

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПЕТРА ВЕЛИКОГО  
Институт «Торгово-экономический университет»  
Кафедра «Менеджмента»

РАБОТА ДОПУЩЕНА К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ А.А. Курочкина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема: «Разработка системы управления предприятием»

38.03.02 – Менеджмент

Выполнил студент: гр. 337031/21

М.Н. Столярова

Руководитель: к.э.н., доцент

И.А. Фомиченко

Санкт-Петербург

2016

## Содержание

Введение .....	3
Глава 1. Теоретические основы управления предприятием малого бизнеса ..	6
1.1 Принципы и основные функции управления предприятием .....	6
1.2 Организационно - экономический механизм управления предприятием малого бизнеса .....	11
1.3 Тенденции в системе организации и управления предприятием в современных условиях .....	21
Глава 2. Анализ хозяйственной деятельности и системы управления предприятием ООО «Стомус» .....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	26
2.2 Исследование системы управления предприятия .....	37
Глава 3. Разработка рекомендаций по формированию системы управления ООО «Стомус» .....	53
3.1 Совершенствование функции «Организация» .....	53
3.2 Совершенствованию функции «Мотивация» .....	56
Заключение .....	64
Библиография .....	67
Приложения .....	69

## **Введение**

Изменения в социально-политической и экономической жизни страны потребовали кардинальной перестройки всей системы управления. В настоящее время продуктивно руководить производственно-хозяйственной деятельностью могут только специалисты-управляющие (менеджеры), для которых работа в условиях рынка в соответствии с его требованиями и законами - это образ мышления и действия.

В сложившихся рыночных условиях хозяйствования особенно актуальной становится проблема осуществления грамотной оценки эффективности работы управленческого состава и эффективности созданного ими организационно-экономического механизма управления предприятием.

Эффективность управления представляет собой результативность деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях, как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели имеют как количественные характеристики.

Каждому варианту системы управления соответствует определенное значение критерия эффективности, и задача оптимального управления состоит в том, чтобы найти и реализовать такой вариант управления, при котором соответствующий критерий принимает очень выгодное значение.

Задача управляющей системы заключается в обеспечении заданного критерия или нескольких совпадающих критериев.

Таким образом, повышение эффективности системы управления предприятием предполагает нахождение наилучших организационных форм, методов, технологии управления конкретным объектом в целях достижения управляемой системой определенных технико-экономических результатов в соответствии с заданным критерием или системой критериев.

Розничная торговля - одна из важнейших сфер обеспечения населения. В розничной торговле, как ни в одной другой отрасли хозяйственной системы, сформировалась богатая конкурентная среда.

Современный рынок товаров отличается относительно высокой насыщенностью, товарного дефицита фактически нет. Бюрократическая система распределения товаров полностью заменена отношениями свободной купли-продажи. Динамизм объемов и структуры реализации товаров и услуг постепенно приобретает все более устойчивый характер.

На предприятиях розничной торговли завершается процесс кругооборота средств, вложенных в производственные предметы потребления, происходит превращение товарной формы стоимости в денежную и создается экономическая основа для возобновления производства товаров. Здесь происходят постоянные количественные и качественные изменения, вызванные применением передовой технологии, совершенствованием техники и оборудования, методов управления, обеспечивающих повышение эффективности работы торговых предприятий и повышение культуры торговли.

Торговое предприятие - основное звено сферы обращения, обладающее хозяйственной и юридической самостоятельностью, осуществляющее продвижение товаров от производителя к потребителям посредством купли-продажи и реализующее собственные интересы на основе удовлетворения потребностей людей, представленных на рынке.

Ценовая политика, расширение ассортимента, улучшение качества и сокращение времени обслуживания клиентов, обеспечение послепродажного обслуживания, льготы постоянным клиентам - это только часть методов, которые могут быть использованы.

При этом следует иметь в виду, что поиск и реализация тех или иных конкретных преимуществ - это задача работников организации. Для того чтобы выжить и процветать организации необходимо иметь и регулярно получать соответствующее число работников с надлежащим уровнем квалификации.

В непростых условиях российской сферы обращения выживают те предприятия, которые наилучшим образом используют имеющиеся у него

ресурсы для получения максимального количества прибыли. Одним из решающих факторов является правильная организация торговых процессов.

Целью написания выпускной квалификационной работы является разработка системы управления на предприятии малого бизнеса.

Для достижения цели выпускной квалификационной работы были поставлены следующие задачи:

- Изучить и системно представить существующие в современной науке управления подходы к оценке эффективности системы управления посредством описания собственно механизма управления предприятием, выделения критериев оценки эффективности данного механизма и выбора необходимой методики определения эффективности.
- Провести анализ хозяйственной деятельности исследуемого предприятия.
- Применить полученные теоретические и методологические знания на практике.
- На основе полученных результатов разработать эффективную систему управления предприятием.

В качестве объекта исследования было выбрано торговое предприятие ООО «Стомус». Предметом исследования стала система управления торгового предприятия.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка. В введении рассмотрена актуальность выбранной темы, каждая глава выпускной квалификационной работы посвящена решению определенных задач, в заключении подводятся итоги проведенной работы.

В процессе написания работы были использованы различная экономическая литература, а также бухгалтерская отчетность ООО «Стомус» за 2014, 2015 гг.

# **Глава 1. Теоретические основы управления предприятием малого бизнеса**

## **1.1 Принципы и основные функции управления предприятием**

Принципы управления - это основные правила, которым должна подчиняться деятельность организации на определенном этапе экономического развития. Принципы управления развиваются на основе принятых в обществе законов и закономерностей.

Общими принципами управления предприятиями и организациями в условиях рынка являются:

Свобода выбора предпринимательской деятельности (обеспечивается Гражданским кодексом РФ), самопланирование деятельности, самофинансирование деятельности, обеспечение конкурентоспособности, формирование трудовых отношений в соответствии с законодательством, обеспечение социальной защиты работников, ведение бухгалтерского учета и отчетности, экономическая ответственность, научность управления, эффективность управления.

В условиях рынка предприятия и организации могут формировать и конкретные принципы управления своей деятельностью, отвечающие целям и специфике деятельности, создающие своеобразный имидж предприятия в глазах общественности. Эти принципы проявляются в подходах к формированию деловой политики, к управлению персоналом, к работе с общественностью.

Принципы управления имеют глубокие исторические корни и научную базу. Известны исторические имена разработчиков принципов научного управления: А.Файоля, Г. Эмерсона, Ф.Тейлора, Г. Форда, З.Фрейда и др. Разработанные ими подходы к управлению используются многими фирмами и в настоящее время.

### *Принципы управления по А. Файолю*

Принципы разделения труда; принципы власти и ответственности; принципы дисциплины; пр. единства распорядительства; пр. единства руководства; пр. подчинения частных интересов общим; пр. справедливости вознаграждения; пр. централизации; пр. иерархии; пр. постоянства состава персонала; пр. инициативы; пр. единения персонала.

Функции управления возникают из необходимости регулировать труд людей, объединенных в рамках организации. Они всегда направлены на достижение целей деятельности организации.

Функции управления принято подразделять на две группы: основные (общие) и конкретные. К основным функциям относят: планирование, организацию, мотивацию (стимулирование), руководство (координацию), контроль (учет, анализ). Планирование предусматривает постановку стратегических и текущих целей деятельности и разработку планов, программ по их реализации. Функция «организация» направлена на проведение мероприятий, связанных с реализацией планов. Она связана с разработкой наиболее гибких и экономичных организационных структур, формированием кадровой политики, организационным проектированием процесса управления. Функция «мотивация» связана с изучением потребностей работающих и выработкой методов управленческого воздействия на эти потребности ради достижения целей организации. Функция «руководство» связана с формами управленческих воздействий руководителя, его властью, направленными на активизацию деятельности персонала и повышение производительности труда. Функция «контроль» предусматривает проведение управленческих действий, направленных на обеспечение выполнения планов, т.е. анализ, учет промежуточных и конечных результатов, выявление потерь или эффекта, внесение корректив в деятельность предприятия. Конкретные функции управления направлены на реализацию конкретной деятельности, отражают специфику управления конкретной деятельностью: управление запасами, управление кадрами,

управление финансами, управление деловой политикой и т.д. При реализации любой конкретной функции одновременно реализуются все основные.

*Планирование как функция управления.* Планирование – это процесс, результатом которого является четкая формулировка целей и определение средств и методов, при помощи которых поставленные цели могут быть достигнуты.

В зависимости от содержания целей и задач можно выделить следующие формы планирования и виды планов:

Формы планирования:

- перспективное
- среднесрочное
- текущее (бюджетное, оперативное).

Планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации. Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Стратегическое планирование дает основу для принятия решения. Планирование способствует снижению риска при принятии решения. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

*Организация как функция управления.* Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирм. Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач.



Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

Существует два основных аспекта организационного процесса:

- Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.
- Делегирование полномочий.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Под организационной структурой фирмы понимается ее организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и ее подразделениями целями и распределением между ними функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

Основные проблемы, возникающие при разработке структур управления: установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, что связано с определением их целей, условий работы и

стимулирования; распределение ответственности между руководителями; выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений; организация информационных потоков; выбор соответствующих технических средств.

Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач. Существует два основных аспекта организационного процесса:

1. Деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям.

2. Делегирование полномочий.

Делегирование, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

*Мотивация* как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. В процессе мотивации предполагается использование определенной последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей - интересы людей - мотивы деятельности - действия людей.

Мотивационный подход к поведенческой деятельности является центральной функцией менеджмента. Менеджер воздействует на другого человека через его реальные цели, жизненные установки и ожидания, создавая эффективную мотивацию производственной деятельности работника. В качестве примера можно указать особенности мотивации разных категорий самих управленцев. Мотивация специалистов - ориентация на профессиональный рост, накопление знаний; они предпочитают, чтобы их оценивали профессионалы.

Стимулирование - основная функция, связанная с процессом активизации деятельности людей и коллективов путем использования стимулов, рычагов и способов формирования интересов и мотивов деятельности. Отсюда следует, что функция стимулирования основывается

на процессах мотивации, преобразуя их в стимулы, воздействующие на поведение и деятельность преимущественно коллективов и фирм.

Наиболее действенно в настоящее время экономическое стимулирование работников. Самый чувствительный стимул, применяемый к работнику - размер заработной платы и своевременность ее выплаты. Размер заработной платы сопоставляется с прожиточным минимумом с учетом цен на формирование потребительской корзины и другими показателями и служит критерием уровня жизни населения. О недейственности экономических стимулов в период спада производства и кризиса, переживаемого экономикой России на стадии реформирования, свидетельствует значительный разрыв в доходах (в 36 раз) между богатыми и бедными.

Зарубежные модели менеджмента, ориентированного на высокие показатели, опираются на два ключевых стимула: участие персонала в распределении прибыли и переход предприятия в собственность работников. В литературе приводятся примеры попыток применения американскими фирмами некоторых японских систем, например кружков качества и статистического контроля производственного процесса, которые оказались малоуспешными из-за резких различий в культуре американских и японских компаний.

## **1.2 Организационно - экономический механизм управления предприятием малого бизнеса**

Начиная с 90-х годов, предприятия оказались в условиях резко изменившейся внешней среды. Исчез внешний опекун (в лице отраслевых структур), на котором лежала львиная доля ответственности за финансовое состояние, технологический уровень, конкурентоспособность предприятия. Жизнеспособность предприятия перестала интересовать кого-либо кроме

работников предприятия, более того, политика, проводимая государством, стала носить жёсткий, агрессивный характер, не способствующий даже выживанию предприятий. Экономическое, правовое пространство стало характеризоваться крайней нестабильностью, которая сохраняется уже второе десятилетие. В этих условиях достижение предприятием устойчивого финансового благополучия, конкурентоспособности возможно, на наш взгляд, только при создании на предприятии определенного организационно-экономического механизма управления, соответствующего условиям среды, в которой оно существует.

Механизм управления предприятием основывается на воздействии одного лица или группы лиц (менеджеров) на другие лица для побуждения действий, соответствующих достижению поставленных целей при принятии на себя менеджерами ответственности за результативность воздействия [15].

В основе организационно-экономического механизма управления лежат три аспекта:

- институциональный аспект - «кто» управляет «кем»;
- функциональный аспект - «как» осуществляется управление и «как» оно влияет на управляемых;
- инструментальный аспект - «чем» осуществляется управление.

В деятельности любого предприятия следует выделить цели и ограничения, которые призваны:

- сопоставлять существующего состояния с желаемым («Где мы?» и «Куда идем?»);
- формировать руководящие требования к действиям («Что надо сделать?»);
- формировать критерии принятия решений («Какой путь лучший?»);
- определять инструменты контроля («Куда мы в действительности пришли и что из этого следует?»).

Цели и ограничения по смыслу очень близки друг другу.

Цель - генеральный императив действий, описывающий будущее состояние или процесс как объект, желаемый для достижения.

Ограничение - конкурирующая главной, цель из разряда второстепенных, противоречащая ей, достижение которой нежелательно.

Формулировка целей и ограничений является важной задачей процесса управления.

При этом следует четко определить:

- содержание цели;
- ее размер (максимум, минимум, уровень);
- -ременные параметры;
- пространственные характеристики;
- персональную привязку;
- ранг в иерархии целей.

К типичным результативно-хозяйственным целям можно отнести:

- стремление к доходу;
- стремление к имущественному состоянию (например, доведение фирмы до состояния, обеспечивающего возможность ее выгодной продажи);
- стремление к увеличению оборота;
- стремление к снижению расходов.

Как правило, цель ставится не одна, а в группе с многими другими (система целей). Соответственно возникает проблема их взаимодействия на одном уровне (горизонтальные связи) и по иерархии (вертикальные).

Установка целей предприятия – способ прояснения стратегических и политических установок предприятия, согласования дополнительных к ним оперативных целей и задач. Это интегральный процесс, где связаны корпоративное планирование и бизнес-операции. Каждое подразделение, команда и сотрудник должны иметь цели.

Важной задачей управления фирмой является определение ее политики деятельности. Это совокупность всех нормативных требований и способов их осуществления [15].

Нормативные требования к управлению включают:

- принципы предпринимательской деятельности;
- основные цели, объекты, сферы деятельности;

требования к ее организации.

В целом процесс управления предприятием может быть разделен на отдельные функции, которые сосредоточены в трех основных группах:

- общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);
- управление структурой предприятия (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);
- конкретные области управления (маркетинг, НИОКР, производство, кадры, финансы, основные фонды).

Если структурные стороны деятельности предприятия определены, то все функции управления разделяются на общие и конкретны.

Функция управления – это вид деятельности, основанный на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект со стороны субъекта управления.

Функции управления и установление объема работ по каждой функции являются основой для формирования структуры управляющей системы и взаимодействия ее компонентов.

Общие функции выделяются по этапам (стадиям) управления. В соответствии с ГОСТ 24525.0-80 к ним относятся:

- прогнозирование и планирование;
- организация работы;

- мотивация;
- координация и регулирование;
- контроль, учет, анализ.

Функции, выделяемые по сфере деятельности, называются конкретными. ГОСТ рекомендует их типовой состав.

Общие и конкретные функции управления тесно связаны и представляют собой разные срезы поля управления.

Конкретные функции управления тесно связаны со спецификой предприятия и основными сферами его деятельности (общее управление, финансовое управление, производство, НИОКР, маркетинг) [14].

