БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАТИКИ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ

Кафедра менеджмента

РЕФЕРАТ

На тему:

«Мероприятия по повышению эффективности

управления предприятием ОАО «Птицефабрика Медновская»«

МИНСК, 2009

## Содержание

1. Организационно-управленческие направления совершенствования управления предприятием, разработка должностных инструкций 3

2. Совершенствование организационной структуры, разработка отдела маркетинга 17

Литература 23

## 1. Организационно-управленческие направления совершенствования управления предприятием, разработка должностных инструкций

Радикальная перестройка системы управления экономикой - одно из важнейших направлений программы реформ, проводимых в нашей стране. Особое значение эта проблема имеет на уровне предприятии, положение которого в рыночной экономике изменилось коренным образом. Став объектом товарно-денежных отношений, обладающим экономической самостоятель-ностью и полностью отвечающим за результаты своей хозяйственной деятельности, предприятие должно сформировать у себя систему управления, которая обеспечила бы ему высокую эффективность работы, конкуренто-способность и устойчивость положения на рынке. При этом следует учитывать, что по сравнению с той системой управления, до сих пор действующей на многих предприятиях, в новых условиях появляются функции, которые прежде были не нужны. В рыночной экономике предприятие само принимает решения; самостоятельно формирует цели и задачи; разрабатывает стратегию и политику своего развития, изыскивает необходимые для их реализации средства, набирает работников; приобретает оборудование и материалы; решает множество структурных вопросов, в том числе и такие, как создание, ликвидация, слияние или наоборот разделение подразделений и филиалов, вхождение в состав ассоциаций и других объединений; реорганизация производственной и перестройка организационной структуры управления и многие другие.

Предприятие приобретает все черты самостоятельности, характерные для работы в условиях рынка. А это требует значительного расширения сферы управления и самоуправления, увеличения объема и усложнения характера выполняемых менеджерами работ. Существенно возросла и ответственность за своевременность и качество принимаемых решений.

Повышается роль маркетинговых исследований, позволяющих изучать динамику потребностей на рынке товаров и услуг. Научно-технический прогресс превращается в одно из орудий управленческих нововведений, направленных на создание условий для эффективной работы. Все большее значение приобретает и решение вопросов, связанных с управлением персоналом, занимающим в новых условиях ключевое положение в ресурсном потенциале и по существу предопределяющим успех организаций в достижении ее целей. В связи со всем этим, менеджмент предприятия, работающий в рыночной среде, предъявляет высокие требования к профессионализму управленческого персонала, от которого зависит эффективность управленческой деятельности, а, следовательно, и, эффективность деятельности всего предприятия.

В настоящее время вопрос оценки эффективности управленческой деятельности не решен однозначно. Существуют различные подходы к решению этого вопроса. Как было отмечено, одни экономисты предлагают проводить оценку эффективности управленческой деятельности на основе нескольких показателей деятельности как самих управленцев, так и всего предприятия в целом. Другие оценку проводят на основе одного обобщающего показателя. В связи с этим, как было сказано ранее, мы присоединяемся к мнению первой группы авторов и в числе показателей оценки эффективности управленческой деятельности на предприятии внесли показатель эффективности организационной культуры. А сейчас попытаемся объяснить взаимосвязь между организацией культуры предприятия и эффективности управленческой деятельности.

Организационная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Другими словами, под организационной культурой понимают целостную систему выработанных в организации и свойственных ее членам моделей поведения, обычаев, нравов и ожиданий.

Любое предприятие, представляя собой целенаправленную систему, состоит из элементов - людей, имеющих собственные целевые установки, и одновременно являющихся частью одной или более целенаправленных систем. Качество функционирования и эффективность предприятия зависят от характера влияния на него как составляющих элементов, так и систем, в которые оно входит.

