

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт электронного обучения  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Кафедра менеджмента

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

| Тема работы                                                          |  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| <b>Совершенствование системы управления сети розничных магазинов</b> |  |  |  |  |

УДК 339.37:005.41

Студент

| Группа | ФИО                         | Подпись | Дата |
|--------|-----------------------------|---------|------|
| 3-3A11 | Мамонтов Александр Игоревич |         |      |

Руководитель

| Должность | ФИО                                | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|-----------|------------------------------------|---------------------------|---------|------|
| Доцент    | Черепанова Наталья<br>Владимировна | к.ф.н.                    |         |      |

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

| Должность | ФИО                                | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|-----------|------------------------------------|---------------------------|---------|------|
| Доцент    | Черепанова Наталья<br>Владимировна | к.ф.н.                    |         |      |

Нормоконтроль

| Должность                | ФИО                           | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|---------|------|
| Старший<br>преподаватель | Громова Татьяна<br>Викторовна |                           |         |      |

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

| Зав. кафедрой | ФИО                           | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|---------------|-------------------------------|---------------------------|---------|------|
| менеджмента   | Чистякова Наталья<br>Олеговна | к.э.н.                    |         |      |

**Планируемые результаты обучения по ООП**  
**направление 38.03.02 Менеджмент**

| <b>Код результата</b>               | <b>Результат обучения (выпускник должен быть готов)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Профессиональные компетенции</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Р<sub>1</sub></b>                | Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов                                                                                                              |
| <b>Р<sub>2</sub></b>                | Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Р<sub>3</sub></b>                | Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Р<sub>4</sub></b>                | Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Р<sub>5</sub></b>                | Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций                                                                                                                                                                      |
| <b>Р<sub>6</sub></b>                | Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию |
| <b>Р<sub>7</sub></b>                | Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Р<sub>8</sub></b>                | Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти                                                                                                                 |
| <b>Универсальные компетенции</b>    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Р<sub>9</sub></b>                | Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Р<sub>10</sub></b>               | Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Р<sub>11</sub></b>               | Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной                                                                                                                                                                                                                                                    |

|  |                       |
|--|-----------------------|
|  | культуре организации. |
|--|-----------------------|

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ**  
**ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
 Направление подготовки (специальность) 38.03.02 Менеджмент  
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
 Зав. кафедрой  
 \_\_\_\_\_ Н.О. Чистякова  
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

## ЗАДАНИЕ

### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

|                     |
|---------------------|
| Бакалаврской работы |
|---------------------|

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

| Группа | ФИО                            |
|--------|--------------------------------|
| 3-3A11 | Мамонтову Александру Игоревичу |

Тема работы:

|                                                                      |  |
|----------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Совершенствование системы управления сети розничных магазинов</b> |  |
| Утверждена приказом директора (дата, номер)                          |  |

|                                          |  |
|------------------------------------------|--|
| Срок сдачи студентом выполненной работы: |  |
|------------------------------------------|--|

#### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Исходные данные к работе</b><br><i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>        | Сеть магазинов компании «Мария-Ра» по Кемеровской области                                                                                                                                                                                |
| <b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b><br><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i> | Исследование предметной области<br>Исследование функций менеджмента<br>Исследование методов управления<br>Определение необходимых методов для управления объектом<br>Разработка методов по совершенствованию системы управления объектом |
| <b>Перечень графического материала</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                                             |                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>                                           |                                 |
| Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы<br><i>(с указанием разделов)</i> |                                 |
| Раздел                                                                                      | Консультант                     |
| Социальная ответственность                                                                  | Черепанова Наталья Владимировна |
| Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику    |                                 |

Задание выдал руководитель:

| Должность | ФИО                             | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|---------------------------------|------------------------|---------|------|
| Доцент    | Черепанова Наталья Владимировна | к.ф.н.                 |         |      |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО                         | Подпись | Дата |
|--------|-----------------------------|---------|------|
| З-3А11 | Мамонтов Александр Игоревич |         |      |

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 79 страниц, 19 рисунков, 21 таблицу, 23 использованных источника, 6 приложений, 2 диаграммы.

Структура данной работы состоит из списка определений, введения, основной части, которая состоит из 4 разделов, заключения, списка литературы и приложений.

Ключевые слова: ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ, ТОВАРООБОРОТ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, МЕТОДЫ, УПРАВЛЕНИЕ, ДИНАМИКА, СИСТЕМА, ПРОЦЕСС.

Объектом исследования является: методы управления и рабочий процесс в сети магазинов компании «Мария-Ра» по КО

Цель работы: совершенствование методов управления в магазинах розничной сети компании «Мария-Ра»

В процессе исследования проводилось изучение функций управления, анализ управления действующего объекта, рабочего процесса, изучение оценки эффективности объекта.

В результате исследования были разработаны и описаны ряд методов на основе функций управления для совершенствования системы управления на действующих объектах.

Рекомендации или итоги внедрения результатов работы: при внедрении данных методов, организовать обязательное обучение для всего руководящего состава.

Область применения: объект сети магазинов компании «Мария-Ра» по КО

Экономическая эффективность/ значимость работы: увеличение динамики товарооборота и улучшение качества предоставляемых услуг населению.

В будущем планируется применять во всех магазинах компании «Мария-Ра»

## **ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ, НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ**

**Т/О** – это проверка наличия имущества организации и состояния её финансовых обстоятельств на определенную дату путём сличения фактических данных с данными бухгалтерского учета;

**Ср. чек** – среднее количество потраченных средств покупателя

**Потери** – пропажа товара (просрочка)

**Прайс – Чекер** – это стационарное устройство, позволяющее покупателю узнать цену и всю дополнительную информацию о товаре путём сканирования штрих-кода.

**Электронный ценник** – электронный блок, в состав которого входит микросхема, радио модуль бесконтактного управления, экран (LCD или электронная бумага), система автономного питания.

**КО** – Кемеровская область

**З/П** – заработная плата

**СТК** – Совет трудового коллектива

**СТМ** – Собственные торговые марки

**СКС** – Служба клиентского сервиса

**ДСС** – Дирекция службы сохранности

**РД** – Региональный директор

**ВРД** – Ведущий региональный директор

**РЦ** – Распределительный центр

**Тз** – Товарный запас

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Реферат .....                                                  | 6  |
| Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки ..... | 7  |
| Введение .....                                                 | 9  |
| 1 Теория эффективного управления организацией .....            | 12 |
| 1.1 Сущность и определение понятия управление .....            | 12 |
| 1.2 Функции управления .....                                   | 14 |
| 1.1.2 Организация .....                                        | 19 |
| 1.3 Понятие эффективное управление .....                       | 26 |
| 1.4 Основные теории эффективности управления .....             | 32 |
| 2 Характеристика предприятия .....                             | 36 |
| 2.1 История предприятия .....                                  | 38 |
| 2.2 Характеристика организационной структуры .....             | 39 |
| 2.3 Анализ системы управления .....                            | 42 |
| 3 Методы эффективного управления на предприятии .....          | 51 |
| 3.1 Анализ и планирование .....                                | 51 |
| 3.2 Организация, распоряительство и координация .....          | 54 |
| 3.3 Мотивация .....                                            | 62 |
| 3.4 Контроль и регулирование .....                             | 65 |
| Раздел «Социальная ответственность» .....                      | 67 |
| Заключение .....                                               | 75 |
| Список используемых источников .....                           | 77 |
| Приложение А Расположение сети .....                           | 80 |
| Приложение Б Собственные торговые марки .....                  | 81 |
| Приложение В Динамика Т/О по годам .....                       | 82 |
| Приложение Г Количество магазинов .....                        | 83 |
| Приложение Д Количество покупателей .....                      | 84 |
| Приложение Е Организационная структура филиала по КО .....     | 85 |

## ВВЕДЕНИЕ

В любой сфере деятельности существует процесс управления, с помощью которого управляемый объект подвержен определенному изменению. Каждый субъект управления, стремится достичь оптимального результата от использования управляемого объекта. Качественное изменение управляемого объекта зависит от успешности внедряемой системы методов управления, которые способны перенести объект управления на более совершенный уровень и тем самым достичь совершенных результатов. Поэтому, важным составляющим является определение методов управления для конкретного объекта и внедрение этих методов с учетом постоянно меняющейся среды объекта, как внешней, так и внутренней.

На одном из объектов происходит постоянное увеличение экономических показателей, удовлетворенность персонала зашкаливает, на основании собранных опросников, а внешняя среда с удовольствием следит за вашим успехом. На другом объекте экономические показатели падают, а удовлетворенность персонала своей работой на низком уровне не говоря уже о постоянных жалобах внешней среды. Как только происходит смена руководства, и внедрение определенных методов управления для действующего объекта, происходит постепенное улучшение всех показателей. Грамотный менеджмент - это и есть объяснение данному случаю.

Зная основы менеджмента можно создать эффективные условия на любом управляемом объекте. Примеров эффективных менеджеров для подтверждения данной гипотезы предостаточно. В большинстве случаев проблема неэффективного управления скрывает в себе неумение и не желание, а иногда попросту пренебрежение основами менеджмента.

Менеджмент, как наука определилась исходя из работ Тейлора Ф.У., который сам был эффективным менеджером. В основы данного учения закладывались принципы и определенный алгоритм действий, который выводил организацию на высокий уровень. Грамотное распределение имеющихся ресурсов

ставилось за основу, и создавались все условия для поддержания имеющихся ресурсов на оптимальном уровне.

Человек является основным ресурсом любой сферы деятельности, и мы видим, как безответственно, и попустительски относятся многие управленцы к распоряжению имеющихся человеческих ресурсов. Увольняя без особых на то оснований и набирая, не проводя анализа и не придавая человеческому ресурсу, хоть какой-нибудь ценности. Конечно, существуют организации, которые в основу ставят принципы, которые формируют в управляющих ценности к имеющимся ресурсам и эффективному их использованию, но их ничтожно мало.

Менеджмент, как наука, актуальна тем, что проникла во все уголки жизни. Взяв, к примеру, политику. В странах создана политическая структура, которая способна поддерживать все основные аспекты жизнедеятельности человека, такие как (культура, образование, здравоохранение, безопасность, религия, экономика). На каком уровне эти аспекты, положительном или отрицательном зависит от мер принятых для развития и поддержания определенной сферы деятельности. Исходя из этого, следует, эффективный менеджмент или неэффективный. Т.е. принятые решения пошли на пользу или на вред управляемой системе. Данная тема актуальна, не смотря на то, что функции в управлении определены, но их можно и нужно модифицировать под определенный объект управления, исходя из его особенностей. Актуальность темы связана с экономической точки зрения. Ведь эффективно действующий объект способен принести значительный вклад в экономическую жизнь общества в виде налогов. Так же решается одна из главных социальных задач, предоставление постоянных рабочих мест, а ведь это немаловажный фактор не только на региональном уровне, но и на уровне всей страны. Эффективно функционирующие предприятие расширяет границы своей деятельности, что естественным образом значительно сказывается на увеличении штата сотрудников. Эффективно функционирующая организация увеличивает объем доходов и тем самым значительно пополняет казну региона в виде платы налогов. Если организация выходит на международный рынок, то появляется возможность увеличить грани-

цы определенной деятельности, а за этим следует увеличение доходов, штата сотрудников и имиджа всей страны.

Управленческая деятельность носит в себе характер системности, которая в силу обстоятельств должна адаптироваться к различным условиям, проявлениям внешней и внутренней среды. И в связи с постоянно меняющимися условиями руководящему составу необходимо быть информированными и уметь принимать взвешенные решения в различных обстоятельствах.

Объектами исследования выпускной квалификационной работы являются: методы управления, рабочие процессы сети продуктовых магазинов компании «Мария-Ра».

Цель выпускной квалификационной работы: Изучить деятельность торговой сети «Мария-Ра» на примере нескольких магазинов по основным критериям эффективности. Проанализировать методы управления объектов и сравнить схожие объекты по различным показателям. Выявить проблемы в системе управления магазинами. Выработать рекомендации по совершенствованию системы управления для розничной сети «Мария-Ра».

Предмет исследования:

- Проанализировать теоретические основы эффективного управления.
- Рассмотреть историю и основные показатели деятельности предприятия
- Собрать информацию по деятельности компании «Мария-Ра»
- Выявить основные причины падения эффективности рабочего процесса
- Разработать рекомендации по эффективному управлению для магазинов сети «Мария-Ра».

Научная и практическая новизна: заключается в разработке объединенной модели управления.

Основными источниками для написания выпускной квалификационной работы служат: Ивасенко А.Г., Блинов А.О., Угрюмова Н.В., Виханский О.С., Наумов А.И., Новиков Д.А., Трауфанова Т.А.

# **1 ТЕОРИЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

## **1.1 Сущность и определение понятия управление**

В данной выпускной квалификационной работе рассматривается вопрос, связанный с управлением, организацией, с управлением объектом. Исходя из этого, определять понятие управление будем на основе управление объектом.

