# 

# Оглавление

Введение 2

1. Системный подход в управлении. 3

1.1. Описание объекта управления. 3

Объект управления как система. 3

1.2.Объект управления 4

1.3. Анализ внешней среды организации 7

1.3.1. PEST-анализ 7

1.3.2. Карты стратегических групп. 8

1.3.3. Модель пяти сил конкуренции. 13

1.3.4. Матрицы угроз и возможностей. 17

1.3.5. SWOT – анализ. 19

2. Цель и миссия организации. 20

2.1. Цель организации. 20

2.2. Миссия организации. 21

3. Организационная структура и методы реструктуризации. 22

Заключение. 26

Список литературы. 27

# Введение

Целью настоящего исследования является разработка стратегии развития фирмы и ее организационное обеспечение. Данная цель обусловила постановку следующих задач:

1. изучение теоретических положений стратегического менеджмента;
2. изучение инструментов анализа внешней и внутренней среды;
3. анализ организации как системы;
4. изучение внешней среды организации;
5. разработка стратегии развития;
6. построение древа целей;
7. проектирование организационной структуры.

Объектом исследования является сеть книжных магазинов, работающая в городе Новосибирске.

Теоретической основой исследования явились труды М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури; О.С. Виханского, А.И. Наумова.

В процессе исследования использованы различные методы анализа внешней среды, такие, как PEST-анализ, метод карт стратегических групп, SNW-метод, метод SWOT, древо целей для определения целей организации и другие способы проведения анализа внешней среды.

# 1. Системный подход в управлении.

## 1.1. Описание объекта управления.

Объектом управления является фирма, осуществляющая торговлю печатной продукцией (книги, газеты, журналы), дисками, канцелярскими товарами.

Организация представляет собой сеть магазинов «Книжный развал», расположенных в городе Новосибирске.

Численность персонала (без руководства) – около 10 человек в каждом магазине.

Примерный план торгового зала.

ВЫХОД

СКЛАДСКОЕ ПОМЕЩЕНИЕ

КАССА

ОТДЕЛ КАНЦЕЛЯРСКИХ ТОВАРОВ

ОТДЕЛ ДИСКОВ

ОТДЕЛ

КНИЖНОЙ ПРОДУКЦИИ

ОТДЕЛ ПЕРИО-ДИКИ

КАССА

ПОДСОБНОЕ ПОМЕЩЕНИЕ

## Объект управления как система.

Гомогенные системы – системы, состоящие из однородных элементов, обладающих свойством взаимозаменяемости. Как гомогенная система, организация осуществляет торговлю дисками и торговлю книгами.

Гетерогенные системы – системы, состоящие из разнородных элементов, не обладающих свойством взаимозаменяемости. Как гетерогенная система, организация состоит из персонала (работников) и материально-экономической базы.

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Система является открытой, как и все организации. Четко определенный состав элементов, их взаимодействие отлажено, что позволяет назвать объект управления хорошо организованной системы, но это не гарантирует отсутствия фактов неправильного функционирования организации. В настоящий момент система находится в относительном равновесии, со средней степенью устойчивости, планируется дальнейшее развитие и совершенствование с целью улучшения состояния организации в целом.

Как гетерогенная система, объект представлен:

- персоналом, работниками;

- материально-технической базой.

Как гомогенная система, объект представлен:

- отделами торговли книжной продукцией и канцелярскими товарами.

## 1.2.Объект управления

1. **Состояние и поведение системы:** показатели деятельности на определенный период времени.

Взят период – неделя с 30 апреля по 6 мая.

Выручка организации за отчетный период составила:

Объем

выручки

Дни недели

Пн Вт Чт Пт Сб Св

Расходы организации за отчетный период составили:

Объем продаж

Дни недели

Пн Вт Чт Пт Сб Св

Объем поступлений за отчетный период составил:

Объем поступлений

Дни недели

Пн Вт Чт Пт Сб Св

Как видно из представленных графиков, в течении недели показатели изменялись волнообразно, наблюдались периоды повышение показателя выручки, но также и повышения показателя расходов. В целом, показатели не превышали ранее установленных наибольших значений, но и не понижались до критического количества; однако, в самом начале недели объем поступлений был опасно низок.

