

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Менеджмент как современная система управления организацией, действующей в условиях российской экономики, предполагает создание условий необходимых для эффективного функционирования и развития производственно-хозяйственной деятельности хозяйствующего субъекта. Сегодня речь идет о создании такой системы управления (принципах, функциях, методах, организационной структуре), которая порождена объективной необходимостью и закономерностями рыночных отношений хозяйствования, связанными с ориентацией фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы индивидуальных потребителей; обеспечением заинтересованности работников в наивысших конечных результатах; широким использованием новейших научно-технических достижений; регулированием межфирменных отношений.

Одним из приоритетных направлений перестройки управления российской экономикой в современных условиях стала разработка методологических основ по применению менеджмента в практике предприятий, объединений, концернов и других хозяйственных организаций. Это не механический процесс перенесения опыта фирм Запада в отечественные условия, а творческий поиск новых решений. Вместо декларации о необходимости использования рыночных отношений активно проводится работа по изысканию конкретных и реальных путей, форм и методов их органического сочетания в единой целостной системе хозяйства. В частности, к основным направлениям реформы организаций, реализуемой в настоящее время, является изучение ее внутренней среды.

Цель курсовой работы - проведение анализа внутренней среды и оценка ее влияния на эффективность менеджмента на примере ООО «Торговый дом «Мода-Центр».

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- 1) определить содержание внутренних переменных;
- 2) раскрыть методы анализа внутренних переменных организации;

3) дать характеристику внутренней среды анализируемого предприятия ООО «Торговый дом «Мода-Центр»;

4) разработать рекомендации по обеспечению эффективности внутренней среды ООО «Торговый дом «Мода-центр».

Предметом изучения являются внутренние переменные организации.

Объектом курсовой работы является ООО «Торговый дом «Мода-Центр».

Методологическую основу работы составили методы причинно-следственных связей, логики, сравнительного анализа, синтеза, финансово-экономического анализа.

Теоретическая основа курсовой работы представлена учебными пособиями по менеджменту и теории организации. Кроме того, были использованы публикации, представленные в российских журналах. Следует отметить, что большая часть этих публикаций носят конкретный характер, и описывают в основном внутренние переменные каких-либо организаций.

Структура работы обусловлена логикой изложения материала. Курсовая работа состоит из введения, основной части, заключения, списка использованной литературы.

# **1. ПОНЯТИЕ И СТРУКТУРА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Внутренние переменные организации**

Прежде чем приступить к рассмотрению способов проведения анализа внутренних переменных, необходимо определиться с тем, что собой они представляют.

Под внутренними переменными можно понимать «совокупность внутренних элементов организации (объектов, процессов), придающих ей специфическое лицо»[\[1\]](#). М.Мескон с соавторами описывают внутренние переменные как «ситуационные факторы внутри организации»[\[2\]](#). Таким образом, в последнем определении дается указание на возможность использования ситуационного анализа к внутренней среде.

Данные переменные образуют внутреннюю среду организации. К ним, в частности, относятся цели, ресурсы, разделение труда, технологии, организационная структура, система коммуникаций, поведение сотрудников и т.п.

Одной из основных составляющих внутренней среды организации являются ее цели. Цели – «конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе»[3]. Существование целей в организации исходит из ее определения.

В ходе осуществления управления руководители разрабатывают цели и сообщают их сотрудникам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться. Перечень целей весьма разнообразен. Для того чтобы получить, например, прибыль, следует сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и даже социальная ответственность.

Цели могут устанавливаться отдельно для структурных подразделений организации. Чаше всего эти цели еще более конкретизированы, и позволяют впоследствии оценивать эффективность проведенной работы подразделениями.

Этапы процесса достижения целей организации можно представить следующим образом:

- 1) «руководство организации разрабатывает цели всей организации, определяет цели подразделений, сообщает эту систему целей подразделениям;
- 2) руководство подразделений конкретизирует цели подразделений, сообщает цели и ставит задачи перед конкретными работниками;
- 3) члены коллектива соотносят свои цели и цели организации и подразделений; соотносят свои цели и цели других работников, действуют;
- 4) руководство организации и подразделений оценивает результаты деятельности в соответствии с поставленными целями, полученная информация используется при обосновании целей следующего периода»[4].

Под структурой организации можно понимать «логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации»[5].

Организационная структура может строиться по разным принципам, что связано в

первую очередь со специализацией компаний.

Следующей переменной является разделение труда. Разделением труда является «качественное разграничение и обособление различных его видов, закрепляемых за теми субъектами, которые их могут выполнить наиболее успешно»[\[6\]](#). Оно служит основой дальнейшей специализации деятельности, ведущей к усилению зависимости участников организации друг от друга. Горизонтальное разделение труда касается тех его видов и подвидов, которые организация осуществляет в соответствии со своим предназначением. Вертикальное разделение труда существует между руководителями и исполнителями. Оно образует иерархию, т. е. подчиненность одних звеньев организации другим.

Технология, или способ соединения отдельных видов работ, бывает складывающейся, последовательной, связанной, групповой.

Элементом внутренней среды являются отношения участников организации. По содержанию они могут быть либо деловыми (устанавливаются между должностями в соответствии с разделением труда), либо эмоциональными, основанными на симпатиях и антипатиях, по форме – отношениями силы или, наоборот, партнерства. Поскольку равновесие сил субъектов (отдельных лиц, подразделений и неформальных групп) постоянно нарушается из-за их стремления добиться превосходства и укрепить свои позиции, власть, основанная на силовых отношениях, неустойчива. Партнерские отношения, базирующиеся на осознании субъектами зависимости друг от друга, более стабильны. Организации, где они господствуют, напоминают рынок, в то время как предыдущие – гладиаторскую арену.

Важнейшим элементом внутренней среды является организационный порядок, т. е. «совокупность социальных связей, правил и норм, позволяющих исполнителям действовать автоматически, не обращаясь за указаниями к руководителю»[\[7\]](#). Такой порядок может формироваться стихийно, но чаще конструируется искусственно, особенно если его основы задаются технологией.

Внутренняя среда характеризуется степенью дифференциации и интеграции производственных и трудовых процессов.

Дифференциация означает такое распределение работ между отдельными субъектами, при котором каждая из них получает завершение в конкретном самостоятельном результате, не являющемся, однако, с точки зрения решения задач организации законченным целым (изготовление отдельной детали

автомобиля). Поэтому дифференциация всегда должна дополняться интеграцией, предполагающей сотрудничество исполнителей. Ее необходимость обусловлена реальной взаимосвязанностью отдельных трудовых процессов.

Таким образом, можно сделать вывод, что внутренние переменные организации являются в основном самостоятельно создаваемыми организацией факторами. Они могут контролироваться гораздо лучше, чем факторы внешней среды. От того, насколько качественно была проведена работа по созданию внутренних переменных, будет зависеть результат будущей деятельности.

