



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

На тему «Совершенствование организационной структуры предприятия торгово-розничной сети (на примере ООО «Эльдорадо»)»

Исполнитель Погосян Гарик Самвелович

Руководитель д.э.н., профессор Темиров Денилбек Султангириевич

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

доктор экономических наук, профессор

Темиров Денилбек Султангириевич

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Туапсе

2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические и методические основы формирования организационной структуры предприятия .....</b>	<b>7</b>
1.1 Сущность и значение организационной структуры предприятия .....	7
1.2 Методы формирования и оценки эффективности организационных структур предприятия.....	9
1.3 Особенности построения организационных структур управления крупных торговых сетей.....	14
<b>Глава 2 Анализ и оценка эффективности функционирования организационной структуры ООО «Эльдорадо».....</b>	<b>22</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Эльдорадо» .....	22
2.2 Анализ финансово-экономической деятельности предприятия .....	31
2.3 Анализ эффективности существующей организационной структуры ООО «Эльдорадо».....	34
<b>Глава 3 Совершенствование организационной структуры ООО «Эльдорадо».....</b>	<b>43</b>
<b>Заключение.....</b>	<b>52</b>
<b>Список использованной литературы.....</b>	<b>55</b>
<b>Приложение.....</b>	<b>57</b>

## Введение

**Актуальность** выбранной темы бакалаврской работы обусловлена тем, что структура управления организацией или организационная структура управления - 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.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. 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.

Создание руководителем оптимальной структуры, для корректной работы всей организации, обеспечивает качественное и своевременное выполнение поставленных перед коллективом целей и задач. В зависимости от того, как сформирована ОСУ зависит участие в выполнении задач каждого непосредственного исполнителя. Поэтому создание ОСУ является наиболее

важной частью работы руководителя организации.

Главным фактором формирования организационной структуры управления издавна было разделение труда и появление функции управления. Совместный труд, кооперация рабочей силы породили новый тип отношений, сложившийся как отношения между руководителями и подчиненными.

Структура организации – это те фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Ее можно понимать как установленную схему взаимодействия и координации технологических и человеческих элементов. Структура управления характеризуется составом и информационными взаимосвязями самостоятельных подразделений или отдельных исполнителей, расположенных в последовательной соподчиненности и наделенных определенными правами и обязанностями. Каждое структурное подразделение характеризуется количественными и качественными параметрами.

Деятельность структурных подразделений и исполнителей регламентируется специальными положениями (инструкциями), которые определяют функции каждого органа управления, распределение прав и обязанностей между ними, а внутри подразделения – каждого исполнителя.

**Объектом исследования** данной бакалаврской работы является сетевое предприятие розничной торговли ООО «Эльдорадо».

**Предметом** исследования бакалаврской работы является организационная структура исследуемого объекта.

**Цель бакалаврской работы** – анализ и определение путей совершенствования организационной структуры ООО «Эльдорадо».

Достижению поставленной цели бакалаврской работы способствует решение следующих **задач**:

1. Изучить сущность и значение организационной структуры предприятия.
2. Проанализировать основные методы формирования и оценки организационных структур.
3. Рассмотреть особенности построения организационных структур

управления крупных торговых сетей.

4. Дать организационно-экономическую характеристику ООО «Эльдорадо».
5. Провести анализ основных финансово-экономических показателей деятельности организации.
6. Провести анализ и дать оценку организационной структуре управления ООО «Эльдорадо».
7. Наметить основные направления совершенствования организационной структуры объекта исследования.

**Структура бакалаврской работы** сформулирована с учетом указанной цели и поставленных задач исследования.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы бакалаврского исследования, раскрываются цель и задачи, определяется объект и предмет исследования.

В первой главе представлены основные теоретические и методические аспекты формирования организационных структур управления.

Во второй главе дается анализ и оценка организационной структуры ООО «Эльдорадо».

Третья глава представляет собой разработку рекомендаций по совершенствованию организационной структуры управления ООО «Эльдорадо», а также проводится оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

В заключении представлены основные выводы, сделанные в процессе написания бакалаврской работы.

**Теоретической и методической основой исследования** послужили исследования ученых в области разработки, построения и анализа организационных структур управления, а также оценки их экономической эффективности.

В качестве **информационной базы** в процессе исследования проанализированы отчетная документация ООО «Эльдорадо», а также

различные методические пособия из области менеджмента, управления предприятием, организации производства, финансово-экономического анализа.

**Общий объем работы** составляет **56 страниц**, включая введение, заключение и список использованной литературы. В целях увеличения информационной составляющей исследования в бакалаврской работе использованы **4 приложения** и **иллюстрации**, в том числе **6 таблиц** и **3 рисунка**.

# **Глава 1 Теоретические и методические основы формирования организационной структуры предприятия**

## **1.1 Сущность и значение организационной структуры предприятия**

Организационная структура управления - это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

Такая многосторонность организационного механизма несовместима с использованием каких-либо однозначных методов – либо формальных, либо неформальных. Поэтому необходимо сочетание научных методов и принципов формирования структур (системного подхода) с большой экспертно – аналитической работой, изучением отечественного и зарубежного опыта. В основу всей методологии проектирования структур должно быть положено сначала – цели, а затем – механизм их достижения.

Системность самого подхода к формированию структуры проявляется в следующем [9, с. 158]:

- Не упускать из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется не полной;
- Выявить и взаимоувязать применительно к этим задачам всю систему функции, прав и ответственности по вертикали управления – от генерального директора предприятия до мастера участка;
- Исследовать и организационно оформить все связи и отношения по горизонтали управления;
- Обеспечить органическое сочетание вертикали и горизонтали управления.

Исследование влияния внешней среды на проектирования организации.

Этап — выявление и описание элементов внешней среды (вход, выход, технологии, знания)

Этап - выявление основных взаимосвязей между элементами внешней среды, включая элементы прямого воздействия.

Этап - определение степени разнообразия элементов внешней среды (изменения, определённость, обратная связь)

Этап - проектирование каждого элемента организационной структуры с учётом внешней среды, в которой данный элемент будет функционировать.

Этап - формирование механизма управления с учётом специфики элементов организационной структуры и её внешней среды [18, с. 173].

Основные методологические принципы.

До последнего времени методы построения управления, характеризовались чрезмерно нормативным характером, недостаточным разнообразием, что приводило к механическому переносу применявшихся в прошлом организационных форм в новые условия. Нередко аппарат управления на самых разных уровнях повторял одни и те же схемы. С научной точки зрения слишком узкую трактовку получали сами исходные факторы формирования структур: численность персонала вместо целей организаций; постоянный набор органов вместо изменения их состава и комбинации в разных условиях.

Одним из главных недостатков применявшихся методик являлась их функциональная ориентация, строгая регламентация процессов управления, а не их результатов. Поэтому цели и взаимосвязи различных звеньев системы управления приобретают более важное значение, чем строгое установление их функциональной специализации. Это особенно отчётливо проявляется при решении проблем, связанных с созданием корпораций, АО, финансово-промышленных групп, заказов и договоров запросам потребителей, с комплексным решением проблем качества продукции.

Системный подход, придавая важное значение научно обоснованному определению функции управления и нормативов численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, ориентирует исследователей и разработчиков на более общие принципы проектирования организаций. Т.е. он предполагает исходное определение системы целей организации, которые обуславливают структуру задач и

содержание функций аппарата управления.

Основное назначение большинства производственных организаций с точки зрения общества определяется целями удовлетворения рыночной потребности в производимой продукции и услугах. Вместе с тем соответствие между системой целей и организационной структурой управления не может быть однозначным.

В единой системе должны рассматриваться и различные методы формирования организационных структур управления. Эти методы имеют различную природу, каждый из них в отдельности не позволяет решить все практически важные проблемы и должен применяться в органическом сочетании с другими [2, с. 177-178].

## **1.2 Методы формирования и оценки эффективности организационных структур предприятия**

Она сочетается в себе как технологические, экономические, информационные, административно-организационные взаимодействия, которые поддаются непосредственному анализу и рациональному проектированию, так и социально-психологические характеристики и связи.

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

Это – количественно-качественная, многокритериальная проблема, решаемая на основе сочетания научных, в том числе формализованных, методов анализа, оценки, моделирования организационных систем с субъективной деятельностью ответственных руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений.

Процесс организационного проектирования состоит в последовательности приближения к модели рациональной структуры управления, в котором методы проектирования играют вспомогательную роль при рассмотрении, оценки и принятия к практической реализации наиболее эффективных вариантов организационных решений [14, с. 61].

Существуют взаимодополняющие методы:

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.

Типизация решений является средством повышения общего уровня организации управления производством. Типовые организационные решения должны быть, во-первых, вариантными, а не однозначными, во-вторых, пересматриваемыми и корректируемыми с регулярной периодичностью и, допускающими отклонения в случаях, когда условия работы организации отливаются от чётко сформулированных условий, для которых рекомендуется соответствующая типовая форма организационной структуры управления.

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.

К экспертным методам следует отнести также разработку и применения научных принципов формирования организационных структур управления. Принципы формирования организационных структур управления являются конкретизацией более общих принципов управления (например, единоначалия или коллективного руководства, специализации). Примеры формирования организационных структур управления: построение организационной структуры исходя из системы целей, отделение стратегических и координационных функций от оперативного управления, сочетание функционального и программно-целевого управления и целый ряд других [21, с. 286].

Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от её характера, а также возможностей для проведения соответствующего исследования.

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов ли плановых мероприятий, и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа её совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования,

при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учётом двух направлений оценки её функционирования:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;
- по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию организации и результатам.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на её функционирование.

Принципиальное значение для оценки эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определения уровня эффективности, который принимается за нормативный. Один из подходов дифференцирования сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта систем управления. Эталонный вариант может быть разработан и спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления. Характеристики такого варианта принимаются в качестве нормативных. Может применяться также сравнение с показателями эффективности и характеристиками системы управления, выбранной в качестве эталона, определяющего допустимый или достаточный уровень эффективности организационной структуры.

Часто вместо методов используется экспертная оценка организационно-технического уровня анализируемой и проектируемой системой, а также отдельных её подсистем и принимаемых проектных и плановых решений, или комплексная оценка системы управления, основанная на использовании количественно-качественного подхода, позволяющего оценивать

эффективность управления по значительной совокупности факторов.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы [5, с. 419].

Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации, и затраты на управления. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объем, прибыль, себестоимость, объем капитальных вложений, качество продукции, сроки внедрения новой техники и т.п.

Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления.

При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных. К нормативным характеристикам аппарата управления могут быть отнесены следующие: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надёжность.

Производительность аппарата управления может определяться, как количество произведённой организацией конечной продукции или объёмы выработанной в процессе управления информации.

Под экономичностью аппарата управления понимаются относительные затраты на его функционирование. Для оценки экономичности могут использоваться такие показатели, как удельный вес затрат на содержание аппарата управления, удельный вес управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала, стоимость выполнения единицы объёма отдельных видов работ.

Адаптивность системы управления определяется её способностью эффективно выполнять задачные функции в определённом диапазоне изменяющихся условий. Чем относительно шире этот диапазон, тем более адаптивной считается система.

Важными требованиями, являются, способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей. При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствованию системы управления допускается использование основных требований к их выбору – максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигаемого эффекта [16, с. 127].

### **1.3 Особенности построения организационных структур управления крупных торговых сетей**

Сетевые структуры – новое для нашей страны явление в организационном дизайне бизнес-процессов. За рубежом сетевой принцип формирования структуры известен давно. Бурное развитие сетей в последние десятилетия обусловлен естественным стремлением капитала к экспансии, процессами глобализации в мировой экономике. Сети позволяют реализовать трудно соединимые требования рынка: многообразие, стандартизацию и специализацию.

Принцип построения сетевых структур – многовариантность, поэтому достаточно трудно выделить наиболее общие признаки, которые можно было

бы положить в основу их определения. Сети способны выходить за рамки технологических систем, формальных структур, не признают территориальных границ. Возможно, наиболее важным свойством сетей является их способность «выстраивать» структуру в соответствии с общей идеей, целью, стратегией.

Подбор элементов структуры происходит по функциональному признаку. Адаптивность сетевых структур обеспечивается способностью быстро менять набор элементов, функций и характер связей в соответствии с требованиями внешней среды.

Сетевые структуры представляют собой совокупность организаций или центров прибыли, взаимодействующих на основе единого координационного механизма, определяемого спецификой внешней среды.

Торговые сети занимают ведущее положение в торговом бизнесе зарубежных компаний. На их долю приходится 60-90% объема розничного товарооборота развитых стран. В нашей стране они получают все большее распространение, особенно в крупных городах.

