КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

по дисциплине «Организационное проектирование»

на тему: «Проект организации и управления маркетингом на предприятии»

**Введение**

В последние годы в связи с развитием в нашей стране рыночных отношений, расширением возможностей внешнеэкономической деятельности значительно возрос интерес к маркетингу как к концепции рыночного управления.

После осознания руководством предприятия того, что в условиях рынка управлять предприятием на основе прежних принципов невозможно, начинается переориентация деятельности предприятия на использование концепции маркетинга как философии и совокупности практических приемов управления предприятием в условиях рыночных отношений.

В этих условиях любому предприятию необходимо решить ряд организационных вопросов по созданию подразделения маркетинга, а также сформировать систему управления маркетингом таким образом, чтобы обеспечить наиболее эффективное функционирование всего предприятия в целом.

Цель данного курсового проекта - разработка проекта организации и управления маркетингом на предприятии. Предмет проектирования – организация и управление маркетингом на предприятии, объект проектирования – служба маркетинга ОАО «Электросигнал».

Исходя из вышеуказанной цели можно сформулировать следующие задачи:

1 Рассмотреть теоретические основы разработки проекта организации и управления маркетингом на предприятии.

2 Проанализировать уровень проектирования организации и управления маркетингом на предприятии ОАО "Электросигнал".

3 Подготовить расчетно-проектную часть, в т.ч. обозначить пути совершенствования объекта проектирования, разработать организационный проект маркетинговой деятельности на данном предприятии.

В данной курсовой работе были проанализированы труды таких авторов, как Е.П. Голубков, А.Н. Романов, В.А. Алексусин, Ф.Г. Панкратов, С.И. Воронин, А.М. Годин, В.А. Абчук, Н.М. Авсянников и др.

Основным подходом при написании теоретического раздела данной курсовой работы является процессный, т.е. организация и управление маркетингом на предприятии рассматриваются как процесс, состоящий из ряда последовательных, вытекающих друг из друга функций. Для оценки уровня организации и управления на ОАО «Электросигнал» используется ситуационный анализ. При проектировании организации и управления маркетингом на ОАО «Электросигнал» используются следующие методы: метод разработки организационной и управленческой процедуры, SADT – моделирование, морфологический анализ.

**1. Теоретические основы разработки проекта организации и управления маркетингом на предприятии**

**1.1 Теоретические основы организационного проектирования производственной системы**

Под проектированием вообще понимается прикладная деятельность по созданию моделей определенного объекта или процесса. Вновь создаваемые или усовершенствованные различные объекты и процессы являются продуктом проектирования. В результате проектирования разрабатываются проекты по созданию новой, либо целенаправленному изменению существующей технологической или социально-экономической системы, либо создание или развитие различных видов процессов (технологических, информационных и т.п.).

Объектом организационного проектирования является производственная организационная система, а предметом – комплексное моделирование организационной системы.

В целом управляющая система предприятия включает подсистемы общего управления и управляющие блоки комплексных и функциональных подсистем.

В современной практике организационного проектирования производственных систем можно выделить оригинальное, типовое и автоматизированное проектирование, характеристика которых представлена в таблице 1.1.

В целом подходы к оргпроектированию можно разделить на три группы, как показано на рисунке 1.1.

Оргпроектирование рассматривается как научная проблема, основанная на точных методах воздействия на качественно и количественно определенные переменные организационной системы.

Оргпроектирование ориентируется, главным образом, на эмпирические знания и социальный опыт людей, когда “ценности” практиков и экспертов при рационализации организационной системы считаются более важным средством, нежели положение науки об организации.

Сочетание эмпирического и научного подхода к проблеме оргпроектирования.

Таблица 1.1 – Методы проектирования

|  |  |
| --- | --- |
| Метод проектирования | Общая характеристика |
| Оригинальное проектирование | Является традиционным методом. Характеризуется тем, что все виды проектных работ сориентированы на создание индивидуальных проектов. Для каждого конкретного объекта разрабатывается организационный проект, в максимальной степени учитывающий его особенности. |
| Типовое проектирование | Создаваемая система разбивается на составляющие компоненты и для каждого из них разрабатываются законченные проектные решения, которые затем с некоторыми модификациями используются для проектирования производственной системы. Одним из методов типового проектирования является модульный. Здесь декомпозиция системы осуществляется на уровне организационного модуля, являющегося локальной частью системы или подсистемы. Модуль выступает в качестве типизируемого элемента. |
| Создание и использование систем автоматизированного проектирования (САПР) | Является новым направлением в проектировании организации производственных систем. В САПР организационной системы предприятия процесс разработки рассматривается с системных позиций, применение ЭВМ предполагается на всех этапах проектирования. В основе системы автоматизированного проектирования лежит модельный метод. Предполагается возможность построения и поддержания в адекватном состоянии некоторой глобальной модели организации производственной системы и автоматизированное создание соответствующего этой модели проекта организации производства, труда и управления, учитывающего характеристики конкретного объекта. Предусматриваются интерактивное взаимодействие проектировщика и ЭВМ в процессе проектирования и машинное документирование проектных работ. |

Подходы к оргпроектированию

Научный

Эмпирический

Сочетание научного и эмпирического

Рисунок 1.1 – Современные подходы к оргпроектированию

Несомненно, что перспективным в формировании организационных систем является рациональное сочетание научных концепций и методов проектирования и приобретенного опыта людей в практической деятельности по созданию и развитию производственных систем.

Можно выделить следующие современные подходы к организационному проектированию производственных систем в целом, а также отдельных ее подсистем и элементов, систем управления, организации производства и труда:

* функционально-структурный подход;
* проектирование как задача «синтеза структуры» из отдельных первичных элементов;
* проектирование как задача «рационализации технологии организационных процессов», например, процессов принятия решения, планирования, информационных процессов, процессов коммуникации, нововведений и др.;
* проектирование как задача «организационных изменений»;
* проектирование как задача «ситуационного выбора» характеристики организационной системы управления;
* социометрический подход с использованием социограмм, отражающих личные симпатии членов коллектива, для формирования производственных подразделений;
* параметрический подход, основанный на выявлении и использовании для управления статистически обнаруживаемых связей между элементами организации, когда устанавливается корреляция между определенными параметрами частей управляемой и управляющей подсистем;
* программно-целевой подход к проектированию организационной системы;
* системный подход к анализу и проектированию организационных связей.

В практической деятельности по рационализации организации производства, труда и управления, при проектировании новой организационной системы применяется большое количество методов оргпроектирования. Под методом оргпроектирования следует понимать комплекс определенных приемов, основанных на сознательном, целенаправленном применении особой системы логических, технических, математических и других действий, направленных на создание проекта.

Существует много подходов к классификации и систематизации методов оргпроектирования. В таблице 1.2 представлены группы методов оргпроектирования с точки зрения их применения на различных стадиях процесса оргпроектирования.

Таблица 1.2 – Методы проектирования на различных стадиях создания проекта

|  |  |
| --- | --- |
| Стадия проектирования | Методы проектирования |
| Обследование и анализ объекта оргпроектирования | Анкетирование, изучение фактических затрат, фотография рабочего дня, функционально-стоимостной анализ, SWOT- и STEEP-анализ, экспертная оценка, сравнение, декомпозиция, структуризация целей, нормативный, моделирование, построение и анализ функционально-структурной и информационной модели, метод карты потерь, тестирование и т.д. |
| Совершенствование действующей и проектирование новой организации производственной системы | Системный анализ, методы аналогии, синтеза, моделирование, экономико-математические методы, аналитический, опытный, функционально-стоимостной анализ, SADT-моделирование, многокритериальные экспертные методы оценки, метод сравнительной морфологии, «мозговая атака», синектики, диагностическое моделирование. |
| Внедрение организационных решений | Административно-командный, экономические, психологические и другие методы. |
| Обоснование и оценка эффективности проектных решений | Методы сравнения, расчета экономической эффективности, стоимостной анализ, экспертной оценки. |

Таким образом, проектирование представляет собой прикладную деятельность по созданию моделей определенного объекта или процесса. В современной практике организационного проектирования производственных систем можно выделить оригинальное, типовое и автоматизированное проектирование. В целом подходы к оргпроектированию можно разделить на три группы: оргпроектирование рассматривается как научная проблема; оргпроектирование ориентируется, главным образом, на эмпирические знания и социальный опыт людей; сочетание эмпирического и научного подхода к проблеме оргпроектирования.

**1.2 Теоретический анализ организации и управления маркетингом на предприятии**

Организационная деятельность представляет собой процесс, состоящий из ряда последовательных, сменяющих друг друга этапов и включает в себя:

на этапе создания - ее проектирование и построение;

на этапе функционирования - создание условий для эффективной работы;

на этапе развития - выявление проблем и осуществление мер по их разрешению в целях совершенствования и повышения эффективности работы организации. Организация маркетинговой деятельности, или маркетинга, включает в свой состав: построение (совершенствование) организационной структуры управления маркетингом; подбор специалистов по маркетингу (маркетологов) надлежащей квалификации; распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом; создание условий для эффективной работы сотрудников маркетинговых служб (организация их рабочих мест, предоставление необходимой информации, средств оргтехники и др.); организацию эффективного взаимодействия маркетинговых служб с другими службами организации.

Единых рецептов по использованию четко определенных оргструктур управления маркетингом не существует. Выделяют следующие принципы организации подразделений маркетинга: функциональная организация, схема которой представлена на рисунке 1.2, географическая организация, продуктовая (товарная) организация, рыночная организация (рисунок 1.3) и различные комбинации перечисленных принципов.

Функциональная организация – организационная структура управления, в которой деятельность специалистов в подразделениях маркетинга организована исходя их функций маркетинга.

Маркетинг - Директор

Отдел маркетинговых исследований

Отдел планирования ассортимента

Отдел цен и ценовой политики

Отдел рекламы и стимулирования сбыта

Отдел сбыта и сервиса

Бюро управления маркетингом

Рисунок 1.2 - Организация службы маркетинга по функциональному признаку

Географическая организация – организационная структура управления маркетингом, в которой специалисты по маркетингу, в которой специалисты по маркетингу, в первую очередь сбытовики, сгруппированы по отдельным географическим районам.

Маркетинг - Директор

Директор по товару В (директор по рынку В, директор по региону В)

Директор по товару С (директор по рынку С, директор по региону С)

Отдел маркетинговых исследований

Отдел планирования

ассортимента

Директор по товару А (директор по рынку А, директор по региону А)

Отдел маркетинговых исследований

Отдел планирования

ассортимента

Отдел маркетинговых исследований

Отдел планирования ассортимента

•

•

•

Рисунок 1.3 - Организационная служба маркетинга по товарному (рыночному, региональному) признаку

Продуктовая (товарная) организация – организационная структура управления маркетингом, в которой за разработку и реализацию стратегий и текущих планов маркетинга для определенного продукта или группы продуктов отвечает управляющий продуктом, у которого в подчинении находятся сотрудники, выполняющие все необходимые для данного продукта функции маркетинга.