## **1.2. Методы анализа внутренних переменных организации**

В процессе проведения теоретического анализа мы выявили, что чаще всего анализ внутренних переменных осуществляется через описание их в отношении конкретной организации (см. работы А.Платонова и С.Плешкова, А.Скрипкиной и др.)

А.Платонов и С.Плешков предлагают анализ внутренней среды представить как анализ пяти функциональных подгрупп[8]:

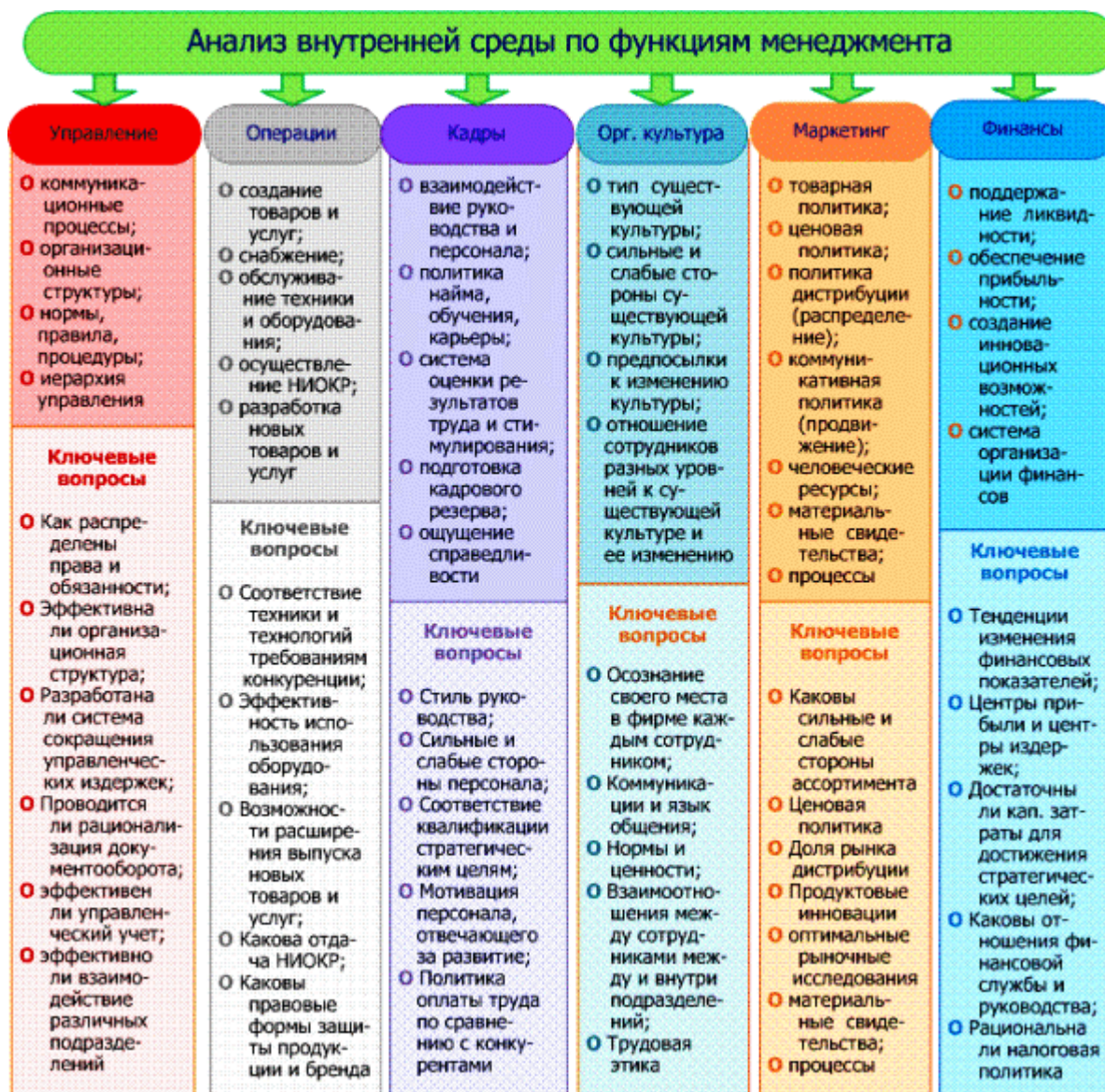
- 1) кадровые;
- 2) организационно-управленческие;
- 3) производственные;
- 4) финансовые;
- 5) маркетинговые.

Внутреннюю среду можно исследовать с помощью портфельного анализа. В данном случае, подробно рассматриваются все функциональные области управления (рис.1).

Как видно из рисунка, данный анализ также предполагает выделение функциональных областей. При этом достаточно подробно рассматриваются все сферы,

В учебниках практически не рассматривается такая возможность, но метод SWOT-анализа можно использовать и при анализе внутренней среды. Его модификация обозначается в источниках как метод SNW. Происходит оценивание внутренней среды по трем значениям: Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона) и Weakness (слабая сторона)[9]. Как показала практика, в ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации. Обычно SNW-анализ применяют для более глубокого изучения внутренней среды организации после проведения SWOT-анализа.

Рис.1. Портфельный анализ внутренней среды[10]



В процессе анализа внутренней среды предприятия решаются следующие задачи [11]:

1. Анализ основных стратегических резервов предприятия: производственной мощности персонала и денежных средств предприятия. Повышение эффективности использования производственных мощностей трудовых ресурсов и денежных средств позволяет повысить эффективность деятельности предприятия.
2. Анализ деятельности предприятия, оценка его состояния и перспектив развития. В рамках этой задачи исследуются основные технико-экономические показатели производственной деятельности предприятия.

Следовательно, анализ внутренней среды предприятия является важным этапом разработки стратегического плана предприятия. На этом этапе определяются возможности организации по реализации той или иной концепции развития, выявляется наличие необходимых резервов для реализации стратегического плана предприятия. При анализе внутренней среды предприятия в рамках стратегического планирования используются следующие методические приемы: сравнения, группировки, динамические ряды, графические изображения анализируемых показателей, относительные и средние величины, социологические методы. При сравнении используется для сопоставления отчетных данных с такими же показателями за предшествующий период - для определения динамики анализируемого объекта. Группировка информации - деление массы изучаемой совокупности объектов на качественно однородные группы в соответствии с определенными признаками. Структурные группировки позволяют изучать внутреннее строение показателей, удельное соотношение в нем отдельных частей.

Динамические ряды применяются при обработке экономических показателей с целью выявления и изучения протекающих экономических процессов за длительный период времени. Для характеристики изменений уровня ряда динамики исчисляют абсолютный прирост, темп роста и темп прироста.

