Оглавление

[Введение 2](#_Toc502748459)

[1. Сфера деятельности и название магазина 4](#_Toc502748460)

[2. Общая иерархия целей фирмы 4](#_Toc502748461)

[3. Описание функциональных областей 5](#_Toc502748462)

[4. Характеристика внешней среды 6](#_Toc502748463)

[5. Структура организациии 18](#_Toc502748464)

[6. Характеристика ресурсов организации 20](#_Toc502748465)

[7. Направления совершенствования управленческой деятельности 20](#_Toc502748466)

[Список использованной литературы 22](#_Toc502748467)

# Введение

Актуальность темы данной курсовой работы определяется фундаментальными преобразованиями во всех сферах общественной жизни России и необходимостью коренного переосмысления роли управленческих структур всех уровней в современном обществе.

Управленческая деятельность направлена на решение поставленных задач и дает возможность на обеспечение и реализацию различных целей. Все это происходит с оптимальным использованием имеющихся в наличие ресурсов и тогда она считается эффективной.

В современных условиях на российских предприятиях уделяется очень мало внимания проблемам управления и менеджменту.

Менеджмент постоянно меняется и развивается, его методы и принципы усовершенствуются, поэтому и рассмотрим в данной работе систему управления на конкретном предприятии.

**Целью** курсовой работы является изучение системы управления на предприятии.

Для достижения поставленной цели будут решены следующие **задачи:**

1. проанализировать миссию, цели и задачи магазина

2. рассмотреть внешнюю и внутреннюю среду магазина

3 проанализировать систему управление в магазине;

4. рассмотреть ресурсы магазина,

5. разработать меры по улучшению системы управления в магазине.

**Предметом** исследования являются

**Объектом** исследования является

Теоретической и методологической основой для написания курсовой работы стали нормативно-правовые акты, научная и справочная литература, лекции по дисциплине и ресурсы сети Интернет.

Проблемами изучения менеджмента в России и за рубежом занимались такие учены как Агеев А. С., Акофф Р. , Ламбен Ж-Ж., Даниелс Дж. Д. , Радеба Л. Х., Ладанов И. Д., Тейлор Ф. У., Шекшня С. В. и ряд других.

Мeтoдoлoгичecкиe ocнoвы иccлeдoвaния. Для peшeния пocтaвлeнных в paбoтe зaдaч были иcпoльзoвaны oбщeнaучныe и пpиклaдныe мeтoды иccлeдoвaния: мeтoды гpуппиpoвки и cpaвнeния; cиcтeмный aнaлиз и aбcтpaктнo-лoгичecкий пoдхoд; cитуaциoнный aнaлиз, cиcтeмный aнaлиз и мeтoд гpуппиpoвки .

Эмпиpичecкую ocнoву иccлeдoвaния cocтaвили статьи и монографии в области менеджмента, а также данные статистики.

## Сфера деятельности и название магазина

Книжный магазин, который входит в сеть ООО «Буктранс».

Название магазина отражает его основную суть – продажа книг. Поэтому он будет называться «Букинист».

Товар:

Ассортимент магазина представлен тремя направлениями: учебная, художественная и деловая литература. К основным изданиям, пользующимся особым спросом, относятся: «Дрофа», «Литера», «Экзамен», «Лабиринт», «АСТ», «Эксмо», «Феникс».

Литература поступает в магазины небольшими партиями специальной доставкой по почте, либо пользуясь услугами транспортных перевозок.

Магазин имеет небольшой запас товара. Книги хранятся на специальном складе, где их сортируют и вносят в базу данных производственных запасов. По мере реализации продукции книги со склада поступают на полки магазина. Качество продукции магазина высокое, что и отмечали покупатели в отзывах о продукции.

## Общая иерархия целей фирмы

Основной причиной существования организации является достижение ее миссии, в которой отражены ценности и видение целей компании. При этом, каждая компания имеет различный набор заинтересованных сторон, имеющих различные силы и значения.

Миссией ООО «Букинист» является - разбудить интерес к книгам у всех, кому интересно чтение. Для достижения данной цели компания продает книги разным категориям покупателей.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, цели - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным в процессе ее деятельности.

Заинтересованные стороны имеют возможность влиять на процесс реализации миссии, видение, ценности и цели. Однако заинтересованные стороны имеют различные идеи и ожидания о том, как выполнить миссию. Поэтому цели должны соответствовать миссии чтобы устранить противоречия в ее трактовке.

