

**«Маркетинговые структуры предприятия (теоретические аспекты)»**

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 Теоретические аспекты маркетинговых структур предприятия	5
1.1 Виды организационных структур службы маркетинга	5
1.2 Системы маркетинговой интеграции	12
2 Оценка организационной структуры управления предприятия ОАО «Хлебозавод № 5»	17
2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Хлебозавод № 5»	17
2.2 Анализ организационной структуры предприятия и ее эффективности	23
3 Проектирование организационной маркетинговой структуры предприятия	31
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	40
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	42

## **ВВЕДЕНИЕ**

В условиях жесткой конкуренции и роста издержек непереносимым условием выживания субъекта экономики становится маркетинг. Интерес к этой деятельности усиливается по мере того, как все большее число организаций в сфере предпринимательства, в международной сфере и некоммерческой сфере осознают, как именно маркетинг способствует их более успешному выступлению на рынке.

Маркетинг - это целая наука о руководстве предприятием для достижения высоких результатов в удовлетворении человеческих потребностей с минимальными затратами средств. В этом и заключается наибольший эффект маркетинговой деятельности.

В условиях формирования рыночных отношений, развития различных форм собственности, усиления конкурентной борьбы и демократизации внешнеэкономических связей от руководителей хозяйств требуется деловая активность, предприимчивость и коммерческая инициатива.

При развитии потребительского рынка, формирующегося на основе многообразия форм собственности, оптовой торговли средствами производства и организаций в агропромышленном комплексе, согласно маркетинговой концепции, должна полностью ориентироваться на конкретных потребителей.

Большинство отечественных и зарубежных экономистов и специалистов в области экономики и маркетинга, считают, что устойчивые кризисные процессы во многом связаны с проблемами формирования нового, адекватного изменившимся реалиям типа отношений — маркетинговых отношений. Современный маркетинг расширил свою деятельность от торгово-сбытовых операций до решения таких сложных проблем как формирование эстетического вкуса покупателей; анализ и прогнозирование тенденций развития научно-технического прогресса общества, а

следовательно, и научное предвидение изменения его потребностей; организация производства и многие другие.

Основной целью работы является разработка методической концепции организации маркетинговой службы, системы маркетинговых отношений и системы управления в целом.

Предметом исследования является совокупность маркетинговых отношений и механизмов в системе маркетингового управления организациями. Объектом исследования являются маркетинговые структуры предприятия.

# ГЛАВА 1

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРУКТУР ПРЕДПРИЯТИЯ

### 1.1 Виды организационных структур службы маркетинга

Маркетинг организации представляет собой управленческий процесс, нацеленный на увеличение доходов собственников компании посредством создания устойчивых отношений с прибыльными потребителями.

Достижение целей предприятия зависит в основном от трех факторов: выбранной стратегии, организационной структуры и от того, каким образом эта структура функционирует.

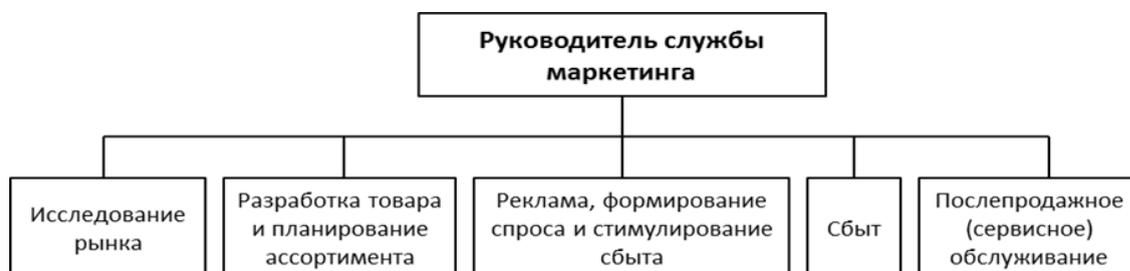
Организационная структура маркетинговой деятельности на предприятии - это совокупность служб, отделов, подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся той или иной маркетинговой деятельностью.

При выборе оптимальной структуры отдела маркетинга компании необходимо помнить, что отдел решает многокритериальные задачи, правильное решение которых должно обеспечить достижение определенных целей: эффективную координацию всех маркетинговых мероприятий; достаточную гибкость, позволяющую быстро реагировать на изменения на рынке; предоставление реальных возможностей для генерирования новых идей и побуждения организации бросать вызов традиционным представлениям; постоянное обеспечение правильного соотношения специализации задач маркетинга и знаний продукции и рынка.

Организации, разрабатывающие новые продукты в быстро меняющихся условиях, используют гибкие структуры. Крупные организации, действующие на более стабильных рынках. Гибкость организационных структур управления, т.е. умение быстро и своевременно реагировать на

изменения различного рода, является необходимым условием адаптации организации к новым реалиям жизни. Это своего рода ответ на невозможность четко предвидеть и прогнозировать изменения.

Можно выделить следующие виды организационных структур службы маркетинга:



*Рис.1. Функциональная структура маркетинга*

Функциональная структура – организационная структура управления, в которой деятельность специалистов в подразделении маркетинга организована, исходя из функций маркетинга, которые они выполняют (маркетинговые исследования, сбыт, реклама и т.д.). Структура функционального типа целесообразна для предприятий, у которых количество товаров и рынков невелико.