Графическое изображение анализируемых показателей, процессов может быть линейным, столбиковым, круговым, координатным и др. График независимо от способа его построения должен соответствовать экономической сущности и направлению изменения отражаемых показателей, быть точным, наглядным, масштабным, иметь разъяснения смысла линий, расцветок, штриховок, названия показателей и т.д. Анализ динамики объема производства и реализации продукции характеризует эффективность производства и реализации продукции. Изучение динамики объема производства и реализации продукции позволяет выявить факторы, влияющие на изменение этого показателя, оценить тенденции изменения показателя, наметить возможные пути увеличения производства и

объема реализации продукции.

В рамках анализа движения трудовых ресурсов исследуется численность персонала, которая характеризует размер предприятия и влияет на объем производства продукции. Анализируется производительность труда работающих, рост которой является важным резервом развития экономики предприятия. При анализе оплаты труда устанавливается соответствие между темпами роста средней заработной платы и производительностью труда, т.к. для расширенного производства, получения необходимой прибыли и рентабельности нужно, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты.

При анализе основных производственных средств выявляется обеспеченность предприятия основными средствами, их структура и эффективность использования.

При анализе финансовых результатов деятельности предприятия изучают показатели себестоимости, прибыли и рентабельности, которые являются важными показателями эффективности деятельности предприятия, выявляются их тенденции, определяются факторы, влияющие на них и анализируется возможность улучшения этих показателей. При анализе финансового состояния предприятия основными анализируемыми показателями являются финансовая устойчивость предприятия и его платежеспособность. Показатели финансовой устойчивости предприятия являются индикаторами деятельности предприятия по всем видам его деятельности: производственной, коммерческой и финансовой.

Анализ себестоимости позволяет выявить тенденции изменения данного показателя работы предприятия установить резервы снижения себестоимости продукции.

Анализ внутренней среды предприятия позволяет дать оценку, имеющегося потенциала и выявить резервы, которые можно использовать и при формировании стратегии предприятия.

Перспективы развития любого предприятия находятся в прямой зависимости от правильности выбора цели и стратегии. Это связано прежде всего с законами стоимости и экономии времени, действие которых порождает динамичность и неопределенность внешней среды. Поэтому предприятия должны целенаправленно расходовать ресурсы и укреплять свои позиции на рынке, поскольку ошибки в области стратегии порождают потери как в области материальных, трудовых и денежных ресурсов, так и в области главного



невосполнимого ресурса - времени.

Таким образом, мы видим, что при проведении анализа внутренней среды, по сути, необходимо владеть инструментами анализа отдельных функциональных областей. Только такая комплексная оценка позволит сделать качественный анализ, результаты которого можно учитывать при разработке стратегии предприятия.

## **2. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «МОДА-ЦЕНТР»**

### **2.1. Описание компании и ее ресурсов**

ООО «Торговый Дом «Мода-Центр» – это компания, которая уже более 20 лет находится на рынке модной одежды. Первоначально, компания имела название «Штайльман», так как была открыта совместно с немецким производителем одежды группой компаний «Steilmann». Название «Мода-Центр» появилось намного позднее в 2006 году, когда собственно и было создано общество с ограниченной ответственностью. На решение об изменении концепции монобрендового магазина повлияли следующие факторы:

1. изменение потребительских предпочтений в целом на российском рынке;
2. создание мультибрендовых магазинов конкурентами;
3. усилившаяся потребность в разнообразии постоянных покупателей и целевой аудитории на рынке Архангельской области.

«ООО «ТД «Мода-Центр»» сегодня – это динамично развивающаяся компания, основными видами деятельности которой являются продажа готовой одежды ведущих европейских производителей. Так, с 2003 года компания сотрудничает с Toni Gard, Joseph Janard, Roy Robson, с 2004 года – с Daniel Hechter, Laurel, Gerry Weber, Lagerfeld, Emozioni, Apanage, Stones.

Рост платежеспособности спроса на рынке г. Северодвинска, а также слабая конкуренция в сегменте компании, позволила открыть в этом городе в июне 2004 года собственный магазин. С 12 июня 2006 года на рынке г. Северодвинска представлено уже два магазина компании, которые практически не пересекаются

по представленным брендам, что позволяет осуществлять работу по сегментированным рынкам.

В марте 2008 года компания открыла в торговом центре «De Luxe» магазин молодежной одежды «Tom Tailor». На тот момент мало кто из целевой аудитории данного магазина знал эту торговую марку, но благодаря усилиям компании она получила признание на местном рынке. Однако, определенные организационные проблемы побудили компанию отказаться от данного формата. Вместо этого был введен формат семейного магазина, а также произведено возвращение на рынок имени «Steilmann». В результате с 2012 года на рынке Архангельска представлен «Steilmann Family».

Миссия компании сформулирована следующим образом: «Мы делаем жизнь людей красивой и комфортной, предлагая одежду лучших европейских марок модного дизайна, безупречного качества и по лучшим ценам. Мы умело сочетаем свежее дыхание моды с классической традицией и дарим людям возможность выглядеть всегда и везде уместно и со вкусом. Мы помогаем найти свой стиль, актуальный во все времена!».

Позиция компании на рынке представлена как «максимально конкурентоспособная продукция и самый лучший сервис, основанный на доверии и внимательном отношении к индивидуальности каждого клиента».

Компания признает, что ее основной ценностью является персонал, развитием которого она активно занимается на протяжении всего периода существования. «ТД «Мода-Центр» ценит вклад каждого сотрудника в успех и процветание компании и способствует раскрытию творческого потенциала и самореализации человека.

На сегодняшний день «ТД «Мода-Центр» – это компания, в которой работает более 60 сотрудников. Единой торговой маркой «Мода-Центр» объединены пять магазинов: три в городе Архангельске (МЦ «Галерея», МЦ «Steilmann», МЦ Архангельск) и два в городе Северодвинске. С юридической точки зрения, компания представлена одним обществом ограниченной ответственности (магазин «Мода-Центр» в Архангельске) и одним индивидуальным предпринимателем.

Торговый дом «Мода-Центр» принципиально осуществляет самостоятельно работу по установлению партнерских отношений. Это дает возможность не только более быстрого получения коллекций, в актуальности и новизне которых не приходится сомневаться, но и осуществлять более гибкую ценовую политику. За время своего

существования ООО «ТД «Мода-Центр» установила прочные партнерские отношения с ведущими производителями немецкой и итальянской одежды известных брендов. Такое сотрудничество также позволяет получить сопроводительные материалы по осуществлению розничных продаж. В частности, некоторые производители предоставляют рекомендации по fashion-мерчендайзингу.

## 2.2. Внутренняя среда компании

Ключевые цели, характеризующие деятельность ООО «ТД «Мода-Центр» приведены в таблице 1.

