**Введение**

Любая организация – это, прежде всего, люди и работа, которую они выполняют. Однако набор людей и работ еще не представляет из себя организации. Для того, чтобы произошел переход от проектирования работы к проектированию или созданию организации, необходимо определенным образом соединить работы (виды деятельности) и работников (людей) между собой. Данное взаимодействие выражается, прежде всего, в организационной структуре.

Структурные взаимосвязи в организациях находятся в центре внимания многих исследователей и руководителей. Для того чтобы эффективно достигались цели, необходимо понимание структуры работ, подразделений и функциональных единиц. Организация работы и людей во многом влияет на поведение работников. Структурные и поведенческие взаимосвязи, в свою очередь, помогают установить цели организации, влияют на отношения и поведение работников. Структурный подход применяется в организациях для обеспечения основных элементов деятельности и взаимосвязей между ними. Он предполагает использование разделения труда, охвата контролем, децентрализации и департаментализации (организационного обособления).

Учитывая актуальность вышеизложенного, темой контрольной работы является организация как объект управления.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- Раскрыть понятие и признаки организации;

- Рассмотреть классификацию организаций;

- Показать модели организаций как объектов управления;

- Дать оценку сильных и слабых сторон организаций.

При написании контрольной работы была использована методическая и учебная литература по «Менеджменту».

1. **Организация как объект управления**
   1. **Определение, понятие и признаки организаций**

Единство людей, образующих коллектив, и условий их деятельности образуют содержание такого понятия как «организация». Организация преобразует на основе соответствующих технологий находящиеся в её распоряжении материальные, трудовые, информационные ресурсы и с помощью этого обеспечивает достижение целей входящих в неё лиц. В этом и состоит её главная функция. Но основным элементом организации, определяющим её характер, основные цели, направленность развития, остается все же коллектив. Ведь она - это прежде всего совокупность людей, а не вещей.

Во-первых, под организацией понимается деятельность по упорядочению каких-то объектов или процессов, превращение их в единое целое, в рамках которого они находятся в определенном, заранее заданном соотношении. Во-вторых, под организацией понимается уже достигнутое состояние упорядоченности. Расширение рыночных отношений ведет к усилению роли организации в жизни общества.

Виды организационных структур:

-техническая – совокупность материальных объектов и процессов;

-социальная – совокупность людей, групп и их отношений;

-социотехническая – совокупность технологически связанных рабочих мест.[1,45]

Признаки организации:

1. Наличие цели придающий смысл существования организации;

2. Обособленность от окружения, проявляющаяся в замкнутости внутренних процессов и наличии границ, отделяющих организацию от внешнего окружения;

3. Взаимосвязь отдельных частей. Эти связи бывают экономическими, технологическими, управленческими, информационными, социальными и т.п. и обеспечивают единство всех частей организации.

4. Способность к саморегулированию с помощью внутриорганизационного центра, предполагающая самостоятельное решение тех или иных вопросов внутренней жизни и возможность по-своему, с учетом конкретных обстоятельств реализовать внешние команды.

5. Организационная культура, представляет собой единство норм поведения и ценностей коллектива, с одной стороны, и соответствующих материальных элементов – с другой.

6. Устойчивость к внешним и внутренним возмущениям, т.е. способность функционировать и развиваться в условиях внешних и внутренних возмущающих воздействий, сохраняя при этом равновесие. [1,47]

* 1. **Классификация организаций**

На организацию можно взглянуть с разных точек зрения – её происхождения, взаимоотношения со своими участниками, клиентами, партнерами и прочее. Рассмотрим этот вопрос подробнее.

1. По способу возникновения - естественные и искусственные. Первые вырастают как бы сами по себе и ориентированы на решение собственных проблем создателей. Исходя из этого формируется их структура и распределяются ресурсы. Такие организации независимы, гибки, зачастую включают избыточные в данный момент элементы (подразделения, должности, рабочие места). Координация действий участников может основываться на взаимном соглашении. Это помогает им приспосабливаться к изменениям и придает большую устойчивость. Искусственные организации (например Министерство) создаются по определенному плану для достижения заранее заданных извне целей. Последние определяют их структуру, включающую, как правило, только необходимые звенья. Координацию обеспечивает единый центр.