Сетевой подход заключается в распределении между организациями или центрами прибыли прав, обязанностей и ответственности, обеспечивающих координацию их деятельности с целью привлечения максимально возможного числа покупателей.

Общими преимуществами функционирования торговых сетей являются [1, с. 140-141]:

- пространственная мобильность, позволяющая распределить товар в соответствии с территориальным размещением сегментов целевых рынков;
- мобильность ассортимента в соответствии с потребительскими предпочтениями;
- эффективность в области осуществления диверсифицированных видов деятельности;
- способность обеспечить более высокий уровень управления за счет привлечения более квалифицированных руководителей и специалистов;

- снижение затрат на единицу продукции за счет наличия скидок в результате закупки товаров большими партиями, снижения удельных транспортных расходов, более рациональной организации торгово-технологических процессов в результате координации взаимодействия, снижения удельных затрат на стимулирование сбыта.

В соответствии с видами, функциональным назначением и специализацией предприятий, входящих в сеть, различают горизонтальные и вертикальные сетевые структуры.

Вертикальные сети строятся на принципах подчинения, распорядительства. Как правило, это торговое предприятие, элементами структуры которого являются центры прибыли – отдельные магазины, управление которыми осуществляется из единого центра. Реже управленческие полномочия реализуются через систему участия в собственности других предприятий (например, магазинов), входящих в структуру сети. В этом случае головное предприятие владеет контрольным пакетом акций (акционерное общество) или долями уставного капитала (общество с ограниченной ответственностью) предприятий, формирующих сеть.

Горизонтальные сети являются формой равноправного кооперирования предприятий, реализующих отдельные функции и работы. Они представляют собой совокупность взаимосвязанных на принципах кооперации организаций, система скоординированных целей которых обеспечивает реализацию единой стратегии. В качестве сетевого интегратора может выступать одна или несколько организаций. В таких структурах отсутствует иерархия. Функционирование основано на принципах равноправного кооперирования, заменяющего собой контрольно-распорядительные функции. В рамках своей специализации партнеры сохраняют автономность.

В соответствии со спецификой распределяемых функций можно выделить цепные, функциональные и розничные сетевые структуры.

Цепные сетевые структуры представляют собой кооперацию предприятий (или центров прибыли), представляющих по своему функциональному

назначению звенья технологической цепи товародвижения: предприятия-производители товаров (промышленные и сельскохозяйственные), транспортные организации, оптовые базы, склады, магазины и другие пункты розничной продажи. Количество и набор звеньев не регламентируется. Такая сеть может включать одно или два оптовых предприятия торговли и несколько розничных. Взаимодействие осуществляется в рамках единой стратегии, а каждое звено последовательно вносит свой вклад в достижение общих целей, ориентированных на целевые рынки. Примером таких сетей является фирменная торговля.

В функциональных сетях кооперирование осуществляется в рамках реализации общей стратегии. При этом, как правило, между организациями – исполнителями распределяются специализированные функции, такие как маркетинг, планирование, информационное обеспечение и т.д., которые реализуются ими в процессе совместной деятельности.

В розничных торговых сетях имеет место кооперирование только розничных торговых предприятий, которые формируются на основе франчайзинга, выкупа существующих, в том числе и нерентабельных предприятий торговли, или строительства новых магазинов. Типичными представителями таких сетей у нас в стране являются: М-Видео (электроника), Старик Хаттабыч (стройматериалы), Седьмой континент (продукты питания), Спорт-Мастер.

В соответствии с приведенной типологией сетей выделяют несколько форм дизайна сетевых структур [11, с. 382].

Дистрибьюторская сеть (дистрибьютор – от англ. distribution – распределение) основана на заключении длительных контрактов фирм-производителей с независимыми посредниками на оптовую закупку товара и его сбыт непосредственным потребителям, мелким розничным торговым организациям либо через свою агентскую сеть. В соответствии с договором дистрибьютор берет на себя часть технологических функций (хранение, наладка и предпродажная подготовка товаров, оказание дополнительных услуг

по маркетингу, консалтингу, техническому сопровождению товара).

Распространенным способом кооперирования цепных и розничных сетей является франчайзинг (от англ. franchise - привилегия) – форма отношений и интеграции крупного и малого бизнеса. Головное предприятие – франчайзер – в соответствии с договором предоставляет право другому предприятию – оператору (франчайзи) – осуществлять торговлю определенными товарами под своей торговой маркой. Заключение стандартного договора предполагает сохранение юридической самостоятельности сторон. Однако франчайзер осуществляет контроль некоторых параметров деятельности оператора, достигая тем самым единства имиджевого стиля. Чаще всего контролируются цены, качество реализуемых товаров и услуг. Договорные отношения могут включать также передачу в аренду помещений, основных фондов, предоставление льготного кредита, обучение персонала, предоставление юридических и рекламных услуг. Франчайзер может также выступать в качестве поручителя при получении займа. Пользование именем и услугами оплачивается оператором либо в виде единовременных платежей, либо в виде текущих отчислений от прибыли или объема продаж. Часть услуг может предоставляться бесплатно.

Одной из форм горизонтального кооперирования является аутсорсинг (outsourcing) – заключение субдоговора на выполнение определенного вида работ с внешними организациями. Термин заимствован из биологии, где он используется для обозначения преобразований, внутренних изменений функций организма под воздействием условий внешней среды. В широком смысле, аутсорсинг представляет собой привлечение внешних ресурсов для решения задач, связанных с функционированием предприятия на рынке.

Технология аутсорсинга в торговле выглядит следующим образом. Головная организация распределяет часть своих функций между организациями, специализирующимися на решении определенных задач и выполнении работ. Предприятия, входящие в сеть, являются не просто исполнителями. Они действуют в рамках стратегии сетевого интегратора.

Специализированные организации обслуживают несколько предприятий, нуждающихся в данном виде услуг.

Аутосорсинговая сеть может включать [22, с. 296]:

- головную организацию – розничное торговое предприятие;
- маркетинговую фирму (маркетинговые услуги, дизайн помещений);
- оптовую организацию (закупка и хранение товаров);
- центр контроля качества (экспертиза качества товаров определенной группы);
- рекламное агентство (подготовка и проведение рекламных мероприятий);
- аудиторскую фирму (аудит, финансовые расчеты, бухгалтерский учет);
- бюро консалтинговых услуг (диагностика и реинжиниринг бизнес-процессов, обучение персонала);
- транспортная организация (транспортные услуги);
- центр информационных технологий (компьютерное и программное обеспечение);
- информационно-консультационный центр (информационные услуги);
- центр технического обслуживания (профилактическое обслуживание и ремонт торгового оборудования) и др.

Головная организация может брать на себя только функции координатора сети, передав полномочия и ответственность за реализацию всего набора операций другим предприятиям исполнителям. Такой подход наиболее применим для осуществления торговли по почте, по каталогам, через коммерческие телевизионные каналы и программы, через глобальную компьютерную сеть Интернет и другие формы электронной торговли.

Преимуществами аутосорсинга являются:

- гибкость сетевой структуры;
- существенное повышение качества реализации функций;
- возможность для интегратора при наличии небольшого штата

- осуществлять крупномасштабную деятельность;
- простота определения и планирования затрат головной организации на осуществление специализированных видов деятельности;
- снижение себестоимости специализированных услуг в рамках определенного соотношения цены и качества при достаточно высоком уровне конкуренции на рынке.

К недостаткам аутосорсинга относят отсутствие непосредственного контроля в отношении деятельности привлекаемых по договору организаций. При использовании данного подхода к построению сетей партнерские отношения должны строиться на жесткой договорной дисциплине и доверии. Кроме того, небольшие размеры головной организации и высокая мобильность не создают условий для формирования целостной организационной культуры и долгосрочных партнерских отношений.

Научно-техническая революция в области информатики обеспечила условия для трансформации сетевых структур в новый тип – виртуальные организационные структуры [12, с. 103-104].

Виртуальные организации представляют собой сеть делового сотрудничества, функционирование которой осуществляется на основе современных информационных технологий и средств телекоммуникаций, включающих электронные средства связи.

Такая организационная система объединяет и координирует функции в соответствии с целями группового взаимодействия равноправных участников: отдельных специалистов, рабочих групп и организаций. Достижение целей обеспечивается через реализацию возникшей идеи, проекта, связанных с выполнением какой-либо работы, удовлетворением потребности рынка. При этом организационной структуры в традиционном смысле, объединяющей структурные звенья (подразделения и должности) не существует. Ее образует совокупность взаимосвязанных функций, набор и исполнители которых могут меняться в соответствии с условиями, сложившимися на данный момент.

Технология взаимодействия пространственно распределенной команды,

не требующая физического присутствия в одном месте, обеспечивает возможность нахождения ее участников в любой точке земного шара, охваченных единой глобальной сетью Интернет. Тем самым достигается высокая мобильность организации. Виртуальные организации предъявляют особые требования к исполнительской дисциплине, так как строятся на принципах доверия, высокой ответственности и компетентности. Со стороны интегратора предусматривается промежуточный контроль только результатов (контроль по точкам), осуществляемый в соответствии с условиями договора и разработанной схемой взаимодействия.

Анализ мировых тенденций в области организационного дизайна дает основание полагать, что за сетевыми структурами будущее российской торговли. Ужесточение конкурентной борьбы на отечественных рынках и наступление международных торговых сетей являются мощным катализатором этого процесса. В настоящее время распространению сетевых структур препятствует недостаточная привлекательность торговли для крупного отечественного капитала, все еще низкий уровень договорной дисциплины, отсутствие сложившихся традиций цивилизованного коммерческого сотрудничества и «непрозрачность» бизнеса [4, с. 211-212].

## **Глава 2 Анализ и оценка эффективности функционирования организационной структуры ООО «Эльдорадо»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Эльдорадо»**

Объектом исследования бакалаврской работы является ООО «Эльдорадо» магазин «Эльдорадо» в г. Туапсе. Адрес организации: г. Туапсе, ул. Гагарина, д. 9.

Компания «Эльдорадо» - крупнейшая сеть магазинов электроники и бытовой техники в России и ближнем зарубежье, принадлежащая международной финансовой группе PPF и Игорю Яковлеву.

Сегодня под брендом «Эльдорадо» работают 700 магазинов, расположенные во всех российских городах с населением от 500 тыс. человек и в 92% городов с населением от 250-500 тыс. человек.

Миссия «Эльдорадо» - помочь сделать правильный выбор и создать собственный яркий и комфортный мир, наполненный качественной техникой лучших мировых брендов.

Поэтому мы стремимся предоставлять нашим клиентам максимально широкий ассортимент самой современной техники. «Эльдорадо» напрямую работает с Bosch, Philips, Samsung, Sony, Panasonic, LG, HP, Nokia и другими ведущими брендами. При этом уникальные условия работы с международными производителями, связанные с масштабом сети, дают нам возможность предоставлять самую современную продукцию ведущих брендов по лучшим ценам.

В 2008 году компания «Эльдорадо» запустила новый для российского рынка проект HiTechnic - первую федеральную сервисную компанию по доставке и установке бытовой техники и электроники любой степени сложности. В 2009 году HiTechnic стал крупнейшей сервисной компанией России, оборот которой вырос по сравнению с 2008 годом более чем в два раза - с 481 млн. руб. до 1,1 млрд. руб.

В 2009 году Компания открыла в своих флагманских магазинах специально оборудованные шоу-румы HiTouch, в которых представлена продукция премиального сегмента, эксклюзивные и инновационные товары.

Основной партнер и главный приоритет компании - покупатель. Клиенты компании высоко оценивают качество услуг «Эльдорадо». По итогам 2016 года Программа лояльности насчитывала 3,7 млн. участников - в 2,5 раза больше, чем в 2015 году. В настоящее время Программа для постоянных покупателей «Эльдорадо» обеспечивает самые выгодные условия по сравнению с аналогичными программами конкурирующих сетей и дает бонусы в размере 3,3% от суммы покупки.

В 2016 году клиенты компании воспользовались предоставляемыми им привилегиями в размере 1 млрд. рублей для оплаты покупок.

Шаг за шагом компания становится ближе к покупателям, открывая удобно расположенные магазины, повышая качество обслуживания и предлагая по всей стране современную продукцию мировых брендов по оптимальным ценам.

Группа PPF, основанная Петром Келлнером в Чехии в 1991 году, является одной из крупнейших международных инвестиционных групп в Центральной и Восточной Европе. Недавно газета «Файнэншл Таймс» включила Петра Келлнера в свой список 50 самых влиятельных бизнесменов на развивающихся рынках.

По данным на 30 июня 2016 года, совокупная стоимость активов Группы PPF составляет более 10 миллиардов евро. Деятельность группы сосредоточена на рынках розничных банковских и страховых услуг, прямых инвестиций, а также на управлении девелоперскими проектами в странах Центральной и Восточной Европы, СНГ и Азии, где Группа PPF активно изучает новые инвестиционные возможности.