Функциональная организация является наиболее простой, однако ее эффективность падает по мере роста номенклатуры выпускаемых продуктов и расширение числа рынков сбыта. Это обусловлено тем, что в функциональной организации отсутствует лицо (кроме самого руководителя подразделения маркетинга), отвечающее за маркетинг отдельных продуктов в целом или за маркетинговую деятельность на определенных рынках. Данную структуру характеризует слабая гибкость стратегии, так как она ориентирована на достижение текущей эффективности, а не на внедрение нововведений.



*Рис.2. Товарная структура маркетинга*

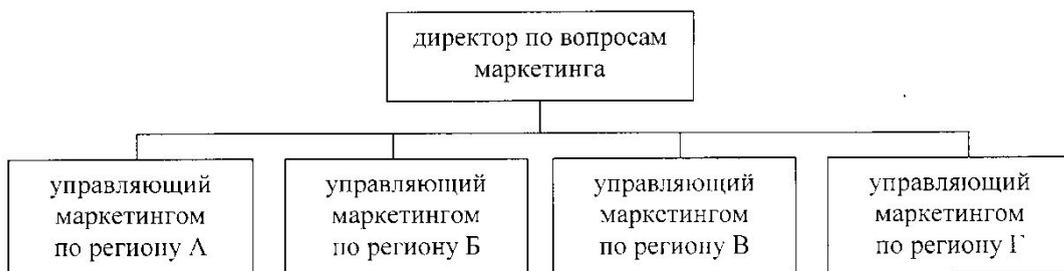
Товарная структура. Для предприятий, выпускающих большое количество разнообразных товаров, требующих специфических условий производства и сбыта, целесообразна организация маркетинга по товарному принципу. Данная структура имеет ряд достоинств. Управляющий по определенному товару координирует весь комплекс маркетинга по этому товару и быстрее реагирует на возникающие на рынке проблемы. Такая структура обходится дороже, чем функциональная, поскольку требуется больше расходов по оплате труда из-за увеличения количества работников, поэтому данная структура распространена только на крупных предприятиях, где объем продаж каждого товара достаточен для того, чтобы оправдать неизбежное дублирование в работе.



*Рис.3. Рыночная структура маркетинга*

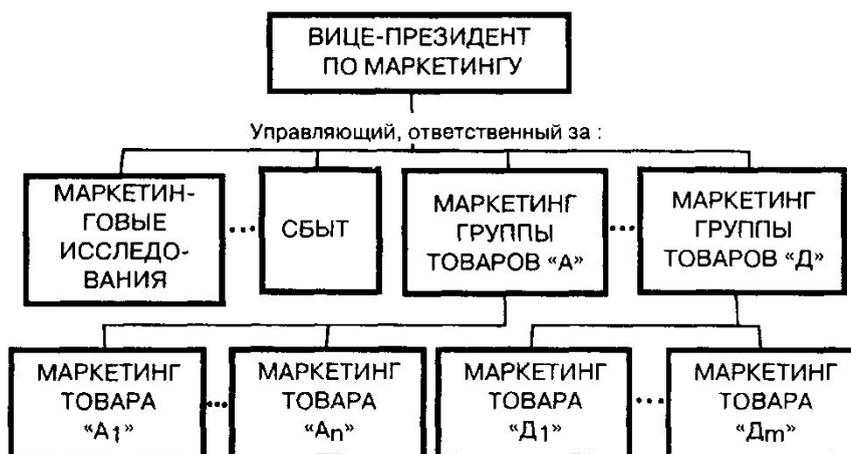
Рыночная структура. Для предприятий, продающих свою продукцию на разных рынках, где наблюдаются неодинаковые товарные предпочтения, а

товары требуют специфического обслуживания, целесообразна организация маркетинга по рынкам.



*Рис.4. Региональная структура маркетинга*

Региональная (географическая) структура. На предприятиях, выпускающих продукцию, покупаемую многими регионами, в каждом из которых целесообразно учитывать специфику потребления этой продукции, маркетинговые структуры могут быть организованы по регионам.



*Рис.5. Функционально-товарная структура маркетинга*

Функционально-товарная структура – организационная структура управления маркетингом, в которой функциональные маркетинговые службы предприятия вырабатывают и координируют осуществление некоторых единых целей для предприятия. В то же время за разработку и реализацию стратегии и планов маркетинга для определенного продукта или группы продуктов отвечает управляющий продуктом. Он также формулирует для

функциональных маркетинговых служб предприятия задания в области маркетинга определенных товаров и контролирует их выполнение.



Рис.6. Товарно-рыночная структура маркетинга

Товарно-рыночная структура реализуется, как правило, в матричной форме, когда имеются как управляющие отдельными товарами, так и управляющие отдельными рынками. Продуктовые управляющие планируют объем продаж и прибыль для своих продуктов, контактируют при этом с управляющими отдельными рынками с целью определения возможного объема продаж. Управляющие отдельными рынками, в свою очередь, отвечают за развитие прибыльных рынков для существующих и потенциальных товаров организации. Применяются организациями, выпускающими разные продукты, реализуемые на многих, сильно отличающихся рынках. Достоинством данной организации маркетинга является то, что уделяется внимание каждому продукту и каждому рынку. Однако, данная организация увеличивает управленческие затраты, не обладая достаточной организационной гибкостью и порождает конфликты.