Рыночная организация – организационная структура управления маркетингом, в которой управляющие отдельными рынками несут ответственность за разработку и реализацию стратегий и планов маркетинговой деятельности на определенных рынках. Применяется, когда организация выпускает однородную продукцию, предназначенную для рынков различного типа.

Чаще применяются комбинации указанных принципов организации, а именно: функционально-продуктовая (товарная), представленная на рисунке 1.4, функционально-рыночная, продуктово-рыночная и функционально-продуктово-рыночная структуры управления маркетингом.

Маркетинг - Директор

Отдел маркетинговых исследований

Отдел планирования ассортимента

Отдел коммуникаций

Отдел сбыта и сервиса

Группа на управляющих маркетингом

Функциональные отделы

по товару А

по товару В

по товару С

Рисунок 1.4 - Матричная структура службы маркетинга (функционально-товарная)

На ряде предприятий используется способ «растворенного» маркетинга, когда весь персонал предприятия вычисляет свои функции на основе принципов маркетинга, что позволяет не формировать некоторые отделы маркетинговой службы. Распространение получает «клеточно-органическая»организация маркетинга, когда внутри предприятия создаются «деловые клетки» (группы), самостоятельно осуществляющие маркетинговую деятельность.

Нормальное функционирование организации, подразделения предполагает необходимость постоянного воздействия на нее для достижения целей организации. Эта задача решается с помощью функции управления.

Управление является средством достижения целей, стоящих перед организацией, позволяющее сделать систему более гибкой и повысить ее эффективность.

Управление маркетингом – это процесс построения систем сбора информации, исследований рынка, рекламы, сбытовых операций и обслуживания, обеспечивающих максимум эффекта при минимизации расходов на маркетинг.

Главная цель маркетингового управления – оптимизация расходов на маркетинг и ее зависимость от основных финансово-экономических показа-

телей деятельности фирмы.

Существует множество мнений различных авторов на проблему организации и управления маркетинговой деятельностью на предприятии. В результате изучения литературы по данному вопросу можно сделать вывод, что большинство авторов (Е.П.Голубков, А.Н. Романов, В.А. Алексусин, А.М. Годин, Н.М. Авсянников) рассматривают управление как процесс исходя из понятия функций управления: анализ маркетинга с целью выбора направлений маркетинговой деятельности, планирование маркетинга, которое предполагает учет и контроль реализации этих планов. В таблице 1.3 кратко изложено содержание этих функций.

Таблица 1.3 – Управление маркетингом

|  |  |
| --- | --- |
| Функция управления маркетингом | Содержание функции |
| Анализ | Оценка состояние предприятия.  Прогноз развития предприятия при существующих условиях.  Анализ внешней среды:  - маркетинговые исследования,  - сегментацию рынка,  -выбор целевых рынков,  - позиционирование продуктов. |
| Планирование | Планирование стратегии и тактики маркетинга.  Планирование маркетингового обеспечения товара (группы товаров и услуг).  Разработка маркетинговой программы.  Планирование деятельности подразделений и служб, участвующих в маркетинговом обеспечении продукции. |
| Контроль | Контроль годовых планов.  Контроль прибыльности.  Контроль эффективности.  Стратегический контроль (аудит маркетинга). |

Планирование в маркетинге – это непрерывный циклический процесс, имеющий своей главной целью приведение возможностей фирмы в наилучшее соответствие с возможностями рынка, а также приведение возможностей фирмы в соответствие с теми факторами рынка, которые не поддаются контролю фирмы. Планирование – процесс определения целей, стратегий, а также мероприятий по их достижению за определенный период времени исходя из предложений о будущих вероятных условиях выполнения плана. На рисунке 1.5 представлен порядок составления плана маркетинга.

Анализ текущей ситуации на рынке и прогноз

Постановка задач

Выбор целевых измеряемых показателей

Формирование рыночной стратегии и конкретных программ (сроки, ответственные лица)

Проверить, обеспечивают ли намеченные программы достижение целей

Нет

Да

Составление плана маркетинга

Проверить, хватает ли наличных ресурсов для выполнения программ

Нет

Да

Представить план на утверждение

Не утвержден

Утвержден

Приступить к выполнению

Рисунок 1.5 - Порядок составления плана маркетинга

План маркетинга разрабатывается для каждой стратегической хозяйственной единицы (СХЕ) организации и охватывает планы для отдельных продуктовых линий, отдельных видов продуктов и отдельных рынков. Планы маркетинга обычно состоят из следующих разделов: аннотация для руководства, текущая маркетинговая ситуация, опасности и возможности, цели маркетинга (на рисунке 1.6 представлена схема построения системы маркетинговых целей в целом), стратегии маркетинга, программы действий, бюджет маркетинга и контроль. Все они характеризуют как стратегические, так и тактические планы. Главное в данном направлении отличие содержания разделов маркетинга разного вида заключается в степени детальности их проработки.

|  |
| --- |
| Цели компании |
| Выживание и развитие: чего мы желаем достичь при существующих возможностях |

|  |
| --- |
| Общая цель маркетинговой деятельности |
| Обеспечение целей развития компании путем проведения эффективной маркетинговой политики |

|  |
| --- |
| Цели для отдельных продуктов и рынков |
| Получение определенной прибыли (доли продаж) на определенном рынке при реализации определенного продукта |

|  |
| --- |
| Цели отдельных элементов комплекса маркетинга для отдельных продуктов и рынков |

Продвижение продукта

Цена

Продукт

Доведение продукта до потребителя

Рисунок 1.6 – Развертывание целей маркетинговой деятельности

Контроль маркетинга – процесс измерения стратегий и планов маркетинга, выполнения корректирующих действий, обеспечивающих достижение маркетинговых целей. Контроль заключает цикл управления маркетингом и одновременно дает начало новому циклу планирования маркетинговой деятельностью. Так, выявление сильных и слабых сторон маркетинговой деятельности, анализ уровня выполнения планов маркетинга являются необходимыми для правильного выбора целей и стратегий маркетинговой деятельности на следующий плановый период.

Контроль годовых планов – оценка и корректировка уровня выполнения годовых заданий по объему продаж, прибыли и другим показателям в разрезе отдельных рынков и продуктов.

Контроль эффективности обычно осуществляется в разрезе отдельных элементов комплекса маркетинга.

Контроль в области доведения продукта до потребителя разбивается на две части: оценка эффективности функционирования отдельных каналов сбыта товаров, включая оценку уровня послепродажного сервиса и рекламаций, и оценка эффективности работы службы сбыта. В последнем случае осуществляется контроль за реализацией плановых заданий по сбыту товаров в разрезе отдельных товарных групп, рынков, сбытовых агентов.

Стратегический контроль (аудит маркетинга) предполагает критический анализ эффективности маркетинга в целом. При этом обычно используют два инструмента: анкетирование руководителей и специалистов организации, а также проведение всесторонней оценки на основе аудита маркетинга.

В первом случае выделяют атрибуты, определяющие стратегическую эффективность маркетинга ориентация на потребителей, степень организационной интеграции маркетинга, адекватность маркетинговой информации, стратегическая ориентация, эффективность управления текущей маркетинговой деятельностью.

Аудит маркетинга представляет собой всеобъемлющую, систематическую, независимую и периодическую проверку внешней среды маркетинга, целей, стратегий и отдельных видов маркетинговой деятельности для организации в целом или для отдельных хозяйственных единиц.

Целью аудита является выявление областей, где существуют проблемы и новые возможности, и выдача рекомендаций по разработке плана повышения эффективности маркетинговой деятельности.

Выделяют три уровня контроля маркетинга, представленные на рисунке 1.7

Уровни контроля маркетинга

Внешний контроль

Организации в целом

Подразделений маркетинга

Рисунок 1.7 – Уровни контроля маркетинга

В целом взаимосвязь процессов организации и управления маркетингом на предприятии можно представить схематично, как показано на рисунке 1.8.

Итак, в данном пункте были рассмотрены особенности организации и управления маркетинговой деятельностью на предприятии. На основе анализа существующей литературы были сопоставлены взгляды различных авторов по данному вопросу.

Эффективная организация РМ

Контроль реализации планов

Информационное обеспечение

Планирование маркетинга

Анализ маркетинга

Построение оргструктуры

Подбор специалистов

Распределение задач

Организация взаимодействия с другими подразделениями

Рисунок 1.8 – Процесс организации и управления маркетингом

Большинство из них выделяют следующие принципы организации подразделений маркетинга: функциональная организация, географическая организация, продуктовая (товарная) организация, рыночная организация и различные комбинации перечисленных принципов, и рассматривают управление как процесс исходя из понятия функций управления: анализ маркетинга с целью выбора направлений маркетинговой деятельности, планирование маркетинга, которое предполагает учет и контроль реализации этих планов.

**1.3 Особенности разработки проекта организации и управления маркетингом на предприятии**

При проектировании организации и управления маркетингом на предприятии необходимо учитывать ряд особенностей маркетинговой деятельности, обусловленных спецификой данной сферы.

В предпринимательском смысле маркетинг – система управления производственно-сбытовой деятельностью организации, направленная на получение запланированных экономических результатов посредством учета и активного влияния на рыночные условия.

Главная цель маркетинговой деятельности любого производственного предприятия - это предотвращение расходов, связанных с производством и представлением на рынок товаров и услуг, не пользующихся спросом, минимизация расходов, связанных со стимулированием спроса для достижения экономических целей предприятия, целевое использование ресурсов при удовлетворении потребностей и запросов потенциальных потребителей.

Можно выделить следующие основные принципы маркетинговой деятельности, представленные на рисунке 1.9.

Принципы маркетинговой деятельности

Постоянный учет динамики внешней среды

Максимальное приспособление к требованиям рынка

Информирование и воздействие на потребителей

Рисунок 1.9 – Принципы маркетинговой деятельности

Подсистема управления маркетингом на предприятии, выделенная в производственной системе по функциональному признаку, обладает свойствами и особенностями, представленными в таблице 1.4.

Помимо этого при проектировании системы организации и управления маркетингом на предприятии необходимо учитывать влияние на нее различных факторов макро- и микросреды (экономических, политических, социальных, правовых, технологических, природно-географических), создавать механизмы адаптации к внешним и внутренним изменениям, учитывать необходимость обеспечения системы требуемыми ресурсами (финансовыми, кадровыми, техническими, информационными), проектировать необходимую систему документооборота, учитывать человеческий фактор.

Таблица 1.4 – Свойства подсистемы управления маркетингом

|  |  |
| --- | --- |
| Свойство | Характеристика |
| Сложность | Состоит из отдельных элементов, каждый из которых в свою очередь также можно рассматривать как подсистему. |
| Динамичность | Подвержена изменению в процессе функционирования (развития). |
| Открытость | Подверженность влиянию не только внутриорганизационных, но и факторов внешней среды, в результате чего формируются маркетинговая стратегия, тактика, цели, номенклатура и ассортимент выпускаемой продукции и др. |
| Многовариантность | Наличие множества вариантов организации и управления данной подсистемой. |
| Иерархичность | Наличие нескольких уровней управления (более характерно для крупных предприятий). |

Правильный выбор оргструктуры управления маркетингом только создает предпосылки для эффективной работы маркетинговых служб. Необходимо укомплектовать эти службы квалифицированными специалистами, правильно распределить межу ними обязанности, наделить их необходимыми правами, создать приемлемые условия для работы. Всем этим должен заниматься руководитель маркетинговой службы совместно с руководством предприятия.

