**Разработка структуры управления. Распределение полномочий.Содержание**

Введение 3

1. Обзор литературы 4

1.1 Понятие управленческой структуры 4

1.2. Принципы и факторы построения управленческих структур 6

1.3. Факторы, определяющие требования к организационным структурам 7

1.4. Типы структур управления организациями 8

1.4.1.Виды бюрократических структур управления организациями 10

1.4.2 Виды органических структур управления организациями 11

2. Разработка структуры управления 13

2.1. Проектирование организационной структуры. 13

2.2. Методы проектирования структур 14

2.3. Процесс формирования организационной структуры 16

3. Распределение полномочий между подразделениями 18

3.1. Определение обязанностей и полномочий 18

3.2. Определение масштабы управления 20

3.3. Передача полномочий 21

4. Разработка положения о структурном подразделении 22

4.1. Роль и методы разработкиположения о структурном подразделении 22

4.2. Анализ положения об отделе маркетинга 23

Заключение 25

Список использованной литературы 26

Приложение 27

# Введение

Меня заинтересовала именно эта тема, потому что человечество развивается и движется по спирали научно-технического и культурного прогресса только благодаря способности к организации и самоорганизации.

"Структура управления организацией", или "организационная структура управления" (ОСУ) - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Моя курсовая работа посвящена исследованию структуры организации и оценке использования того или иного типа организационной структуры для решения поставленной перед нами задачи.

Я думаю, что информация, содержащаяся в моей курсовой работе, будет полезна людям, собирающимся иметь свое дело, более того: людям, мечтающим расширить свой бизнес, т. к. она позволяет выбрать наиболее эффективную структуру управления и контроля над деятельностью подчиненных. Тем более она будет интересна топ-менеджерам, таким как исполнительным, техническим и генеральным директорам.

# Обзор литературы

## 1.1 Понятие управленческой структуры

Управление предприятием должно осуществляться на базе определенной организационной структуры. Структура предприятия и его подразделений определяется предприятием самостоятельно.

Под **структурой управления** понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого[[1]](#footnote-1). ОСУ определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. **Элементами** ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента.

Соответственно используется такое понятие, как **полномочия**: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Между всеми названными выше составляющими ОСУ существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (скажем, числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных.

Увеличение количества элементов и уровней в ОСУ неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

## 1.2. Принципы и факторы построения управленческих структур

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в **принципах формирования ОСУ**, разработке которых было посвящено немало работ отечественных авторов в дореформенный период. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом[[2]](#footnote-2).

1. Организационная структура управления должна прежде всего отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров.

## 1.3. Факторы, определяющие требования к организационным структурам

Главный фактор, "задающий" возможные контуры и параметры структуры управления, - **сама организация**. По мере роста организации, а значит, и объема управленческих работ, развивается разделение труда и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.), слаженная работа коих требует координации и контроля.

Важно обратить внимание на сопряжение структуры управления с **фазами жизненного цикла организации**. На стадии зарождения организации управление нередко осуществляется самим предпринимателем. На стадии роста происходит функциональное разделение труда менеджеров. На стадии зрелости в структуре управления чаще всего реализуется тенденция к децентрализации. На стадии спада обычно разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства.

На формирование структуры управления оказывают влияние **изменения организационных форм**, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, скажем, ассоциации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому меняется и структура управления фирмы.

Важный фактор формирования управленческих структур - **уровень развития на предприятии информационной технологии**. Общая тенденция к децентрализации "электронного интеллекта", то есть к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях.

## 1.4. Типы структур управления организациями

В современной теории менеджмента выделяются два типа управления организациями: бюрократический и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

Исторически первым сформировался **бюрократический тип.** Соответствующую концепцию подхода к построению организационных структур разработал в начале XX столетия немецкий социолог Макс Вебер[[3]](#footnote-3). В основе этой модели - представление о предприятиях как об "организованных организациях", предъявляющих жесткие требования как к людям, так и структурам, в рамках которых они действуют. Ключевые концептуальные положения нормативной модели рациональной бюрократии таковы[[4]](#footnote-4):

1) четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов;

2) иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;

3) наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;

4) дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей;

5) осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, а не с субъективными оценками.

Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель.

Второй упомянутый - **органический** - тип структур управления имеет сравнительно недолгую историю и возник как антипод бюрократической организации, модель которой перестала удовлетворять многие предприятия, испытывающие необходимость в более гибких и адаптированных структурах.

В исходном определении органического типа структуры подчеркивались такие ее принципиальные отличия от традиционной бюрократической иерархии, как более высокая гибкость, меньшая связанность правилами и нормами, использование в качестве базы групповой (бригадной) организации труда. Дальнейшие разработки позволили существенно дополнить перечень свойств, характеризующих органический тип структуры управления[[5]](#footnote-5):

1. Решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах или традициях.
2. Обстоятельствами, которые принимаются во внимание при обсуждении проблем, являются доверие, а не власть, убеждение, а не команда, работа на единую цель, а не ради исполнения должностной инструкции.
3. Главные интегрирующие факторы - миссия и стратегия развития организации.
4. Творческий подход к работе и кооперация базируются на связи между деятельностью каждого индивида и миссией.
5. Правила работы формулируются в виде принципов, а не установок.
6. Распределение работы между сотрудниками обусловливается не их должностями, а характером решаемых проблем.
7. Имеет место постоянная готовность к проведению в организации прогрессивных изменений.

Реальный переход к органическому типу структуры управления требует серьезной подготовительной работы. Прежде всего, компании принимают меры к расширению участия работающих в решении проблем организации (путем обучения, повышения уровня информированности, заинтересованности и т.п.), ликвидируют функциональную обособленность, развивают информационные технологии, радикально пересматривают характер взаимоотношений с другими компаниями (вступая сними в союзы или образуя виртуальные компании, где реализуются партнерские отношения).

### 1.4.1.Виды бюрократических структур управления организациями

Бюрократический тип структур управления имеет много разновидностей, но наиболее распространенной является **линейно-функциональная** организация, до сих пор широко используемая компаниями всего мира.

Основу линейно-функциональной структуры составляет "шахтный" принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации. По каждой подсистеме формируются "иерархия" служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом.

Аналогичные характеристики имеет и так называемая **линейно-штабная** структура управления, тоже построенная по принципу функционального разделения управленческого труда, используемого в штабных службах разных уровней. Главная задача линейных руководителей здесь - координировать действия функциональных служб и направлять их в русло общих интересов организации.