Определим понятие управление из различных источников:

Управление определяется как направление движением кого/чего-нибудь, руководство действиями кого-нибудь [9 – 3с].

Википедия трактует понятие управление как процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации. Также представляет управление синонимом слову менеджмент [6].

Из учебника Административное право Россинского Б.В. и Старилов Ю.Н. управление определяется как целенаправленный и постоянный процесс воздействия субъекта управления на объект управления [16 – 23с].

Если обратиться к онлайн переводчику с русского на английский, то слово управление он переведет как, control, management [15].

Из учебника Блинова и Угрюмова, теория менеджмента они представляют менеджмент и управление синонимами, но определяют управление, как более широкое понятие, чем менеджмент. Термин управление применяется к разным видам человеческой деятельности, например: управление автомобилем, управление биологическими системами и т.д. Так же они представляют управление схожим с менеджментом по методам, функциям и процессам управления [3 – 7с].

Рассмотрев понятие управление, представленных из различных источников, можно увидеть сходство этих значений. Также различные источники объединяют понятие менеджмент и управление. Можно объединить понятие

менеджмент и управление и сформулировать определение на основе изложенного материала.

Управление (менеджмент) – это целенаправленное действие, процесс, который направлен на достижение целей организации, с учетом оптимального использования имеющихся ресурсов на основе внедряемых методов, функций, принципов, структуры.

Чтобы понять сущность управления необходимо ответить на вопрос:

- Для чего необходимо управлять.

Можно рассмотреть множество причин для чего необходимо управлять, например: для самореализации, для заработка и т.д. Но в данной работе необходимо выделить более важную причину управления.

Любая функционирующее предприятие, независимо от масштабов деятельности приносит доход государству в виде налогов и решает одну из важных социальных задач, безработицу. Распределение полученных средств осуществляется на поддержание, укрепления госучреждений и зарплату госслужащих. А это безопасность, медицина, образование, культура нашей с вами страны. Чем больше эффективно функционирующих предприятий, тем надежней и стабильней процветает общество всей страны. Так что управление важный элемент в любой системе. Эффективное управление необходимо для надежности и стабильности процветания общества всей страны.

Сущность управления связана в первую очередь в поддержании объекта управления на высоком положительном уровне, на уровне где управляемая система стабильно функционирует и модернизируется исходя из условий внешней и внутренней среды.

Для поддержания объекта управления на высоком уровне необходимо задействовать функции в управлении, которые были представлены с зарождением менеджмента как науки. И в эффективно действующих организациях их применение является обязательным условием для успешного ведения бизнес процессов.

## 1.2 Функции управления

В работе менеджера существуют строго обозначенные функции, с помощью которых менеджер координирует весь рабочий процесс управляемого объекта.

Один из основоположников менеджмента Анри Файоль, выделял пять функций [2]:

- Предвидение
- Организация
- Распорядительство
- Координация
- Контроль

В советском союзе к функциям в менеджменте относили [6]:

- Планирование
- Организация
- Координация
- Стимулирование
- Регулирование
- Контроль

В книге Основы менеджмента Майкла Мескона, Майкла Альберта и Франклина Хедоури выделяют четыре функции менеджмента [19 – 180с]:

- Планирование
- Организация
- Мотивация
- Контроль

В книге профессора Георгия Яковлевича Гольдштейна представлено пять функций в менеджменте [8 – 33с]:

- Планирование
- Организация
- Мотивация

- Координация
- Контроль, учет, анализ

В более современной учебной литературе функции менеджмента представлены в виде четырех функций [7 – 31с]:

- Планирование
- Организация
- Мотивация
- Контроль

В каждом из представленных источников есть совпадения функций, но и есть дополнительные функции. Определим понятие этих функций.

Распорядительство – во многих источниках, значение этого слова трактуется одинаково. Распорядительство – условное название распорядительных, командных методов управления, основанных на приказах, распоряжениях руководителей [1].

В связи с тем, что множество организаций используют способ устной передачи информации, команды. Необходимым действием является включение в список данной функции. Основанием для включения в список функции распорядительства является то, что многими участниками процесса управления, по-разному воспринимается переданная информация. Существуют разные способы передачи информации: письменно, устно, электронной почтой. Информация должна носить однозначный характер. Быть ясной, четкой и по возможности – короткой.

Координация и регулирование в функциях управления должны носить обязательный характер. Координация представлена одной из центральных функций в процессе управления. Она обеспечивает согласованность всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций между ними) [6].

Регулирование как функция управления – вид деятельности менеджера по устранению выявленных отклонений от нормального режима работы

организации. Данная функция тесно связана с координацией и является центральной функцией в управлении [20].

Функции менеджмента можно представить в виде следующей модели представленной на рисунке 1.1

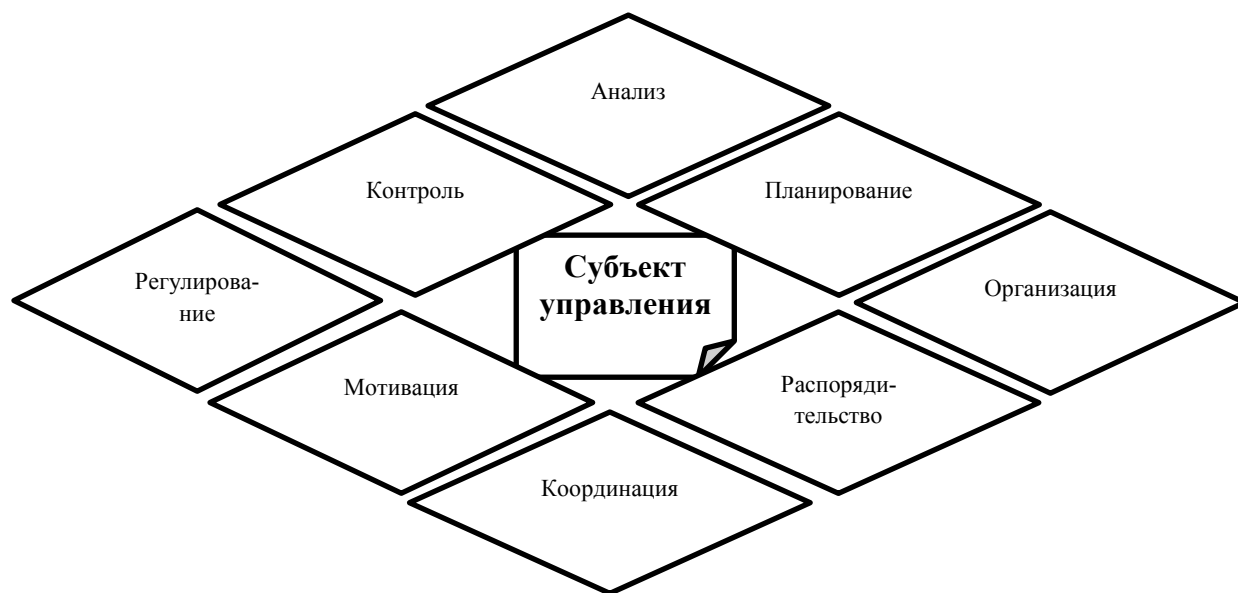


Рисунок 1.1 – Функции управления (объединённые)

Каждая из представленных функций носит ключевой характер и является обязательным средством, с помощью которого менеджер сможет достичь своей главной цели – максимизация прибыли и минимизация расходов.

Анализ – метод исследования, характеризующийся выделением и изучением отдельных частей объектов исследования [5].

С помощью данной функции менеджер проводит сбор необходимой информации. Каждый день, мы сталкиваемся с большим объемом различной информации, которая поступает из различных источников. Но, в обязательном порядке информация должна носить определенные требования такие как:

- Актуальность
- Полнота
- Достоверность
- Ясность

Без этих требований, поступившая информация будет иметь минимальную значимость и решения, которые принимаются, будут носить формат удачи, а это не допустимо для процесса управления.

Сбор необходимой информации происходит исходя из поставленных целей. К примеру, человек желает открыть свою фирму. Первый этап заключается в сборе необходимой информации о потребительском рынке и возможностях фирмы на данном рынке. При сборе информации используют различные способы:

- Интервью
- Опрос
- Сбор материала из средств массовой информации (журналы, статьи и т.д.)
- Сравнение различных действующих фирм

В дальнейшем используется обработка поступившей информации, которая обрабатывается различными способами. Если фирма использует анализ конкурентных преимуществ, то можно воспользоваться SWOT – анализом. Если фирма анализирует потенциальных потребителей, то в данном случае можно использовать различные способы сегментации рынка. Если фирма анализирует спрос и создание известности своему продукту, то появляется возможность использовать модель 4Р и т.д.

Планирование – оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей деятельностью, связанная с постановкой задач, целей и действий в будущем [5].

Планирование и анализ во многих источниках определяется одним словом – планирование, потому как анализ входит в процесс планирование и тесно связан с ним но, в данной научной работе необходимо разделить эти понятия для того, что процесс анализа носил обязательный и выделенный, четкий характер.

Из учебника «Теория менеджмента» Михненко П.А. планирование определяется следующим образом [11 – 40с]:

Планирование - это процесс разработки планов организации, т.е. такой этап управления, на котором определяются:

- а) цели деятельности организации;
- б) ресурсы, необходимые для достижения этих целей;
- в) способы достижения поставленных целей.

Обязательным этапом в процессе планирования является фиксация поставленных целей и задач, конкретные шаги по достижению целей (проект, модель, план).

Планирование является отправной точкой в рабочем процессе любого предприятия.

Вернемся, к примеру, по открытию фирмы. В процессе планирования, субъект управления обязан составить план по открытию и процессу развития своей фирмы, определить масштаб деятельности.

Процесс планирования начинается с составления целей и задач для каждого отдела. В дальнейшем определяется способ сбора необходимых ресурсов необходимых для достижения целей. И разрабатывается стратегия, точные шаги по достижению поставленных целей. Определяется срок выполнения каждой поставленной задачи, и устанавливаются определенные критерии качества выполняемой цели или задачи.

Орлов А.И. выделяет восемь этапов в процессе планирования [13 – 24с]:

- Формулировка целей
- Подбор, анализ и оценка способа достижения поставленных целей
- Составление перечня необходимых действий
- План мероприятий
- Анализ ресурсов
- Анализ разработанного варианта плана
- Подготовка детального плана действий
- Контроль над выполнением плана

Данный перечень показывает важность и значимость процесса планирования.

Организация – процесс, деятельность по созданию или усовершенствованию взаимосвязей между частями и элементами с целью внесения упорядоченности в процессы и повышения их эффективности [5].

Из учебного пособия профессора Ивасенко А.Г., организация определяется как вторая функция управления, задачей которой является формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для её нормального функционирования – (персоналом, материалом, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др.). Организовывать – это значит разделить на части и делегировать выполнение общей управленческой задачи путем распределения ответственности и полномочий, а также установление взаимосвязей между различными видами работ [15 – 48с].

### **1.1.2 Организация**

Из учебника «Теория менеджмента» Михненко П.А. организация как функция управления определяется следующим образом:

Организация – это функция, заключающаяся в правильном распределении задач, ресурсов, полномочий и ответственности между исполнителями и обеспечении высокой эффективности их совместной работы.

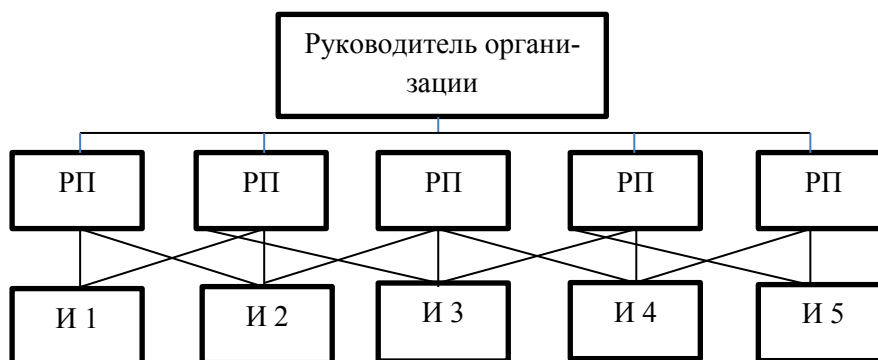
Когда организационные задачи касаются всего предприятия в целом (или его крупных частей), то говорят, что менеджмент формирует организационную структуру компании. Поэтому функция организации – это еще и процесс разработки организационной структуры предприятия [11 – 41с].

В приведенном высказывании основная суть заключается в нахождении оптимального варианта действий для организации рабочего процесса по достижения поставленных целей с учетом имеющихся ресурсов.

В зависимости от организационной структуры управляемого объекта, различными способами будет ставиться задача и взаимосвязь руководства с подчиненными.