Руководитель и ведущие специалисты маркетинговых служб должны удовлетворять общим требованиям, предъявляемым к кадрам управления (компетентность, высокие моральные качества и т.д.). Кроме того, они должны удовлетворять ряду специфических требований, определяемых особенностями работы в области маркетинга. Данные требования представлены на рисунке 1.10.

Требования к маркетологам

Системность знаний, большая эрудиция и кругозор

Коммуникабельность

Стремление к новому, высокая степень динамизма

Дипломатичность, умение гасить конфликты

Знание иностранных языков

Рисунок 1.10 - Требования к специалистам в области маркетинга

Для тех, кто ведет операции за рубежом, знание иностранных языков способствует установлению духа взаимопонимания с бизнесменами из других стран, проведению рациональной маркетинговой политик.

В личном плане маркетологам должны быть присущи такие черты, как пунктуальность, широта души, высокая культура, жизнерадостность.

Таким образом, производственные системы – сложные системы, состоящие из множества элементов и их взаимосвязей.

В современной практике организационного проектирования производственных систем можно выделить оригинальное, типовое и автоматизированное проектирование.

Организация маркетинговой деятельности, или маркетинга, включает в свой состав: построение, подбор специалистов по маркетингу, организацию эффективного взаимодействия маркетинговых служб с другими службами организации.

Большинство авторов выделяют следующие принципы организации подразделений маркетинга: функциональная организация, географическая организация, продуктовая (товарная) организация, рыночная организация и их различные комбинации. Управление маркетингом рассматривается как процесс исходя из понятия функций управления: анализ маркетинга с целью выбора направлений маркетинговой деятельности, планирование маркетинга, которое предполагает учет и контроль реализации этих планов.

Анализ маркетинга включает маркетинговые исследования, сегментацию рынка, выбор целевых рынков и позиционирование продуктов.

Планирование – процесс определения целей, стратегий, а также мероприятий по их достижению за определенный период времени исходя из предложений о будущих вероятных условиях выполнения плана.

Контроль маркетинга – процесс измерения стратегий и планов маркетинга, выполнения корректирующих действий, обеспечивающих достижение маркетинговых целей. Контроль заключает цикл управления маркетингом и одновременно дает начало новому циклу планирования маркетинговой деятельностью.

**2. Анализ проектирования организации и управления маркетингом на предприятии ОАО "Электросигнал"**

**2.1 Общая характеристика предприятия ОАО "Электросигнал"**

Воронежское ОАО «Электросигнал», основанное в 1931 году как завод «Красный сигналист», прошло 74-х летний путь от изготовления железнодорожных клемм и детекторных приемников до производства современных средств радиосвязи КВ и УКВ диапазонов пятого поколения. В номенклатуру выпускаемой продукции входят радиостанции специального и производственно-технического назначения.

ОАО «Электросигнал» производит портативные, носимые, возимые и стационарные радиостанции симплексного и дуплексного вариантов исполнения с дополнительными сервисными устройствами к ним (аналого-цифровые маскираторы речи, блоки питания, аккумуляторные батареи, универсальные зарядные устройства, антенно-фидерные устройства и пр.).

В настоящее время акционерное общество освоило и приступило к серийному производству радиосредств комплексов «Акведук» и «ВЭЛС»: носимые, возимые, стационарные радиостанции КВ и УКВ диапазонов. Изделия комплекса «Акведук» являются современными радиостанциями, обеспечивающими как открытую, так и закрытую помехозащищенную радиосвязь для тактического звена управления. Радиостанции данного комплекса выполнены на современной элементной базе и по тактико-техническим характеристикам находятся на уровне лучших зарубежных аналогов, а по некоторым параметрам превосходят их.

Основные потребители продукции предприятия представлены на рисунке 2.1.

Доля производства для ОАО «РЖД» в общем объеме производства составляет примерно 325 млн.р. в год (более 50% в общем объеме выпуска). Портфель заказов на 2005 год составлял 650 млн.р., в том числе на изготовление продукции гражданского назначения 465 млн.р. Необходимо отметить, что возможными факторами, которые могут влиять на сбыт продукции, является снижение государственного оборонного заказа, инфляция и сопутствующий ей рост цен на комплектующие и материалы, используемые в производстве. Руководство предприятия считает, что основное действие по уменьшению такого влияния – поиск альтернативных поставщиков и новых менее трудоемких технических решений.

Министерство обороны РФ

ОАО «Российские железные дороги»

Предприятия службы МЧС РФ и народного хозяйства

Федеральная служба безопасности РФ

**ОАО "Электросигнал"**

Федеральная служба охраны РФ

Министерство внутренних дел РФ

Предприятия и организации оборонного комплекса России

Рисунок 2.1 – Основные потребители продукции ОАО "Электросигнал"

В представленной ниже таблице 2.1 даны основные технико-экономические показатели (ТЭП) предприятия ОАО «Электросигнал» за 2003 и 2004 годы.

Как видно из таблицы 2.1, себестоимость реализованной предприятием продукции в 2004 году выросла по сравнению с 2003 годом на 39,83%, что можно объяснить увеличением объемов реализации за этот же период на 48,5%, а также ростом цен на необходимые материальные ресурсы, объясняемые инфляционными процессами, утратой связей с прежними поставщиками и пр. Рост объемов реализации можно объяснить активной маркетинговой политикой предприятия по привлечению новых клиентов, эффективностью мероприятий по стимулированию сбыта и т.д. Численность ППП снизилась незначительно (на 0,61%), что, возможно, связано с сокращением численности непроизводственного персонала. Кроме того, наблюдается значительный рост показателя прибыли (на 540,89%), что является результатом значительного увеличения выручки от реализации в 2004 году. При этом стоимость основных производственных фондов (ОПФ) в отчетном году по сравнению с 2003 снизилась на 14,18%, что объясняется выбытием, продажей, ликвидацией основных средств, а также проведением их переоценки.

Таблица 2.1 – Основные технико-экономические показатели ОАО «Электросигнал»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование  показателей | ТЭП | | Динамика  ТЭП ОАО «Электросигнал»,% |
| 2003 год | 2004 год |
| 1 Выручка от реализации, тыс. р. | 319601 | 474607 | 148,50 |
| 2 Стоимость ОПФ, тыс. р. | 213889 | 183550 | 85,82 |
| 3 Численность ППП, чел. | 2450 | 2435 | 99,39 |
| 4 Себестоимость реализованной продукции, тыс. р. | 314072 | 439172 | 139,83 |
| 5 Прибыль от реализации, тыс. р. | 5529 | 35435 | 640,89 |
| 6 Фондоотдача | 1,49 | 2,59 | 173,83 |
| 7 Фондовооруженность труда | 87,30 | 75,38 | 86,35 |
| 8 Фондорентабельность,% | 2,58 | 19,31 | 748,45 |
| 9 Выработка на одного работающего, тыс. р. | 130,45 | 194,91 | 149,41 |
| 10 Затраты на 1 р. реализованной продукции, коп. | 98 | 93 | 94,90 |
| 12 Рентабельность продаж, % | 1,73 | 7,47 | 431,79 |

Под влиянием изменения указанных выше абсолютных показателей произошло изменение и относительных, а именно: значительное увеличилась фондорентабельность (на 648,75%), рентабельность продаж (на 331,79%); кроме того, возросли показатели фондоотдачи (на 73,83%) и выработки на одного рабочего (на 49,41%). При этом произошло уменьшение показателей фондовооруженности и затрат на 1 рубль реализованной продукции (на 13,65 и 5,1% соответственно). Все это является положительным явлением для предприятия, однако, финансовое положение ОАО «Электросигнал» по-прежнему остается крайне неустойчивым.

Начиная с 2003 года, общество перешло к прибыльной хозяйственной деятельности. В 2004 году получена чистая прибыль в размере более 7,5 млн.рублей, но за предыдущие годы у предприятия накопился непокрытый убыток в размере 107,5 млн.рублей, а также реструктуризирована задолженность по налогам и сборам в сумме 45,1 млн.рублей, это означает отсутствие возможности получения дохода по акциям. Размер прибыли, направляемой на погашение задолженности, ограничивают федеральное законодательство и правила бухгалтерского учета.

Недостаточное финансирование, как за счет собственных, так и привлеченных средств, не дало возможности предприятию в полном объеме производить работы по подготовке и освоению производства изделий новой техники, техническому перевооружению производства. Объем капитальных вложений за 2005 год составил 6,0 млн. руб.

Таким образом, в номенклатуру основной выпускаемых предприятием ОАО «Электросигнал» продукции входит около двадцати наименований. Среди них наибольшим спросом пользуется продукция, производимая для ОАО «Российские железные дороги» (свыше 50% в общей номенклатуре выпускаемых изделий). При этом размеры сегментов, на которых реализуется продукция ОАО «Электросигнал», очень малы, что говорит о недостаточном уровне конкурентоспособности продукции данного предприятия вследствие отсутствия перспективных разработок новой продукции на основе современного развития технологий, отсталости технического уровня организации производства, чрезмерного износа основных средств, что усугубляется крайне неустойчивым финансовым положением ОАО «Электросигнал».

**2.2 Анализ организации и управления маркетингом на ОАО "Электросигнал"**

На предприятии ОАО «Электросигнал» не создано отдельное подразделение, осуществляющее маркетинговую деятельность, однако, определенные функции в данной области выполняет отдел продаж и внешнеэкономических связей (ВЭС), структура которого представлена на рисунке 2.2.

Отдел продаж и внешнеэкономических связей

Бюро рекламы

Бюро маркетинговых исследований

Железнодо-

рожный участок

Складское хозяйство

Финансово-диспетчерское бюро

Бюро ВЭС

Планово-сбытовое бюро спецтехники

Рисунок 2.2 - Оргструктура Отдела продаж и внешнеэкономических связей

Штатное расписание данного отдела предусматривает следующую численную структуру его отдельных звеньев, представленную в таблице 2.2.

Таким образом, общая численность данного отдела составляет 26 человек.