1. **Равновесие системы.**

Равновесие системы выражается в способности системы в отсутствие внешних возмущений или при постоянных внешних возмущениях сохранять свое поведение сколь угодно долго.

В нашем случае равновесие заключается в следующих явлениях:

Режим работы организации – ежедневно, с 10 до 20 часов.

Установленные распродажи в честь Нового года, 23 февраля, 8 марта, 1 сентября; круглый год продажа некондиционного товара по сниженным ценам.

Сезонность – август – октябрь (т.к. в это время школьники закупают необходимые товары), апрель – июнь (школьники, студенты готовятся к экзаменам и закупают соответствующую литературу).

Также в организации имеется установленный график отпусков, штатное расписание, базы данных по поставщикам, отдельным товарам. Организация пользуется услугами частного охранного предприятия, согласно заключенному договору.

1. **Устойчивость системы.**

Устойчивость системы показывает ее способность возвращаться в состояние равновесия после того, как она была выведена из этого состояния под воздействием различных возмущений.

В случае с нашей организацией есть риск затопления нескольких магазинов, находящихся в подвальных помещениях. Приняты меры для предотвращения возможной ситуации – проинструктирован персонал, укреплены коммуникации, сделаны отводы, однако опасность подтопа, залива водой по-прежнему существует.

1. **Развитие системы.**

Развитие системы – направленные действия, в результате которых возникает ее новое качественное состояние.

В исследуемой организации в перспективе ожидается введение системы скидок, льгот отдельным категориям граждан; это должно привлечь больше клиентов. Также будет введена служба заказа и доставки книги; фирма планирует расширить сотрудничество с детскими домами, детскими садами, школами. Все это должно повысить популярность товарного знака у населения, привлечь клиента (также помочь детям).

## 1.3. Анализ внешней среды организации

Для оценки внешней среды организации проведены следующие исследования:

### 1.3.1. PEST-анализ

|  |  |
| --- | --- |
| Политико-правовая среда | Экономика |
| 1. Ожидаются выборы Президента в 2008 г. Также проходят выборы на местах. Как следствие – изменения в управленческом аппарате государства. Это повлечет за собой изменения в законодательстве.  2. В начале 2007 г. изменились многие нормативные документы. Ожидается выход четвертой части ГК РФ «Об авторском праве». Это может сказаться на книжном бизнесе.  3. В случае отмены районного коэффициента, возникнут сложности с оплатой труда. Изменятся цены на рынке. | 1. Состояние экономики боле стабильное, в сравнении с прошедшим десятилетием. Возможно, в ближайшие два-три года не произойдет серьезных потрясений в этой сфере.  2. Увеличиваются объемы добычи нефти и леса. Нефть повышается в цене. Для книготорговли это отразится на стоимости продукции и транспортировки.  3. Растет инфляция. Это сказывается на росте цен.  4. Возможно увеличение предложения рабочей силы в конце года.  5. Выход седьмой книги Дж. Роулинг о «Гарри Потере» создаст ажиотаж в июне-июле (возможно). Ожидается очередной всплеск поттеромании. Появятся сопутствующие товары – фильмы, игрушки, аксессуары. |
| Социум | Технология |
| 1. Население все меньше читает «серьезную» литературу, предпочитая «легкий» жанр. Население вообще стало меньше читать.  2. Несмотря на п.1., модно читать «философскую» литературу. Детективы, фантастика, любовные романы, специальная и учебная литература востребованы.  3. Востребована качественная учебная им специальная литература. Люди, в основном, предпочитают краткие изложения.  5. В основном, нет возрастных категорий для большинства изданий, но люди старших поколений предпочитают «серьезную» литературу.  6. Развивается семейное чтение. Часто одну книгу читает вся семья.  7. Люди с высшим образованием чаще читают классику. Молодежь нередко выбирает фантастику, приключения. Студенты, преподаватели заинтересованы в учебной литературе.  8. Общество не считает книжный бизнес опасным либо противозаконным. Торговля книгами считается «спокойным» бизнесом.  9. Некоторые люди жалуются, что в книжных магазинах не предусмотрены места для сидения. Но появление сидений может превратить магазин в библиотеку. Однако клиентам приятно находиться в комфортных условиях, особенно пожилым. | 1. Если государство решит поддержать производство аудиокниг и распространение их, это вряд ли повредит печатным книгам.  2. Аналоги печатной книги – аудиокниги, электронные версии – не могут пока заменить обычную книгу в силу некоторых неудобств, связанных с особенностями, присущими носителям.  3. В случае изобретения новых печатных станков может повыситься производительность книжного производства, сам процесс печати, с большой долей вероятности, подешевеет. Это скажется на стоимости продукции.  4. Возможно, в ближайшем будущем появятся новые виды бумаг, материалы для обложек, технологии, сберегающие ресурсы, позволяющие качественно перерабатывать вторсырье. Это скажется на стоимости продукции.  5. Новые издания появляются довольно часто, но не всегда проходят на рынок. Это может быть неудобно как для издательств, так и для книготорговцев.  6. Основная проблема современных изданий – низкое качество бумаги. |