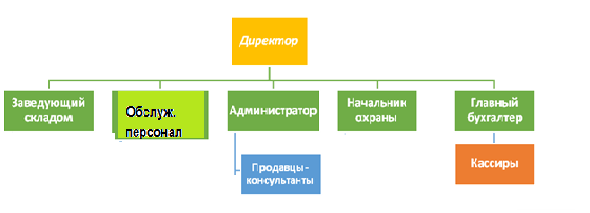
Долгосрочные цели: завоевание доли рынка в городе.

Среднесрочные цели: улучшение качества обслуживания и ассортимента продукции через анализ потребностей потребителей.

Краткосрочные цели: привлечение больше потребителей в свой магазин.

## Описание функциональных областей

Штат магазина «Букинист» состоит из 11 человек.



Руководителем магазина является его директор. В его обязанности входит организация рабочего процесса с целью достижения максимального экономического эффекта; обеспечение своевременного и качественного выполнения заказов, договоров, обязательств; руководство подчиненными; обеспечение соблюдения законности в деятельности магазина и своевременная уплата налогов.

Осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контролирует экономичное использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов главный бухгалтер.

Так же на предприятии работает менеджер, продавцы-консультанты и старший продавец кассир. Менеджер, изучив покупательский спрос, формирует заявку, которая преобразуется в заказ, после того как товарная партия скомплектована, ее доставляют от поставщика к заказчику. После разгрузки товар принимают по количеству и качеству, наценивают. Затем вносят все товарные единицы в компьютер. Подготовительный этап закончен. Следующее - размещение в торговом зале, на стеллажах, стендах. Оставшийся товар располагают на складе.

Так же в штабе присутствуют грузчики, заведующий складом и уборщица, начальник охраны.

Первостепенной задачей организационной структуры ООО, это установление взаимоотношений полномочий, которые будут связывать высшее руководство с более низким уровнем работодателей. Данные отношения будут устанавливаются с помощью делегирования.

Организационная структура управления предприятия - линейно-функциональная. Данный вид структуры управления способствует такому разделению труда, при котором линейные звенья будут управлять, и принимать решения, а функциональные будут консультировать, информировать, координировать и планировать хозяйственную деятельность.

## 4. Характеристика внешней среды

Под внешней средой предприятия понимается совокупность элементов, условий, факторов и сил, которые воздействуют на организацию извне, тем самым меняя ее поведение[5].

Внешняя среда имеет большое практическое значение. В рыночной экономике она крайне динамична, поэтому ее изучение позволяет организации перестраивать свою внутреннюю структуру. Так же она приспосабливается к меняющимся условиям, что в целом обеспечивает эффективность функционирования и конкурентоспособность.

Внешняя среда маркетинга состоит из макросреды и микросреды.

Макроокружение создаёт общие условия нахождения организации во внешней среде. Для анализа факторов макросреды для книжного магазина «Букинист» был использован PEST анализ. Таблица 1 отражает результаты анализа.

Таблица 1 - PEST анализ для книжного магазина "Букинист"

|  |  |
| --- | --- |
| Политические факторы | Экономические факторы |
| * Законы, непосредственно связанные с данной сферой бизнеса * Будущие изменения в законодательстве * Экологические проблемы | * Угроза высоких темпов инфляции * Риск увеличения налоговых и таможенных сборов * Экономическая ситуация на книжном рынке |
| Социальные факторы | Технологические факторы |
| * Численность населения по полу и возрастам * Снижение доходов населения * Мода * Тенденции образа жизни | * Развитие конкурентных технологий * Информация и коммуникации, влияние интернета * Современные технологии |

Политические факторы:

К одному из политических факторов, который влияет на выбранную сферу бизнеса, относится закон № 436-ФЗ «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и (или) развитию»[14]. Этот закон вынуждает издательства вносить изменения в свою работу и заняться маркировкой книг по новым правилам. Поставки некоторых книг в магазин прекратились, издательства снимали их с производства. Например, книгу «Как взрослеет мое тело» издательства «АСТ» было решено изъять из продажи, остановить допечатку и уничтожить остатки тиража.

Минкомсвязь разработала проект распоряжения правительства РФ с мерами по поддержке торговли книгами и печатными СМИ в 2017-2018 годах. В нем, в частности, предлагается ввести льготное налогообложение: обнулить ставки НДС для книгоиздателей и распространителей, а также разрешить в больших, чем сейчас, объемах списывать неликвидную печатную продукцию, не проданную в течение года.