2. По правовому положению – официальные и неофициальные. В совокупности образуют реальную организацию.

3. По характеру внутренних контактов – формальные и неформальные. Социологи выделяют два вида неформальных организаций. Во-первых, внеформальную, которая помогает решать задачи формальными способами, отличными от официально предписанных. Во-вторых, существует психологическая неформальная организация. В её рамках люди удовлетворяют свою потребность в общении, а также оказывают помощь и осуществляют поддержку, которые им не оказывает администрация. Границы формальной организации и неформального коллектива, чаще всего не совпадают, так как некоторые сотрудники в последний могут не приниматься или по собственной инициативе сохраняют независимость. Тем не менее большинство людей пребывают одновременно в неформальной и формальной организациях.

4. По отношению к своим членам – первичные и вторичные. Первичность означает, что организация для объединяемых ею людей выступает как нечто внешнее, возникшее и существующее независимо от них. Вторичные, т.е. создаются самими участниками.

5. По особенностям распределения власти между организацией и участниками – унитарные и плюралистические. Унитарные ( от латинского - единство) организации, представляют собой сплоченную команду, работающую ради достижения целей заданных извне. Унитарные организации обычно являются первичными по отношению к своим членам. Плюралистическая ( от латинского – множественный) организация представляет собой добровольное объединение участников, заинтересованных в собственной выгоде, достигаемой через общую. Плюралистические организации обычно являются вторичными.

6. По особенностям функционирования – механические и органические. Механическими по своей сути являются все государственные организации., а также крупные и средние фирмы, функционирующие в традиционных отраслях экономики, слабо подверженных воздействию НТР и конкурентной борьбы. Органическим организациям свойственны размытость границ, значительная самостоятельность отдельных звеньев, их широкая специализация, свобода выбора вариантов деятельности.

7. По целям – деловые и общественные. Деловые организации – фирмы, учреждения, ассоциации и прочее, которые создаются для достижения конкретной так называемой инструментальной цели, связанной с реализацией общественныхинетересов. Общественные организации предназначены для удовлетворения потребностей своих участников во взаимопомощи, общении, самовыражении.[1,52]

* 1. **Модели организаций, как объектов управления**

В современном менеджменте рассматривается множество самых разных организаций, которые представляют собой "совокупность" людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда и распределения обязанностей. Это могут быть государственные учреждения, общественные объединения, научно-производственные объединения, частные предприятия.

Организации создаются для удовлетворения разнообразных потребностей людей в продукции либо услугах и поэтому имеют самое различное назначение, размеры, строение и другие параметры.

Такое разнообразие имеет большое значение при рассмотрении организации как объекта управления. Множество целей и задач, стоящих перед организациями разного класса сложности и разной отраслевой принадлежности приводит к тому, что для управления ими требуются специальные знания и искусство, методы и приемы, обеспечивающие эффективную совместную деятельность работников всех структурных подразделений.

Любая организация, вне зависимости от ее конкретного назначения, может быть описана с помощью ряда параметров, среди которых главными являются: цели организации, ее организационная структура, внешняя и внутренняя среда, совокупность ресурсов, нормативная и правовая основа, специфика процесса функционирования, система социальных и экономических отношений и, наконец, организационная культура.

В менеджменте считается, что существует два основных типа систем: закрытые и открытые.[2,34]

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей системы.

Открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

Руководители в основном занимаются системами открытыми, потому что все организации являются открытыми системами. Выживание любой организации зависит от внешнего мира.

Понятие подсистемы - это важное понятие в управлении. Подсистемы в свою очередь могут состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они взаимосвязаны, неправильное функционирование даже самой маленькой подсистемы может повлиять на систему в целом. Работа каждого отдела и каждого работника в организации очень важна для успеха организации в целом.

Подходы к управлению, развиваемые ранними школами не могли отразить всех факторов, влияющих на организацию, как объект управления. Поскольку в них предполагалось, по крайне мере не явно, что организация является закрытой системой и учитывались только внутренние факторы влияющие на управление.

К внутренним факторам любой организации относятся ее структура, задачи, цели, технологии, люди.

Выделялось четыре подхода к управлению, рассматривающих ее с 4 различных точек. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении

Научное управление наиболее тесно связано с работами Ф.У. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет и Генри Гантта. Эти создатели школы научного управления полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов.