Сильные и слабые стороны основных организационных структур

Сильные стороны	Слабые стороны
<i>Функциональная структура</i>	
Простота управления, высокая маневренность, отсутствие множественной	Снижение качества работы при расширении номенклатуры товаров. Слабая

подчиненности, функциональное единство и специализация работы подразделений, повышение творчества и качества исполнения каждой функции, способствующее росту эффективности	гибкость стратегии, ориентация на достижение текущего эффекта, а не на внедрение нововведений. Отсутствие планирования реализации конкретных товаров на конкретных рынках
<i>Товарная структура</i>	
Полный маркетинг каждого товара, гибкое реагирование на требования рынка. Возможность изучения специфики потребностей для разных товаров. Универсальность и взаимозаменяемость специалистов	Широкий круг обязанностей одного сотрудника затрудняет рост его квалификации. Дублирование функций, «утяжеление» оргструктуры, увеличение расходов на оплату труда сотрудников
<i>Рыночная структура</i>	
Лучшая координация служб и возможность разработки комплексной программы выхода на рынок. Более достоверный прогноз рынка с учетом его специфики	Сложная структура. Низкая степень специализации работы отделов. Дублирование функций. Плохое знание товарной номенклатуры
<i>Товарно-рыночная структура</i>	
Лучшая организация работы при выходе на рынок. Возможность разработки комплексной программы выхода на рынок. Более достоверный прогноз рынка с учетом его специфики. Достаточно полное знание товара	Высокая себестоимость содержания службы. Возможность конфликта при неоднозначном решении вопросов по одному и тому же рынку различными службами (пересечение результатов маркетинга)

При организации маркетинговой структуры предприятия необходимо соблюдение следующих принципов ее построения.

*Единство целей.* Базовыми целями являются: прибыль, объем продаж, отношение прибыли к объему продаж, доход на одну акцию, доля предприятия на рынке, структура капитала. При этом цели не должны исключать друг друга.

*Простота маркетинговой структуры.* Простота и четкость построения организационной структуры способствуют более легкому приспособлению к ней персонала предприятия и, следовательно, активному участию в реализации целей.

*Эффективная система связей между подразделениями, обеспечивающая четкую передачу информации.* Система связей должна обязательно иметь обратную связь.

*Принцип единого подчинения.* Служащий должен получать приказы только от одного начальника. Для совокупности выполняемых функций, имеющих одну и ту же цель, должен быть один руководитель.

*Малозвенность маркетинговой структуры.* Чем меньшим количеством звеньев характеризуется структура, тем быстрее передача информации снизу вверх и распоряжений дирекции сверху вниз.

Координацию ответственности должно осуществлять высшее руководство службы маркетинга.

Под влиянием быстрого изменения потребительского спроса, высоких темпов научно-технического прогресса, роста масштабов и усложнения производства, а также других факторов изменяется характер и направление целей предприятия, способы их достижения. В силу этого маркетинговые структуры должны обладать определенной гибкостью и приспособляемостью. Маркетинговые структуры могут считаться гибкими только в том случае, если они способны менять свои организационные формы при изменении стратегии предприятия. Организационные перестройки могут быть быстрыми и без снижения эффективности работы предприятия, если способность к изменениям заложена в самой структуре. Для того чтобы маркетинговые структуры были гибкими, предприятия должны постоянно располагать текущей информацией о внутреннем состоянии дел и внешней среде, которая представлена демографическими, экономическими, природными, техническими, политическими и культурными факторами.

Организационные структуры могут быть двух типов: «жесткие» (механистические) и «мягкие» (организмические). Жесткая структура предопределяет круг обязанностей работников контрактом или должностной обязанностью. Они эффективны в условиях стабильной внешней среды. Мягкие структуры применимы в изменчивой среде. Круг обязанностей работников определен примерно, и работник обязан выполнять любую, связанную с основной, работу.

## 1.2 Системы маркетинговой интеграции

Управленческая структура должна быть настолько гибкой, чтобы предприятие не только приспособивалось к меняющейся ситуации на рынке, но и делало это своевременно и в соответствии со своими целями.

В процессе развития маркетинговых структур, адаптации их к изменениям во внутренней и внешней среде и особенно под влиянием конкурентной борьбы появились вертикальные маркетинговые системы.

**Вертикальная маркетинговая система (ВМС) | Vertical marketing system (VMS)** – схема канала распределения, которая объединяет в единую систему производителей, розничных и оптовых продавцов разных уровней. Как правило, один из представителей обозначенного канала имеет особую роль во всей системе: он либо является владельцем других членов канала, либо имеет контракты с ними, либо обладает силой и властью, которая может обеспечить эффективное сотрудничество всех членов канала.