Россия является для Группы приоритетным рынком. В 2015 году инвестиции Группы PPF в России составили около 7% от всего объема иностранных прямых инвестиций в стране. В России Группе принадлежит

«Хоум Кредит энд Финанс Банк» (100%), доли в «Номос-банке» (29,9%), в страховой компании «Generali PPF» (49%), в «Полиметалле» (19,65%), в «Эльдорадо» (50% плюс одна акция) и крупный портфель активов в сфере недвижимости.

Осознавая ответственность бизнеса перед обществом, компания «Эльдорадо» соблюдает этические, правовые и социальные принципы и является достойным корпоративным членом гражданского общества.

Социальная ответственность бизнеса компании носит трехуровневый характер [19, с. 373]:

- основная деятельность - ответственность перед потребителями;
- внутренняя социальная ответственность - ответственность перед сотрудниками;
- внешняя социальная ответственность - ответственность перед обществом.

Первый уровень - Основная деятельность компании. Со дня открытия в 1994 году своего первого магазина в городе Самаре компания работает под лозунгом ««Эльдорадо» - территория низких цен».

Компания выстраивает бизнес-процессы таким образом, чтобы поддерживать в своих магазинах лучшие в России и Украине цены и уровень сервиса, помогая людям сделать свою жизнь более комфортной при помощи бытовой электроники и компьютерной техники, видя в этом свою социальную ответственность.

Стремясь к постоянному совершенствованию, компания разработала Кодекс деловой этики и Стандартные рабочие процедуры (СРП). Эти внутренние законы «Эльдорадо» закрепляют ответственность компании перед покупателями и обществом в целом и устанавливают алгоритмы взаимодействия между членами каждого магазина «Эльдорадо», чтобы в каждом регионе присутствия покупателя получали единый высочайший уровень обслуживания.

Второй уровень - внутренняя социальная ответственность бизнеса. Для

обеспечения высокого уровня обслуживания покупателей, «Эльдорадо» привлекает в свою сферу профессиональные и инициативные кадры - людей амбициозных, честолюбивых, обладающих высоким уровнем персональной ответственности за результат.

Компания точно и в срок производит выплату заработной платы, предоставляет такие социальные гарантии как медицинское страхование и пенсионное обеспечение, соответствие условий труда установленным нормативам.

«Эльдорадо» предоставляет возможности профессионального роста и развития, активно развивает методы финансового и нефинансового стимулирования, повышающих производительность труда и раскрывающих потенциал каждого сотрудника.

Развитие человеческих ресурсов осуществляется через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации, формировании у сотрудников личной заинтересованности в долгосрочных перспективах собственного развития для самореализации.

Реализуя корпоративные программы, направленные на развитие кадрового потенциала, «Эльдорадо», таким образом, содействует повышению качества трудовых ресурсов в регионах своей деятельности.

Третий уровень - внешняя социальная ответственность бизнеса. Корпоративное волонтерство традиционно является частью корпоративной социальной ответственности бизнеса во всем мире. Однако в России до недавнего времени оказание помощи социально-незащищенным группам осуществлялось, преимущественно, в виде материальных пожертвований бизнеса. Это важная и нужная работа, но корпоративное волонтерство является более адресным и эффективным способом решения значимых проблем общества.

24 марта 2009 года в компании «Эльдорадо» была принята Политика корпоративного волонтерства. Ее задача - упорядочить и систематизировать волонтерские инициативы, получившие в прошедшем году распространение во

всех регионах деятельности компании.

Наличие Политики не ставит перед собой цель формализации волонтерских инициатив. Политика нужна для того, чтобы подсказать сотрудникам способы решения проблем конкретных людей в тех местах, где они живут и работают. Кроме того, принимая Политику, компания «Эльдорадо» определила для себя формы поддержки корпоративного волонтерства как материального, так и нематериального характера.

Корпоративное волонтерство является частью корпоративной культуры и предполагает добровольную деятельность работников на благо общества при поддержке и поощрении со стороны компании. Добровольчество является не просто добрым делом, оно позволяет сотрудникам участвовать в решении общественных задач, внося свой вклад в решение проблем региона.

Благодаря корпоративному волонтерству «Эльдорадо» укрепляет свою репутацию в регионах присутствия как социально ответственная компания.

Стимулируя своих сотрудников принимать личное участие в решении социально значимых проблем в регионах деятельности, «Эльдорадо» способствует формированию чувства личной ответственности и стремления участвовать в общественных событиях.

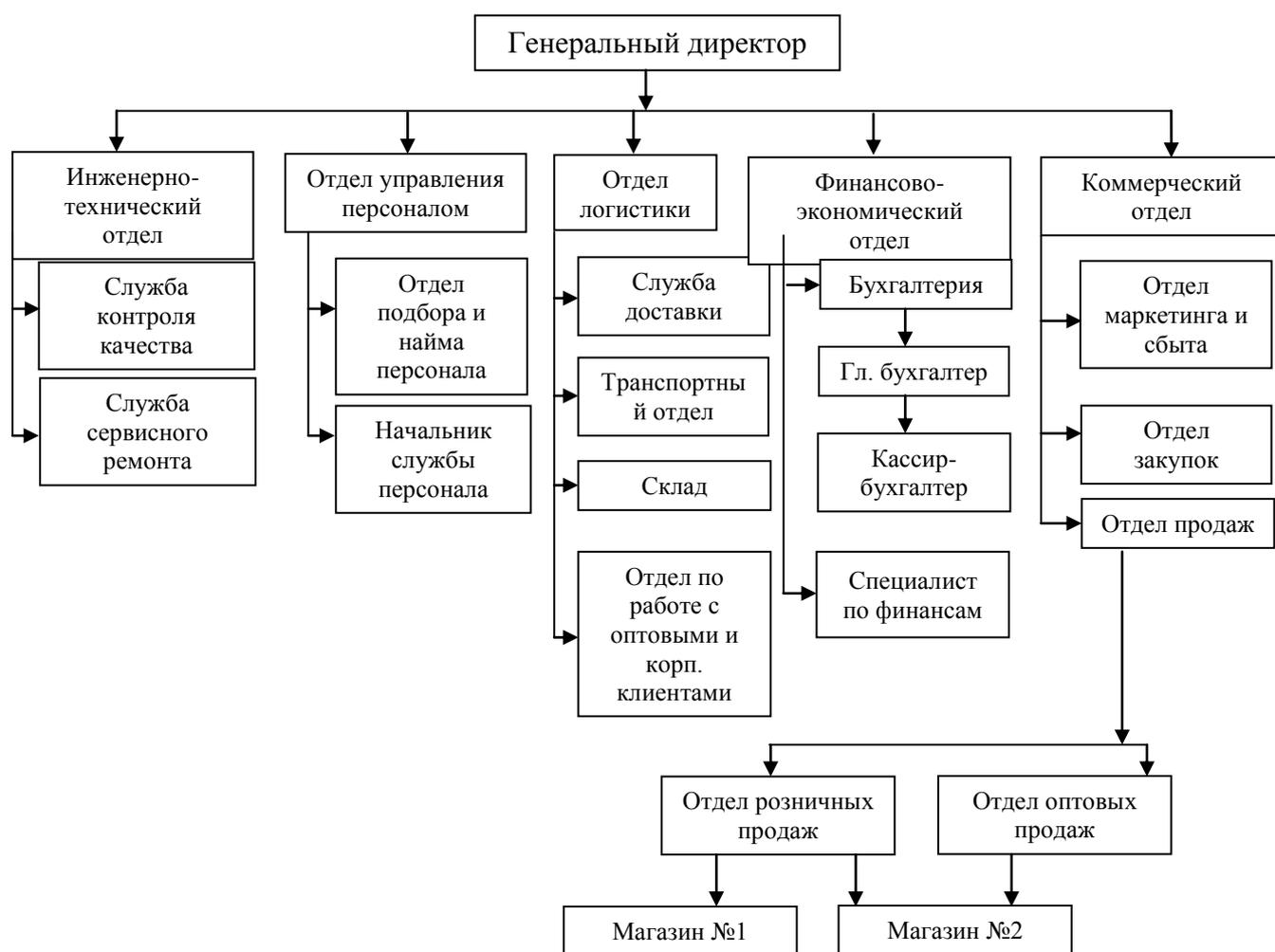
Одной из форм поддержки является организация внутрикорпоративного конкурса по выявлению самого значимого проекта в сфере корпоративной социальной ответственности и выбор «Самого социально ответственного региона». Волонтерские программы Эльдорадо реализуются под девизом «У доброты нет кризиса!»

ООО «Эльдорадо» самостоятельно формирует свою организационную структуру.

Организационная структура ООО «Эльдорадо» является линейно-функциональной (рис. 2.1).

Главными руководителями и специалистами, осуществляющими управление ООО «Эльдорадо» и отвечающими за результаты его деятельности, являются:

1. Генеральный директор предприятия. Руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.



**Рис. 2.1. Организационная структура коммерческой организации ООО «Эльдорадо»<sup>1</sup>**

2. Начальник финансово-экономического отдела. Осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия.

<sup>1</sup> Схема составлена автором

3. Коммерческий директор. Определяет коммерческую и сбытовую политику и направления развития предприятия в условиях рыночной экономики, пути развития, уровень специализации и диверсификации производства на перспективу.

4. Начальник управления персоналом. Ведет организацию кадровой политики организации, учет личного состава предприятия, его подразделений в соответствии с унифицированными формами первичной учетной документации.

5. Начальник отдела логистики. Разрабатывает и принимает участие в разработке документов логистического характера. Осуществляет методическое руководство логистической работой на предприятии, оказывает правовую помощь структурным подразделениям [8, с. 88-89].

Организационная структура ООО «Эльдорадо» соответствует целям и задачам деятельности организации и является эффективной. Общая численность сотрудников магазина «Эльдорадо» на начало 2017 года составила 13 человек.

Организационная структура ООО «Эльдорадо» представлена всеми необходимыми структурными подразделениями для выполнения поставленных целей и задач перед организацией. Каждое структурное подразделение напрямую подчинено руководителю, курирующему данное направление деятельности, что позволяет избежать двойной подчиненности.

Руководители по направлениям имеют обязанности и права, необходимые для их осуществления, выстраивая работу подчиненных им подразделений.

Права, обязанности и ответственность руководителей по направлениям и руководителей подразделений так же прописаны в должностных инструкциях.

Деятельность компании ООО «Эльдорадо» регулируется следующими локальными положениями и правилами (помимо основного законодательства РФ):

- Устав ООО «Эльдорадо»;
- Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Эльдорадо»;

- Кодекс деловой этики ООО «Эльдорадо»;
- Штатное расписание ООО «Эльдорадо»;
- Правила приема и увольнения сотрудников ООО «Эльдорадо»;
- Должностные инструкции сотрудников;
- Положения о деятельности отделов ООО «Эльдорадо»;
- Трудовые договора с сотрудниками ООО «Эльдорадо»;
- Прочие локальные нормативные акты ООО «Эльдорадо» внутреннего порядка.

Действующие локальные акты, на основе которых осуществляет свою деятельность предприятие торговли ООО «Эльдорадо», охватывают практически все сферы его жизненных интересов, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с персоналом, поставщиками и потребителями.

Далее рассмотрим внутренние и внешние коммуникационные процессы ООО «Эльдорадо», магазина «Эльдорадо».

Внешние коммуникации магазина «Эльдорадо» развиты достаточно хорошо и включают - рекламу в СМИ (на телевидении, в газетах, интернете и др.), связи с общественностью (пресс-релизы, социальные публикации, социальная поддержка) и т.д.

Внутренние коммуникации - это важная часть системы управления персоналом, призванная повышать уровень лояльности и мотивации сотрудников организации [6, с. 249].

Основными каналами распространения информации в магазине «Эльдорадо» являются:

- личные контакты;
- ежемесячные собрания персонала и руководства;
- электронная почта и «скайп»;
- бумажный документооборот.

В магазине «Эльдорадо» уделено достаточное внимание внутрифирменным коммуникациям.

Анализ элементов внутриорганизационных коммуникаций в магазине «Эльдорадо» представлен в табл. 2.1.