Поэтому необходимое условие эффективного управления заключается, прежде всего, в максимальном достижении согласованности действий всех работников предприятия. Используемые управленцами для этого средства могут широко варьировать в зависимости от культуры данного предприятия и принятого в соответствии с ней стиля управления. Другими словами, эффективность организационной культуры опосредованным образом находит свое проявление в эффективности управляющей подсистемы предприятия. Управляющая подсистема, в свою очередь, существует и функционирует лишь во взаимосвязи с управляемой подсистемой, в результате чего создается конечный продукт всей системы управления (системы производства). Следовательно, эффективность системы управления в определенной степени зависит от эффективности функционирования управляющей подсистемы, в том числе и организационной культуры, и вместе с тем характеризует ее. В связи с этим, для оценки эффективности системы управления, а значит и эффективности организационной культуры, конечной целью которой является создание и реализация на рынке продукции (услуг), может быть в полной мере использован ресурсный показатель эффективности - модифицированный показатель ресурсоотдачи, учитывающий наряду с другими факторами рыночные финансово-кредитные отношения и инфляционные процессы. Кроме основного обобщающего показателя эффективности для более полной оценки организационной культуры следует применять ряд вспомогательных показателей, таких как уровень производственных связей, диапазон управления, степень стабильности кадров и др. Для выработки мероприятий по повышению уровня организационной культуры следует определять относительную эффективность. Дело в том, что возможность измерения эффективности организационной культуры еще не означает, что ее формирование идет по направлению к идеалу. Решить эту проблему можно на основе проверки соответствия существующей и желаемой организационной культуры, используя специальный показатель - индекс культуры, отображающий взаимосвязь власти, правил поведения и ценностей в данной организации. В данном случае организационная культура выступает в качестве социальной стороны показателя эффективности управленческой деятельности предприятия.

Из материала исследований японского управления предприятием можно выбрать некоторые пункты, которые можно применить в нашей стране и, в частности, на нашем предприятии.

1. Гарантия занятости и создание обстановки доверительности.

Руководители японских предприятий считают, что стабильность коллектива позволяет поднять мотивацию рабочих, укрепить чувство общности, помогает учиться у опытных рабочих (кружки качества, рационализация).

2. Постоянное присутствие руководства на производстве.

Руководитель должен устранять все затруднения прямо на месте. Если после происшествия пройдет много времени, то причина может остаться незамеченной и это породит хроническое чувство апатии среди рабочих к возникшим трудностям или привести к безответственности. Таким образом, из этого следует, что японских управляющих беспокоит не уменьшение выпуска продукции, не снижение качества, а апатия и безответственность рабочих.

3. Гласность и корпорационные ценности.

В основе этой идеи лежит правило: все уровни управления и рабочие пользуются общей информацией о политике и деятельности фирмы. Постоянные совещания с целенаправленной информацией улучшают взаимоотношение и влияют на производительность. Знание проблем производства развивает у работающих чувство общей ответственности.

4. Управление - основанное на информации.

Улучшение человеческих отношений: согласованность, групповая ориентация, гармоничные отношения.

Это ключевые задачи управления. Но важно также организовать сбор правильных данных, систематически их анализировать и использовать для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции. В Японии это достигается путем фиксации технических параметров изделий на сборке и с помощью системы ежемесячных бухгалтерских отчетов. Но главное в работе с информацией - правильная организация ее использования.

5. Управление, ориентированное на качество.

Здесь не столько беспокоятся о росте производительности, сколько об уменьшении дефектов в конечной продукции. Такое внимание уделяется качеству, так как потребитель теряет доверие к товарам. Этой идеологии придерживаются все работающие в компании. А личная гордость руководителя проявляется в организации работы, по контролю качества.

6. Поддерживание чистоты и порядка.

Эта деятельность считается одной из важнейших, она рассматривается как необходимое условие высокого качества продукции. Задача Японского руководителя формулируется следующим образом: установить дисциплину, которая бы служила гарантией контроля качества и повышала производительность благодаря вниманию к чистоте и порядку. Однако поддержание дисциплины и порядка может быть затруднено по таким причинам, как: привычки рабочих, их образ жизни, квалификация, а также экономические условия.

Как известно, большое значение на эффективность деятельности любого предприятия, организации оказывает влияние организованная и действующая на предприятии система управления. Эффективность работы системы управления во многом зависит от того, насколько четко определены, сбалансированы и взаимосвязаны все части управляющей системы. Достигнуть этого помогают правильно разработанные положения о должностях, охватывающие не отдельные категории, а всех работников аппарата управления.