Общее управление предприятия заключается в его структуризации, организации деятельности, планировании, управлении персоналом, контроле, учете и анализе результатов деятельности, что подробно будет рассмотрено в дальнейшем.

При управлении производством решаются задачи экономики производства (издержки, цены) и планирования производства продукции. К задачам планирования производства относят:

- выбор технологического процесса;
- планирование программы производства;
- планирование последовательности производства (оперативное планирование);
- формирование производственных систем (систем оборудования);
- содержание и эксплуатация оборудования;
- организацию материально-технического снабжения.

Финансовое управление предприятием включает:

- приобретение финансовых средств;
- использование финансовых средств;
- управление ликвидностью;
- структурирование капитала и имущества;

- управление платежными средствами и проведение платежного оборота;
- финансовое планирование и финансовый контроль.

Таким образом, конкретные функции управления фирмой можно рассматривать как системные компоненты организационно-экономического механизма управления предприятием.

Структура управления обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления [23].

Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также их подчиненностью и директивными отношениями. Горизонтальное разделение осуществляется по отраслевым признакам. Оно может быть ориентировано на:

- подпроцессы промышленного производства;
- изготавливаемые изделия;
- пространственные производственные условия.

Формально структура управления предприятием представлена в организационной структуре предприятия.

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

На организационную структуру влияют следующие факторы:

- размеры предприятия;
- применяемая технология;
- окружающая среда.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи:

- линейные (административное подчинение),



- функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения),
- межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- матричная;
- дивизиональная;
- множественная.

В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Достоинство - простота, экономичность, предельное единоначалие. Основной недостаток - высокие требования к квалификации руководителей. Сейчас практически не используется.

Функциональная организационная структура реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления. В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена кооперация. Практически она не используется.

Линейно-функциональная структура - ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Она применялась наиболее широко.

Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя. Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности или географически.

Матричная структура характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления). Такая схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную.

Множественная структура объединяет различные структуры на разных ступенях управления. Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах - линейно-функциональная или матричная.

Методы управления предприятием:

- экономические методы управления;
- организационно-распорядительные методы управления;
- социально-психологические методы управления.

Экономические методы управления - это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). При этом следует учесть, что кроме сугубо личных целей, участник процесса преследует и общественные, и групповые цели. В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.

Организационно-распорядительные методы управления - это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении. К числу организационных методов относят:

- организационное проектирование,
- регламентирование,

- нормирование.

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы.

Регламентирование и нормирование являются базой организационного проектирования новых и действующих фирм.

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления.

К ним относятся:

- моральное поощрение,
- социальное планирование,
- убеждение,
- внушение,
- личный пример,
- регулирование межличностных и межгрупповых отношений,
- создание и поддержание морального климата в коллективе.

Ключевыми моментами современного менеджмента являются следующие принципиальные положения:

#### 1. Отказ от рационализма классических школ менеджмента.

Стало очевидным, что успех любой компании определяется, прежде всего, отнюдь не рациональной организацией производства, снижением издержек, развитием специализации (иначе говоря, – воздействием управления на внутренние факторы производства), а всемерным использованием гибкости и приспособления к постоянным изменениям внешней среды, которая представляет собой все те же переменные, которые

находятся за пределами фирмы и не включены в сферу непосредственного воздействия со стороны менеджмента предприятия. Роль социальных факторов и в дальнейшем усиливаться в связи с возрастанием сложности всей системы общественных отношений, составляющих основу менеджмента. Внешнее окружение во всевозрастающей степени диктует стратегию и тактику организации.

## 2. Использование в управлении теории систем.

Теория систем существенно облегчила задачу изучения всей деятельности компании в единстве ее составных частей, неразрывно связанных с внешним миром. Предприятие рассматривается как открытая система, для которой характерны следующие особенности:

- наличие в системе определенного числа компонентов;
- связь составляющих компонентов системы, организационно-оформленная в виде структуры;
- воздействие различных компонентов системы друг на друга как результат взаимодействия между собой и с окружающей средой;
- идентификация системы, позволяющая отличать ее и ее составные компоненты от других явлений не входящих в систему;
- наличие окружающей среды, которая, не являясь частью системы, активно на нее воздействует;
- концептуальный характер системы (ее форма отражает цели и ценности разработчиков концепции системы).
- применение ситуационного подхода к управлению.

В основе такого подхода лежит предпосылка, что вся организация предприятия является ответом на самые различные воздействия извне. Поэтому все решают особенности – совокупность обстоятельств, воздействующих на деятельность предприятия в конкретный период времени. Признание социальной ответственности менеджмента.

Роль человека, человеческого фактора в качестве ключевого ресурса обусловила необходимость создания условий для развития, заложенного в человеке потенциала саморазвития.

В этой связи характерно повышенное внимание к таким факторам как:

- организационная культура (наличие у всех работающих общих целей, их непосредственное участие в выработке путей достижения этих целей, заинтересованность в обеспечении общих конечных результатов организации).
- демократизация управления (внедрение в практику участия работающих в распределении прибыли, собственности, в управлении, совершенствование стиля руководства).

### **1.3 Тенденции в системе организации и управления предприятием в современных условиях**

В рыночных условиях появляются новые формы интеграции предприятий:

1. Концерн - Интеграция производства на межотраслевой основе со строгим соблюдением интересов каждого участника. Закон деятельности - четкая ориентация на потребителя. Одна из форм организации - акционерная.

2. Межотраслевые научно-технические комплексы - Головная организация, несколько институтов, опытных и серийных заводов отраслевого подчинения.

3. Ассоциация - Добровольное объединение предприятий при их полной экономической и административной самостоятельности. Решения принимаются только по принципу единогласия.

4. Консорциумы - Временное добровольное объединение предприятий для решения целевых программ и проектов.

5. Конгломерат - Концерн, возникший при поглощении большого числа компаний, не имеющих между собой функциональных связей, большие размеры диверсификации производства, акций на финансовых операциях. Значительная часть прибыли не о производственной деятельности, а от выпуска ценных бумаг.

6. Холдинг - Объединение капиталов, а не предприятий; финансовый фонд. Считается, что холдинг не вмешивается в во внутренние дела предприятий, акциями которых владеет, а интересуется в основном дивидендами.

7. Финансово – промышленные группы - Объединения, состоящие из промышленных предприятий, исследовательских организаций, торговых фирм, банков, инвестиционных фондов и страховых компаний. Основные цели объединения в ФПГ: концентрация инвестиционных ресурсов на приоритетных направлениях; повышение экспортного потенциала и конкурентоспособности продукции предприятий; осуществление прогрессивных структурных изменений в промышленности; формирование рациональных связей.

8. Предпринимательские союзы - Образуются на основе добровольных кооперационных соглашений, объединяющие компании разных размеров и форм собственности. Большие выгоды дают предпринимательские союзы компаний, объединенных в кластеры на определенных территориях, которые предоставляют им конкурентные преимущества. В качестве сфер, где наиболее активно идет объединение компаний в союзы, выступают: производство товаров для дома; отрасли, связанные со здравоохранением, производством бытовых продуктов ит.д. Когда формируются кластер, все производства начинают оказывать друг другу взаимную поддержку, усиливается свободный обмен информацией и ускоряется распространение новых идей и продуктов по каналам поставщиков и потребителей, имеющих контакты с многочисленными конкурентами.

9. Виртуальная корпорация - Одна из новейших организационных форм. Представляет собой создаваемую на временной основе сеть независимых компаний, объединяемых современными инновационными системами с целью взаимного пользования ресурсами, снижения издержек и расширения рыночных возможностей. Технологическую основу составляют информационные сети, которые помогают объединяться и осуществлять гибкое партнерство.

Принцип создания таких структур: концентрация ресурсов, мощностей, производств разного профиля для выпуска продукции массового спроса, возможность маневрирования средствами, сокращение затрат производства, создание предпосылок внедрения научно-технических новшеств.

Таблица 1.2 - Тенденции совершенствования организационных структур

Тенденции	Характеристика
1. Переход от формальных к неформальным органическим системам управления	1. Софтизация экономики 2. Автоматизация производства 3. Нацеленность работника на реализацию своих потребностей
2. Развитие экономической самостоятельности и ответственности предприятия	1. Создание центров прибыли (бизнес - центров) 2. Максимальная степень удовлетворения потребностей рынка
3. Сильная кадровая политика	1. Гарантированная занятость 2. Уважение личности 3. Обеспечение единого статуса всех работников
4. Ориентация на человека	1. Раскрепощение творческой энергии человека 2. Предоставление возможности проявить инициативу, предприимчивость, самостоятельность 3. Вера в индивидуализм 4. Удовлетворение потребностей
5. Формирование высокоэффективных внутрифирменных связей	1. Развитие информационных технологий 2. Совершенствование горизонтальных связей внутри предприятия

В условиях не кризисной экономики реорганизация направлена чаще всего на то, чтобы путем совершенствования системы управления повысить эффективность работы организации. Главными показателями улучшения являются: сокращение затрат, рост прибыли, улучшение обслуживания

клиентов, более гибкий стиль управления, ускорение технического развития, кооперация в принятии и реализации управленческих решений, восприятие оргструктуры среды.

Обязательно ставятся и достигаются цели расширения полномочий на низших уровнях иерархии управления и повышение производственно-хозяйственной самостоятельности подразделений, входящих в состав организации. На практике это означает привлечение все большего числа работников к процессу выявления и решения проблем предприятия. Оценка деятельности оргструктуры производится и по таким направлениям, как быстрота обработки и получение информации, необходимой для принятия решений, использование информационной технологии.

Основные инструменты формирования организационных структур в современных условиях:

- 1) анализ и дифференциация управленческих и инновационных процессов на отдельные составляющие, функции, задания;
- 2) синтез и группирование заданий в однородные группы, достаточно устойчивые на протяжении длительного периода деятельности предприятия;
- 3) создание специализированных подразделений и служб путем закрепления за ними однородных групп зданий, объектов, функций управления, состава работников и оборудования;
- 4) разработка должностных инструкций и положений об отделах, службах, подразделениях для документального фиксирования принятой организационной структуры.

Наиболее часто при образовании организационной структуры предприятия задания группируются по признакам:

- 1) вид деятельности (снабжение, НИОКР, производство, реализация, персонал, финансы, инфраструктура, администрация);
- 2) функция управления (планирование, организация, учет, анализ, контроль, регулирование);



3) вид продукции (продукт А, продукт Б, проект А, проект Б, тропическое исполнение, северное исполнение);

4) стадии производственного процесса (исследования, разработки, опытные образцы, производство, модернизация, сервисное обслуживание, утилизация);

5) иерархический уровень (предприятие, производство, цех, участок, рабочее место);

6) территориальное расположение (регион А, регион Б).

Дифференциация задач по видам деятельности, функциям, управлению и иерархическому уровню чаще всего используется для формирования структур управления, вертикальному разделению труда менеджеров, определению степени централизации и децентрализации управления, делегирования полномочий и ответственности.

Дифференциация работ по виду продукции, стадии производственного процесса, места расположения производств в большей степени отражается на элементах производственной структуры, таких как горизонтальное разделение труда, специализация и кооперирование производственных звеньев, их масштабы и объемы деятельности и других.

Построение организационных структур осуществляется в последовательности:

- определение состава и содержания функций менеджмента на предприятии;
- оценка трудоемкости определенных работ и операций;
- расчет численности работников для каждой функции менеджмента;
- формирование структурного подразделения в пределах рассчитанной численности;
- определение необходимого количества уровней управления;
- распределение работников по уровням;
- составление (изменение) положений о структурном подразделении, разработка должностных инструкций.

## **Глава 2. Анализ хозяйственной деятельности и системы управления предприятием ООО «Стомус»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Торговое предприятие «Стомус» осуществляет свою торгово-хозяйственную деятельность на потребительском рынке г. Санкт-Петербурга и по своей организационно-правовой форме является обществом с ограниченной ответственностью. Предприятие является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет в банке России, круглую печать и действует на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости. ООО «Стомус» – предприятия розничной торговли продуктами питания и алкогольной продукцией. В собственности ООО «Стомус» имеет - здание, в котором и находится продуктовый магазин и склад.

Торговое предприятие «Стомус» было создано 01 ноября 1997 г. в соответствии с действующим на территории России законодательством. В своей деятельности оно руководствуется Уставом и Учредительным договором, а также соответствующими законодательными актам в сфере предпринимательской деятельности.

Численность работников составляет 21 человек, из них 3 человек АУП, 8 человек вспомогательный персонал и 10 человек торгово-оперативный персонал.

Продажа продукции происходит методом самообслуживания и один отдел с традиционной формой обслуживания. Покупатель имеет возможность отобрать выложенные на прилавках, стеллажах продовольственные товары. Функции продавца сводятся к консультированию покупателей, взвешиванию и упаковке. Метод позволяет ускорить операции по продаже товаров, увеличить производительность труда. При продаже товаров по этому методу особое внимание должно быть уделено размещению и выкладке их на рабочем месте продавца.

Товары группируются по видам и по ценам. В магазине действует расчетно-кассовое обслуживание. Ассортимент продаваемой продукции насчитывает более 100 наименований:

- табачные изделия;
- пиво;
- товары к пиву (орехи соленые, сухарики, чипсы, рыбные продукты к пиву);
- дрожжи, желе, фасованные макаронные изделия, крупы и хлопья, мёд;
- весовые макаронные изделия, крупы и хлопья, квас сухой;
- мука, молоко, сливки сухие, продукция для суши;
- сахар, соль, сода пищевая, сухие завтраки, кисель;
- бытовая химия;
- вода минеральная, фруктовая, питьевая, детское шампанское, квас;
- соки;
- хлебобулочные изделия: булочная продукция, выпечка, соломка, пирожные, сухари, сушки, баранки, кондитерские изделия, пироги (пряники, кексы и печенье, торты, хлеб);
- детское питание, диетпитание, жевательная резинка, продукты быстрого приготовления;
- заморозка: грибная, овощная, ягодно-фруктовая, крабовые палочки, креветки;
- полуфабрикаты для выпечки, рулеты, кексы, торты вафельные;
- заморозка: мясные полуфабрикаты, мясо птицы, пельмени, вареники, пицца, рыба охлажденная, субпродукты, тесто;

Целевая аудитория магазина – это люди с любым уровнем дохода, т.к. в магазине имеется большой ассортиментный ряд, и каждый потребитель может выбрать именно тот товар, который удовлетворяет его потребности.

Потенциальными покупателями являются люди, живущие в радиусе 5-10 минут ходьбы до магазина, а также люди, проходящие ежедневно мимо магазина на работу.

Ценовая стратегия, применяющаяся в магазине – ценовое лидерство. В каждой товарной группе выделяется 3-5 позиции лидеров продаж. На них устанавливается низкая торговая надбавка (15-17%). На следующие 3-7 позиций товаров устанавливается средняя торговая надбавка (около 18-25%). А все остальные товары продаются с 25-30% торговой надбавкой. Таким образом, из 4-6 тысяч наименований товаров по низким ценам реализуется порядка 100 наименований продуктов первой необходимости, еще 100-150 наименований реализуются по средним ценам, а все остальное с достаточной торговой надбавкой.

Общая площадь ООО «Стомус» 300 м<sup>2</sup>, в том числе торговая составляет 160 м<sup>2</sup>. Режим работы магазина с 10:00 до 22:00 без обеда и выходных.