Научное управление не пренебрегало человеческим фактором. Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась также возможность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в производстве. Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Авторы работ по научному управлению также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе, они также подчеркивали большое значение обучения.

В отличие от них, авторы, которые считаются создателями школы административного управления, более известной как классическая школа, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам, несомненно, приведет организацию к успеху.

Эти принципы затрагивают два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация.

Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками.

Исследователи психологической школы полагали, что, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе. Развитие таких наук, как психология и социология и совершенствование методов исследования после второй мировой войны сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, лидерства.

Школа поведенческих наук значительно отстала от школы человеческих отношений, сосредоточившейся прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в создании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Постулат ее состоял вследующим, правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности, как отдельного работника, так и организации в целом.

Они активно не рассматривали среду в качестве важной переменной управления. На входе организация получает от окружающей среды информацию, материалы, капиталы, человеческие ресурсы. В процессе своей деятельности организация преобразуют, полученные ресурсы в продукцию или услугу. Эта продукция или услуги являются выходом организации во внешнюю среду.

Если организация управляется эффективно, то в ходе процесса преобразования образуется добавочная стоимость входов. В результате появляются источники возможных дополнительных выходов таких как прибыль, увеличение доли рынка, увеличение продаж (в бизнесе), реализация социальной ответственности, рост организации, подъем ее престижа и т.д.

Поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, капитала, а также потребителей, от руководителя зависит выживет его организация или нет. Поэтому ему необходимо выявит факторы внешней среды, которые оказывают влияние на его организацию.

Факторы внешней среды принято делить на факторы прямого и внешнего воздействия.

К прямым относят: поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждение государственного регулирования, потребителей, конкурентов.

Косвенными называются факторы, которые не могут оказывать прямого воздействия на деятельность организации, но тем не менее сказываются на ней. Это такие факторы как состояние экономики, научно-техническая революция, социокультурные и политические изменения. Влияние групповых интересов и существенные политические и экономические события в других странах.

Факторы внешней и внутренней подсистем организации взаимосвязаны. Изменение любой внутренней или внешней переменной может сказаться надругой, изменение одного фактора окружающей среды может обусловить изменение другого.

Для каждой организации число внешних факторов, на которые она будет реагировать неодинаково. Некоторые реагируют на государственные постановления. Частое изменение и перезаключение договоров с профсоюзами, на скорость технологического прогресса, международную конкуренцию. А некоторые зависят только от поставщиков ресурсов и потребителей.

Законы и государственная политика определяют дозволенный объем деятельности организации, рамки в которых она должна функционировать.

Зависимость между организациями и сетью поставщиков обуславливается вводом указанных ресурсов, и является одним из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешную деятельность фирмы. Получение ресурсов от одних поставщиков может быть выгоднее, чем от других в зависимости от цены, качества и т.п. Но может быть также одновременно и опасней, например, в связи со скоростью поступления. непостоянством поставки.. В некоторых случаях все организации одного региона ведут дело с одним поставщиком. Поэтому все они попадают в равную зависимость от него. Например, обеспечение электроэнергией.

Кроме получения материалов для роста и процветания организации необходимы не только материалы, но и капитал. Такими потенциальными инвесторами могут быть банки, федеральные учреждения по предъявлению займов, аккредитивов и т.п.

Каждой организации необходимы трудовые ресурсы. Но требования к степени квалификации, образованию, трудовым навыкам рабочих разные. Трудовую деятельность необходимо стимулировать и как будет построен этот процесс зависит от руководства предприятия, в свою очередь это напрямую скажется на приток рабочей силы.

Организация также зависит от конкурентов, их количества, конкурентоспособности. При отсутствии конкурентов она может самостоятельно устанавливать цены на товары и услуги, при их наличии ей приходится считать с их ценовой политикой, делить с ними рынок сбыта.

Потребители, решая какие товары и услуги для них желательны и по какой цене их покупать, определяют для организаций почти все. Относительно к результатам их деятельность. Качество, количество производимых товаров, услуг.

Косвенные факторы оказывают меньшее влияние на организацию и определения путей ее деятельности, но все же роль их велика. При высоком научно-техническом прогрессе, организациям необходимо закупать новое оборудование, технологии, для того чтобы быть конкурентноспособными, снижать себестоимость продукции.