Виды организационных структур и способ связи:

На рисунке 1.2 приведена функциональная организационная структура. Как правило, данная структура используется в многопрофильной деятельности.



РП – руководитель подразделения; И – исполнитель  
Рисунок 1.2 – Функциональная организационная структура

Функциональная организационная структура подразумевает такой вид связи, при котором исполнитель обязан выполнять приказы руководителей различных подразделений. В данном случае снижается ответственность за работу в связи с отсутствием единоначалия, а это может привести к нежелательному результату. У подчинённого, может, появляется недопонимание основной задачи, потому как она исходит от руководителей различных подразделений.

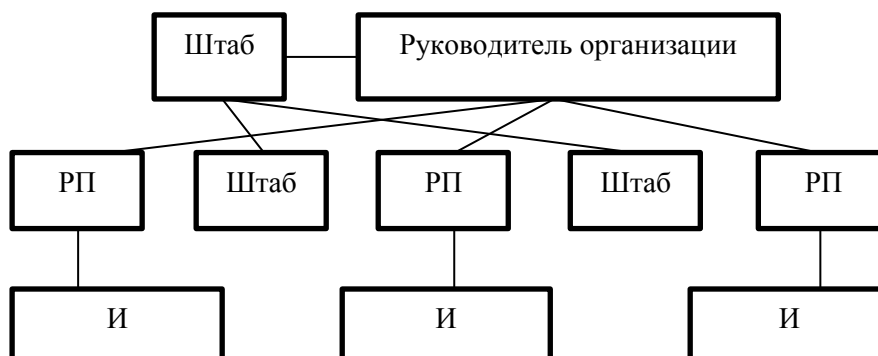


РП – руководитель подразделения; И – исполнитель  
Рисунок 1.3 – Линейная организационная структура

Линейная организационная структура имеет принцип единоначалия. Все приказы идут сверху – вниз. Ответственность за проделанную работу сотрудник несет перед конкретным руководителем.

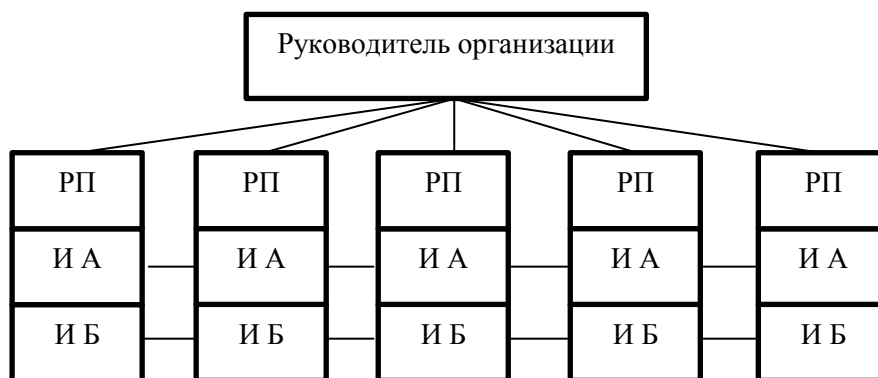
На рисунке 1.4 приведена линейно штабная организационная структура.

Подобная организационная структура направлена на помощь руководству в подготовке определенных решений



РП – руководитель подразделения; И – исполнитель  
Рисунок 1.4 – Линейная – штабная организационная структура

При Линейно – штабной организационной структуре на предприятии создается штаб, задача которого заключается в помощи руководителю и структурным подразделениям стратегическим планированием и анализом. В остальном эта структура соответствует линейной структуре.



РП – руководитель подразделения; И А – изделие. А; Б  
Рисунок 1.5 – Матричная организационная структура

В матричной организационной структуре характерна связь, при которой исполнитель может иметь двух и более руководителей (линейного и руководителя программы или направления). В данном случае предоставляется автономность проектных групп. Сотрудникам позволяется самостоятельно принимать решения.

На данных примерах можно представить, как происходит процесс организации, какие способы будут задействованы для процесса организации работы. Но, независимо от представленных орг. структур можно выделить обязательные действия при процессе организации.

Функция организации подразумевает под собой обязательное распределение обязанностей каждому из участников процесса управления. На данном этапе происходит следующие действия:

- Доведение основных задач до участников процесса управления
- Предоставление необходимых ресурсов для достижения цели
- Определение способов достижения цели
- Определение критериев качества
- Обратная связь

Мотивация – побуждение к действию, психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, активность и устойчивость [5].

Из другого источника мотивация определяется следующим образом [11 – 41с] Это активизация деятельности персонала и побуждение его к эффективному труду для достижения целей организации.

Если обратиться к значению слова мотив, то мы узнаем, что это латинское слово и переводится оно как «двигаю»

Мотив определяет поведения человека и дает понимание того, для чего это нужно человеку, основную причину его поведения.

С детальным изучением поведения человека продвинулась школа «Человеческих отношений». Были подробно изучены мотивы людей и определены виды мотивации и теории мотивации, которые представлены в (табл. 1.1;1.2)

Таблица 1.1 – Виды мотивации

| Мотивация                                                                                                            |                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Положительная (если ты выполнишь задачу, тебя поощрят)                                                               | Отрицательная (если ты не выполнишь задачу, тебя накажут)                                             |
| Внешняя (у человека появилось желание приобрести то, что он увидел у соседа, и появляется желание заработать больше) | Внутренняя (условия, созданные на рабочем месте, человек, получает удовольствие от рабочего процесса) |

Продолжение таблицы 1.1

|                                                                                     |                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Устойчивая (основана на постоянной потребности, нуждах человека – еда, вода и т.д.) | Неустойчивая (основана на дополнительных потребностях и требует подкрепления – поездка, покупка и т.д.) |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Таблица 1.2 – Теории мотивации

| Процессуальные                                                                              | Содержательные                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Б. Скиннера, А. Бандуры (подкрепление – негативное и позитивное)                            | Девид Мак – Клеlland (достижение – власть)                                                       |
| Виктор Врум (ожидание – усилие работника, выполнение работы, вознаграждение, релевантность) | Абрахама Маслоу (пирамида потребностей)                                                          |
| Стейси Адамс (справедливость – эталон для сравнения, справедливость вознаграждения)         | Фредерик Герцберг (двухфакторная модель – гигиенические, мотивирующие факторы)                   |
|                                                                                             | Клейтон Альдерфер (TRG – факторы труда и физиологические факторы, взаимоотношения, самоуважение) |

Мотивация значительно сказывается на качестве рабочего процесса, здесь важно помнить то, что потребности людей меняются ежедневно и в силу различных обстоятельств. У руководителя есть методы управления рисунок 1.6, с помощью которых он может значительно повлиять на рабочий процесс. Эти методы прямым образом скажутся на мотивах сотрудника. Так же важной задачей любого руководителя является определение истинных мотивов сотрудника, а в этом поможет собеседование, тестирование и анкетирование, с помощью которого можно выявить истинные мотивы и влиять на них.

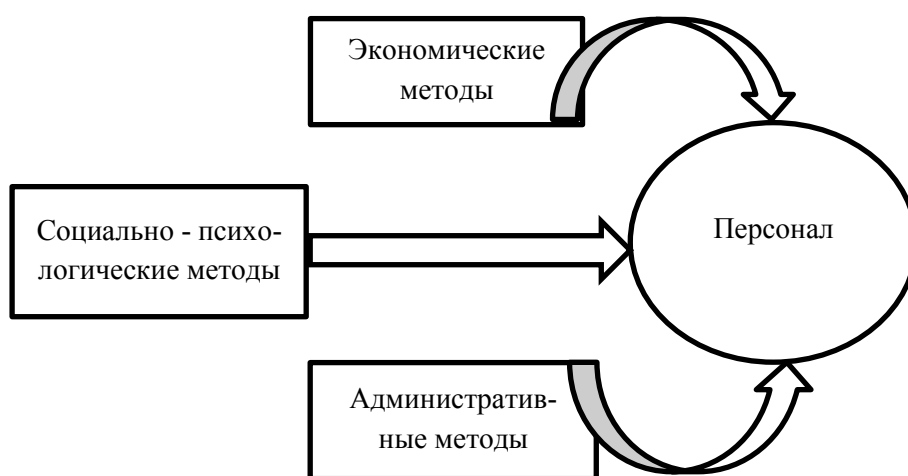


Рисунок 1.6 - Методы управления

Контроль – одна из основных функций системы управления. Контроль осуществляется на основе наблюдения за поведением управляемой системы с целью обеспечения оптимального состояния [5].

Г.Я. Гольдштейн определяет функцию управления контроль, как процесс определения, оценки и информации об отклонениях действительных значений от заданных [8 – 124с].

Контроль – сравнение факта с намеченными результатами и построение контрольных индикаторов, оценивающих степень их реализации [12 – 91с].

Исходя из представленных определений функции контроля, можно сделать вывод, что данный этап в управлении является обязательным. Он необходим для того, что бы понимать, какой результат есть и будет.

Важность контроля невозможно недооценить потому как, мы сталкиваемся с ним ежедневно, в управленческом процессе он играет важную роль. Даже в тех организациях, в которых есть четкие уставы и ряд мер дисциплинарных взысканий – военный объект, контроль является неотъемлемой частью процесса управления. Виды контроля представлены в рисунок 1.7

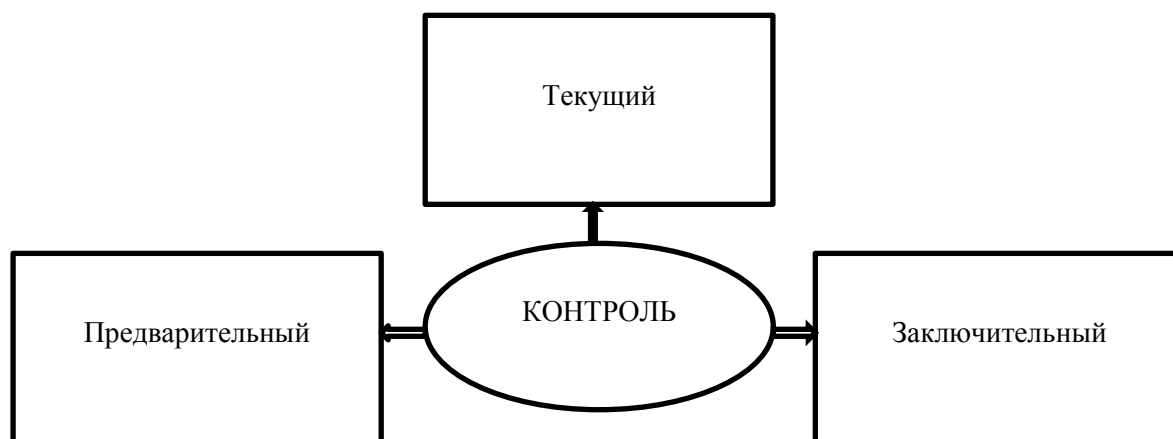


Рисунок 1.7 – Виды контроля

Предварительный контроль – производится на начальном этапе определенных действий. Служит для того, чтобы определить достаточно ли необходимых ресурсов для начала рабочего процесса.

Текущий контроль – производится в момент рабочего процесса и служит для того, чтобы определить отклонения и внести корректировки.

Заключительный контроль – производится в завершении рабочего процесса и служит для того чтобы определить степень отклонения и возможности предотвращения подобного инцидента. В процесс управления вносятся корректировки с учетом выявленных отклонений.

Основываясь на представленных функциях субъект управления, внедряет особую научную систему, которая применяется во многих организациях и способствует слаженной и процессной работе на управляемом объекте. Процессу, который становится, более устойчив к негативным проявлениям внешней и внутренней среды.

В современных условиях, в которых возможны мгновенные изменения, как внешней, так и внутренней среды, руководитель должен основываться на текущей ситуации и менять процесс с учетом происходящих изменений. Но, исключительно основываясь на представленных функциях, которые использовали и используются современными организациями.