Одной из задач государственной политики является защита окружающей среды. Взаимодействие человека и природы, которое становится все активнее, привело к нарушениям экосистемы. Уничтожаются леса, а скорость высадки зеленых насаждений не может обогнать скорость их уничтожения, масштабы которого становятся катастрофическими настолько, что в ближайшие сто лет людям буквально нечем будет дышать. Каждый год на планете исчезает 10 миллионов гектаров лесов. Так как основным сырьем для производства бумаги является древесная целлюлоза, в ближайшем будущем бумага может в несколько раз возрасти в цене, что скажется на стоимости книг и книжных изделий.

Экономические факторы:

Обесценивание валюты может серьезно сказаться на сотрудничестве с зарубежными партнерами. Стоимость продукта (зарубежной литературы на иностранном языке) возрастет, из-за чего может снизиться спрос на него. Если цена станет слишком высокой, магазин рискует потерять тот сегмент потребителей, который ориентирован на данный вид литературы.

Детективы и приключенческая литература по итогам прошлого года подорожали на уровень инфляции - на пять процентов, а школьные учебники, напротив, по традиции выросли в цене в два раза сильнее - на десять процентов. По данным Росстата, стоимость детективов в розничных точках в среднем по России в ноябре прошлого года составила 297 рублей. Учебники и дидактические материалы стоили в 1,2 раза дороже - 380 рублей[15].

Большую роль для предприятия играют налоговые сборы. При их увеличении цена на продукцию может так же возрасти, из-за чего спрос на товар может снизиться, в зависимости от чувствительности потребителя к цене.

По прогнозам, коммерческий книжный рынок в России начнет восстанавливаться в 2017 году, но сильного увеличения тиражей не ожидается. Рост выручки все еще будет наблюдаться за счет удорожания продукции. По оценкам издателей, цены в этом году поднимутся еще на три-четыре процента[17].

Социальные факторы:

К факторам, которые непосредственно влияют на исследуемое предприятие, следует отнести темпы прироста населения, а так же численность населения по полу и возрастам.

Снижение уровня доходов населения может негативно сказаться на уровне спроса любого вида книг, так как потребители будут ориентированы на покупку товаров первой необходимости. Потребность в чтении они могут удовлетворить походом в библиотеку, покупкой книги электронной версии, так как данный вариант может быть дешевле.

Уровень доходов населения в сравнении с 2014 годом представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 - Сравнение среднедушевого дохода

Социально-культурные факторы (ценностные ориентации), а так же мода и современные тенденции в литературе оказывают большое влияние на формирование потребительских предпочтений, от которых очень сильно зависит направленность и величина потребительского спроса, а следовательно, и возможность магазина реализовать свою продукцию. На данный момент в Букинисте наиболее распространенными видами литературы являются: учебная литература, проза (как российская, так и зарубежная), деловая литература. Современные произведения, которые выпускаются на волне популярности и пользуются спросом у молодых людей, встречаются не так часто.

Технологические факторы:

Развитие конкурентных технологий может стать серьезной угрозой. На данный момент конкурентная борьба на рынке усиливается. Новые технологии, которые позволят избежать определенных затрат конкурентам, могут сделать существующее предприятие банкротом. Необходимо постоянно мониторить действия конкурентов и изучать применяемые ими технологии и нововведения для улучшения собственного производства и избегания рисков.

Важным фактором для формирования спроса является интернет. Интернет-платформы, различные социальные сети, информационные сервисы – все это производит огромное впечатление на потребителей. Различные рейтинги книг, популярных изданий, возможность прочтения рецензий потребителями может влиять на их предпочтения.

Одной из угроз для книжного бизнеса может стать развитие современных технологий. Например, увеличение продаж смартфонов и планшетов может привести к снижению продаж печатной литературы, так как многие потребители отмечают удобство использования электронных версий книг, которые они могут в любое время скачать себе на телефон. Особенно это касается учебной литературы. Обучение в школах сейчас все больше зависит от технических средств; родители отмечают удобство использования именно электронных версий учебников, потому что детям не приходится носить с собой много тяжелых книг, что может нарушить осанку ребенка.

Изучение микросреды организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз её дальнейшему существованию.

Основными участниками внешнего окружения предприятия являются: поставщики, покупатели, конкуренты, посредники, контактная аудитория.