Социокультурные влияния определяют потребности людей.

Использование в управлении теории систем существенно облегчает задачу изучения всей деятельности организации в единстве ее составных частей, неразрывно связанных с внешним миром. Организация рассматриваемая как открытая система, учитывает следующие особенности:

* наличие в системе определенного числа компонентов
* связь составных элементов системы, организационно оформленных в виде структуры
* воздействие различных компонентов системы друг на друга как результат их взаимодействия между собой и окружающей средой4
* появление как следствие взаимодействия компонентов системы новых явлений, процессов;
* свойства системы, проявляются как результат взаимодействия ее компонентов;
* индефикация системы позволяет изучать ее и ее составные компоненты от других явлений не входящих в систему;
* наличие окружающей среды, которое не является частью системы, но активно воздействует на нее;
* концептуальный характер системы (ее форма отражает цели и ценности разрабатываемой концепции системы).

Внутренняя среда организации формируется под воздействием явлений, оказывающих влияние на процесс производства продуктов (услуг), структуру предприятия, его культуру и ресурсы, в составе которых первостепенное значение принадлежит персоналу, его знаниям, способностям, взаимоотношение - все эти факторы имеют место в любой организации. Но они не всегда находятся под контролем менеджера, поскольку деятельность фирмы зависит от информации и других ресурсов поступающих из вне. Что необходимо учитывать при управлении любой организации.

Теория систем сама по себе еще не говорит руководителям, какие же именно элементы организации как системы особенно важны. Она только говорит, что организация состоит из многочисленных взаимосвязанных подсистем и является открытой системой, которая взаимодействует с внешней средой. Эта теория конкретно не определяет основные перемены, влияющие на функцию управления. Не определяет она и того, что в окружающей среде влияет на управление и как среда влияет на результат деятельности организации. Очевидно, что руководители должны знать, каковы переменные организации как системы, для того чтобы применять теорию систем к процессу управления.

* 1. **Анализ сильных и слабых сторон организаций**

Анализ внутренней среды организации проводят по следующим направлениям:

- производство

1. объем, структура, темпы производства;

2. номенклатура продукции предприятия;

3. обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования, система контроля запасов;

4. наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности, техническая эффективность мощностей;

5. местонахождение производства и наличие инфраструктуры;

6. экология производства;

7. контроль качества, издержки и качество технологий;

8. патенты, торговые марки и т.п.

-персонал

1. структура;

2. потенциал;

3. квалификация;

4. количественный состав работников;

5. производительность труда;

6. текучесть кадров;

7. стоимость рабочей силы;

8. интересы и потребности работников;

- организация управления

1. организационная структура , система управления;

2. уровень менеджмента, квалификация, способности;

3. интересы высшего руководства;

4. фирменная культура;

5. престиж и имидж фирмы;

6. организация системы коммуникаций.

- маркетинг

1. товары, произведенные фирмой, доля на рынке;

2. возможность собирать необходимую информацию о рынках;

3. каналы распределения и сбыта;

4. маркетинговый бюджет и его исполнение;

5. маркетинговые планы и программы;

6. нововведения;

7. имидж, репутация и качество товаров;

8. стимулирование сбыта, реклама, ценообразование.

-финансы и учет

1. финансовая устойчивость и платежеспособность;

2. прибыльность и рентабельность;

3. собственные и заемные средства и их соотношение;

4. эффективная система учета, в том числе учета издержек, формирования бюджета, планирования прибыли.

Выделяют следующие основные характеристики внешней среды:

1. Взаимосвязанность факторов внешней среды – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;

2. Сложность внешней среды – число факторов, на которые организация обязана реагировать;

3. Подвижность среды – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации;

4. Неопределенность внешней среды – соотношение между колличеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации.[3,25]

1. **Организация как объект управления**
   1. **Характеристика организации**

Торговая сеть «Ромашка» - одно из самых динамично развивающихся предприятий Архангельска и Архангельской области. За 13 лет работы на рынке компания стала лидером розничной торговли не только в области, но и вошла в 25 крупнейших российских розничных предприятий по рейтингу FoodDirektor 25.