**Таблица 2.1**

**Анализ элементов внутриорганизационных коммуникаций в магазине «Эльдорадо»<sup>2</sup>**

Направление мероприятий	Элементы внутриорганизационных коммуникаций	Наличие элемента в организации
Имиджевые	Миссия, цели деятельности компании	Присутствует
Правила и процедуры, этический кодекс	Присутствует	-
Формирование корпоративной культуры	Присутствует	-
Обучающие, мотивационные	Проведение обучения с целью повышения квалификации и профессионального роста сотрудников	Отсутствует
Адаптация новых сотрудников в организации	Присутствует	-
Аттестация сотрудников	Присутствует частично	-
Система мотивации, ориентированная на достижение результата	Отсутствует	-
Коммуникативные	Информирование сотрудников обо всех основных событиях, которые происходят в компании	Присутствует
Выпуск корпоративных СМИ	Присутствует	-
Использование Интернета во внутренних связях	Присутствует	-
Налаживание связи между руководством и сотрудниками, проведение конференций, собраний	Присутствует	-
Объединяющие	Организация корпоративных мероприятий - праздников, турниров, соревнований,	Присутствует
Соблюдение корпоративных традиций, привлечение семей сотрудников к подобным мероприятиям	Присутствует	-

Можно сделать вывод, что в организации из элементов внутриорганизационных коммуникаций хорошо развиты практически все, за исключением: проведения обучения и оценки персонала, а так же системы

<sup>2</sup> Таблица составлена автором

мотивации персонала.

## 2.2 Анализ финансово-экономической деятельности предприятия

Для начала анализа рассмотрим основные экономические показатели деятельности ООО «Эльдорадо» (табл. 2.2).

**Таблица 2.2**

### **Основные экономические показатели деятельности ООО «Эльдорадо»<sup>3</sup>**

Показатели	Ед. изм.	2015 г.	2016 г.	Отклонения	
				Абсолютные, тыс. руб.	Относительные, %
Среднегодовая стоимость основных фондов	млн.руб.	40183	34659	-5524,00	86,25%
Активы предприятия	млн.руб.	91206	69538	-21668	76,24%
Оборотные активы предприятия	млн.руб.	51023	34879	-16144	68,36%
Собственный капитал	млн.руб.	79910	57908	-22002	72,47%
Выручка от реализации	млн.руб.	185165	138251	-46914	74,66%
Себестоимость товаров и услуг	млн.руб.	73883	55164	-18719	74,66%
Прибыль до налогообложения	млн.руб.	111282	83087	-28195	74,66%
Чистая прибыль	млн.руб.	88211	58862	-29349	66,73%
Сумма дебиторской задолженности	млн.руб.	45054	28058	-16996	62,28%
Сумма кредиторской задолженности	млн.руб.	11296	11630	334	102,96%
Средняя численность работников	тыс. чел.	52	52	0,00	100,00%
Фондоотдача	руб.	4,61	3,99	-0,62	86,56%
Фондоёмкость	руб.	0,22	0,25	0,03	115,52%
Фондовооруженность	руб.	772,75	666,52	-106,23	86,25%

Выручка от реализации в 2016 году уменьшилась на 46914 млн. руб. и составила 138251 млн. рублей, что на четверть меньше чем в предыдущем 2015 году. Это связано с уменьшением количества крупных заказов на строительные

<sup>3</sup> Таблица составлена автором

материалы, окончания строительства ряда объектов, поставками для которых занималось рассматриваемое предприятие.

Себестоимость реализации продукции и услуг уменьшилась на 18719 млн. рублей, что составляет 74,66% по отношению к 2015 году.

Прибыль до налогообложения в 2016 году составила 83087 млн. рублей, относительно 2015 года она уменьшилась на 28195 млн. рублей или почти на 75%.

Чистая прибыль в 2016 году по отношению к 2015 году уменьшилась на 29349 млн. рублей и составила 58862 млн. рублей, что почти на 67% меньше, чем в предыдущем году. Резкий спад данного показателя показывает, что организация испытывает большие трудности в финансовом плане.

Показатель дебиторской задолженности в 2016 году снизились по отношению к 2015 году. Данный факт свидетельствует о гибкой кредитной политике предприятия по отношению к покупателям.

Показатель кредиторской задолженности, напротив, незначительно увеличился (около 3%). Данный факт также говорит о сложном финансовом состоянии исследуемого объекта, т.к. кредиторская задолженность относится к краткосрочным обязательствам, а ее остатки по группам кредиторов характеризуют их преимущественное право на имущество организации. Это означает, что в любое время кредиторы могут потребовать погашения долгов.

Фондоотдача показывает, сколько продукции (или прибыли) получает организация с каждого рубля имеющихся у нее основных фондов.

Фондоёмкость показывает, сколько основных фондов приходится на каждый рубль выпущенной продукции (услуг).

Если использование основных фондов улучшается, то фондоотдача должна повышаться, а фондоёмкость — уменьшиться. На исследуемом объекте мы наблюдаем обратную закономерность.

Фондовооруженность - показатель, характеризующий оснащенность работников предприятий сферы материального производства основными производственными средствами [15, с. 261].

Повышение фондовооруженности, качества капитала, производительности труда ведет к росту его предельного продукта и тем самым к увеличению спроса на труд и, наоборот, снижение производительности труда уменьшает спрос на труд. В 2016 году фондовооруженность предприятия сократилась почти на 14% к значению 2015 г.

Далее следует провести оценку показателей рентабельности ООО «Эльдорадо». Для этого проанализируем данные табл. 2.3.

**Таблица 2.3**

**Показатели рентабельности ООО «Эльдорадо»<sup>4</sup>**

Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения	
			Абсолютные	Относительные, %
Рентабельность активов	97%	85%	-12%	87,52%
Фондорентабельность	220%	170%	-50%	77,36%
Рентабельность оборотных активов	173%	169%	-4%	97,61%
Рентабельность собственного капитала	110%	102%	-9%	92,08%
Рентабельность продукции	119%	107%	-13%	89,37%
Рентабельность продаж	48%	43%	-5%	89,37%

Анализ табл. 2.3 свидетельствует о значительном снижении уровня рентабельности предприятия по всем показателям в 2016 году по сравнению с 2015 г. В первую очередь это связано со значительным спадом продаж, а, следовательно, и прибыли, получаемой предприятием.

Как уже отмечалось ранее, такой спад обусловлен в какой-то степени окончанием поставок строительных материалов на строящиеся объекты города и района. С каждым годом все сложнее получать новые тендеры на поставку продукции, в связи с активными действиями конкурентов. Для выхода из нынешнего состояния кризиса руководство ООО «Эльдорадо» должно искать пути привлечению новых клиентов, удержанию старых, повышению конкурентоспособности на рынке. Для этого предприятию требуются

<sup>4</sup> Таблица составлена автором

перемены.

Чтобы определить направления, на которые должны быть направлены действия по проведению изменений компании, рассмотрим организационную структуру ООО «Эльдорадо».

### **2.3 Анализ эффективности существующей организационной структуры ООО «Эльдорадо»**

Как говорилось выше, организационную структуру управления предприятием можно охарактеризовать как структуру линейно-функционального типа.

Линейно – функциональную организационную структуру иногда называют традиционной или классической, поскольку она была первой структурой, подвергшейся изучению и разработке. Функциональная схема организации деятельности по-прежнему широко используется в организациях среднего размера. Функциональная департаментализация — это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности.

В принципе создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые они выполняют. Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации [10, с. 135].

Поскольку при функциональной департаментализации организация делится на блоки, имеющие четко очерченные задачи, то целесообразно обозначить эти блоки в организационной структуре управления ООО «Эльдорадо». К таковым относятся:

1. Коммерческий отдел;
2. Финансово-экономический отдел;
3. Отдел управления персоналом;

4. Отдел логистики;
5. Инженерно-технический отдел.

**Таким образом**, для выполнения отдельных функций, в соответствии с решением конкретных задач, в организации созданы отдельные службы и отделы, по сути, организационные блоки.

Рассмотри названные блоки более подробно.

**1. Коммерческий отдел.** К функциям данного подразделения относятся все вопросы по хранению, и реализации товаров через сеть магазинов, заключение договоров с поставщиками и заказчиками, организация выкладки товара в выставочных залах, вопросы рекламы и продвижения продукции ООО «Эльдорадо» на рынке.

В структуру данного подразделения входят:

- отдел сбыта и маркетинга;
- отдел закупок;
- отдел продаж.

Руководит деятельностью коммерческого отдела зам. директора по коммерческим вопросам.

К коммерческому отделу относится юрист предприятия. В его обязанности входит курирование процесса заключения разного рода сделок и проведения финансовых операций, решение юридических вопросов касательно любой коммерческой деятельности организации.

**2. Финансово-экономический отдел.** Ведет единый финансовый учет предприятия. Также к бухгалтерскому отделу относится юрист предприятия. В его функциональные обязанности входит консультирование по ведению налоговой отчетности, составление нормативно-правовых актов внутреннего пользования предприятия.

Состав службы: главный бухгалтер, бухгалтер-кассир, финансовый консультант, юрист.

**3. Отдел управления персоналом.** Отдел управления персоналом - это структура в организации, которая занимается управлением персоналом в

организации, то есть деятельностью людей, выполняющих на предприятии или в организации функции, способствующие наиболее эффективному использованию человеческих ресурсов для достижения первичных целей предприятия (организации).

Цель отдела кадров - это содействие достижению целей предприятия (организации) путем обеспечения ее необходимыми кадрами и эффективного использования их квалификации, опыта, мастерства, работоспособности, творческого потенциала.

Основными задачами отдела кадров являются:

- организация отбора, набора и найма персонала, необходимой квалификации и в требуемом объеме;
- создание эффективной системы штатных сотрудников;
- разработка карьерных планов сотрудников;
- разработка кадровых технологий и др.

Юрист предприятия также входит в состав отдела кадров. В данной службе его задачами является регулирование трудовых отношений между предприятием и сотрудниками.

**4. Отдел логистики.** Во главе данного структурного подразделения находится зам. директора по транспортным вопросам. Функциями отдела является осуществления работ по приёму от поставщиков, сортировке, хранению, учету, выдаче, погрузке и доставке готовой продукции до заказчика.

**5. Инженерно-технический отдел.** В перечень вопросов, входящих в компетенцию сотрудников данного отдела, входят вопросы по контролю качества продаваемых товаров, а также осуществление сервисного ремонта и обслуживания техники.

Основная функция деятельности предприятия – это реализация бытовой техники и сопутствующих товаров. Эта функция приводится в действие коммерческой службой предприятия. Но, для осуществления данной функции необходимо учитывать и материально-техническую базу, подбор персонала, выполнение инженерно-технических задач, работу с поставщиками и т.д. Таким

образом, все службы и подразделения ООО «Эльдорадо» используются для выполнения главной функции производственного процесса.

Необходимо также рассмотреть взаимодействия и полномочия в организации управления. В структуре управления предприятия организовано линейное делегирование полномочий. Согласно классической концепции, полномочия передаются от высших к низшим уровням организации. Линейные полномочия — это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным.

Линейные полномочия предоставляют руководителю установленную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет право принимать определенные решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями в пределах, которые установлены организацией, законом или обычаем. Например, генеральный директор, обладающий линейными полномочиями по распоряжению ресурсами, может использовать средства предприятия на покупку любого товара путем простого распоряжения бухгалтеру произвести платеж. Он может иметь право принимать решения, каких работников следует принять на работу, какой оклад должен устанавливаться для каждой должности.

Делегирование линейных полномочий и возникающая в результате цепь команд играют главную роль в процессе координации деятельности организация. Линейные полномочия точно определяют взаимоотношения подчиненных и руководителей. Получатель полномочий принимает на себя личную ответственность за задачи и отвечает перед делегирующим за их выполнение. Если подчиненный сталкивается с проблемами, то он точно знает, к кому следует обратиться за решением. Если непосредственный начальник не может обеспечить решение, то эта проблема передается «по команде» вверх [20, с. 155].

Эффективность управления зависит от нормы управляемости. Норма управляемости, определяемая как количество работников, которые

непосредственно подчиняются данному руководителю, устанавливается посредством делегирования линейных полномочий. Опыт привел к пониманию того, что слишком большая норма управляемости может привести к возникновению сложных проблем. Теоретики управления значительное внимание уделили определению того, какой должна быть идеальная норма управляемости. Предлагался широкий диапазон, ряд авторов считали наилучшей норму от 5 до 10 подчиненных. Исследования показывают, что эта норма широко варьируется. В ООО «Эльдорадо» этот показатель для группы руководителей (генеральный директор и зам. директора) не превышает оптимума.

Так, в непосредственном подчинении генерального директора и зам. директора 5 специалистов, у заместителя директора по коммерческим вопросам — 4, у главного бухгалтера — 3 и т.д. В подчинении руководителей среднего звена (руководители служб и отделов) находится большее число подчиненных, что соответствует логической структуре построения организации.

Для оценки эффективности применяемой организационной структуры проанализируем показатели механизма управления организацией (табл. 2.4).