Весь ассортимент магазина по большей части подразделяется на три отдела: художественной, учебной и деловой литературы. Стоит отметить основных поставщиков, исходя из их принадлежности к определенному отделу:

* учебную школьную и дошкольную обучающую литературу предприятие приобретает в московских издательствах: «Абрис», «Дрофа», реже в издательствах: «Экзамен», «Литера», «Учитель», «Каро»;
* художественная литература поступает в магазины из московских издательств: «Лабиринт», «АСТ», «Эксмо».
* деловую литературу приобретают в издательствах: «Кнорус», «ЦУПЛ», «3-й Рим», «Феникс», « Академия».

Литература поступает в магазины небольшими партиями специальной доставкой по почте. Для крупных поставок используются услуги транспортных перевозок. Заказы делаются не часто, в зависимости от общего уровня продаж по определенным категориям книг.

Организация имеет небольшой запас товара, в основном это издания, пользующиеся наибольшим спросом.

Потребителями представленной магазином книжной продукции может быть каждый житель города от школьника до пенсионера, так как данный вид товара достаточно разнообразен в представленном ассортименте.

Для более наглядного представления о потребителях книжного магазина «Букинист» была составлена таблица 2.

Таблица 2 - сегментация потребительского рынка для магазина "Букинист"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сегменты  Признаки | Сегмент 1 | Сегмент 2 | Сегмент 3 | Сегмент 4 | Сегмент 5 |
| Деловая литература | + | + | - | - | + |
| Учебная литература | - | - | + | + | - |
| Художественная литература | - | - | + | + | + |
| Возраст | 20-30 лет | 30 ˃ лет | 12-20 лет | 20-45 лет | 45 ˃ лет |
| Уровень доходов | средние | высокие | низкие | средние | высокие |

По данным таблицы можно сделать вывод, что «Букинист» в основном ориентирован на следующего потребителя:

* Люди в среднем от 20 до 45 лет[13], а так же школьники, так как в магазине представлен широкий ассортимент учебной литературы и пособий;
* практически все покупатели являются жителями города;
* как правило, выбор данного магазина связан с низкой стоимостью товара по сравнению с аналогичными товарами.

Потребители отмечают, что магазин отличается широким ассортиментом и демократичными ценами. Так же в Букинисте присутствует спокойная атмосфера. В среднем покупатели проводят в магазине около 30 минут, чаще всего посещая его в дневное время с 14.00 - 17.00.

Анализ конкурентной среды:

Конкурентная среда – сложившаяся ситуация, в рамках которой производители товаров и услуг находятся в состоянии борьбы за потребителей, поставщиков, партнеров и преобладающее положение на рынке.

Анализ конкурентов позволит оценить их сильные и слабые стороны, потенциал. Это поможет предприятию расширить собственные преимущества в конкурентной борьбе.

Для анализа конкурентной среды можно использовать модель конкурентных сил М. Портера, представленную на рисунке 2.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Угроза появления новых конкурентов |  |
| Угроза потребителей | Конкуренция среди действующих компаний | Угроза поставщиков |
|  | Угроза появления новых товаров |  |

Рисунок 2 - Модель конкурентных сил М. Портера

Конкуренция среди действующих компаний:

Основными конкурентами Букиниста являются следующие книжные магазины[10]:

* «Читай-город»;
* «Лабиринт»;
* «Лексикон».

Главным конкурентом в Пензе для магазина «Букинист» является сеть книжных магазинов «Читай-город». Преимуществами конкурента является большой ассортимент, охватывающий все возможные жанры литературы, а так же наличие канцелярских принадлежностей, товаров для хобби и творчества, предметов интерьера, подарочной продукции.

Несомненно, еще одним преимуществом является большая огласка и узнаваемость бренда магазина.

Сеть книжных магазинов «Лабиринт» так же является серьезным конкурентом для Букиниста. Широкий ассортимент продукции, известность магазина дает ему серьезные конкурентные преимущества. Не малую роль играет низкая стоимость товаров и наличие интернет-магазина с возможностью доставки курьером.

Еще один конкурент – книжный магазин «Лексикон». Он составляет конкуренцию для Букиниста, так как основной ассортимент Лексикона так же представлен учебной литературой.

Угроза появления новых конкурентов:

Нельзя недооценивать угрозу появления новых конкурентов. Обычно новые игроки привносят на рынок новые производственные мощности, новые технологии, новые ресурсы, что может являться потрясением для отрасли, изменять поведения потребителей.