Деятельность данного подразделения регламентируется Положением об Отеле продаж и ВЭС, согласно которому основными задачами данного подразделения являются:

Таблица 2.2 – Штатное расписание Отдела продаж и ВЭС

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность | Категория | Разряд | «К» |
| Отдел продаж и ВЭС | | | |
| Начальник отдела продаж и ВЭС | 6 | 13 | 6,59 |
| Планово-сбытовое бюро спецтехники | | | |
| Начальник бюро | 6 | 10 | 4,11 |
| Инженер II категории | 1 | 9 | 3,51 |
| Инженер | 1 | 8 | 3,0 |
| Экономист | 1 | 7 | 2,56 |
| Техник | 1 | 4 | 1,6 |
| Финансово-диспетчерское бюро | | | |
| Начальник бюро | 6 | 10 | 4,11 |
| Экономист | 1 | 8 | 3,0 |
| Экономист | 1 | 8 | 3,0 |
| Складское хозяйство | | | |
| Зав. складом | 6 | 6 | 2,19 |
| Товаровед | 1 | 7 | 2,56 |
| Товаровед | 1 | 7 | 2,56 |
| Бухгалтер | 1 | 6 | 2,19 |
| Железнодорожный участок | | | |
| Начальник участка | 6 | 10 | 4,11 |
| Мастер | 6 | 8 | 3,0 |
| Бюро ВЭС | | | |
| Начальник бюро | 6 | 10 | 4,11 |
| Экономист | 1 | 8 | 3,0 |
| Экономист | 1 | 8 | 3,0 |
| Экономист | 1 | 7 | 2,56 |
| Бюро рекламы | | | |
| Начальник бюро | 6 | 10 | 4,11 |
| Инженер I категории | 1 | 9 | 3,51 |
| Экономист | 1 | 8 | 3,0 |
| Бюро маркетинговых исследований | | | |
| Начальник бюро– Зам.начальника отдела  маркетинга | 6 | 13 | 6,59 |
| Инженер I категории | 1 | 10 | 4,11 |
| Инженер II категории | 1 | 9 | 3,51 |

- проведение маркетинговых исследований;

- оценка степени удовлетворенности потребителя;

- определение направлений и планирование рекламных кампаний;

- организация рекламных кампаний;

- разработка рекламных материалов;

- участие в выставках и ярмарках;

- организация сбыта продукции; - формирование сбытовой сети;

- подготовка и заключение договоров на реализацию продукции;

- планирование поставок продукции в соответствии с заключенными договорами;

- формирование плана финансовых поступлений;

- выполнение планов поставок в сроки и в объеме в соответствии с заказами и заключенными договорами;

- учет отгруженной продукции;

-учет и контроль поступлений платежей от потребителей и др.

Осуществим диагностику организационных потерь Отдела продаж и ВЭС на основе использования «карты потерь» Мишкольц.

Метод карты потерь относится к числу обусловленных (систематических) методов рационализации и позволяет систематизировать причины и характеристики потенциальных потерь и резервов применительно к какой-либо подсистеме, процессу или подразделению исследуемого пред-

приятия. Целью применения метода карты потерь является получение информации для постановки диагноза проблемы.

Заполним карту потерь «Мишкольц» на основе анализа деятельности бюро рекламы ОАО «Электросигнал», представленную в таблице 2.3. В данной таблице проставлены баллы с учетом мнений нескольких экспертов.

По данным таблицы 2.3 сформируем сводную таблицу экспертных оценок, в которой осуществим ранжирование симптомов и причин потерь бюро рекламы ОАО «Электросигнал» (таблица 2.4).

Таким образом, анализ организационных потерь в процессе организации и управления маркетинговой деятельностью на ОАО «Электросигнал» с использованием «карты потерь» Мишкольц показал 3 основные проблемные области.

Таблица 2.3 - Карта потерь Мишкольцдля бюро рекламы ОАО "Электросигнал»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Симптомы и причины потерь | Баллы | Симптомы и причины потерь | Баллы |
| **I. Организация маркетинговой деятельности** | | **II. Планирование маркетинговой деятельности** | |
| 1. Неэффективная оргструктура | 4 | 1. Неиспользование принципов стратегического планирования | 7 |
| 2. Неэффективное распределение задач | 8 | 2. Неточность в формировании маркетинговой стратегии | 7 |
| 3. Отсутствие нормативно-методического обеспечения | 3 | 3. Неправильная маркетинговая стратегия | 6 |
| 4. Недостаточное нормативно-методическое обеспечение | 7 | 4. Отсутствие информации об эффективности деятельности | 7 |
| 5. Устаревшее нормативно-методическое обеспечение | 7 | 5. Недостатки в формировании рыночной политики | 5 |
| 6. Неэффективный подбор кадров | 9 | 6. Недостатки в формировании товарной политики | 5 |
| 7. Неэффективная система взаимодействия подразделений | 6 | 7. Недостатки в формировании ценовой политики | 5 |
| 8. Ограниченное количество функций, выполняемых Отделом продаж и ВЭС | 6 | 8. Ошибочное позиционирование товара | 2 |
| 9. Невыполнение основных функций Отдела продаж и ВЭС | 4 | 9. Низкое качество выполняемых функций | 4 |
| 10. Низкое качество выполнения основных функций Отделом продаж и ВЭС | 9 | 10. Отсутствие информационной базы по конкурентам | 6 |
| **III. Маркетинговые исследования** | | **IV. Рекламная деятельность** | |
| 1. Отсутствие маркетинговых исследований | 6 | 1. Отсутствие оценки эффективности проводимых мероприятий | 10 |
| Продолжение таблицы 2.3 | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Неполные маркетинговые исследования | 10 | 2. Низкое качество рекламных мероприятий | 6 |
| 3. Несвоевременные маркетинговые исследования | 3 | 3. Низкое качество используемых материалов | 4 |
| 4. Недостоверные маркетинговые исследования | 3 | 4. Отсутствие контроля за ходом осуществления рекламных мероприятий | 7 |
| 5. Неверная интерпретация результатов маркетинговых исследований | 4 | 5. Отсутствие методики оценки эффективности | 8 |
| 6. Недостаточная информации о внешней среде | 8 | 6. Неэффективная методика оценки эффективности | 4 |
| 7. Недостаточная информация о внутренней среде | 8 | 7. Неэффективный выбор средств рекламы | 3 |
| 8. Недостаточный опыт в проведении маркетинговых исследований | 10 | 8. Неэффективное распределение рекламного бюджета | 3 |
| 9. Ограниченный доступ к источникам информации | 6 | 9. Неэффективная работа на выставках | 5 |
| 10. Неотработанная методика проведения маркетинговых исследований | 10 | 10. Недостатки в планировании рекламной деятельности | 5 |
| **V. Автоматизация деятельности** | | **VI. Использование персонала** | |
| 1. Отсутствие КИС | 9 | 1. Излишки или дефицит трудовых ресурсов | 6 |
| 2. Отсутствие локальной сети | 9 | 2. Низкий уровень трудовой дисциплины | 5 |
| 3. Недостатки в работе локальной сети | 3 | 3. Временные перерывы вследствие отсутствия заданий | 10 |
| 4. Отсутствие АРМ специалистов | 4 | 4. Низкоэффективная система мотивации работников | 6 |
| Продолжение таблицы 2.3 | | | |  |  | 9 |
| 1 | 2 | 3 |  |
| 5. Недостаточный уровень АРМ | 9 | 5. Недостатки в организации условий труда | 6 |
| 6. Отсутствие специализированных ППП | 9 | 6. Недостатки в системе охраны труда | 3 |
| 7. Локальная автоматизация РМ | 6 | 7. Недостатки реализации социальной политики предприятия | 3 |
| 8. Недостаточный уровень подготовки пероснала | 8 | 8. Недостаточные масштабы предоставления культурных услуг работникам | 5 |
| 9. Отсутствие системы обучения работе с ППП | 8 | 9. Низкий уровень квалификации персонала | 8 |
| 10. Недостатки системы обучения работе с ППП | 8 | 10. Отсутствие необходимого опыта работы | 9 |
| VII.**Использование рабочего времени** | | **Общая оценка отдельных сфер хозяйственной деятельности** | |
| 1. Перерывы в работе вследствие отсутствия соответствующих указаний | 6 | Место | Общий балл |
| 2. Нарушение трудовой дисциплины | 2 | I. Организация маркетинговой деятельности | 63 |
| 3. Психологические причины | 4 | II. Планирование маркетинговой деятельности | 54 |
| 4. Перерывы вследствие выхода из строя ПК | 4 | III. Маркетинговые исследования | 68 |
| 5. Перерывы вследствие выхода из строя оргтехники | 6 | IV. Рекламная деятельность | 55 |
| 6. Вынужденные перерывы вследствие недостатка информации | 8 | V. Автоматизация деятельности | 71 |
| 7. Недостатки распределения функций | 7 | VI. Использование персонала | 61 |
| 8. Перерывы вследствие недостаточной компетентности персонала | 8 | VII.Использование рабочего времени | 62 |
| 9. Недостатки системы обучения работников | 8 |  |  |
| 10. Вынужденные перерывы вследствие нехватки необходимых инструкций | 5 |  |  |

Таблица 2.4 – Сводная таблица экспертных оценок

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Место | Общее число баллов | Присво-енный ранг |
| I. Организация маркетинговой деятельности | 63 | 3 |
| II. Планирование маркетинговой деятельности | 54 | 7 |
| III. Маркетинговые исследования | 68 | 2 |
| IV. Рекламная деятельность | 55 | 6 |
| V. Автоматизация деятельности | 71 | 1 |
| VI. Использование персонала | 61 | 5 |
| VII.Использование рабочего времени | 62 | 4 |

1 Автоматизация деятельности Отдела продаж и ВЭС.

2 Организация и осуществление маркетинговых исследований.

3 В целом организация маркетинговой деятельности.

Несмотря на то, что структура данного подразделения предусматривает наличие отдельного бюро, занимающегося маркетинговыми исследованиями, фактически не выполняются прямые функции данного подразделения. В частности не проводятся работы по сегментированию рынка, позиционированию продукции. Также недостаточны усилия по сбору и анализу информации, характеризующей внутреннюю и внешнюю среду предприятия: о потенциальных конкурентах, технических новинках. При этом начальник Отдела продаж и ВЭС, а также работники самого бюро исследований считают, что проведение данных работ излишне из-за специфики продукции предприятия, выпускаемой строго под заказ.

Планированием деятельности данного отдела занимается планово-сбытовое бюро, работа которого сводится к составлению сметы затрат на осуществление текущей деятельности, причем на основе использования опыта прошлых лет.

Бюро рекламы выполняет следующие функции:

На ОАО «Электросигнал» не вырабатывается т.н. цель-миссия (главная стратегическая цель) в ее привычном понятии, на основе которой формируется хозяйственный портфель и в подразделениях предприятия осуществляется разработка функциональных стратегий. Не осуществляется ситуационный и SWОT-анализ, на основе которых устанавливаются цели маркетинговой деятельности, выбираются стратегии и разрабатываются программы маркетинга. Отдел продаж и ВЭС не формулирует стратегические цели. Разрабатываются лишь краткосрочные длительностью на год, что объясняется неустойчивостью финансового положения предприятия и отсутствие долгосрочных контрактов.

Помимо этого предприятие не осуществляет анализ хозяйственного портфеля на основе подходов Бостонской консультационной группы или PEST – анализ, с помощью которого должно выявлять и оценивать различные направления своей хозяйственной деятельности с целью вложения ресурсов в наиболее прибыльные из их числа и сужения или прекращения наиболее слабых направлений деятельности. Отсутствие данного направления можно объяснить, во-первых, затрудненностью сбора информации, а во-вторых, недостаточным уровнем компетенции в данной области работников данного подразделения.