ВМС актуальна тем, что типичный для Российской Федерации канал распределения продукции состоит из одной компании-вендора, которая реализует продукцию одному или нескольким оптовым и розничным посредникам. Каждый из участников такой сети является полностью самостоятельным и независимым субъектом, цель которого – обеспечение максимально высокой прибыли именно для себя, а не для всей системы в

совокупности. При этом все члены традиционной сбытовой сети не имеют полного или достаточного контроля над деятельностью остальных, не могут влиять на их сбытовую политику и контролировать принятие отдельных решений. В то же время вертикальные маркетинговые системы, наоборот, включают в себя производителя/импортера, который тесно связан в своей деятельности с посредниками: при это отметим, что доминирующая роль в ВМС может принадлежать также и оптовому либо розничному торговцу.

ВМС является более экономичной по сравнению с другими маркетинговыми системами, она представляет собой наиболее удачный вариант поиска партнеров по бизнесу и создаёт стабильную партнерскую систему, в которой исключено дублирование усилий – совершенно не случайно на крупнейших рынках США и Европы вертикальная маркетинговая система составляют до 80% всех субъектов.

Типы вертикальных маркетинговых систем

*Административная* вертикальная маркетинговая система регулирует последовательные этапы производственно-распределительной деятельности. В данном контексте главные роли в маркетинговой системе играют не договорные связи или принадлежность одному владельцу, а властное влияние одного из членов системы и масштаб деятельности. Например, производитель, являющийся лидером определенного сектора рынка, в силу своего авторитета может обеспечить для себя наиболее выгодные условия сотрудничества с розничными сетями.

В данных системах деятельность координируется благодаря мощи и влиянию одного из звеньев товаропроводящей сети, а не принадлежности всех компаний одному владельцу. Встречается чаще всего в ситуации, когда производители ведущих марочных продуктов берутся за расширение товаропроводящей сети: например, компании General Electric, Procter & Gamble, Kraft добиваются весьма тесного сотрудничества с посредниками как в области продвижения товаров, формирования высококачественного сервиса, так и в области формирования конечных цен.

**Корпоративная** вертикальная маркетинговая система координирует последовательные этапы производственно-распределительной деятельности и в которой главным звеном выступает один владелец, управляющий всей системой. В качестве примера можно привести владельца сети крупных супермаркетов, который дополнительно производит определенные продукты (напитки, крупы, кондитерские изделия и пр.) и реализует их в собственных магазинах. В результате человек контролирует деятельность всей системы.

В рамках подобной системы вся работа по производству, продвижению и доведению товара до потребителя находится во владении одного собственника. Примером может послужить компания Sherwin-Williams (один из крупнейших мировых производителей лакокрасочных изделий), которой принадлежит более 2 000 точек розничной торговли, корпорация Sire, которая имеет больше половины продаж с собственных магазинов, либо с тех компаний, часть акций которых принадлежит непосредственно Sire.

**Договорная** вертикальная маркетинговая система координирует последовательные этапы производственно-распределительной деятельности через установление договорных отношений между независимыми членами данной системы. Создание договорной вертикальной маркетинговой системы направлено на достижение наилучших экономических и финансовых показателей работы для всех участников канала.

Данная система состоит из независимых субъектов, которые согласовывают партнерские взаимоотношения через договорные обязательства. Таким образом, все участники сети становятся цельной системой и достигают значительной экономии и больших коммерческих успехов, чем они могли бы достичь в случае независимой работы. Данный тип ВМС получил особое распространение в последние годы и встречается в трех вариациях:

- Добровольные объединения розничных торговцев под эгидой оптовых посредников или производители разрабатывают единую программу

торговой практики, обеспечения постоянного объема закупок, что позволяет эффективно конкурировать даже с крупными корпоративными ВМС.

- Кооперативные объединения розничных торговцев – самостоятельное объединение розничных посредников в цепи, которые начинают заниматься и оптовыми закупками, и импортом, а в некоторых случаях – и производством. Все участники совершают закупки через кооператив и совместно планируют маркетинговую стратегию и коммерческие расходы.

- Объединения держателей привилегий. В данном случае в канале один из субъектов является держателем привилегий: именно он осуществляет управление процессом производства, продвижения продукции либо ее распределения.

В качестве примера систем с выдачей привилегий можно выделить сотрудничество компании Ford и независимых дилеров, которые получают лицензию на право торговли автомобилями в случае соблюдения некоторых условий сбыта и сервиса.

Таким образом, вертикальные системы помогают более тесно наладить связь между всеми звеньями товаропроводящей сети, снизить наценку на продукцию, сэкономить значительную часть финансовых средств на продвижение и рекламу товара, добиться здоровой конкуренции даже на рынках с уже действующими крупными сбытовыми сетями.

**Горизонтальные маркетинговые системы (ГМС)** образуются в том случае, когда несколько предприятий, находящихся на одном уровне канала (или производители, или оптовики, или розничные торговцы) принимают решение о сотрудничестве. Причинами, которые заставляют объединить усилия, могут стать: недостаточность капитала, технических возможностей, производственных мощностей, снижения риска, получения большей выгоды.

Преимущество данной системы заключается в том, что предприятия получают возможность снизить затраты; увеличивается скорость

проникновения на рынок; открывается доступ к новой информации и технологий, в дополнительных каналах распределения и торговых точек.

