

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_  
подпись      инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

080507.65 - Менеджмент организации

Разработка мероприятий по совершенствованию деятельности организации в  
условиях изменения рынка (на примере ООО «Бершка»)

Руководитель \_\_\_\_\_ канд. экон. наук, доцент Л.С. Драганчук  
подпись, дата      должность, ученая степень      инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_ Т.А. Тимофеева  
подпись, дата      инициалы, фамилия

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ канд. экон. наук, доцент Т.В. Вырупаева  
подпись, дата      должность, ученая степень      инициалы, фамилия

Красноярск 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы разработки мероприятий по совершенствованию деятельности организации.....	5
1.1 Организация торговли: понятие, виды.....	5
1.2 Внешняя и внутренняя среда организации.....	8
1.3 Тенденции развития российского рынка молодежной одежды.....	13
2 Анализ деятельности ООО «Бершка».....	20
2.1 Организационно – экономическая характеристика ООО «Бершка»....	20
2.2 Анализ внутренней среды.....	28
2.3 Анализ внешней среды.....	34
3 Разработка мероприятий по совершенствованию деятельности ООО «Бершка».....	50
3.1 Рекомендации по совершенствованию деятельности ООО «Бершка».	50
3.2 Оценка результатов внедрения мероприятий по совершенствованию деятельности ООО «Бершка».....	55
Заключение .....	60
Список использованных источников .....	63
Приложение А Анкета структуры организации .....	65
Приложение Б Должностная инструкция специалиста по анализу рынка.....	66
Приложение В Устав ООО «Бершка».....	69
Приложение Г Бухгалтерский баланс.....	77
Приложение Д Отчет о прибылях и убытках.....	78

## ВВЕДЕНИЕ

В наши дни, чтобы выжить, организация должна изменяться. Новые открытия и изобретения быстро вытесняют стандартные способы работы. Организации, тратящие основную часть своего времени и ресурсов на поддержание статуса кво, вряд ли будут процветать в нынешней изменчивой обстановке.

Успешная организация постоянно находится в динамике. Организация – живой организм, который постоянно движется в направлении роста или спада. Все организации направлены на развитие, а значит, их целью является движение только в положительном направлении, в направлении роста.

С развитием организации происходит и эволюция перемен. Первопричина перемен – действие сил, внешних по отношению к организации. Сначала они едва заметны и не ощущаются компанией, воспринимаются как внешнее окружение. Постепенно перемены в технологиях, методах и способах работы проникают в организации конкурентов и партнеров. Появляются новые стандарты качества, времени и работы. Не принимая во внимания изменения и откладывая рассмотрение перемен и дальнейшего развития, организация ставит под угрозу эффективность своей работы. Перемены, которые были не так давно внешними, становятся внутренними. Необходимость перемен становится неизбежной в такой ситуации.

Менеджеры ищут способы поощрить нововведения, которые позволили бы организациям соответствовать изменяющейся внешней среде, развиваться и идти вперед к поставленным целям.

Целью данной дипломной работы является разработка мероприятий по совершенствованию деятельности ООО «Бершка».

Для реализации поставленной цели необходимо последовательное решение следующих задач:

- Изучить отечественные и зарубежные источники по данной теме;
- Провести анализ организационно – экономической деятельности, внешней и внутренней среды ООО «Бершка»;
- Разработать мероприятия по совершенствованию деятельности ООО «Бершка».

Объектом исследования в работе является ООО «Бершка».

Предметом исследования – процесс разработки мероприятий по совершенствованию деятельности ООО «Бершка».

Для решения задач используются следующие методы: анкетирование, экспертный метод, STEP – анализ, SWOT – анализ.

# **1 Теоретические основы разработки мероприятий по совершенствованию деятельности организации**

## **1.1 Организация торговли: понятие, виды**

Современный мир не редко рассматривается как мир организаций, которые представляют собой совокупность людей и групп, объединенных для достижения какой – либо цели, решения той или иной задачи на основе определенных правил и процедур, разделения труда и обязанностей. Когда люди объединяют свои усилия ради получения каких – то результатов, сразу возникает потребность в управлении и, в первую очередь, в организации и координации их совместной деятельности.