Еще одной разновидностью бюрократического типа является структура, которая в зарубежной литературе получила название **дивизиональной**. Стремясь повысить гибкость и приспособляемость к изменениям во внешней среде, крупнейшие компании начали выделять из своего состава производственные отделения с предоставлением им определенной самостоятельности в осуществлении оперативного управления.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подсистем, а управляющие производственными отделениями. Структурирование организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: по видам выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, по ориентации на те или иные группы потребителей, по обслуживаемым территориям.

### 1.4.2 Виды органических структур управления организациями

Разновидностями структур этого типа являются проектные, матричные и бригадные формы организации управления.

**Проектные структуры** формируются при разработке организацией проектов, охватывающих любые процессы целенаправленных изменений в системе (например, модернизацию производства, освоение новых изделий или технологий, строительство сложных объектов). Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

Рассматриваемого типа структуры обладают большой гибкостью, достаточно просты и экономичны. К тому же они позволяют организации параллельно разрабатывать несколько проектов, не меняя привычной структуры управления. Правда, при этом возникает проблема распределения ресурсов (в том числе персонала специалистов) между проектами, а от руководителей проектов требуются не только умелое управление всеми стадиями жизненного цикла разработки, но и учет той роли, которую они играют в сети проектов данной организации.

**Матричная структура** управления может быть охарактеризована как "решетчатая" организация, построенная на основе принципа двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функционального подразделения, которое предоставляет персонал и другие ресурсы руководителю проекта (или целевой программы), с другой, - руководителю временной группы, который наделен необходимыми полномочиями и несет ответственность за сроки, качество и ресурсы. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, подчиняющимися ему временно и по ограниченному кругу вопросов (причем сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений - отделов, служб).

Основу **бригадной структуры** управления составляет групповая форма организации труда и производства, давно известная и во всем мире, и в нашей стране. Принципы, на которых строится бригадная структура сводятся к следующему: а) автономная работа бригады, обычно состоящей из рабочих, специалистов и управленцев; б) предоставление ей прав самостоятельного принятия решений и координации действий с другими бригадами, в) замена жестких связей бюрократического типа на гибкие связи, обязательные для совместного разрешения конкретных вопросов[[6]](#footnote-6).

Есть важное условие эффективности бригадной структуры управления - отказ от принципов рациональной бюрократии, реализованных в тех или иных разновидностях. Это становится возможным в результате того, что в состав бригад входят специалисты, знающие задачи и способы их решения и не нуждающиеся в дополнительных руководящих указаниях сверху.

# 2. Разработка структуры управления

## 2.1. Проектирование организационной структуры.

При проектировании организационной структуры управления необходимо обеспечить эффективное распределение функций управления по подразделениям. При этом требовалось выполнить следующие условия:

* решение одних и тех же вопросов не должно находится в ведение разных подразделений;
* все функции управления должны входить в обязанности управляющих подразделений;
* на данное подразделение не должно возлагаться решение вопросов, которые эффективнее решать в другом подразделении.

В широком смысле задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. Поскольку цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед фирмой задач, проектирование структуры базируется на стратегических планах организации.

Однако в этом вопросе нет единого мнения. Некоторые авторы относят выбор структуры к стратегическому планированию, однако Альфред Чандлер сформулировал свой ставший знаменитым принцип: «Стратегия определяет структуру»[[7]](#footnote-7). Это означает, что структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии.

Согласно классической теории организации, структура предприятия должна разрабатываться сверху вниз. Последовательность разработки организационной структуры схожа с последовательностью элементов процесса планирования.

## 2.2. Методы проектирования структур

Проектирование структур управления сочетается в себе как тхнологические, экономические, информационные, административно-организационные взаимодействия, которые поддаются непосредственному анализу и рациональному проектированию, так и социально-психилогическме характеристики и связи.

Специфика проблемыпроектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представленна в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по чётко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности.

Существуют взаимодополняющие методы[[8]](#footnote-8):

**1. Метод аналогий**состоит в применении организационных форм и механизмов управления, по отношению к проектируемой организации. К методу аналогий относится выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их применения. Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах. Первый из них заключается в выявлении для каждого типа производственно- хозяйственных организаций и для различных отраслей значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления. Второй подход представляет типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношений звеньев аппарата управления и отдельных должностей в чётко определённых условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей.

**2. Экспертно-аналитический метод**состоит в обследовании и аналитическом изучении организации силами квалифицированных специалистов с привлечением её руководителей и других работников для того, чтобы выявить специфические особенности, проблемы, в работе аппарата управления, а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке исходя из количественных оценок эффективности оргструктуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщение и анализа наиболее передовых тенденций в области организации управления. Сюда относится и проведение экспертных опросов руководителей и членов организации для выявления и анализа отдельных характеристик построения и функционирования аппарата управления, обработка полученных экспертных оценок статистико-математическими методами.

**3. Метод структуризации целей** предусматривает выработку системы целей организации, включая их количественную и качественную формулировки. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы:

* Разработка системы (дерева) целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов;
* Экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений исходя из взаимосвязей их целей;
* Составление карт прав и ответственности за достижение целей для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности; конкретные результаты, за достижения которые устанавливается ответственность; права, которыми наделяется для достижения результатов.

**4. Метод организационного моделирования** представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Можно назвать несколько основных типов организационных моделей:

* математико- кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств;
* графоаналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей.
* натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях.
* математико-статистические модели зависемостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур.

Процесс проектирования организационной структуры управления должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов. Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит то её характера, а также возможностей для проведения соответствующего иследования.

## 2.3. Процесс формирования организационной структуры

Процесс формированияорганизационной структуры включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и место подразделений, их ресурсное обеспечение (включая численность работающих), разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

Весь этот процесс можно организовать по трем крупным стадиям[[9]](#footnote-9):

**Формирование общей структурной схемы**во всех случаях имеет приципиальное значение, поскольку при этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углублённое проектирование как организационной структуры, так и др. важнейших аспектов системы.

**Разработка состава основных подразделений и связей между ними** *–* заключается в том, что предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно – целевым блокам, но и вплоть до самостоятельных (базовых) подразделений аппарата управления, рвспределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей. Под базовыми подразделениями понимаются самостоятельные структурые единицы (отделы, бюро, управления, сектора, лаборатории), на которые организационно разделяются линейно-функциональные и программно-целевые подсистемы. Базовые подразделения могут иметь свою внутреннюю структуру.

**Регламентация организационной структуры** *–* предусматривает разработку количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает: определение состава внутренних элементов базовых подразделений (бюро, групп и должностей); определение проектной численности подразделений; распределение задач и работ между конкретными исполнителями; установление ответственности за их выполнение; разработку процедур выполнения управленческих работ в подразделениях; расчёты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектированной организационной структуры.

