

## **Содержание:**

### **Ведение.**

Рыночные отношения в нашей стране на протяжении всей ее истории вплоть до сегодняшнего дня были развиты очень слабо. Таким образом, необходимых предпосылок для развития теории и практики менеджмента в том его виде, который мы рассматриваем, в России не было.

Однако свои первые шаги российские ученые и специалисты сделали в области менеджмента задолго до Ф.Тейлора. В 1860- 1870 гг. сотрудники Московского высшего технического училища разработали методику рационализации трудовых движений, которая в 1873г. получила «Медаль преуспения» на Всемирной торговой выставке в Вене.

Эту методику сразу же стали активно внедрять у себя английские промышленники.

С 1908 г. в России начали выходить сборники переводов работ зарубежных специалистов в области менеджмента.

Наиболее плодотворными в развитии отечественной управленческой мысли были годы НЭПа, когда обозначились две основные группы концепций управления: организационно-технические и социальные. В 70-ые годы в СССР сформировалась идея комплексного подхода к управлению и концепция хозяйственного механизма как единства организационной, экономической, технической и социальной систем управления.

В течении 80-х годов в СССР осуществлялась разработка, апробация и внедрение стандартов по комплексной системе управления качеством. Система управления качеством состояла из государственных стандартов, отраслевых и стандартов предприятия.

Отправной точкой начала развития негосударственного сектора экономики в СССР стало принятие в 1988 году Закона «О кооперации в СССР» и Закона РСФСР от 25.12.95г. «О предприятиях и предпринимательской деятельности».

С принятием этих законов началась эпоха предпринимательства, в СССР появились кооперативы и малые предприятия. Экономика страны ощутила острую нехватку

специалистов с экономическим образованием и управленцев новой формации, способных ориентироваться и принимать решения в период перехода ее к рыночным условиям.

С 1988г. начался этап формирования экономики страны. Наши ученые и специалисты в области экономики и промышленности начали изучать и адаптировать мировую науку и практику хозяйствования в рыночных условиях к российской действительности.

Этот этап можно охарактеризовать как этап признания и развития в России менеджмента как предмета изучения и как области человеческой деятельности в процессе производства товаров и услуг.

Существенен вклад отечественных ученых в науку управления. В XIX в. В.А. Гольцев разработал ряд методологических вопросов будущей науки управления, отношений между управляющими и управляемыми.

В XX в. И.М. Бурдянский, Н.А. Витке, А.К. Гастев и др. стали основоположниками отечественной теории НОТ и экономии времени, изучали и анализировали трудовые и управленческие операции, разрабатывали разнообразные методы нормирования труда.

Н.А.Вознесенский, С.Г.Струмилин обосновали экономическую концепцию управления, рассматривали управление как единую систему, состоящую из планирования, стимулирования, организации рациональной структуры, показывали на практике эффективные способы организации народного хозяйства.

В ходе реформ в России произошли коренные изменения во всех областях жизни и общества, в том числе и в сфере экономики. Особенно важны преобразования в различных сферах управления, поскольку меняется социально-экономическая система, возникают новые требования к управлению предприятиями, обусловленные рыночными отношениями. Грамотное квалифицированное управление (менеджмент)- это основа успешной работы предприятий.

С точки зрения менеджмента, в настоящий момент в России можно выделить три подхода к его пониманию и применению.

1 подход: основан на интуиции и смекалке предпринимателей . большая часть руководителей этих компаний в прежней своей жизни были учителями, программистами, инженерами, врачами. Эти руководители не изучали теорию и

практику менеджмента, поэтому принимают управленческие решения исходя из собственной интуиции и смекалки.

2 подход представлен западными фирмами, работающими на российском рынке. Это попытка адаптации западного менеджмента к российским условиям.

3 подход: «советский» менеджмент, которого придерживаются большинство руководителей крупных российских предприятий, руководивших и в советское время. Данный подход основан на концепции производства ради производства.

Современная национальная концепция управления фактически отсутствует.

В России есть особенности, связанные с менталитетом российских предпринимателей и их персонала. Многие зависят от национальных особенностей районов и территорий России - управление предприятиями в Калмыкии или на Северном Кавказе существенно отличается от Санкт-Петербурга или Москвы. Управление в России определяется уровнем развития бизнеса. Преуспевшие на рынке предприятия имеют свои приемы управления.

В современном менеджменте подчеркивается значение систем знаний, позволяющих не только своевременно и качественно управлять текущими делами, но и прогнозировать развитие событий и в соответствии с этим разрабатывать стратегию, рыночную политику предприятия, служащих опорой при постановке задач и при осуществлении управленческой практики.