В связи с тем, что в ОАО «Птицефабрика Медновская» практически отсутствуют положения о должностях или какие-либо должностные инструкции, разработка подобных документов на данном предприятии является важным направлением повышения эффективности управления предприятием. Необходимость разработки положений о должностях обусловлена тем, что такие документы позволяют:

поддерживать рациональную технологию управления в организации, включая порядок выполнения и взаимосвязь управленческих работ;

точно определять обязанности, права и ответственность каждого работника, в том числе фиксировать взаимные обязательства руководителей и подчиненных;

регламентировать разделение и организацию управленческого труда на предприятии;

распределять и упорядочивать потоки инфляции в организации;

формировать требования к соответствующим должностям с целью рационального подбора, расстановки, использования и оценки кадров.

Построенная на таких принципах система положений о должностях позволяет определить необходимый для нормального функционирования организации объем работ и на этой основе рассчитать потребную численность работников для каждого подразделения предприятия.

Чтобы в положении содержались все основные сведения о должности, необходимые для ясного и четкого понимания работником своих целей и задач, прав и ответственности в принятой организационной структуре управления, оно должно отвечать следующим требованиям:

отражать весь круг обязанностей, прав и ответственности, вмененных работнику, занимающему данную должность;

иметь точные и краткие формулировки;

содержать единообразные положения для идентичных и взаимосвязанных должностей;

быть гибкими и динамичными, что обеспечивается учетом особенностей каждой должности и своевременным пересмотром положений о должностях.

Положение о должности в первую очередь включает в себя общую часть. В данном разделе содержатся основные требования к должности. Для руководителей, специалистов и технических исполнителей можно использовать различные цифровые или буквенные индексы. Это дает возможность проанализировать качественный состав управленческих кадров и кадровых изменений в организации за определенный период времени. Здесь же следует указать наименование подразделения, которым руководит или в котором работает лицо, занимающее данную должность.

Здесь же определяется назначение должности, то есть указываются главные задачи, которые должен решат работник, защищающий данную должность. Это особенно важно для специалистов и технических исполнителей. Во многих случаях целесообразно указывать количество работников, занимающих одинаковую должность, в конкретном подразделении, т.к при типовых единообразий их основных обязанностей разделение труда между работниками одинаковых должностей может породить специфические обязанности. В этом же разделе указывается, кому непосредственно подчиняется работник, занимающий данную должность, и кем он руководит.

Это дает возможность определить нормы управляемости. Наряду с этими сведениями в общей части в общих чертах должен быть указан порядок регламентирования работы по данной должности, то есть следует указать, какого рода приказы, распоряжения и инструкции определяют работу работника, занимающего данную должность.

Определяющим разделом Положения о должности является так называемая «Основная часть». В данном разделе главными пунктами являются:

должностные обязанности;

права;

ответственность;

должностные характеристики;

критерии оценки выполнения служебных обязанностей и т.д.

При описании обязанностей в должностной инструкции следует учитывать, что в процессе управления можно выделить несколько однотипных функций, таких как, например, планирование (включая анализ), организация (как деятельность, направленная на упорядочение выполнения различных работ), оперативное руководство и контроль, координация и связь. В связи с этим должностные обязанности руководителей можно разбить на четыре раздела:

должностные обязанности по планированию;

должностные обязанности, связанные с организационной работой;

должностные обязанности, связанные с оперативным руководством и контролем;

должностные обязанности, связанные с координацией и связями. Для каждой конкретной должности соотношение обязанностей, связанных с той или иной функцией может существенно различаться в зависимости от места данной должности в практической структуре организации. Чем более высокое место занимает должность в организационной структуре, тем более высокий удельный вес приходится на функции, связанные с планированием и организацией.

Для того чтобы положение о должностях стало средством организационного регламентирования работы по соответствующей должности, оно должно определенным образом закрепить объем и характер организационных связей и отношений данной должности с другими. Можно говорить о трех типах связей и отношений, в которых находится каждая должность в организации. Это - отношения должностного лица с подчиненными, вышестоящими и равными по рангу должностями. Первые два типа отношений касаются вопросов соподчиненности, а третий тип - функционального характера отношений.