# 3. Распределение полномочий между подразделениями

## 3.1. Определение обязанностей и полномочий

Для эффективной работы организации важно четко и ясно определить функциональные обязанности и полномочия, а также их взаимоотношение. Существуют три метода определения обязанностей и полномочий и их передачи в рамках организации.

**Орг****аниз****ационные схемы, таблицы***.* Рекомендуется построить схему структуры организации с системой внутренних взаимосвязей. При построении таких схем необходимо учитывать следующее: схема дает лишь общие контуры структуры организации; она должна быть доступна для понимания, содержать минимальное количество деталей; не существует стандартных построений организационной структуры, каждая фирма имеет свои особенности. Схема должна отражать реальную структуру фирмы и не являться своего рода теоретическим стандартом.

*Позитивная сторона использования схематичных построений.* На подготовительном этапе построения схемы организации последняя должна быть подвергнута тщательному анализу. Такое исследование принесет большую пользу, поскольку оно обнаруживает «слабые места», накладки полномочий, недостаточно управляемые звенья производственного процесса.

Как источник получения информации схема может быть использована в рамках ознакомления с деятельностью и структурой управления предприятием (в частности, вновь принятых на работу), а также в качестве дополнительного наглядного материала при изучении должностных инструкций.

Наконец, схема используется в качестве справочного материала, позволяет служащим предприятия быстро ознакомиться с происшедшими в рамках организации изменениями.

*Недостатки использования схематичных построений.* Это, во-первых, статичность. Так как бизнес динамичен, то, несмотря на то что основная структура организации остается неизменной в течение длительного времени, в рамках этой структуры возникает много изменений (например, кадровых), что, естественно, требует внесения определенных замен и дополнений.

Во-вторых, в схеме не отражаются неформальные отношения, что снижает ее практическую значимость.

Схемы могут привести к бюрократизму. Они по существу негибки и отражают устойчивые каналы взаимоотношений, но не указывают наиболее рациональных, коротких связей, которые весьма часто возникают в процессе деятельности организации.

Наконец, нередко возникают трудности в представлении об уровнях значимости. Неправильное впечатление может возникнуть в результате чтения схемы, где на одной горизонтальной линии показаны несколько менеджеров, что якобы подразумевает их одинаковый статус.

**Руководство (справочник) по организационному построению предприятия.** Такие виды документов часто называются отдельными справочниками или инструкциями. Они содержат перечень должностей с их подробным описанием (часто в форме описания производственных обязанностей, взаимоотношений, полномочий, соответствующих принципов и практики).

**Распределение обязанностей** означает определение масштаба полномочий и меры ответственности по каждой должности, обозначенной на схеме. Здесь же содержится описание выполняемых функций. В документе «Распределение обязанностей» должны содержаться следующие положения: название должности; отдел, в котором имеется эта должность; уровень положения; описание выполняемых функций; обязанности и права; взаимоотношения с руководством, коллегами и подчиненными; число подчиненных, их особенности; должность непосредственного руководителя; особые полномочия (обязанности); ограничения в полномочиях (например, возможность действовать по своему усмотрению, определение величины денежных средств).

## 3.2. Определение масштабы управления

При определении масштабов управления следует учитывать несколько факторов, имеющих существенное значение. Помимо степени сложности, характера выполняемой работы необходимо учитывать субъективные возможности менеджера, его способности сотрудничать с коллективом. Менеджер может уменьшить время, необходимое для управления и контроля, путем: делегирования полномочий на выполнение четко поставленной задачи; составления ясного и краткого плана, разработки соответствующих приемов и подходов; использования контрольно-проверочных нормативов, чтобы иметь возможность убедиться в соблюдении его подчиненными соответствующего плана, графика.

Огромное значение имеет правильное установление пределов распространения полномочий. Следует учитывать, что в случае необоснованно увеличенных масштабов управления теряется личный контакт между менеджером и подчиненными. Менеджер может потерять управление группой, возможно появление подгрупп (с неофициальным руководителем), возникают трудности в проверке результатов деятельности группы, снижается качество профессионального обучения работников, а также ослабляется контроль над выполнением порученных им заданий, что отрицательно сказывается на их моральном состоянии и результатах труда.

С другой стороны, в случае необоснованно сокращенных масштабов управления возникает слишком много уровней управления. Возрастают административные затраты, больше времени отводится на принятие решений в связи с необходимостью прохождения всех звеньев управления, возрастает степень контроля, что может привести к снижению инициативы и творческой активности, неблагоприятно сказаться на моральном состоянии.

## 3.3. Передача полномочий

От масштаба полномочий зависит степень централизации и децентрализации. Делегирование полномочий является составной частью децентрализации. При отсутствии делегирования полномочий управление организацией становится слишком централизованным. Уровень централизации тем ниже, чем больше решений принимается непосредственно на рабочих местах, которые незамедлительно выполняются и носят узкий, специальный характер.

Главная цель делегирования полномочий — сделать возможной децентрализацию управления организацией. Это необходимо делать, когда масштабы управления слишком велики и сам процесс включает в себя передачу полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Передача полномочий может осуществляться в устной или письменной форме. Вместе с тем полномочия не должны быть ни слишком узкими, ни слишком широкими. Принципы передачи полномочий[[10]](#footnote-10).

* передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом. Подчиненный должен обладать достаточными полномочиями для достижения требуемого результата;
* передача полномочий должна осуществляться по линиям управления, с тем чтобы каждый подчиненный знал, кто конкретно его уполномочил, перед кем он несет ответственность;
* руководитель принимает решения в пределах своих полномочий.
* передаются лишь полномочия, ответственность не передается

Искусство передачи полномочий зависит в основном от причин субъективного характера и включает в себя следующее: восприимчивость к новым идеям; готовность передать решение незначительных вопросов низшему звену управления; готовность доверять низшему звену управления; стремление осуществлять лишь общий контроль (а не почасовой, ежедневный).

# 4. Разработка положения о структурном подразделении

## 4.1. Роль и методы разработкиположения о структурном подразделении

Организационная структура – это скелет предприятия, который должен «обрастать мускулатурой», то есть положениями о структурных подразделениях и должностными инструкциями.

Создание отделов (подразделений) путем группирования аналогичных производственных функций и служащих позволяет добиться более эффективного управления, необходимой гибкости руководства компанией в период расширения ее хозяйственной деятельности.

*Методы распределения обязанностей по отделам[[11]](#footnote-11)*:

1. по принципу деления на равные по размеру группы. Этот метод применяется, когда профессиональные работники одинаковы, а для достижения какой-либо цели необходимо определенное число людей.
2. по функциональному признаку. Это наиболее распространенный способ создания отделов по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам и т. д. Их число зависит от потребностей самой организации.
3. по территориальному признаку. Этот способ наиболее распространен в случаях, когда предприятие осуществляет свою деятельность на территории разных районов.
4. на основе выпускаемой продукции. Этот способ в настоящее время получает все большее распространение на крупных предприятиях, расширяющих ассортимент производимой продукции.
5. на основе интересов потребителя. В тех отраслях, где покупатель является ключевым фактором, его интересы оказывают решающее влияние на структуру организации. Это особенно характерно для службы сервиса.