Именно в этой связи одной из самых острых проблем в России стало обеспечение качества менеджмента, высокого уровня квалификации менеджеров.

Кроме того, для современных условий России целесообразны не только фундаментальная подготовка и переподготовка кадров, но разработка и практическая реализация специальных антикризисных программ, позволяющих во многих случаях не доводить дело до банкротства.

Таким образом, отечественный научный менеджмент находится в стадии становления. Аккумулируя в себе достижения российских и зарубежных школ менеджмента, он ищет пути адаптации к специфическим условиям современного российского общества, его экономике, культурным нормам, традициям.

Торговля является важнейшей отраслью экономики страны, состояние и эффективность функционирования которой непосредственно влияют как на уровень жизни населения, так и на развитие производства потребительских

товаров. По размеру налоговых поступлений в федеральный бюджет торговля занимает второе место среди основных отраслей экономики. В 2010 году ожидается рост оборота розничной торговли в размере 2,1% по сравнению с предыдущим годом, в 2011 году - рост на 3,2%. В 2012 году также, согласно прогнозу, будет такой же рост, как и в 2011 году, - на 3,2%.

## **Раздел 1.**

### **Характеристика ООО.**

1. Полное название фирмы: ООО "Зоотовары А-Я" (Общество с ограниченной ответственностью "Зоотовары А-Я").
2. Вид деятельности: розничная торговля (корма для животных и сопутствующие товары).
3. История образования: наш магазин открылся 1 июня 2007 года. На открытие магазина мы взяли кредит 4.800.000руб. на 2 года под 10% годовых.
4. Жизненный цикл организации: на данный период общество находится на стадии роста. Рост

Создание

2007 2020

5. Размер организации: малое
6. территориальное размещение фирмы: юридический и фактический адрес совпадают: 123182, г. Москва, ул. Щукинская, д.42 ТРК "Щука"
7. Характеристика типа организационной структуры управления: иерархический тип. Наиболее полную формулировку этих принципов дал немецкий социолог Макс Вебер (концепция рациональной бюрократии):

-принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;

-вытекающий из него принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;

-принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям; принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;

-вытекающий из него принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;

-принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

#### 8. Сильные и слабые стороны менеджмента:

Сильные стороны

Кадры

Использование стимулов для мотивирования выполнения работы

Организация общего управления

Организационная структура

Квалификация, способности и интересы высшего руководства

Производство

Стоимость товара и его доступность, отношения с поставщиками

Система контроля запасов

Слабые стороны

Текучесть кадров и прогулы (продавцов)

Организационный климат

Маркетинг

Номенклатура товаров (услуг) и потенциал расширения

Организация сбыта: знание покупателей

Финансы и учет

Возможность привлечения краткосрочного капитала

Возможность привлечения долгосрочного капитала

Эффективный контроль за издержками, возможность снижения издержек

Система учета издержек, составления бюджета и планирования прибыли

## **Раздел 2.**

### **Анализ внешней среды.**

Наименование фактора.	Степень значимости.	Характеристика воздействия.
-----------------------	---------------------	-----------------------------

Факторы прямого воздействия:

- поставщики: материалы		Организация зависит от непрерывного потока товара.
капитал	Высокая	Для роста и процветания фирмы нужен капитал.
трудовые ресурсы		Для непрерывного и эффективного трудового процесса.
-законы и государственные органы:		Определяют как организация должна вести финансовую и бухгалтерскую отчётность.
гос-ые органы законодательство местных органов управления	Высокая	Требуют приобретение лицензии, ограничивают возможности выбора места для ведения дела, облагают организации налогами.
-потребители	Высокая	Потребители, решая, какие товары для них желательны и по какой цене определяют для организации почти всё, относящееся к результатам её деятельности.
-конкуренты	Высокая	Ведётся конкурентная борьба, например, за трудовые ресурсы.

Факторы косвенного  
воздействия:

-технология	Низкая	Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно продать, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.
-состояние экономики	Низкая	Руководство должно уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики.

Основным нашим конкурентом является зоомагазин “Солёный пёс”, расположенный по адресу улица Маршала Катукова, д.18. Наше преимущество перед этим зоомагазином заключается в выгодном месторасположении (рядом с выходом из метро), поэтому пропускная способность в нашем магазине, гораздо больше, чем в “Солёном псе”.