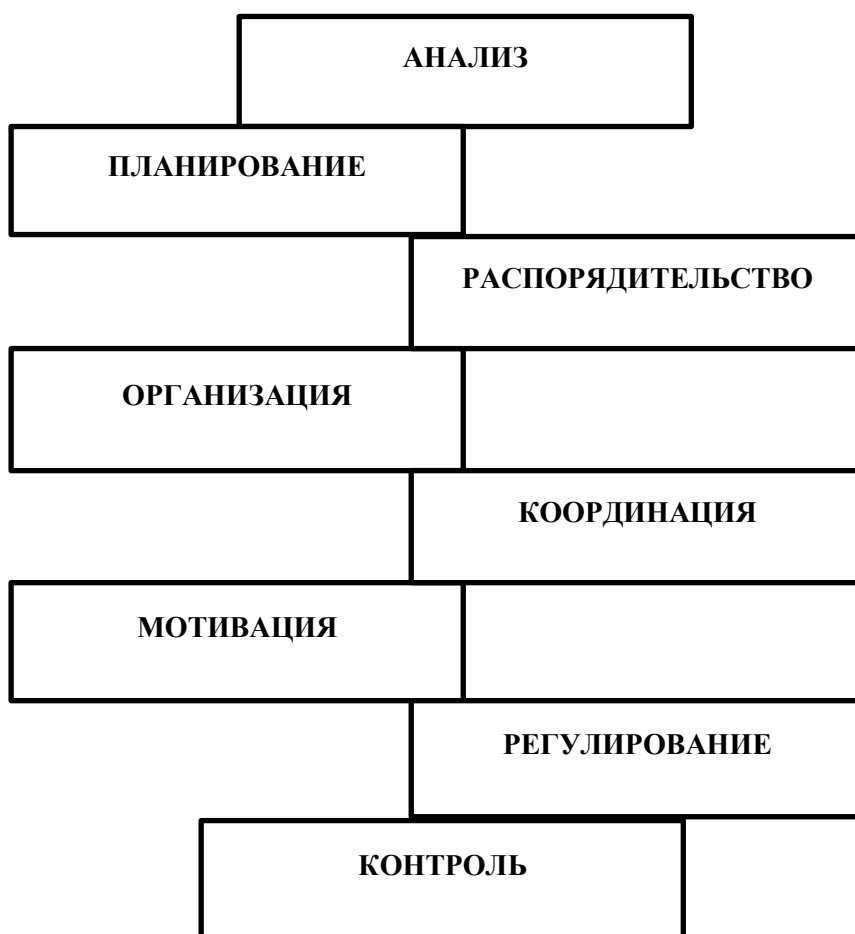


Рисунок 1.8 – Функции управления (объединенная модель)

На рисунке 1.8 можно увидеть функции управления, которые предлагали различные ученые в области менеджмента. Она полностью отражает необходимость применения данных функций, если одну из функций управления убрать, то это значительно скажется на эффективности управляемого объекта.

### **1.3 Понятие эффективное управление**

Эффективное управление объектом требует от субъекта управления необходимых навыков, знаний основ управления. Это не слепая удача, это тяжелый труд и постоянное наблюдение за объектом управления для мгновенной модернизации или нововведений в действующую систему при изменении условий внешней и внутренней среды.

Чтобы изучать вопрос, связанный с эффективностью управления, необходимо рассмотреть процесс управления, он строится на основе функций управления.

Каждая из представленных функций носит важный и обязательный характер. С помощью функций управления, на объекте происходят управленческие процессы, которые мы разобрали в предыдущей главе.

Примером, в котором можно увидеть управленческие процессы будет служить предприятие розничной торговли. Управление организацией основывается на многочисленных процессах, от которых зависит состояние управляемой системы.

В представленном рисунке 1.9 можно увидеть основные аспекты, с которыми сталкивается руководитель объекта в рабочих процессах.

Сложность управленческих функций в руководстве объектом заключается в количестве подчиненных, на некоторых объектах численность персонала свыше 30 человек в смену, при норме 7-10 человек, что естественным образом влияет на управленческий процесс.

Процесс управления представлен на рисунке.1.9

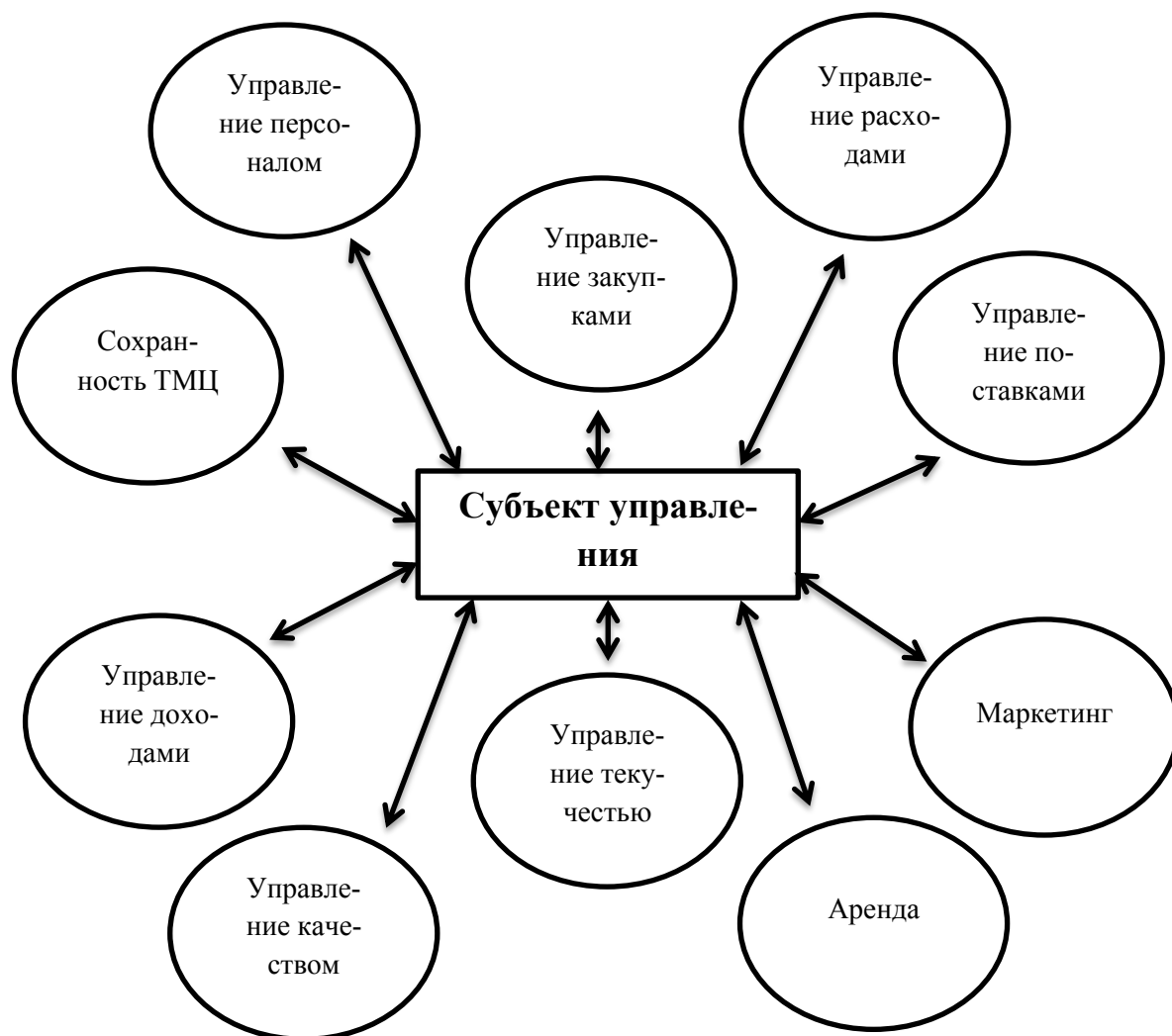


Рисунок 1.9 – Процесс управления объектом

Все процессы необходимо довести до эффективного состояния. Прежде чем рассматривать вопрос, связанный с теориями эффективностью управления необходимо определить понятие эффективность. Различные источники трактуют по-разному значение эффективности.

Эффективность – это способность выполнять работу и достигать необходимого или желаемого результата с наименьшей затратой времени и усилий [5].

Эффективность – достижение, каких либо определенных результатов с минимально возможными издержками [1].

Значение эффективности можно сравнить с законом или принципом Парето. Закон в общем виде формулируется, как 20% усилий дают 80% результа-

та, а остальные 80% усилий дают лишь 20% результата. Данный закон используется для анализа эффективности, какой либо деятельности [23].

Суть данных понятий заключается в одном представлении, что минимально затраченное время, должно принести максимальную пользу, в реализуемой задаче.

Определив процессы управления и эффективность, раскроем понятие эффективное управление.

Эффективное управление – это процесс достижение цели с минимально затраченными усилиями, ресурсами и максимально полученной выгодой.

Эффективность управления организацией зависит от действий руководителя и его компетентности во всех основных вопросах связанных с процессом управления.

Эффективность любой деятельности можно оценить с помощью определенных критериев (бальной оценка). Эффективность управления можно определить с помощью конечного результата и текущих показателей предприятия. Показатели деятельности управляемого объекта можно разделить на ряд основных критериев.

Текущие показатели объекта:

- Финансовые показатели
- Удовлетворенность персонала
- Личные качества руководителя

Формула эффективного руководства, предложенная академиком В.А. Трапезниковым, состоит из четырех звеньев, которые отражают требования к руководителю и работникам: «знает» - «может» - «хочет» - «успевает»

Первое звено - «знает» - оно предполагает осведомленность о целях и миссии организации и полное представление, как реализовать поставленные цели и задачи.

Второе звено - «может» - оно предполагает высокую компетентность сотрудников, которые способны решать поставленные цели и задачи. Даже при незначительных спорах сотрудники пытаются найти совместное решение.

Третье звено - «хочет» - оно предполагает поиск совместного решения поставленной цели и задачи. Даже при незначительных спорах сотрудники пытаются найти совместное решение задачи, а не виновного в образовании спора.

Четвертое звено - «успевает» - оно предполагает мобильность, скорость принятия решений и решения поставленных целей и задач.

Данная формула отражает эффективную работу коллектива и управленческого аппарата [21].

Трапезников предполагал, что если одно из представленных звеньев убрать, то система будет неэффективной.

Важным будет заметить, что условия труда, которые создал руководитель для своих подчиненных, основного ресурса, является прямым показателем эффективности управления. Слова одного из основателя школы «Административного управления» Анри Файоля, полностью отражают важность затронутого вопроса – «Текущее состояние персонала говорит о плохом состоянии менеджмента» [4]. Создание комфортных рабочих условий и поддержания их для сотрудников являются важной задачей, которая отражает один из критериев эффективности управления.

Трауфанова Т. А. в своей статье выделяет основные показатели эффективности руководителя:

- Функциональные
- Личностные
- Ситуационные

Функциональный показатель основан на примере обязанностей управленца. Насколько хорошо он справляется со своими должностными обязанностями такими как – планирование, организация, мотивация, контроль. В данном показателе оцениваются знания, навыки, опыт в области управления.

Личностный показатель характеризует влияние личных качеств на деятельность. В данном примере анализируется и оценивается такие показатели личных качеств как – умственные и физические способности, ораторское ис-

кусство, ответственность, целеустремленность, общительность, уверенность, обучаемость, интеллигентность, стрессоустойчивость и т.д.

Ситуационный показатель характеризует особенность управленца в сложной и нестандартной ситуации найти оптимальное решение. Данный подход к оценке эффективности руководителя основан на представлении управленца в различных ситуациях как гибкого и мгновенно интегрирующего человека в постоянно меняющихся условиях, стиль управления и методы управления меняет в зависимости от возникших условий. Определяется готовность руководителя менять свой стиль и процесс управления на основе образовавшихся условий, действовать не по шаблонной системе [18].

Эффективность управления понимается, как умение руководителя заставить, побудить или заинтересовать подчиненных ему работников трудиться энергично, производительно, с высокой отдачей.

Информационный ресурс «Основы менеджмента» предлагает взглянуть на определения эффективности управления с помощью нескольких подходов:

- Целевой подход – оценка по степени реализации поставленных целей.
- Ресурсный подход – оценка эффективности управления в зависимости от степени использованных ресурсов.
- Оценка достигнутого состояния предприятия, его место в бизнесе, оценка основных экономических показателей.
- Комплексный подход – данный подход объединяет все представленные выше подходы.

С помощью представленных подходов можно проанализировать деятельность предприятия и определить его эффективность, с помощью бальной, экспертной, коэффициентной, сравнительной оценки.

Суть эффективности управления основана на критериях [14]:

- Экономичности
- Оперативности
- Надежности
- Результативности

Если говорить о самой главной задаче любого менеджера это максимизация прибыли и минимизация расходов, то не нужно забывать, что прибыль может быть основа на кратковременной перспективе. Куда важнее учитывать критерий надежности при длительном периоде, который показывает эффективность, основанную в долгосрочной перспективе.

Существуют основные экономические показатели деятельности предприятия, которые отражают финансовую эффективность предприятия.

Экономические показатели эффективной деятельности предприятия:

- Рентабельность (доходность, полезность, прибыльность)

Рентабельность активов:

$$ROA = \frac{\text{Чистая}_{\text{прибыль}}}{\text{Активы}} * 100$$

Рентабельность продаж:

$$ROS = \frac{\text{Чистая}_{\text{прибыль}}}{\text{Объем}_{\text{продаж}}} * 100$$

Рентабельность собственного капитала:

$$ROE = \frac{\text{Чистая}_{\text{прибыль}}}{\text{Собственный}_{\text{капитал}}} * 100$$

- Ликвидность (обозначает способность активов быть быстро проданными по рыночной цене)

Коэффициент абсолютной ликвидности:

$$K_{\text{аб.л}} = \frac{A_1}{(P_1 + P_2)}$$

$A_1$  - наиболее ликвидные активы;

$P_1$  - наиболее срочные обязательства;

$P_2$  - краткосрочные пассивы.