### 1.3.2. Карты стратегических групп.

По организациям, работающим на исследуемом рынке, включая объект управления:

1. Объект управления - сеть магазинов «Книжный развал».

1) По цене: средний.

2) По качеству: средний, единичные случаи низкого; изредка высокое.

3) По географическому признаку: местный.

4) По степени вертикальной интеграции: контроль за реализацией полный.

5) По ассортименту: широкий.

6) По выбору сопутствующих услуг: средний.

2. Новосибирсккнига.

1) По цене: средний.

2) По качеству: среднее, единичные случаи низкого либо высокого.

3) По географическому признаку: местный

4) По степени вертикальной интеграции: полный контроль за реализацией продукции.

5) По ассортименту: широкий.

6) По выбору сопутствующих услуг: средний.

3. Сеть магазинов «Книгомир».

1) По цене: среднее, наблюдаются увеличение.

2) По качеству: среднее.

3) По географическому признаку: региональный.

4) По степени вертикальной интеграции: полный контроль за реализацией продукции.

5) По ассортименту: широкий.

6) По выбору сопутствующих услуг: средний.

4. «Книжная ярмарка»

1) По цене: средняя, в сторону уменьшения.

2) По качеству: среднее.

3) По географическому признаку: местный.

4) По степени вертикальной интеграции: частичный контроль за реализацией продукции.

5) По ассортименту: широкий.

6) По выбору сопутствующих услуг: узкий.

5. Канцелярский магазин «Атлас»

1) По цене: средний.

2) По качеству: среднее, больше к высокому.

3) По географическому признаку: местный.

4) По степени вертикальной интеграции: полный контроль над реализацией продукции.

5) По ассортименту: широкий.

6) По выбору сопутствующих услуг: узкий.

6. Канцелярский магазин «Бухгалтер».

1) По цене: средняя, к высокой.

2) По качеству: среднее, к высокому

3) По географическому признаку: местный.

4) По степени вертикальной интеграции: контроль за реализацией продукции полный.

5) По ассортименту: широкий.

6) По выбору сопутствующих услуг: средний.

7. «Хорошие журналы»

1) По цене: средняя.

2) По качеству: среднее, к высокому.

3) По географическому признаку: местный.

4) По степени вертикальной интеграции: контроль за реализацией продукции полный.

5) По ассортименту: широкий.

6) По выбору сопутствующих услуг: узкий.

8. «Агарта»

1) По цене: средний до высокого.

2) По качеству: высокое к среднему.

3) По географическому признаку: местный.

4) По степени вертикальной интеграции: полный контроль за реализацией продукции.

5) По ассортименту: широкий.

6) По выбору сопутствующих услуг: средний.

9. «Роспечать»

1) По цене: средний.

2) По качеству: среднее.

3) По географическому признаку: национальный.

4) По степени вертикальной интеграции: контроль за реализацией продукции полный.

5) По ассортименту: средний.