В крупных по масштабам деятельности компаниях используются все или некоторые из вышеприведенных способов.

При формировании структур управления во внимание принимаются следующие вопросы[[12]](#footnote-12):

* стратификация, т.е. сколько может потребоваться уровней управления;
* формализация, то есть насколько формальным должно быть взаимодействие. Чем более бюрократичен стиль, тем более формальной и системной должна быть внутренняя структура;
* централизация, то есть иерархия доведения принятых решений, все ли вопросы должно решать высшее руководство;
* сложность организационной структуры, то есть насколько сложным должно быть управление с организационной точки зрения.

## 4.2. Анализ положения об отделе маркетинга

В приложении приведен пример положения об отделе маркетинга, который был разработан на основе материала и рекомендаций, представленных в книге Волковой К.А. «Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции».

Пример носит иллюстративный характер, и, естественно, при разработке положения об отделе маркетинга для конкретного предприятия необходимо учесть особенности предприятия:  стратегические цели, задачи, организационную структуру управления, сферу деятельности, количество видов бизнеса, финансовые,  трудовые ресурсы и много другое. Кроме особенностей предприятия должны быть учтены действующее законодательные и нормативные документы.

Данное положение об отделе маркетинга рассчитано на достаточно большое предприятие с большим ассортиментом продукции, широким охватом рынков сбыта и большими объемами продаж. Такому предприятию необходим отдел маркетинга с большим количеством работников, что связано с проблемой четкой организованности и слаженности работы коллектива.

Так как предприятие оперирует достаточно большими суммами, риск убытков очень велик и неправильная работа отдела маркетинга может привести к большим потерям. Для этого в Положении четко определяются цели и задачи отдела (пункт 2).

Так как ассортимент товара велик в пункте 3 «Структура отдела маркетинга» выбран товарно-функциональный принцип управления. Весь персонал отдела разделен на две группы: первая отвечает за проведение маркетинговых исследований, анализа и планирования маркетинговой деятельности, вторая - за продвижение товара и доведения его до потребителя. Такое деление представляется целесообразным с точки зрения четкости распределения функций и отсутствия дублирования обязанностей. Каждая группа подчиняется своему руководителю. Так как сферы деятельности групп не пересекаются, то возможность возникновения разногласий между руководителями групп сводятся к минимуму.

Также в данном положении четко сформулированы функциональные обязанности (должностные инструкции) работников отдела маркетинга. Вместе с тем дается четкое распределение обязанностей по выполнению отдельных функций маркетинга, что конкретизирует должностные инструкции работников.

В итоге можно заключить, что данное положение об отделе маркетинга содержит объем информации, достаточный для слаженного и продуктивного функционирования отдела маркетинга.

# Заключение

Структура организации, ее иерархия скрывают в себе глубочайший смысл. Корни этого вопроса уходят далеко в фундаментальные разработки экономической теории, маркетинга и теории отраслевых рынков, а эти основополагающие исследования признаны учеными всего мира.

Эволюция организационных форм управления последовательно отражала основную тенденцию развития организации общественного производства – углубление разделения и кооперации труда, усиление его специализации, ускорение научно-технического прогресса и его роли в производстве, повышение разнообразия и сложности условий, в которых функционируют производственно-хозяйственные организации.

Построение организационной структуры управления, адекватной объективным условиям, - это творческая задача, которая отнюдь не сводится к использованию типовых структур (или систем) управления, оправдавших себя в некоторых достаточно ограниченных условиях хозяйственной деятельности. Это не означает отрицания возможности и необходимости классификации структур управления как предмета исследования и проектирования, но требует системного подхода учеными всего мира.

В заключении важно подчеркнуть, что экспериментирование с разработкой и введением новых структур управления стало характерной чертой последнего десятилетия XX в. В ходе этих экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных видов и типов структур, приспосабливаемых организациями к конкретным условиям их функционирования. Но все же главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действовавшими.

Можно не сомневаться в том, что в ближайшем будущем мы столкнемся с большим разнообразием структур, каждая из которых будет отвечать потребностям конкретной организации.

# Список использованной литературы

1. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования. Учебное пособие. - М.: ГАУ, 1999 – 201 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2001 – 189 с.
3. Волкова К.А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. - М.: Экономика, 2002 – 275 с.
4. Глухов В.В. Основы менеджмента: Учебно-справочное пособие. - СПб.: Специальная литература, 2003 – 452 с.
5. Дейнеко О.А. Методологические проблемы науки управления производством. - М.: Наука, 1970.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом. - СПб.: Пресс, 2003 – 244 с.
7. Исаева Е.Д. Проектирование организационной структуры управления. - СПб.: Праимевро, 2000 – 89 с.
8. Максимцов М.М. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 1999 – 397 с.
9. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента. - М.: Дело ЛТД, 2001 – 470 с.
10. Основы теории оптимального управления: Учеб. Пособие для экон. вузов / В.Ф.Кротов, Б.А.Лагома, С.М.Лобанов и др. Под ред В.Ф.Кротова. - М.: Высшая школа, 2002 – 488 с.
11. Радугин А.А. Основы менеджмента. - М.: Центр, 1999 – 296 с.
12. Райсс М. Оптимальная сложность управленческих структур. Проблемы теории и практики управления. СПб.: Праимевро, 2003 – 118 с.
13. Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Менеджмент организации. Учебное пособие - М.: Инфо-М, 2002 – 367 с.
14. Тейлор Ф. Основы научного менеджмента. - М.: Прогресс, 1999 – 311 с.

# Приложение

**ОТДЕЛ МАРКЕТИНГА**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | |  | УТВЕРЖДАЮ | | |
|  | |  |  | | |
| (наименование предприятия, | |  | (руководитель предприятия | | |
|  | |  |  | | |
| организации, учреждения) | |  | организации, учреждения) | | |
| ПОЛОЖЕНИЕ | |  |  |  |  |
| 00.00.0000 | № 00 |  | (подпись) |  | (фамилия, И.О.) |
| Об отделе маркетинга | |  | 00.00.0000 | | |

**Положение об отделе маркетинга**

1. **Общие положения**

Общая цель предприятия: развитие предприятия на базе обеспечения его стабильного финансового положения путем осуществления эффективной производственно-сбытовой деятельности, приводящей к получению предприятием высокой прибыли. Цели и задачи отдела маркетинга направлены на достижения общих целей предприятия.