Наиболее смежными для фиксирования в положении о должности являются функциональные отношения. Их условно можно подразделить на три группы:

сотрудничество, то есть непосредственное участие в совместном выполнении определенных работ;

консультации, связанные с выработкой рекомендаций, советов, экспертных заключений;

координация, то есть обеспечение согласованности своей собственной работы (или работы своего подразделения) к работам выполняемыми другими лицами или подразделениями.

Связи и отношения, носящие функциональный характер, следует излагать при описании каждой из обязанностей. А именно указывать, с кем осуществляется сотрудничество по данной должности при выполнении данной конкретной обязанности, с кем согласовывается и координируется работа, а также по отношению к кому осуществляется методическое руководство, выработка рекомендаций, советов и экспертных заключений.

Важное значение в положении о должности имеет четкое изложение прав, необходимых для выполнения всех предписанных должности действий (обязанностей) с целью достижения необходимых результатов. В положении о должности указываются, прежде всего, права работника в отношении подчиненных или подконтрольных ему должностей. Эти права состоят в том, чтобы требовать от работников выполнения определенных действий, разрешать те или иные действие, запрещать или пресекать соответствующие действия, а также проверять и контролировать их, принимать на работу, увольнять, повышать в должности, налагать взыскания и поощрять подчиненных. В положении о должности необходимо указывать также и права по отношению к вышестоящим инстанциям, подразделениям и должностям, не подчиненным и неподконтрольным данной должности.

Так, работник имеет право: докладывать о положении дел, выносить на рассмотрение определенные вопросы и предложения, участвовать в их обсуждении, принимать участие в рассмотрении вопросов касающихся данного должностного лица; представлять материалы по вопросам, требующим вмешательства других инстанций (включая материалы на поощрение или взыскание), запрашивать определенные сведения от других подразделений.

При описании прав руководителей целесообразно указывать решения, которые они могут принимать самостоятельно без доклада или с последующим докладом вышестоящему руководству; решения, подлежащие предварительному согласованию в вышестоящей инстанции; решения во исполнение приказов и распоряжений вышестоящего руководства.

Не менее важное значение имеет раздел, в котором определяется ответственность. Ответственность предполагает, что определенный работник отвечает перед вышестоящими организациями в соответствии с занимаемой должностью за результаты и последствия деятельности как собственной, так и подчиненного ему подразделения. Когда речь идет об ответственности по занимаемой должности следует иметь в виду, что четко определить ответственность можно лишь в том случае, если четко определены права всех работников подразделения.

Этот вопрос связан с проблемой делегирования полномочий. При четком определении полномочий рядового работника подразделения, он полностью несет ответственность за невыполнение какой-либо проблемы, если эта проблема могла быть разрешена в пределах данных ему полномочий (прав). В этом случае руководитель подразделения не несет ответственность за то, что его подчиненный не выполнил порученное ему задание. Руководитель несет ответственность за результаты той работы подчиненных, которые зависят от его собственной деятельности. В состав этой деятельности включается: правильный подбор исполнителей работы; точная формулировка целей и задач, поставленных перед ними; создание условий для выполнения поставленных задач; своевременный контроль над деятельностью подчиненных и применениях необходимых мер; для того чтобы не допускать срывов в достижении результатов. При формулировании ответственности должна быть указана форма ответственности (административная, материальная, уголовная и т.д.). Это позволяет конкретизировать ответственность работника за определенные результаты деятельности, сделать ее более определенной и предметной. Следует подчеркнуть, что работник несет ответственность, как за результаты своей деятельности, так и за то, что, не применяя надлежащих мер, если они относятся к кругу его обязанностей. Раздел, связанный с ответственностью, имеет важное значение с точки зрения рационализации кадрового состава любого предприятия. Поэтому, если в должностной инструкции четко определено за что работник несет ответственность и оговаривается конкретная форма ответственности, то это создает объективные предпосылки для перемещения работника на нижестоящую должность, а в отдельных случаях и увольнения. Помимо этого, наличие разработанных подобным образом должностных инструкций и положений о должности, позволяет упорядочить отбор и прием новых работников. В этих документах можно предусмотреть специальный раздел «Должностные характеристики».