**Многоканальные маркетинговые системы (БМС)** образуются, если один и тот же товар одного производителя необходимо продвигать по нескольким каналам; эта система используется в тех случаях, когда возникает необходимость обслуживать разных заказчиков через различные каналы.

Преимущество данной системы заключается в том, что она позволяет предприятию эффективно обслуживать ряд рыночных сегментов. Недостаток является то, что такая система неизбежно порождает конфликты; их причиной становится столкновение посредника с дополнительной конкуренции и получения различными посредниками различных условий от поставщика.

## ГЛАВА 2

### ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «ХЛЕБОЗАВОД № 5»

#### 2.1 Организационно-экономическая характеристика

##### ОАО «Хлебозавод № 5»

Коммунальное унитарное производственное предприятие «Минскхлебпром» (далее – КУП «Минскхлебпром») является одним из самых крупных объединений хлебопекарной отрасли республики. В состав КУП «Минскхлебпром» входит 7 хлебозаводов, ремонтно-механический завод, центр профессионального образования, переподготовки и повышения квалификации кадров, объекты социальной сферы: пансионат «Журавушка» и 3 высотных общежития. Списочная численность работающих 3153 человека. Ежегодно на 25-30% обновляется ассортимент выпускаемой продукции.

Минский хлебозавод № 5 Коммунального унитарного производственного предприятия «Минскхлебпром» построен по типовому проекту, который был разработан институтом «Белгипропищепром» в 1967 году. Он расположен в районе Зеленого луга по улице Калиновского, 4. Площадь, занимаемая хлебозаводом, составляет 2,5 гектара.

На территории завода находятся два производственных здания. В одном расположен хлебный цех, склад БХМ, складские помещения, вспомогательное хозяйство, ремонтно-механическая мастерская, компрессорная, участок сбыта.

Все годы существования завод постоянно совершенствовался, так как внедрялись новые виды оборудования: комплексно-механизированные линии по производству хлеба, батонов, мелкоштучных булочных изделий, заварных пирожных, тестоприготовительные агрегаты.

Сегодня хлебозавод № 5 – один из лучших в объединении. Здесь высокий уровень механизации производственных процессов, созданы хорошие условия труда. Производственная мощность завода по выработке хлебобулочных изделий – 100 тонн, кондитерских – свыше 5 тонн в сутки.

На заводе большое внимание уделяется созданию хороших условий для работников, пользующихся услугами входящих в состав предприятия ФОК, столовой, стоматологического кабинета, магазин «Горячий хлеб».

ОАО «Хлебозавод № 5» возглавляет генеральный директор. Общая управленческая структура представлена на рисунке 2.1. Она является линейно-функциональной.



Рис. 2.1 Общая управленческая структура ОАО «Хлебозавод № 5»

Примечание - собственная разработка

Линейно-функциональная структура органов управления состоит из:

– линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу (основные подразделения);

– специализированных обслуживающих функциональных подразделений (функциональные подразделения).

Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

Основные показатели финансово-экономической деятельности ОАО «Хлебозавод № 5» представлены в таблице 2.1.

Из данных таблицы видно, что в 2018 г. по сравнению с 2016 г. выручка от реализации ОАО «Хлебозавод № 5» увеличилась на 6948 тыс. руб. Прибыль от реализации тоже увеличилась на 1099 тыс. руб., или на 9,79%. Прибыль до налогообложения ОАО «Хлебозавод № 5» увеличилась на 9,1%. Общая рентабельность деятельности ОАО «Хлебозавод № 5» увеличилась в 2018 году по сравнению с 2016 годом на 0,27 п.п.

Рассчитаем структуру персонала предприятия по годам.

**Таблица 2.1 – Показатели деятельности ОАО «Хлебозавод № 5»**

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Динамика 2018/2016, тыс. руб.	Темп роста 2018/2016, %
Выручка от реализации, тыс. руб.	122666	127422	129614	6948	105,66
Себестоимость реализации товаров, продукции (работ, услуг), тыс. руб.	91611	96146	96941	5330	105,82
Расходы на реализацию, тыс. руб.	19829	20184	20348	519	102,62
Прибыль (убыток) от реализации, тыс. руб.	11226	11142	12325	1099	109,79
Прибыль (убыток) от инвестиционной деятельности, тыс. руб.	1762	1823	1829	67	103,80
Прибыль (убыток) от финансовой деятельности, тыс. руб.	637	698	711	74	111,62
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	13625	13663	14865	1240	109,10
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	10355	10384	11297	942	109,10
Общая рентабельность, %	8,44	8,15	8,72	0,27	103,25

Таким образом, наибольший удельный вес в структуре персонала предприятия занимают рабочие. На их долю в 2018 году приходилось 79,6%. Наименьший удельный вес занимают руководители. Их доля в 2018 году составляла 6,5%.