1. **Цели и задачи отдела маркетинга**

Исходя из общих целей предприятия, целью отдела маркетинга является выработка рекомендаций по формированию и проведению производственно-сбытовой политики предприятия, а также координация деятельности в этой области всех подразделений предприятия. Его рекомендации по рыночной ориентации производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия после утверждения руководством предприятия обязательны для соответствующих служб, занятых указанными видами деятельности.

Решения, влияющие на рыночную ориентацию предприятия, все подразделения предприятия принимают на основе рекомендаций и по согласованию с отделом маркетинга. Все подразделения предприятия обязаны предоставлять отделу маркетинга любую информацию о характере и результатах своей деятельности. В свою очередь отдел маркетинга обязан предоставлять всем другим подразделениям предприятия информацию, необходимую для рыночной ориентации их деятельности.

Отдел маркетинга не подменяет другие подразделения, а ориентирует деятельность других подразделений на рынок и коррелирует их работу с общими для всего предприятия целями рыночной деятельности.

*Главные задачи отдела маркетинга:*

- оценка конъюнктуры рынка, постоянный анализ результатов коммерческой деятельности предприятия и факторов, на них влияющих; разработка прогнозов продаж и рыночной доли предприятия, проведение ситуационного рыночного анализа;

- совместно с другими подразделениями предприятия и руководством предприятия выработка целей и стратегий рыночной деятельности предприятия на внутреннем и внешнем рынках в целом и в отношении отдельных видов товарной продукции, относительно продуктовой и ценовой политики, выбора рациональных каналов товародвижения и методов продвижения продуктов;

- разработка для предприятия в целом и отдельных товарных групп долгосрочных и текущих планов маркетинга и координация в данной области деятельности подразделений предприятия;

- оперативное информационное обеспечение маркетинговой деятельности всего предприятия и его подразделений;

- выработка, исходя из ориентации на рыночную деятельность, рекомендаций по совершенствованию организационной структуры управления предприятием, его производственно-сбытовой деятельности, изменению номенклатуры выпускаемой продукции, по повышению эффективности работы предприятия и т.п.;

- выработка рекомендаций по установлению контактов с внешними организациями, а в ряде случаев представление предприятия в его отношениях с другими организациями, предприятиями, кооперативами, частными лицами. Порядок и уровень подобных контактов определяются руководством предприятия;

- создание имиджа преуспевающей и надежной фирмы.

Целесообразно для отдела маркетинга создать специальный бюджет маркетинговой деятельности. Структура и объем бюджета определяются отделом маркетинга совместно с экономическими службами предприятия и утверждаются директором. Ответственность за расходование выделенных средств несут зам. директора по коммерческим вопросам и начальник отдела маркетинга. Отчет по расходованию средств бюджета ежегодно представляется отделом маркетинга на утверждение руководству предприятия.

1. **Структура отдела маркетинга**

Организационная структура управления отделом маркетинга, в основу которой положен товарно-функциональный принцип, имеет следующий вид.

Отдел маркетинга наряду с отделом сбыта подчинен заместителю директора по коммерческим вопросам.

За выполнение отдельных функции маркетинга отвечают группа маркетинговых исследований, анализа и планирования маркетинговой деятельности (группа 1)  и группа продвижения товара и доведения его до потребителя (группа 2).

Эти группы (1 и 2), помимо участия в выработке и непосредственной реализации маркетинговой политики, выполняют по заказу руководителей товарных групп отдельные виды маркетинговой деятельности, а также ведут информационную базу по всем товарам.

Управляющие, ответственные за маркетинг отдельных групп товаров (руководители товарных групп), при участии сотрудников групп 1 и 2 вырабатывают и реализуют маркетинговую политику относительно соответствующих товарных групп, а также товаров, входящих в их состав.

В состав группы 1 входят: руководитель группы, старший аналитик-исследователь, аналитик-исследователь и экономист-аналитик (всего 4 человека).

В состав группы 2 входят: руководитель группы, аналитик по продвижению товара, аналитик по сбыту (всего 3 человека).

Учитывая, что отдельные маркетинговые функции по заказу руководителей товарных групп выполняют сотрудники групп 1 и 2, группы маркетинга отдельных товаров первоначально целесообразно создать в составе только их руководителей.

Таким образом, общая первоначальная численность отдела маркетинга, включая начальника отдела и руководителей товарных групп, составляет 12 человек.

Руководители маркетинговых групп по функциям и товарам отчитываются о своей работе перед начальником отдела маркетинга предприятия.

1. **Функциональные обязанности (должностные инструкции) руководителей и сотрудников отдела маркетинга**

**Начальник отдела маркетинга:**

- определяет общие направления деятельности отдела в рамках общих целей и задач, установленных “Положением об отделе маркетинга предприятия”, а также на основе указаний директора предприятия и зам. директора по коммерческим вопросам; несет всю полноту ответственности за результаты деятельности отдела;

- определяет структуру отдела, вносит необходимые изменения и дополнения в соответствии с возникающими задачами; принимает оперативные меры по изменению структуры отдела для решения конкретных задач;

- ведет все кадровые вопросы в отделе, обладает правом принимать и увольнять сотрудников отдела;

- определяет порядок оплаты труда временных работников, поощрения по итогам работы, несет ответственность за поддержание дисциплины в отделе и т.п.;

- руководит процессом изучения рынка, определяет методы и способы изучения рынка, прогнозирования спроса, реализации продукции;

- руководит процессом изучения жизненного цикла отдельных товаров, вырабатывает рекомендации по их совершенствованию, по выбору новых рынков сбыта или снятию товара с производства,

- определяет стратегию деятельности по продвижению товаров, организует ее реализацию; отвечает за качественную и своевременную подготовку и проведение рекламных мероприятий;

- организует для отдела сбыта выработку рекомендаций по совершенствованию сбытовой сети и поиску новых каналов товародвижения;

- организует рыночное тестирование новых товаров;

- организует выявление сильных и слабых сторон маркетинговой деятельности, анализирует эффективность принятых маркетинговых решений;

- принимает непосредственное участие в разработке стратегии деятельности предприятия  и совершенствовании его организованной структуры;

- представляет предприятие в контактах с другими предприятиями и организациями, ведет деловую переписку от имени предприятия в пределах своей компетенции;

- осуществляет связи с общественностью (“паблик-рилейшнз”);

- определяет и представляет на утверждение директору предприятия планы маркетинговой деятельности, а также объемы и структуру бюджета маркетинга предприятия (ежеквартально, а в случае необходимости - на указанный период); - несет ответственность за выполнение планов маркетинга и за эффективность расходования средств бюджета;

- ежегодно (а по требованию зам. директора по коммерческим вопросам и/или директора предприятия в любой момент за любой период времени) представляет им информацию о  деятельности отдела;

- в случае необходимости проведения специальных маркетинговых мероприятий по согласованию с зам. директора по коммерческим вопросам или/и директором предприятия привлекает к выполнению данной работы сотрудников других подразделений предприятия, создает временные группы экспертов по отдельным маркетинговым вопросам и руководит их работой;

- организует обсуждение результатов исследований и практической деятельности в области маркетинга на техническом совете предприятия;

- занимается повышением собственной квалификации и квалификации сотрудников отдела.