– **рентабельность продаж:**

2015 г.

$$P_{\text{пр}} = (\Pi_{\text{ч}} / V) 100\% = (88211 / 222518) * 100 = 40\%$$

2016 г.

$$P_{\text{пр}} = (\Pi_{\text{ч}} / V) 100\% = (13756 / 128251) * 100 = 11\%$$

Рентабельность продаж в 2016 г. снизилась в сравнении с 2015 г. на 72,5%. Снижение доходности вызвано значительным снижением товарооборота и повышения себестоимости продукции.

– **затратоемкость блока:**

**1. Коммерческий отдел**

2015 г.

$$K_{\text{б}} = (З_{\text{б}} / V) * 100\% = (48024 / 222518) * 100\% = 21,58\%$$

2016 г.

$$K_B = (Z_B / V) 100\% = (43021 / 128251) * 100\% = 33,54\%$$

Таблица 2.4

**Общие показатели эффективности механизма управления<sup>5</sup>**

Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения	
			Абсолютные	Относительные (%)
<b>Рентабельность продаж</b>	40%	11%	-29%	27,5%
<b>Затратоемкость блока</b>				
1. Коммерческий отдел	21,58%	33,54%	11,96%	155,43%
2. Финансово-экономический отдел	1,66%	3,41%	1,75%	205,48%
3. Отдел управления персоналом	0,66%	1,14%	0,47%	171,23%
4. Отдел логистики	5,98%	11,94%	5,96%	199,77%
5. Инженерно-технический отдел	3,32%	6,82%	3,50%	205,48%
<b>Удельный вес затрат блока в общих затратах на управление</b>				
1. Коммерческий отдел	65%	59%	-6%	91%
2. Финансово-экономический отдел	5%	6%	1%	120%
3. Отдел управления персоналом	2%	2%	0%	100%
4. Отдел логистики	18%	21%	3%	117%
5. Инженерно-технический отдел	10%	12%	2%	120%
<b>Экономическая эффективность управленческой деятельности</b>	1696,37 (млн. руб./чел.)	264,54 (млн. руб./чел.)	1431,83 млн. руб./чел.	15,6%

**2. Финансово-экономический отдел**

2015 г.

$$K_B = (Z_B / V) * 100\% = (3694,2 / 222518) * 100\% = 1,66\%$$

2016 г.

$$K_B = (Z_B / V) 100\% = (4375 / 128251) * 100\% = 3,41\%$$

**3. Отдел управления персоналом**

2015 г.

$$K_B = (Z_B / V) * 100\% = (1477,7 / 222518) * 100\% = 0,66\%$$

<sup>5</sup> Таблица составлена автором

2016 г.

$$K_B = (Z_B / V) 100\% = (1458,3 / 128251) * 100\% = 1,14\%$$

#### **4. Отдел логистики**

2015 г.

$$K_B = (Z_B / V) * 100\% = (13299 / 222518) * 100\% = 5,98\%$$

2016 г.

$$K_B = (Z_B / V) 100\% = (15313 / 128251) * 100\% = 11,94\%$$

#### **5. Инженерно-технический отдел**

2015 г.

$$K_B = (Z_B / V) * 100\% = (7388,3 / 222518) * 100\% = 3,32\%$$

2016 г.

$$K_B = (Z_B / V) 100\% = (8750 / 128251) * 100\% = 6,82\%$$

Мы видим, что затратноёмкость увеличилась в 2016 году по всем отделам. Это связано, в первую очередь, с увеличением окладов большинства сотрудников, выплаты премий. Также большое значение имеет уменьшение наценки на продукцию, реализуемую на предприятии. Данный факт также сказался на увеличении затратноёмкости организации.

– **удельный вес затрат блока в общих затратах на управление:**

#### **1. Коммерческий отдел**

2015 г.

$$K_B = (Z_B / Z_Y) * 100\% = (48024 / 73883) * 100\% = 65\%$$

2016 г.

$$K_B = (Z_B / Z_Y) * 100\% = (43021 / 72917) * 100\% = 59\%$$

#### **2. Финансово-экономический отдел**

2015 г.

$$K_B = (Z_B / Z_Y) * 100\% = (3694,2 / 73883) * 100\% = 5\%$$

2016 г.

$$K_B = (Z_B / Z_Y) * 100\% = (4375 / 72917) * 100\% = 6\%$$

#### **3. Отдел управления персоналом**

2015 г.

$$K_B = (Z_B / Z_Y) * 100\% = (1477,7 / 73883) * 100\% = 2 \%$$

2016 г.

$$K_B = (Z_B / Z_Y) * 100\% = (1458,3 / 72917) * 100\% = 2 \%$$

#### **4. Отдел логистики**

2015 г.

$$K_B = (Z_B / Z_Y) * 100\% = (13299 / 73883) * 100\% = 18 \%$$

2016 г.

$$K_B = (Z_B / Z_Y) * 100\% = (15313 / 72917) * 100\% = 21 \%$$

#### **5. Инженерно-технический отдел**

2015 г.

$$K_B = (Z_B / Z_Y) * 100\% = (7388,3 / 73883) * 100\% = 10 \%$$

2016 г.

$$K_B = (Z_B / Z_Y) * 100\% = (8750 / 72917) * 100\% = 12 \%$$

Из представленных данных мы видим, что существенно сократилась доля коммерческих расходов в себестоимости продукции (на 6%). В свою очередь доли затрат бухгалтерского отдела, отдела кадров и инженерно-технического отдела увеличились в 2016 году соответственно на 1%, 3% и 2%. Доля затрат отдела кадров осталась неизменной на уровне 2%.

#### **– экономическая эффективность управленческой деятельности:**

2015 г.

$$K_{эу} = П_ч / Ч_у = 88211/52 = 1696,37 \text{ (тыс. руб./чел.)}$$

2016 г.

$$K_{эу} = П_ч / Ч_у = 13756/52 = 264,54 \text{ (тыс. руб./чел.)}$$

Прибыльность персонала управленческой деятельности уменьшилась на 1431,83 тыс. руб. в 2016 году, и составила 15,6% от уровня 2015 года.

Таким образом, эффективность управления в ООО «Эльдорадо» уменьшилась. Основным фактором, на наш взгляд, ставшим причиной столь значительного ухудшения финансового положения компании является ее неспособность поддерживать конкурентоспособность на рынке строительных материалов. И это связано не с более низким качеством предоставляемого

товара, и не с более высокими ценами на продукцию.

Исследуемое предприятие практически не уделяет внимание маркетинговой деятельности, которая в современных условиях рыночной экономики является ключевым фактором для успешного роста и развития большинства предприятий. Как показал анализ организационной структуры ООО «Эльдорадо», отдел сбыта и маркетинга, существующий на предприятии, довольно ограничен в своих возможностях, т.к. находится в составе коммерческого отдела и испытывает большие затруднения с финансированием своей деятельности в виду незаинтересованности руководства в развитии данного направления, что является большой ошибкой, последствия которой мы только что рассмотрели. В следующей главе мы представим необходимые, на наш взгляд, рекомендации по изменению и совершенствованию организационной структуры ООО «Эльдорадо», которые помогут изменить текущее состояние дел и вернуть былую финансовую стабильность организации.

### Глава 3 Совершенствование организационной структуры ООО «Эльдорадо»

В целях совершенствования системы организации маркетинговой деятельности на предприятии ООО «Эльдорадо» мы предлагаем вывести отдел маркетинга из состава коммерческого отдела в отдельную самостоятельную функциональную единицу (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Усовершенствованная структура отдела маркетинга ООО «Эльдорадо»<sup>6</sup>**

Функциональная структура отдела маркетинга, в данном случае, обеспечивает высокий уровень специализации в определенных конкретных сферах маркетинговой деятельности, что обеспечивает высокое качество и высокую эффективность применяемых специализированных решений. Обеспечивается компонентный охват практически всех сфер маркетинговой деятельности.

Отдел возглавляет начальник отдела маркетинга, который координирует работу функциональных специалистов отдела. Начальник отдела подчиняется непосредственно генеральному директору.

Основные задачи создаваемой службы маркетинга можно сформулировать следующим образом [3, с. 238]:

- обеспечение организации и ведения маркетинговой и сбытовой работы

<sup>6</sup> Схема составлена автором

- на предприятии с целью достижения устойчивого производственного и финансового положения предприятия, получения максимальной экономической эффективности;
- обеспечение надежной, своевременной и достоверной информации о рынке, товарах, потребителях и конкурентах;
  - формирование ассортимента выпускаемой продукции максимально соответствующего возможностям предприятия и потребностям рынка;
  - организация и осуществление комплекса работ, обеспечивающих реализацию продукции предприятия;
  - организация работ, направляемых на выполнение договорных отношений с клиентами предприятия;
  - организация рекламной деятельности, а также комплекса мероприятий по формированию и поддержанию связей с общественностью, обеспечивающих как необходимую доходность и прибыльность от реализации продукции, так и формирование и поддержание имиджа фирмы.

Для определения прав, полномочий и ответственностей между сотрудниками отдела маркетинга при выполнении различных маркетинговых функций можно использовать матричный метод.

Матрица показывает, кто и в какой степени принимает участие в подготовке и принятии решений, в работе по его исполнению. В верхней части таблицы дан перечень сотрудников, выполняющих те или иные маркетинговые функции, а по вертикали – перечень основных функций маркетинговой деятельности на предприятии (табл. 3.1).

На пересечении вертикальных и горизонтальных линий, с помощью символов, указаны управленческие действия, посредством которых реализуются права и обязанности [13, с. 94]:

Р – принятие решения (на основе подготовительной информации);

П – подготовка решения;

У – участие в подготовке решения, заключающееся в подготовке

отдельных вопросов или необходимой информации по поручению подразделения или должностного лица;

И – исполнение решения.