**Таблица 2.2 – Структура персонала предприятия по годам, %**

Показатель	Годы						Отклонение в %	
	2016		2017		2018		2018/2017	2018/2016
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%		
Персонал	182	100	187	100	198	100	–	–
В том числе:								
Рабочие	145	79,6	153	82,1	158	79,6	-2,5	–
Служащие	37	20,4	34	17,9	40	20,4	2,5	–
Из них:								
Руководители	11	6,1	9	5	13	6,5	1,5	0,4
Специалисты	26	14,3	25	12,9	27	13,9	1,0	-0,4

**Таблица 2.3 – Возрастная структура сотрудников в 2018 году, %**

Возраст, лет	Всего	Категории		
		Рабочие	Руководители	Специалисты
До 20	5,1	5,1	-	-
20-30	50	42,2	-	7,8
30-40	23,5	17,9	3,2	2,4
40-50	18,2	12,2	3,3	2,7
50-60	3,2	2,2	-	1
Старше 60	-	-	-	-
Итого	100,0	79,6	6,5	13,9

Таким образом, наибольший удельный вес занимают сотрудники в возрасте от 20 до 30 лет. Их удельный вес в 2018 году составил 50%. Наименьший удельный вес занимают работники в возрасте от 50 до 60 лет. На их долю приходится всего 3,2%.

**Таблица 2.4 – Структура сотрудников в 2018 году по полу, %**

Пол	Всего	Категории		
		Рабочие	Руководители	Специалисты
Мужской	71,2	58,2	4,1	8,9
Женский	28,8	21,4	2,4	5,0
Итого	100,0	79,6	6,5	13,9

Таким образом, наибольший удельный вес занимают сотрудники мужского пола. Их удельный вес в 2018 году составил 71,2%. Среди мужчин наибольший удельный вес приходится на рабочих – 58,2%.

Качественный состав работающих приведен в таблице 2.5.

**Таблица 2.5 – Качественный состав работающих в ОАО «Хлебозавод № 5» по образованию**

Категории работающих	Численность работающих		
	2016, %	2017, %	2018, %
Всего работающих, в том числе	100	100	100
Имеющих высшее образование	23,3	22,1	24,1
Имеющих среднее специальное образование	74,7	77,9	75,9

Как видно из таблицы 2.5 больший удельный вес как в 2017, так и в 2018 году занимают работающие, не имеющие высшего образования. Хотя в 2018 году численность работающих с высшим образованием увеличилась по сравнению с 2016 годом на 2 %.

Рассчитаем показатели полноты использования трудовых ресурсов по категориям работников в таблице 2.6.

Таким образом, из таблицы 2.6 видно, что на предприятии средняя продолжительность рабочего дня рабочих уменьшилась в 2018 году по сравнению с 2016 годом на 0,1 ч. Фонд рабочего времени рабочих увеличился на 19900 часов в 2018 году по сравнению с 2017 годом, данный показатель в 2018 году выше показателя 2016 года на 390 часов.

Фонд рабочего времени специалистов увеличился на 7001 час в 2018 году по сравнению с 2017 годом, однако показатель 2016 года выше показателя 2018 года на 3431 час.

**Таблица 2.6 – Анализ полноты использования трудовых ресурсов по категориям работников**

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение от	
				2018/2017	2018/2016
<b>Рабочие</b>					
Отработано за год одним рабочим:					
дней	220	219	223	+4	+3
Часов	1671	1555	1673	+118	+2
Средняя продолжительность рабочего дня	7,6	7,1	7,5	+0,4	-0,1
Фонд рабочего времени, ч	325845	306335	326235	+19900	+390
<b>Специалисты</b>					
Отработано за год одним специалистом:					
дней	235	231	235	+4	-
Часов	1833	1733	1786	+53	-47
Средняя продолжительность рабочего дня	7,8	7,5	7,6	+0,1	-0,2
Фонд рабочего времени, ч	64155	53723	60724	+7001	-3431
<b>Вспомогательный персонал</b>					
Отработано за год одним рабочим:					
дней	220	211	215	+4	-5
Часов	1672	1561	1634	+73	-38
Средняя продолжительность рабочего дня	7,6	7,4	7,6	+0,2	-
Фонд рабочего времени, ч	25080	18732	26144	+7412	+1064

По вспомогательному персоналу средняя продолжительность дня вспомогательного персонала увеличилась за исследуемый период на 0,2 ч. Фонд рабочего времени вспомогательного персонала увеличился на 7412 часов в 2018 году по сравнению с 2017 годом, на 1064 часов по сравнению с 2016 годом.

Таким образом, персонал предприятия используется не достаточно полно.

Рассчитаем показатели движения трудовых ресурсов.

**Таблица 2.7 – Показатели движения трудовых ресурсов**

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение	
				2018/2017	2018/2016
Коэффициент оборота по приему	0,3	0,2	0,4	0,2	0,1
Коэффициент оборота по выбытию	0,2	0,3	0,3	-	0,1
Коэффициент текучести кадров	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1
Коэффициент постоянства состава персонала	0,9	0,9	0,9	-	-
Коэффициент замещения	0,1	-0,1	0,1	-0,2	-

Таким образом, за исследуемый период в основном наблюдается превышение коэффициента оборота по приему над коэффициентом оборота по выбытию. На основе этого можно сделать вывод, что на предприятии больше набирают работников, чем увольняют.