**Руководитель группы 1**

Руководитель группы маркетинговых исследований, анализа и планирования осуществляет следующие исследовательские и исполнительские функции:

- организует и принимает личное участие в изучении общего состояния и  конъюнктуры рынков и тенденций их развития (как в региональном, так и отраслевом разрезах);

- организует и принимает личное участие в проведении социологических  исследований по изучению потребностей и отношения потребителей и торговых посредников к продукции предприятия;

- организует и принимает участие в сегментации рынка и изучении параметров сегментов (объемы спроса, отношение к ценам, конкуренты в данном сегменте и т.п.);

- проводит изучение деятельности конкурентов по профилю группы 1 и с учетом результатов изучения их деятельности по профилю группы 2, осуществленного ее сотрудниками, а также руководителями товарных групп, определяет позицию предприятия в конкурентной борьбе;

- вырабатывает рекомендации по выбору направлений совершенствования выпускаемой продукции и разработке новой продукции;

- организует получение данных по конкретным рынкам товаров и о научно-техническом прогрессе в конкретной области;

- прогнозирует объемы продажи в зависимости от внешней среды и возможностей предприятия;

- обеспечивает выработку рекомендаций по выбору наиболее выгодного рынка (рынков) в соответствии с рыночной конъюнктурой и ресурсными возможностями предприятия;

- организует совместно с руководителями товарных групп изучение жизненного цикла отдельных товаров;

- организует получение информации относительно покупателей (конечных пользователей) продукции предприятия;

- осуществляет научное консультирование сотрудников группы 1 по направлениям их деятельности;

- организует разработку планов маркетинга для предприятия, совместно с экономическими службами проводит экономический анализ и оценку планов маркетинга, вырабатывает рекомендации по их совершенствованию;

- устанавливает контакты и организует получение от организаций и отдельных специалистов информации, необходимой для осуществления маркетинговой деятельности группы 1;

- выполняет, по мере надобности, отдельные поручения директора, зам. директора по коммерческим вопросам и начальника отдела маркетинга предприятия  в рамках оговоренных выше работ.

- замещает начальника отдела маркетинга в случае его отсутствия.

**Старший аналитик-исследователь:**

- осуществляет прогнозирование и моделирование рыночных ситуаций;

- организует и лично совместно с экономистом-исследователем этой группы участвует в проведении маркетинговых исследований, анализе и планировании маркетинговой деятельности;

- проводит выявление и осуществляет анализ информационных потоков и взаимосвязей структурных подразделений предприятия, принимающих участие или влияющих на реализацию функций маркетинга;

- при участии других сотрудников отдела маркетинга строит алгоритмы, а где возможно и экономико-математические модели по всем направлениям маркетинговой деятельности;

- разрабатывает структуру АСУ “Маркетинг”, состав пакета программ, формирует задания (ТЗ, входные параметры, область значений и т.п.) по разработке программ АСУ для отдела АСУП;

- осуществляет приемку и контроль готовых программ, создаваемых программистами отдела АСУП и покупаемых вне организации,

- организует обучение сотрудников отдела маркетинга основам работы с ПЭВМ и применения АСУ в практической деятельности;

- разрабатывает методы анализа и оптимизации структуры и состояния базы данных маркетинговой деятельности,

- создает в случае необходимости при участии отдела АСУП на сроки, согласованные с начальником отдела маркетинга, временные группы экспертов-математиков, разработчиков программного обеспечения, программистов, системщиков и системных аналитиков.

**Экономист-аналитик:**

- осуществляет оперативный экономический анализ текущей маркетинговой деятельности, в частности, анализ хода продаж, его соответствия плановым показателям, изучает причины отклонений хода продаж от плана и вносит в них коррективы,

- на основе статистической экономической информации и результатов специальных исследований осуществляет анализ и прогнозирование развития рынка строительных материалов и покрытий,

- предоставляет старшему аналитику-исследователю экономическую информацию, необходимую для анализа и прогнозирования рыночной ситуации;

- осуществляет совместно с руководителями товарных групп изучение жизненного цикла отдельных товаров;

- вырабатывает предложения в области ценовой политики;

- проводит совместно с сотрудниками группы 2 отдела маркетинга анализ эффективности деятельности по продвижению товаров, в частности, рекламных мероприятий, вырабатывает рекомендации по повышению ее эффективности;

- осуществляет разработку проекта плана маркетинговой деятельности, привлекая к разработке других сотрудников отдела маркетинга, сотрудников других подразделений предприятия и внешних консультантов;

- разрабатывает бюджет маркетинга, по требованию начальника отдела маркетинга периодически составляет отчеты по его выполнению, разрабатывает рекомендации по повышению эффективности использования бюджета маркетинга.

**Руководитель группы 2:**

- организует и принимает личное участие в выборе и реализации отдельных методов продвижения товаров;

- представляет начальнику отдела маркетинга предложения о проведении  рекламных кампаний, их сроках, объемах, средствах ведения;

- организует и принимает личное участие в изучении деятельности конкурентов в области продвижения товаров и их сбыта;

- представляет начальнику отдела маркетинга предложения о полиграфических, наглядных и сувенирных материалах для представительской деятельности;

- представляет начальнику отдела маркетинга предложения по разработке фирменного стиля оформления продукции предприятия (товарный знак, символика, фирменные цвета, логотипы и т.п.);

- представляет начальнику отдела маркетинга рекомендации по развитию и совершенствованию сбытовой сети;

- устанавливает контакты и организует получение от организаций и отдельных специалистов информации, необходимой для осуществления маркетинговой деятельности группы 2;

- выполняет, по мере надобности, отдельные поручения директора, зам. директора по коммерческим вопросам и начальника отдела маркетинга предприятия  в рамках работ группы 2.