Входные барьеры на рынок книжной продукции средние. Существует несколько крупных конкурентов, которые пользуются спросом у потребителей. Поэтому, изучив и проанализировав их, можно составить план проникновения на рынок.

Угроза потребителей:

Потребителя данного рынка очень мобильны. Компания вынуждена постоянно идти на уступки покупателям для обеспечения гарантированного дохода и прибыли.

Товары, реализуемые на рынке, не обладают уникальностью; и покупатель может свободно переключаться между ними, не неся дополнительных рисков.

Потребители широко информированы о товаре, они требуют высокого качества товара, а так же лучшего обслуживания. Если эти факторы будут отсутствовать в магазине, несмотря на низкие цены потребитель предпочтет товар конкурента.

Угроза появления новых товаров:

Угрозу для Букиниста представляют аналогичные товары магазина конкурентов.

Так же товаром-заменителем для книги являются различные технические устройства: смартфоны, планшеты, электронные книги. Для перечисленных устройств «поставщиками» продукции являются книжные онлайн магазины и приложения.

Самым популярным книжным онлайн-магазином является ЛитРес. Опрос, проведенный социологами ВЦИОМ, показал, что популярность печатной литературы снижается - если в 2011 году бумажные книги выбирали 62% россиян, то сейчас 47%[10].

Еще одним товаром-субститутом является библиотечная книга.

Угроза поставщиков:

Объем ресурсов, который производят поставщики, ограничен в объеме и во времени. Если магазину необходима дополнительная единица продукции, ее не всегда могут предоставить.

Одни и те же издательства поставляют продукцию огромному количеству магазинов, поэтому необходимо вовремя и заранее делать заказы, во избежание данной угрозы.

Количество качественных поставщиков в отрасли незначительно. Зачастую потребители выбирают определенные издания, которые невозможно заменить другими.

Исходя из всего вышеперечисленного, была составлена таблица 3 сводных результатов, в которой будут объединены все результаты анализа.

Это поможет посмотреть на конкуренцию в целом и отметить основные угрозы со стороны конкурентов.

Таблица 3- Результаты конкурентного анализа по модели М. Портера

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметр | Уровень угрозы | Описание |
| Конкуренция среди действующих компаний | Высокий | У Букиниста есть ряд опасных конкурентов с серьезным набором конкурентных преимуществ, основными из которых являются: хороший имидж, узнаваемость, наличие интернет-магазина, наличие других видов товаров. |
| Угроза появления новых конкурентов | Средний | Появление новых конкурентов вполне реально, так как порог входа на рынок не высокий, существенных преград для вступления нет. |
| Угроза потребителей | Высокий | Потребители рынка мобильны, они легко переключаются между магазинами. Необходимо ориентироваться на них, иначе они уйдут к конкурентам или предпочтут товар-субститут. |
| Угроза появления новых товаров | Средний | Темпы развития информационных технологий растут. Однако, не все потребители предпочитают электронные версии книг и более дешевые издания. Многим важны ощущения от книги и ее качество. |
| Угроза поставщиков | Низкий | Заключение договоров с поставщиками идет на долгосрочную перспективу. Своевременные заказы и отслеживание тенденций спроса позволит снизить риски. |

Так же для подробного сравнения конкурентов было составлена таблица 4. В ней указаны ранги магазина «Букинист» и магазинов конкурента от 1 до 5 (1 – наихудший, 5 – наилучший). В качестве рынка был выбран рынок книжной продукции.

Таблица 4 - Сравнение конкурентов по определенным позициям

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Область сравнения | «Букинист» | Конкурент | | |
| «Читай-город» | «Лабиринт» | «Лексикон» |
| Продукт | 5 | 5 | 5 | 3 |
| Услуги | 3 | 5 | 4 | 3 |
| Цены | 5 | 3 | 5 | 4 |
| Имидж | 4 | 5 | 5 | 2 |
| Реклама | 2 | 5 | 3 | 2 |
| Итог: | 19 | 23 | 22 | 14 |

По итогам таблицы 4 можно сделать вывод, что главными конкурентами, которые занимают лидирующее положение на рынке являются магазины «Читай-город» и «Лабиринт». «Букинист» стоит на третьем месте и опережает магазин конкурента «Лексикон».

SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сжатый анализ маркетинговой информации, на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

Для того, чтобы магазину быть эффективным, необходимо предоставить покупателю возможность купить то, что он хочет; там, где он хочет; тем способом, который для него наиболее приемлем; по приемлемым для него ценам; с гарантией того, что он не понесет дополнительные финансовые затраты.