Дата образования фирмы – 1993 год. При открытии предприятия имелось лишь 2 небольших магазина. За 13 лет своей работы торговая сеть «Ромашка» выросла и на сегодняшний день насчитывается 26 магазинов общей торговой площадью более 8000 кв.м. По итогам 13 лет торговая сеть «Ромашка» уверенно заняла свое место на рынке, получила достаточно надежный имидж, утвердила свои надежность и платежеспособность. Она является членом «Гильдии качества».

Количество магазинов – 28, среднегодовой общий товарооборот составляет свыше 337 млн. руб. Общая площадь торговых точек сети – 14 000 кв.м., торговая площадь – 10 000кв.м. Магазины сети расположены в трех городах: в Архангельске, Северодвинске, Новодвинске. То, что отличает торговую сеть «Ромашка» от других сетей города – это многообразие форматов магазинов:

* гипермаркет «Сигма»;
* супермаркет «Полюс»;
* магазины-дискаунтеры «Дисма»;
* магазины самообслуживания «У дома»;
* магазины, торгующие через прилавок.

Ежедневно в магазинах торговой сети обслуживаются свыше 40 000 горожан (11,6% от общего количества жителей города), а за год это количество составляет около 20 млн. человек.

* 1. **Анализ внутренней среды организации**

В своей деятельности предприятие ТС «Ромашка» руководствуется в том числе следующим документом Правительства: «Программа социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу утв. Распоряжением Правительства РФ от 15 августа 2003 г. № 1163-р.

Цели и концепция программы

* развитие конкуренции в Российской Федерации;
* развитие финансовой инфраструктуры и системы финансового
* посредничества;
* развитие институциональных инвесторов;
* реформирование банковской системы;
* развитие фондового рынка и инвестиционных институтов.

Цели предприятия неразрывно связаны с экономической политикой государства, которая предполагает: Стимулирование инновационной активности, повышение качества корпоративного управления, сокращение избыточного и неэффективного производства товаров и услуг в секторе государственного управления позволят обеспечить повышение производительности труда на 14-17 процентов в течение трех лет.

Программа социально-экономического развития РоссийскойФедерации на среднесрочную перспективу направлена на обеспечение устойчивого повышения уровня жизни населения и высоких темпов экономического роста, снижение социального неравенства, дальнейшее утверждение экономической и политической роли страны в мировом сообществе. Достижение этих целей возможно только при значительном повышении конкурентоспособности России, в том числе конкурентоспособности государственного управления, бизнеса и "человеческого капитала".

Средством достижения целей Программы является формирование модели российской экономики, обладающей долгосрочным потенциалом динамичного роста.

Основное влияние природной среды прослеживается на структуре ассортимента товаров, в котором все большую долю занимают питьевая и минеральная воды; замороженные продукты, диетическая продукция. Характерна ситуация с питьевой водой осенью 2009 года, когда из-за плохой очистки воды городского водопровода горожане стали активно покупать очищенную питьевую воду, в результате чего ее продажи увеличились в 7-10 раз.

Научно-технический прогресс наиболее ярко отражается на методах оптимизации торгового процесса, в частности, это – автоматизация магазинов; появление новых продуктов питания, вырабатываемых по новейшим технологиям (молочная продукция «Данон», полуфабрикаты быстрой заморозки); ужесточение требований со стороны государственных органов к безопасности продуктов (запрет использования в производстве ряда консервантов).

Культурная среда включает в себя импортные новинки. Из ассортимента продуктов питания, они зачастую плохо «приживаются» в нашем городе из-за стойкой приверженности жителей традиционным ценностям; в последние годы растет процент людей, высоко ценящих физическую форму и здоровье, что ведет к увеличению объемов продаж так называемой «здоровой пищи» (минеральная вода, свежие овощи, фрукты, натуральные мясные полуфабрикаты и пр.). Люди все больше начинают ценить удобство, комфорт и быстроту обслуживания.

Маркетинговая деятельность торговой сети «Ромашка» обеспечивает единство подходов к разработке и реализации товарной политики предприятия, ориентированной на внешнюю среду.

Основной целью маркетинга предприятия является достижение оптимального объема прибыли в процессе купли-продажи, при которым удовлетворение спроса рассматривается как важнейший фактор достижения цели. Основной задачей маркетинга является обеспечение максимально возможной устойчивости деятельности предприятия, планомерности его развития и реализации стратегических целей бизнеса.