- Коэффициент финансовой независимости (характеризует зависимость фирмы от внешних займов)

Суммарные обязательства к собственному капиталу:

$$TD/TA = \frac{\text{Долгосрочные}_{\text{обязательства}} + \text{Текущие}_{\text{обязательства}}}{\text{Суммарный}_{\text{актив}}}$$

- Коэффициенты деловой активности (эффективность использования собственных средств)

Коэффициент оборачиваемости рабочего капитала

$$NST = \frac{Чистый_{объемпр.}}{Чистый_{оборкап.}}$$

Определение эффективности управления зависит от способов и методов анализа и оценки. Важно учитывать при оценке эффективности управления такие особенности как конкуренция. Предположим, что фирма монополист на потребительском рынке и экономические цели и задачи, поставленные руководством, выполняются (рентабельность) на высоком уровне. Но, текучесть на предприятии высокая. Можно ли с уверенностью сказать, что процесс управления эффективен, основываясь на экономических показателях. В краткосрочной перспективе, возможно. Ведь главная цель любого менеджера это максимизация прибыли.

Предположим, что с течением времени на рынке появляется конкурент. В таком случае, показатели экономические будут падать совместно с условиями высокой текучести, и тогда, в долгосрочной перспективе можно с уверенностью утверждать, что процесс управления неэффективен.

Исходя из данной гипотезы, определение эффективности организации должно носить процессный характер.

Чтобы определить эффективность управления организацией необходимо проанализировать весь процесс управления – финансовые показатели, удовлетворенность персонала, управленческие решения (личностные качества руководителя).

## 1.4 Основные теории эффективности управления

Чтобы подробнее рассмотреть вопросы, связанные с эффективностью управления организацией необходимо проанализировать существующие теории эффективности организации и руководителя.

Одной из теорий эффективности организации является теория Бернарда Басса. В данной теории Басс определяет эффективность организации производительностью подчиненных. Для того чтобы отличить успешного руководителя от эффективного Басс предложил использовать следующую модель рисунок 1.10

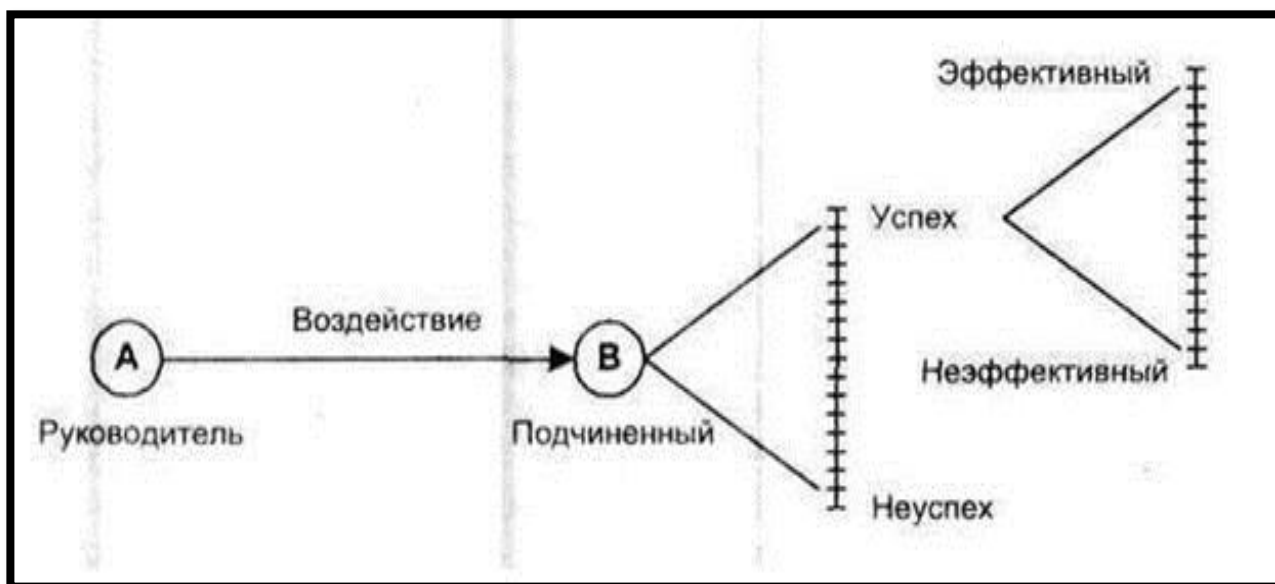


Рисунок 1.10 – Модель Бернарда Басса

Главная идея в теории Басса заключается в том, что эффективность руководителя оценивается исключительно по тому, как руководитель ставит цели подчиненному, совпадают ли цели организации с целями подчиненного. Если подчиненный выполняет свою работу и подчиняется руководителю в силу присущей ему должности, то руководитель успешный, но не эффективный. Но, если подчиненный выполняет свою работу исключительно из собственного желания и он верит, что достижение поставленной цели приведет его к достижению своих целей, то руководитель считается эффективным [17].

Рассмотрим теорию Ренсиса Лайкерта «факторы эффективной организации» Основой теории является разработанная модель «система-4», которая предполагает:

- процесс группового выдвижения целей
- коллективное принятие решений
- самоконтроль

- децентрализация

Лайкерт отмечал, эффективна та организация, которая побуждает руководителя сосредоточить главное внимание на создание эффективной рабочей группы с высокопроизводительными целями. Сопоставление классической теории организации с моделью «система – 4» представлена в таблице 1.3

Таблица 1.3 – Сопоставление характеристик организации

| <b>Классическая организация</b>                                                                                                      | <b>Организация «система-4»</b>                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Руководство не считается с идеями подчиненных. Процесс руководства не включает доверия и ответственность руководителей и подчиненных | Руководство считается с идеями подчиненных. Процесс руководства включает доверия и ответственность руководителей и подчиненных |
| Мотивационный процесс включает только физические и экономические мотивы                                                              | Мотивационный процесс охватывает широкий круг мотивов посредством методов участия.                                             |
| Процесс коммуникации происходит следующим образом. Информация поступает вниз и имеет тенденцию к искажению                           | Процесс коммуникации проходит, снизу, сверху и горизонтально. Информация точная.                                               |
| Процесс взаимодействия ограниченный, подчиненные мало влияют на цели, методы и действия подразделений.                               | Процесс взаимодействия открытый. подчиненные могут влиять на цели, методы и действия подразделений.                            |
| Процесс принятия решения происходит исключительно в верхних звеньях организации. Централизован.                                      | Процесс принятия решения происходит на всех уровнях организации. Децентрализован.                                              |
| Постановка целей происходит в верхних звеньях организации.                                                                           | Групповое участие постановки целей всех звеньев организации                                                                    |
| Процесс контроля основан на порицании допущенных ошибок и централизован                                                              | Процесс контроля распылен по всей организации.                                                                                 |
| Ничего не предпринимается для развития человеческих ресурсов организации.                                                            | Определяется комплекс мер по развитию человеческих ресурсов в организации.                                                     |

Теория Лайкерта формировалась на основе трудов «школы человеческих отношений» и в подтверждении тому в таблице представлен яркий пример человеческих отношений [22].

Из представленных выше теорий и понятий можно сделать вывод, что эффективное управление организацией заключается в компетентности управленца, который обладает знаниями в области функций и методов управления, в создание благоприятной атмосферы для подчиненных и реализация поставленных целей и задач с учетом оптимально задействованных ресурсов. Далее в научной работе рассмотрим практику управления конкретного предприятия,

выявим проблемы и предложим способы совершенствования управленческой системы.

## 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

ООО «Розница К-1» действует на основании Устава. При составлении Устава учредитель руководствовался Гражданским кодексом Российской Федерации, и Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью». Полное фирменное наименование общества: Общество с ограниченной ответственностью «Розница К-1», сокращенное ООО «Розница К-1». Фирменное наименование: «Мария-Ра».

Местонахождение общества: 656049, Алтайский край, г. Барнаул, ул. Мерзликина, 5. Срок действия общества ООО «Розница К-1» - не ограничен. Общество является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, отвечает по всем обязательствам всеми своими активами, может быть истцом и ответчиком в суде.

Общество имеет самостоятельный баланс, счета в банках, печать и бланки с фирменным наименованием.

Целями деятельности Общества является:

- получение прибыли путем насыщения потребительского рынка товарами и услугами;
- предоставление качественных услуг населению.

Предметом деятельности общества являются:

- производство и реализация товаров народного потребления, в том числе через собственную торговую сеть;
- создание самостоятельных торговых предприятий, хранилищ и баз хранения продовольственной и промышленной продукции;
- рекламная деятельность;
- предоставление движимого и недвижимого имущества в аренду, в пользование физическим и юридическим лицам;
- проведение выставок, презентаций, ярмарок, аукционов, массовых спортивных мероприятий;

- оптовая и розничная торговля продовольственными и промышленными товарами.

Целевая аудитория: покупатели среднего и низкого уровня доходов, проживающие в шаговой доступности от магазинов.

Лозунг компании: «ПЛАТИ МЕНЬШЕ ЖИВИ ЛУШЕ»

Принципы компании:

- покупатель всегда прав
- покупатель наш дорогой гость
- покупатель наш работодатель

Жизненный цикл предприятия в Кемеровской области находится на стадии роста рисунок 2.1 Подтверждение данного факта можно проанализировать на фоне растущей покупательской активности, интенсивности открытий магазинов и динамики товарооборота (приложение В, Г, Д). Расположение компании в различных регионах и количество действующих магазинов дает основание сделать вывод, что компания в различных регионах, находится на разных стадиях развития. На Стадии зрелости находится Алтайский край, на стадии роста находятся остальные регионы.

В данной научной работе исследуются магазины филиала Кемеровской области, и все исследования будут основаны на анализе объектов данного региона.

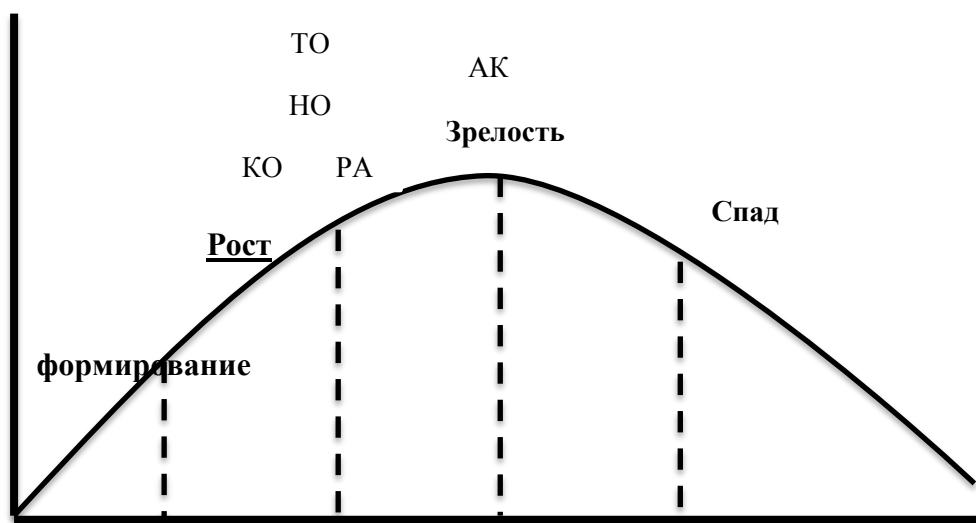


Рисунок 2.1 – Жизненный цикл предприятия

Экономические показатели за 2015 г. представлены в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Экономические показатели

| № | Показатель                                     | Супер-маркет | Магазин у дома | Село   | Итого  |
|---|------------------------------------------------|--------------|----------------|--------|--------|
| 1 | Выручка 2015г. без НДС, млн. руб.              | 19 954       | 35 379         | 11 075 | 66408  |
| 2 | Прирост выручки 2015/2014 г. без НДС млн. руб. | 1 699        | 6 268          | 3 234  | 11 202 |
| 3 | Прирост выручки 2015/2014 г. без НДС %         | 9,3          | 21,5           | 41,2   | 20,3   |
| 4 | Площадь магазинов без арендной зоны            | 111 155      | 216 842        | 74640  | 402637 |
| 5 | Численность торгового персонала                | 3 661        | 7 236          | 2064   | 12 961 |

## 2.1 История предприятия

ТС «Мария-Ра» - одна из крупнейших компаний в Сибирском регионе, входящая в первую десятку продовольственных сетей России, расположена в 5 регионах Западной Сибири: Республике Алтай, Алтайском крае, Кемеровской, Томской и Новосибирской областях пример (приложение А).