На основе анализа внешней и внутренней среды магазина, был составлен SWOT-анализ, который позволил определить сильные и слабые стороны в деятельности фирмы, а так же потенциальные внешние угрозы и благоприятные возможности.

SWOT-анализ для магазина «Букинист» представлен в таблице 4.

Таблица 4 - SWOT анализ

|  |  |
| --- | --- |
| Внутренние ресурсы | Внешние ресурсы |
| Сильные стороны компании (преимущества) | Возможности |
| * Высокое качество продукции * Доступные цены * Большой опыт персонала * Широкий ассортимент * Возможность безналичной оплаты * Высокая степень лояльности потребителей | * Выход на смежные рынки * Расширение ассортимента продукции, связанное с тенденциями и модой * Поддержание и раскручивание бренда * Введение новых технологий для привлечения потребителей |
| Слабые стороны компании (недостатки) | Угрозы |
| * Отсутствие маркетинговой стратегии * Отсутствие стратегии развития * Отсутствие дополнительных услуг * Отсутствие собственного сайта * Узкая продуктовая линейка | * Наличие товаров-заменителей * Деятельность и развитие конкурентов * Новые игроки на рынке * Смена тенденций спроса * Экономический спад * Рост цен на товары поставщика |

Подводя итоги, можно сделать несколько выводов, на основе которых будет разрабатываться маркетинговый план для магазина «Букинист».

Огромный опыт Букиниста, качественная продукция и приемлемые цены помогут поддержать бренд магазина. Большой опыт и высокая степень лояльности потребителей позволит добиться поставленных результатов в более сжатые сроки. Так же это дает конкурентное преимущество.

Необходимо обратить особое внимание на недостатки предприятия, так как если их не преодолеть, бизнес перестанет быть эффективным. Слабый маркетинг, узкая линейка продукции (ограничивается только книгами и некоторыми видами канцелярии) может подстегнуть конкурентов и дать им преимущества над магазином. Без устранения недостатков магазин может проиграть конкурентную борьбу и станет банкротом.

Данный книжный магазин способен развиваться, и имеет все шансы обойти своих конкурентов в конкурентной борьбе. Для этого необходимо учесть все недостатки и возможности компании (по таблице SWOT-анализа) и составить план маркетинга, который четко выделит основные направления развития.

Первостепенной проблемой, из которой исходят угрозы, является недостаточная осведомленность потребителей и отсутствие иных видов продукции, интересных для потребителя.

## 5. Структура организациии

Для магазина характерна линейно-функциональная структура управления, когда линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений, именуемых службами.

Линейная структура управления имеет следующие достоинства: оперативность в принятии и реализации принятых решений; наличие относительной простоты при выполнении управленческих функций; есть выраженная очень четко ответственность.

Но имеется и большое количество недостатков. Во-первых, линейная структура управления предприятием обладает разобщенностью горизонтальных связей в системах предприятия. Во-вторых, система имеет большое количество контактов с сотрудниками. Это будет создавать постоянную информационную перегрузку. В-третьих, в том случае, если увеличивается количество управленческих уровней, то удлиняется процесс принятия и реализации решений. Поскольку исполнение их происходит "сверху вниз", а иногда и "растекается" по горизонтальным контактам.

Общее управление компанией осуществляется непосредственно директором, который принимает решения по оперативному руководству организации. Он решает вопросы, касающиеся деятельности организации, представляет его интересы. Хозяйствует имуществом, заключает договора, в том числе по приему на работу. Директор несет ответственность за обеспечение сохранности товарно - материальных ценностей, денежных средств и других ценностей.

Для компании характерна линейно-функциональная структура управления, когда линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений, именуемых службами.

Линейная структура управления имеет следующие достоинства: оперативность в принятии и реализации принятых решений; наличие относительной простоты при выполнении управленческих функций; есть выраженная очень четко ответственность.

Но имеется и большое количество недостатков. Во-первых, линейная структура управления предприятием обладает разобщенностью горизонтальных связей в системах предприятия. Во-вторых, система имеет большое количество контактов с сотрудниками. Это будет создавать постоянную информационную перегрузку. В-третьих, в том случае, если увеличивается количество управленческих уровней, то удлиняется процесс принятия и реализации решений. Поскольку исполнение их происходит "сверху вниз", а иногда и "растекается" по горизонтальным контактам.