Анализ внешней среды. Оценивая внешнюю среду торгового предприятия ООО «Стомус», можно сказать, что существует множество факторов внешней среды, положительно влияющих на дальнейшее развитие деятельности организации, и факторов, вызывающих трудности в реализации поставленных целей на предприятии.

Предприятие и его микросреда функционируют в окружении более обширной макросреды, которая либо открывает новые возможности, либо грозит новыми опасностями.

Макросреда - это совокупность факторов, на которые руководство предприятия повлиять не может и должно учитывать для того, чтобы устанавливать и поддерживать с клиентами отношения сотрудничества.

Анализ внешней макросреды торгового предприятия включает следующие основные факторы:

- экономические;
- политические;

- рыночные;
- конкурентные;
- социальные.

Основными показателями экономических факторов являются уровень экономического развития страны; общехозяйственная конъюнктура; циклические и структурные кризисы; инфляция; безработица; уровень и динамика инвестиций в экономику; валютные курсы; уровень доходов населения; структура населения по доходам; структура расходов; покупательная способность населения; цены и тенденции потребления населения; эластичность спроса; система налогообложения; экспорт (импорт) товаров и услуг.

Так в Санкт-Петербурге денежные доходы, полученные населением в 2015 года, составили 1269,8 млрд. рублей, в Ленинградской области – 247,9 млрд. рублей. По сравнению с соответствующим периодом 2014 года реальные денежные доходы, рассчитанные с учетом индекса потребительских цен, в городе возросли на 15,5%, в области – на 8,8%.

Повышение уровня дохода населения оказывает положительное влияние на деятельность торговых предприятий. Оборот розничной торговли в 2015 г. составил 1637,4 млрд.рублей, что в товарной массе составляет 109,2%.

В организациях розничной торговли, относящихся к субъектам малого предпринимательства, в 2015г. по сравнению с предыдущим годом отмечалось увеличение объемов продажи картофеля и свежих овощей, крупы (на 15-20%), сократились объемы продажи цельномолочной продукции, соли, свежих фруктов (на 4-6%). Из непродовольственных товаров возросла реализация верхней одежды, кожаной обуви, фармацевтических, медицинских и ортопедических товаров (на 6-9%), снизилась - строительных материалов (на 9%).

Экономические факторы являются наиболее значимыми. Отрицательная сторона экономических факторов связана с инфляцией, так

как возможен рост цен на рынке. Наличие безработицы приводит к снижению доходов потребителей и нередко к увеличению напряжённости в обществе, что, безусловно понизит спрос на предлагаемые гостиницей услуги. Курс рубля обычно нестабилен, что зачастую приводит к затруднению ведения ценовой политики организации, а так же её финансовой деятельности.

К политическим факторам, влияющим на предприятие торговли, следует относить все законодательные акты, указы президента, распоряжения правительства, регламентирующие предпринимательскую деятельность, а также аналогичные распоряжения местных властей. Торговые предприятия должны внимательно следить за формированием и развитием законодательной базы, чтобы не совершать ошибок.

К основным факторам, влияющим на деятельность розничного торгового предприятия относятся:

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.93г.
2. Гражданский кодекс РФ.
3. Налоговый кодекс РФ.
4. «Закон о защите прав потребителей» от 30.12.01г. №196 – ФЗ.
5. ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц», 2001г.
6. ФЗ «О рекламе».
7. ФЗ «О налоге на прибыль предприятий и торговых организаций».
8. ФЗ «О сертификации продукции и услуг».
9. Федеральный закон от 28.12.2009 N 381-ФЗ "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ

Если торговое предприятие заключает какой-либо контракт с иностранным контрагентом, то при этом нужно брать во внимание не только отечественное, но и зарубежное законодательство.

При ведении торговой деятельности нужно также учитывать законы, принятые на разных уровнях управления, которые перекрывают друг друга. Так, в России действуют законы федерального и местного уровней.

В России также существует государственное регулирование бизнеса, которое предпринимается с тремя целями: во-первых, оно призвано контролировать деятельность фирм в процессе конкуренции; во-вторых, государственный контроль преследует цели защитить потребителей от нечестного бизнеса; в-третьих, государственное регулирование помогает отстоять интересы общества от издержек коммерческой деятельности предприятий.

Рыночные факторы – это комплекс явлений и процессов, формирующих рыночный механизм и одновременно влияющих на его функционирование. Такие факторы количественно отражаются целым рядом показателей экономического развития. Теорией маркетинга к основным рыночным факторам отнесены: спрос, предложение, рыночное пространство, время, уровень конкуренции. Рыночные факторы иначе еще называются элементами рынка.

Конкуренция обеспечивает движение вперед в области совершенствования, развития потребительных свойств товара, создания принципиально новых товаров, услуг. Конкуренты оказывают существенное влияние на весь комплекс действий по управлению торговым предприятием. Существуют различные структуры и виды конкурентной деятельности (совершенная конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополия, монополия; разновидность товара). Они заставляют предприятие внимательно следить за поведением конкурентов и своевременно принимать необходимые меры для обеспечения собственных преимуществ. Знание своих конкурентов, их достоинств и недостатков, их стратегии и тактики позиционирования на рынке позволяет создать предпосылки для успеха в конкурентной борьбе.

Помимо всех остальных факторов, при управлении предприятием, а также на его деятельность в большинстве случаев оказывают определенные влияние различные социальные факторы. Причем их список достаточно широк: как правило, они включают в себя социальные потребности и

запросы, определяющие жизнедеятельность сотрудников данного предприятия; вопросы, связанные с общественной жизнью региона, где расположено предприятие.

К числу основных социальных факторов, характерных для России, можно отнести:

- старение населения (половозрастная структура населения);
- усиление дифференциации общества по уровню доходов;
- появление частного предпринимательства, наемного труда и безработицы;
- структурные изменения в семье;
- культурная среда и моральные ценности, религия;
- уровень образования.

Анализ внутренней среды. Особенностью ООО «Стомус», является то, что компания имеет много аналогов в Санкт-Петербурге, т.к. магазин реализует большое количество различных товаров для потребителей с различным уровнем дохода: от товаров повседневного спроса до, дорогих товаров премиум-класса. Основными методами стимулирования продаж магазина ООО «Стомус», являются следующие:

- проведение акций, в рамках которых устанавливается скидка в размере 10% на весь ассортимент продукции в определенные выходные дни;
- периодические скидки на определенные группы товаров;
- акция «Месяц Постоянного Покупателя» (проводится ежегодно в феврале), в рамках которой у посетителей магазина есть возможность купить большее, чем обычно, количество товаров со скидкой 20%;
- ежегодные сезонные распродажи для всех покупателей;
- проведение розыгрышей ценных призов;

Торговое предприятие ООО «Стомус», проводит активную рекламную деятельность, размещая рекламные ролики в таких популярных российских печатных изданиях, как газета Метро, Комсомольская правда. Информация о проводимых акциях размещается на уличных плакатах, используются



приемы визуального маркетинга при оформлении витрин магазина, что является очень эффективным маркетинговым ходом вследствие удачного месторасположения магазина – в непосредственной близости от центральной остановки транспорта на центральной улице поселка, где наблюдается высокая степень проходимости.

В качестве основных конкурентов предприятия можно выделить магазины, реализующие товары повседневного спроса (например, магазин «Пятерочка»).

Таблица 2.1 - Оценка основных конкурентов ООО «Стомус»

Характеристики	Наименование организаций			
	«Стомус»	«Пятерочка»	«Удобный»	«Продукты»
1. Широта ассортимента	высокая	высокая	средняя	низкая
2. Уровень цен	различный	средний	средний	средний
3. Местонахождение	центральный район	центральный район	окраина	окраина
4. Качество товара	высокое	низкое	среднее	среднее
5. Форма продажи	индивидуальн. обслуживание, частичное самообслуживание	самообслуживание	индивидуальн. обслуживание	индивидуальн. обслуживание
6. Средства рекламы	вывеска, витрины, стенды на улице, реклама по ТВ	вывеска, витрины, стенды на улице, реклама по ТВ, Интернет	вывеска, витрины, стенды на улице	вывеска, витрины
7. Узнаваемость магазина	средняя	высокая	низкая	низкая
8. Режим работы	10.00-22.00 без выходных	9.00-21.00 без выходных	10.00-21.00 без выходных	Круглосуточно, без выходных

Вследствие того, что основными конкурентами ООО «Стомус» являются сетевые магазины, в таблице 2.1 были рассмотрены торговые точки, находящиеся в непосредственной близости к анализируемому предприятию в поселки Южки. Таким образом, среди конкурентов ООО «Стомус» можно выделить следующие компании:

- Сеть магазинов «Пятерочка»;
- магазин «Удобный»;
- ИП «Продукты».

По ассортименту марок, представленных в магазине, основным конкурентом является сеть магазинов «Пятерочка». Если рассматривать ценовую политику, в магазине «Стомус» то соотношение цена качество у продуктового магазина ООО «Стомус» намного выше. Анализируя сильные и слабые стороны можно сказать, что ООО «Стомус» имеет также такого конкурента, как магазин «Удобный», т.к. он реализует различные группы товаров по более низким ценам, но имеет не очень широкий ассортимент. Магазинов ИП «Продукты» представляет конкуренцию на таком сегменте рынка потребителей, как контингент молодежи. Этот магазин завоевал у молодых покупателей тем, что работает круглосуточно и имеет сравнительно невысокие цены.

Основными конкурентными преимуществами компании ООО «Стомус» являются:

- хороший уровень обслуживания;
- наличие различных инструментов воздействия на повышение уровня лояльности покупателей;
- широкий ассортимент товаров.

За многие годы работы предприятие на своей территории завоевало высокие позиции на рынке потребительских товаров, а также имидж успешной социально ответственной компании, предоставляющей в продажу товары высокого качества по доступным ценам. Помимо конкурентов, наиважнейшим фактором внешней среды являются поставщики продукции. Основные поставщики ООО «Стомус» являются: ОАО «Хлебный Дом», ЗАО «Каравай», «ООО PepsiCo», ООО « Мегapolis», ООО «Файзер», ОАО «Балтика» и др. Поиск новых поставщиков: обычно ведется через сеть Интернет, либо при посещении профильных выставок.

На предприятии действует линейная организационная структура управления, которая представлена на рисунке 2.1.

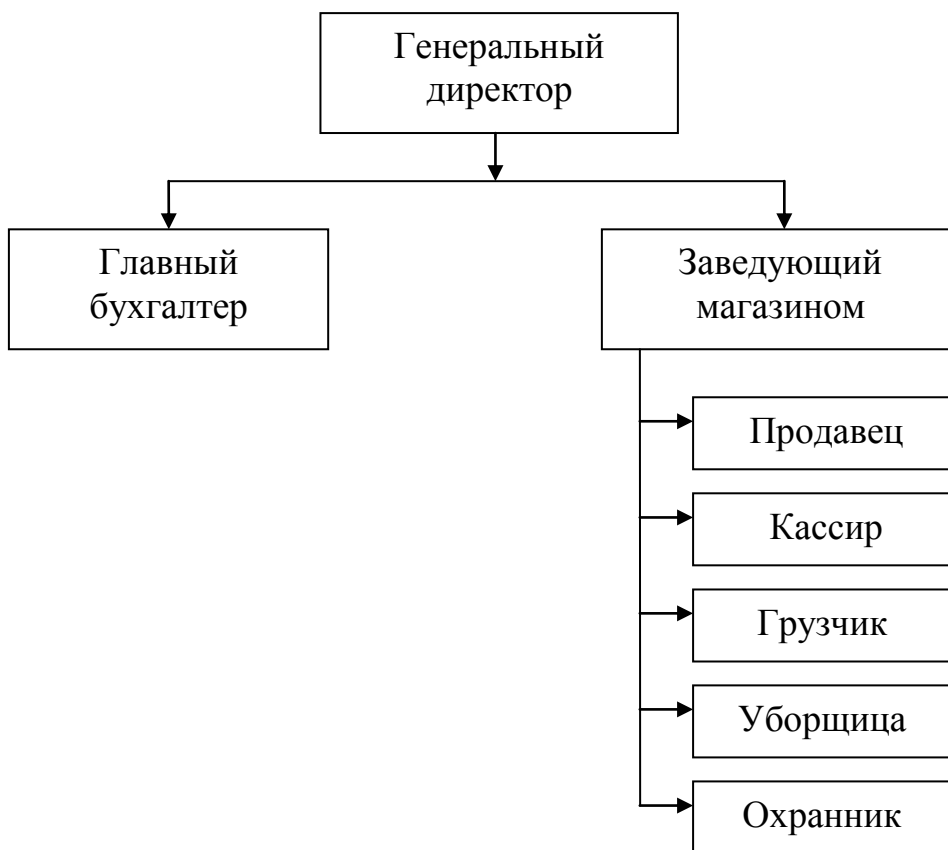


Рисунок 2.1 – Организационная структура предприятия

Проведем анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Стомус». В таблице 2.2 дана характеристика ресурсного потенциала.

Таблица 2.2 – Характеристика ресурсного потенциала предприятия

Наименование показателей	2014г.	2015г.	2015г. в %к 2014г.
Среднегодовая численность работников, чел	21	21	100,0
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	860,0	1100,0	127,9
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб.	16348,6	17003,5	104,0
Площадь торгового зала, кв.м.	160	160	100,0
Среднегодовая стоимость авансированного капитала, тыс.руб.	17208,6	18103,5	105,2

Из таблицы 2.2 видно, что за исследуемый период, все рассматриваемые показатели увеличились, кроме среднегодовой численности торговой площади. Эти показатели остались прежними.

В таблице 2.3 рассмотрим динамику основных экономических показателей хозяйственной деятельности ООО «Стомус».

Таблица 2.3 – Динамика основных экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия

Наименование показателей	2014 год	2015 год	2015 г. в % к 2014 г.
1. Оборот организации, тыс. руб.	35484,1	38480,2	108,4
2. Валовый доход от продажи товаров:			
- в сумме, тыс. руб.	12512,5	13660,5	109,2
- в процентах к товарообороту, %	35,3	35,5	-
3. Издержки обращения:			
- в сумме, тыс. руб.	9152,3	9966,4	108,9
- в процентах к товарообороту, %	25,8	25,9	-
4. Прибыль от продажи товаров:			
- в сумме, тыс. руб.	3360,2	3694,1	109,9
- в процентах к товарообороту, %	9,5	9,6	-
5. Прочие расходы, тыс. руб.	25,9	34,4	132,8
6. Валовая прибыль:			
- в сумме, тыс. руб.	3334,3	3659,7	109,8
- в процентах к обороту, %	9,4	9,5	-
7. Налог на прибыль, тыс. руб.	666,9	731,9	109,7
8. Чистая прибыль (убыток):			
- в сумме, тыс. руб.	2667,4	2927,8	109,8
- в процентах к товарообороту, %	7,5	7,6	-

Из таблицы 2.3 мы видим, что в отчетном году товарооборот в розничных ценах увеличился на 8,4 % . Из этого следует, что валовой доход увеличился на 9,2% . Чистая прибыль увеличилась на 9,8%.

## **2.2 Исследование системы управления предприятия**

Основными функциями управления в ООО «Стомус» являются планирование, организация, мотивация и контроль. Рассмотрим, как эти функции реализуются на предприятии ООО «Стомус».