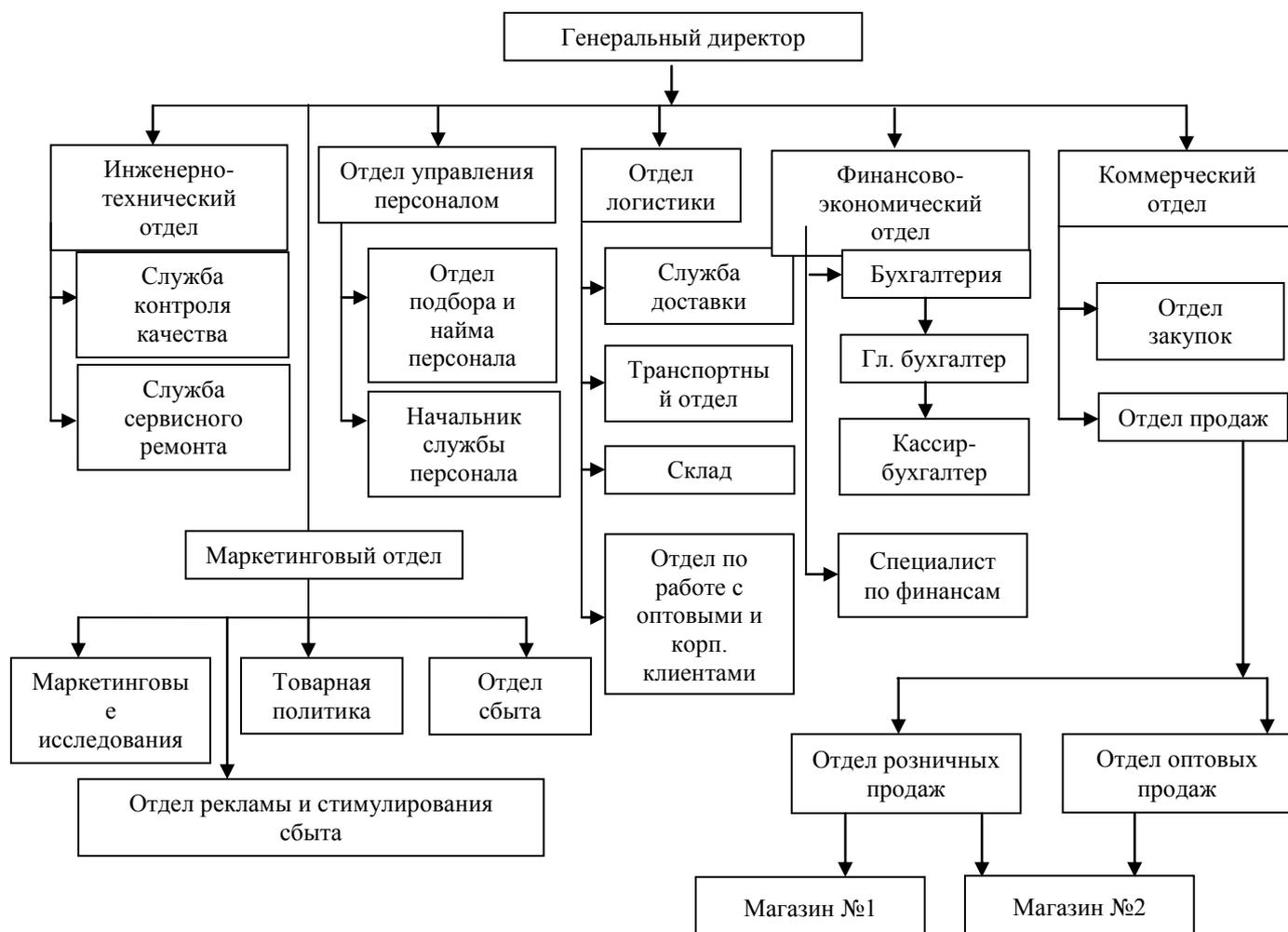
**Таблица 3.1**

**Распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом на ООО «Эльдорадо»<sup>7</sup>**

Маркетинговые функции	Генеральный директор	Начальник отдела маркетинга	Специалист по маркетинговым исследованиям	Специалист по товарной политике	Менеджер по сбыту	Специалист по рекламе и стимулированию сбыта
Маркетинговые исследования		Р	П, И	У	У	У
Исследование рынка энергосберегающих технологий		Р	П, И	У	У	У
Изучение потребителей		Р	П, И		У	
Изучение конкурентов		Р	П, И		У	
Выбор целевых рынков		Р	П, И	У	У	
Определение ассортимента продукции	Р	П, И	У	П, У	У	
Определение цен	Р		У	П, И	У	
Оценка и выбор каналов сбыта		Р	У		П, И	
Заключение договоров с конечными потребителями		Р			П, И	
Доставка товаров покупателям		Р			П, И	
Организация рекламной деятельности		Р	У		У	П, И
Организация мероприятий по стимулированию сбыта		Р	У		У	П, И
Организация связей с общественностью		Р	У	У	У	П, И
Анализ результатов деятельности предприятия		Р	П, И	У	У	У
Анализ эффективности маркетинговой деятельности		Р	П, И	У	У	У
Разработка оперативных планов маркетинга		Р, И	П, У	П, У	П, У	П, У
Контроль маркетинга	Р	П, И	У	У	У	У

Организационная структура предприятия после применения предложенных мероприятий будет выглядеть следующим образом (рис. 3.2).

<sup>7</sup> Таблица составлена автором



**Рис. 3.2. Организационная структура ООО «Эльдорадо» после применения предложенных мероприятий<sup>8</sup>**

Разработанная организационная структура управления маркетингом должна быть закреплена в организационно-распорядительных документах.

Необходимо разработать положение об отделе, в котором отражаются функции и задачи отдела, порядок его взаимодействия с другими структурными подразделениями, сферу полномочий её руководителя, порядок организации работы (приложение 1).

Должностные инструкции на специалистов позволяют четко очертить квалификационные требования, предъявляемые к специалисту службы, его функциональные и должностные обязанности, права и сферу ответственности по должности. Так как в нашем случае вводятся две новые должности (специалист по маркетинговым исследованиям, специалист по рекламе и

<sup>8</sup> Схема составлена автором

стимулированию сбыта), а также меняются задачи, стоящие перед начальником отдела маркетинга, то именно для них разрабатываем новые должностные инструкции (приложения 2, 3, 4). Должностные инструкции специалиста по товарной политике и менеджера по сбыту остаются прежними.

При условии внедрения ранее предложенной организационной структуры управления маркетинговой деятельностью, в качестве мероприятий по усовершенствованию системы планирования можно предложить внедрение системы оперативного планирования маркетинговой деятельности.

Оперативные планы разрабатываются на срок от месяца до квартала.

Так как ассортимент продукции однороден, то целесообразно планы составлять по направлениям маркетинговой деятельности: товарная политика, сбытовая политика, коммуникационная политика и маркетинговые исследования. Разработку оперативных планов осуществляют соответствующие специалисты на основе запланированных мероприятий в годовом плане маркетинга с корректировкой в зависимости от условий оперативной работы предприятия.

Собственно оперативный план маркетинга составляется в виде таблицы, в строках которой отражают конкретные мероприятия и получение конкретного результата. В таблице четко указываются запланированные мероприятия, сроки их исполнения, ожидаемые результаты, стоимость данных мероприятий.

Помимо графика реализации мероприятий в таблице плана действий могут быть указаны затраты ресурсов по реализации каждого отдельного мероприятия. Представление этой информации позволяет составить бюджет маркетинга в разряде отдельных статей и по отдельным мероприятиям. В дальнейшем это позволит более эффективно проводить годовой контроль маркетинговых затрат и разрабатывать мероприятия по их снижению.

Внедрение системы оперативного планирования позволит учитывать особенности оперативной работы предприятия и своевременно вносить коррективы в годовой план маркетинга. Таким образом, на предприятии формируется система непрерывного планирования маркетинговой

деятельности.

Далее проведем оценку эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию маркетингового отдела ООО «Эльдорадо».

При расчете экономической эффективности создания отдела маркетинга учитывается в качестве результата возможное увеличение товарооборота. В состав затрат при расчете эффективности включаются только единовременные и текущие затраты предприятия без повторного счета. Расчет будем вести из учета принятия на работу 5 специалистов по рекламе и стимулированию сбыта и 5 специалистов по маркетинговым исследованиям.

Единовременные затраты на создание маркетингового отдела рассчитываются по формуле (1) [17, с. 110]:

$$Z_e = Z_{e1} + Z_{e2} + Z_{e3} + Z_{e4} \quad (1)$$

где,

$Z_e$  – общие капитальные вложения, связанные с внедрением отдела маркетинга, руб.;

$Z_{e1}$  – затраты на приобретение вычислительной техники, периферийных устройств, оргтехники, руб.;

$Z_{e2}$  – затраты на транспортировку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления (принимаются равными 5% стоимости вычислительной техники, периферийных устройств, оргтехники), руб.;

$Z_{e3}$  – затраты на приобретение новых бланков и других средств документационного оформления, вспомогательных плат для ПК (принимаются равными 7% от стоимости вычислительной техники, периферийных устройств, оргтехники), руб.;

$Z_{e4}$  – затраты на приобретение прикладных программ для вычислительной техники, руб.

Вследствие реорганизации службы маркетинга основные функции менеджеров по сбыту и специалистов по товарной политике остаются

прежними, и для их дальнейшей деятельности не требуется дополнительных затрат.

Для работы специалистов по рекламе и стимулированию сбыта, а также работы специалистов по маркетинговым исследованиям необходимо приобрести персональный компьютер и пакеты прикладных программ для каждого из них.

Таким образом:

$Z_{e1} = 42000$  руб., компьютер Intel Core i7

$Z_{e2} = 2100$  руб.,

$Z_{e3} = 2940$  руб.,

$Z_{e4} = 6000 + 5600 = 11600$  руб., программное обеспечение (Marketing Expert, Касатка) для новых специалистов.

$Z_e = (42000 + 2100 + 2940 + 11600) * 10 = 586400$  руб.

Годовые текущие затраты, связанные с реорганизацией отдела маркетинга на предприятии определяются по формуле (2) [7, с. 163]:

$$Z_{\text{тек}} = Z_1 + Z_2 + Z_3 + Z_4 + Z_5 + Z_6 \quad (2)$$

где,

$Z_{\text{тек}}$  – годовые текущие затраты, руб.;

$Z_1$  – основная и дополнительная заработная плата новых специалистов;

$Z_2$  – отчисления от зарплаты (единый социальный налог:  $0,26 * Z_1$ ), руб.;

$Z_3$  – командировочные расходы ( $0,3 * Z_1$ ), руб.;

$Z_4$  – канцелярские и типографские расходы ( $0,02 * Z_1$ ), руб.;

$Z_5$  – почтово-телеграфные расходы ( $0,1 * Z_1$ ), руб.;

$Z_6$  – прочие управленческие расходы, не вошедшие в перечисленные статьи расходов ( $0,2 * Z_1$ ), руб.

Определяется годовая заработная плата специалиста по маркетинговым исследованиям и специалиста по рекламе и стимулированию сбыта (оклад для каждого из них установлен в размере 26000 руб.):

$$Z_1 = 26000 * 12 = 312000 \text{ руб.};$$

$$Z_2 = 0,26 * 312000 = 81120 \text{ руб.};$$

$$Z_3 = 0,3 * 312000 = 93600 \text{ руб.};$$

$$Z_4 = 0,02 * 312000 = 6240 \text{ руб.};$$

$$Z_5 = 0,1 * 312000 = 31200 \text{ руб.};$$

$$Z_6 = 0,2 * 312000 = 62400 \text{ руб.};$$

$$Z_{\text{тек}} = (312000 + 81120 + 93600 + 6240 + 31200 + 62400) * 10 \text{ чел.} = 5865600 \text{ руб.}$$

Годовые текущие затраты, связанные с введением специалиста по маркетинговым исследованиям и специалиста по стимулированию сбыта и рекламе составят 5 865 600 руб.

Общие затраты на реорганизацию отдела маркетинга на предприятии ООО «Эльдорадо» составят (3):

$$Z_{\text{общ}} = Z_e + Z_{\text{тек}} \quad (3)$$

$$Z_{\text{общ}} = 586400 + 5865600 = 6 452 000 \text{ руб.}$$

Увеличение постоянных затрат (управленческих расходов) может быть оправдано перспективой увеличения объема продаж в результате ведения активной маркетинговой деятельности на предприятии. Реально оценить эффективность предлагаемых мероприятий довольно сложно, хотя, учитывая мировой опыт, эффективность работы может повыситься до 3%. Сюда входит как увеличение объема продаж, так и повышение эффективности работы специалистов и улучшение психологического климата в коллективе.

В нашем случае, в 2017 году ожидаемый эффект от увеличения маркетинговых затрат состоит в увеличении товарооборота на 3% по отношению к 2016 году (то есть на  $\Delta \text{Выр} = 4147,5$  млн. руб.), тогда выручка составит 142397,5 млн. руб.

Если в результате деятельности отдела маркетинга будет достигнута запланированная выручка от реализации, то экономический эффект ( $\mathcal{E}_{\text{эфф}}$ )

реорганизации отдела маркетинга можно определить (4):

$$\mathcal{E}_{\text{эфф}} = \Delta \text{Выр} / \mathcal{Z}_{\text{общ}} \quad (4)$$

$$\mathcal{E}_{\text{эфф}} = 4\,147\,500\,000 / 6\,452\,000 = 642,82 \text{ руб.}$$

Расчет экономической эффективности создания отдела маркетинга на предприятии ООО «Эльдорадо» представлен в табл. 5.

**Таблица 5**

**Показатели экономической эффективности реорганизации отдела маркетинга ООО «Эльдорадо»<sup>9</sup>**

Показатели	Единицы измерения	Значение показателя
Затраты на организацию отдела маркетинга	руб.	6 452 000
В том числе:		
- единовременные	руб.	586400
- годовые текущие	руб.	5865600
Планируемое увеличение выручки от реализации в 2017 году	млн. руб.	4147,5
Планируемый годовой объем выручки от реализации продукции в 2017 году	млн. руб.	142397,5
Экономический эффект на 1 руб. затрат на реорганизацию отдела	руб.	642,82

Таким образом можно сделать вывод, что на каждый рубль дополнительных затрат, связанных с организацией отдела маркетинга на предприятии ООО «Эльдорадо», будет приходиться 642,82 рубля товарооборота. Полученный показатель достаточно высок, что говорит об эффективности внедрения данного мероприятия.

<sup>9</sup> Таблица составлена автором

## Заключение

В бакалаврском проекте изложены теоретические основы и практические аспекты совершенствования организационных структур управления предприятием в рыночной экономике, проведен анализ организационной структуры управления предприятием. А также разработан проект мероприятий по совершенствованию организационной структуры в свете стратегии развития предприятия.

Организационная структура управления предприятием представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов системы управления, состав, взаиморасположение и степень устойчивости отношений которых обеспечивают целенаправленное функционирование и развитие ее как единого целого.

К свойствам организационной структуры, определяющим ее типологию, относят: степень централизации – децентрализации механизма управления, степень сложности оргструктуры, степень формализации механизма управления. Степень выраженности этих свойств в их сочетании определяет степень адаптивности конкретной структуры к внешним условиям функционирования предприятия, что позволяет, с известной степенью условности, отнести ее к механическому или органическому типу структуры управления.

Анализ организационной структуры управления, разработка мероприятий по ее совершенствованию проведены на примере действующего предприятия ООО «Эльдорадо». Это динамично развивающаяся коммерческая организация, основным видом деятельности которой является торговля бытовой техникой и сопутствующими товарами. Однако в последние годы наметился значительный спад объема реализации продукции.