### Раздел 3.

#### Анализ внутренней среды.

Функциональная подсистема	Роль в бизнес-процессе	Характеристика функций
производство		
персонал		
организация и управление	Неотъемлемая роль в бизнес-процессе	Описание функций даны ниже
маркетинг		



финансы и учёт

Характеристика функций.

Производство.

**Процесс закупки товара:** менеджер-администратор составляет заказ по каталогу и звонит представителю от фирмы поставщика и диктует заказ, фиксируя при этом часовой интервал прибытия машины.

**Хранение:** основная часть товара находится на витринах магазина, часть товара на складе.

**Контроль запасов:** ведётся менеджером-администратором с помощью компьютерной программы “Рарус-розничная торговля”, с помощью которой можно посмотреть остатки товара в любое время.

**Организация торгового и технологического процессов в магазине:**

Поступление товаров

Разгрузка транспортных средств

Доставка товара в зону приёмки

Приёмка товаров по количеству и качеству

Доставка товаров в торговый зал

Выкладка товаров продавцом

Отборка товаров покупателями

Доставка товара к кассе

Обслуживание

покупателей

Расчёт за отобранные товары

Организация торгового и технологического процессов в магазине

1. В магазине разгрузку транспортных средств производит грузчик или водитель, который доставил товар.
2. Приемка по количеству необходима для установления соответствия наименования, сорта, цены товаров, а также их количества данным сопроводительных документов.
3. После разгрузки и приемки товар доставляется непосредственно в торговый зал.
4. Размещение и выкладка товаров в торговом зале влияет на уровень торгового обслуживания и эффективность работы магазина. Товары, имеющие одинаковое значение располагаются в одном месте для того, что было удобнее сориентироваться покупателю и продавцу. Новые товары выкладываются на видных местах, а товары, обладающие, низким спросом выкладываются с товарами, имеющими повышенный спрос.
5. Завершающей стадией торгово-технологического процесса являются *операции, связанные с обслуживанием покупателей*. Они являются наиболее важной частью торгово-технологического процесса в магазине. На этой его стадии многое зависит от профессионализма работников магазина, от их умения помочь покупателю в выборе необходимых товаров, быстро и качественно обслужить его.



## ***Поставщики:***

ООО “Фирма Мишель и К” (поставляют корма для животных и сопутствующие им товары), фирма расположена по адресу Ярославский пр-д д. 9а, преимущества: предоставляет магазину 8% скидку, привозит товар в договорённое время; недостатки: машину разгружает наш грузчик.

ООО “Дрегер” (Марс: корма для кошек и собак: sheba, PERFECT FIT, kitekat, Whiskas, Pedigree, Charri; наполнитель Catsan), преимущества: предоставляет магазину 8% скидку, машину разгружает их грузчик; недостатки: машина приходит в течение рабочего дня. Предполагаемые изменения: планируем увеличить скидку до 12%.



ООО “Альпинтех” (Тит-бит: лакомства для животных), фирма расположена по адресу: Московская область, Дмитровский район, г. Яхрома, ул. Троицкая, д.1, преимущества: фирма предоставляет 5% скидку, привозит товар в договорённое время, машину разгружает их грузчик.

ООО “Раритет” (Hills: корма для кошек и собак), преимущества: предоставляет магазину 8% скидку, привозит товар в договорённое время, машину разгружает их грузчик.

ООО “Рускан Дистрибьюшн” (Royal Canin: корма для кошек и собак), фирма расположена по адресу: 143400 Московская обл., г. Красногорск, Ильинское шоссе, предоставляет магазину 10% скидку, привозит товар в договорённое время, машину разгружает их грузчик.



Персонал.

Режим работы ООО “Зоотовары А-Я” с 10.00 до 22.00 часов. Весь персонал составляет 10 человек. На фирму принимаются работники с испытательным сроком 1 месяц. При приёме на работу каждого сотрудника организации знакомят с размером заработной платы. Также каждый работник ознакомлен с условиями увольнения (за прогул, за невыполнение своих обязанностей, за нарушение трудового режима и т.д.).

На предприятие работает следующий персонал: ген. директор предприятия, директор, менеджер-администратор, бухгалтер, продавцы-кассиры, грузчик и уборщица. Каждый из них выполняют свои обязанности.

Весь персонал розничного предприятия можно подразделяют на три категории:

**Управленческий персонал** – состоит из работников, обеспечивающих управление трудовым процессом.

*Директор* - руководит предприятием, занимается подбором кадров и организует повышение их квалификации, обеспечивает охрану труда, технику безопасности и пожарную безопасность. Ему же подчинены службы, занимающиеся вопросами труда и заработной платы, бухгалтерского учета и финансов. Следит за соблюдением правил продажи товаров.