На ОАО «Электросигнал» проводится контроль годовых планов – оценка и корректировка уровня выполнения годовых заданий по объему продаж, прибыли и другим показателям в разрезе отдельных продуктов. Поскольку именно в годовом плане прорабатываются отдельные маркетинговые показатели, то информация об уровне их реализации представляет большой интерес для руководства предприятия. Осуществление маркетинговой деятельности предполагает существенные затраты. Оценка их разумности и эффективности осуществляется также при контроле годовых планов маркетинга.

При данном контроле выполняются также анализ продаж, анализ соотношения между затратами на маркетинг и объемом продаж, наблюдение за отношением клиентов, однако, не осуществляется анализ рыночной доли предприятия.

При этом полностью отсутствует контроль эффективности, обычно осуществляемый в разрезе отдельных элементов комплекса маркетинга.

Так, например, контроль деятельности в области продвижения продуктов направлен на оценку эффективности рекламных мероприятий и других элементов комплекса продвижения (стимулирование торговли и потребителей, проведение ярмарок и выставок и т.п.).

Контроль в области доведения продукта до потребителя разбивается на две части: оценка эффективности функционирования отдельных каналов сбыта товаров, включая оценку уровня послепродажного сервиса и рекламаций, и оценка эффективности работы службы сбыта. В последнем случае осуществляется контроль за реализацией плановых заданий по сбыту товаров в разрезе отдельных товарных групп, рынков, сбытовых агентов.

Смета расходов на различные виды рекламы и участие в выставках составляется бюро рекламы ежегодно.

Рассматривая порядок формирования рекламного бюджета на ОАО «Электросигнал», можно сделать вывод, что бюро рекламы в данном направлении не использует какой-либо специальный метод. Он формируется по аналогии с предыдущими годами и в соответствии с целями маркетинга и соответствующими целями и задачами рекламы.

Формирование рекламной стратегии происходит аналогичным образом: в соответствии с маркетинговой стратегией, планом производства на год, возможностями сформированного бюджета.

На данном предприятии основные функции бюро рекламы заключаются в планировании и осуществлении разного рода мероприятий: выбор вида рекламы, способа распространения, носителей, сроков осуществления, заказ рекламных площадей, оборудования, необходимого для демонстрации продукции предприятия; деловая переписка с заказчиками, партнерами, поиск новых клиентов и другое. Вместе с тем почти все изготовление печатной рекламы делегировано сторонним организациям - различным типографиям г. Воронежа.

Также необходимо отметить, что в ОАО «Электросигнал» не осуществляется столь важный элемент маркетинговой деятельности предприятия, как оценка эффективности рекламных мероприятий. Объясняется это слишком большими трудностями сбора информации для этих целей и спецификой деятельности организации, производящей свою продукцию на заказ.

Итак, в данном разделе был проведен анализ проектирования организации и управления маркетингом на предприятии ОАО «Электросигнал». В частности дана краткая характеристика объекта исследования и выявлен недостаточный уровень конкурентоспособности продукции данного предприятия вследствие отсутствия перспективных разработок новой продукции на основе современного развития технологий, отсталости технического уровня организации производства, чрезмерного износа основных средств и крайне неустойчивое финансовое положение ОАО «Электросигнал». Анализ организации и управления маркетингом на данном предприятии показал, что в структуре ОАО «Электросигнал» создано отдельное подразделение, в обязанности которого входит выполнение определенных маркетинговых функций, однако, степень их выполнения находится на достаточно низком уровне.

**2.3 Анализ уровня организационного проектирования на ОАО "Электросигнал"**

Анализа уровня организационного проектирования на ОАО "Электросигнал" представим в таблице 2.5.

Как можно понять из таблицы 2.5, на предприятии ОАО «Электросигнал» отсутствует регламентированная система организационного совершенствования, соответствующие ей нормативные документы и система мотивации организационного развития. При этом оценка подсистемы наличия и качества нормативно-методических документов имеет наивысший балл 5,5, что является положительным явлением. В таблице 2.6 представлено взаимодействие Отдела продаж и ВЭС с другими подразделениями предприятия, сформированная на основе нормативно-методических документов Отдела продаж и ВЭС.

Таблица 2.5 – Анализ уровня организационного проектирования на ОАО "Электросигнал"

|  |  |
| --- | --- |
| Элемент системы оргпроектирования | Оценка по 10-балльной шкале |
| 1 Организация работ по организационному совершенствованию: |  |
| 1.1 Наличие регламентированной системы организационного совершенствования | 2 |
| 1.2 Обеспеченность нормативно-методическими документами | 6 |
| 1.3 Наличие системы мотивации организационного развития | 4 |
| Средний балл | 4 |
| 2 Наличие и качество нормативно-методических документов: |  |
| 2.1 Положения | 9 |
| 2.2 Инструкции | 6 |
| 2.3 Организационные и управленческие процедуры | 2 |
| 2.4 Нормативно-методические документы | 5 |
| Средний балл | 5,5 |
| 3 Совершенствование: |  |
| 3.1 Методы и мероприятия по организационному совершенствованию | 2 |
| 3.2 Наличие и качество разработанных организационных проектов | 2 |
| 3.3 Система управления разработкой и внедрением оргпроектов | 2 |
| Средний балл | 2 |

Существует множество причин, объясняющих низкий уровень оргпроектирования на ОАО "Электросигнал", главные из которых неустойчивое финансовое состояние ОАО «Электросигнал», отсталость уровня организации управленческих процессов и личная незаинтересованность в данном направлении руководства предприятия.

Таким образом, в данной организации не ведутся какие-либо целенаправленные работы по организации и совершенствованию, развитию функциональных направлений деятельности, не разрабатываются полноценные проекты по организации и совершенствованию каких-либо сфер деятельности. Применяются лишь их локальные, "усеченные" варианты.

Все вышеперечисленное относится и к подсистеме маркетинговой деятельности.

Как было отмечено в предыдущем пункте данного раздела, ОАО «Электросигнал» не имеет в своей структуре отдела маркетинга, причиной чего является специфика ориентации его производства на выпуск продукции оборонного характера, а также продукции для нужд железной дороги.

Кроме того, на предприятии нет специальной службы, занимающейся формированием ассортиментного плана. Данный план не составляется по причине специфичности продукции, выпускаемой предприятием. Руководство принимает решения по ассортименту на основе поступающих заказов от потребителей и самостоятельно выявленных потребностей рынка.

Так как предприятие имеет довольно узкую номенклатуру выпускаемых изделий, которые производит строго под заказ, то маркетинговые исследования (внутренней и внешней среды) практически не осуществляются.

В практике же других более современных и перспективных предприятий для данных целей используются следующие методы: мозговой штурм, синектики, метод SWОT-анализа, РЕST-анализа, матрица БКГ, Ансоффа, Маккинси и др. Данные методы используются для поиска новых нестандартных решений, новых ниш и сфер деятельности, потенциальных клиентов, конкурентов, разработки товарной, ценовой политики и стратегии, а также поиска новых нестандартных решений в ходе реализации рекламных кампаний.

В таблице 2.7 представлены предпочтительные с точки зрения автора методы, которые могут использоваться при разработке оргпроекта совершенствования организации и управления маркетингом на ОАО "Электросигнал".

Таблица 2.7 – Методы проектирования организации и управления маркетингом на ОАО "Электросигнал".

|  |  |
| --- | --- |
| Стадия проектирования | Методы проектирования |
| 1 Обследование и анализ объекта оргпроектирования | Анкетирование, изучение фактических затрат, SWOT-анализ, экспертная оценка, метод карты потерь. |
| 2 Совершенствование действующей и проектирование новой организации производственной системы | Системный анализ, экономико-математические методы, SADT-моделирование, многокритериальные экспертные методы оценки, метод сравнительной морфологии. |
| 3 Внедрение организационных решений | Административно-командный, экономические. |
| 4 Обоснование и оценка эффективности проектных решений | Расчет экономической эффективности, экспертной оценка. |

Анализ уровня организационного проектирования показал, что на предприятии ОАО «Электросигнал» отсутствует регламентированная система организационного совершенствования, а также соответствующие ей нормативные документы и система мотивации организационного развития.

Как следствие этого, не проводятся работы по развитию деятельности, совершенствованию функционирования Отдела продаж и внешнеэкономических связей. Причинами данного положения дел являются неустойчивое финансовое состояние ОАО «Электросигнал», отсталость уровня организации управленческих процессов и личная незаинтересованность в данном направлении руководства предприятия.

Таблица 2.5 - Взаимодействие Отдела продаж и ВЭС с другими структурными подразделениями предприятия ОАО "Электросигнал"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование подразделения | Взаимодействие с другими подразделениями | | | |
| Получение | | | Предоставление |
| 1. Производственные подразделения | Сведения о выполнении производственных заданий по объему производства продукции, качеству, заданной номенклатуре; готовой продукции по утвержденной номенклатуре; документации о сдаче продукции в отдел продаж и ВЭС; согласование договоров, контрактов и писем на поставку продукции. | | | Планы поставок продукции (сводных перечней грузополучателей на изготовление продукции); запросы о причинах нарушения планов передачи готовой продукции на склады готовой продукции отдела продаж и ВЭС; предложения по изменению сроков и графиков передачи продукции на склады готовой продукции; документация о приеме продукции от производственных подразделений. |
| 2. Отдел технического контроля | Протоколы «День качества», ПДКК, рапорт по исполнительной дисциплине, чек-листы внутреннего аудита; документы, подтверждающие качество продукции (сертификаты, паспорта и т.д.). | | | Планы поставок (сводные перечни грузополучателей на изготовление продукции); предложения для проведения ПДКК, информация и материалы к Дню качества (по запросу ОТК), планы отгрузки новой техники. |
| 3. Технологический отдел | Извещения о технологических изменениях, внесенных в выпускаемую продукцию, ее упаковку; проекты введения новых технологий; техническая документация по качеству; условия упаковки, погрузочно-разгрузочных работ, транспортирования и хранения; заключения о возможности изготовления отдельных деталей. | | | Предложения по увеличению объемов производства продукции, пользующейся наибольшим спросом и по запуску в производство новых видов продукции. |
| 4. Конструкторский отдел | Тех. условия на поставляемую продукцию; сведения на перспективу о новой технике; заключения по вопросу изготовления узлов и деталей. | | | Сведения о конкурентоспособности выпускаемой продукции; отчеты о проведении выставок и ярмарок и предложения о выпуске продукции, пользующейся спросом. |
| 5. Автотранспортный цех | Автотранспорт в соответствии с заявкой. | | | Заявки на подачу транспортных средств. |
| 6. Планово-экономический отдел | | Планы производства товарной продукции (выполнения работ, оказания услуг) на месяц, квартал, год; утвержденные протоколы цен на продукцию (работы, услуги); штатное расписание, фонд заработной платы, лимит на междугородние переговоры. | Обозначение необходимой для отгрузки продукции тары в случае ее отсутствия в прейскуранте цен; сводные перечни заказов на год, квартал и месячные графики отгрузки продукции; отчеты о выполнении планов по отгрузке покупателям готовой продукции; данные о состоянии запасов готовой продукции и их соответствие утвержденным нормативам; отчеты о выполнении поставок и других условий договоров; цены на аналогичную продукцию, действующие на товарном рынке. | |
| 7. Отдел бухгалтерского учета и отчетности | | Информация о неоплаченных заказчиками счетах; сведения банков о выставленных покупателями (заказчиками) аккредитивах; извещения о применении финансовых санкций к покупателям (заказчикам), нарушившим обязательства по перечислению денежных средств за приобретенные товары; платежные реквизиты для заключения договоров и выставления счетов на предоплату; нормы запасов продукции на складах; итоги инвентаризации продукции | Проекты договоров и соглашений на поставку, продажу готовой продукции; прогнозы и планы реализации продукции; данные о состоянии запасов готовой продукции и их соответствии утвержденным нормативам; накладные на отгруженную продукцию: 1-ый экземпляр для учета готовой продукции и 2-ой экземпляр для оформления счета-фактуры; приемо-сдаточные акты; данные о возврате продукции заказчикам; информация о затратах, произведенных на отгрузку продукции; акты о списании продукции; данные о движении продукции. | |
| 8. Юридический отдел | | Ответы на предъявленные заказчиками претензии и иски по поводу нарушений предприятием договорных обязательств;  сведения по оформленным претензиям и искам к заказчикам в случае нарушения ими договорных обязательств; разъяснение действующего законодательства и порядка его применения; анализ изменений и дополнений гражданского законодательства; оформленные договора и протоколы разногласий. | Проекты договоров на поставляемую продукцию для дальнейшего оформления и отправки их заказчикам; приказы, распоряжения, инструкции для визирования и правовой экспертизы; заключения по претензиям и искам по поводу нарушения или неисполнения предприятием договорных обязательств; заключения на предъявленные заказчиками претензии и иски по поводу нарушений предприятием договорных обязательств; сведения о нарушениях заказчиками договорных обязательств, несоблюдении сроков поставок и оплаты поставленной продукции; заявки на поиск необходимых нормативно-правовых документов и на разъяснение действующего законодательства. | |