**Аналитик по продвижению товара:**

- разрабатывает при участии руководителей товарных групп тексты рекламных материалов (тексты рекламных сообщений, фотографии, технические рисунки, схемы и т.п.) н деловые письма по продвижению товаров;

- осуществляет с помощью специалистов из других подразделений предприятия и руководителей товарных групп техническое редактирование текстов рекламных сообщений;

- вырабатывает предложения о проведении рекламных кампаний, их сроках, объемах, средствах ведения;

- планирует и осуществляет самостоятельно или при участии рекламных агентств рекламные кампании;

- осуществляет деловые контакты с рекламными подразделениями организаций средств массовой информации;

- осуществляет выбор и организует при участии других подразделений предприятия практическую реализацию отдельных методов стимулирования сбыта (ярмарки, выставки, продажа по сниженным ценам, купонная продажа, предоставление образцов товара для испытания и т.п.);

- совместно с руководителем товарной группы разрабатывает и реализует программу рыночного тестирования новых товаров;

- осуществляет оценку эффективности применяемых методов продвижения товаров;

- готовит полиграфические, наглядные и сувенирные материалы для представительской деятельности;

- разрабатывает фирменный стиль оформления продукции предприятия  (товарный знак, символика, фирменные цвета, логотипы и т.п.).

**Аналитик по сбыту:**

- организует совместно с сотрудниками отдела сбыта оперативный сбор информации, касающейся сбыта продукции;

- организует и осуществляет совместно с сотрудниками отдела сбыта анализ хода продаж по всем регионам и сегментам рынка строительных материалов и покрытий;

- проводит анализ состояния сбытовой сети, вырабатывает рекомендации по ее развитию и совершенствованию (создание сбытовых филиалов, контор, представительств предприятия в различных регионах, расширение сети предприятий оптовой и розничной торговли и т.п.);

- осуществляет анализ практики заключения договоров и организации сбыта выпускаемых товаров, разработку предложений по ее совершенствованию.

**Руководитель товарной группы:**

- организует и проводит исследование товарного ассортимента и потребительских свойств выпускаемых товаров;

- осуществляет выявление основных тенденций развития производства (технического уровня, технологии, структуры издержек производства и пр.);

- разрабатывает программу исследований и совместно с другими подразделениями отдела маркетинга и с отделом сбыта осуществляет изучение и прогнозирование спроса на товар, проводит оценку потребности в производимых и разрабатываемых товарах;

- разрабатывает программу исследований и совместно с другими подразделениями отдела маркетинга и с отделом сбыта организует и проводит исследование потребительских предпочтений и покупательского поведения по отношению к товарам данной товарной группы;

- совместно с другими подразделениями отдела маркетинга и с отделом сбыта осуществляет сбор и анализ сведений о недостатках, претензиях в использовании товара, принимает участие в рассмотрении рекламаций;

- совместно с группой 1 отдела маркетинга осуществляет определение и анализ конкурентоспособности выпускаемого товара, сильных и слабых сторон маркетинговой деятельности;

- организует и принимает участие в разработке предложений и рекомендаций по внесению изменений в технические и конструкционные характеристики выпускаемого товара, его дизайн, по улучшению его использования, транспортировки и хранения;

- разрабатывает предложения по созданию нового товара, предназначенного для удовлетворения нужд и запросов новых сегментов рынка;

- совместно с группой 1 отдела маркетинга осуществляет создание и ведение информационной базы по товарной группе;

- осуществляет разработку предложений (цели и стратегии маркетинга относительно отдельных рынков, конкретные мероприятия по их реализации) к планам маркетинговой деятельности по определенной товарной группе;

- контролирует осуществление плана маркетинга определенной группы товаров; готовит предложения по внесению в него изменений;

- координирует деятельность всех подразделений предприятия, влияющих на маркетинг конкретного выпускаемого товара;

- участвует в подготовке совместно с производственно-технологическими подразделениями инструкций по использованию выпускаемого товара и другой документации;

- организует и участвует совместно с группой 1, а в случае необходимости с внешними специалистами по маркетингу, в изучении потребностей покупателей;

- организует и совместно с группой 2 отдела маркетинга и отделом сбыта осуществляет анализ состояния реализации выпускаемого товара, выявление причин, оказывающих влияние на его реализацию;

- участвует в подготовке и заключении договоров с покупателями;

- участвует совместно с отделом сбыта, экономическими, производственными подразделениями в формировании годового, квартального, месячного планов производства и поставки товаров данной товарной группы;

- вырабатывает предложения по совершенствованию сбытовой сети;

- организует и участвует в проведении рыночного тестирования нового товара;

- участвует совместно с другими подразделениями отдела маркетинга, а также с экономическими, производственно-технологическими и другими службами предприятия в разработке мероприятий по снижению издержек производственно-сбытовой деятельности;

- участвует в разработке и согласование планов проведения рекламных мероприятий (определение целей, содержания, методов, сроков и эффективности рекламы выпускаемого товара);

- участвует в определении целей, методов, сроков и эффективности мероприятий по стимулированию сбыта товара;

- через руководителя отдела маркетинга дает задания руководителям групп 1 и 2 отдела маркетинга на проведение необходимых для данной товарном группы маркетинговых мероприятий (исследование рынка, проведение рекламной кампании и т.п.);

* осуществляет координацию и контроль деятельности по выполнению маркетинговых мероприятий для данной товарной группы.

1. **Распределение обязанностей по выполнению отдельных функций маркетинга. Взаимоотношения отдела маркетинга с другими подразделениями предприятия**

**I. Функция - проведение маркетинговых исследований**

Планы проведения маркетинговых исследований для предприятия в целом разрабатывает руководитель группы 1 и ее сотрудники, а для отдельных товарных групп - их руководители при участии группы 1; координирует их разработку начальник отдела маркетинга, утверждает зам. директора по коммерческим вопросам; исполнение планов осуществляют сотрудники отделов маркетинга и сбыта при участии всех необходимых служб предприятия и внешних консультационных организаций. Контроль реализации данных планов осуществляет зам. директора по коммерческим вопросам.

**2. Функция - сегментация рынков**

Сегментацию рынка и выбор рынков для коммерческого освоения осуществляет группа 1 при участии соответствующих руководителей товарных групп и отдела сбыта. Проверку результатов сегментации и представление их директору осуществляет начальник отдела маркетинга. Он же осуществляет контроль за деятельностью по сегментации рынка.

Утверждение результатов выбора рыночных сегментов для коммерческого освоения осуществляет директор на основе рекомендаций, представленных ему зам. директора по коммерческим вопросам.

**3. Функция - изучение потребителей**

Решения о необходимости изучения разных аспектов поведения и реакции потребителей в зависимости от актуальности данной проблемы принимают руководители отдельных групп отдела маркетинга. Утверждает эти решения  зам. директора по коммерческим вопросам, выполняют - сотрудники отделов маркетинга и сбыта.

Контроль за исполнением решений осуществляет начальник отдела маркетинга.

**4. Функция - определение позиции продуктов на рынке**

Решения о необходимости определения позиции продуктов на рынке принимают руководитель группы 1 и руководители продуктовых групп отдела маркетинга. Утверждает эти решения начальник отдела маркетинга, исполняют - сотрудники отдела маркетинга.