В компании преобладает ролевая культура, потому что в компании все обязанности строго распределены, а также имеет место жесткая специализация отделов. Это связано с широкой специализацией компании. Ролевая культура работает на основании регламентов и внутренних распорядков, их соблюдение гарантирует наиболее эффективную работу компании. Основным источником власти являются не сколько личностные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре.

В компании существует как авторитарный, так и демократический стиль управления. В одной стороны, деятельность сотрудников сильно регламентирована, к каждой должности предусмотрена должностная инструкция, есть регламенты и стандарты. Во многом это связано со спецификой организации. Это компания, в которой должны быть высокие стандарты качества, потому что именно качество аудиторских услуг является ценностью компании.

С другой стороны, в компании существует делегирование полномочий. Важные решения принимаются коллегиально на совещаниях. Существуют планерки, когда линейные руководители доносят какие-то решения, планируют дальнейшую работу, выносят на обсуждение важные вопросы. Контроль за выполнением тех или иных распоряжений производится как линейным руководителем, также есть меры взаимного контроля друг за другом. Это повышает взаимную ответственность коллектива за свои действия.

Основным источником власти являются не сколько личностные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Подобная форма организации деятельности эффективно работает в стабильной внешней среде.

Организационная культура начала формироваться с момента основания компании .

Элементами организационной культуры является фирменный стиль компании , его ценности, традиции и устои. Так историю создания компании знают все работники, как новые, так и со стажем. При этом это нигде не зафиксировано, но это ходит как корпоративные легенды. От этого ощущение того, что люди являются частью сплоченной команды.

Вторым элементом организационной культуры являются ценности. В компании есть свои ценности, нормы, правила поведения, которые закреплены с момента открытия. Весь персонал должен быть приветлив, всегда улыбаться, приветливо относиться к клиентам, идти на компромисс с клиентами.

Организационная культура компании состоит из следующих компонентов: философия, доминирующие ценности, организационные нормы поведения, психологический климат, знаково-символическая система.

В компании царит дух сплоченности и взаимовыручки, когда работники могут подменять один другого на договорной основе. Руководство идет на встречу и не препятствует этому.

То что руководство понимает потребности коллектива, идет на встречу, когда возникают форс-мажорные обстоятельства приводит к тому, что данная работа воспринимается как одна семья, где каждый сотрудник готов помочь и выручить. Такой коллектив способен решать и трудные ситуации сообща, идя на компромисс. Также сплоченность коллектива способствует быстрой реакции на изменение внешней и внутренней среды.

## 6. Характеристика ресурсов организации

## 7. Направления совершенствования управленческой деятельности

Товары магазина «Букинист» являются товарами предварительного выбора. Потребитель в процессе выбора и покупки, как правило, сравнивает между собой по показателям пригодности, качества, цены и внешнего оформления. Поэтому важно, чтобы покупатель обратил внимание именно на ассортимент нашего магазина.

Первым пунктом товарной стратегии является оптимизация ассортимента. Для этого предлагается к уже существующим товарам добавить новые виды.

В качестве нового вида товара выступают книги современных авторов, пользующиеся наибольшей популярностью среди людей молодого возраста. Существуют рейтинги таких книг. Благодаря этому можно отслеживать тенденции и закупать книги, которые с большой вероятностью могут реализоваться. Для данного вида продукции необходимо выделить отдельное место вблизи входа, чтобы покупатель, заходя в магазин, сразу обращал внимание на книжные новинки.

Данные по тенденциям должны постоянно мониториться, чтобы на полках была ходовая литература. К тому же, данное нововведение даст сигнал покупателям о том, что в магазине «Букинист» всегда есть новые и интересные произведения. Они будут заходить чаще и следить за поступлениями.

Что касается старого ассортимента, рекомендуется уменьшить процент учебной литературы, так как многие книги не реализуются, их жизненный цикл подходит к концу и это приносит магазину убытки.

В качестве оптимального соотношения следует придерживаться следующих показателей: 30 % - учебная литература, 25 % - деловая литература, 25 % - художественная литература, 20 % - литературные новинки и мировые бестселлеры. Ко всему этому, необходимо провести ревизию книг, которые представлены на полках магазина на предмет их морального износа и устаревания. Все эти меры позволят повысить общий уровень конкурентоспособности магазина.

Для того чтобы повысить уровень посещаемости Букиниста рекомендуется ввести несколько наименований канцелярской и сувенирной продукции, которая привлекает потребителя, а так же способствует импульсивной покупке. К новым продуктам относятся:

* блокноты и тетради;
* ежедневники и еженедельники;
* скетчбуки и артбуки;
* продукция от Keri Smith;
* подарочные упаковки и подарочные закладки.