*Менеджер-администратор* - высокообразованный специалист, управляющий магазином и персоналом, со знанием программы Парус - розничная торговля, в его ведении находятся вопросы организации технологических операций и хозяйственного обслуживания. Следит за поддержанием товарных запасов на определенном уровне, составляет заявки на завоз товаров, принимает товар по количеству и качеству, обеспечивает сохранность товарно-материальных ценностей. Участвует в формировании ассортимента реализуемых товаров, управляет персоналом.

*Бухгалтер* – осуществляет финансово-хозяйственные операции на предприятии. Проверяет товарные отчеты, производит начисление заработной платы работникам предприятия, ведет учет кассовых операций и денежных средств на расчетном счете. Ведет учет доходов и расходов предприятия, осуществляет начисления налогов и перечисления их в бюджет. Формирует журналы-ордера для составления бухгалтерского баланса. Ведет учет основных средств и сдает все необходимые отчеты в налоговые органы.

**Основной персонал** - это продавцы, т. е. работники, занятые обслуживанием покупателей в торговом зале.

*Продавец-кассир* - в его обязанности входит подготовка и уборка рабочего места, подготовка товаров к продаже, обслуживание покупателей и т. д. Готовит рабочее место к выполнению расчетных операций (проверяет исправность контрольно-кассовой машины, получает разменную монету и т. д.), выполняет расчетные операции с покупателями, осуществляет сдачу выручки и т. д. Приемка товаров по

количеству, оформление витрин, подготовка товаров к продаже. Должен следить за частотой пополнения товара с учетом покупательского спроса, знать ассортимент и особенности пищевой ценности товара. Каждый день в магазине работают двое продавцов-кассиров с 10:00 до 22:00 без перерыва на обед. График работы продавцов два через два. Заработная плата продавцов 1000 руб. в день + если продавец сдаёт высокие выручки, ему даётся премия. Образование продавцов должно быть не ниже среднего.

**Вспомогательный персонал** - обеспечивает обслуживание основного персонала, а также поддерживает магазин в надлежащем санитарно-гигиеническом состоянии.

*Грузчик* - осуществляет разгрузку поступающих товаров.

*Уборщица* - поддерживает магазин в санитарно-гигиеническом состоянии. 2 раза в неделю моет полы, протирает витрины и моет административно-бытовые помещения, выносит мусор и др.

Организация и управление.

Характер собственности: частная

Общество с ограниченной ответственностью. *Участники*: участниками являются юридические и физические лица, за исключением государственных органов и органов местного самоуправления. *Учредительный документ*: документами являются учредительный договор и устав. Если общество учреждается одним лицом, его учредительным документом является устав. В учредительных документах отражается: место нахождения, наименование юридического лица, порядок управления деятельностью, вид деятельности предприятия, условия ответственности участников, порядок распределения прибыли и др. вопросы, связанные с деятельностью предприятия. *Фирменное наименование*: фирменное наименование общества с ограниченной ответственностью должно содержать наименование общества и слова "с ограниченной ответственностью". *Порядок управления*: высшим органом управления является собрание участников. К исключительной компетенции собрания участников общества относятся: 1. изменение устава общества, изменение размера его уставного капитала; 2. образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий; 3. утверждение годовых отчётов и бухгалтерских балансов общества и распределение его прибылей и убытков; 4. Решение о реорганизации или ликвидации общества; 5. Избрание ревизионной комиссии общества. Общим

собранием избирается исполнительный орган, который осуществляет текущее руководство производственной деятельностью. Исполнительный орган может быть коллегиальным и единоличным. *Состав, размер, порядок оплаты УК:* уставный капитал состоит из долей (вкладов) участников. Вкладом могут быть деньги, имущество, ценные бумаги, неимущественные права, имеющие денежную оценку. Минимальный размер уставного капитала составляет 100 МРОТ, установленный государством на день регистрации предприятия. До регистрации юридического лица учредители должны открыть счёт в кредитном учреждении, на который должна быть перечислена сумма, составляющая не менее 50% от установленного учредителями уставного капитала. Остальная сумма должна быть перечислена на расчётный счёт в течении одного года деятельности юридического лица. *Ответственность участников:* участники не отвечают по обязательствам предприятия и несут риск убытков в пределах стоимости их вкладов. *Порядок выхода участников и возникающие при этом права:* участник общества с ограниченной ответственностью вправе в любое время выйти из общества независимо от согласия других его участников. При этом ему должна быть выплачена стоимость части имущества, соответствующей его доле в уставном капитале. Участник общества вправе продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале общества или её часть одному или нескольким участникам данного общества.