Функции маркетинга предприятия реализуются через товарную политику фирмы, систему ценообразования, коммуникации и сбыт. Важнейшими инструментами маркетинга при этом являются учет, анализ и прогнозирование спроса, анализ конъюнктуры рынка и реклама.

Базовый уровень обслуживания предусматривает*:* возможность парковки; поддержание чистоты; комфортную внутреннюю среду; покупательские тележки; оперативное обслуживание в кассе; приветливый, всегда готовый помочь персонал; систему оповещения посетителей о предлагаемых проводимых акциях; ненавязчивую фоновую музыку; широкий выбор сопутствующих товаров; стимулирование покупок, (купоны, рекламные акции и т.п.); услуги при реализации.

Процессы закупки и доставки продукции до магазина решаются в торговой сети «Ромашка» централизованно. Здесь хотелось бы охарактеризовать ситуацию по обслуживанию продаваемых товаров. Это зависит от:

* формата магазина;
* места расположения в городе и пресечение артерий городского общественного транспорта;
* местонахождение по отношению к жилым «спальным» массивам;
* наличие удобных парковок;
* модели сезонной торговли;
* внутримагазинных моментов (специальных выкладок, изготовлению по заказам).

Элементами ассортиментной политики являются товарный ассортимент и товарная номенклатура.

Ассортимент товаров магазинов составляет свыше 20000 наименований. Здесь представлены все группы продуктов питания, ассортимент сопутствующих товаров. В отличие от других магазинов самообслуживания здесь ассортимент гораздо шире за счет более широкого представления каждой из групп товаров. Основные принципы работы с ассортиментом:

* В продаже есть всегда ассортимент так называемой «потребительской корзины», в которую входят товарные позиции, имеющие самый большой оборот и приносящие самый большой доход предприятию. Например, это – хлеб, молоко, яйцо, сахарный песок, мука, крупа (рис, греча); водка «Поморская», сигареты «Прима» и т.д. Общее количество наименований – свыше 70.
* Использование «правила Парето» - 20% ассортимента товаров приносят 80% дохода предприятию, т.е. постоянное наличие ассортимента групп «А» и «В», являющихся структурными или базовыми (соответственно первые 5 и 15% ассортимента, образующих 20%). Среди таких групп можно выделить вина и спиртные напитки, свежие фрукты и овощи, молочная продукция, соки, сыры, кондитерские изделия собственного цеха. Ассортимент групп «А» и «В» включает ассортимент «потребительской корзины» и занимает самые лучшие выставочные площади.
* Позиционируя себя, магазины работают с ассортиментом, имеющим не столь значительную долю в ассортименте, но играющим важную роль в привлечении той категории покупателей, которые могут найти в одном месте все, что захотят. Это небольшой сегмент рынка, ног способный составить значительную долю в доходе предприятия. Поэтому, магазин стремится очень широко представить ассортимент дорогих вин и спиртных напитков, дорогих сувениров, морепродуктов, высококачественных чая и кофе. Здесь хорошо представлен ассортимент детского питания, кондитерских изделий, диетического и диабетического питания.
* Наличие продукции собственного производства – мясные полуфабрикаты, салаты, хлеб, торты и пирожные.

Товары в магазинах распределены по нескольким отделам: овощи и фрукты, мясо и мясопродукты, рыба. Бакалея, хлебобулочные и кондитерские изделия, замороженные продукты, молочные продукты, гастрономия и кулинария, вина и спиртные напитки, непродовольственные товары. По периметру торговых залов магазина размещены продукты, наиболее часто пользующиеся спросом, чтобы покупатели от входа продвигались через весь магазин.

В торговой сети «Ромашка» выдерживается единая ценовая политика, которая включает:

* принцип «зарабатывания» - достижения планируемой нормы прибыли;
* конкурентоспособность цен, установление на ассортимент «потребительской корзины» цены, привлекательные для покупателей;
* поддержание приверженности покупателей торговой сети с помощью дисконтных карт «Карты Друга» и «Блеск», благодаря которым покупатель получает постоянную 3-процентную скидку, накопительную скидку до 10%, специальные цены, возможность участия в розыгрышах и акциях, проводящихся не только в торговой сети «ромашка», но и у других предприятий-участников дисконтного клуба;
* психологический фактор.