Таблица 1

Ключевые цели, характеризующие деятельность ООО «ТД «Мода-Центр»

	Цели второго уровня	...
Цели первого уровня	Цели в области торгового сервиса	Цели по управлению персоналом
Рост рыночной доли	Рост удовлетворения потребителя продукцией	Рост мотивации труда
Рост количества клиентов	Сокращение некачественно оказанных торговых услуг	Высокая удовлетворенность персонала оплатой труда
Максимизация прибыли	Сокращение количества возвратов проданной продукции	Высокая удовлетворенность персонала соц.пакетом
Сокращение издержек	Сокращение количества брака	Рост расходов на обучение кадров

Рост качества услуг	Сокращение обслуживания по гарантии	Рост числа обученных работников
Рост выручки от реализации	Сокращение количества времени, потраченное на взаимодействие с клиентом	Рост квалификации персонала
Рост удовлетворенности клиентов	Рост количества сервисных программ	Рост показателей кадрового резерва
...	...	...

Таким образом, цели первого уровня ориентированы на закрепление лидирующих позиций ООО «ТД «Мода-Центр» на потребительском рынке модной одежды Архангельской области, цели второго и последующих уровней направлены на совершенствование функциональных областей деятельности компании.

Для определения целей функционирования ООО «ТД «Мода-Центр» рассмотрим иерархическую структуру «дерева целей» (см. рисунок 2).

1. Главная цель - эффективное функционирование ООО «ТД «Мода-Центр» приносящее компании добавленную стоимость

2.4.6.1.

Рост выручки от реализации

2.4.6.2. Сокращение материальных затрат на торговый процесс

2.4.6.3.

Рост заработной платы работников

2.4.6.4. Общая сумма налогов и сборов в бюджет

2.4.1.

Рост доли рынка на занимаемой территории

2.4.2.

Выполнение социальных обязательств

2.4.3.

Минимизация риска полученных доходов

2.4.4.

Соблюдение оптимума издержек

2.4.5.

Соблюдение оптимума основных фондов

2.4.6.

Рост прибыли

2.1. Общая производственно-торговая эффективность

2.2. Общая социально-экономическая эффективность

2.3. Общая организационно-информационная эффективность

2.4. Общая финансово-экономическая эффективность

2.4.6.4.1. Рост фонда оплаты труда персонала

2.4.6.4.2. Рост фонда премий и поощрений

Рис.2. Иерархическая структура фрагмента «дерева целей» ООО «ТД «Мода-Центр»

Иерархическая структура целей ООО «ТД «Мода-Центр» соответствует принципам «SMART». Он гласит, что цель должна быть конкретна (Specific), измерима (Measurable), достижима (Achievable), реалистична (Realistic) и определена во времени (Timed).

Система целей ООО «ТД «Мода-Центр» обладает признаками логистической системы: наличием потокового процесса и определенной системной целостностью. Основной целью ООО «ТД «Мода-Центр» является – эффективное

функционирование, приносящее компании добавленную стоимость.

Разработанная система определения целей эффективного функционирования ООО «ТД «Мода-Центр» и система критериев достижения поставленных целей позволяют повысить качество управленческих решений в процессе формирования и реализации проектов, обеспечивающих стабильность развития предприятия.

Организационная структура компании представлена на рис.3.

Как мы видим, данная организационная структура – линейно-функционального типа. В ней выделены шесть уровней управления: верхний занимает генеральный директор, второй уровень занимает Исполнительный директор, третий – коммерческий директор и руководители административно-управленческого аппарата Общества, четвертый уровень занимают начальники отделов, подразделений, пятый – управляющие магазинами, и нижний уровень занимают работники функциональных подразделений.

Приведенная структура наиболее оптимальна предприятия, так как ООО «ТД «Мода-Центр» относится к организациям с многочисленными подразделениями, и, соответственно, верхние эшелоны власти представлены несколькими уровнями, чтобы успешно разрабатывать и решать стратегические задачи, и осуществлять основные функции менеджмента (планирование, координацию, мотивацию). Кроме того, по этой же причине нет затруднений с движением информации по иерархической цепочке сверху-вниз, снизу-вверх, то есть решения принимаются оперативно и своевременно. Исполнители докладывают информацию непосредственно высшему руководству, вследствие чего не возникает сомнения в достоверности информации. Полное соответствие структуры управления супермаркета поставленным перед ним целям.