*Планирование.* На предприятии ООО «Стомус» на данный момент основной целью деятельности общества является получение прибыли.

Разрабатывает планирование на предприятии ООО «Стомус» генеральный директор и он закрепил за собой право изменять намеченный план в любой момент. Он разрабатывает план работы предприятия на год. В его обязанности входит также определение оптимального объема продаж для увеличения прибыли предприятия. Стратегической целью деятельности предприятия является ежегодный рост продаж товаров на 15%.

Миссия ООО «Стомус» выглядит следующим образом:

ООО «Стомус» - это организация, первостепенная цель которой – удовлетворение потребности наших клиентов в высококачественных товаров наравне с высококачественным обслуживанием, чтобы каждый покупатель чувствовал себя единственным и незаменимым для каждого нашего сотрудника.

*Стратегическое видение:*

«Все силы нашей компании будут направлены на то, чтобы стать самой широкой сетью магазинов в г. Санкт-Петербурге, доступных по ценам для всех его жителей и соответствующих по сервисному обслуживанию его элиты».

Успех компании ООО «Стомус» основан на том, что предприятие строит свою деятельность на строгой системе основных ценностей. Ценности, определенные в начале 1990 годов, - это прибыльность, ориентация на клиента, эффективность, привязанность общим целям и умение ценить людей. В 2004 году к этому списку добавили социальную ответственность. Эти шесть основных ценностей составляют моральный краеугольный камень нашей компании. Они дают общее представление о том, по каким единым правилам строится деятельность всех подразделений компании. Эти единые правила помогают принимать правильные решения, выполнять работу и получать результат.

*Прибыльность:* Каждое коммерческое предприятие создается с целью получения прибыли. Поэтому вся наша деятельность направлена на это.

ООО «Стомус» – это предприятие, приносящее прибыль. Этот результат не возникает сам по себе. Деньги надо зарабатывать каждый рабочий день и в каждой конкретной ситуации. Даже самые высокие показатели складываются из маленьких шагов вперед. Секрет успеха - стремление всех сотрудников компании в своей работе достичь одной общей цели. То, как мы выполняем наши каждодневные задачи и как мы относимся к деталям, оказывает на результат большое влияние. Деньги нужны также и для развития предприятия. Успешная, приносящая прибыль компания, может выплачивать своим сотрудникам достойную заработную плату, помогать сотрудникам повышать свою квалификацию и само развиваться. Так каждый получает свою долю от общего успеха.

*Эффективность:* Все сотрудники ООО «Стомус» стремятся к тому, чтобы быть для клиента «фирмой номер один». У каждого из нас есть возможность что-то улучшить в своей работе, т.е. обратить внимание на вещи, которые можно делать иначе, быстрее и лучше, чем прежде. Очень важным также является хорошее внутреннее сотрудничество в коллективе. Эффективное сотрудничество рождается тогда, когда мы понимаем и помним, что все мы являемся клиентами друг для друга.

В ООО «Стомус» ценят в своих сотрудниках лояльность, умение брать на себя ответственность и ориентированность на результат. Если сотрудник обладает такими качествами – он будет оценен.

*Социальная ответственность:* Основой успешной, более чем 10 – летней деятельности компании ООО «Стомус», является то, что вся деятельность компании строится на принципах этики, справедливости и уважительного отношения к окружающей среде.

*Коммерческая идея:* Коммерческая идея определяет основные факторы, посредством которых гарантируется конкурентоспособность компании.

Залогом успеха является то, что каждый сотрудник компании в своей работе руководствуется принципами коммерческой идеи.

Таким образом, коммерческая идея задает направление ежедневной деятельности всем сотрудникам.

Основные положения коммерческой идеи:

1. Понимание рынка

Что является общим сегментом рынка сбыта?

2. Сегмент покупателей

Чьи и какие интересы мы стремимся удовлетворить на рынке сбыта?

3. Товары и услуги

Какие товары и услуги мы предлагаем?

4. Образ действий

Как нам надо действовать, чтобы превосходить конкурентов?

Целями стратегии развития ООО «Стомус» являются:

- освоение новых рынков сбыта посредством открытия филиалов в разных районах г. Санкт-Петербурга;
- увеличение розничного товарооборота так же за счет повышения качества обслуживания покупателей.

Информационной базой для определения стратегических целей являются прогнозы внешней и внутренней среды ООО «Стомус».

Важным источником информации для определения целей являются специальные маркетинговые исследования, которые проводятся заведующим магазина ООО «Стомус». В качестве целей в ООО «Стомус» выбираются объемы будущей деятельности, т. е. объемы розничного товарооборота, доля рынка и др.

Одним из принципов формирования стратегии развития ООО «Стомус» является определение потенциальных покупателей в различных микрорайонах г. Санкт-Петербурга. Оно проводится в целях сосредоточения усилий на удовлетворении потребностей отобранных групп потребителей (рыночных сегментов) и включает:

- сегментацию рынка, посредством которой достигается разделение рынка на отдельные группы потребителей по определенным признакам;
- выбор целевого рынка, что дает возможность торговой организации концентрировать усилия на удовлетворении потребностей определенных его сегментов;
- позиционирование продукта, обеспечивающее ему строго определенное и конкурентоспособное положение на рынке.

Исследование целевых рынков ООО «Стомус» проводится на основании планов социально-экономического развития микрорайонов, которые разрабатываются районными администрациями. Так, на основании этих планов можно судить, что увеличение новостроек в районе, где находятся магазины, приведет к увеличению числа покупателей, сконцентрированных в данных районах г. Санкт-Петербурга, а соответственно, и к увеличению объемов товарооборота.

Одним из этапов формирования стратегии развития ООО «Стомус» является определение внутреннего потенциала торговой организации.

Система экономических оценок стратегического потенциала торговой организации включает показатели:



- Потенциальная годовая производственная мощность в расчетных единицах, развернутая по видам основной и побочной продукции;
- Потенциальный годовой валовой объем выпускаемой продукции, работ, услуг (выручка), в рублях;
- Потенциальная величина добавленной стоимости, в рублях;
- Потенциальный чистый годовой доход/объем произведенной чистой продукции;
- Потенциальная годовая прибыль от производственной деятельности при возможных вариантах ценовой стратегии предприятия, в рублях;
- Потенциальная чистая прибыль после уплаты налогов, в рублях.

Расчеты показателей осуществляет главный бухгалтер. Значение показателей анализируются за 3-4 года, что позволяет более точно определить тенденции в развитии ООО «Стомус».

Для анализа ситуации на потребительском рынке и уровня конкуренции на нем для ООО «Стомус» внедрило маркетинговую информационную систему.

В состав маркетинговой информационной системы входят следующие подсистемы:

- подсистема внутренней отчетности;
- подсистема слежения за внешней средой;
- подсистема маркетинговых исследований.

Подсистема внутренней отчетности является основой маркетинговой информационной системы. В ней обращаются сведения о заказах, продажах, цена, запасах, дебиторской и кредиторской задолженностях и т.п.

- Анализ внутренней информации позволяет заведующему выявить перспективные возможности и существующие проблемы предприятия. Подсистема слежения за внешней средой получает данные о новых технологиях, конкурентах, экономике, изменениях в законодательстве.

Из проведенного выше анализа функции планирования на предприятии ООО «Стомус» автор делает вывод о том, что данная функция в полной мере реализуется на предприятии не нуждается в доработке.

Организация. Рассмотрим основные функции каждой категории работников и штатное расписание предприятие ООО «Стомус», которое представлено в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Штатное расписание ООО «Стомус»

№	Должность	Количество, чел.	Оклад, руб.
1	Генеральный директор	1	35000
2	Зав. магазина	1	30000
4	Бухгалтер	1	30000
5	Кассир	4	20000
6	Продавец	6	20000
7	Грузчик	2	15000
8	Охранник	4	17000
9	Уборщица	2	15000

Рассмотрим подробный анализ действующей организационной структуры (рисунок 2.1).

Генеральный Директор - заключение договоров с поставщиками, анализ продаж, заказ продукции по полученным от продавцов заявкам. Генеральный директор ООО «Стомус» имеет право без доверенности представлять от имени Общества, представлять интересы Общества во всех российских и иностранных учреждениях, заключать трудовые договора с работниками Общества, выдавать доверенности, издавать приказы и распоряжения, обязательные для исполнения всеми работниками Общества. Генеральный директор руководит предприятием в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту

ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности. Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений в ООО «Стомус», направляет их деятельность на развитие и совершенствование производства. Обеспечивает выполнение предприятием всех обязательств перед федеральным, региональным и местными бюджетами, государственными внебюджетными, социальными фондами, поставщиками, заказчиками и кредиторами, а также хозяйственных и трудовых договоров. Обеспечивает правильное сочетание экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, материальных и моральных стимулов повышения эффективности производства, выплату заработной платы в установленные сроки. Поручает ведение отдельных направлений деятельности другим лицам. Обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия и осуществлении его хозяйственно-экономических связей, использовании правовых средств для финансового управления и функционирования в рыночных условиях, укрепления договорной и финансовой дисциплины, регулирования социально-трудовых отношений, обеспечения инвестиционной привлекательности предприятия в целях поддержания и расширения масштабов предпринимательской деятельности. Защищает имущественные интересы предприятия в суде, арбитраже, органах государственной власти и управления.

Главный Бухгалтер - подготовка и ведение финансовой отчетности, контроль за своевременным оформлением документов, проведение ревизий, оформление трудовых договоров. Главный Бухгалтер «находится в подчинении у генерального директора и осуществляет операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств и ценных бумаг с обязательным соблюдением правил, обеспечивающих их сохранность. Оформляет документы и получает в соответствии с установленным порядком денежные

средства и ценные бумаги в учреждениях банка для выплаты заработной платы, премий, оплаты командировочных и других расходов. Ведет на основе приходных и расходных документов кассовую книгу. Сверяет фактическое наличие денежных сумм и ценных бумаг с книжным остатком. Составляет кассовую отчетность.

Зав. магазина - помогает директору при заключении договоров с поставщиками, проводит ревизии, проверяет заказ продукции по полученным от продавцов заявкам. Ежедневно выполняет снятие наличных денежных средств из кассы магазина.

Продавец - работа с покупателями, выкладка товара, составление заявок на поставки, прием товара от водителя, проведение ревизий.

Кассир - продажа товара, выкладка товара рядом со своим рабочим местом. Выполняет Z-отчет в конце каждой смены.

Грузчик - прием и разгрузка товара, помощь в расстановке товара в торговом зале.

Уборщица - уборка всех помещений, содержание витрин в чистом виде.

Охранник - контроль за покупателями, предотвращения хищения и порчи имущества, охрана общественного порядка.

Проведя анализ, основные функции каждой категории работников можно сделать вывод, что многие процессы дублируются. Мы можем это увидеть в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Анализ выполнения основных функции работников

	Ген. директор	Гл. бухгалтер	Зав. магазина	Продавец	Кассир	Грузчик	Охранник	Уборщица
Маркетинговые исследования	О	-	И	-	-	-	-	-
Балансирование доходов и расходов	О	И	-	-	-	-	-	-
Измерение прибыли	К	И	О	-	-	-	-	-
Поиск и выбор поставщиков	О	-	И	-	-	-	-	-
Заключение договоров с поставщиками	О	К	И	-	-	-	-	-
Обеспечение доставки товара	К	-	И	-	-	-	-	-
Оперативное управление финансовыми потоками	К	О	И	-	-	-	-	-
Долгосрочное управление финансами	П,К	О	И	-	-	-	-	-
Управление кредиторской и дебиторской задолженностью	К	И	О	-	-	-	-	-
Поиск персонала	П	О	И	-	-	-	-	-
Найм персонала	П	И	О	-	-	-	-	-
Развитие персонала	П	О	И	-	-	-	-	-
Учет кадров	К	О	И	-	-	-	-	-
Проведение инвентаризации	П	К	О	И	И	-	-	-
Продажа товара	К	К	О	И	И	-	-	-
Заказ товара	П	К	О	И	-	-	-	-
Прием товара от поставщика	К	К	О	И	И	-	-	-
Составление отчетности	П	И	О	-	-	-	-	-
Расчет З/П	К	И	О	-	-	-	-	-
Отпуск на кассовом узле покупателей	К	-	О	И	И	-	-	-
Уборка и поддержание чистоты в помещении магазина	К	-	О	И	И	И	-	-
Оформление торгового зала	П	К	О	И	И	И	-	-
Поддержание общественного порядка	К	-	О	-	-	-	И	-
Предотвращение краж	К	-	О	И	И	И	И	-

П- планирование;

К - контроль;

О - организация (работу сотрудников или внешних контрагентов);

И - исполнение.

Нами было проведено анализ документов, таких как должностные инструкции (Приложение 1,2,3). Вследствие анализа было выявлено, что должность зав. магазина перегружена. Так, в функции Генерального директора и заведующего магазином входит решение разнородных невязаных задач, что мешает четко и качественно выполнять его работу. Таким образом, генеральный директор, занимается текущей и оперативной работой, не сосредотачивает внимание на стратегическом управлении организацией. Из таблицы 2.5 мы можем сделать вывод, что организационная структура требует существенной доработки.

Система управления персоналом компании ООО «Стомус» включает в себя:

- Поиск и адаптацию персонала:
- Поиск персонала.
- Знакомство с компанией, правилами, оргструктурой, порядком взаимодействия.

Оперативную работу с персоналом:

- Обучение и развитие персонала.
- Оперативная оценка персонала.
- Мотивацию персонала и его оплату.
- Организацию труда.

В компании ООО «Стомус» на данный момент руководитель использует следующие методы управления персоналом:

- административные методы;
- регламентирование – устав предприятия, организационная структура, его штатное расписание, правила внутреннего распорядка, инструкции по технике безопасности, должностные инструкции (должностная инструкция продавца магазина представлена в Приложении 3), устав и др. Неукоснительное исполнение данных документов является неотъемлемой частью работы каждого сотрудника. На определенные периоды составляется штатное расписание и сведения о потребностях в

персонале, которые являются документами предприятия. Они подписываются уполномоченными на то сотрудниками и заверяются печатью.

- распорядительные методы: выражаются в форме приказа распоряжения и указания руководителя обеспечивают реализацию текущей организационной деятельности в соответствии со сложившимися на данный момент условиями.

Экономические методы управления:

- материальное стимулирование – денежные выплаты
- не денежное материальное стимулирование – оплата проезда, поздравления с праздниками, подарки ко дню рождения и т.д.
- Трудовой распорядок организации определяется правилами внутреннего трудового распорядка. За совершение дисциплинарного проступка согласно трудовому кодексу директор имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям. На предприятии заключаются договора о полной индивидуальной материальной ответственности. На предприятии действует административная и уголовная ответственность согласно законодательству Российской Федерации.
- Социально-психологические методы – это наиболее эффективные и часто применяемые методы управления на предприятии, которые основаны на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы используются как на весь коллектив, так и на каждого сотрудника в отдельности. Основную роль в управление принимает заведующая магазина т.к. правило генеральный директор отсутствует непосредственно в торговом зале.

Стоит отметить, что ООО «Стомус» придерживается пассивной кадровой политики, которая призвана обеспечить поддержание кадров в

рабочем состоянии. Кадровые проблемы решаются по мере их поступления.