**3. Расчетно-проектная часть**

**3.1 Содержание и трудоемкость оргпроекта, управление его разработкой и внедрением**

Оргпроект производственной системы - это комплект проектной документации, регламентирующей совокупность процессов организации производства, труда и управления, разработанной на базе достижений науки и передового опыта с учетом требований, предъявляемых к производственной системе (функциональной подсистеме, виду деятельности) и обеспечивающих ее эффективное функционирование.

В процессе оргпроектирования выделяют следующие стадии и этапы:

предпроектная подготовка (организационная подготовка, предпроектное обследование, разработка технического задания);

проектирование (техническое и рабочее);

внедрение (подготовка к внедрению, внедрение).

Разработка оргпроекта может осуществляться путем оригинального, типового или автоматизированного проектирования. На рисунке 3.1 приведены стадии и этапы организационного проектирования.

Предпроектная

подготовка

Организационная

подготовка

Предпроектное

обследование

Разработка технического задания (ТЗ)

Проектирование

Техническое

проектирование (ТП)

Рабочее

проектирование (РП)

# Внедрение

Подготовка

к внедрению

# Внедрение

Рис. 1. Стади и этапы разработки оргпроекта

Трудоемкость разработки и внедрения комплексного оргпроекта можно определить различными методами: аналогии, методом экспертной оценки, нормативно-расчетным, методом удельных весов, при котором вначале определяются удельные веса отдельных стадий и этапов в общей трудоемкости оргпроекта. Затем определяется трудоемкость выполнения одного из этапов и с учетом удельного веса данного этапа определяется как общая трудоемкость разработки и внедрения оргпроекта, так и отдельных этапов.

Трудоемкость предпроектного обследования проектируемой системы определяется по формуле 3.1:

Тобс = Тус (3.1)

Трудозатраты на предпроектное обследование управляющей системы цеха (Тус) определяются по формуле 3.2:

Тус = ∑ [ni \*0,5 + (nобщ – ni)\*0,2]\* Кобщ, (3.2)

где nобщ - общая численность обследуемого управленческого подразделения;

ni – количество сотрудников, выполняющих оригинальные функции;

0,5 и 0,2 чел.-мес. – норматив на обследование одного сотрудника, выполняющего, соответственно, оригинальные и повторяющиеся функции;

Кобщ – коэффициент, учитывающий трудоемкость по общесистемной обработке.

Рассчитаем Тобс для подсистемы организации и управления маркетингом:

Тобс = [14\*0,5 + (26-14)\*0,2]\*1,2 = 11 человеко-мес.

Таким образом, можно посчитать общую трудоемкость всех стадий оргпроекта (таблица 3.1).

Численность проектировщиков определим по формуле 3.3:

Ч = Фп\*100/Фэф, (3.3)

где Фп и Фэф – потребный и эффективный фонд времени, чел.-мес.

## Таблица 3.1 - Удельный вес стадий и этапов оргпроектирования, %

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Общая трудоемкость оргпроекта, чел.-мес. | Предпроектная подготовка | | | Проектирование | | Внедрение | |
| Организационная | Предпроектное обследование | Разработка ТЗ | Техническое проектирование | Рабочее проектирование | Подготовка к внедрению | Внедрение |
| 100% | 2% | 34% | 8% | 25% | 23% | 3% | 5% |
| 32,2 | 0,6 | 11 | 2,6 | 8 | 7,4 | 1 | 1,6 |

Таким образом потребуется 32,2/12 = 2,7 ≈3 человека (2 человека по полной ставке и 1 на 0,5 ставки).

Управление проектом представляет собой определение, установление, регулирование и развитие связей между элементами проекта, обеспечивающих достижение поставленных перед проектом целей. Управление оргпроектом осуществляется путем реализации функций управления: анализ, планирование, организация, контроль, регулирование.

Наиболее эффективным в управлении разработкой и внедрением оргпроектов является применение метода сетевого планирования и управления (СПУ). Календарное планирование в рамках СПУ осуществляется путем построения укрупненных и детализированных сетевых графиков. В сетевых графиках (сетевых моделях) отражается весь комплекс проектных работ. После определения состава работ по разработке и внедрению оргпроекта устанавливают логическую последовательность работ и событий, назначают исполнителей и определяют длительность выполнения работ. Длительность работ (tож(ij)), как правило, определяется экспертным методом по формулам:

 (3.4)

или

 (3.5)

где tmin, tн.в., tmax – минимальное, наиболее вероятное и максимальное время выполнения работы (ij), определяемое экспертом.

Перечень работ и их длительность сводятся в таблицу 3.2.

Таблица 3.2 – Перечень и длительность работ по разработке и внедрению оргпроекта

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Код работы | Наименование работы | Кол-во исполнителей, чел. | tmin, дн. | tн.в., дн. | tmax, дн. | Длительность работы (tож), дн. |
| 0-1 | Определить цель проектирования | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 |
| 1-2 | Определить источники финансирования | 1 | 6 | 9 | 12 | 8 |
| 2-3 | Сформировать проектную группу, назначить ответственных руководителей | 1 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 1-3 | Разработать систему планирования, учета и стимулирования деятельности проектной группы | 2 | 14 | 16 | 18 | 16 |
| 3-4 | Разработать и утвердить план работ | 3 | 7 | 9 | 10 | 8 |
| 4-5 | Разработать методическое и нормативное обеспечение | 2 | 20 | 24 | 28 | 23 |
| 4-6 | Провести диагностическое обследование | 1 | 5 | 9 | 12 | 8 |
| 6-5 | Провести рабочее обследование | 1 | 4 | 7 | 9 | 6 |
| 5-7 | Изучить документы - основания для проектирования маркетинговой системы | 1 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 7-8 | Изучить материалы и рекомендаций предпроектного обследования | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| 5-8 | Изучить литературу о прогрессивных научных разработках и опыте лучших аналогичных предприятий по оргпроектированию | 2 | 6 | 8 | 9 | 7 |
| 8-9 | Составить техническое задание | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 9-10 | Утвердить техническое задание | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 10-11 | Изучить ТЗ на проектирование | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 |
| 10-12 | Изучить информацию о передовом опыте других предприятий | 1 | 6 | 8 | 9 | 7 |
| 11-12 | Изучить инструкции, методические указания и нормативы | 2 | 4 | 5 | 6 | 5 |
| 12-13 | Принятие организационных решений по основным направлениям проектирования | 1 | 4 | 6 | 7 | 5 |
| 13-14 | Определить ожидаемый экономический эффект от внедрения оргпроекта | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 12-14 | Провести экспертизу и утвердить комплект документации по техническому проектированию | 2 | 4 | 6 | 8 | 6 |
| 14-16 | Представить материалы по организации внедрения оргпроекта | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| 16-15 | Представить сопутствующую документацию | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 |
| 14-15 | Разработать рекомендации по внедрению оргпроекта | 2 | 6 | 9 | 12 | 8 |
| 15-18 | Сформировать программно-целевую группу, ответственную за выполнение работ по реализации проекта | 1 | 3 | 5 | 7 | 5 |
| 18-17 | Изучить комплект рабочей документации по проектированию | 1 | 6 | 8 | 10 | 8 |
| 15-17 | Обеспечить материально-техническую подготовку | 2 | 14 | 22 | 30 | 20 |
| 17-19 | Провести обучение, переподготовку и повышении квалификации работников службы маркетинга | 3 | 50 | 70 | 90 | 66 |
| 19-20 | Осуществить социально-психологическую подготовку | 3 | 7 | 11 | 14 | 10 |
| 20-21 | Разработать систему стимулирования | 3 | 20 | 25 | 30 | 24 |
| 21-22 | Реализация оргпроекта | 3 | 30 | 40 | 50 | 38 |
| 22-23 | Рассчитать фактический экономический эффект | 3 | 15 | 20 | 25 | 19 |

По данным таблицы 3.2 можно определить общую длительность осуществления проекта: 262 дня.

Итак, в данном пункте было сформировано содержание и рассчитана трудоемкость оргпроекта организации и управления маркетингом на ОАО "Электросигнал". Общая трудоемкость проекта составила 32,2 чел.-мес., количество исполнителей 3 человека: 2 на полной ставке и 1 на 0,5 ставки; общее время осуществления проекта 262 дня.

**3.2 Разработка проектных решений по совершенствованию организации и управления маркетингом на ОАО "Электросигнал"**

Цель применения метода морфологического анализа: совершенствование организации и управления маркетингом на ОАО "Электросигнал".

Метод морфологического анализа является методом систематизированного поиска новых идей. Основан на построении таблицы, в которой перечисляются все основные элементы, составляющие объект и указывается, возможно, большее число известных вариантов реализации этих элементов.

Комбинируя варианты реализации элементов объекта, можно получить самые неожиданные новые решения. Последовательность действий при этом следующая:

1 Точно сформулировать проблему.