Розничная сеть «Мария-Ра» - хорошо узнаваемые, удобно расположенные магазины с широким сбалансированным ассортиментом высококачественных товаров по доступным ценам, целым рядом дополнительных услуг и качественным сервисом.

День рождения компании – 3 марта 1993 г. Тогда был открыт первый магазин прилавочного типа в г. Барнауле. Первый магазин самообслуживания был открыт в феврале 2002 года. В дальнейшем «Мария-Ра» открывает магазины самообслуживания, что позволяет сделать сеть еще более привлекательной для покупателей, благодаря удобству обслуживания, доступности товаров, отсутствию очередей. Компания названа в честь Марии Ракшиной, матери основателя сети Александра Фёдоровича Ракшина.

В 2004 году компания открывает распределительный центр общей площадью 32000м<sup>2</sup>. С помощью РЦ сокращаются логистические издержки, и появляется возможность бесперебойного снабжения, в течение месяца – 600 магазинов. В дальнейшем компания организует собственный автопарк из 18 автомо-

билей (фуры). С 2001 года компания организует собственное производство (СТМ).

Собственная торговая марка - это торговая марка, собственником которой является розничная сеть «Мария-Ра». Компания «Мария-Ра» активно продает ее и контролирует качество производства. На 2016 год в портфеле компании «Мария-Ра» 31 торговая марка, свыше 750 групп различных товаров (приложение Б).

Первый магазин Кузбасса был открыт в г. Новокузнецке 13.06.2006 г. на ул. М. Тореца 15 «А». В том же году был открыт учебный центр компании «Мария-Ра». Каждый соискатель, проявивший желание работать в компании получал возможность профессионального обучения основам торговли за счет компании.

На 1 декабря 2016 года торговая сеть «Мария-Ра» представлена 792 магазинами. В том числе в Кемеровской области функционируют 225 магазинов.

Ежедневно магазины сети обслуживают более 800 тысяч покупателей. И на сегодня в команде Компании «Мария-Ра» трудятся свыше 18 тыс. человек.

## **2.2 Характеристика организационной структуры**

Организационная структура филиала Кемеровской области представлена в приложение (Е)

ДСС – Дирекция службы сохранности (контроль сохранности собственности)

ВРД – Ведущий региональный директор (организация рабочего процесса РД на определенной территории: центр, север, юг)

РД – Региональный директор (организация рабочего процесса подконтрольных магазинов)

СКС – Служба клиентского сервиса (выявление факта отклонений от стандартов сервисного обслуживания)

Отдел развития (поиск и определение оптимального места для строительства магазинов)

Организационная структура магазина представлена на рисунке. 2.2

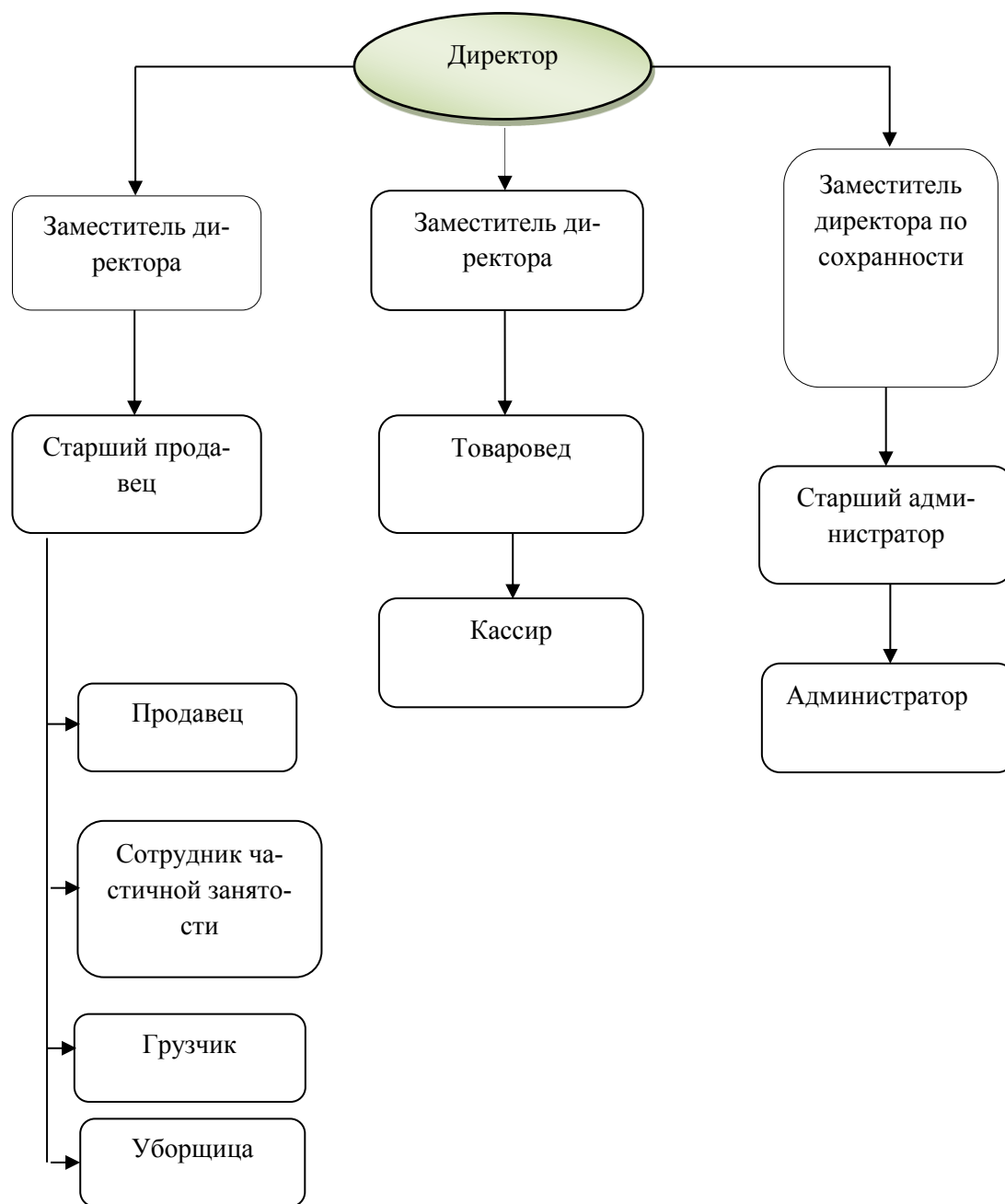


Рисунок 2.2 – Организационная структура магазина

Руководитель в процессе своей деятельности определяет задачи подчиненным и контролирует рабочий процесс.

ЗУО непосредственно находясь в торговом зале, регулирует и корректирует текущую деятельность магазина.

ЗУО по сохранности контролирует работу администраторов и сохранность товарно-материальных ценностей объекта.

Ниже в таблице 2.2 представлены обязанности каждого сотрудника:

Таблица 2.2 – Функциональные обязанности сотрудников

| Должность                               | Функции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УПРАВЛЯЮЩИЙ ОБЪЕКТОМ (УО)               | Планировать и оптимизировать текущую деятельность магазина.<br>Организация реализации товаров через структурные подразделения РС.<br>Выполнение товарооборота. Сохранность ТМЦ.<br>Организация работы персонала магазина.                                                                                                                                                                 |
| ЗАМЕСТИТЕЛЬ УПРАВЛЯЮЩЕГО ОБЪЕКТОМ (ЗУО) | Осуществлять необходимые мероприятия для осуществления текущей деятельности магазина.<br>Реализация товаров через структурные подразделения РС.<br>Выполнение товарооборота и соблюдение мероприятий по сохранности ТМЦ.<br>Организация работы сотрудников магазина.<br>Планирование и заказ товаров. Контроль приемки товаров по качеству и количеству.                                  |
| ТОВАРОВЕД                               | Ведение учета товародвижения в магазине: приходных, расходных товарных документов, формирование отчетов.<br>Своевременный ввод документов (счет – фактура, ТТН) в программу «Домино».<br>Формирование ежедневного реестра поставщиков.<br>Работа с денежными средствами магазина, ведение главной кассы объекта.<br>Работа на кассовом терминале.<br>Приёмка товаров по качеству и кол-ву |
| СТ. АДМИНИСТРАТОР<br>АДМИНИСТРАТОР      | Соблюдение мероприятий по сохранности ТМЦ.<br>Консультация покупателей<br>Решение конфликтных ситуаций с покупателями и персоналом.<br>Работа с персоналом.<br>Работа с товаром.                                                                                                                                                                                                          |
| КАССИР, КАССИР 2 КАТЕГОРИИ              | Вежливая работа с покупателями<br>Расчет покупателей на кассе<br>Консультация и помощь в выборе товара<br>Своевременная выкладка товара и соблюдение правил работы в отделе                                                                                                                                                                                                               |
| ПРОДАВЕЦ                                | Обслуживание покупателя, консультация.<br>Подготовка товара к продаже, своевременное пополнение ассортимента<br>Соблюдение ротации                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ПРОДАВЕЦ – ВЫКЛАДКИ                     | Выкладка товара на полки<br>Проверка сроков годности продукции<br>Проверка наличия ценников.<br>Консультация покупателей.<br>Взвешивание продукции на весах.                                                                                                                                                                                                                              |

Исходя из представленных данных, можно сделать вывод, что организационная структура относится к Линейно – функциональной структуре и полностью отражает её.

Преимущества данной структуры:

- Создается возможность для карьерного роста;
- Повышается ответственность руководителя за конечный результат (компетентность руководителя должна быть на высоком уровне);
- Позволяет легче контролировать деятельность каждого подразделения.

Недостатки данной структуры:

- Замедляется процесс принятия решений;
- Согласованность подразделений на низком уровне.

## **2.3 Анализ системы управления**

При посещении большинства магазинов Кемеровского филиала компании «Мария-Ра» были выявлены следующие недостатки, они относятся к методам управления:

- Отсутствует сбор информации о конкурентном преимуществе (SWOT – анализ);
- Отсутствует среднесрочное и долгосрочное планирование (ни один директор магазина не мог предоставить план на 1-3г);
- Методы постановки задач носят устный характер (затрачивается много времени на пояснение задач сотрудникам);
- Отсутствует критерий качества выполняемой работы (не доносятся принципы и правила расстановки товара и качества обслуживания покупателей);
- Отсутствует системная мотивация (часто используется отрицательная мотивация, нет способов пошаговой мотивации);

Расчет З/П линейного и управленческого персонала в таблице 2.3:

В таблице 2.3 приведен расчет заработной платы сотрудников компании.

Таблица 2.3 – З/П сотрудников КО

| Должность                                       | Регламент-<br>ный оклад | Премия %                                             |                                         |                                                                  |
|-------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
|                                                 |                         | Зависит от<br>выполнения<br>плана товаро-<br>оборота | Соблюдение<br>норматива по<br>списаниям | Личный вклад<br>Бальная систе-<br>ма нарушений<br>и кол-во зам-й |
| УПРАВЛЯЮЩИЙ ОБЪ-<br>ЕКТОМ (УО)                  | 12 000                  | 25,30,35                                             | 30,27,22,16,13<br>,<br>10               | 20,15,10                                                         |
| ЗАМЕСТИТЕЛЬ УПРАВ-<br>ЛЯЮЩЕГО ОБЪЕКТОМ<br>(ЗУО) | 8 000                   | 25,30,35                                             | 30,27,22,16,13<br>,<br>10               | 20,15,10                                                         |
| ТОВАРОВЕД                                       | 8 000                   | 10                                                   | 15                                      | 20,15,10                                                         |
| СТ. АДМИНИСТРАТОР<br>АДМИНИСТРАТОР              | 6 500                   | 10                                                   | 10                                      | 5                                                                |
| КАССИР, КАССИР 2 КА-<br>ТЕГОРИИ                 | 6 500                   | 10                                                   | 10                                      | 5                                                                |
| ПРОДАВЕЦ                                        | 6 500                   | 10                                                   | 10                                      | 5                                                                |

Как видно из таблицы 2.3 от соблюдения нормативов списания зависит З/П линейного персонала.