Создавая богатство, организации тем самым увеличивают благосостояние общества, повышают качество трудовой жизни.

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей [20].

Торговля в настоящее время является одним из наиболее привлекательных видов деятельности, в особенности для малого и среднего бизнеса. В первую очередь эта привлекательность заключается в довольно быстром обороте денежных средств и получении прибыли. Многие, начиная собственное дело, как способ накопления первоначального капитала используют именно торговую деятельность. Разумеется, как и во всяком другом роде деятельности, связанном с вложением собственных денежных средств, в торговле присутствует доля риска. Но, тем не менее, можно сказать, что развитие торговли в нашей стране идет весьма интенсивно именно за счет частного предпринимательства. Соответственно и конкуренция в этой области велика. Высокая конкуренция в торговле (где нет монополии) приводит не только к насыщению потребительского рынка, но и к улучшению качества

товаров и услуг, предоставляемых торговыми организациями и индивидуальными предпринимателями.

Все мы являемся потребителями, и соотношение «цена – качество – обслуживание» каждый определяет для себя сам. Учитывая, что уровень жизни населения неодинаков, различны и приоритеты при приобретении товаров.

Согласно Государственному стандарту РФ ГОСТ Р 51303 – 99 торговля – это «вид предпринимательской деятельности, связанный с куплей – продажей товаров и оказанием услуг покупателям». Торговля подразделяется на две основные группы: оптовую и розничную. По определению того же Государственного стандарта оптовой торговлей является «торговля товарами с последующей их перепродажей или профессиональным использованием», а розничной торговлей соответственно называется «торговля товарами и оказание услуг покупателям для личного, семейного, домашнего использования, не связанного с предпринимательской деятельностью. Согласно Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности, продукции и услуг ОКПД (ОК 004 – 93, утвержден постановлением Госстандарта РФ от 6 августа 1993 г. № 17) в понятие оптовой торговли включается деятельность по продаже товаров розничным торговцам, промышленным, коммерческим, учрежденческим либо профессиональным пользователям или же другим оптовым торговцам. Розничная торговля включает деятельность по продаже товаров для личного потребления или домашнего использования.

Таким образом, видно, что понятия розничной и оптовой торговли связаны не с количеством единовременно продаваемого товара, а с целью его приобретения и последующего использования. Один и тот же товар, проданный в одном и том же количестве, одним и тем же продавцом (в случае если продавец занимается «смешанным» видом торговли, т.е. оптово – розничной) может быть объектом как оптовой, так и розничной сделки купли – продажи.

Розничная торговля, кроме типичной стационарной (магазин, оплата через кассу, момент оплаты и получения товара практически совпадают и т.д.) может быть еще и развозной, разносной, посылочной. Государственный стандарт «Торговля. Термины и определения» определяет эти разновидности розничной торговли следующим образом:

«...развозная торговля: розничная торговля, осуществляемая вне стационарной розничной сети с использованием специализированных или специально оборудованных для торговли транспортных средств, а также мобильного оборудования, применяемого только в комплекте с транспортным средством...

...разносная торговля: розничная торговля, осуществляемая вне стационарной розничной сети путем непосредственного контакта продавца с покупателем на дому, в учреждениях, организациях, предприятиях, транспорте или на улице...

...посылочная торговля: розничная торговля, осуществляемая по заказам, выполняемым путем почтовых отправок».

В настоящее время появилось немало новых терминов, связанных с торговлей. Это и оптово – розничная, а также мелкооптовая торговля, торговля по образцам, торговля через автоматы и т.д. При рассмотрении всех видов торговли отталкиваться следует все же в той или иной мере от определений Госстандарта. Так, например, понятие «мелкооптовая торговля» вообще трудноопределимо. Какая партия товара является «мелкой», а какая «крупной», законодательно не определяется. Это понятие используется скорее как бытовое определение и чаще всего подразумевает продажу товаров частным лицам по тем же ценам, что и оптовикам. Продажа товара частному лицу независимо от цены и количества является розничной торговлей.