6) По выбору сопутствующих услуг: узкий.

Таким образом:

Качество

Степень интеграции

узкий

ограниченный

широкий

Ассортимент

Географический масштаб

местный

региональный

национальный

полная

частичная

отсутствует

низкое

среднее

высокое

высокая

средняя

низкая

отсутствует

узкий

широкий

Таким образом, выявляются возможные конкуренты. Для нас наиболее опасными являются Новосибирсккнига, Роспечать, «Атлас», «Бухгалтер», «Книгомир», «Агарта» и, конечно, Книжная ярмарка.

Цена

Выбор сопутству-ющих услуг

### 1.3.3. Модель пяти сил конкуренции.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Конкурентные силы | Содержание | Влияние |
| 1. Покупатели | 1. Дети дошкольного возраста. | Яркость оформления, интересный сюжет, также развивающая литература |
| 2. Школьники. | Интересный сюжет, модность, раскрученность товара, также – необходимость товара для учебы и досуга. |
| 3. Студенты. | В товаре привлекает его новизна, необычность, интересность, актуальность, раскрученность бренда, качественное оформление, также необходимость товара в учебной деятельности. |
| 4. Люди с высшим образованием. | Как правило, вкусы людей с высшим образованием мало отличаются от вкусов не имеющих такового, однако, такие люди легче «переваривают» сложные сюжеты, поэтому чаще читают сложную литературу, они более требовательны к качеству оформления; это не значит, что люди без высшего образования нетребовательны и не читают серьезных книг. |
| 5. Пенсионеры. | Берут, как правило, то, к чему привыкли; вкусы уже устоялись, в выборе решающую роль может сыграть как яркий сюжет, так и хорошее оформление. |
| 6. Семьи с детьми. | Семейное чтение в стране нуждается в развитии. Книги для таких читателей должны отвечать всем требованиям качества |
| 7. Верующие. | Чаще всего верующие в душе могут остро отреагировать на появление рекламы либо товара, противоречащих догмам их веры. Нужно проявить осторожность в этом вопросе, если поблизости есть какое-либо место религиозного культа либо общественная религиозная организация.  В целом, любой верующий будет рад, если у него будет возможность приобрести литературу по своей религии. В этом случае оформление играет не последнюю роль. |
| 2. Конкуренты | 1. Новосибирсккнига. | В целом. Конкуренты в настоящее время ведут активную работу на рынке, продвигая свой товар и позиционируя себя как лидеров в данной области.Таким образом, от нас требуется удержать собственные позиции на рынке. Требуется работать над брендингом, рекламой, проводить акции с целью привлечения клиентов, возможно переманивание клиентов у нескольких конкурентов более низкими ценами. |
| 2. Книгомир. |
| 3. Книжная ярмарка. |
| 4. «Атлас». |
| 5. «Бухгалтер». |
| 6. «Хорошие журналы». |
| 7. «Агарта». |
| 8. Роспечать. |
| 3. Угрозы со стороны субститутов | 1. Библиотеки. | Фонды библиотек, расположенных рядом с магазинами «Книжного развала», невелики и устаревают. Во время распродаж они пополняются в наших магазинах. Книга в библиотеке боле доступна, чем в магазине, но иметь свою книгу многим приятнее и удобнее, чем ходить в библиотеку. |
| 2. Интернет. | Книги, музыка в сети бесплатны, но требуют времени на скачивание и посетителю сайта все равно приходится платить деньги за скаченное. Книга удобнее для чтения, чем электронный документ, хотя и стоит дороже. |
| 4. Угрозы новых конкурентов. |  | Возможно открытие по соседству с нашими других книжных магазинов, что создаст отток клиентов. |
| 5. Угрозы со стороны поставщиков. | 1. Службы доставки. | Допускается возможность повышений цен за доставку. Возможны также задержки товаров в пути. |
| 2. Издательства. | Издательство может задержать выход книги, что может принести убытки. |