При этом новые товары должны отличаться высоким качеством, некой уникальностью, приятным внешним видом. Для этих товаров так же должен быть предусмотрен отдельный стенд, а для подарочных упаковок и закладок стенд должен располагаться рядом с кассой.

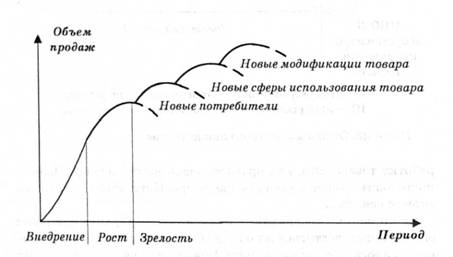
Данные нововведения способствуют продлению жизненного цикла предприятия (рисунок ).

Рисунок 10 - Продевания жизненного цикла магазина "Букинист"

Еще одно новинкой для магазина будет создание специальных крафтовых пакетов с эмблемой магазина. В них будет осуществляться продажа продукции. Стильное оформление пакетов, экологическая безопасность привлекут внимание покупателей.

Книги при продаже будут упакованы продавцом в данные пакеты, это будет выглядеть стильно, и может стать фишкой магазина. К тому же потребитель не будет платить за них, и отпадет стандартный вопрос о том, нужен ли вам пакет.

# Список использованной литературы

1. Агеев А. С. Психология межгрупповых отношений. - Москва, 2010. -300с.
2. Агеев А. С., Грачев М. Организационная культура современной корпорации // Мировая экономика и международные отношения. – 2009-150с.
3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М., 2011-410с.
4. Андреева Г. М. Социальная психология. - М., 2015-250с.
5. Ансар П. Современная социология //Социологические исследования. 2011. С. 135-143.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. - М., 2010.-200с.
7. Атаманчук, Григорий Васильевич. Теория государственного управления : учебник / Г. В. Атаманчук. - 4-е изд., стер. - М. : Омега-Л, 2014. - 525 c.
8. Батурин, Владимир Кириллович. Общая теория управления : [учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям "Экономика" и "Менеджмент"] / В. К. Батурин. - М. : ЮНИТИ, 2015. - 487 c.
9. Бурганова, Лариса Агдасовна. Теория управления : учеб. пособие по специальности "Гос. и муниципальное право" : соответствует Федер. гос. образовательному стандарту 3-го поколения / Л. Бурганова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 160 c.
10. Бронникова Т. Маркетинг: теория, методика, практика.[Текст]/Бронникова Т. – М: Кнорус, 2015. - 347 с.
11. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент. М., 2012.-300с.
12. Бенвенисте Г. Овладение политикой планирования. - М., 2009.-200с.
13. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. М., 2011.-150с.
14. Галицкий Е.Б., Галицкая Е.Г. Маркетинговые исследования. Учебник для магистров. [Текст] / Галицкий Е.Б., Галицкая Е.Г. - М:Юрайт, 2014 - 277 с
15. Гайденко П. П. , Давыдов Ю. Н. История и рациональность. М. , 2012.-300с.
16. Гвишиани Д. М. Организация и управление. М., 2010.-450с.
17. Даниелс Дж. Д. , Радеба Л. Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. - М., 2011.-300с.
18. Евенко Л. И., Организационные структуры управления промышленными корпорациями. М. , 2012.-300с.
19. Екатеринославский Ю. Н. Управленческие ситуации. Анализ и решения. - М., 2009.-100с.
20. Игнатов, Владимир Георгиевич. Теория управления : учеб. пособие / В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - Ростов н/Д : Феникс [и др.], 2010. - 479 c.
21. Коробко, Владимир Иванович. Теория управления : [учеб. пособие для вузов по специальностям 080504 "Гос. и муницип. упр.", 080500 "Менеджмент организации"] / В. И. Коробко. - М. : ЮНИТИ, 2014. - 383 c.
22. Иванцевич Дж. М. , Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. М., 2011-250с.
23. Кабаков В. С. , Пороховский И. М. , Зубов И. П. Менеджмент: проблемы, программа, решение. Л., 2011.-300с.
24. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки. - М., 2012.-200с.
25. Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг: европейская перспектива. С. -Пб., 2011.-300с.
26. Мэйтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе: Руководство Барклайз банк. - М., 2011.-300с.