Основные технологические операции ООО «Стомус»:

- закупка товаров;
- приемка и проверка качества товара;
- хранение товаров;
- выкладка товара;
- сбыт товаров.

Закупка товаров осуществляется заведующим магазина. Перечень необходимых, самых продаваемых товаров составляет продавцы, затем передает заведующему магазина, где происходит корректировка данных. Затем Заведующий магазином рассчитывают необходимое количество каждого вида товара и заключают договоры на поставку с поставщиками. Объем закупки зависит от возможности склада и потребности клиентов и от сезонности. Ассортимент формируется на основе анализа потребностей покупателей.

Приемка товаров в предприятии является важной составной частью технологического процесса. Приемку осуществляется зав. магазином или старшим продавцом и проводится в два этапа. Товар получают по количеству. Приемка товара по количеству производится по товарно-транспортным накладным, счетам-фактурам, путем пересчета тарных мест. Если товар поступил в должном количестве, осуществляется проверка качества товара.

При обнаружении недостачи составляется односторонний акт о выявленной недостаче, этот товар хранится отдельно, обеспечивается его сохранность и вызывается поставщик. После окончательной приемки составляется акт.

Для обеспечения бесперебойной работы производств реализации продукции в достаточном ассортименте с учетом спроса потребителей необходимы товарные запасы. Незначительные количества излишек товара



хранятся в оборудовании торгового зала и небольших складских помещениях.

Выкладка товара происходит во время работы магазина. Ее выполняют продавцы. Основные товарные запасы размещаются на складах компании. Товар складировается полетной выкладкой.

Сбыт товара осуществляется непосредственно в торговом зале. Вспомогательным персоналом на этом этапе являются продавцы и кассиры.

Представленные товары достаточно глубоки в ассортименте, при этом рассматриваются различные категории товаров по различным ценам. Ориентация на различные слои населения. Цена формируется из цены производителя, торговой надбавки, далее возможна стоимость доставки, за хранение товара на складах и так далее.

В результате анализа функции организации на предприятии ООО «Стомус» были отмечены следующие недостатки:

- В связи с большой загруженностью у заведующего магазином на выполнения своей работы нет достаточного времени;
- существуют незначительные недостатки в организационной структуре, в связи с разделением обязанностей среди сотрудников не по должностной инструкции, нет четкого деления функциональных обязанностей между всеми работниками

Все вышеперечисленные недостатки в работе организации приводят к следующим негативным последствиям: создание определенного напряжения между работниками внутри организации. А это говорит о неотлагательной необходимости перемен в организации.

Контроль. По книге учета доходов и расходов бухгалтер ежеквартально составляет отчет о прибылях и убытках для внутренней отчетности предприятия.

Рассмотрим, какие функции контроля имеются в магазине ООО «Стомус»:

Общий - контроль вышестоящей организации за управляемой системой в целом. Например, финансовый контроль со стороны государства негосударственной сферы экономики и граждан, затрагивает лишь сферу соблюдения ими финансовой дисциплины, т. е. выполнения денежных обязательств перед государством, таких как:

- налоги и другие обязательные платежи;
- соблюдение законности и целесообразности при расходовании выделенных им бюджетных субсидий и кредитов;
- соблюдение установленных законодательством правил организации денежных расчетов, ведения учета и отчетности.

Деятельность органов финансового контроля регламентируется юридическими нормами, закрепленными в таких имеющих силу закона документах, как Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, Налоговый кодекс РФ, Бюджетный кодекс РФ.

Плановый контроль - проводится в запланированном порядке, это инвентаризация, т.е. ведомость снятия остатков по магазину (складу). На предприятии ООО «Стомус» происходит, как правило, не реже чем 1 раз в год по утверждению генерального директора.

Бухгалтерский учет товаров. Главный бухгалтер ООО «Стомус» обеспечивает контроль за отражением на счетах бухгалтерского учета всех осуществленных хозяйственных операций, предоставление оперативной информации о финансовом состоянии магазина, составление в установленные сроки бухгалтерской отчетности и проведение экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности объединения

Контроль над ассортиментом в магазине. Осуществляется контроль за состоянием реализации товаров в магазине по товарным группам и наименованиям, сроками реализации.

Так же директором магазина или заведующей магазина ООО «Стомус» осуществлялись проверки в виде проведения ревизий в таких отделах как: предкассовая зона, слабоалкогольные напитки, кондитерский отдел.

Отсюда можно сделать вывод, что контроль в ООО «Стомус» осуществляется в полной мере и не требует доработки.

**Мотивация.** Мотивация как функция управления – это процесс, с помощью которого руководство ООО «Стомус» побуждает работников действовать так, как было ранее запланировано и организовано, поскольку успех организации в определенной мере зависит от того, насколько эффективно действуют участники производственного процесса. Таким образом, мотивацию в ООО «Стомус» можно трактовать как побуждение членов организации к действию. При этом мотивация представляет собой, с одной стороны, побуждение, навязанное индивидам извне, а с другой – это самопобуждение.

Для выявления мотивации персонала ООО «Стомус» был проведен опрос сотрудников (опросник в приложении 4), результаты опроса представлены в таблице 2.6.

Из таблицы 2.6 видно, что персонал хочет получить возможность карьерного роста, персоналу не хватает признания результатов работы, похвалы, возможности проявлять инициативу.

Проведя анализ предприятия ООО «Стомус» мы можем сделать вывод, что функции организации и контроля не требуют дополнения. А на функции организации и мотивации следует обратить внимание, и требуют существенной доработки. В следующей главе мы рассмотрим некоторые рекомендации по улучшению и дополнению этих функций.

Таблица 2.6 - Результаты анализа ответов сотрудников на письменный опрос

№	Факторы	Довольны, %	Не довольны, %
1	Выполнение руководством декларируемых мероприятий (например, своевременная з/пл, предоставление отпуска и т. д.)	85	15
2	Социальные льготы	60	40
3	Наличие четко очерченных обязанностей с четкими критериями оценки результата	67	33
4	Уровень заработной платы	71	29
5	Комфортное рабочее время	69	31
6	Возможность карьерного роста	35	65
7	Похвала, признание результатов работы	34	66
8	Возможность проявлять инициативу	43	57
9	Наделение ответственностью и полномочиями	84	16
10	Атмосферой в коллективе	69	31

## **Глава 3. Разработка рекомендаций по формированию системы управления ООО «Стомус»**

### **3.1 Совершенствование функции «Организация»**

Проведя анализ основных управленческих функций, нами было выявлено ряд проблем. В данной главе мы опишем предложения по совершенствованию управления на предприятии ООО «Стомус» с учетом выявленных проблем.

Как уже было отмечено выше, на данном предприятии довольно хорошо поставлен процесс краткосрочного, оперативного планирования, долгосрочного, стратегического. Это выливается в то, что у ООО «Стомус» есть четко выраженная стратегия дальнейшего развития, стратегического видения, миссии.

Но нами были выявлены проблемы с функцией «Организация» а именно с организационной структурой предприятия ООО «Стомус». Проведя анализ выполнения основных функций работников ООО «Стомус» мы можем видеть, что должность зав. магазина является перегружена. Поэтому мы предлагаем, из 6 продавцов выбрать 2 самых квалифицированных и перевести в должность старших продавцов. В должность старших продавцов будет входить частичная реализация функции заведующего магазином. Тем самым мы конкретизируем работу каждой должности и распределим равномерно выполняемые функции. Так же старшие продавцы смогут больше времени уделять совершенствованию обслуживания покупателей, что является не мало важным, так как миссия предприятия ООО «Стомус» направлена на удовлетворение потребности клиентов в высококачественных товарах на уровне с высококачественным обслуживанием. Тем самым мы можем добиться того, чтобы каждый покупатель чувствовал себя единственным и незаменимым для каждого нашего сотрудника. Рассмотрим предлагаемые меры в виде таблицы 3.1.

Таблица 3.1 - Анализ выполнения основных функции работников

	Ген. директор	Гл. бухгалтер	Зав. магазина		Продавец	Кассир	Грузчик	Охранник	Уборщица
Маркетинговые исследования	К	-	О	И	-	-	-	-	-
Балансирование доходов и расходов	О	И	-	-	-	-	-	-	-
Измерение прибыли	О	И	-	-	-	-	-	-	-
Поиск и выбор поставщиков	П	-	О	И	-	-	-	-	-
Заключение договоров с поставщиками	П	К	О	И	-	-	-	-	-
Обеспечение доставки товара	К	-	О	И	-	-	-	-	-
Оперативное управление финансовыми потоками	К	О	И	-	-	-	-	-	-
Долгосрочное управление финансами	П,К	О	И	-	-	-	-	-	-
Управление кредиторской и дебиторской задолженностью	К	И	О	-	-	-	-	-	-
Поиск персонала	П	-	О	И	-	-	-	-	-
Найм персонала	П	И	О	И	-	-	-	-	-
Развитие персонала	П	О	И	И	-	-	-	-	-
Учет кадров	К	О	И	И	-	-	-	-	-
Проведение инвентаризации	П	К	О	И	И	И	-	-	-
Продажа товара	К	К	О	И	И	И	-	-	-
Заказ товара	К	-	О	И	И	-	-	-	-
Прием товара от поставщика	К	К	О	И	И	-	-	-	-
Составление отчетности	П	И	О	И	-	-	-	-	-
Расчет З/П	К	И	О	-	-	-	-	-	-
Отпуск на кассовом узле покупателей	К	-	О	-	И	И	-	-	-
Уборка и поддержание чистоты в помещении магазина	К	-	О	-	И	И	И	-	И
Оформление торгового зала	П	К	О	И	И	И	И	-	-
Поддержание общественного порядка	-	-	К	О	-	-	-	И	-
Предотвращение краж	-	-	К	О	И	И	И	И	-

П- планирует;

К - контролирует;

П- планирует;

К - контролирует;

О - организует (работу сотрудников или внешних контрагентов);

И - исполняет.

Из таблицы 3.1 мы видим, обязанности управленческого персонала немного поменялись, а именно генеральный директор по нашему мнению некоторые функции может планировать и контроль за их выполнение буду выполнять главный бухгалтер и заведующий магазина. Тем самым мы добьемся того, что у ген. директора будет больше времени для поиска идей по усовершенствованию работы магазина. Так же мы видим, что должность заведующей магазина перестала быть перегруженной, что отразится на качестве выполняемых им функциях.

Так как должность старшего продавца вводится на предприятии ООО «Стомус» мы разработали должностную инструкцию (Приложение 5), в которой подробно изложили функциональные обязанности, права и ответственность старшего продавца и изменили штатное расписание.

Таблица 3.2 - Штатное расписание ООО «Стомус»

№	Должность	Количество, чел.	Оклад, руб.
1	Генеральный директор	1	20000
2	Зав. магазина	1	15000
3	Бухгалтер	1	15000
4	Старший продавец	2	13000
5	Кассир	4	1000
6	Продавец	4	10000
7	Грузчик	2	15000
8	Охранник	4	17000
9	Уборщица	2	15000

Так же если рассмотреть организационную структуру, то видно, что в подчинение у зав. магазина много людей, и мы предлагаем изменить организационную структуру и сделать ее более совершенной. Этого можно добиться, если должность кассиров перевести в подчинения к главному

бухгалтеру. Тем самым, облегчив работу зав. магазина и главному бухгалтеру будет легче вести отчетность.

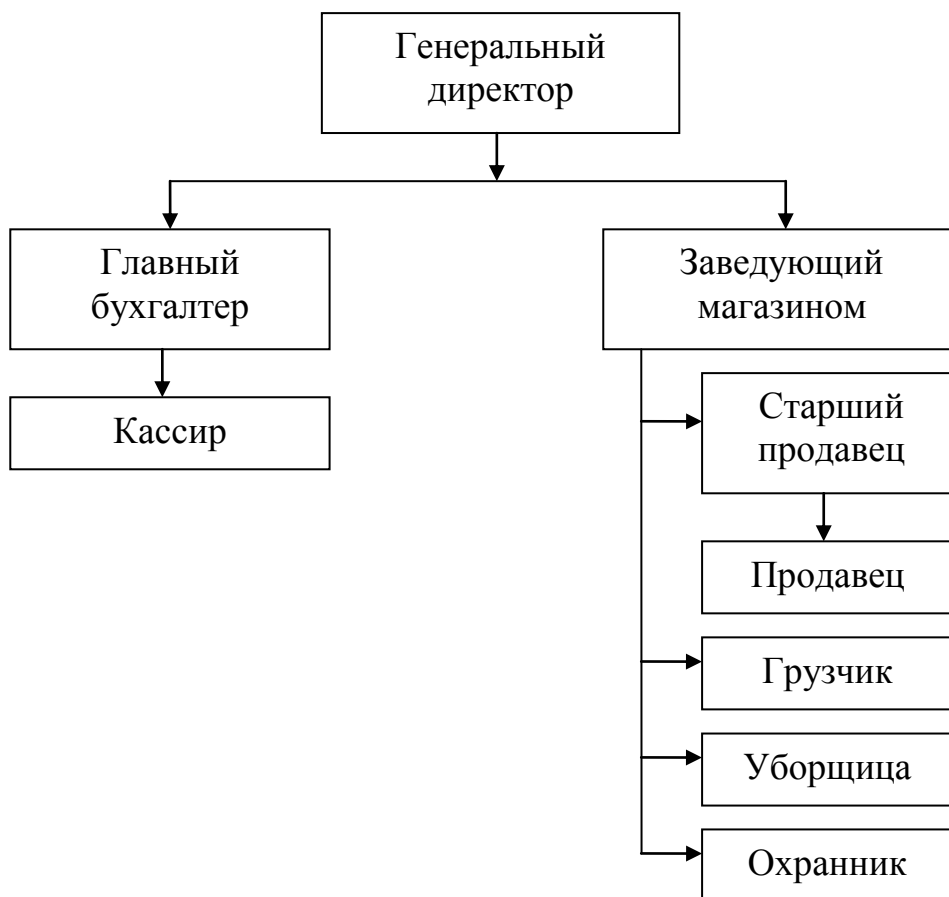


Рисунок 2.1 – Новая организационная структура предприятия

### 3.2 Совершенствование функции «Мотивация»

Совершенствование функции мотивации в данном случае, на наш взгляд, будет являться решающим фактором, по влияющим на экономические результаты деятельности ООО «Стомус»: объем продаж, выручку, прибыль, прежде всего потому, что большое значение в увеличении объема продаж, и, как следствие, выручки и прибыли, принадлежит именно совершенствованию работы с клиентами, улучшению качества обслуживания, что невозможно без непосредственной заинтересованности рядовых работников (прежде всего продавцов) в улучшении этих



показателей. Этому может содействовать грамотно построенная система мотивации.

Для усиления мотивации работников к труду необходимо выполнить следующие условия:

- руководство предприятия должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие;
- руководство должно установить твердое соотношение между вознаграждением и достигнутыми результатами. Вознаграждение необходимо давать только за эффективную работу;
- руководство предприятия ООО «Стомус» должно формировать высокий, но достижимый уровень результативности, ожидаемый от подчиненных, и внушить им уверенность, что они могут добиться этого уровня результативности, если приложат силы;
- поддерживать у работников чувство справедливости и повысить трудовую мотивацию.

Должна быть разработана система оценивания личного вклада работника. Важно, чтобы новая система стимулирования труда была простой для понимания работника. Рассмотрим подробнее возможности развития мотивации в указанных направлениях.