2 Определить важнейшие элементы объекта.

3 Определить варианты исполнения элементов.

4 Занести их в таблицу.

5 Оценить все имеющиеся в таблице варианты.

Основной идеей морфологического анализа является упорядочение процесса выдвижения и рассмотрения различных вариантов решения задачи. Расчет строится на том, что в поле зрения могут попасть варианты, которые ранее не рассматривались.

Для реализации данного метода используем морфологическую карту, представленную в таблице 3.3.

Таким образом, при использовании данного метода были выявлены основные элементы организации и управления маркетинговой деятельности на ОАО "Электросигнал", которые необходимо усовершенствовать, и с помощью морфокарты определен путь "наименьшего сопротивления". Наиболее приемлемыми вариантами совершенствования являются:

1 В сфере организации маркетинговой деятельности:

- расширение функций исполнителей отдельных бюро Отдела продаж и ВЭС;

- тщательный подбор специалистов при использовании специфических для данной области деятельности критериев;

- совершенствование нормативно - методического обеспечения деятельности специалистов – маркетологов.

2 В сфере управления маркетинговой деятельностью:

- выделение в бюро маркетинговых исследований специалистов, занимающихся сбором информации о внешней и внутренней среде, а также повышение квалификации данных специалистов;

- в сфере планирования предлагается организовать бюро маркетингового планирования, детальность которого будет основываться на передовых методиках планирования данного вида деятельности;

- в сфере организации и управления рекламной деятельностью предполагается повышение квалификации специалистов, в том числе и обучение работе "на стенде", что очень важно для предприятия, т. к. участие в выставках является основным средством продвижения продукции у предприятий подобного класса, а также внедрение методики оценки эффективности рекламных мероприятий;

- в сфере автоматизации маркетинговой деятельности предполагается создание внутризаводской сети, что облегчит процесс обмена информацией с другими подразделениями, а также внедрение ППП "БЭСТ-маркетинг", что значительно упростит отдельные стороны маркетинговой деятельности;

- в сфере мотивации маркетологов предполагается внедрение программ переобучения и повышения квалификации, возможность получения льготного кредита, создание условий для привлечения молодых специалистов, использование системы материального поощрения по результатам деятельности.

Функционально-структурный подход (ФСП) широко используется для анализа и синтеза производственных систем на основе установления комплекса функций, выполняемых конкретной системой, и формировании затем соответствующей структуры организации.

Декомпозиция функций – это ее деление на обеспечивающие подфункции в соответствии с выбранным способом декомпозиции, т.е. правилом, на основании которого исходная функция разделяется по одному или нескольким признакам.

Одним из способов описания вертикальной структуры функциональной организации является "дерево" функций, представляющее результат декомпозиции функций системы.

Эффективным инструментом ФСП в организационном проектировании

является методология структурного анализа и проектирования (SADТ – методология).

Каждая SADT – диаграмма является моделью определенного уровня и содержит блоки, отражающие функции моделируемой системы и дуги, показывающие взаимодействие и взаимосвязи между блоками. Для адекватного описания системы и избежания чрезвычайной сложности диаграммы должны содержать от трех до шести блоков.

Дуги на SADT – диаграммах связывают блоки и изображаются одинарными линиями со стрелками на концах.

Между объектами и функциями возможны четыре отношения: вход, управление, выход, механизм. Каждое из этих отношений изображается дугой, связанной с определенной стороной блока.

На рисунке 3.2 представлена декомпозиция функции организации и управления маркетингом на ОАО "Электросигнал", а на рисунках 3.3 и 3.4 – SADT – диаграммы для двух функций, полученных в результате данной декомпозиции.

На основе построения SADT-диаграмм была сформирована следующая структура механизма исполнения данных функций:

1 Начальник Отдела продаж и ВЭС.

2 Бюро маркетинговых исследований (4 человека).

3 Служба персонала (5 человек).

В таблице 3.4 представлены данные для расчета численности работников бюро маркетинговых исследований.

Таким образом исходя из данных таблицы 3.4, можно рассчитать необходимое количество работников бюро маркетинговых исследований, входящего в Отдел продаж и ВЭС.

Таблица 3.4 – Исходные данные для расчета численности работников бюро маркетинговых исследований

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование работ | Трудоемкость выполнения работы (чел.-час) | Периодичность  (кол-во раз в год) | Общая  трудоемкость  в год  (чел.-час) |
| 1 Исследование рынка и продаж: | - | - | 1240 |
| - оценка емкости рынка; | 50 | 2 | 100 |
| - определение характеристик рынка и его сегментов; | 60 | 2 | 120 |
| - анализ тенденций изменений рынка; | 82 | 4 | 328 |
| - прогноз объема продаж; | 94 | 4 | 376 |
| - анализ спроса и предложения; | 83 | 2 | 166 |
| - изучение коммерческой практики и правовых условий; | 40 | 2 | 80 |
| - товарная и фирменная структура. | 35 | 2 | 70 |
| 2 Изучение потребителей: | - | - | 1020 |
| - возможные покупатели товара; | 40 | 8 | 320 |
| - побудительные мотивы, заставляющие приобретать товары; | 50 | 4 | 200 |
| - система предпочтений покупателей; | 50 | 4 | 200 |
| - выделение сегментов покупателей. | 75 | 4 | 300 |
| 3 Изучение конкурентов: | - | - | 1200 |
| - существующие и потенциальные конкуренты, их характеристики; | 80 | 6 | 480 |
| - занимаемая доля рынка; | 50 | 6 | 300 |
| - сильные и слабые стороны конкурентов; | 80 | 2 | 160 |
| - применяемые маркетинговые средства, стратегия и тактика конкурентов; | 100 | 2 | 200 |
| - реакция потребителей на маркетинговые средства конкурентов. | 30 | 2 | 60 |
| 4 Исследование товаров и услуг: | - | - | 1180 |
| - определение соответствия технико-экономических показателей и качества товаров запросам и требованиям покупателя; | 150 | 4 | 600 |
| -анализ конкурентоспособ-ности и тестирование товаров; | 145 | 4 | 580 |
| 5 Исследование цен: | - | - | 948 |
| - исследование взаимосвязи между ценой и спросом; | 55 | 4 | 220 |
| - прогнозирование ценовой политики для различных стадий жизненного цикла изделий; | 62 | 4 | 248 |
| - влияние конкуренции на ценовую политику. | 120 | 4 | 480 |
| 6 Исследование продвижения и стимулирования сбыта: | - | - | 1972 |
| - исследование эффективности системы продвижения и стимулирования сбыта; | 124 | 12 | 1488 |
| - испытание средств рекламы; | 81 | 6 | 484 |
| 7 Исследование каналов товародвижения и сбыта продукции: | - | - | 890 |
| - выбор наиболее эффективного канала товародвижения; | 80 | 4 | 320 |
| - изучение и оценка торговых посредников; | 63 | 4 | 250 |
| - исследование форм и методов продаж; | 80 | 4 | 320 |
| 8 Исследование внутренней среды предприятия: | - | - | 1550 |
| - анализ результатов производственно-сбытовой деятельности; | 155 | 4 | 620 |
| - анализ сильных и слабых сторон предприятия; | 125 | 4 | 500 |
| - анализ конкурентоспособности предприятия и оценка конкурентных возможностей. | 108 | 4 | 430 |
| Итого общая трудоемкость | | | 10000 |

При этом необходимо учесть, что годовой эффективный фонд времени одного специалиста равен 2420 часов. Следовательно, численность работников данного бюро равна 10000/2420 = 4,13 ≈ 4 человека.

**3.3 Проектирование организационной и управленческой процедуры**

Разработка организационной управленческой процедуры включает:

- определение цели процедуры;

- разработку схемы процедуры;

- описание операций, входящих в процедуру;

- разработку форм документов, используемых в процедуре.

На организационную управленческую процедуру составляется карта процедуры, представляющая собой координатную оперограмму, в которой отражается совокупность выполняемых операций, имеющую законченную, (хотя и ограниченную) цель.

Цель процедуры: провести маркетинговые исследования

Карта управленческой процедуры представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Карта управленческой процедуры

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Код операции | Наименование операции | | | | Исполнители | | | | | | | | Доку-менты | | Трудоем-кость операции | |
| Гендиректор | Планово-сбытовое бюро | | Бюро маркетинговых исследований | Бюро рекламы | Начальник Отдела продаж и ВЭС | Бухгалтерия | ИВЦ | Код | Количество за год | Разовая, ч | Годовая, ч |
| 01-02 | Сбор информации и проблемах и необходимости проведения исследований | | | |  |  | |  |  |  |  |  | - | - | - | - |
| 02-03 | Систематизация информации | | | |  |  | |  |  |  |  |  | 0222 | 4 | 4,0 | 16,0 |
| 03-04 | Подписание приказа о проведении исследований | | | |  |  | |  |  |  |  |  | 0233 | 1 | 0,1 | 0,1 |
| Продолжение таблицы 3.4 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | | | | 3 | 4 | | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| 04-05 | Передача приказа в бюро маркетинговых исследований | | | |  |  | |  |  |  |  |  | - | - | - | - |
| 05-06 | Постановка целей исследования | | | |  |  | |  |  |  |  |  | - | - | - | - |
| 06-07 | Выбор вида исследования | | | |  |  | |  |  |  |  |  | - | - | - | - |
| 07-08 | Выбор способа сбора информации | | | |  |  | |  |  |  |  |  | - | - | - | - |
| 08-09 | Выбор метода исследования | | | |  |  | |  |  |  |  |  | - | - | - | - |
| 09-10 | Сбор вторичной информации | | | |  |  | |  |  |  |  |  | - | - | - | - |
| 10-11 | Разработка плана составления выборки | | | |  |  | |  |  |  |  |  | - | - | - | - |
| 11-12 | Сбор первичной информации | | | |  |  | |  |  |  |  |  | - | - | - | - |
| 12-13 | Анализ и интерпретация данных | | | |  |  | |  |  |  |  |  | - | - | - | - |
| 13-14 | Разработка выводов и рекомендаций | | | |  |  | |  |  |  |  |  | - | - | - | - |
| 14-15 | Оформление отчета о проведенном исследовании | | | |  |  | |  |  |  |  |  | 0222 | 1 | 16,0 | 16,0 |
| 15-16 | Передача отчета о проведенном исследовании гендиректору | | | |  |  | |  |  |  |  |  | - | - | - | - |
| 15-17 | Передача отчета о проведенном исследовании начальнику Отдела продаж и ВЭС | | | |  |  | |  |  |  |  |  | - | - | - | - |
| Итого по процедуре: | | | | | | | | | | | | | | | 23,1 | 35,1 |
| Наименование операции | | Условное обозначение | Количество операций данного вида,% | Затраты времени,% | | | Сетевой график | | | | | | | | | |
| Передаточные | |  | 25 | - | | |  | | | | | | | | | |
| Подпись | |  | 6 | 0,8 | | |
| Письменная | |  | 44 | - | | |
| Бумажный документ | |  | 6 | 45,6 | | |
| Несколько документов | |  | 6 | 45,6 | | |
| Сбор информации | |  | 13 | - | | |

Документы, используемые в процедуре:

0222 – приказ;

0233 – отчеты.