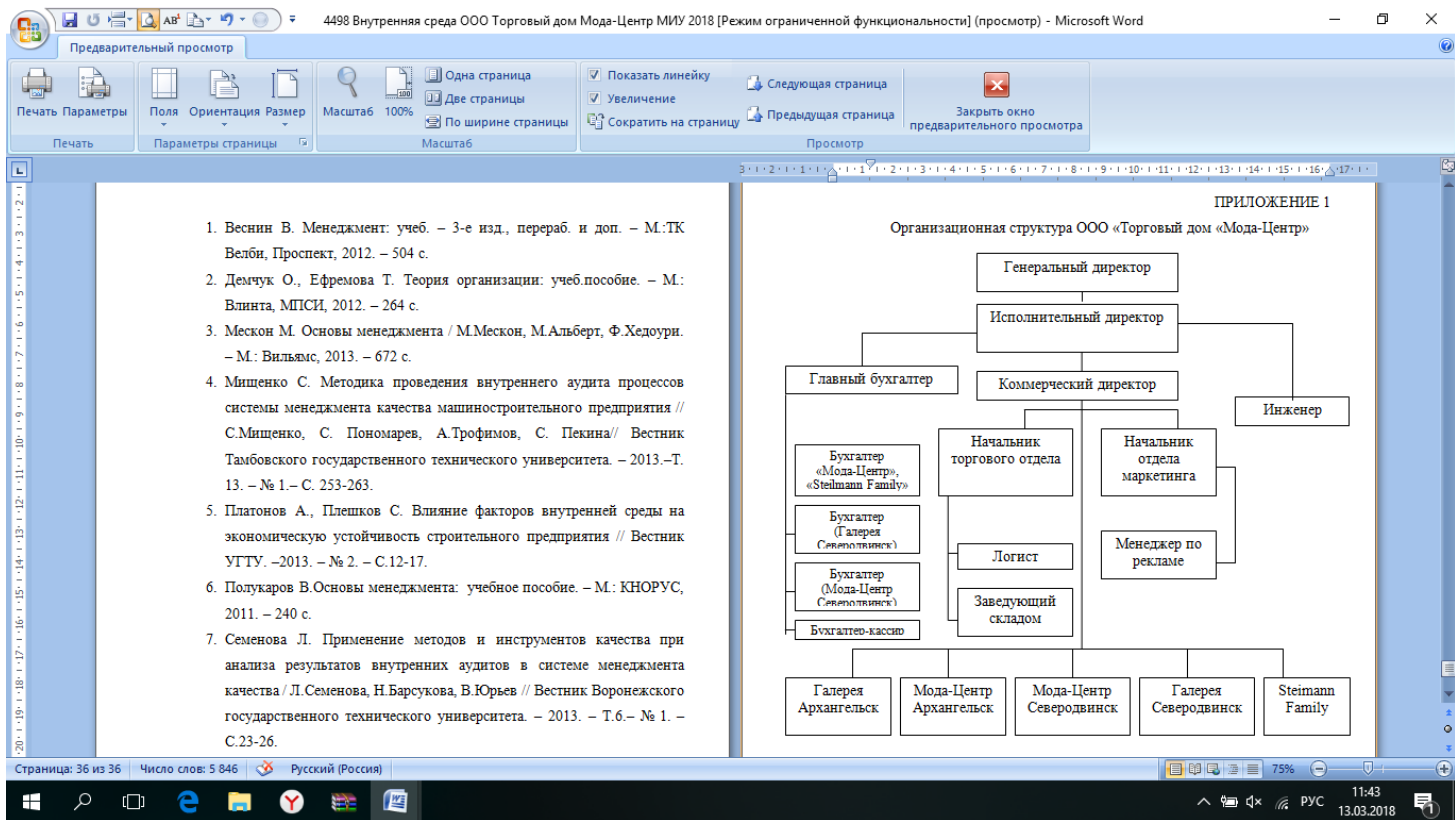


Рис.3. Организационная структура ООО «Торговый дом «Мода-Центр»

Генеральный Директор - определяет основные стратегические направления развития ООО «ТД «Мода-Центр».

Исполнительный Директор - отвечает за оперативную реализацию задач спускаемых генеральным директором. Он отвечает за подбор персонала, повышение квалификации работников и за их увольнение. Исполнительный Директор ООО «ТД «Мода-Центр» управляет тремя линиями (подразделениями) и их руководителями и одновременно руководителями по направлениям деятельности в целом.

К компетенции Исполнительного Директора относится:

- оперативное руководство работой ООО «ТД «Мода-Центр» в соответствии с его программами и планами;
- применение к работникам мер поощрения и наложение на них взысканий в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка;
- издает приказы на прием и увольнение работников и дает указания обязательные для исполнения всеми работниками и др.

В ООО «ТД «Мода-Центр» разработаны должностные инструкции, поэтому каждый сотрудник четко знает свои обязанности и полномочия.

В связи с большой ответственностью на предприятии хорошо отлажена система формализации. Еженедельно устраиваются отчетные собрания в отделах по поводу дисциплины и контроля, на которых можно внести свои предложения, поделится какими-то наблюдениями или опытом.

Характеристика магазинов компании представлена в таблице 2. За исключением «МЦ Галерея» в Архангельске все магазины размещены в торговых центрах, что оказывает значительное влияние на осуществление деятельности компанией.

Таблица 2

Характеристика магазинов ООО «Торговый Дом «Мода-Центр»

Название магазина	Торговая площадь, кв.м.	Представленные бренды	Штат
МЦ Галерея	120	Armani Collectioni; Versace Collectioni; Class Roberto Cavalli; Frankia Morello; Richmond X men;Laurel; Luisa Cerano.	управляющий магазином 1ед. администратор 1 ед. продавец – консультант 3 ед.
Мода-Центр (Архангельск)	160	GERRY WEBER; Apriori; Marc Aurel; Esy Comfort; Apanage; Bettu Barclay; Benvenuto; Stones; Brax.	управляющий магазином 1ед. администратор 2 ед. продавец – консультант 4 ед.



			управляющий магазином 1ед.
Steilmann Family 100		Steilmann; Passport; INCO; UNIQ	администратор 1 ед.
			продавец – консультант 4 ед.
Галерея (Северодвинск)	120	Luisa cerano; Apriori; Marc Aurel; Esy Comfort; Apanage; Lagerfeld; Benvenuto.	управляющий магазином 1ед. администратор 1 ед.
			продавец – консультант 3 ед.
Мода-Центр (Северодвинск)	165	Steilmann; GERRY WEBER; Passport; UNIQ; INCO;Kirsten; Stones; Brax.	управляющий магазином 1ед. администратор 1 ед.
			продавец – консультант 5 ед.

Отношения между сотрудниками в компании не только деловые. Многие сотрудники за время работы сдружились, что позволяет эффективнее осуществлять коммуникации по работе.

В организации существует, как и у других участников рынка, вертикальное и горизонтальное разделение труда. Вертикаль выстраивается от генерального директора до продавцов. Горизонтальное разделение определяется функциями по должности.

В своей деятельности компания использует современные информационные, маркетинговые технологии, которые позволяют стимулировать продажи и

координировать деятельность внутри компании.

Координация является функцией по упорядочению деятельности. Она призвана обеспечивать согласованность действий для успешного достижения цели. В ООО «Торговый Дом «Мода-Центр» эта функция реализуется в различных формах: уточнения функций; согласования целей и задач, планов и мероприятий. Она проявляется на всех стадиях процесса управления.

В ходе хозяйственной деятельности ООО «Торговый Дом «Мода-Центр» периодически возникают отклонения, которые вызываются, с одной стороны, изменениями ситуаций, с другой - недостатками в деятельности как персонала, так и руководства фирмы. В этой связи руководством применяются рычаги регулирования. Функция регулирования направлена на поддержание динамического равновесия системы в ходе обеспечения хозяйственной деятельности ООО «Торговый Дом «Мода-Центр». Регулирование призвано придать деятельности нормальный ход.

Результат коммуникационного воздействия на покупательский поток в процессе продаж магазинами сети выражается в его влиянии на объем и структуру исходящих от магазинов товарных и информационных потоков.

Налаживание коммуникаций с покупателем внутри магазина осуществляется формированием торговой среды сотрудниками магазина, средствами демонстрации, символов и других приемов позиционирования.

Система поддержки принятия решений в ООО «Торговый Дом «Мода-Центр» наиболее общем виде представляет собой совокупность управляющих воздействий, обеспечивающих на стадиях прогнозирования, планирования, учета, анализа, контроля использование и развитие потенциала (мощности) организации.

Кадровая политика ООО «Торговый Дом «Мода-Центр» основывается на нормативных и локальных документах предприятия:

- Трудовом кодексе;
- Уставе ООО «Торговый Дом «Мода-Центр»;
- Коллективном договоре на 2018-2020гг;
- Положение об организации по охране труда в ООО «Торговый Дом «Мода-Центр»;
- Положение о социальных программах;
- Положение о наградах;

- Положение о порядке предоставления путевок;
- Положение о предоставлении займов;
- Положение о премировании;
- Положение об оплате труда.

На данный момент ООО «Торговый Дом «Мода-Центр» имеет достаточное количество кадров.

Таблица 3

Социально-демографический состав «Венас» на начало года, чел.

Показатели	2017г	2018г
1. Общая численность работников, всего	59	65
В том числе:		
мужчины	33	34
женщины	26	31
2. Численность работников по возрастным группам:		
до 18 лет	2	4
18-30 лет	24	26
31 -40 лет	24	26
41-50 лет	9	9
51 -59 лет	0	0

60 лет и более	0	0
----------------	---	---

3. Численность руководящих кадров	7	7
-----------------------------------	---	---

Общая численность работников ООО «Торговый Дом «Мода-Центр» по состоянию 1 квартал 2018 года составляет 65 человек, из них 34 сотрудников мужчины, 31 - женщины.