Также отрицательным моментом является то, что у ООО «Стомус» нет ни фирменной одежды, ни фирменной символики, которая бы запоминалась покупателям и одновременно бы содействовала повышению чувства общности, сопричастности сотрудников фирмы.

Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, в оформлении предприятия, транспортных средств, рабочей одежде, сувенирной продукции) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своей организации и чувство гордости за свою организацию.

Для совершенствования существующей системы мотивации необходимо создание мотивационной программы. Для более эффективного совершенствования существующей системы мотивации необходимо максимально использовать имеющиеся в организации позитивные моменты и постараться наиболее оперативно устранить факторы, вызывающие наибольшую неудовлетворенность персонала.

Программу по совершенствованию системы мотивации мы будем составлять, основываясь на следующих принципах:

- устранение перечисленных выше проблем;
- оптимального совмещения материальных интересов сотрудников и принципов компенсационной политики предприятия;
- экономическая эффективность;
- способствовать развитию таких качеств сотрудников как, творческий подход и активный поиск дополнительных возможностей для бизнеса;
- конкурентоспособности, способности привлекать человеческие ресурсы, необходимые для достижения целей предприятия.

При анализе действующей системы мотивации персонала было установлено, что управлению персоналом ООО «Стомус» применяются следующие группы методов: административно- организационные методы, экономические методы и социально-психологические методы, которые включают в себя:

1. Административно- организационные методы управления:

- регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций;
- использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

2. Экономические методы управления: материальное стимулирование труда работников (премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда).

### 3. Социально-психологические методы управления:

- развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.;
- стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации организационных праздников для сотрудников и их детей.

Стимулы, не требующие инвестиций со стороны предприятия:

Поздравления с днем рождения - Список именинников на информационном стенде, «теплые» слова, поздравления, подарок от всех сотрудников («в складчину»). Важно, чтобы именинника от лица всего предприятия поздравлял директор.

«Витрина успехов» или «доска почета» - Можно также вывешивать вырезки из газет, где положительно отмечается работа сотрудников предприятия. Также целесообразно зачитывать отзывы клиентов, как из книги жалоб и предложений, так и с сайта отеля «Звезда». Особенно хорошо, если достижения связываются с целями и планом компании на текущий год.

«Листок позора» - с именами тех, кто допустил сбой в работе, грубо или злостно нарушал стандарты, принятые в компании. В последнем случае

можно вывешивать таблицу: «Ситуация – как поступил сотрудник «Н.» - как следовало поступить». Таким образом, «листок позора» дает формализованную обратную связь и позволяет другим учиться на чужих ошибках.

Имена и фамилии в «листке позора» лучше шифровать, чтобы не нанести слишком сильный удар по самолюбию сотрудника.

При рассмотрении данного вида стимулов необходимо учитывать возрастные особенности работников.

Вымпелы и кубки лучшему работнику - Эффективно, когда критерии присуждения вымпела или кубка объективны, достижимы и известны всем.

«Легенды компании» - Сотрудники, давно работающие в предприятии и внесшие значительный вклад в ее становление и развитие или являющиеся «лицом» организации.

Прописанные критерии и этапы горизонтального и вертикального карьерного роста - Карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности. Назначение опытного сотрудника наставником новичку также может рассматриваться как вариант карьерного роста.

Возьмем в качестве примера общее положение возрастного развития карьеры. Выделяют 4 этапа:

- выбор карьеры (15-25 лет),
- рождение карьеры (25-30 лет),
- развитие карьеры (30-45 лет и 45-60 лет),
- угасание карьеры (60-65 лет).

Все эти особенности влекут за собой особое внимание руководства и специалистов по персоналу к подготовке своего резерва, обучению своих управленцев, выдвижению и индивидуальной работе с каждым перспективным сотрудником.

Работа по формированию резерва на выдвижение должна начинаться с индивидуального отбора. Он проводится с момента первой встречи с кандидатом уже в ходе интервью. По результатам тестирования специалист по работе с персоналом должен сделать предварительное заключение о перспективах карьерного роста каждого соискателя. Это предварительный отбор, на основании которого составляется список кандидатов на включение в резерв. Составляя этот список, менеджер по персоналу должен обращать внимание на профессиональное образование, возраст, производственный опыт, личные качества.

Далее, в процессе первых 5-6 месяцев работы на основании практических результатов деятельности, способности к обучению,

выявившихся личных качеств кандидата, делается предварительное предположение о зачислении его в резерв на выдвижение. На этом этапе желательно провести дополнительные мероприятия, направленные на более серьезное исследование личных и деловых качеств специалиста, как практического характера – выполнение особых поручений организационного и творческого характера, так и психологическое тестирование, выявляющее лидерские качества.

Очень важно получить экспертную оценку по кандидатам от их непосредственных руководителей. Окончательный список по резерву на выдвижение должен содержать не менее двух кандидатов на каждую должность, что создает ситуацию выбора и здоровой конкуренции. Делать эту информацию открытой или оставлять строго конфиденциальной - решать руководству, исходя из традиций и конкретной ситуации на предприятии. Свои плюсы и минусы есть и в том и другом варианте.

Оценивая деловые и личностные качества претендентов, необходимо особое внимание уделять последним. Если деловые качества поддаются коррекции и развитию, то отсутствие определенных личностных качеств делает саму идею профессионального роста невыполнимой.

Необходимо подчеркнуть особую роль, которая возлагается на руководителя по реализации программы работы с резервом. Руководитель должен принимать личное участие в этой работе, контролировать действия менеджера по персоналу, контролировать список кандидатов, руководить программой обучения, участвовать в организации стажировок резерва, контролировать использование резерва для выполнения особых поручений.

Большое значение для развития индивидуальной карьеры имеет участие кандидатов из резерва в различных творческих конкурсах, семинарах, выставках. Руководство должно способствовать таким мероприятиям. Опыт публичных выступлений способствует индивидуальному развитию как деловых, так и личностных качеств.

Имея в своем резерве список кандидатов, руководство должно решиться на проведение такой акции, как плановое замещение руководителей. Это может быть организовано на период отпуска, праздничных дней, профильного обучения руководителя. Срок такого замещения в каждом отдельном случае устанавливается индивидуально. Таким образом, происходит окончательное определение и принятие решения по результатам этой стажировки: имеет ли смысл дальнейшее обучение сотрудника, готов ли он к немедленной работе в новом качестве.

Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые безадресно:

1. Предоставление беспроцентной ссуды на улучшение жилищных условий, приобретение товаров длительного пользования. - В данном случае стимулом является не получаемая сумма, а возможность взять в долг у компании с меньшими бюрократическими проволочками и на более выгодных для сотрудника условиях, а также сам факт участия компании в личной жизни сотрудника, забота о нем.
2. Безвозмездная материальная помощь - Рождение ребенка, свадьба, тяжелая болезнь ближайших родственников или их смерть
3. Обучение за счет предприятия - 100%-ная оплата обучения малоэффективна - сотрудник может недостаточно ценить предоставленную возможность, халатно относиться к учебе. Оптимальным, является соотношение: 70% - компания, 30% - сотрудник (естественно, в том случае, когда компания заинтересована в прохождении сотрудником этого обучения).
4. Помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, учебные заведения - детсады, школы
5. Оплата мобильных телефонов, Интернета, если сотрудник пользуется личным телефоном и домашним Интернетом в служебных целях - Материальное стимулирование дает возможность получать более широкий спектр в «обратной связи», реакции и отношении сотрудников к работе.

6. Полная или частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха.

7. Оплата путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия.

Главным образом подобные стимулы «работают» на повышение качества трудовой жизни. Сюда же относятся усилия компании по организации внутрифирменного обучения и корпоративных праздников

При построении этой части системы мотивации следует предварительно провести опрос или анкетирование персонала об их предпочтениях, о том, что каждого из них лично мотивировало бы работать еще лучше. Система в этой части может иметь два подраздела: этим может воспользоваться всякий, попавший в определенную ситуацию или выполняющий определенные требования и индивидуальные мотивы.

## Заключение

Управление на малом предприятии довольно сложный и многогранный процесс, как это может показаться со стороны. Руководитель (менеджер) малого предприятия работает, обычно, сразу по многим направлениям управления, что для человека непросто. Зато, если руководитель умен, он легко увязывает между собой все аспекты деятельности предприятия и правильно и оперативно применяет свои знания. В настоящее время наблюдается процесс перехода предпринимательского мышления в качественно иной уровень, перехода от политики, максимизации прибыли и быстрого ухода с рынка к политике стабильного малого бизнеса, включающей постоянное совершенствование управленческой деятельности, новаторство, поиск и развитие перспективных направлений деятельности, совершенствование финансовых механизмов малого предприятия, учетной политики. Концепции управления персоналом малого предприятия стали не пустым звуком для многих их руководителей. Несмотря на небольшую численность работающих, небольшие обороты, проблему у малого предприятия не меньше, чем у крупного, несмотря на некоторые кажущиеся преимущества.

В России с каждым днем ликвидируются и вновь создаются десятки, а то и сотни малых предприятий. Все они создаются с разными целями. Некоторые просто для того, чтобы проводить какие-то финансовые махинации – «отмывать деньги». Но все-таки большая часть из них создается с намерениями полноценно функционировать как экономический субъект – полностью оправдывая цели своего создания. Какие-то предприятия не справляются с поставленными перед собой задачами или, того хуже, разоряются вовсе. Во многих случаях это результат неграмотной, неправильной либо попустительской по отношению к важным объектам управления политики управления.



В любом случае малые предприятия, на протяжении всего времени становления рыночной экономики в России проходят своеобразный естественный отбор. И выживут те, где наиболее сильный, грамотный, правильно ориентированный, динамично развивающийся вместе с изменяющимися условиями управленческий состав. В данной работе было уделено внимание основным аспектам, которые позволяют малому предприятию успешно существовать на рынке. Например, что аппарат управления предприятием должен быть построен таким образом, что бы обеспечить в техническом, экономическом и организационном отношениях взаимосвязанное единство всех частей предприятия, наилучшим образом использовать трудовые и материальные ресурсы.

Так же на всех уровнях управления малым предприятием работники в определенной мере используют и выполняют все четыре функции управления: планирования, организации, мотивации и контроля. Менеджеров на всех уровнях оценивают по двум основным критериям: результативности (т.е. возможности достичь желаемого результата) и эффективности (возможности достичь результата с наименьшими затратами). Менеджеры высокого уровня большую часть своего рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля, а более низкого уровня больше заняты подбором кадров, организацией их труда.

В проделанной работе были освещены следующие функции управления малым предприятием:

Планирование, которое дает конкретную формулировку целей организации, средств их достижения, сроков и этапов выполнения. Оно способствует ясному видению стратегии предприятия, возникающих проблем, что дает возможность своевременной корректировке целей и задач.

На рассматриваемом предприятии достаточно хорошо реализуется оперативное, краткосрочное и стратегическое планирование. Хорошо сформулированы миссия ООО «Стомус», стратегическое виденье и стратегические цели.

Организация - не менее важная функция менеджмента, которая способствует бесперебойному функционированию предприятия. Правильно подобранная организационная структура позволяет сэкономить время и денежные средства организации, способствует рациональному ведению хозяйственной деятельности.

Что касается функции организации, то организационная структура ООО «Стомус» не достаточно точно соответствует ее целям и задачам. В качестве рекомендаций по совершенствованию организационной нами были предложен вариант изменения организационной структуры с учетом особенности предприятия. Так же нами было предложены меры по усовершенствованию штатного расписания и внедрение новой должности.

Контроль это системное наблюдение за выполнением планов, заданий и распоряжений. Это один из важнейших факторов нормального функционирования организации. Он объединяет в себе все виды управленческой деятельности. Контроль помогает устранять недоработки и своевременно находить ошибки. По нашему мнению это функции в полной мере реализуется на предприятии.

Функция мотивации является двигателем рабочего процесса. Если коллектив знает, что свой труд он получит достойное вознаграждение, то он в целом будет работать эффективно. Стимулирование активизирует деятельность людей, заинтересовывает в достижении более высоких результатов своего труда. Это поощрение работников различными способами к более качественному выполнению своей работы.

Оценивая работы ООО «Стомус» в контексте рассмотренных в этой работе принципов, мы можем сделать вывод, что предприятие осуществляет свою управленческую деятельность достаточно грамотно и эффективно. Замеченные мною недостатки представлены и изложены в третьей главе. В целом поставленная на данную работу цель достигнута.

## Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части 1 и 2. – М.; Юрист, 2002.
2. Федеральный закон РФ от 14 июня 1995 г. N 88-ФЗ "О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации".
3. Федеральный закон РФ от 18 октября 2007 г. N 230-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в российской федерации».
4. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» от 24.07.2007 № 209
5. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя. – М.: ИНФРА-М, 2000.
6. Анискин Ю. П. Организация и управление малым бизнесом. – М.: Финансы и статистика, 2012.
7. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 2000.
8. Афанасьев В.О. Малый бизнес: проблемы становления. // Журнал «Российский экономический журнал».2009. - № 8.- 6с.
9. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2010.
10. Волков О.И., Скляренко В.К. Экономика предприятия: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М, 2009.
11. Горшкова А.А. Менеджмент: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2005.
12. Грибов В.Д. Основы бизнеса. – М.: Финансы и статистика, 2000.
13. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник - 2-е изд. - Мн.: Новое знание, 2009.
14. Казанцев А.К., Серова М.С. Основы производственного менеджмента: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2011.
15. Ковалева А.М., Лапуста М.Г., Скамай Л.Г. Финансы фирмы: Учебник. — 3-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2010.