Дистанционная торговля, или торговля по образцам, в сущности, не что иное, как определенная Государственным стандартом посылочная торговля.

Следует упомянуть о такой разновидности розничной торговли, как комиссионная. Госстандарт «Торговля. Термины и определения» определяет этот вид торговли следующим образом: «...комиссионная торговля: розничная торговля, предполагающая продажу комиссионерами товаров, переданных им для реализации третьими лицами – комитентами, по договорам комиссии».

В отличие от остальных видов комиссионная торговля подразумевает участие в торговой операции не двух сторон («продавец – покупатель»), а трех – комиссионера, комитента и покупателя. Если договор розничной купли – продажи, заключаемый между покупателем и продавцом, действителен и для комиссионной торговли (естественно, в роли продавца здесь выступает комитент), то обеспечение продавца товарами для продажи происходит иначе, чем в обычной оптовой или розничной торговле. Если продавец заключает с поставщиком договор поставки и таким образом выступает в роли покупателя, приобретая товар в собственность, то комиссионер действует на основании договора комиссии, заключенного с комитентом, и товар, предназначенный для розничной продажи, не переходит в его собственность.

Итак, торговой организацией является хозяйствующий субъект, обладающий правами юридического лица, созданный с целью получения прибыли и осуществляющий деятельность за свой риск по закупке, хранению, реализации товаров, направленную на удовлетворение потребностей рынка.

## **1.2 Внешняя и внутренняя среда организации**

Организационная среда – это элементы и факторы, которые окружают любую организацию, и влияют на процессы, которые в ней протекают. Эти факторы разнообразны и уровень и степень их влияния различна, а потому их можно выделить очень много.



В теории менеджмента принято подразделять среду организации. Деление проводится на две структурные части – это внутренняя и внешняя среда организации (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Организационная среда

#### а) Внутренняя среда организации

Внутренняя среда организации состоит из пяти основных взаимосвязанных элементов (рисунок 1.2).

Основные переменные внутренней среды организации:

- Цели;
- Структура;
- Задачи;
- Технология;
- Люди.

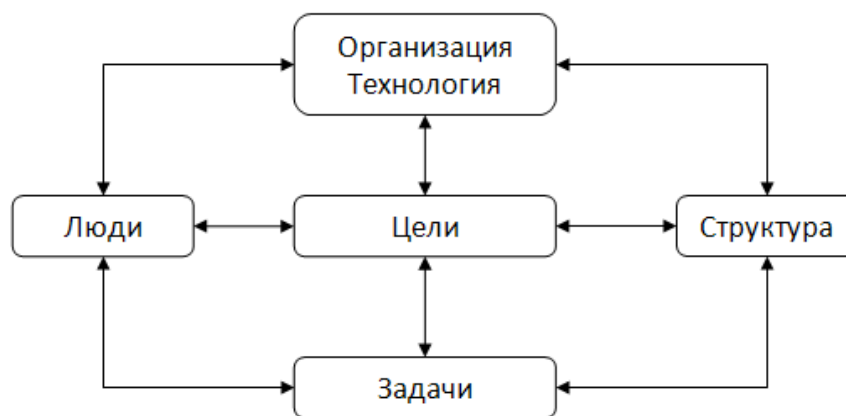


Рисунок 1.2 – Внутренняя среда организации

Цели – конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться организация.

Структура – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Задача – предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Технология. Под технологией многое подразумевают: прежде всего, это конкретный процесс изготовления продукции. Это также и совокупность способов, методов и приемов преобразования исходного материала в полезную вещь, услугу, информацию. Это и метод решения задач предприятия, способ ведения предпринимательской деятельности.

Люди являются основой любой организации. Люди в организации создают ее продукт, формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация. В силу такого положения люди

для менеджера являются «предметом номер один». Менеджер формирует кадры, устанавливает систему отношений между ними, включает их в созидательный процесс совместной работы, способствует их развитию, обучению и продвижению по работе. Все люди очень разные и менеджмент должен строить свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека и стараться устранять отрицательные последствия его действий. В отличие от машины человек имеет желания, и для него характерно наличие отношения к своим действиям и действиям окружающих. А это может серьезно влиять на результаты его труда. В этой связи менеджменту приходится решать ряд чрезвычайно сложных задач, от чего в большой степени зависит успех функционирования организации.