В таблице 3.5 представлена карта организации труда на рабочем месте специалиста по маркетинговым исследованиям. Карта организации труда разрабатывается для проектируемого рабочего места по согласованию с руководителем проекта. В карте организации труда на рабочем месте указываются:

перечень операций, выполняемых на рабочем месте, с указанием количества и трудоемкости;

распорядок работы в течение недели и рабочих дней;

требования к работнику;

перечень мебели и технического оснащения;

перечень постоянной информации на рабочем месте.

Таким образом, в данном пункте при проектировании организации и управления маркетингом на ОАО "Электросигнал" была использована карта управленческой процедуры "Проведение маркетинговых исследований", которая содержит 17 операций: передаточных, подписных, письменных, создание бумажного документа, а также основные по сбору информации. Наибольший удельный вес занимает создание письменных документов. Процедура сопровождается двумя видами документов: приказами и отчетами. Также построена карта организации рабочего места специалиста по маркетинговым исследованиям.

**3.4 Использование модели линейного программирования для оптимального распределения рекламного бюджета ОАО «Электросигнал»**

Как отмечалось в пункте 2.2 данного курсового проекта, большинство договоров на поставку своей продукции ОАО "Электросигнал" заключает во время участия в выставках и ярмарках. Организация и управление данным направлением, в основном, сосредоточены в бюро рекламы. Однако предприятие использует и несколько средств рекламы. Таким образом, встает вопрос о рациональном распределении средств рекламного бюджета между различными средствами рекламы.

Раздел математических методов, в котором рассматриваются способы решения задач на нахождение экстремума функции цели при ограничении области допустимых значений в форме уравнений ли неравенств, называется математическим программированием.

Общая задача математического программирования имеет вид:

определить экстремум функции f(x) → extremum (max, min),

при выполнении условий:

gi (x) = (≥, ≤)bi, (i = 1, m), (3.6)

x = (x1, x2,... xj...xn), xj ≥ 0, (j = 1,n), (3.7)

где f(x) – целевая функция;

gi (x) – функция ограничения;

bi – действительное число, константа ограничения.

Линейное программирование – это область математического программирования, посвященная теории и методам решения задач нахождения условного экстремума и характеризующаяся линейной зависимостью между переменными.

Cмета расходов на рекламу ОАО "Электросигнал" состоит из следующих пунктов:

- участие в выставках (X1);

- размещение рекламы в СМИ (X2);

- изготовление сувенирной продукции (X3);

- реклама в интернете (X4);

- изготовление печатной рекламы (X5);

- наружная реклама (X6).

Общая сумма годового рекламного бюджета на планируемый год составляет 700 тыс.р. На основании маркетинговых исследований установлено, что вышеперечисленные мероприятия приводят к увеличению прибыли на 5, 3, 1, 4, 2, 1 рубль соответственно в расчете на 1 рубль, затраченный на рекламу. Согласно современным методикам планирования рекламного бюджета, следует расходовать не более 50% на участие в выставках, не менее 10% на рекламу в СМИ, а также расходы на изготовление сувенирной продукции и печатной рекламы не должны превышать 5 и 10% соответственно от суммы расходов на рекламу в СМИ. При этом на наружную рекламу планируется использовать не более 14% бюджета.

Обозначенные выше ограничения имеют общий вид, представленный в системе неравенств 3.8:

n

∑ Xj ≤ B, (3.8)

j=1

Xj ≤ ai\*B,

ai\*Xj ≤ Xk,

Xj ≥ 0,

j = 1:n,

где Xj, Xk – величина расходов на j-й (k-й) вид рекламных расходов, рубли;

n – количество видов рекламных расходов;

аi – коэффициенты, ограничивающие распределение бюджета;

В-величина рекламного бюджета, рубли;

Сj – прибыльность j-го вида рекламных расходов.

Функция цели в данном случае имеет вид:

n

f(x) = ∑ Cj\*Xj→ max. (3.9)

j=1

Таким образом, получим следующую систему неравенств:

X1 + X2 + X3 + X4 + X5 ≤ 700, X1 + X2 + X3 + X4 + X5 ≤ 700,

X1 ≤ 0,5 \* 700, X1 ≤ 350,

X2 ≥ 0,1 \* 700, → X2 ≥ 70,

X3 ≤ 0,05 \* X2, X3 ≤ 3,5,

X4 ≤ 0,1 \* X2, X4 ≤ 7,

X6 ≤ 0,14 \* 700. X6 ≤ 98.

Функция цели в данном случае имеет вид:

f(x) = 5X1 + 3X2 + X3 + 4X4 + 2X5 + X6 → max.

Заменим в системе ограничений знаков неравенств на знаки точных равенств, получим:

X1 + X2 + X3 + X4 + X5 = 700,

X1 = 350,

X2 = 70,

X3 = 3,5,

X4 = 7,

X6 = 98.

Отсюда найдем неизвестное значение X5 по формуле 3.21:

X5 = 700 – X1 – X2 – X3 – X4, (3.21)

X5 = 700 – 350 – 70 – 3,5 - 7 – 98 = 171,5 (тыс.р.).

Функция цели при полученных значениях Xi имеет значение:

f(x) = 5\*350 + 3\*70 + 3,5 + 4\*7 + 2\*171,5 + 98 = 2432,5 (тыс.р.).

Таким образом, в результате использования модели линейного программирования для оптимального распределения рекламного бюджета ОАО «Электросигнал» определено, что его следует распределить следующим образом:

350 тыс.р. – на участие в выставках;

70 тыс.р. – на размещение рекламы в СМИ;

3,5 тыс.р. – на изготовление сувенирной продукции;

7 тыс.р. – на рекламу в Интернете;

171,5 тыс.р. – на изготовление печатной рекламы;

98 тыс.р. – на наружную рекламу.

При этом планируемая сумма прибыли за счет осуществления данных рекламных мероприятий составит 2432,5 тыс.р.

Итак, в данном разделе курсового проекта было сформировано содержание и рассчитана трудоемкость оргпроекта организации и управления маркетингом на ОАО "Электросигнал". Общая трудоемкость проекта составила 32,2 чел.-мес., количество исполнителей 3 человека: 2 на полной ставке и 1 на 0,5 ставки. Для разработки проектных решений по совершенствованию организации и управления маркетингом на ОАО "Электросигнал" были использованы метод морфологического анализа и SADT – моделирование; разработана карта управленческой процедуры "Организация маркетинговой деятельности на ОАО "Электросигнал", а также использована модель линейного программирования для рационального распределения рекламного бюджета предприятии.

**Заключение**

В ходе разработки данного курсового проекта были решены следующие задачи:

1 Проведен теоретический анализ разработки проекта организации и управления маркетингом на предприятии. Организация маркетинговой деятельности, или маркетинга, включает в свой состав: построение, подбор специалистов по маркетингу, организацию эффективного взаимодействия маркетинговых служб с другими службами организации. Управление маркетингом рассматривается как процесс исходя из понятия функций управления: анализ маркетинга с целью выбора направлений маркетинговой деятельности, планирование маркетинга, которое предполагает учет и контроль реализации этих планов.

2 Проанализирован уровень проектирования организации и управления маркетингом на предприятии ОАО "Электросигнал". В частности дана краткая характеристика объекта исследования и выявлен недостаточный уровень конкурентоспособности продукции данного предприятия вследствие отсутствия перспективных разработок новой продукции на основе современного развития технологий, отсталости технического уровня организации производства, чрезмерного износа основных средств и крайне неустойчивое финансовое положение ОАО «Электросигнал». Анализ организации и управления маркетингом на данном предприятии показал, что в структуре ОАО «Электросигнал» создано отдельное подразделение (Отдел продаж и ВЭС), в обязанности которого входит выполнение определенных маркетинговых функций, однако, степень их выполнения находится на достаточно низком уровне. Анализ уровня организационного проектирования показал, что на предприятии ОАО «Электросигнал» отсутствует регламентированная система организационного совершенствования, а также соответствующие ей нормативные документы и система мотивации организационного развития. Как следствие этого, не проводятся работы по развитию деятельности, совершенствованию функционирования Отдела продаж и внешнеэкономических связей. Причинами данного положения дел являются неустойчивое финансовое состояние ОАО «Электросигнал», отсталость уровня организации управленческих процессов и личная незаинтересованность в данном направлении руководства предприятия.

3 Подготовлена расчетно-проектная часть: сформировано содержание и рассчитана трудоемкость оргпроекта организации и управления маркетингом на ОАО "Электросигнал". Общая трудоемкость проекта составила 32,2 чел.-мес., количество исполнителей 3 человека: 2 на полной ставке и 1 на 0,5 ставки; для поиска проектных решений использован метод морфологического анализа, а на основе построения SADT- модели и расчета суммарной трудоемкости работ по проведению маркетинговых исследований сформировано бюро маркетинговых исследований, численность работников которого 4 человека.

Также разработана карта управленческой процедуры "Проведение маркетинговых исследований", которая содержит 17 операций: передаточных, подписных, письменных, создание бумажного документа, а также основные по сбору информации. Наибольший удельный вес занимает создание письменных документов. Процедура сопровождается двумя видами документов: приказами и отчетами. Помимо этого была использована модель линейного программирования для рационального распределения рекламного бюджета предприятия.

**Список литературы**

1 Абчук В.А. Азбука маркетинга. - СПб., 2003. - 272 с.

2 Авсянников Н.М. Основы маркетинга. - М., 2004. - 284 с.

3 Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2003. – 296 с.

4 Воронин С.И. Маркетинг: Учеб. Пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Воронеж: Воонеж. гос. техн. ун-т, 2004. – 154 с.

5 Воронин С.И. Организационное проектирование в машиностроении.- Воронеж, 2004.- 138 с.

6 Воронин С.И. Практикум по организационному проектированию производственных систем.- Воронеж, 2005.- 84 с.

7 Годин А.М. Маркетинг. - М., 2004. - 212 с.

8 Голубков Е.П. Маркетинговые исследования. - М., 2003. - 464 с.

9 Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. - СПб., 2004. - 1200 с.

10 Основы маркетинга: Уч. пособие / Под ред. проф. Г.А. Васильева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 543 с.

11 Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИП "Экоперспектива", 2004. – 470 с.

12 Соловьев В.С. организационное проектирование систем управления.- М.,2002.- 136 с.

13 Применение системы сбалансированных показателей в маркетинге // Маркетинг в России и за рубежом, №5, 2005. – С. 31 – 36.

14 Проблемы существования отдела маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом, №3, 2005. – С. 61 – 73.

15 Роль интернета в изучении маркетинговой среды // Маркетинг в России и за рубежом, №6, 2005. – С. 44 – 51.

16 Материалы сайта [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru).

17 Материалы сайта <http://marketing.spb.ru>.

18 Материалы сайта www.electrosignal@padvsi.ru.