### 1.3.4. Матрицы угроз и возможностей.

Возможности:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность появления | Влияние на организацию | | |
| значительное | умеренное | слабое |
| Высокая | Рост спроса на «легкие» жанры расширит ассортимент продукции |  |  |
| Средняя | Рост спроса на «серьезную» литературу расширит ассортимент продукции. |  |  |
| Низкая |  |  | Библиотеки будут становиться все более неудобными для посещения. |

Угрозы:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вероятность появления | Влияние на организацию | | | |
| Разрушитель  ное | Критическое | Тяжелое | «Легкие» ушибы |
| Высокая |  | Конкуренты станут проводить политику поглощения нашей организации. | Открытие по соседству магазина конкурентов | Подорожа-  ние древесины, нефти. |
| Средняя | Пожар на основном складе | Подтоп в некоторых магазинах.  Ужесточение требований государственных органов при многих юридических процедурах | Расширение ассортимента услуг другими магазинами | Снижение объемов переработки макулатуры, вследствие чего снижение производства бульварной литературы, дающей основной доход от продаж. |
| Низкая |  |  |  |  |

### 1.3.5. SWOT – анализ.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | O  1.Рост спроса на определенные жанры литературы, музыки.  2.Расширение ассортимента сопутствующих услуг.  3.Расширение ассортимента продукции. | T  1.Чрезвычайные ситуации, разрушительно воздействующие на продажи.  2.Открытие конкурентами других магазинов, расширение вообще.  3.Удорожание сырья.  4.Ужесточение требований госорганов |
| S  1. Умение торговать.  2. Хороший работодатель.  3. Хорошие отношения с профсоюзами.  4. Хорошие отношения с партнерами. | 1. Использование умения торговать при росте спроса на определенные жанры товаров с целью получения прибыли.  2. Продолжать поддерживать хорошие отношения с партнерами-поставщиками для сохранения поставок. | 1. Использование умения торговать для повышения конкурентоспособности в случае расширения соперников.  2. Продолжать политику хорошего работодателя с целью повышения конкурентоспособности. |
| W  1.Малоэффективный брендинг.  2. Низкий уровень НИОКР.  3.Недостаточно стратегических альянсов. | 1. Повышать известность товарного знака во время распродаж, акций, привлекая внимание потенциальных покупателей к новинкам.  2. За счет расширения ассортимента сопутствующих услуг попытаться привлечь новых партнеров. | 1.Создавать стратегические альянсы с непосредственными конкурентами.  2.Повышать уровень НИОКР, особенно в области безопасности организации. |

# 2. Цель и миссия организации.

## 2.1. Цель организации.

Цель организации должна переводиться в конкретные цели тех областей деятельности, от которых зависит ее благополучие на рынке.

Древо целей «Книжного развала»:

Развитие стратегических альянсов

Удержаться на рынке.

## 

Повышение известности товарного знака

Оптимизация работы организации

Улуч-

шение управ-

ления

Повышение качества работы с клиентами

Слежение за ситуацией на рынке

Повыше-ние качества рекламы

Проведение совместных акций в целях привлечения потенциальных партнеров

## 2.2. Миссия организации.

Миссия в широком смысле – принципы, верования, убеждения, на основе которых организация строит свой бизнес, это философия деятельности, которая чаще всего выражается в виде девизов, лозунгов, гимнов.

Девизы «Книжного развала»:

Книга – каждому.

Книга – в каждый дом.

Знание – сила. Книга – источник знаний. Книга – источник силы. Приходи за силой, мы дадим ее тебе.

Прочел книгу – посмотри фильм.

Свежая периодика наполняет твою жизнь новыми ощущениями.

Хорошая книга по хорошую музыку.

Краски, карандаши у нас хороши.

В узком смысле миссия – причина существования организации, место на рынке, которое она планирует завоевать, какие потребности она собирается удовлетворить, чем отличается данная фирма от своих конкурентов.

Миссия «Книжного развала»:

Миссия нашей организации – осуществление деятельности на рынке печатной и сопутствующей продукции, способной стать носителем информации; завоевание места на рынке соответствующей продукции и удержание его с выходом, со временем, в лидеры на местном уровне; удовлетворение клиентов в свежих и доступных изданиях. Для этого осуществляется деятельность по продажам; совершенствуются методы продаж; совершенствуется управление; совершенствуются отношения в трудовом коллективе; совершенствуются отношения с поставщиками и покупателями.