16. Кузин Б., Шахдинаров Г., Юрьев В.К. Методы и модели управления фирмой: Учеб. Пособие. – С-Пб.: Питер, 2007.
17. Лапуста М. Г., Поршнева А. Г. Предпринимательство. - М.: ИНФРА-М, 2008.
18. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. - М.: Дело, 2003.
19. Панкин А. И. Основы практического менеджмента. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
20. Разу М.Л. и Русинова Ф.М., Менеджмент (Современный Российский менеджмент), 2008.
21. Сирополис Н.К. Управление малым бизнесом. – М.: Дело, 2002.
22. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. Учебное пособие. – М.: Высшая школа, 2001.
23. Штайнкофф Д., Берджес Д. Основы управления малым бизнесом. – М.: БИНОМ, 2000.
24. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов/Под ред. проф. Цыпкина Ю. А.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
25. Яковлев Н, Я. Цены и ценообразование: Учебное пособие, – М.; ИВЦ «Маркетинг», 2000.
26. «Коррупцию признали главной помехой для ведения бизнеса в России» \\ Журнал РБК 2012 г. — [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://top.rbc.ru/economics/19/09/2012/670276.shtml>
27. Федеральная служба государственной статистики — [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: gks.ru

**Должностная инструкция  
заведующего магазином**

**1. Общие положения**

1. Заведующий магазином розничной торговли относится к категории руководителей.
2. На должность заведующего магазином розничной торговли назначается лицо, имеющее высшее специальное образование и стаж работы по специальности не менее 5 лет.
3. Назначение на должность заведующего магазином розничной торговли производится приказом директора предприятия (владельца) по представлению
4. Заведующий предприятием розничной торговли должен знать:
  - 4.1. Закон РФ от 7.02.92 № 2300-1 "О защите прав потребителей", иные законы; Правила продажи отдельных видов товаров и иные нормативные правовые акты по вопросам осуществления торговой деятельности.
  - 4.2. Порядок работы торгового предприятия.
  - 4.3. Правила подготовки товаров к продаже.
  - 4.4. Стандарты и технические условия на товары, основные их свойства и качественные характеристики.
  - 4.4. Методы учета товаров, расчета потребности в них.
  - 4.5. Ассортимент, классификацию, характеристику и назначение товаров, правила расшифровки артикулов и маркировок товаров.
  - 4.6. Гарантийные сроки пользования товарами и правила их обмена.
  - 4.7. Шкалы размеров изделий и правила их определения, основные требования стандартов и технических условий, предъявляемые к качеству товаров, тары и их маркировки.
  - 4.8. Виды брака и правила бракеража.
  - 4.9. Правила обмена товаров.
  - 4.10. Прогрессивные формы и методы обслуживания покупателей.
  - 4.11. Формы учетных документов и порядок составления отчетности.
  - 4.12. Действующий порядок ценообразования.
  - 4.14. Законодательство о труде и охране труда Российской Федерации.
  - 4.15. Правила внутреннего трудового распорядка.
  - 4.16. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.
5. Заведующий магазином розничной торговли в своей деятельности руководствуется:
  - 5.1. Уставом предприятия.
  - 5.2. Настоящей должностной инструкцией.
6. Заведующий магазином розничной торговли подчиняется непосредственно директору предприятия (владельцу).
7. На время отсутствия заведующего магазином розничной торговли (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет заместитель (при отсутствии такового - лицо, назначенное в установленном порядке),

который приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

## **2. Должностные обязанности**

Заведующий магазином розничной торговли:

1. Обеспечивает соблюдение обязательных с учетом профиля и специализации деятельности предприятия розничной торговли требований, установленных для предприятия в государственных стандартах, санитарных, ветеринарных, противопожарных правилах и других нормативных документах.
2. Оформляет, получает лицензии, соответствующие разрешения и иные документы (сертификаты соответствия, гигиенические заключения) и представляет их, либо часть информации, содержащейся в этих документах для ознакомления покупателям.
3. Доводит до сведения покупателей информацию о товарах и иной информации, способствующей правильному выбору товара покупателем.
4. Доводит до покупателей сведения об организационно-правовой форме юридического лица, фирменное наименование (наименование), юридический адрес, режим работы и пр.
5. Обеспечивает наличие оборудования, инвентаря в соответствии с требованиями стандартов необходимых для сохранения качества и безопасности товаров при их хранении и реализации в месте продажи.
6. Обеспечивает наличие и содержание в исправном состоянии средств измерения, своевременное и в установленном порядке проведение их метрологической проверки.
7. Создает надлежащие условия торгового обслуживания, а также возможность правильного выбора товаров покупателями.
8. Организует, планирует и координирует деятельность предприятия розничной торговли.
9. Управляет текущей деятельностью, направленной на доведение товаров до потребителей с наименьшими затратами.
10. Осуществляет контроль за рациональным использованием материальных, финансовых и трудовых ресурсов.
11. Анализирует результаты продаж и качества обслуживания покупателей, разрабатывает и проводит мероприятия по повышению качества торгового процесса.
12. Ведет переговоры, связанные с поставками, заказами и реализацией товаров.
13. Оформляет договоры поставки, купли - продажи, комиссии и т.д.
14. Обеспечивает организацию учета товарно-материальных ценностей и представляет отчетность об объемах произведенных продаж директору предприятия (владельцу).
15. Принимает решения о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей работников торгового предприятия; применяет меры поощрения отличившихся работников, налагает взыскания на нарушителей производственной и трудовой дисциплины.
16. Руководит работниками предприятия розничной торговли.
17. Представляет интересы предприятия и действует от его имени.

### **3. Права**

Заведующий магазином розничной торговли вправе:

1. Знакомиться с проектами решений директора предприятия (владельца), касающимися деятельности предприятия розничной торговли.
2. Участвовать в обсуждении вопросов, касающихся исполняемых им должностных обязанностей.
3. Вносить на рассмотрение директора предприятия предложения по улучшению деятельности торгового предприятия и повышению качества обслуживания покупателей.
4. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.
5. Требовать от директора организации оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

### **4. Ответственность**

Заведующий магазином розничной торговли несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.
2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.
3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

## Должностная инструкция главного бухгалтера

### 1. Общие положения

1. Бухгалтер относится к категории специалистов.
2. На должность:
  - бухгалтера назначается лицо, имеющее среднее профессиональное (экономическое) образование без предъявления требований к стажу работы или специальную подготовку по установленной программе и стаж работы по учету и контролю не менее 3 лет;
  - бухгалтера II категории - лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое) образование без предъявления требований к стажу работы или среднее профессиональное (экономическое) образование и стаж работы в должности бухгалтера не менее 3 лет;
  - бухгалтера I категории - лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое) образование и стаж работы в должности бухгалтера II категории не менее 3 лет.
3. Назначение на должность бухгалтера и освобождение от нее производится приказом директора предприятия по представлению главного бухгалтера.
4. Бухгалтер должен знать:
  - 4.1. Законодательные акты, постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие, методические и нормативные материалы по организации бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций и составлению отчетности.
  - 4.2. Формы и методы бухгалтерского учета на предприятии.
  - 4.3. План и корреспонденцию счетов.
  - 4.4. Организацию документооборота по участкам бухгалтерского учета.
  - 4.5. Порядок документального оформления и отражения на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с движением основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств.
  - 4.6. Методы экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия.
  - 4.7. Правила эксплуатации вычислительной техники.
  - 4.8. Основы экономики, организации труда и управления.
  - 4.9. Рыночные методы хозяйствования.
  - 4.10. Законодательство о труде.
  - 4.11. Правила внутреннего трудового распорядка.
  - 4.12. Правила и нормы охраны труда.
5. Бухгалтер в своей работе руководствуется:
  - 5.1. Положением о бухгалтерии организации.
  - 5.2. Настоящей должностной инструкцией.
6. Бухгалтер подчиняется непосредственно главному бухгалтеру организации или руководителю соответствующего структурного подразделения главной бухгалтерии.



7. На время отсутствия бухгалтера (отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке, которое приобретает соответствующие права и несет ответственность за качество и своевременность выполнения возложенных на него обязанностей.

## **2. Должностные обязанности**

1. Выполняет работу по ведению бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций (учет основных средств, товарно-материальных ценностей, затрат на производство, реализации продукции, результатов хозяйственно-финансовой деятельности; расчеты с поставщиками и заказчиками, за предоставленные услуги и т.п.).

2. Участвует в разработке и осуществлении мероприятий, направленных на соблюдение финансовой дисциплины и рациональное использование ресурсов.

3. Осуществляет прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам бухгалтерского учета и подготавливает их к счетной обработке.

4. Отражает на счетах бухгалтерского учета операции, связанные с движением основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств.

5. Составляет отчетные калькуляции себестоимости продукции (работ, услуг), выявляет источники образования потерь и непроизводительных расходов, подготавливает предложения по их предупреждению.

6. Производит начисление и перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банковские учреждения, средств на финансирование капитальных вложений, заработной платы рабочих и служащих, других выплат и платежей, а также отчисление средств на материальное стимулирование работников предприятия.

7. Участвует:

7.1. В проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности организации по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов, осуществления режима экономии и мероприятий по совершенствованию документооборота.

7.2. В разработке и внедрении прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета на основе применения современных средств вычислительной техники.

7.3. В проведении инвентаризаций денежных средств, товарно-материальных ценностей, расчетов и платежных обязательств.

8. Обеспечивает руководителей, кредиторов, инвесторов, аудиторов и других пользователей бухгалтерской отчетности сопоставимой и достоверной бухгалтерской информацией по соответствующим направлениям (участкам) учета.

9. Разрабатывает рабочий план счетов, формы первичных документов, применяемые для оформления хозяйственных операций, по которым не предусмотрены типовые формы, а также формы документов для внутренней бухгалтерской отчетности, участвует в определении содержания основных приемов и методов ведения учета и технологии обработки бухгалтерской информации.

10. Подготавливает данные по соответствующим участкам бухгалтерского учета для составления отчетности, следит за сохранностью бухгалтерских документов, оформляет их в соответствии с установленным порядком для передачи в архив.

11. Выполняет работы по формированию, ведению и хранению базы данных бухгалтерской информации, вносит изменения в справочную и нормативную информацию, используемую при обработке данных.

12. Участвует в формулировании экономической постановки задач либо отдельных их этапов, решаемых с помощью вычислительной техники, определяет возможность использования готовых проектов, алгоритмов, пакетов прикладных программ, позволяющих создавать экономически обоснованные системы обработки экономической информации.

13. Выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

### **3. Права**

1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности.

2. Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

3. В пределах своей компетенции сообщать своему непосредственному руководителю о всех выявленных в процессе своей деятельности недостатках и вносить предложения по их устранению.

4. Запрашивать лично или по поручению главного бухгалтера от руководителей подразделений и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

5. Привлекать специалистов всех (отдельных) структурных подразделений к решению задач, возложенных на него (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет - то с разрешения руководителя)

6. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

### **4. Ответственность**

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

## **Должностная инструкция продавца магазина**

### **1. Общие положения**

Продавец является сотрудником магазина, подчиняется непосредственно директору магазина и товароведу, подотчетен и подконтролен им. В своей деятельности руководствуется: настоящей должностной инструкцией, правилами торговли, устными и письменными приказами и распоряжениями администрации магазина. Продавец должен знать и выполнять правила внутреннего трудового распорядка, правила и нормы охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты, нормы производственной санитарии и гигиены.

### **2. Цель**

Цель работы продавца – обеспечение максимального объема продаж посредством создания оптимальных условий покупателям для выбора и оплаты товара.

### **3. Взаимодействие со службами**

В своей работе продавец должен взаимодействовать и решать текущие вопросы с другими продавцами, с товароведом и директором.

Товаровед решает вопросы по оптимальной выкладке товара, по недостающим ценникам на товар, по снятию товара с продажи из-за прошедшего срока годности.

Директор решает вопросы по графику работы, по участию в акциях по стимулированию продажи товара, по взаимодействию с офисом, ГК, инспектирующими и проверяющими организациями.

### **4. Основные обязанности**

1. Расстановка и пополнение товара на стеллажах.
2. Обеспечение сохранности товара в торговом зале.
3. Помощь покупателям при выборе товара.
4. Стимулирование продаж заданных администрацией видов товара.
5. Приемка и расстановка принятого товара.
6. Наклейка ценников на товар.
7. Участие в инвентаризации.
8. Контроль сроков реализации товара.
9. Обслуживание клиентов на кассе и ведение кассовых документов.

### **5. Описание работы**

1. Расстановка и пополнение товара на стеллажах.

Работа продавцов осуществляется по установленному директором графику. В рабочие дни до открытия магазина продавец проверяет, достаточно ли товара для успешного начала процесса продаж. При необходимости выставляет товар с мест хранения и разрезает коробки для обеспечения свободного доступа покупателей к товару.

В течение дня продавец следит за наличием достаточного количества товара и при необходимости пополняет его.

Товар на стеллажах размещается аккуратно, с выравниванием по передней кромке полок. Не допускается наличие на стеллажах свободных мест. В случае отсутствия какого-либо товара, его место на стеллаже должно немедленно заполняться соседним товаром в достаточном количестве.

## 2. Обеспечение сохранности товара в торговом зале.

В зависимости от распределения директором продавцов в торговом зале, продавец может нести службу на посту №1 у центрального входа в магазин. В это время продавец контролирует использование ячеек для хранения личных вещей посетителей. Одновременно он контролирует деятельность продавцов на кассе, выборочно осуществляя сверку оплаченного покупателем чека с объемом и стоимостью сделанной покупки. В случае попытки проноса неоплаченного товара продавец задерживает нарушителя и препровождает его в служебные помещения магазина, где удерживает до прибытия сотрудников милиции или принятия решения администрацией магазина.

Во всех случаях продавец, вступая в отношения с гражданами, обязан вести себя корректно и вежливо. При наличии достаточных оснований, уличающих лицо в совершении кражи и отказа проследовать для разбирательства, оказания физического сопротивления, умышленного уничтожения имущества компании, продавец в соответствии с ч.1. ст.38 УК РФ (Причинение вреда при задержании лица, совершившего преступление) вправе пресечь незаконные действия для доставления этого лица органам власти.

При работе в торговом зале продавец осуществляет наблюдение за посетителями, следя за тем, чтобы последние отбирали и переносили товар в специальных корзинках или тележках. Особое внимание при этом необходимо обращать на перемещение дорогостоящего товара. Путем визуального наблюдения продавец выявляет лиц, похищающих продукцию в своей одежде или в пронесенных в магазин предметах: зонтах, пакетах, дамских сумочках и т.п. Установив данную категорию лиц, продавец сообщает об этих гражданах продавцу на посту №1 для дальнейшего наблюдения и задержания в случае выноса неоплаченного товара. В случаях порчи продукции в торговом зале (откупоривание различной тары, разрыв упаковочного материала и т.д.) продавец немедленно пресекает действия нарушителей с обязательной оплатой поврежденного товара. В случае отказа виновного лица от немедленной оплаты поврежденного товара продавец сообщает об этом директору магазина для вызова им милиции и возбуждения уголовного дела по ст. 167 УК РФ «Умышленное уничтожение или повреждение имущества».

Если магазин не сдается под охрану на пульт, продавцы по графику, установленному директором, осуществляют охрану магазина в ночное время. При этом они несут полную ответственность за все имущество, находящееся в магазине. Во время ночного дежурства продавцу запрещается:

- самовольно покидать место несения службы;
- допускать нахождение на охраняемом объекте посторонних лиц;
- отключать охранную сигнализацию и вскрывать без крайней необходимости опечатанные помещения;
- использовать оргтехнику в личных целях;
- самостоятельно производить опечатывание помещений магазина;

- употреблять спиртные напитки.

### 3. Помощь покупателям при выборе товара.

При необходимости продавец дает консультации покупателям по ассортименту товаров, предлагаемых к продаже в магазине, по потребительским свойствам и особенностям товаров.

### 4. Стимулирование продаж заданных администрацией видов товаров.

По указанию администрации магазина продавец принимает участие в стимулировании продаж определенных видов товара для скорейшей их реализации по причине выведения этих товаров из ассортимента, истечения сроков годности, а также для увеличения объема продаж этих видов товаров при участии магазина в рекламных акциях и акциях по стимулированию продаж.

При стимулировании продаж товара продавец обращает внимание покупателей на заданный товар путем размещения его на самых просматриваемых местах, путем дополнительных консультаций покупателей по особенностям и преимуществам данного товара и иным способом.

### 5. Приемка и расстановка принятого товара.

По указанию товароведа или директора продавец работает на разгрузке машины с товаром. Как только товар разгружен, продавец, в зависимости от решения директора или товароведа, выполняет следующие обязанности:

- В случае прихода товара из Дистрибьюторского центра компании продавец помогает товароведу или директору принимать товар. Для этого ему необходимо осуществлять следующие действия: брать товар из поддона или из бокса, пересчитывать его и называть товароведу или директору наименование товара и пришедшее количество. После того, как товаровед или директор отметит реально пришедшее количество в накладной, принятый товар необходимо складывать в тележку для дальнейшего развоза по местам хранения. Эти действия необходимо продолжать до полного приема товара или до открытия магазина, в зависимости от решения директора или товароведа.

