продвижение в интернете. С его помощью будут привлечены новые клиенты, и сформирована база. Также в обязанности интернет-маркетолога входит разработка ежемесячного контент плана для социальных сетей, что позволит компании быть видимой и узнаваемой в информационном поле. В последствии интернет-маркетолог сможет выработать эффективную бренд-стратегию, способствующую занять лидирующее место на рынке, что и является долгосрочной целью компании.

Повышению гибкости организации может способствовать интернет-маркетолог путем выхода компании на различные маркетплейсы. Например, с сувенирной продукцией.

Заключение. В дипломном проекте рассмотрены теоретические основы и практические аспекты стратегического проектирования организационной структуры компании. Произведен анализ организационной структуры, выявлены недостатки, а также разработан проект мероприятий по совершенствованию стратегического проектированию организационной структуры компании.

Анализ организационной структуры компании, а также разработка мероприятий для совершенствования проведены на примере действующей компании ООО «Автограф». Данная организация предоставляет услуги полиграфии. Основная проблема компании – остановка роста, и неконкурентность на рынке.

В целях исследования эффективного использования трудовых ресурсов в ООО «Автограф» проведено исследование организационной среды.

Проведенный анализ организационной среды и организационной структуры управления ООО «Автограф» сделаны следующие выводы:

- Большая загруженность директора, ведет к тому, что компания не развивается
- В компании нет ответственного за рекламу, маркетинговую деятельность в следствии чего у компании мало частных заказов – от физических лиц, а не только юридических.
- У отдела продаж отсутствует управляющий, который смог бы правильно распределять заказы, вести базу данных и т.д.

Необходимы мероприятия по совершенствованию организационной структуры управления ООО «Автограф».

В целях совершенствования организационной структуры в ООО «Автограф», в 2021 г. предлагается:

- Разгрузить директора, добавив в штат коммерческого директора

- Добавить управляющего отделом продаж
- Добавить интернет-маркетолога

В результате реализации мероприятий по совершенствованию организационной структуры ожидается увеличение клиентов, рост прибыли, правильная оценка рынка и разработка новых продуктов/услуг. Благодаря всему перечисленному компания сможет конкурировать на рынке и увеличить прибыльность.