Данный раздел включает следующие пункты: образование, стаж работы, специальные знания и специальная подготовка, личные качества работника.

Анализ кадрового состава аппарата управления ОАО «Птицефабрика Медновская» показал, что если во вновь разработанных Положениях о должности для этого предприятия предусмотреть такой раздел для всех работников управления, то это уже сейчас дает возможность освободить некоторых работников от занимаемой должности в связи с несоответствия в основном профиле образования.

Для того чтобы иметь возможность систематически проверять и оценивать деятельность работника, занимающего ту или иную должность, целесообразно определить критерии оценки выполнения работниками своих служебных обязанностей. Критерии оценки устанавливаются по отношению к результатам деятельности, которая включается в круг обязанностей работника. В основе критерия оценки может лежать как количественный (своевременное выполнение конкретного объема работ на заданною техническом уровне, переработка определенного количества информации в установленные сроки и т.д.), так и качественный (отсутствие претензий и рекомендаций на выпускаемую продукцию, своевременное представление и качественная подготовка запрашиваемой документации и т.д.) показатель результата деятельности. Существует множество методик расчета данных показателей. Поэтому можно позаимствовать одну из таких методик, сделав дополнение к ней с учетом специфики данного предприятия, и не разрабатывать ее заново (что потребует достаточно много времени и привлечения специалистов со стороны).

Следует отметить, что в положение о должности можно включить и раздел о премировании. В этом случае должна быть обязательно установлена связь между правом работника на премии, их величиной и степенью выполнения им своих служебных обязанностей в соответствии с установленными критериями по данной должности. Работник должен премироваться за свой конкретный вклад в конечные результаты предприятия, а не за то, что он числится работником подразделения, получившего эти результаты. Только в том случае, если будет осуществляться непосредственная связь между установленными обязанностями, правами, ответственностью работника, оценкой результатов его деятельности на основе установленных для каждой должности критериев и системой оплаты труда и если данная связь будет зафиксирована в положении о должности, то только тогда можно рассчитывать на то, что этот документ будет действительно реальным и действенным средством повышения эффективности управления в организации.

Разработку положений о должностях на ОАО «Птицефабрика Медновская» следует осуществить в отношении всех категорий руководителей специалистов и служащих. В должностных положениях для высшего руководства и низовых руководителей следует отразить различия в содержании работ и целей на каждом уровне. В положениях о должностях для высшего уровня упор должен делаться на обозначении общей ответственности, взаимоотношений и полномочий. В положениях о должностях для низшего уровня управления особое внимание нужно уделять ежедневно выполняемым работам. Разработку должностных положений следует проводить под общим контролем директора ОАО «Птицефабрика Медновская».

Должностные положения лимитных руководителей и руководителей функциональных служб ОАО утверждаются непосредственно директором. А должностные положения для остальных управленческих работников могут быть утверждены руководителями соответствующих служб и отделов. Такой порядок обеспечивает соблюдение принципа единоначалия и в то же время дает возможность руководителем соответствующих подразделений провести эту работу с учетом всех имеющихся особенностей и условий функционирования.

Следует отметить, что разработка Положений о должностях и должностных инструкций, учитывая все предложенные разделы, является не простой задачей; здесь необходимы специальные знания, опыт и навыки в этой области. В связи с этим мы считаем, что для разработки этих документов руководству Общества.

ОАО «Птицефабрика Медновская» можно было бы заключить договор со специалистами для квалифицированного выполнения данной работы. Решение проблемы таким путем позволило бы в более быстрое время получить нужный предприятию документ, не отвлекая от основной работы специалистов ОАО на его разработку. Такой подход может также служить одним из путей повышения эффективности управления предприятием.

Одним из средств повышения эффективности управления на предприятии, является построение организационной структуры управления таким образом, чтобы руководство осуществлялось на должном уровне и соответствовало современным требованиям. Анализ организационной структуры управления ОАО «Птицефабрика Медновская» показал, что она нуждается в реорганизации.