Таблица 4

Анализ текучести кадров в ООО «Торговый Дом «Мода-Центр»

Показатели	Изменение		
	2016г	2017г	(+/-)
Состояло по списку на начало года, чел.	62	59	-3
Принято, чел.	7	14	+7
Выбыло с предприятия,	10	8	-2
по собственному желанию	10	8	-2
за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
Состояло на конец года, чел.	59	65	+6

Среднесписочная численность персонала за последний год увеличилась на 3 сотрудника. Подготовка, переподготовка, повышение квалификации персонала, необходимые для качественного выполнения трудовых обязанностей, осуществляются в соответствии с ежегодным планом подготовки кадров.

Таблица 5

Оплата труда работников ООО «Торговый Дом «Мода-Центр»

Показатели	2015г	2016г	2017г
1 . Годовой ФОТ (включая премиальный фонд), рублей	14585376	14018400	15912000
2. Среднемесячный доход сотрудника (включая социальные отчисления), руб.	19604	19800	20400

Для поддержания и развития корпоративной культуры ООО «Торговый Дом «Мода-Центр» проводится целенаправленная работа с персоналом, объединяющая различные формы кадровой работы и имеющая своей целью формирование сплоченного, ответственного и высокопроизводительного трудового коллектива для увеличения возможностей организации адекватно реагировать на меняющиеся требования рынка сбыта, внешней среды.

Приоритетные направления развития, кадровой политики и корпоративной культуры ООО «Торговый Дом «Мода-Центр» в 2017 году были:

- обеспечение Общества персоналом для бесперебойной работы предприятия в необходимом количестве, соответствующем по уровню образования и по подготовке занимаемым должностям;
- привлечение к работе в Обществе работников, соответствующих современным требованиям к персоналу, и удержание наиболее ценных для предприятия кадров. Работа по подбору кадров ведется по следующим направлениям: из предприятий торговли; из высших учебных заведений; из работающего персонала Общества, исходя из опыта работы, образования, соответствующей квалификации;
- Адаптация принятого персонала к работе и трудовому коллективу; (разработана программа адаптации, в которой закреплены нормы и правила поведения сотрудников компании);
- Формирование идеологии мышления, способствующей более быстрой и легкой адаптации к нововведениям;

- Создание системы мотивации и оценки деятельности персонала, предусматривающей прямую связь между вознаграждением и результатами работы с использованием объективных показателей оценки деятельности.
- Осуществление комплекса мер, направленных на повышение производительности труда персонала, в том числе за счет разработки и реализации программы профессионального обучения и развития.

Чтобы дать оценку развития маркетинга на предприятии обратимся к данным маркетингового бюджета компании. Маркетинговый бюджет на следующий год в компании формируется и утверждается в декабре. В структуре маркетингового бюджета наибольшие затраты приходятся на рекламу. Стратегия и тактика в области рекламы ООО «Торговый Дом «Мода-Центр» основана на использовании активной рекламной политики компании. Рекламная компания ООО «Торговый Дом «Мода-Центр» как правило направлена на привлечение новых клиентов. Для поддержания уже работающих с компанией клиентов используют несколько другие, более разнообразные методы стимулирования продаж (сувенирная продукция, скидки). Бюджет маркетинга ООО «Торговый Дом «Мода-Центр» на 2018 год представлен в таблице 6.

Таблица 6

Бюджет маркетинга ООО «Торговый Дом «Мода-Центр», тыс.руб.

Метод продвижения	Бюджет, тыс.руб.				
	1кв.	2кв.	3кв.	4кв.	2018 год
Реклама по телевидению	358	436	522	622	1938
Наружная реклама	142	180	225	225	772
Печать, СМИ	60	60	60	60	240
Сувенирная продукция	58	62	66	68	254

Организация массовых мероприятий	50	50	50	50	200
Сайт, интернет магазин	24	24	26	26	100
Итого	692	812	949	1051	3504

В течение последних лет рекламные кампании можно охарактеризовать как эффективные, они четко направлены на потенциальных клиентов и приводят к значительному росту объема продаж.

Далее, дадим оценку состояния финансовых ресурсов компании. В 2017 году в компании наблюдалось падение продаж, что собственно не было удивительным при сложившейся экономической ситуации. При этом сократились и поставки товара в магазины. В частности, на 1 сентября 2017 в магазины компании было поставлено товара почти на 10 млн. рублей меньше, чем за аналогичный период 2016 года.

С декабря 2016 по июнь 2017 компания работала на собственных оборотных средствах, погашая ранее взятые на себя кредитные обязательства, которые были направлены в 2015 году на открытие и отделку новых магазинов (в 2015 году было открыто три магазина и один полностью переоборудован). Объем инвестиций составил порядка 8 млн. рублей. В 2016 году, высокий курс евро к рублю, компания столкнулась с нехваткой оборотных средств, т.к. при общем заказе товара сезона осень/зима 2016 на сумму 600 000 евро в 2016 году для выкупа товара нужно было 22,8 млн. рублей, а в 2017 году – 28,5 млн. рублей. В то же время обороты компании остались на прежнем уровне. В связи с этим, для пополнения оборотных средств, компании понадобилось взять на себя новые кредитные обязательства.

Анализ бухгалтерского баланса ООО «Торговый дом «Мода-Центр» показал следующее. Внеоборотные активы компании снизились на 580 тыс. рублей. Оборотные активы сократились в основном из-за уменьшения закупок, соответственно сократилась статья «готовая продукция». Общее сокращение оборотных активов составило на 4 995 тыс. руб. Год компания закрыла с убытком в 626 тыс. рублей. Анализируемый объект избавился от долгосрочных кредитных обязательств, при этом краткосрочные займы и кредиты снизились незначительно – на 1 млн. руб.

Расчет основных коэффициентов показал, что отрицательные значения имеют коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками, коэффициент финансовой устойчивости, коэффициент обеспеченности собственными средствами. Коэффициент абсолютной ликвидности составил:

$$K_{a.l.} = (1+0) / (9000+1786+0) = 0,000093 (1).$$

Общеизвестно, что нормальные показатели этого коэффициента составляют 0,1-0,7.

Следовательно, общество с ограниченной ответственностью является убыточным предприятием. Ни один из финансовых показателей нельзя признать удовлетворительным.