Таким образом, все переменные оказывают влияние на деятельность организации. Кроме того, даже если одна переменная отсутствует, то уже и организации не будет, это и есть неразрывная взаимосвязь внутренних переменных организации. Нет людей, некому работать, нет целей, не для чего работать, нет задач, неизвестно кто и что делает и т.д.

#### б) Внешняя среда организации

Внешняя среда находится за пределами организации. Внешняя среда – это источник очень важных воздействий на организацию. Значительная часть проблем, возникающих на пути организации к достижению стоящих перед ней целей, возникает из внешней среды. И от того, насколько организация может приспособиться к внешним факторам, зависит ее выживание.

Внешняя среда состоит из двух частей:

- 1) Микросреда (среда прямого воздействия);
- 2) Макросреда (среда косвенного воздействия).

Микросреда – факторы в непосредственной близости от организации, которые влияют на нее непосредственно, но и организация на такие факторы также влияет.

К факторам среды прямого воздействия относятся:

- Конкуренты;
- Потребители;
- Поставщики;
- Законы и государственные органы.

Конкуренты. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву.

Потребители. Выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно.

Поставщики. С точки зрения системного подхода организация – это механизм преобразования входов в выходы. Основные разновидности входов – это материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, – пример прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации.

Законы и государственные органы. Устанавливают правила игры всех организаций, обязывают выполнять их и наказывают за несоблюдение норм законодательства.

Макросреда (среда косвенного воздействия) – это макро факторы, оказывающие влияние на деятельность организации не всегда сразу, однако сами организации ничего противопоставить им не могут. Косвенная среда заставляет организацию играть по правилам среды. Организация может

спрогнозировать и подготовиться или уже приспособливаться к изменениям. А если не вышло, то организацию ждет разрушение.

К основным элементам косвенного воздействия относятся:

- Экономическая среда;
- Политическая среда;
- Научно – техническая;
- Социокультурная среда;
- Природная среда;
- Международная среда.

Внешняя среда организации оказывает серьезное влияние на все процессы, протекающие в жизни любых организаций. Современный менеджмент говорит о необходимости постоянно и систематически собирать и анализировать данные о внешней среде. Процесс сбора информации о среде и особенно ее анализа для современного управления крайне важен, все это дает поле для дальнейших управленческих процедур и действий [19].

### **1.3 Тенденции развития российского рынка молодежной одежды**

Рынок молодежной одежды носит относительный характер, так как сложно определить возрастную категорию данного сегмента рынка. Потребителями данного вида продукции могут быть как подростки в возрасте 14 – 19 лет, так и люди после 20 лет. Мода – дело вкуса, который у всех разный. Некоторые женщины и в 40 лет хотят выглядеть на 25 и одеваются соответственно, другие же в юном возрасте стараются казаться старше и походить на своих мам и старших сестер. Таким образом, создатели молодежной одежды работают практически для всех возрастных категорий.

Тем не менее, существуют определенные форматы, которые можно отнести с сугубо молодежным или приближенным к ним. Такими «узко

сфокусированными» форматами можно считать небольшие сети магазинов, маркетинговая политика которых направлена на ярко выраженную молодежную культуру. Большая часть российских магазинов молодежной одежды подходит под это определение.

По мнению специалистов пока для российского молодежного потребителя понятие бренда не имеет особого значения. В этой аудитории лояльных конкретным маркам людей немного, выбор вещи определяет цена и модность. Таким образом, на современном рынке молодежной одежды конкурируют не бренды, а магазины. Если покупатель и выбирает конкретный бренд, то именно тот, который удовлетворяет его потребности в совокупности. Успех компании зависит от того, смогла ли она произвести востребованный продукт (с точки зрения «физических» характеристик и имиджа бренда) и предложить его в удобном для потребителя месте.