- Адаптация сотрудников проходит не на должном уровне (за новичком при-  
крепляют наставника, который формально не несет ответственности за своё  
наставничество);
- Отсутствует сбор информации об удовлетворенности персонала своей рабо-  
той, магазином, директором, коллективом;

Примером отсутствия удовлетворенности персонала является показатель  
текучести, представленные в таблице 2.4:

Таблица 2.4 – Среднесписочная численность

| РЕГИОН | 2014  | 2015  | разница 2015-2014 |
|--------|-------|-------|-------------------|
| АК     | 5249  | 5327  | 78                |
| НСО    | 1535  | 1699  | 164               |
| ТО     | 754   | 761   | 7                 |
| РС     | 10756 | 11225 | 469               |
| КО     | 3218  | 3438  | 220               |

Таблица 2.5 – Текучесть за 2015/2014 по Компании «Мария-Ра»

| Регион | Факт 2014, % | Факт 2015, % | План 2015, % | факт 2015/факт 2014, % |
|--------|--------------|--------------|--------------|------------------------|
| АК     | 59,2         | 50,5         | 36           | -8,7                   |
| НСО    | 93,7         | 85,5         | 48           | -8,2                   |
| ТО     | 127,1        | 101,2        | 48           | -25,9                  |
| РС     | 73,2         | 62,2         | 40           | -11,0                  |
| КО     | 75           | 60,7         | 36           | -14,3                  |

В таблице 2.5 представлена текучесть персонала, можно наблюдать уменьшения показателя текучести по сравнению с 2014 г. Но как видно, эти значения далеки от плановых показателей.

Таблица 2.6 – Текучесть за 2015/2014 по Компании «Мария-Ра»

| РЕГИОН | 2014 | 2015 | разница 2015-2014 |
|--------|------|------|-------------------|
| АК     | 3090 | 2598 | -492              |
| НСО    | 1487 | 1407 | -80               |
| ТО     | 919  | 722  | -197              |
| РС     | 7889 | 6731 | -1158             |
| КО     | 2393 | 2004 | -389              |

Показатели удалось улучшить относительно 2014г, но как видно из таблицы 2.6, они далеки от плана. Можно сделать предположение, что уменьшение показателей текучести за 2015 год явилось причиной нестабильной экономической ситуации в стране, люди боялись остаться без работы.

- Отсутствует функция координации (процесс взаимодействия сотрудников в различной должности не прочно налажен);
- Отсутствие у многих директоров знаний о методах и функциях управления (некомпетентность в управленческой деятельности);

- Отсутствие контроля над деятельностью персонала (поставленные задачи не проверяются, нет рубежей контроля)

При посещении большинства магазинов Кемеровского филиала компании «Мария-Ра» были выявлены следующие недостатки, они относятся к рабочим процессам персонала и основным показателям деятельности магазинов:

К недостаткам в рабочем процессе магазина относятся:

- Периодическое отсутствие ценников на акционные товары приводит к значительным потерям.

среднее кол-во покупателей за день – 1000 чел;

стоимость товара ~ 50 руб.,

количество покупателей желающих купить этот товар ~ 10%

$100 \cdot 50 = 5000$  руб.

период акции – 15 дн;

$5000 \cdot 15 = 75\,000$  руб.

- Нарушение норм хранения товаров находящихся на акции (страдает репутация компании в долгосрочной перспективе, что значительно скажется на кол-ве покупателей);

- Низкий показатель среднего чека:

сумма средств за весь день / кол-во чеков за весь день = ср. чек.

- Отсутствие контроля над личными продажами сотрудников.

- Отсутствие компетентности и взаимозаменяемости сотрудников в должности продавец, администратор, кассир.

Основные показатели деятельности магазинов:

Рентабельность = Прибыль / Товарооборот \* 100%

Прибыль = доход (наценка) – операционные расходы предприятия

Наценка = цена продажи – себестоимость

Пример:

Себестоимость товара = 100 руб;

Продан товар (товарооборот) = 120 руб;

Расходы предприятия = 15 руб;

Доход (наценка) =  $120 - 100 = 20$  руб;

Прибыль =  $20 - 15 = 5$  руб;

Рентабельность =  $5/120 \cdot 100 = 4,2\%$

Доход:

товарооборот = кол-во покупателей \* средний чек

средний чек = полученную сумму средств за весь день / кол-во покупателей

Расчет товарного запаса:

Остаток товара = 2 000 000 руб.

Продажи в день = 100 000 руб.

Товарный запас в днях (оборачиваемость) =  $(2\,000\,000)/(100\,000) = 20$  дней

Сезонность Т/О представлена в таблице 2.7:

Таблица 2.7 - Сезонность Т/О

| Месяц  | ТО, млн.руб. | % откл-я текущего мес. к<br>предыдущему |
|--------|--------------|-----------------------------------------|
| Янв.   | 5,0          |                                         |
| Фев.   | 5,2          | 4%                                      |
| Мар.   | 6,1          | 17%                                     |
| Апр.   | 6,2          | 1%                                      |
| Май    | 6,2          | 0%                                      |
| Июнь   | 6,4          | 4%                                      |
| Июль   | 6,4          | 0%                                      |
| Август | 6,2          | -3%                                     |
| Сент.  | 6,0          | -3%                                     |
| Окт.   | 6,5          | 8%                                      |
| Нояб.  | 6,6          | 1%                                      |
| Дек.   | 8,6          | 40,6%                                   |

Сезонность – это динамика Т/О данного месяца к предыдущему

Пример расчета:

Сезонность февраля =  $5,2 / 5,0 \cdot 100 - 100 = 4\%$

Расчет Штатного расписания на магазин:

- Определяется план ТО на новый магазин

Например:

140 тыс. руб. в день

$140 \times 30 = 4,2$  млн. руб. в месяц

Правила формирования плана:

- улучшение динамики к прошлому году с каждым месяцем
- учет сезонности по статистике прошлых лет, либо по магазину аналогу
- Определяется категория магазина по площади

Например:

$270 \text{ м}^2 = 2$  категория

- Норматив нагрузки по приказу

2 категория = 3,15

- Определяется ШР по плановому ТО

$4 \text{ тыс. руб.} / 3,15 = 1333 \text{ ч. в месяц}$

$1333 / 165 = 8$  человек

Таблица 2.8 – Нормативы нагрузки по категориям магазинов

| Категория | Нагрузка макс | Нагрузка мин | 60% магазинов сред.нагрузка | Норматив нагрузки | % магазинов, которые работают <= норматива |
|-----------|---------------|--------------|-----------------------------|-------------------|--------------------------------------------|
| А         | 4,96          | 3,24         | 3,62                        | 3,40              | 76%                                        |
| 1         | 4,91          | 3,06         | 3,59                        | 3,35              | 89%                                        |
| 2         | 5,09          | 2,73         | 3,40                        | 3,15              | 89%                                        |
| 3         | 6,94          | 2,57         | 3,12                        | 3,00              | 80%                                        |
| 4         | 3,7           | 2,37         | 2,88                        | 2,65              | 91%                                        |
| 5         | 2,44          | 2,2          | 2,23                        | 2,15              | 100%                                       |
| Д         | 5,07          | 2,68         | 3,36                        | 3,10              | 74%                                        |

Статьи затрат (операционные расходы), влияющие на финансовый результат представлены на рис. 2.3. В представленной таблице 2.3 можно увидеть основные статьи расходов действующих магазинов. Представленные статьи расходов значительным образом влияют на экономические показатели действующего объекта.

Организация внедряет способы, с помощью которых значительно повлияет на статьи расходов, примером может служить переход на экономию электроэнергии, внедряется светодиодное освещение.

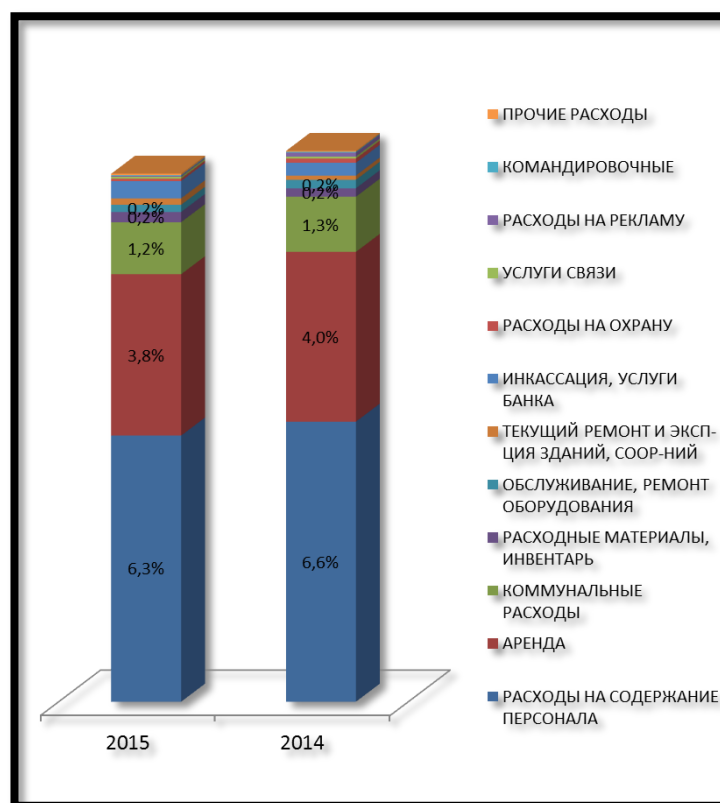


Рисунок 2.3 – Статьи расходов магазина

#### Расходы на содержание персонала

- Аренда

#### Коммунальные расходы:

- электроэнергия
- отопление
- вывоз мусора, снега
- вода
- дератизация
- услуги ЖЭУ

#### Транспортные расходы

#### Расходные материалы, инвентарь

#### Обслуживание, ремонт оборудования:

- кассовое оборудование
- холодильное оборудование
- весовое оборудование
- орг. техника

- мебель
- гриль, водонагреватель
- кондиционеры, тепловые завесы и проч.

#### Текущий ремонт, эксплуатация зданий и сооружений

- инкассация, услуги банка:
- услуги инкассации
- доставка мелочи
- комиссия по эквайрингу (оплата банку за проведение безналичных расчетов по картам)

Примечание: средняя покупка при расчете по банковским картам выше на 40% по сравнению с оплатой наличными

#### Расходы на охрану

#### Услуги связи

- расходы на рекламу
- командировочные
- прочие расходы

Управляемые статьи расходов выделены чертой

Остальные статьи относятся к неуправляемым расходам

При анализе деятельности магазинов по операции 136 и потерям Кемеровского филиала компании «Мария-Ра» были выявлены следующие недостатки, они относятся к рабочим процессам и основным показателям деятельности магазинов:

- 36 операция (списание товаров с истекшим сроком годности либо деформированные в результате продажи). Превышение норматива по списанию в связи с некорректными заявками.
- Потери (забывчивость покупателя и хищение). Хищение ТМЦ (товароматериальных ценностей) среди персонала. Высокая доля забывчивых покупателей связанная с отсутствием либо некачественным контролем торгового зала.

#### Процент, выделяемый на магазины по операции 136 и потерям:

Нормативный процент 1,12 от товарооборота магазина

Основания для внедрения методов эффективного управления будет определяться на 9 объектах (магазинов) категории (1,2,3).

Таблица 2.9 – Основные показатели девяти магазинов

| № маг.<br>месторасположение               | Категория<br>магазина | Т/О<br>2015г. | Доход от<br>продаж | Потери<br>магазина | Операционные<br>расходы | Рент-ть<br>% | Кол-во<br>персонала<br>2015г (ССЧ) | Кол-во<br>уволенных<br>2015г. |
|-------------------------------------------|-----------------------|---------------|--------------------|--------------------|-------------------------|--------------|------------------------------------|-------------------------------|
| 85. г. Новокузнецк, ул. Строителей, 84    | 1                     | 118 304 018   | 22 078 703         | 949352,17          | 17 819 172              | -0,31%       | 21                                 | 37                            |
| 656. г. Белово, ул. Ленина, 41            | 1                     | 127 235 301   | 26 772 778         | 396773,52          | 12 970 729              | 8,54%        | 16                                 | 13                            |
| 354. г. Прокопьевск, ул. Обручева, 3      | 1                     | 115 282 248   | 21 071 284         | 203743,32          | 12 952 746              | 4,41%        | 19                                 | 2                             |
| 266. г. Новокузнецк, ул. Курако, 29       | 2                     | 105 161 971   | 19 595 798         | 253858,95          | 11 000 650              | 5,93%        | 17                                 | 7                             |
| 286. г. Новокузнецк, ул. Циолковского, 40 | 2                     | 124 037 507   | 21 647 808         | 392730,57          | 12 864 391              | 4,89%        | 15                                 | 6                             |
| 339. г. Новокузнецк, ул. М.Тореза, 75     | 2                     | 118 254 302   | 21 600 732         | 484423,87          | 11 632 297              | 6,20%        | 17                                 | 5                             |
| 518. г. Кемерово, ул. Волгоградская, 3    | 3                     | 123 522 065   | 25 210 161         | 185094,99          | 10 748 243              | 9,62%        | 20                                 | 8                             |
| 268. г. Березовский, ул. Кирова, 9        | 3                     | 112 959 967   | 21 045 241         | 392647,84          | 9 712 952               | 7,73%        | 17                                 | 13                            |
| 80. г. Новокузнецк, ул. Филиппова, 7      | 3                     | 124 358 496   | 22 759 909         | 185872,02          | 12 246 902              | 6,34%        | 17                                 | 12                            |

Из приведенной таблицы 2.9 можно определить, что магазины различной категории, а категория влияет на ассортимент продукции, получают одинаковый, фактический товарооборот. Доход от продаж не значительно отличается от различных категорий. Но, можно наблюдать значительные потери магазинов и разница в цифрах доходит до 600 000 руб. Операционные расходы так же значительно отличаются. И мы видим значение рентабельности (доходности объекта), объект № 85 находится в отрицательном положении. Можно наблюдать показатели текучести, из которых видно, что объект №85 обновил персонала практически на 200% за один год. Все недочеты, о которых было сказано выше имеют место быть в приведенном списке магазинов.