Коммуникационная политика играет важную роль. Элементами коммуникационной политики являются:

* искусство личной продажи (в первую очередь важно в магазинах, торгующих через прилавок – гастрономия, мясо и мясопродукты, рыба, кондитерские изделия собственного производства);
* товарная реклама (внутримагазинная – объявления, листовки о планируемых акциях, дегустациях и пр.; внешняя – световой короб);
* Directmail – благодаря дисконтной системе прямая связь с покупателем;
* престижная реклама.

Руководство предприятия не остается безучастным к жизни города. Более семи лет в четырех административных округах: Октябрьском,Ломоносовском, Майская горка, Варавино-Фактория открыты отделы по обслуживанию малообеспеченных граждан.

В 2003 –2009 годах была оказана благотворительная помощь:

* Заостровская сельская администрация *–* спонсорская помощь в виде новогодних подарков для детей малоимущих семей, для чествования участников ВОВ;
* ОВД Соломбальского округа *–* спонсорская помощь для поощрения участковых уполномоченных милиции; финансовая поддержка в праздновании 45-летия Соломбальского ОВД;
* УВД Города Архангельска *–* оказание финансовой помощи;
* Комитет торговли и потребительского рынка *–* гуманитарная помощь;
* Редакция газеты «Правда Севера*» –* финансовая помощь для организации юбилейных мероприятий по поводу 85-летия газеты;
* Администрация Исакогорского и Цигломенского округов *–* спонсорская помощь для подготовки и проведения мероприятий по чествованию ветеранов ВОВ;
* Фонд содействия развитию налоговых реформ по Архангельской области *–* помощь в организации и проведения юбилея налоговой полиции;
* Архангельская областная служба спасения *–* финансовая помощь для проведения торжественных мероприятий 5-летнего юбилея;

Комитетом торговли и потребительского рынка администрации Архангельской области вручено Благодарственное письмо Генеральному директору Моисееву С.В. за активное участие и оказываемую помощь в проведении мероприятий, способствующих развитию и совершенствованию торгового процесса на потребительском рынке.

Во многом успех маркетинговой деятельности предприятия ТС «Ромашка» зависит от состояния и организации управления информационными ресурсами фирмы.

* 1. **Анализ внешней среды**

организация управление внешняя среда

От деятельности различных структур предприятия очень сильно зависит работа магазинов. Генеральным директором предприятия ставятся цели деятельности, в зависимости от которых осуществляется планирование и организация работы службы кадров, отдела закупок, маркетинга и рекламы, отдела информационных технологий, технического отдела. Соответственно, отдел кадров проводит обучение персонала, отдел закупок, маркетинга и рекламы разрабатывает ассортимент магазина, проводит соответствующую ценовую политику, организовывает мероприятия по стимулированию сбыта, отдел информационных технологий налаживает документооборот и учет, техническая служба проводит эксплуатацию торгового оборудования, своевременно устраняет неполадки, служба безопасности усиливает охрану в предпраздничные дни, часы-пик.

Внешняя среда предприятия ТС «Ромашка» характеризуется следующими элементами, оказывающими существенное влияние на деятельность: правовая система государства, политическая ситуация, физическая, географическая и технологическая среда, экономическое состояние и обстановка в обществе, социально-культурная среда, партнерская финансово-кредитная среда.

Поставщиками фирмы являются отдельные фирмы, оптовые организации, посредники, производители, общее количество которых насчитывается более 200. Хотя лишь 30 процентов из них поставляют товар непосредственно в магазины, однако их влияние значительно. От них зависит постоянство ассортимента, своевременность доставки, качество товаров, цены на продукцию, качество выкладки товаров, эксплуатационные характеристики торгового оборудования. Естественно, в данном случае, насколько зависит предприятие от поставщиков – это выстраиваемая работа самими магазинами.

Посреднические организации представляют собой фирмы, помогающие сети в продвижении и сбыте. В первую очередь, это – рекламное агентство «Новая линия», на договорной основе осуществляющее маркетинговую и рекламную деятельность сети; фирма «Сигнал» - занимается оформлением вывесок, указателей. Здесь можно говорить о Соломбальском отделении Сбербанка РФ, с которым у фирмы существуют кредитно-финансовые отношения.