Контроль за исполнением решений осуществляет начальник отдела маркетинга.

**5. Функция - изучение конкурентов**

Изучение конкурентов под методическим руководством руководителя группы 1 при участии руководителей товарных групп осуществляют сотрудники отделов маркетинга и сбыта. Программа исследований утверждается начальником отдела маркетинга. Результаты исследования зам. директора по коммерческим вопросам доводит до сведения руководства предприятия.

**6. Функция - исследование окружающей среды предпринимательской деятельности (правовая, институциональная, экономическая, политическая, культурная)**

Выполнение данной функции лежит на отделах маркетинга и сбыта, экономических службах, юридическом отделе. Организует проведение этих исследований зам. директора по коммерческим вопросам. Результаты данных исследований им представляются руководству предприятия для возможной корректировки производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия.

**7. Функция - определение номенклатуры выпускаемой продукции и направлений ее развития**

Принятие решений осуществляет директор на основе предложений зам. директора по коммерческим вопросам, согласованных с зам. директора по экономике и производственно-технологическими службами предприятия; подготовку предложений осуществляет отдел маркетинга. Реализацию решения осуществляют производственно-технологические службы предприятия, контроль – главный инженер.

**8. Функция - разработка товарной марки**

Принятие решения о необходимости разработки товарной марки и ее утверждение на основе предложений начальника отдела маркетинга осуществляет директор. Разработку товарной марки осуществляет группа 1отдела маркетинга при участии руководителей товарных групп с привлечением внешних специалистов. Контроль за реализацией принятого решения осуществляет начальник отдела маркетинга.

**9. Функция - разработка упаковки**

Разработка предложений о типе упаковки осуществляется руководителями отдельных товарных групп совместно с группой 1 при участии отдела сбыта, гл. инженера и отдела производства; принятие решений по данной функции и контроль за ее реализацией осуществляет начальник отдела маркетинга, а контроль за исполнением решения осуществляет зам. директора по коммерческим вопросам.

**10. Функция - определение цен на продукцию**

Определение цен осуществляет бухгалтерия на основе рекомендаций отдела маркетинга. Рекомендации вырабатываются группой 1 и руководителями товарных групп отдела маркетинга при участии отдела сбыта, и зам. директора по коммерческим вопросам. Утверждает ценовые прейскуранты директор. Контроль за разработкой цен осуществляет зам. директора по экономике.

**11. Функция - оценка и выбор каналов сбыта и торговых посредников**

Утверждение выбранных каналов сбыта и торговых посредников осуществляет директор на основе рекомендаций зам. директора по коммерческим вопросам и результатов экономического обоснования (бухгалтерия); подготовкой рекомендаций занимаются отделы маркетинга (группа 2 и руководители отдельных товарных групп) и сбыта; исполнением решений - отдел сбыта. Контроль за реализацией принятого решения осуществляет зам. директора по коммерческим вопросам.

**12. Функция - заключение договоров с конечными потребителями и торговыми посредниками**

Утверждение договоров и контрактов на основе их представления зам. директором по коммерческим вопросам производит директор; их подготовку осуществляет отдел сбыта при участии группы 2 отдела маркетинга, руководителей соответствующих товарных групп, экономических служб и юридического отдела.

**13. Функция - доставка продукции потребителям и торговым посредникам**

Реализацию данной функции осуществляет отдел производства и автотранспорта при контроле со стороны отдела сбыта.

**14. Функция - продвижение продукта (организация рекламной кампании, выставок и демонстраций, деятельности по стимулированию сбыта; персональная продажа; связь с общественностью)**

Подготовку решений и их исполнение по данным функциям осуществляет группа 2 отдела маркетинга. Планы рекламных кампаний и других мероприятий по продвижению продуктов после согласования с бухгалтерией по представлению зам. директора по коммерческим вопросам утверждает директор. В их реализации в случае необходимости принимают участие соответствующие производственно-технологические подразделения предприятия. Контроль за их исполнением возлагается на начальника отдела маркетинга.

**15. Функция - разработка стратегических и оперативных планов маркетинга**

Директор утверждает планы маркетинга; возглавляет их разработку зам. директора по коммерческим вопросам; разработку планов осуществляет отдел маркетинга при участии всех необходимых служб предприятия; контроль за разработкой и исполнением планов маркетинга осуществляет зам. директора по коммерческим вопросам.

**16. Функция - разработка бюджета маркетинга**

Разработку бюджета маркетинга осуществляет группа 1 отдела маркетинга при участии бухгалтерии и всех других необходимых служб предприятия; директор утверждает бюджет маркетинга; контроль его разработки осуществляет начальник отдела маркетинга; контроль его реализации осуществляет зам. директора по коммерческим вопросам.

**17. Функция - повышение квалификации сотрудников в области маркетинга**

План повышения квалификации сотрудников в области маркетинга разрабатывает отдел маркетинга при согласовании с отделом кадров и бухгалтерией. Утверждает план директор. Организует и контролирует его выполнение начальник отдела маркетинга.

**18. Функция - проведение внутренней ревизии (выявление сильных и слабых сторон) маркетинговой деятельности на предприятии**

Принимает решение о проведении внутренней ревизии директор; внутреннюю ревизию осуществляет специально созданная им комиссия; отделы маркетинга и сбыта, а также бухгалтерия предоставляют всю необходимую информацию; контроль осуществляет лицо, назначенное директором.

1. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования. Учебное пособие. - М.: ГАУ, 1999 – 201 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2001 – 189 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Радугин А.А. Основы менеджмента. - М.: Центр, 1999 – 296 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Райсс М. Оптимальная сложность управленческих структур. Проблемы теории и практики управления. СПб.: Праимевро, 2003 – 118 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Волкова К.А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. - М.: Экономика, 2002 – 275 с [↑](#footnote-ref-5)
6. Мескон М.Х. Основы менеджмента. - М.: Дело ЛТД, 2001 – 470 с [↑](#footnote-ref-6)
7. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2001 – 189 с [↑](#footnote-ref-7)
8. Дейнеко О.А. Методологические проблемы науки управления производством. - М.: Наука, 1970 [↑](#footnote-ref-8)
9. Волкова К.А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. - М.: Экономика, 2002 – 275 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Егоршин А.П. Управление персоналом. - СПб.: Пресс, 2003 – 244 с [↑](#footnote-ref-10)
11. Волкова К.А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции. - М.: Экономика, 2002 – 275 с [↑](#footnote-ref-11)
12. Исаева Е.Д. Проектирование организационной структуры управления. - СПб.: Праимевро, 2000 – 89 с [↑](#footnote-ref-12)