Рынок молодежной одежды в России считается одним из наиболее перспективных и быстро развивающихся. Это обусловлено тем, что молодежь покупает наиболее активно и неуклонно следует веяниям моды. При всем многообразии представленных на рынке марок значительная часть молодежной аудитории предпочитает покупать недорогую и качественную одежду.

Российский рынок молодежной одежды на 20% состоит из безмарочной продукции российских производителей, 15% рынка – брендовая одежда российских и зарубежных компаний, а остальные 65% занимает дешевый импорт из азиатских стран. При этом доля отечественных производителей в общем объеме брендовой одежды в России составляет лишь 3,4 – 3,7%. Таким образом, можно судить о том, что молодежь носит в большинстве своем импортные вещи из азиатских стран.

В настоящее время на российский рынок поставляют продукцию крупнейшие производители молодежной одежды:

Корпорация «Sela» – модная одежда, которая для многих уже не

нуждается в представлении. Модная, современная и доступная коллекция в повседневном стиле для всей семьи – имеет сеть из 400 магазинов в крупных городах России и СНГ (как собственных, так и открытых по франшизе). Основные сегменты потребителей: детский, молодежный и взрослый (до 35 лет).

Корпорация «Глория Джинс», является крупнейшей в своей области, в нее входят 10 фабрик, а также розничная сеть (около 60 магазинов). Корпорация специализируется на производстве джинсовой одежды для взрослых, молодежи и детей. Помимо джинсовой одежды, производит и продает также повседневную одежду, трикотаж.

Другим крупным производителем является группа «Русский трикотаж». Она владеет известной торговой маркой модной трикотажной одежды – «Твое». В группу входят: чулочно – носочная фабрика, трикотажная, прядильная фабрика. Предприятия выстроены по принципу вертикально интегрированной цепочки: от хлопка до собственных магазинов.

Компания Group выпускает одежду и аксессуары под марками «United Colors of Benetton», «Sisley». Компания предлагает молодежные и стильные вещи на любой вкус. Benetton group работает в 120 странах. Профильным бизнесом компании является дизайн и производство одежды. Розничная сеть группы на сегодня составляет 5 тысяч магазинов по всему миру.

Спрос российских покупателей на молодежную одежду еще не удовлетворен. Большинство фирменных магазинов, пришедших на рынок первыми, создали довольно насыщенную конкурентную среду. Функционировали они по мультибрендовой и импортной схеме – закупились разнообразные западные марки, которые и составляли основной ассортимент магазинов. В основном марки повторялись. В результате целевая аудитория была приучена к относительно известным зарубежным модным лейблам. С

приходом западных игроков, таких как компании New Yorker, Zara и др., правила игры для отечественных компаний стали меняться. Сложности начали проявляться уже на первом этапе западной экспансии. Теперь многочисленные моно брендовые западные магазины, занявшие географически близкие позиции, «оттягивают» поточного покупателя отечественных фирм, на которого в свое время была сделана основная ставка. Пока им удается удерживать невысокие цены в начале сезона. Но в сезон скидок, когда крупные компании могут позволить себе снижение цен до 70%, подобные магазины, несомненно, проигрывают [26].

Единичные игроки будут вытесняться крупными сетевыми компаниями. Единственный выход для них – это переход к специализированной торговле, рассчитанной на определенную группу покупателей внутри молодежного сегмента. Таких групп много, в первую очередь это приверженцы экстремальных видов спорта и поклонники разных музыкальных направлений. Все они имеют четкие стилистические предпочтения, которые наиболее успешно могут удовлетворять именно специализированные магазины.

Отечественным торговым сетям также приходится пересматривать подходы к территориальной экспансии. Раньше ставка делалась на магазины, расположенные в центре, в основном, вне крупных торговых площадок. Теперь считается стратегически более правильным размещать магазины в крупных торговых комплексах в спальных районах, куда западные сети дойдут нескоро, так как им требуются значительные площади, и в первую очередь они будут ориентироваться на центр. Впрочем, у тех игроков, которые давно закрепились в центре, тоже есть шансы выстоять перед напором «западников».