В результате анализа организационной структуры объекта исследования сделаны следующие **выводы**:

- В целом организационную структуру управления предприятием можно

охарактеризовать как структуру линейно-функционального типа;

– Поскольку при функциональной департаментализации организация делится на блоки, имеющие четко очерченные задачи, то целесообразно обозначить эти блоки в организационной структуре управления ООО «Эльдорадо». К таковым относятся:

1. Коммерческий отдел;
2. Финансово-экономический отдел;
3. Отдел управления персоналом;
4. Отдел логистики;
5. Инженерно-технический отдел.

Таким образом, для выполнения отдельных функций, в соответствии с решением конкретных задач, в организации созданы отдельные службы и отделы (по сути, организационные блоки).

Исследуемое предприятие практически не уделяет внимание маркетинговой деятельности, которая в современных условиях рыночной экономики является ключевым фактором для успешного роста и развития большинства предприятий. Как показал анализ организационной структуры ООО «Эльдорадо», отдел сбыта и маркетинга, существующий на предприятии, довольно ограничен в своих возможностях, т.к. находится в составе коммерческого отдела и испытывает большие затруднения с финансированием своей деятельности в виду незаинтересованности руководства в развитии данного направления, что является большой ошибкой, последствия которой мы только что рассмотрели.

Данные обстоятельства позволили разработать ряд **предложений** по совершенствованию организации и функционированию службы маркетинга на ООО «Эльдорадо».

В качестве оптимальной организационной структуры службы маркетинга предложена функциональная структура во главе с начальником отдела и выделением функциональных специалистов по основным направлениям маркетинговой деятельности: маркетинговые исследования, товарная политика,

сбытовая политика, реклама и стимулирование сбыта. Данная организационная структура обеспечивает полный комплекс управленческих решений в области маркетинговой деятельности.

Предлагается также произвести распределение прав, задач и ответственности в системе функционирования маркетинга с применением матричного метода и устанавливаются взаимосвязи службы с другими подразделениями предприятия. Предлагается также сформировать комплекс организационно-распорядительных документов с целью закрепления усовершенствованной организационной структуры службы маркетинга.

Кроме того, с целью усовершенствования системы планирования маркетинговой деятельности на предприятии можно предложить осуществлять разработку оперативных планов по основным направлениям маркетинговой деятельности со сроком планирования 1 месяц, что сделает систему планирования еще более гибкой.

В качестве мероприятий по совершенствованию системы маркетинговых исследований, как уже отмечалось, предлагается выделение в составе службы маркетинга специалиста по маркетинговым исследованиям. Предлагается проведение систематических маркетинговых исследований на основе сбора первичной информации.

На данном предприятии маркетинг выступает в качестве одной из функций управления, что позволяет предприятию добиваться определенного успеха в рыночных условиях и формировать конкурентные преимущества. Дальнейшее практическое освоение основ организации и функционирования маркетинга на предприятии позволит сформировать определенный склад и направленность делового мышления руководства предприятия, когда маркетинг станет философией фирмы и будет являться основой социально-экономической психологии всех работников предприятия.

## Список использованной литературы

1. Банзекуливахо, Ж. М. Экономика предприятия и организация производства: учеб.–методический комплекс / Ж. М. Банзекуливахо. – Новополоцк: ПГУ, 2014. – 351 с.
2. Герчикова, И. Н. Менеджмент: учеб. для вузов / И. Н. Герчикова. – Москва: ЮНИТИ–ДАНА, 2013. – 499 с.
3. Диксон, Питер Р. Управление маркетингом. – М.: Бином, 2012. – 506 с.
4. Жданова, Л. А. Организация и управление промышленной фирмой в развитых странах: учеб. / Л. А. Жданова. – Москва: Экономика, 2015. – 636 с.
5. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер, 2013. – 896 с.
6. Маркетинг /Под. Ред. Романова А.Н. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. – 678 с.
7. Организация и нормирование труда в современном производственном менеджменте / С. В. Глубокий, И. В. Борисевич. – Минск: Издательство Гревцова, 2012. – 317 с.
8. Организация производства на промышленных предприятиях: учеб. пособие / М. П. Переверзев, С. И. Логвинов, С. С. Логвинов. – Москва: Инфра-М, 2015. – 330 с.
9. Организация, планирование и проектирование производства: операционный менеджмент: перевод с 5-го английского издания / Найджел Слак, Стюарт Чеймберс, Роберт Джонстон. – Москва: Инфра-М, 2014. – 789 с.
10. Организация, планирование и управление производством: учеб.–методическое пособие / Н. И. Новицкий, В. П. Пашуто. – Москва: Финансы и статистика, 2014. – 574 с.
11. Производственный и операционный менеджмент: [перевод с английского] / Ричард Б. Чейз, Ф. Роберт Джейкобз, Николас Дж. Аквилано. – Москва Вильямс, 2013. – 1169 с.
12. Производственный менеджмент в отрасли: учеб.–методический комплекс / Н. А. Дубровский. – Новополоцк: ПГУ, 2014. – 367 с.

13. Производственный менеджмент: учеб. / В. И. Малюк, А. М. Немчин. – Санкт–Петербург: Питер, 2013. – 277 с.
14. Производственный менеджмент: учеб. пособие / Е. М. Карпенко, С. Ю. Комков. – Гомель: ГГТУ, 2015. – 519 с.
15. Производственный менеджмент: учеб. пособие / Э. М. Гайнутдинов, Л. И. Поддерегина. – Минск: Вышэйшая школа, 2013. – 319, с.
16. Самойлович, В. Г. Организация производства и менеджмента: учеб. / В. Г. Самойлович. – Москва: Академия, 2014. – 335 с.
17. Теоретические основы производственного менеджмента: учеб. пособие / Ф. И. Парамонов, Ю. М. Солдак. – Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. – 279 с.
18. Технологический менеджмент: учеб. пособие / В. Г. Зинов, В. В. Козик, В. И. Сырянкин. – Томск: Издательство Томского университета, 2014. – 434 с.
19. Фатхудинов, Р. А. Организация производства: учеб. / Р. А. Фатхутдинов. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 544 с.
20. Фатхудинов, Р. А. Производственный менеджмент: учеб. / Р. А. Фатхутдинов. – Санкт–Петербург: Лидер, 2015. – 494 с.
21. Шепеленко, Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учеб. пособие / Г. И. Шепеленко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 600 с.
22. Экономические методы управления развитием предприятия / Л. В. Гринцевич, В. И. Демидов, Т. А. Сахнович. – Минск: БНТУ, 2014. – 475 с.
23. Экономика организации (предприятия): учеб. / Н. А. Сафронов. – Москва: Магистр: Инфра-М, 2014. – 253 с.
24. Экономика организации: учеб. пособие / В. П. Самарина, Г. В. Черезов, Э. А. Карпов. – Москва: КноРус, 2014. – 318 с.
25. Экономика организации (предприятия): учеб. и практикум для прикладного бакалавриата / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. – Москва: Юрайт, 2015. – 510 с.

## **ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОТДЕЛЕ МАРКЕТИНГА**

### **1. Общие положения**

1.1 Отдел маркетинга является самостоятельным структурным подразделением ООО и подчиняется генеральному директору ООО.

1.2 Отдел маркетинга возглавляется начальником отдела, который назначается и освобождается от должности генеральным директором ООО.

1.3 Структура и штаты отдела утверждаются генеральным директором ООО, исходя из условий и особенностей производства, а также объема работ, возложенных на отдел.

1.4 Отдел руководствуется в своей деятельности действующим законодательством Российской Федерации, решениями Правительства РФ и другими нормативными актами, а также приказами и распоряжениями по ООО и настоящим Положением.

### **2. Задачи отдела**

2.1 Разработка краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии маркетинга.

2.2 Исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса на продукцию ООО, конъюнктуру рынка.

2.3 Изучение спроса на продукцию ООО и разработка долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных потребностей в продукции.

2.4 Исследование потребительских требований предъявляемых к продукции ООО.

2.5 Разработка плана маркетинга.

2.6 Разработка программ рекламной кампании и стимулирования сбыта.

2.7 Обеспечение соблюдения норматива остатков готовой продукции.

2.8 Обеспечение учета приемки и отчетности по отгрузке продукции.

### **3. Функции отдела**

3.1. Функции специалиста по маркетинговым исследованиям:

## Продолжение приложения 1

- сбор, систематизация и анализ всей коммерческо-экономической и маркетинговой информации по конъюнктуре потенциальных рынков сбыта продукции ООО;
- создание информационно-статистического банка данных по маркетингу;
- анализ и прогнозирование основных конъюнктурообразующих факторов потенциальных рынков сбыта;
- изучение спроса на продукцию;
- выявление системы взаимосвязей между различными факторами, влияющими на состояние рынка и объем продаж;
- расчет емкости рынка для продукции предприятия;
- определение географического размещения потенциальных потребителей;
- определение доли рынка конкурентов;
- организация связи с потенциальными и существующими потребителями;
- изучение мнения потребителей и разработка предложений по улучшению ассортимента предлагаемой продукции.

### 3.2 Функции специалиста по товарной политике:

- изучение спроса на продукцию;
- анализ конкурентоспособности предприятия;
- анализ сильных и слабых сторон конкурентов;
- разработка предложений по формированию ассортимента;
- анализ уровня сервисного обслуживания потребителей и разработка предложений по его совершенствованию.

### 3.3 Функции менеджера по сбыту:

- исследование структуры, состава и организации сбытовой сети обслуживающей рынок;
- изучение и анализ эффективности форм доставки продукции;
- анализ организации сбытовой сети, оптовой торговли, набор оптимальных по длительности, стоимости, технической оснащенности

## Продолжение приложения 1

каналов реализации продукции предприятия;

- анализ состояния реализации продукции, выявление продукции, не имеющей достаточного сбыта;
- формирование новых потребителей в целях расширения рынка;
- обеспечение успешной коммерческой деятельности по сбыту продукции;
- подготовка и заключение договоров с покупателями на поставку продукции;
- составление годовых, квартальных и месячных планов реализации продукции в соответствии.

### 3.4 Функции специалиста по рекламе и стимулированию сбыта:

- анализ мотивов определенного отношения потребителей к предлагаемой продукции;
- разработка стратегии рекламы и плана проведения рекламных мероприятий;
- определение возможностей центральных и региональных рекламных агентств и разработка предложений по их привлечению к рекламе предприятия;
- организация подготовки рекламных материалов;
- подготовка акций по связям с общественностью;
- разработка предложений по стимулированию сбыта продукции.

## 4. Права и обязанности начальника отдела

4.1 Начальник отдела отвечает за составление прогнозов сбыта, планов и бюджетов маркетинга, визирует соответствующие документы.

4.2 Начальник отдела отвечает за планирование и является первым помощником генерального директора по стратегическому планированию.

4.3 Начальник отдела осуществляет планирование и координацию деятельности работников службы и взаимодействие с другими подразделениями предприятия.

**5. Организация работы**

5.1 Режим работы отдела устанавливается в соответствии с режимом работы всего предприятия.

5.2 Оплата труда работников отдела производится согласно штатному расписанию с учетом категорий.

## ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА

### 1. Общие положения

1.1. Начальник отдела маркетинга ООО обеспечивает координацию всех специалистов отдела и направляет их деятельность на активное приспособление

1.2. Начальнику отдела маркетинга подчиняются специалист по маркетинговым исследованиям, специалист по товарной политике, специалист по сбыту, специалист по рекламе и стимулированию сбыта.

1.3. Начальник отдела маркетинга назначается на должность и освобождается от нее генеральным директором ООО в установленном порядке.

1.4. Начальник отдела маркетинга должен иметь высшее экономическое.

1.5. Начальник отдела маркетинга должен знать:

- законы РФ. Постановления и решения Правительства РФ, определяющие направления развития ООО;
- методы исследования и анализа в области маркетинга, а именно: в области производственной, торговой, сбытовой, рекламной, ценовой и других видах деятельности предприятия;
- организацию оптовой торговли;
- профиль, специализацию, особенности структуры предприятия;
- перспективы экономического развития предприятия;
- порядок разработки и утверждения планов хозяйственно-финансовой деятельности;
- методы хозяйствования и управления предприятием;
- порядок ведения учета и составления отчетов о хозяйственно-финансовой деятельности предприятия;
- организацию финансовой работы, материально-технического снабжения, транспортного обслуживания и сбыта продукции;
- методы оценки уровня и качества продукции, анализа рекламаций и замечаний потребителей, удовлетворения их требований;

## Продолжение приложения 2

- задачи, функции и взаимосвязи аппарата управления предприятия, права и ответственность руководителей;
- методы анализа издержек обращения и прибыли;
- организацию погрузочно-разгрузочных работ;
- порядок разработки нормативов оборотных средств, норм расхода и запаса товарно-материальных ценностей;
- порядок заключения и выполнения хозяйственных договоров, трудовых соглашений и других документов на выполнение работ сторонними организациями и отдельными лицами;
- положения, инструкции и другие руководящие материалы по ведению делопроизводства;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты;
- основы законодательства РФ.