Текучесть кадров на предприятии небольшая, однако, наблюдается тенденция увеличения коэффициента текучести кадров с 0,1 в 2016 и 2017 году до 0,2 в 2018 году. Это можно оценить как негативное изменение. Увольнение работников на предприятии в основном происходит вследствие невыполнения должностных обязанностей.

## **2.2 Анализ организационной структуры предприятия и ее эффективности**

На КУП «Минскхлебпром» ОАО «Хлебозавод № 5» существует линейно-функциональная организационная структура управления. Она отражает схему подчиненности различных подразделений предприятия.

Организационной структурой управления определяется форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей.

На все структурные подразделения организации разработаны и утверждены Положения о структурных подразделениях, где определяется статус структурного подразделения, его место в организации и взаимоотношения с другими структурными подразделениями, внутренняя организационная структура, поставленные перед ними задачи, закрепленные функции, права и ответственность.

Основываясь на данных табл. 2.8 рассмотрим основные показатели использования рабочего времени и непроизводительные затраты ОАО «Хлебозавод № 5».

**Таблица 2.8 – Основные показатели использования рабочего времени ОАО «Хлебозавод № 5»**

Показатели	Годы			Отклонение 2018/2017		Отклонение 2018/2016	
	2016	2017	2018	Абс.	%	Абс.	%
Календарный фонд рабочего времени, дн.	365	366	365	-1	99,7	-	-
Номинальный фонд рабочего времени	254	254	256	+2	100,8	+2	104,3
Количество нерабочих дней в т.ч.	108	112	109	-3	97,3	+1	100,9
- праздничных	7	7	5	-2	71,4	-2	71,4
- выходных	101	105	104	-1	99,0	+3	103,0
Неявки на работу, ч/дн:							
- ежегодные отпуска	24,7	24,7	25	+0,3	101,2	+0,3	101,2
- отпуска по учебе	0,4	0,4	0,5	+0,1	125	+0,1	125
- в связи с родами	0,6	0,6	0,8	+0,2	133,3	+0,2	133,3
- неявки по болезни	6,0	6,0	5,0	-1	83,3	-1	83,3
-неявки с разрешения администрации	0,4	0,4	0,2	-0,2	50,0	-0,2	50,0

- прогулы	0,7	0,7	0,5	-0,2	71,4	-0,2	71,4
Целодневные простои	12	12	20	+8	166,6	+8	166,6
Внутрисменные потери	1,7	1,7	1,5	-0,2	88,2	-0,2	88,2
Явочный (реальный) фонд рабочего времени, дн.	224	221,2	224	+3,3	101,4	-	-
Коэффициент использования среднесписочного состава	0,92	0,91	0,93	+0,02	-	+0,01	-

Непроизводительные затраты рабочего времени увеличились в 2018 году по сравнению с 2016 годом на 0,9 ч, в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 1,8 ч.

Анализ использования рабочего времени представляет собой анализ использования среднесписочного состава рабочих на основе расчета коэффициента использования среднесписочного состава.

Коэффициент использования списочного состава отражает динамику этого показателя:

$$K_{\text{исп 2016}} = 226,1 / 245 = 0,92$$

$$K_{\text{исп 2017}} = 218,8 / 240 = 0,91$$

$$K_{\text{исп 2018}} = 227,2 / 245 = 0,93$$

Как видно по расчетам коэффициент использования среднесписочного состава повышается, о чем свидетельствует уменьшение количества прогулов, отпусков с разрешения администрации и неявок по болезни. Число прогулов снизилось в 2018 по сравнению с 2016 и 2017 годами на 28,6%. Увеличился реальный фонд рабочего времени в 2018 году на 0,3% по сравнению с 2017 годом, а по сравнению с 2016 годом не изменился. В половину сократилось количество отпусков с разрешения администрации за предыдущий год.

Явочная численность рабочих увеличилась на 0,5%. Частично на увеличение повлияло увеличение общей численности рабочих. Внутрисменные потери рабочего времени сократились на 11,8%, как в 2016 году так и в 2017 году. В целом это является положительной стороной для

предприятия. Негативной стороной остается количество целодневных простоев, оно увеличилось на 66,6%, это связано с заменой, внедрением нового оборудования, потери времени на его подключение, а так же на ознакомление и приобретение навыков работы на нем.

**Таблица 2.9 – Динамика показателей эффективности работы с резервом руководящих кадров на ОАО «Хлебозавод № 5» 2016-2018 гг.**

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение, %	
				2018/2017	2018/2016
Коэффициент приема руководителей со стороны	0,4	0,4	0,6	150,0	49,9
Коэффициент использования резерва	0,9	0,9	0,9	100,0	200,5
Средний срок пребывания в резерве, годы	5	6	6	100,0	120,0
Коэффициент текучести резерва	0,6	0,7	0,7	100,0	116,7

Таким образом, коэффициент текучести резерва повысился в 2018 году по сравнению с 2016 годом на 16,7%. Коэффициент готовности резерва также увеличился за отчетный год на 12,5%.

К обобщающим показателям относятся среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим.