Несмотря на появление множества новых конкурентных магазинов, обороты предприятий торговли молодежной одеждой растут. Во – первых, благодаря значительному проценту постоянных покупателей. Во – вторых, продуманное расположение магазинов обеспечивает большой приток



случайных покупателей.

Со стороны кажется, что магазинов одежды в России уже слишком много. Тем не менее, появление новых марок по – прежнему интересно потребителю и выгодно для компаний, работающих на рынке одежды. Развитие торговых сетей, особенно региональных, опережает появление новых брендов. Зачастую владельцы торговых сетей, имея свободный капитал, тратят немало времени в поиске новой торговой марки, с которой они могли бы выйти на рынок. Это должен быть либо известный бренд, ещё не представленный в России, либо новая марка с четкой концепцией и демократичной ценой. В регионы новые марки заходят обычно либо через российских представителей бренда, которые самостоятельно открывают дочерние магазины, либо путем франчайзинга.

Самые смелые предприниматели самостоятельно находят за рубежом новые компании и заключают договор на открытие магазинов напрямую с собственниками марки. Российские представители марок, как правило, предпочитают работать с культовыми марками, известными и без рекламы. Многие российские покупательницы знают о них из журналов и фильмов и готовы переплачивать за бренд.

В России существует несколько крупных компаний, привлекающих в Россию культовые марки. Самая популярная стратегия таких компаний – размещать несколько своих марок в одном торговом центре.

Магазины в сетевых торгово – развлекательных центрах обычно не требовательны к соседям, большое количество конкурентов им только на руку – чем больше брендов собрано в одном месте, тем больше покупателей приходит в торговый центр. Это является общим принципом, работающим на всех рынках. Чтобы привлечь клиента, надо рядом организовывать продажи однотипных товаров.

Главная проблема привоза новых европейских масс – маркет брендов – нежелание хозяев марки идти в Россию. Компании в большинстве своем боятся

высокой конкуренции и, как следствие, больших рисков. Зато в последние годы заметно активизировались местные производители – российские бренды одежды постепенно отвоевывают свое место под солнцем.

Индивидуальность магазинов, которую формируют сейчас игроки российского рынка молодежной одежды для конкуренции друг с другом, в будущем может стать одним из важнейших козырей на новом витке конкурентной борьбы – уже с западными компаниями.

На рынке сейчас господствуют две противоречивые тенденции. С одной стороны – это тенденция разделения товаров по целевым аудиториям, как это встречается во многих западных магазинах: один этаж посвящен женской одежде, другой – мужской, третий – детской, четвертый – спортивным товарам, и так далее. С другой – существуют магазины, в которых представлены одновременно все направления в едином пространстве. Каждая фирма выбирает свою стратегию, и успех зависит от грамотности исполнения. Будущее российского бизнеса в этой области очень перспективно, так как он знает, что нужно российскому потребителю.

Крупные фирмы будут развиваться в больших городах, небольшие имеют большие шансы на успех в маленьких.

По расчетам Fashion Consulting Group, в дальнейшем рост объемов рынка одежды и обуви будет замедляться и приблизится к средним европейским показателям, не более 5% в год. На настоящий момент все сегменты рынка остаются привлекательными для открытия новых брендов.

Можно сделать следующие выводы:

– Сегмент рынка «молодежная одежда» не имеет четких возрастных ограничений. Однако существуют форматы, которые можно назвать сугубо молодежными или предельно приближенными к ним.

– Российский рынок молодежной одежды на 20% состоит из безмарочной продукции российских производителей, 15% рынка – брендовая одежда

российских и зарубежных компаний, 65% занимает дешевый импорт из азиатских стран.

– Наиболее эффективным вариантом ведения бизнеса в области молодежной одежды является сочетание «собственное производство + ритейл». К этому стремятся отечественные сети, оптимальной стратегией для них будет сочетание собственного производства и продвижения западных брендов, которые в ближайшие годы самостоятельно не доберутся до российского рынка.