# 3. Организационная структура и методы реструктуризации.

Структура – конструкция организации, построенная в такой форме, которая обеспечивает эффективное достижение целей организации. Она показывает состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистемных организаций. Главная ее функция – обеспечение координации и контроля. Если не будут четко определены и скоординированы отношения между людьми и подразделениями, эффективность организации не будет достигнута.

Характеристика функций управления по достижению целей:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Цель | Общие функции управления | Содержание функций | Ответственные лица | Объекты взаимодействия |
| 1.Повышение известности товарного знака | Планирование, организация | Планирование и организация акция, способствующих продвижению товарного знака на рынок | Отдел продаж | Менеджеры отдела продаж, персонал, непосредственно работающий с клиентами. |
| 2.Проведение совместных акций в целях привлечения потенциальных партнеров | Планирование, мотивация, организация, контроль. | Запланированная деятельность по привлечению партнеров с применением требуемой организации, под контролем ответственных лиц. | Руководство организации, секретариат. | Менеджеры среднего и высшего звена осуществляют организацию деятельности. Осуществление деятельности выполняется менеджерами нижнего звена и их починенными. |
| 3.Улуч-  шение управ-  ления | Мотивация, контроль | Мотивирование менеджеров среднего и нижнего звена улучшать свою деятельность. Контроль осуществляют вышестоящие лица | Руководство организации,  службы внутреннего контроля, отдел по работе с персоналом. | Через службу внутреннего контроля руководство получает информацию о происходящем и принимает решение о дальнейшей деятельности. Принятый план реализуется через отдел по работе с персоналом. |
| 4.Повышение качества работы с клиентами | Планирование, организация, контроль. | Планирование деятельности по обслуживанию клиентов, нахождение путей завоевания их доверия, организация продаж с учетом пожеланий клиентов, контроль за процессом общения продавца с покупателем. | Отдел продаж | Через информацию, собираемую менеджерами торговых залов, составляется представление о ситуации и разрабатывается план дальнейших действий. |
| 5.Слежение за ситуацией на рынке | Организация, контроль. | Организация изучения ситуации на рынке, контроль за осуществленными наблюдениями. | Бухгалтерия, отдел продаж, руководство организации. | Собирая информацию, полученную от отдела продаж, бухгалтерия составляет план расходования средств, предоставляет его Совету учредителей на рассмотрение для принятия решения. |
| 6.Повышение качества рекламы | Планирование, мотивация, организация, контроль. | Планирование рекламных акций, мотивирование работников на их проведение, организация акций, контроль за прохождение акций. | Отдел продаж | Отдел продаж разрабатывает рекламную стратегию, реализуют ее работники магазинов на местах. |

Организационная структура ООО «Книжный развал» представлена линейно-функциональной схемой:

Управляющие сети магазинов «Книжный развал»

Бухгалтерия

Директор

Отдел продаж

Отдел по работе с персоналом

Отдел по работе с клиентами

# Заключение.

Таким образом, анализируемая организация является участником новосибирского рынка книготорговли, при этом положение ее довольно устойчивое, показатели по всем видам деятельности говорят о среднем уровне развития, не позволяющем лишиться занимаемого места на рынке на данный момент времени, но и не повышающемся до значительных величин.

Были выявлены недостатки и угрозы в работе организации, такие, как малоэффективный брендинг, угрозы со стороны конкурентов. Были выявлены конкуренты и определено, каких действий от них можно ожидать.

В результате проведенных анализов были найдены ответы на возникшие вопросы – как с применением умений и навыков избежать угроз и победить слабые стороны в организации. Если фирма прислушается к советам аналитиков, возможно, е положение улучшится – до следующих проблем, скорее всего. Фирме и дальше следует развивать стратегический менеджмент, в целях отыскания путей выхода из сложившихся и складывающихся кризисных ситуаций.

# Список литературы.

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2005. – 670 с.: илл.
2. Мескон М.Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2002. – 704 с.