1.6 Начальник отдела маркетинга руководствуется в своей работе действующим законодательством РФ, указами Президента РФ, постановлениями и решениями Правительства РФ, приказами генерального директора ООО, другими директивными и нормативными государственными актами и настоящей должностной инструкцией.

### 2. Задачи

2.1. Осуществление руководства по разработке краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии и тактики маркетинга на предприятии, координации и ориентации всех служб предприятия по выполнению требований потребителей к выпускаемым приборам и удовлетворению их платежеспособного спроса на продукцию предприятия.

2.2. Организация и управление исследованиями, связанными с изучением потребительского спроса на продукцию предприятия и конъюнктуры рынка.

2.3. Организация разработки плана маркетинга.

2.4. Организация рекламы и стимулирования сбыта продукции.

### **3. Обязанности**

3.1 Руководство коммерческо-сбытовой деятельностью предприятия на основе разработанных стратегических и тактических планов маркетинга с учетом потребности потребителей, емкости рынка, платежеспособного спроса, освоение новых рынков сбыта и конкуренции.

3.2 Организация разработки и внедрения планов маркетинга на один год в целях обеспечения доставки покупателям продукции в необходимые сроки и в достаточном количестве, своевременной информации о ее потребительских свойствах, установление прямых или через посредников контактов потребителями, повышения эффективности сбытовой сети. Координация и согласование действий всех функциональных отделов по выработке единой коммерческой политики.

3.3 Организация участия подчиненных ему сотрудников в составлении перспективных годовых планов маркетинга.

3.4 Сбор, систематизацию, анализ и обобщение всей коммерческо-экономической информации по конъюнктуре потенциальных рынков сбыта продукции предприятия.

3.5 Организация создания информационно-статистического банка данных по маркетингу, включая данные по заявкам на поставке продукции, ее производству, наличию запасов.

3.6 Анализ издержек обращения, выявление и ликвидация экономически необоснованных расходов.

3.7 Организация изучения спроса на выпускаемую продукцию на основе сбора заявок о потребности

3.8 Анализ конкурентоспособности предприятия.

3.9 Руководство работой по разработке на основе изучения конъюнктуры и емкости рынка прогнозов по платежеспособному спросу.

3.10 Подготовка предложений по привлечению сторонних специализированных организаций для решения проблем маркетинга, изучения

спроса на продукцию, рекламы.

3.11 Организация работы по планированию проведения рекламных мероприятий.

3.12 Разработка предложений по формированию фирменного стиля оформления рекламных материалов.

3.13 Анализ организации оптовой торговли. Сбытовой сети, выбор наиболее оптимальных по длительности, стоимости и технической оснащенности каналов реализации продукции предприятия. Оценка эффективности предприятия.

3.14 Анализ состояния реализации продукции предприятия, выявление продукции, не имеющей достаточного сбыта, определение причин этого.

### 4. Права

Начальник отдела маркетинга имеет право:

4.1 Действовать в пределах своей компетенции от имени предприятия, представлять предприятие в других учреждениях и организациях, совершать хозяйственные операции и заключать договора без доверенности, а также выдавать доверенности работникам предприятия на совершение хозяйственных операций.

4.2 Координировать и направлять деятельность всех специалистов отдела маркетинга.

4.3 Требовать от руководителей служб предприятия представления хозяйственных договоров по всем закрепленным направлениям.

4.4 Вносить директору предприятия предложения по укреплению кадрами отдел маркетинга.

4.5 Вносить директору предложения по поощрению работников отдела маркетинга за достижение высоких показателей в их работе и по привлечению виновных к ответственности за нарушение производственно-хозяйственной деятельности.

**5. Ответственность**

Начальник отдела маркетинга несет ответственность за:

5.1 Обеспечение комплексного подхода к управлению реализацией продукции, ориентированного на учет спроса и требований потребителей.

5.2 Организацию и качество маркетинговых исследований и обеспечения учета их результатов.

5.3 Достоверность и обоснованность информации для прогнозов потребительского спроса и конъюнктуры рынка по продукции.

5.4 Эффективность рекламы и мероприятий по стимулированию сбыта продукции.

5.5 Соблюдение сметы затрат по сбыту продукции.

5.6 Соблюдение запаса нормируемых оборотных средств по остаткам готовой продукции на складах.

5.7 Координацию и согласование действий всех функциональных отделов по выработке единой коммерческой политики на предприятии.

5.8 Состояние производственной, технологической и трудовой дисциплины в отделе маркетинга.

5.9 Соблюдение в отделе маркетинга правил охраны труда, техники безопасности, противопожарной защиты и производственной санитарии.

5.10 Выполнение задач и обязанностей, возложенных на него настоящей Инструкцией, и полное использование представленных прав.

## **ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА ПО МАРКЕТИНГОВЫМ ИССЛЕДОВАНИЯМ**

### **1. Общие положения**

1.1 Специалист по маркетинговым исследованиям ООО подчиняется начальнику отдела маркетинга.

1.2 Специалист по маркетинговым исследованиям назначается и освобождается от занимаемой должности генеральным директором ООО в установленном порядке.

1.3. Специалист по маркетинговым исследованиям должен иметь высшее экономическое образование, стаж работы в области маркетинговых исследований не менее 1 года, либо среднее специальное образование и стаж работы в области маркетинговых исследований не менее 5 лет.

1.4. Специалист по маркетинговым исследованиям должен знать:

- законы РФ. Постановления и решения Правительства РФ, определяющие направления развития ООО;
- конъюнктуру внутреннего и внешнего рынка;
- методы проведения маркетинговых исследований (опросы, интервью, тесты, пр.);
- информационные технологии исследований;
- формы представления результатов маркетинговых исследований;
- основы менеджмента;
- методы изучения внутреннего и внешнего рынка, его потенциала и тенденций развития;
- технические средства сбора и обработки информации, связи и коммуникаций;
- компьютерные технологии и операционные системы;
- основы социологии, потребительской психологии;
- основы рекламного дела;
- организацию оптовой торговли;

## Продолжение приложения 3

- профиль, специализацию, особенности структуры предприятия;
- перспективы экономического развития предприятия;
- методы оценки уровня и качества продукции, анализа рекламаций и замечаний потребителей, удовлетворения их требований;
- порядок заключения и выполнения хозяйственных договоров, трудовых соглашений и других документов на выполнение работ сторонними организациями и отдельными лицами;
- основы законодательства РФ.

1.6 Специалист по маркетинговым исследованиям руководствуется в своей работе действующим законодательством РФ, указами Президента РФ, постановлениями и решениями Правительства РФ, приказами генерального директора ООО, другими директивными и нормативными государственными актами и настоящей должностной инструкцией.

### 2. Обязанности

2.1. Организует работу по созданию информационной маркетинговой системы.

2.2. Анализирует необходимость проведения маркетинговых исследований, определяет направления, цели, задачи маркетинговых исследований.

2.3. Разрабатывает программы исследований, составляет бюджет исследований, распоряжается финансовыми средствами, выделенными на исследования.

2.4. Определяет необходимость привлечения сторонних организаций, специалистов для проведения маркетинговых исследований.

2.5. Разрабатывает стандарты проведения маркетинговых исследований, обработки данных и представления результатов.

2.6. Определяет методы маркетинговых исследований по заданным направлениям, проводит исследования: в области конъюнктуры потребительского рынка товаров, конкурентной среды, рекламы, других

стратегических и тактических областях.

2.7. Организует систематический сбор данных, необходимых для формирования основы для принятия решений, связанных с реализацией маркетинговой стратегии предприятия.

2.8. Организует работу подчиненного персонала по проведению исследований в полевых условиях, в фокус-группах; разрабатывает вопросники, анкеты, иные документы, отражающие результаты опросов, тестирования, пр.

2.9. Проверяет полученные данные, организует обработку ответов респондентов.

2.10. Анализирует данные и представляет сведения, необходимые для определения маркетинговой политики предприятия (сведения о товарном рынке, сегментации рынка, потребителях, конкурентах, спросе, предложении, платежеспособности, пр.) в форме отчетов, аналитических записок.

2.11. Разрабатывает модели развития ситуации при принятии тех или иных маркетинговых решений.

2.12. Оценивает эффективность проведенных маркетинговых исследований.

2.13. Обеспечивает ведение информационной базы по маркетинговым исследованиям.

### 3. Права

Специалист по маркетинговым исследованиям имеет право:

3.1. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей.

3.2. Запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя от руководителей подразделений предприятия и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его обязанностей.

3.3. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей

инструкцией обязанностями.

3.4. Требовать от руководства предприятия обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

### **4. Ответственность**

Специалист по маркетинговым исследованиям несет ответственность:

4.1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

4.2. За правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, - в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

4.3. За причинение материального ущерба предприятию - в пределах, установленных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

## **ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА ПО РЕКЛАМЕ И СТИМУЛИРОВАНИЮ СБЫТА**

### **1. Общие положения**

1.1 Специалист по рекламе и стимулированию сбыта ООО подчиняется начальнику отдела маркетинга.

1.2 Специалист по рекламе и стимулированию сбыта назначается и освобождается от занимаемой должности генеральным директором ООО в установленном порядке.

1.3. Специалист по рекламе и стимулированию сбыта должен иметь высшее экономическое образование, стаж работы в области продаж не менее 1 года, либо среднее специальное образование и стаж работы в области продаж не менее 5 лет.

1.4. Специалист по рекламе и стимулированию сбыта должен знать:

- законы РФ. Постановления и решения Правительства РФ, определяющие направления развития ООО;
- конъюнктуру внутреннего и внешнего рынка;
- основы менеджмента;
- компьютерные технологии и операционные системы;
- основы социологии, потребительской психологии;
- организацию рекламного дела;
- способы, средства и носители рекламы;
- особенности проведения рекламных кампаний;
- организацию оптовой торговли;
- профиль, специализацию, особенности структуры предприятия;
- перспективы экономического развития предприятия;
- методы оценки уровня и качества продукции, анализа рекламаций и замечаний потребителей, удовлетворения их требований;
- порядок заключения и выполнения хозяйственных договоров,

## Продолжение приложения 4

трудовых соглашений и других документов на выполнение работ сторонними организациями и отдельными лицами;

– основы законодательства РФ.

1.6 Специалист по рекламе и стимулированию сбыта руководствуется в своей работе действующим законодательством РФ, указами Президента РФ, постановлениями и решениями Правительства РФ, приказами генерального директора ООО, другими директивными и нормативными государственными актами и настоящей должностной инструкцией.

### 2. Обязанности

2.1. Разрабатывает, согласовывает и контролирует бюджеты рекламных кампаний.

2.2. Участвует в переговорах со сторонними организациями по вопросам рекламных кампаний.

2.3. Разрабатывает и контролирует проведение рекламных кампаний в средствах массовой информации, прямой почтовой рассылке, выставках и презентациях, точках реализации продуктов и услуг фирмы, Интернет и т.д.

2.4. Организует разработку печатных, аудио и видео рекламных материалов собственными силами или силами сторонних организаций, их тестирование, дает предложения по дизайну печатных рекламных материалов или исходную информацию для их разработки, контролирует пополнение запасов этих материалов. Ведет предварительную оценку разработанных сторонними организациями рекламных материалов.

2.5. Проводит обучение специалистов отдела маркетинга технике работы с рекламными материалами.

2.6. Разрабатывает стандарты ведения рекламных кампаний на внешнем уровне и внутри организации и анализирует их эффективность.

2.7. Разрабатывает стратегии продаж, внедряет эти стратегии через посещения клиентов, презентации, сессии технической поддержки и решения проблем клиентов, рекламные компании и т.д.

## **Продолжение приложения 4**

2.8. Поддерживает контакты с руководителями организаций клиентов фирмы, анализирует качество обслуживания клиентов.

### **3. Права**

Специалист по рекламе и стимулированию сбыта имеет право:

3.1. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей.

3.2. Запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя от руководителей подразделений предприятия и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

3.3. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

3.4. Требовать от руководства предприятия обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

### **4. Ответственность**

Специалист по рекламе и стимулированию сбыта несет ответственность:

4.1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

4.2. За правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, - в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

4.3. За причинение материального ущерба предприятию - в пределах, установленных действующим трудовым и гражданским законодательством