– В настоящее время на российский рынок поставляют продукцию крупнейшие производители молодежной одежды («Sela», «Gloria Jeans», «Твое» «Zara», «Benetton Group» и др.).

– Спрос российских покупателей на молодежную одежду еще не удовлетворен. Несмотря на появление множества новых конкурентных магазинов, обороты предприятий торговли молодежной одеждой растут. Со стороны кажется, что магазинов одежды в России уже слишком много, тем не менее, появление новых марок по – прежнему интересно потребителю и выгодно для компаний, работающих на рынке одежды.

– Самая популярная стратегия компаний, представляющих один или несколько иностранных брендов в России – размещать несколько своих марок в одном торговом центре. Главная проблема привоза новых европейских масс – маркет брендов – нежелание хозяев марки идти в Россию. Компании в большинстве своем боятся высокой конкуренции и, как следствие, больших рисков.

– На рынке сейчас господствуют две противоречивые тенденции: тенденция разделения товаров по целевым аудиториям и тенденция появления магазинов, в которых представлены одновременно все направления в едином пространстве. Будущее российского бизнеса в этой области очень перспективно.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги проделанной работы можно выделить следующее:

Проведен анализ зарубежной и отечественной литературы в области совершенствования деятельности организации.

ООО «Бершка», характеристика организационно – экономической деятельности которого рассмотрена в данной работе, ведет в свою деятельность в г. Красноярске, начиная с 2009 г. В ходе анализа экономической деятельности было выявлено увеличение выручки ООО «Бершка».

Рассмотрены тенденции развития российского рынка молодежной одежды. Спрос российских покупателей на молодежную одежду еще не удовлетворен. Несмотря на появление множества новых конкурентных магазинов, обороты предприятий торговли молодежной одеждой растут. Со стороны кажется, что магазинов одежды в России уже слишком много, тем не менее, появление новых марок по – прежнему интересно потребителю и выгодно для компаний, работающих на рынке одежды.

Проведен анализ внешней среды ООО «Бершка». В ходе проведения STEP – анализа выявлены возможности и угрозы для ООО «Бершка». Возможностями является: рост численности населения, снижение процентов по кредиту. Угрозами: рост обменных курсов валют, снижение доходов населения, изменения в налоговой политике.

В ходе проведенного анализа потребителей выявлено, что основными потребителями продукции ООО «Бершка» являются преимущественно женщины до 35 лет с уровнем дохода от 15000 до 30000 руб. на 1 члена семьи.

В ходе анализа конкурентов выявлено, что показатель конкурентоспособности ООО «Бершка» находится на среднем уровне.

Проведен анализ внутренней среды компании. Проанализирована структура ООО «Бершка» с целью выявления слабых сторон путем анкетирования работников магазина.

Составлен SWOT – анализ по результатам анализа внутренней и внешней

среды компании.

Построено дерево проблем и разработаны мероприятия по совершенствованию деятельности ООО «Бершка».

Основными проблемами организации являются:

- недостаточная квалификация административно – управленческого персонала;
- отсутствие специалиста по анализу рынка;
- отсутствие системы сбора внешней информации.

На основании проведенного анализа были даны рекомендации по совершенствованию деятельности ООО «Бершка»:

1 Повышение квалификации административно – управленческого персонала.

В рамках мероприятия по повышению квалификации предлагается заключение договоров с ООО «Харизма», Тренинг – центром Наталья Дьячук на оказание услуг по повышению квалификации персонала и проведению аттестации по итогам обучения.

2. Ввод должности специалиста по анализу рынка, принятие на работу специалиста на эту должность.

3. Разработка системы сбора внешней информации.

Предприятию предлагается ежеквартальное проведение исследования конкурентов и потребителей. Изучение конкурентов не потребует дополнительных затрат, так как будет осуществляться методом «тайный покупатель» с последующим написанием отчета специалистом для директора.

Осуществление предложенных рекомендаций будет осуществляться в течение года и наибольшие затраты организация понесет в марте, а наименьшие – в январе, апреле, мае, июле, сентябре, ноябре, декабре.