Участниками нашей организации являются 100% физ.лица: Каштанова Мария Викторовна и Сюткова Елена Александровна. Уставный капитал-30.000 руб., по 15.000 внёс каждый. Учредителей организаций нет.

Маркетинг.

**Цена** торговой услуги выступает в виде торговой наценки. Поэтому с экономической точки зрения основное значение для торговли приобретает не цена продаваемого товара, а размер наценки. Наценка на товар в нашем зоомагазине составляет 50 %.

Удачное **месторасположение** зоомагазина (рядом с выходом из метро в ТРК “Щука” на 0 уровне) обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество, поскольку, к примеру, сервис, ассортимент-всё это непосредственно и может меняться.

Следующий фактор, оказывающий влияние на комплекс торгового маркетинга, — **оформление**.

90% площади магазина отводиться для продажи. Лучшие места используются для товаров, которые хорошо продаются. Распределение торговых площадей для различных групп товаров начинается с определения процентов, которые дадут продажи в данном отделе в сумме общих продаж торгового предприятия (10% от объема продаж — 10% площади магазина). Далее учитываются несколько факторов корректировки полученных данных: прибыльность товара, его сезонность, представление товара, на какие изделия будет сделан акцент, взаимовлияние расположения некоторых предметов на движение покупателей и число покупок. Весь товар в нашем магазине выставлен в вертикальном представлении, учитывающее движение человеческого глаза.

Финансовый фактор заключается в самофинансировании. С приобретенной выручки (наценка на товар составляет 50%, а средняя ежемесячная выручка составляет 3.100.000 тыс. рублей) платятся налоги, аренда помещения, заработная плата ген. директору, директору, бухгалтеру, менеджеру-администратору, продавцам, грузчику и уборщице. Величина арендной платы зависит от занимаемой площади зоомагазина и составляет 200.000 рублей в месяц.

## **Раздел 4.**

### **Миссия организации.**

Удовлетворение потребностей покупателей за счёт предоставления большого ассортимента высококачественных кормов и товаров для животных.

Раздел 5.

Дерево целей.

Получение прибыли от продажи

Увеличение объёма продаж Улучшение имиджа организации



Увеличение товарного запаса	Привлечение покупателей	Расширение товарного ассортимента	Сокращение количества жалоб покупателей
--------------------------------	----------------------------	---	---

Заключение договоров с новыми поставщиками

Делать скидки, проводить акции

Обучение, контроль персонала

Раздел 6.

Организационная структура организации.

Ген. директор

Исполнительный

директор

Менеджер-администратор (управление магазином, персоналом)

Бухгалтер (финансовый контроль)

Продавцы

Грузчик

Уборщица

Для достижения поставленных перед организацией целей необходимо рассмотреть организационную структуру предприятия, которая представляет собой способ и форму объединения работников фирмы. Мы выбираем линейную структуру управления, при которой руководители подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня управления и связаны с вышестоящей системой только через него. Руководитель несёт полную ответственность за результаты деятельности подчинённых ему подразделений. Эта структура обеспечивает простоту и чёткость подчинения.

## **Раздел 7.**

### **Организационная культура.**

Среди положительных черт организационной культуры организации можно выделить: рационально организованную систему обучения новичков: прохождение испытательного срока, который в большинстве случаев способствует лучшей адаптации на рабочем месте, закрепление опытных наставников, которые помогают разобраться в специфике работы.

Также очень примечательным является и то, что большинство работников знают миссию, цель, стратегию и структуру своей организации, хотя информацию о них они получили из различных источников: чаще от коллег, чем от непосредственного руководства.

Предлагаю некоторые конкретные мероприятия для улучшения организационной культуры.

- Чёткий ритуал организации приёма на предприятие новых сотрудников (организация адаптации новичков к условиям работы в фирме, включая закрепление наставников; обучение новичков).
- Планирование карьеры сотрудников.
- Установление льгот и поощрений для сотрудников, проработавших в организации определённое число лет, например, 5 и более.
- Установление Дня рождения фирмы.