Покупатели - это конечные потребители, приобретающие товары для личного потребления – жители жилых районов, в которых расположены магазины; горожане, работающие и пользующиеся услугами государственных и коммерческих предприятий близлежащих районов; горожане, имеющие автомобили.

Конкурентями выступают предприятия торговли, располагающиеся рядом с магазинами торговой сети «Ромашка». Для гипермаркета «Сигма» - это наиболее крупные торговые предприятия города, такие как гипермаркет «На Окружной» и супермаркет «Премьер».

Архангельск – город сетевой. Этот факт уже давно стал неоспоримым. На продовольственном рынке прочно закрепилась «большая четверка» - ТС «Ромашка», ТС «Сезон», ТС «Петровский», ТС «ФудМаркет», занимающая примерно 15% от общего количества продуктовых магазинов города и приносящая около 20% оборота местным оптовым компаниям.

Наиболее существенную роль в организации и эффективности деятельности ТС «Ромашка» играет экономическая обстановка в России. От нее во многом зависит общее состояние доходов и расходов граждан, вид и характер их потребностей, а также их возможности как покупателей.

Уровень покупательской способности повышается вместе с ростом доходов. Вместе с тем, по результатам проведенного анкетирования следует, что 50% покупателей оценивает, что денег на продукты питания хватает, но на приобретение одежды и обуви приходится откладывать, а 4% покупателей денег не хватает даже на продовольствие. Из-за изменений в налоговом законодательстве повышаются цены. Рост цен на нефть на мировом рынке тут же отражается на уровне цен на бензин, что удорожает транспортные расходы и приводит к росту оптовых и розничных цен на продукты питания.

Политическая ситуация в стране оказывает существенное воздействие на предприятие ТС «Ромашка» через экономическую обстановку, поскольку, как правило, правительство проводит свои политические цели и задачи при помощи экономических мероприятий. Развитие экономики и степень ее управляемости также находится в сильной зависимости от степени политизации всего общества и от наличия конструктивной оппозиции власти.

**Заключение**

Организационная структура – это поведенческая система, это люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

Такая многосторонность организационного механизма несовместима с использованием каких – либо однозначных методов – либо формальных, либо неформальных. Поэтому необходимо сочетание научных методов и принципов формирования структур (системного подхода) с большой экспертно-аналитической работой, изучением отечественного и зарубежного опыта. В основу всей методологии проектирования структур должно быть положено сначала – цели, а затем – механизм их достижения.

Системность самого подхода к формированию структуры проявляется в следующем:

1. Не упускать из виду ни одну из управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется не полной;
2. Выявить и взаимоувязать применительно к этим задачам всю систему функции, прав и ответственности по вертикали управления – от генерального директора предприятия до мастера участка (в нашем случае, от Ректора университета до ассистентов кафедр);
3. Исследовать и организационно оформить все связи и отношения по горизонтали управления;
4. Обеспечить органическое сочетание вертикали и горизонтали управления.

В данной работе мы рассмотрели такую организацию как ТС «Ромашка». Все кажется структурированным и правильно спроектированным. Но это только с одной стороны. Недаром пишут, что менеджер должен разбираться в тонкостях организационной структуры, должен знать и уметь применять на практике при проектировании организации или при управлении ей, то какое место занимает тот или иной элемент в данной организации. Не зная этого, в дальнейшем нельзя будет должным образом, в соответствии с соблюдением всех правил и норм, эффективно осуществлять процесс управления.

Кадровый потенциал компании – важнейший стратегический фактор, определяющий ее успех. Качественные и количественные характеристики рабочей силы определяют возможности реализации экономических программ, структурной перестройки, расширения производства, повышения качества предоставляемых услуг и роста производительности труда. С работниками следует постоянно проводить обучение по специально разработанным современным учебным программам. Большое внимание необходимо уделять повышению уровня квалификации руководящего состава, развивая навыки взаимодействия и командной работы, повышая профессиональную компетентность за счет обмена опытом и развития практических умений и навыков в области продаж.

**Список использованной литературы**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 312 с.

2. Герчикова И. Н. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 1997.

3. Пилипенко Н.Н., Татарский Е.Л. Основы менеджмента: Учебное пособие. – 2-е изд.-М.:Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2008. – 144 с.