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Элементами структуры являются отдельные работники службы и другие звенья аппарата управления. В рамках структуры управления протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений) между участниками которого распределены задачи и функции управления, а, следовательно, права и ответственность за их выполнение. С этих позиций структуру управления можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение его намеченных целей. Многосторонность содержания структур управления предопределяют множественность принципов их формирования.

Прежде всего структура должна отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются процедурами, правилами и должностными инструкциями. Структура управления должна соответствовать социально-культурной среде и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать.

Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны. Однако принципиально не принимать все положительное разработанное в других организациях, тоже не приведет к хорошим результатам.

## 2. Совершенствование организационной структуры, разработка отдела маркетинга

В настоящее время ОАО «Птицефабрика Медновская» не сформирован и не функционирует отдел маркетинга. Функции по сбыту продукции и выполнению заказов, то есть функции маркетинга, возложены на отдел организации производства и сбыта. В связи с этим мы предлагаю на данном предприятии создать отдел маркетинга, который находится в прямом линейном подчинении директора ОАО.

Также целесообразно предложить организационную структуру и отдела маркетинга. Следует отметить, что на примере предлагаемых двух вариантов организационной структуры, отдел маркетинга можно сформировать, как на нашем конкретном предприятии, так и на любом другом, где есть необходимость функционирования отдела маркетинга. В соответствии с предложенным вариантом создается структура отдела всеохватывающего типа с более четкими разграничениями и определениями функций подотделов. В подотделах будет произведено разделение труда в различных видах деятельности по маркетингу и за каждым из них закреплены обязанности. Типичными подотделами являются: сбыт, планирование сбыта; изучение рынка; покупательный кредит. Среди этих подотделов подразделение по сбыту - единственное, напрямую связанное с организационной иерархией. Остальные осуществляют функции собственно аппарата отдела (см. рис.1).

В соответствии со вторым вариантом создается интегрированная структура отдела маркетинга, которая предусматривает процесс передачи части аппаратных функций и связанных с ними подразделений другим подразделениям компании (см. рис.2).

При данном типе структуры отдела маркетинга подотдел сбыта является главным, он отвечает за ведение дел. Это линейное подразделение. Другие подотделы, по мере роста численности работников отдела и выполняемых ими функций могут вырасти до такой степени, когда эффективная координация выполняемых подотделами функций становится затруднительной. В этом случае некоторые из этих подотделов могут влиться в другие подразделения предприятия, например подотдел по изучению рынка - в сектор стратегического планирования предприятия, который будет находиться под непосредственным руководством генерального директора предприятия. Подотдел планирования выпуска изделий может образовать совместное подразделение с производственно - инженерными службами, которые будут действовать независимо. И только подотдел по сбыту (с ограниченным вспомогательным штатом) останется в отделе маркетинга.

Раскроем функции некоторых подразделений отдела маркетинга.

Подотдел планирования сбыта. Его основная функция заключается в разработке планов по маркетингу и в координации разнообразной деятельности на рынке различных подразделений отдела. Планы по структуре рынка, ценам и качественным характеристикам товаров разрабатываются также этим подразделением.

Другой основной функцией этого подотдела является планирование номенклатуры изделий, которая заключается в отборе и внедрении возможных товаров. Данная функция должна осуществляться совместно с производственным и инженерным отделами. Анализ и сравнение качества и функциональных характеристик изделий предприятия и изделий конкурентов должны проводиться, как подразделением по планированию сбыта, так и инженерно - техническими службами.

Подотдел по изучению рынка. Его функция заключается в исследовании рынка на основе специально разработанных методик исследования рынка. Эти методики могут быть разработаны либо специалистами данного предприятия, либо предприятием, специализирующемся на изучении рынка. Наиболее простым методом является метод прогнозирования спроса, который проводится с помощью устного опроса или опросных листов. А для более сложных исследований (определение привычек к известному сорту или марке товара и эффективности рекламы), привлекаются независимые фирмы по изучению рынка, которые используют сложную методику с помощью ЭВМ.