**Таблица 2.10 – Обобщающие показатели производительности труда**

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонение 2018/2016, тыс. руб.	Темп роста 2018/2016, %
Среднегодовая выработка, млрд. руб.	1,45	2,04	2,15	0,70	148,65
Среднедневная выработка, тыс. руб.	0,399	0,546	0,590	0,191	148,0
Среднечасовая выработка, тыс. руб.	0,0511	0,069	0,074	0,023	144,3

Таким образом, среднегодовая выработка рабочего увеличилась за исследуемый период на 48,65% и составила в 2018 году 2,15 млрд. руб. Среднедневная выработка также увеличилась в 2018 году по сравнению с 2016 годом на 48%. Среднечасовая выработка рабочих увеличилась на 44,3% вследствие увеличения средней продолжительности рабочего дня.

Проведем анализ обучения персонала предприятия.

**Таблица 2.11 – Динамика численности персонала ОАО «Хлебозавод № 5», прошедших профессиональное обучение за 2016-2018 гг.**

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение, %	
				2018/2017	2018/2016
Повысили квалификацию, чел.	66	107	59	55,1	89,4
Прошли стажировку, чел.	-	-	2	-	200,0
Прошли профессиональную подготовку и переподготовку, чел.	70	67	15	22,4	21,4
Обучено на курсах целевого назначения, чел.	-	-	-	-	-
Всего обучено работников, чел.	136	174	76	43,7	55,9
Всего обучено работников к среднесписочной численности, %	16,2	20,2	8,2	-12,2	-8,2

Таким образом, повысили свою квалификацию в 2018 г. 59 человек, что на 11,6% меньше по сравнению с 2016 годом.

Прошли профессиональную подготовку и переподготовку 15 человек. Всего количество обученных работников снизилось за исследуемый период на 44,1%. Сравним расходы на обучение персонала и фонд заработной платы.

**Таблица 2.12 – Динамика расходов на обучение персонала ОАО «Хлебозавод № 5» за 2016-2018 гг.**

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение, %	
				2018/2017	2018/2016
Расходы на обучение, тыс р.	380,8	452,4	190	42,0	49,9
Фонд заработной платы, тыс р.	9853,5	11625,9	19760,3	170,0	200,5

Соотношение расходов на обучение с фондом заработной платы, %	0,039	0,039	0,010	24,7	24,9
---	-------	-------	-------	------	------

Таким образом, фонд заработной платы увеличился за 2 года на 100,5%, в то время как расходы на обучение снизились на 51,1%, что было связано со снижением количества обучаемых работников.

Структура ОАО «Хлебозавод № 5» КУП «Минскхлебпром» соответствует структуре управления архитектуре дерева целей и стратегии развития. Для оценки распределения функций управления на предприятии рассчитан коэффициент дублирования функций, который показывает равномерность распределения функций и их дублирования между структурными подразделениями, исполнителями:

$$K_d = K_{оз} / K_n, \quad (2.1)$$

где  $K_{оз}$  – количество функций, закрепленных за несколькими подразделениями;

$K_n$  – количество функций по утвержденным положениям (нормативное).

$$K_d = \frac{15}{15} = 1 = 100\%$$

Принимаемые сегодня руководителями решения исчисляются до нескольких десятков в день.

Очень важно определить какова на предприятии централизация управления.

Централизация управления – процесс сосредоточения функций, прав и ответственности в высших звеньях (уровнях) структур управления;

Децентрализация – процесс передачи полномочий и ответственности на низшие уровни управления.

Централизация управления может определяться коэффициентом степени централизации функций:

$$K_{ц} = P_{фц}/P_{ф},$$

(2.2)

где  $P_{фц}$  – количество принятых решений при выполнении данной функции на верхних уровнях управления;

$P_{ф}$  – общее число принятых решений на всех уровнях управления.

Для рассматриваемого предприятия коэффициент степени централизации функций равен:

$$K_{ц} = 18/20 = 0,9$$

Данный результат говорит о достаточно высокой степени централизации управления на предприятии и, как результат, отсутствию творческого подхода среди исполнителей.

Информационная нагрузка звеньев управления может определяться коэффициентом эффективности использования информации:

$$K_{эф.и} = J_{эф.исп}/J_{вход},$$

(2.3)

где  $J_{эф.исп}$  – количество случаев эффективного использования документа (показателя);

$J_{вход}$  – информация на входе.

$$K_{эф.и} = J_{эф.исп}/J_{вход} = 8/10 = 0,8$$

Информационная нагрузка звеньев управления на сегодняшний день довольно существенная.

В заключение раздела можно сделать вывод, что ОАО «Хлебозавод № 5» укомплектовано высококвалифицированными кадрами. Ежегодно численный состав предприятия пополняется молодыми работниками. Текучесть кадров на предприятии небольшая, однако, наблюдается тенденция увеличения коэффициента текучести кадров с 0,1 в 2016 и 2017 году до 0,2 в 2018 году. Это можно оценить как негативное изменение. Увольнение работников на предприятии в основном происходит вследствие невыполнения должностных обязанностей. При этом анализ выбранной концепции системы управления показал, что она не является достаточно эффективной, и существует необходимость включения дополнительных подразделений в организационную структуру с учетом внешней среды, а это означает функциональную организацию службы маркетинга.