Риски реализации мероприятий являются прогнозируемыми и управляемыми, поэтому их стоит принять к реализации. Для предотвращения самых опасных рисков – экономического и социального руководству предприятия предлагается принять метод предотвращения убытков.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ансофф, И. Стратегическое управление: учебник / Л. И. Евенко. – Москва: Экономика, 2010. – 519 с.
2. Антамошкина, О. И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / О. И. Антамошкина, Т. А. Вашко, С. А. Шабелин; Красноярск: НИИ систем управления волновых процессов и технологий, 2010. – Т.1 – 164 с.
3. Бланк, И. А. Управление предприятием / И.А. Бланк. – Москва: ЭКМОС, 2010. – 416 с.
4. Брэдик, У. Менеджмент в организации: учебное пособие / пер. с англ. – Москва: ИНФРА – М, 2009. – 344 с.
5. Вачугов, Д. Д. Основы менеджмента: учебник / Д. Д. Вачугов, Т. Е. Березкина, Н. А. Кислякова – Москва: Высшая школа, 2011. – 367 с.
6. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник, 3-е изд. / О.С. Виханский, Н.И. Наумов; Москва, 2011. – 528 с.
7. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник, 2-е изд. / перераб. и доп. – Москва, 2012. – 296 с.
8. Герчикова, И. Н. Менеджмент: учебное пособие для вузов, 3-е изд. / перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2010. – 501 с.
9. Глухов, В. В. Основы менеджмента: учебно – справочное пособие / Санкт – Петербург, 2011. – 325 с.
10. Гроу, Э. С. Высокоэффективный менеджмент / пер. с англ. – Москва: Филин, 2010. – 280с.
11. Друкер, П. Эффективное управление: Экономические задачи и оптимальные решения / пер. с англ. – Москва: Издательство торгового дома Гранд, 2012. – 528 с.
12. Ефремов, В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: учебное пособие. – Москва: Финпресс, 2011. – 192 с.
13. Коротков, Э. М. Исследование системы управления: учебник. – Москва: Издательско – консалтинговая компания «Дека», 2010. – 285 с.

14. Коротков, Э. М. Концепция менеджмента: учебное пособие. – Москва: Издательско – консалтинговая компания «Дека», 2011. – 304 с.
15. Круглов, М. И. Стратегическое управление компанией: учебник для вузов. – Москва: Русская деловая литература, 2012. – 768 с.
16. Лукашевич, В. В. Основы менеджмента в торговле: учебник, 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Экономика, 2011. – 238 с.
17. Лунев, В. Л. Сравнительный менеджмент: учебное пособие. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2011. – 168 с.
18. Мазурова, И. И. Анализ эффективности деятельности предприятия: учебное пособие / И. И. Мазурова, Н. П. Белозерова, Т. М. Леонова, М. М. Подшивалова; Санкт - Петербург: Изд – во СПбГУЭФ, 2010. – 113 с.
19. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. М. Хедоури; Москва: ДАНТА, 2010. – 847 с.
20. Румянцева, З. П. Менеджмент организации: учебное пособие / З. П. Румянцева, Н. А. Соломатин, Р. З. Акбердин; Москва: ИНФРА, 2010. – 432 с.
21. Русинов, Ф.М. Менеджмент: учебник / Ф. М. Русинов, М. Л. Разу, В. А. Денисов; Москва: ФБК – ПРЕСС, 2012. – 504 с.
22. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикланд; Москва: ЮНИТИ, 2013. – 576 с.
23. Тупицын, А. Л. Анализ внешней и внутренней среды коммерческого предприятия; Новосибирск, 2010. – 100 с.
24. Фатхутдинов, Р. А. Система менеджмента: учебное пособие; Москва, 2012. – 352 с.
25. Шеметов, П. В. Практический менеджмент: учебное пособие; Новосибирск: НИИХ, 2010. – 412 с.
26. Обзор российского рынка молодежной одежды [Электронный ресурс] // Информационная сеть поддержки межрегионального делового сотрудничества. – Режим доступа: <http://www.tula.marketcenter.ru>.