Успех организации может в большей степени зависеть от силы организационной культуры. Сильная организационная культура облегчает процесс принятия решений, упрощают сотрудничество на основе доверия. Наиболее важным фактором сильной корпоративной культуры является её неформальное воздействие на молодых работников, опосредованное развитие их личных и профессиональных качеств через работающие правила и нормы, носителем которых является персонал, его ведущие специалисты и опытные “кадровые” работники.

## **Раздел 8.**

### **Мотивация труда.**

В торговле разумнее вводить дифференцированную оплату труда, которая бы состояла из основной части и из процентов от продаж. Причем, зачастую, основная часть зарплаты небольшая, что заставляет продавца активнее продавать и получать большую зарплату благодаря процентам. Премирование работников играет немаловажную роль на любом предприятии. Оно является одним из самых эффективных способов трудового стимулирования работников предприятия.

Премии обычно начисляют при перевыполнении плана работником, то есть при условии максимальной трудовой отдаче работника. Размер премий устанавливают заранее. Это необходимо для того, чтобы работник еще перед началом трудовой операции знал, что при более качественном ее выполнении его ждет гарантированная сумма определенных размеров. Размер премий так же устанавливает руководитель предприятия. Она составляет 15% непосредственно от оклада. Продавец получает премию при условии, что в течение месяца он сдавал выручку не менее 50.000 руб. в день. Другое дело, что со штрафами нужно быть осторожнее, в этом деле главное не перегнуть палку, иначе у продавца может возникнуть ощущение, что за каждую, даже малую провинность, его ждет штраф, а это отнюдь не добавляет рвения в работе.

Также директор предприятия каждый месяц анализирует книгу отзывов и предложений. Если имеются какие-либо жалобы на работников, тогда директор принимает решения лишить работника премии в размере 100% на этот месяц. А если положительные отзывы о каком-либо работнике, тогда ему назначают

дополнительные проценты к назначенной премии.

Также надо хвалить сотрудников за хорошую работу и подбадривать при неудачах, часто доброе слово может творить чудеса в мотивации. Хороший, сплоченный, дружный коллектив также очень позитивно действует на продавца. Поэтому нужно заботиться о хорошей атмосфере в коллективе. Нужно балансировать на грани, поддерживать конкуренцию среди продавцов, но при этом, чтобы отношения между продавцами оставались хорошие, сотрудники должны понимать, что они делают общее дело.

Продавец должен быть заинтересован в развитии организации, получать результат от этого развития, видеть перспективы карьерного роста. Также важно обучение продавца, которое стимулирует продавца к постоянному совершенствованию в своей профессии.

Ключ к успешным продажам в торговой компании лежит через правильно выстроенную мотивацию продавцов. Наиболее эффективная мотивация подразумевает персональную систему стимулов, сочетающую в себе денежную мотивацию, дополненную другими видами стимулирования продавца, а сама система мотиваций должна быть проста и понятна каждому сотруднику. Выплачивание премий дает стимул работникам для наилучшего выполнения торгово-технологического процесса в магазине, для повышения культуры обслуживания покупателей и наиболее качественного выполнения своих обязанностей.

## **Заключение.**

Рассмотрев и проанализировав внутреннюю среду организации необходимо сделать основные выводы по данной теме. Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации, которые в основном являются контролируруемыми и регулируемыми. Основными переменными внутренней среды организации, которые требуют внимания руководства, являются: цели, структура, задачи, технология и люди. Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на другие. Совершенствование одной переменной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, людях. От внутренних переменных, от которых

зависит внутреннее благополучие организации, и их взаимодействие способствует достижению общих целей организации. Однако успех организации также зависит от внешнего окружения организации, без которого не возможен жизненный цикл любой организации. Руководитель должен учитывать внешнее окружение. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия, остальные факторы – к среде косвенного воздействия. Также как и внутренние переменные, факторы внешнего окружения взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Внешняя среда имеет свойства сложности и неопределенности. Таким образом, главное, что необходимо усвоить – то, что внешние факторы в совокупности с факторами внутренней среды оказывают решающее воздействие на функционирование организации. Все переменные тесно переплетаются и влияют друг на друга. Менеджер должен уметь анализировать все эти факторы в совокупности, не упуская ни одного из виду, и принимать верное решение.

Для совершенствования системы управления нужно обратить внимание на слабые стороны организации. А именно на текучесть кадров, прогулы (продавцов) и организационный климат. И приложить все усилия для решения этих проблем.

## **Список используемой литературы.**

1. “Основы менеджмента” Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., изд. “ДЕЛО” 2002 год.
2. “Менеджмент” конспект лекций И.К. Макарова
3. <http://yandex.ru>