Подотдел рекламы. Предприятие должно определиться, в каких рекламных средствах (газеты, журналы, рассылка по почте, телевидение и т.д.) оно будет представлять свою продукцию. Затем, совместно с каким-либо рекламным агентством разработать планы по рекламе. Практика многих предприятий показывает, что работники предприятия предлагают лишь идею рекламы, а остальные задачи обычно решаются отделом.

Подотдел сбыта. Он отвечает непосредственно за продажу и связанную с ней деятельностью. В этом подразделении функции маркетинга остаются более или менее теми же. Управление каналами распределения является его наиболее важной задачей.

Закрепить предлагаемую организационную структуру можно при помощи системы положений об отделах. Они занимают промежуточное место между документами, регламентирующими деятельность организации в целом, и документами, определяющими права обязанности и ответственность отдельных работников. Разработка положений об отделах является частью общего процесса формирования структуры управления и связана с изучением и установлением информационных потоков и документооборота, а также с распределением полномочий и ответственности по подразделениям предприятия. Положение об отделе имеет важное значение для правильной организации работы и внутри отдела. Оно является документом, определяющих внутреннюю структуру отдела и разделение обязанностей между отдельными работниками данного отдела.

На ОАО «Птицефабрика Медновская» более приемлемой структурой отдела маркетинга является структура по схеме 1. Так как на предприятии уже есть специалист по сбыту, то необходимо создать вакансию для двух специалистов по маркетингу. Отдел будет являться самостоятельным структурным подразделением предприятия и будет подчиняться директору предприятия. Целью деятельности отдела маркетинга будет являться изучение конъюнктуры рынка, спрос на продукцию предприятия, организация рекламы и стимулирования сбыта продукции. Отдел будет руководствоваться в своей деятельности действующим законодательством Республики Беларусь, приказами и инструкциями вышестоящей организации и другими нормативными актами, а также приказами и распоряжениями по предприятию.

Функциями отдела маркетинга является изучение нужд потребителей продукции, выпускаемой предприятием, анализ и прогнозирование основных конъюнктуро образующих факторов потенциальных рынков сбыта:

коммерческо-экономический, включая экономическую ситуацию в регионе и финансовое состояние потенциальных покупателей, реальный платежеспособный спрос и соотношение спроса и предложения на конкретные виды продукции;

объем поставки, технического уровня и качества конкурирующих изделий, их преимуществ и недостатков по сравнению с продукцией данного предприятия;

наличие новых рынков сбыта и новых потребителей выпускаемой продукции.

Кроме того, не допустить залеживания мяса цыплят на складах, так как убои птицы производятся каждый месяц партиями в среднем по 80 тысяч голов.

Результаты от создания отдела маркетинга отразим в табл.1.

Таблица 1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Ед. измерения | До создания отдела маркетинга | Планируется после создания отдела маркетинга |
| Выручка от реализации мяса цыплят бройлеров | млн. р. | 3 800 | 5 600 |
| Себестоимость реализации мяса цыплят бройлеров | млн. р. | 3 420 | 4 650 |
| Маркетинговые расходы | млн. р. | 5 | 20 |
| Прибыль (убыток) от реализации | млн. р. | 375 | 930 |
| Рентабельность реализации мяса цыплят бройлеров | % | 11,0 | 20,0 |

Рис.2. Структура отдела маркетинга №2

Директор ОАО «Птицефабрика Медновская»

Производство и технология

Маркетинг и сбыт

Финансово-административный отдел

Производство

Исследования и разработки

Отдел сбыта

Отдел маркетинга

Маркетинг по видам продукции

Отраслевой маркетинг

Изучение спроса

Реклама

Поддержка маркетинга

Акционеры

## Литература

1. Автономов, В.С. Введение в экономику: учебник. - М.: Вита-Пресс, 2008.

2. Афитов, Э.А. Планирование на предприятии: учеб. пособие для студ. экон. вузов. - Минск: «Вышэйшая школа», 2001.

3. Борисевич, В.И. Прогнозирование и планирование экономики: учеб. пособие для студ. экон. вузов. - Минск: ООО «Интерпрессервис», 2001.

4. Брасс, А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции. учеб. пособие для студ. экон. вузов. - Минск: ООО «Мисанта», 2002.