ООО «Торговый дом «Мода-Центр» является одной из немногих торговых фирм в Архангельске и Северодвинске, которые уделяют большое внимание маркетинговым мероприятиям. В настоящий момент, как было указано выше, компания имеет начальника отдела маркетинга, в подчинении которого находится менеджер по рекламе. За последние годы это позволило систематизировать всю маркетинговую информацию в компании, организовать собственными силами исследовательское направление, а также сократить издержки на привлечение внешних консультантов. О качестве проводимых исследований судить не беремся, но в этом отношении, как говорится, «нет предела совершенству». Понимая это, руководство компании постоянно организует мероприятия по обучению персонала различным вопросам ведения бизнеса и маркетинга.

Марки, представленные в магазинах компании, поставляются напрямую из Германии. Для этого дважды в год происходит заказ одежды на специализированных выставках, которые проходят в различных городах Германии (Дюссельдорф, Берлин и т.д.).

У магазинов постоянно растет клиентская база, при этом проводится постоянная работа по поддержанию лояльности существующих клиентов и привлечению новых. Отслеживаются компанией пожелания постоянных клиентов в плане фасонов/марок, ценового уровня. Все это позволяет повысить уровень лояльности. В частности, в 2017 году во всех магазинах (не берем оценки по магазину «Steilmann Family») увеличился процент совершения покупок постоянными клиентами. Стимулированию повторных закупок способствует также разработанная компанией дисконтная программа. Данная программа работает во всех магазинах и основана на принципе увеличения суммы покупок во всех



магазинов. Таким образом, заложен кумулятивно-нарастающий принцип скидок. С момента накопления клиентов суммы в 4000 руб. ему выдается дисконтная карта. С уровня в 5000 руб. клиент получает право на 3% скидку во всех магазинах компании. Переход на 5%-ный уровень скидки начинается с 10000 руб. Далее по нарастающей:

1. от 20000 руб. – 10%;
2. от 60000 руб.– 13 %
3. от 100000 руб. – «золотая карта».

Принцип накопительной системы дисконтной программы, на наш взгляд, является справедливым, особенно в ситуации, когда потребители привыкают к скидкам. Однако получение скидки в 13% достаточно затруднительно для покупателей, если учесть, насколько быстро предоставлена возможность получения скидки в 10%. Возможно, в связи с адаптацией к условиям внешней среды, потребуется пересмотр дисконтной программы, например, скидку в 13% можно было предоставить от 40 000 руб., а с 60000 руб. поставить уровень в 15%. Но это лишь предложения с точки зрения структуры скидок, их точный размер и уровень предоставления должны быть рассчитаны на основе показателей продаж прошлого года.

Если попытаться выделить сильные и слабые стороны внутренней среды организации, то можно выделить следующее:

1) Сильные стороны: опыт присутствия на рынке, устоявшаяся организационная структура, развитая организационная культура, наличие фирменного стиля, доступ к кредитным ресурсам, высококвалифицированные специалисты, конкретные и достижимые цели.

2) Слабые стороны: отсутствие собственных торговых площадей, отсутствие финансовой устойчивости, недостаточно проработанная маркетинговая политика.

Проведенный анализ внутренней среды показал, что, несмотря на наличие положительных тенденций в деятельности компании, определенные «пробелы» существуют и связаны с использованием управленческой и маркетинговой методологии. Для использования существующих методик не требуется какой-то глобальной перестройки системы, но нужно понимать, что принимаемое управленческое решение должно носить объективный экономический характер, а не приниматься интуитивно.

Приоритеты дальнейшего развития Компании сформулированы в докладе Генерального директора ООО «Торговый дом «Мода-Центр» на тему «Основные положения корпоративной стратегии на период до 2020 года»:

- повышение производительности труда: «Производительность труда должна стать основной ценностью и основной философией, по которой каждый из менеджеров Компании обязан принимать решения в своей повседневной деятельности»;
- повышение уровня системы управления персоналом;
- переход на новый технологический уровень;
- внедрение передовых розничных технологий;
- автоматизация ООО «Торговый дом «Мода-Центр» (выбор IT-решения для поддержки изменений);
- повышение эффективности бизнеса ООО «Торговый дом «Мода-Центр»;
- повышение продаж;
- повышение эффективности системы логистики: «Логистика несет в себе основу будущих серьезных масштабных экономий ресурсов, в том числе и в области производительности труда»;
- повышение конкурентоспособности предложения:

### **3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «МОДА-ЦЕНТР»**

В качестве рекомендаций по обеспечению эффективности внутренней среды ООО «Торговый дом «Мода-Центр» могут быть определены следующие направления развития организации:

1. повышение качества обслуживания покупателей (уровня сервиса);
2. максимально эффективное управление ассортиментом товаров;
3. Совершенствование ценовой политики;
4. Обучение сотрудников.

Развитие качества обслуживания покупателей:

1. Повышение качества обслуживания потребителя персоналом;
2. Развитие консультирования по категориям товаров;
3. Навигация категорий и визуальные указатели спецпредложений в магазинах.

Мероприятия, направленные на максимально эффективное управление ассортиментом товаров:

1. Совершенствование системы категорийного управления, как основы ассортиментной политики;
2. Упор на развитие категорий брендов занимающих наибольший объем эфирного времени на ТВ по количеству рекламы;
3. Развитие дополнительных «интересных» категорий товаров.

Рост конкурентоспособности продукции может быть обеспечен за счет одновременного совершенствования ценовой политики и повышения качества обслуживания покупателей.

Совершенствование ценовой политики может быть осуществлено за счет оптимизации затрат предприятия. Также планируется повысить гибкость ценообразования путем разработки ряда специальных предложений для крупных оптовых покупателей и государственных учреждений.

В настоящее время на предприятии менеджмент характеризуется невысокой эффективностью. Поэтому одним из ключевых элементов модели повышения конкурентоспособности ООО «Торговый дом «Мода-Центр» могут быть разработаны мероприятия по повышению эффективности менеджмента на предприятии и улучшению его внутренней корпоративной культуры.

Штат в настоящий момент включает в себя сотрудников различного возраста и разных по уровню квалификации. Для повышения эффективности политики сбыта продукции на предприятии предлагается обновить состав сотрудников. Для этого может быть проведена внеплановая аттестация сотрудников по определению их уровня квалификации с учетом современных требований к знаниям в области торговой деятельности. Сотрудники, прошедшие аттестацию с наихудшими результатами (около 50 процентов от общей численности сотрудников), должны быть переведены на работу в другие подразделения предприятия либо сокращены. Высвобожденные вакансии могут быть заполнены за счет приема новых сотрудников по результатам собеседования с претендентами.

После обновления состава, возможно, предпринять мероприятия по повышению квалификации сотрудников и сплочению сформированной команды. Направление сотрудников на выездную учебу и проведение семинаров-тренингов на предприятии обеспечит повышение квалификации сотрудников и менеджеров высшего звена. Также возможно регулярное проведение тренингов по формированию и укреплению корпоративной культуры на предприятии.

Повышение эффективности системы менеджмента также будет достигнуто за счет ужесточения технологического контроля качества торгового обслуживания в ООО «Торговый дом «Мода-Центр».