- В случае прихода товара местных поставщиков, доставляющих товар непосредственно в магазин, продавец самостоятельно принимает товар. Директор или товаровед осуществляют контроль над приемкой товара.

- Занимается развозом тележек и расстановкой принятых товаров на стеллажах. Товар необходимо размещать на стеллажах по видам, срокам хранения, соблюдая удобство для обслуживания покупателей и проведения инвентаризаций. Товар размещается таким образом, чтобы место его хранения служило, по возможности, и местом продажи. Основная масса высоколиквидного товара продается непосредственно из коробок, у которых аккуратно удаляется верхняя часть и, при необходимости обеспечения лучшей видимости и удобного доступа, еще и передняя стенка. Штучно размещается лишь более слабопродаваемый товар непродуктового ассортимента.

- При расстановке принятого товара на стеллажах продавец должен размещать имеющийся на месте продажи и принятый товар таким образом, чтобы обеспечить покупателям свободный доступ в первую очередь к товару с более коротким сроком хранения. Для этого необходимо расставлять партии товара с более коротким сроком хранения ближе к кромке стеллажа или поверх

товара с более поздним истечением срока хранения, в зависимости от конфигурации места продажи.

#### 6. Наклейка ценников на товар.

Во время работы в торговом зале продавец обязан следить за наличием ценников на товар, их верным размещением и правильным указанием всей информации в ценнике (наименование товара, цена, вес и т.д.) Продавец наклеивает ценники, подготовленные и переданные ему товароведом или директором:

- после приемки и расстановки товара;
- после обновления цен
- в случае обнаружение несоответствия ценника требованиям правил торговли
- в других случаях по указанию директора или товароведа

#### 7. Участие в инвентаризации.

Продавец получает от товароведа или директора ведомости для пересчета товара и заносит в них количество пересчитанного товара. После окончания пересчета продавец передает отмеченные ведомости товароведу или директору.

#### 8. Контроль сроков реализации товара.

При выполнении всех своих функциональных обязанностей продавец обращает внимания на сроки реализации товаров. При обнаружении товаров с истекшими сроками реализации, продавец должен немедленно убрать товар с места продажи и дать эту информацию товароведу или при его отсутствии директору.

#### 9. Обслуживание клиентов на кассе и ведение кассовых документов.

В дни, когда продавец обслуживает клиентов на кассе, его работа осуществляется следующим образом:

- продавец открывает накладную (F6);
- при помощи сканера или вручную (F2,F8) находит выбранный товар, фиксирует в расходном документе программы количество;
- после проведения покупки клиента накладная закрывается (F9); покупателю называется сумма накладной, вводится сумма денег, полученная от покупателя; в нижнем окне экрана автоматически высвечивается сумма сдачи;
- продавец принимает от покупателя деньги, автоматически выбивается чек на сумму, равную сумме расходного документа;
- чек вместе со сдачей передается покупателю; в чеке обязательно должна быть зафиксирована полученная наличность и сдача.

**ВНИМАНИЕ!** Если покупка проведена по компьютеру и пробита по кассе, но сумма покупки клиента не устраивает, и он хочет частично или полностью отказаться от покупки, необходимо:

- обязательно приглашается директор или товаровед
- представитель администрации магазина принимает «отказной» товар у покупателя;
- выписывается документ возврата по отказным позициям (F7);
- продавец принимает от покупателя сумму покупки после корректировки либо, если покупатель уже внес деньги за «отказной» товар в кассу, возвращает стоимость «отказного» товара

- составляется акт возврата денежной суммы по кассе в соответствии с требованиями кассовой дисциплины; документ возврата (возвратный чек) прикладывается к отчетной кассовой документации

В случае, если покупатель хочет вернуть какой-либо товар по истечении некоторого времени после его приобретения, продавец вызывает директора или товароведа магазина для решения вопроса в соответствии с требованиями законодательства.

#### **КАТЕГОРИЧЕСКИ ЗАПРЕЩАЕТСЯ:**

- удалять документы расхода;
- возвращать покупателям деньги за возвращенную продукцию без присутствия администрации магазина.

В течение рабочего дня продавец на кассе обеспечивает сохранность денежных средств. Товаровед или директор производят промежуточный пересчет денег в кассе. Продавец формирует пачки по 100 купюр одной номинации и сдает для хранения в сейф. Эта операция производится не в ущерб обслуживанию покупателей.

После закрытия магазина для клиентов продавец получает от товароведа или директора «Реестр документов за день» в программе «Склад» и сверяет наличные в кассе. В случае ошибки продавец выявляет и устраняет ее. Недостача погашается из собственных средств продавца.

Продавец заполняет книгу кассира-операциониста. Денежные купюры складываются по требованию инкассации, закладываются сопроводительные ведомости. Разложенные денежные купюры укладываются в инкассаторскую сумку, которая пломбируется и передается инкассатору. Производится Z-отчет на ККМ. В конце рабочего дня выключается ККМ и компьютер.

Наиболее опытные по работе с кассой продавцы могут назначаться директором старшими на кассе. В этом случае в их обязанности дополнительно входит:

- контроль действий всех продавцов на кассах по сверке на ККМ, по заполнению «книги кассира-операциониста», по правильности подготовки денежных купюр и заполнения сопроводительной ведомости, по пломбированию инкассаторской сумки и выполнению Z-отчета;

- контроль над сохранностью первичных документов и оформлением их в соответствии с установленным порядком;

- контроль над запасами кассовой ленты для ККМ, приходных и расходных ордеров, шпагата, пломб и сопроводительных ведомостей для инкассации. Последние в случае необходимости (недельный запас) заказываются продавцом у инкассатора.

#### **6. Дополнительно**

Режим работы в праздничные дни определяется устными или письменными распоряжениями директора магазина.

Продавец участвует в проводимых для продавцов занятиях (обучении) по повышению уровня знаний по свойствам и особенностям продукции, мерчендайзингу товаров, работе на кассе и другим знаниям и навыкам, необходимых в работе.

Продавец участвует в проводимых в магазине собраниях коллектива.

Продавец информирует директора магазина обо всех нештатных ситуациях в своей работе.

Продавец обязан иметь надлежаще оформленную санитарную книжку, своевременно проходить все необходимые медосмотры и процедуры.

Продавец может назначаться директором ответственным за открытие, снятие с охраны, закрытие и постановку на сигнализацию магазина в определенные дни устными или письменными распоряжениями директора магазина.

Продавец обязан выполнять иные, не описанные в данной должностной инструкции, распоряжения администрации, вызванные производственной необходимостью.

## **7. Оплата труда**

Оплата труда продавца производится согласно действующему штатному расписанию и «Положению о премировании работников магазинов ООО «Стомус».

## **8. Ответственность**

Продавец несет коллективную материальную ответственность за сохранность товара в магазине.

Кроме того, продавец несет ответственность за:

- качество и своевременность выкладки товара;
- наличие ценников на товар;
- наличие на стеллажах товаров только с допустимыми сроками реализации;
- правильность оформления отчетов по ККМ, сохранность первичных документов и своевременную передачу их в бухгалтерию;
- правильное оформление приходных и расходных документов
- своевременное пополнение запасов расходных материалов на кассе, сохранность пломбиратора;
- корректное и вежливое отношение к покупателям;
- соблюдение трудовой дисциплины согласно Трудовому кодексу РФ и Трудовому договору (Контракту);
- выполнение всех устных и письменных указаний и распоряжений администрации, касающихся работы магазина
- выполнение других требований настоящей должностной инструкции.

В случае нарушения настоящей должностной инструкции к продавцу применяются дисциплинарные взыскания вплоть до увольнения.

## **9. Права**

Продавец имеет право вносить предложения по улучшению процессов выполняемой работы, качества обслуживания клиентов, а так же по оптимизации всех процессов деятельности магазина.



## Приложение 4

Ответы продавца на опрос на тему «Удовлетворены ли сотрудники работой в  
ООО «Стомус»  
Кротова Ирина Павловна

№	Фактор	Я доволен	Я не доволен	Почему
1	Выполнение руководством декларируемых мероприятий (например, своевременная з/пл, предоставление отпуска и т. д.)	х		
2	Социальные льготы	х		
3	Наличие четко очерченных обязанностей с четкими критериями оценки результата	х		
4	Уровень заработной платы		х	нет доп. поощрений работников
5	Комфортное рабочее время	х		
6	Возможность карьерного роста	х		
7	Похвала, признание результатов работы		х	отсутствуют
8	Возможность проявлять инициативу	х		
9	Наделение ответственностью и полномочиями		х	
10	Атмосферой в коллективе	х		

## Должностная инструкция старшего продавца

### 1. Общие положения

- 1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность старшего продавца.
- 1.2. Старший продавец относится к категории специалистов.
- 1.3. Продавец назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом Директора.
- 1.4. Старший продавец подчиняется непосредственно заведующему магазином.
- 1.5. На время отсутствия старшего продавца его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, о чем объявляется в приказе по организации.
- 1.6. На должность старшего продавца назначается лицо, имеющее среднее образование, опыт работы не менее 1 года.
- 1.7. Старший продавец должен знать:
  - законодательство о труде;
  - правила внутреннего трудового распорядка;
  - правила внутреннего трудового распорядка;
  - документы, распоряжения и положения, регулирующие внутриорганизационные отношения;
  - ассортимент, классификацию, основные свойства и качественные характеристики, назначение, розничные цены, условия хранения продаваемых товаров;
  - инструкции по правилам товарооборота и документооборота;
  - структуру управления, права и обязанности работников и режим их работы;
  - правила и методы организации обслуживания покупателей и общения с покупателями;
  - методы и способы управления персоналом;
  - должностные обязанности всех своих подчиненных;
  - правила эксплуатации обслуживаемого торгово-технологического оборудования;
  - приемы и методы обслуживания покупателей;
  - порядок оформления помещений и витрин;
  - правила и нормы охраны труда;
  - правила техники безопасности, производственной санитарии и гигиены, противопожарной безопасности, гражданской обороны.
- 1.8. Старший продавец руководствуется в своей деятельности:
  - законодательными актами РФ, в т. ч. Законом о защите прав потребителей;
  - Уставом организации, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;
  - приказами и распоряжениями руководства;
  - настоящей должностной инструкцией.

## **2. Должностные обязанности**

Старший продавец выполняет следующие должностные обязанности:

### **2.1. Организация и ведение торгового процесса:**

- оперативное руководство коллективом торговой точки;
- решение текущих задач, контроль за точным выполнением служебных обязанностей и соблюдением трудовой дисциплины подчиненными, разрешение возникающих конфликтных ситуаций (предупреждение появления новых конфликтов);
- оперативное реагирование на информацию, поступающую от подчиненных сотрудников торговой точки и покупателей;
- доведение до подчиненных, в устной или письменной форме, приказов, распоряжений или рекомендаций, получаемых от руководства;
- корректировка работы подчиненных и обучение их эффективным приемам и формам работы, а также, по согласованию с руководством, участие в организации или организации их обучения;
- оптимизация деятельности торговых точек с целью улучшения работы и увеличения прибыли за счет снижения затратной составляющей;
- подбор и представление руководству кандидатур соискателей на должность продавцов, проведение собеседования с кандидатурами на данную должность и участие в принятии решения о приеме;
- проведение обучения (стажировки) отобранных кандидатур, по согласованной с руководством, схеме;
- выполнение всех обязанностей продавца в случае его отсутствия, а также, когда того требует сложившаяся ситуация.

### **2.2. Планирование и аналитическая работа:**

- участие в составлении ежемесячного плана продаж;
- составление заявок на заказ товара;
- анализ статистических данных о розничных продажах;
- сбор рыночной информации о конкурентах и участие в выработке предложений по ценовой политике;
- предоставление отчетов по итогам работы в соответствии с регламентом работы организации.

### **2.3. Обеспечение продаж:**

- представление на рассмотрение и согласование с руководством оптимальной линейки товара, с комментариями по тем или иным позициям и наилучшим размещением данной торговой линейки на торговой точке;
- регулярное (не реже одного раза в неделю) проведение сверки заказов;
- своевременное составление заказа на обеспечение торговой точки необходимыми рекламными материалами, рабочей документацией, канцелярскими товарами;
- взаимодействие с подразделениями организации с целью выполнения возложенных задач;
- участие в рабочих совещаниях;
- ведение рабочей и отчетной документации.

### **2.4. Контроль:**

- контроль правильности и своевременности оформления на торговых точках, кассовой и торговой отчетности, накладных, участие в проведение инвентаризации и своевременное составление необходимых документов;
- контроль процесса торговли, трудовой дисциплины и качества работы персонала торговых точек;
- контроль наличия достаточного количества товара в торговом зале и при необходимости пополнение его.
- контроль чистоты и порядка на торговой точке и рабочих местах сотрудников торговой точки.

#### 2.5. Обеспечение сохранности вверенных материальных ценностей:

- бережное отношение к переданным ему для хранения или для других целей материальным ценностям предприятия, учреждения, организации и принятие мер к предотвращению ущерба;
- своевременное сообщение руководству организации о всех обстоятельствах, угрожающих обеспечению сохранности вверенных ему материальных ценностей;
- ведение учета, составление и представление в установленном порядке товарно-денежных и других отчетов о движении и остатках вверенных ему материальных ценностей;
- участие в инвентаризации вверенных ему материальных ценностей.

2.6. Старший продавец обязан выполнять иные, не описанные в данной должностной инструкции, распоряжения администрации, вызванные производственной необходимостью.

### **3. Права**

Старший продавец имеет право:

- 3.1. Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.
- 3.2. Повышать свою квалификацию.
- 3.3. Получать информацию, необходимую для осуществления трудовой деятельности.
- 3.4. Докладывать вышестоящему руководству о всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции.
- 3.5. Требовать от руководства обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.
- 3.6. Принимать решения в пределах своей компетенции.
- 3.7. Давать подчиненным ему сотрудникам поручения, задания по кругу вопросов, входящих в их функциональные обязанности.
- 3.8. Запрашивать и получать необходимые материалы и документы, относящиеся к вопросам деятельности магазина и подчиненных ему работников.
- 3.9. Взаимодействовать с сотрудниками компании по интересующим вопросам.

#### **4. Ответственность**

4.1. Старший продавец несет дисциплинарную ответственность за следующие нарушения:

4.1.1. Невыполнение своих функциональных обязанностей.

4.1.2. Недостоверную информацию о состоянии выполнения полученных заданий и поручений, нарушение сроков их исполнения.

4.1.3. Невыполнение приказов, распоряжений администрации предприятия.

4.1.4. Нарушение Правил внутреннего трудового распорядка, правил противопожарной безопасности и техники безопасности, установленных на предприятии.

4.1.5. Разглашение коммерческой тайны.

4.1.6. Утрату, порчу и недостачу товаров и иных материальных ценностей в соответствии с действующим законодательством.

4.2. За правонарушения, совершенные в период осуществления своей деятельности, - в соответствии с действующим гражданским, административным и уголовным законодательством Российской Федерации.

#### **5. Условия работы**

5.1. Условия работы старшего продавца определяются в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка, установленными в организации

---