В настоящее время особо остро проявляется возрастание влияния качества обслуживания на показатель объема розничного товарооборота. В основу может быть предложен состав мероприятий по повышению качества обслуживания в ООО «Торговый дом «Мода-Центр», включающий:

- качественные и количественные изменения товарных фондов;
- изменение численности работников ООО «Торговый дом «Мода-Центр», организации и производительности их труда;
- изменение использования основных средств и оценка вклада этих мероприятий в показатель розничного товарооборота.

Для обеспечения сбыта продукции можно принять участие в тендерах на получение государственного и муниципального заказа на поставку продукции в государственные и муниципальные учреждения такие, как учреждения культуры, театра и кинематографа, при государственных и муниципальных учреждениях.

Кроме того, может быть проведена дополнительная рекламная акция, направленная на привлечение большего числа розничных покупателей.

Дополнительная реклама способна также положительно повлиять на потребительские предпочтения, повысив лояльность к продукции предприятия.

Применение прямых методов управления внутренней средой предприятия повлечет за собой косвенное благоприятное изменение таких факторов как имидж предприятия, его финансовое состояние и рентабельность продаж.

Совершенствование маркетинговой деятельности по продвижению продаж планируется, в первую очередь, за счет поиска новых деловых контактов с целью формирования устойчивых каналов сбыта.

Существенно повысить эффективность основной деятельности может проведение дополнительной рекламной кампании, направленной на привлечение большего числа розничных покупателей.

Дополнительная реклама способна также положительно повлиять на потребительские предпочтения, повысив лояльность к продукции предприятия.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В процессе написания курсовой работы было выяснено, что под внутренними переменными организации следует понимать ее основные элементы внутренней среды, к которым относятся: цель, задачи, технология, организационная структура, ресурсы.

Анализ внутренней среды организации необходимо проводить для того, чтобы координировать деятельность организации, а также понимать, насколько возможна реализация стратегических планов

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли предприятие внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называют управленческим обследованием. Для целей стратегического планирования в обследование рекомендуется включить пять функциональных зон - маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), производство, персонал, а также организационную культуру и имидж предприятия.

Объектом исследования стало ООО «Торговый дом «Мода-Центр», которое занимается продажей одежды ведущих брендов на рынке Архангельска и Северодвинска. Компания существует на рынке более 20 лет и демонстрирует активный рост. Анализ деятельности «Мода-Центр» показал следующее:

1. ООО «Торговый дом «Мода-Центр» испытывает определенные трудности, которые связаны с общей экономической ситуацией в стране и за рубежом. За последний год в магазинах компании заметно снизился товарооборот, особенно, в магазинах, ориентированных на средний ценовой сегмент;

2. Компания нуждается в пересмотре своего отношения к стратегическому управлению и системе стратегического контроля, что сказывается на всех сферах деятельности;
3. Маркетинговые исследования проводятся в недостаточной мере, что в первую очередь ограничивает компанию в данных об изменениях на рынке и вынуждает принимать интуитивные управленческие решения.

Состояние внутренней среды нельзя признать удовлетворительным, поэтому, пока есть для этого возможности, компании следует внести определенные коррективы. В частности, следует оптимизировать деятельность по управлению продажами, управлению персоналом, стимулировать объемы сбыта, чтобы привести финансовые показатели к необходимым нормальным показателям.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

Веснин В. Менеджмент: учеб. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Проспект, 2015. – 504 с.

Демчук О., Ефремова Т. Теория организации: учеб. пособие. – М.: Влинта, МПСИ, 2016. – 264 с.

Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2016. – 672 с.

Мищенко С. Методика проведения внутреннего аудита процессов системы менеджмента качества машиностроительного предприятия // С. Мищенко, С. Пономарев, А. Трофимов, С. Пекина // Вестник Тамбовского государственного технического университета. – 2016. – Т. 13. – № 1. – С. 253-263.

Платонов А., Плешков С. Влияние факторов внутренней среды на экономическую устойчивость строительного предприятия // Вестник УГТУ. – 2016. – № 2. – С. 12-17.

Полукаров В. Основы менеджмента: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2015. – 240 с.

1. Портер М. Конкурентная стратегия / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 700 с.

Семенова Л. Применение методов и инструментов качества при анализа результатов внутренних аудитов в системе менеджмента качества / Л. Семенова,

Н.Барсукова, В.Юрьев // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2016. – Т.6.– № 1. – С.23-26.

Скрипкина А. Методы анализа внешней и внутренней среды в разработке стратегии ВУЗа// Культурная жизнь Юга России. – 2016. – № 1. – С.48-52.

1. Уткин Э.А. Стратегическое планирование./ Учебник под ред. Э.А. Уткина. - СПб.: Вектор, 2014. – 412с.
2. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М., 2013. – 614с.
3. Философова Т.Г. Менеджмент / Т.Г. Философова. – М.:ПрофПресс, 2016. – 339с..
4. Чкалова О. В. Торговое предприятие: учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2015. – 218с.

Волкова Л. Стратегический анализ: [Электронный ресурс]. (<http://market.narod.ru/StrAn.html>). Дата обращения 07.03.2018г.

SNW-анализ: [Электронный ресурс]. (<http://ru.wikipedia.org/wiki/SNW>). Дата обращения 07.03.2018г.

1. Веснин В. Менеджмент: учеб. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.:ТК Велби, Проспект, 2015. – С.193. [↑](#)
2. Мескон М. Основы менеджмента / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. – М.: Вильямс, 2016. – С.60 [↑](#)
3. Там же. [↑](#)
4. Демчук О., Ефремова Т. Теория организации: учеб.пособие. – М.: Влинта, МПСИ, 2015. –С.77. [↑](#)
5. Мескон М. Основы менеджмента / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. – М.: Вильямс, 2016. – С.61. [↑](#)
6. Веснин В. Менеджмент: учеб. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.:ТК Велби, Проспект, 2015. – С.196. [↑](#)

7. Веснин В. Менеджмент: учеб. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Проспект, 2015. – С.196. [↑](#)
8. Платонов А., Плешков С. Влияние факторов внутренней среды на экономическую устойчивость строительного предприятия // Вестник УГТУ. –2016. – № 2. – С.12. [↑](#)
9. SNW-анализ:[Электронный ресурс]. (<http://ru.wikipedia.org/wiki/SNW>). Дата обращения 07.03.2018г. [↑](#)
10. Волкова Л. Стратегический анализ: [Электронный ресурс]. (<http://market.narod.ru/StrAn.html>). Дата обращения 07.03.2018г. [↑](#)
11. Мищенко С. Методика проведения внутреннего аудита процессов системы менеджмента качества машиностроительного предприятия // С.Мищенко, С. Пономарев, А.Трофимов, С. Пекина// Вестник Тамбовского государственного технического университета. – 2016.–Т. 13. – № 1.– С. 255. [↑](#)