На основе приведенных данных по 9 магазинам, будет определяться система методов эффективного управления. С помощью внедрения программы эффективного управления появляется возможность увеличить рентабельность и сократить потери. Так же значительным образом повлиять на текучесть в магазинах и привлечь новых покупателей.

### **3 МЕТОДЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

В предыдущей главе был выявлен перечень основных проблем, которые значительным образом влияют на эффективность деятельности магазинов. На основе выявленных недостатков, будет определен комплекс мер по их решению.

В теоретической части выпускной квалификационной работы были представлены различные схемы функций управления. Многие научные деятели в области менеджмента дополняли новыми методами или модифицировали установленные методы.

Для магазинов розничной сети «Мария-Ра» необходимо внедрить объединенную модель функций управления рисунок 1

Основанием для внедрения подобной модели является то, что многие управленческие процессы основаны на собственных амбициях и представлениях определенной личности о методах управления, а это недопустимо в виду того, что эффективность управленческих процессов стремительно понижается.

Одним из показателей низкой управленческой эффективности является текучесть, который представлен в таблице 8. В некоторых магазинах данный показатель доходит до 200% за год. В данном случае можно долго рассуждать о возможных дополнительных причинах, которые влияют на текучесть, но факт остается фактом. В тех магазинах, у которых высокие показатели текучести, у них и основные показатели деятельности находятся на низком уровне. Это можно увидеть из таблицы 11

Обязательным условием для эффективности управленческого процесса является внедрение объединенной модели функций управления и проведения программ обучения для руководителей по данной модели.

#### **3.1 Анализ и планирование**

- В магазинах отсутствует сбор информации по конкурентной среде;

В обязательном порядке, каждый магазин вырабатывает стратегию борьбы с конкуренцией на основе SWOT – анализа. Для этого необходимо собирать информацию о конкурентах еженедельно и вносить изменения на доску SWOT – анализа.

У каждого руководителя в кабинете необходимо поместить плакат с матрицей SWOT рисунок 3.1. Для того, что бы он мог видеть основные угрозы конкурентной среды, свои возможности, и на их фоне разрабатывать стратегии по нейтрализации слабых сторон и минимизации угроз.



Рисунок 3.1 – SWOT – анализ

Основной целью осуществления данного процесса является постоянное поддержание конкурентных преимуществ.

- Отсутствует среднесрочное и долгосрочное планирование;

В свете современных событий, где изменения происходят с колоссальной скоростью, трудно себе представить, какие события произойдут через определенный промежуток времени. И во многих организациях долгосрочное планирование уходит на второй план, а это считается недопустимой ошибкой.

Разработка среднесрочного и долгосрочного плана создаст маневр для встреченной проблемы в будущем. И задаст направление для повышения эффективности деятельности магазина.

Руководитель объекта разрабатывает перечень ожидаемых, желаемых событий, как во внешней среде, так и во внутренней и на основе определенного перечня результатов разрабатывает цели по методу SMART.

S – Конкретная

M – Измеримая

A – Достижимая

R – Реалистичная

T – Определенна по срокам

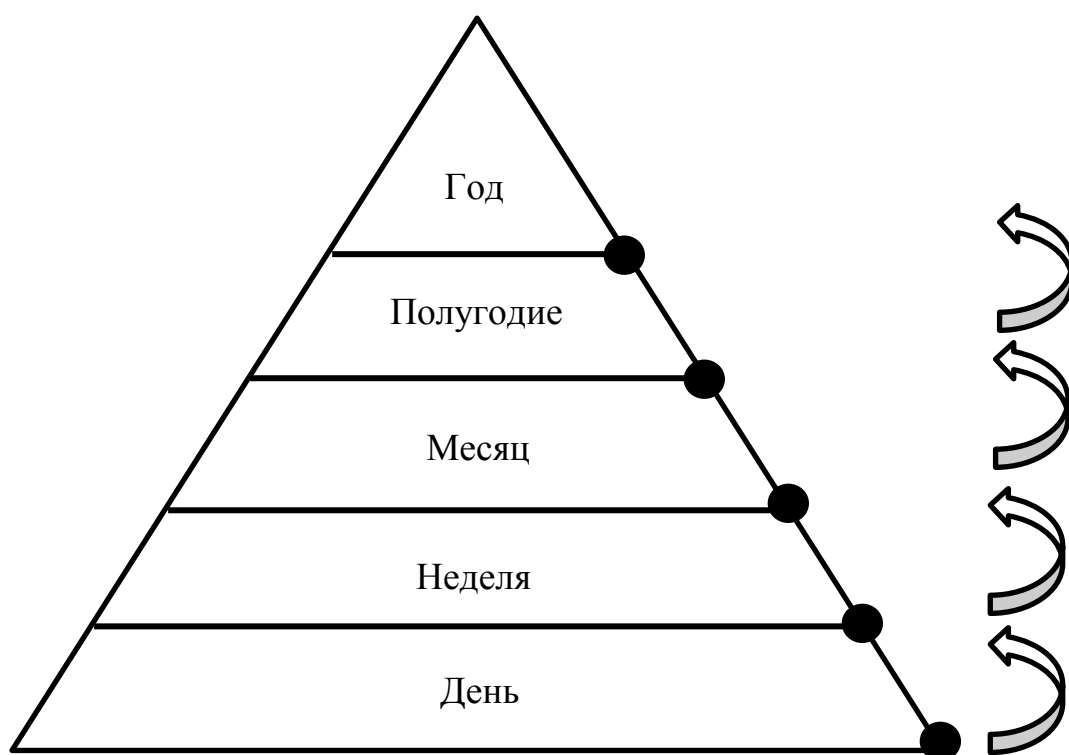


Рисунок 3.2 – Связь долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного планирования

В магазинах размещать информацию по плану Т/О на год, перечень планируемых мероприятий, конкретные шаги по достижению плана на год. Данный способ позволит каждому руководителю иметь представление о перспективах на определенный промежуток времени.

### 3.2 Организация, распорядительство и координация

- Методы постановки задач носят устный характер (затрачивается много времени на пояснение задач сотрудникам);
- Отсутствует критерий качества выполняемой работы (не доносятся принципы и правила расстановки товара и качества обслуживания покупателей);

Внедрение постановки задач с помощью «карточки задач» может значительно сократить время руководителю и точно определить задачу сотруднику. В зависимости от должности будет зависеть цвет «карточки задач». Процессы, которые происходят в магазине, однотипны и носят систематический характер. Редко происходят значительные изменения в рабочем процессе.

На обратной стороне карточки будет обозначен обязательный критерий качества поставленной задачи, это будет служить напоминанием для сотрудников. Карточка задач будет выполнена из пластика, что значительно увеличит процесс использования данной карточки при постановке задач сотрудникам, и сократит издержки.

Данный способ позволит избежать повторных пояснений задач для сотрудников и четко обозначит их.

The diagram shows a rectangular card with a black border. Inside the card, there are three rows, each representing a task. Each row consists of a rectangular box on the left containing the task name and a smaller square checkbox on the right. Above each checkbox is the word 'выполнено' (completed) in a small font.

|          |                                    |
|----------|------------------------------------|
| Задача 1 | выполнено <input type="checkbox"/> |
| Задача 2 | выполнено <input type="checkbox"/> |
| Задача 3 | выполнено <input type="checkbox"/> |

Рисунок 3.3 – «Карта задач»

Каждый сотрудник, придя на работу, знакомится с карточкой задач и критерием качества, также в ней устанавливается определенный промежуток времени, за который необходимо выполнить поставленную задачу.

- Отсутствует функция координации (процесс взаимодействия сотрудников в различной должности не прочно налажен);

Процесс координации является обязательным условием для слаженной работы.

Внедрение данной функции поможет обозначить процесс взаимодействия между сотрудниками различных должностей и сделать его более простым. Если руководитель дает своему подчиненному определенную задачу, он не отдает себе отчет в том, что сотрудник, столкнувшись с проблемой при решении задачи, вынужден определенное время пытаться решить ее самостоятельно, опасаясь отвлечь руководителя от прямых обязанностей.

Внедрение функции координации, позволит определить и обязать круг лиц, которые помогут при решении данной задачи.

- Периодическое отсутствие ценников или несоответствие цены на акционные товары приводит к значительным потерям.

Приблизительные потери магазина при отсутствии ценников:

среднее кол-во покупателей за день ~ 1000 чел.

стоимость товара ~ 50 руб.

~ 10% покупателей желали бы купить этот товар

$100 \cdot 50 = 5000$  руб.

период акции – 15 дней

$5000 \cdot 15 = 75\,000$  руб.

Причиной отсутствия ценников является невнимательность сотрудника компании. По экспертной оценке, недополученный товарооборот в связи с отсутствием ценников доходит до 15%.

В нашем случае, если обратиться к таблице 2.9, графа Т/О, можно увидеть, в среднем значение 120 млн. руб. т.е. недополученный Т/О 18 млн. руб. Внушительная цифра, которая заставит пересмотреть рабочий процесс и внед-

рить прибор на действующих объектах, с помощью которого можно определять цену продукта и без отрыва сотрудников от рабочего процесса.

Существует два способа решения обозначенной проблемы:

Первый способ: заключается во внедрении прибора по определению цены, он изображен на рисунке 3.4

С помощью данного прибора у покупателя появляется возможность самостоятельно определить цену товара на продукт. Покупатель подносит товар к прибору и сканирует его, на интерфейсе появляется изображение товара и вся необходимая информация о товаре (цена, состав, скидка, производитель).



Рисунок 3.4 – Прайс – чекер

Второй способ: заключается во внедрение электронных ценников, информация по обновленной цене на товар мгновенно передается на ценник по средствам передачи информации через Wi – Fi специальным прибором.

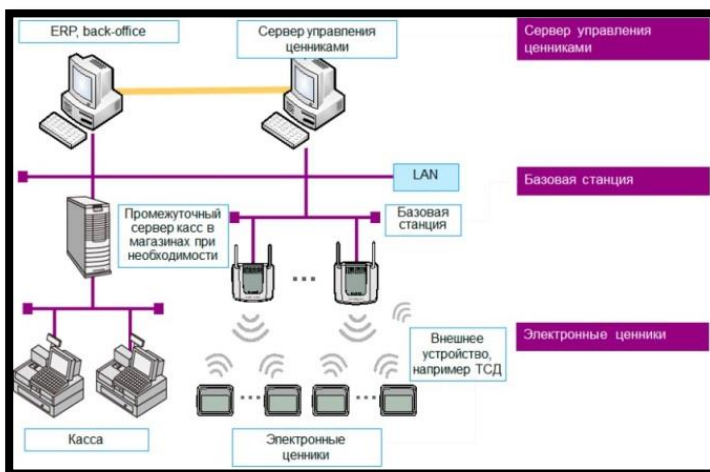


Рисунок 3.5 – Технология работы электронных ценников



Рисунок 3.6 – Электронный ценник

Обозначенные способы значительно повлияют не только на качество обслуживания, но и на рабочий процесс, экономя время и ресурсы в долгосрочной перспективе. Внедрение подобной технологии повысит уровень обслуживания и увеличит Т/О.

- Нарушение норм хранения товаров находящихся на акции (страдает репутация компании в долгосрочной перспективе, что значительно скажется на кол-ве покупателей);
- Низкий показатель среднего чека (сумма средств за весь день/кол-во чеков за весь день = ср. чек.);

Личные продажи, которые значительным образом влияют на эффективность деятельности магазина, занимают одно из ключевых возможностей увеличения товарооборота и прямым образом относятся к качеству обслуживания. Но, в погоне за товарооборотом, критерий качества остается на втором месте (на кассе выставляется продукт с нарушением температурного режима). В долгосрочной перспективе это отрицательным образом скажется на деятельности магазина.

Важность и необходимость личных продаж можно отразить на примере.

Пример: Кассиру Н.В. Потаповой дали указание – продать 20 упаковок сока стоимость 1 упаковки. – 85 руб. В момент обслуживания покупателей, она предлагает сок, который находится на акции со значительной скидкой.

Предположим, личные продажи отсутствовали и ср. чек составил:

$1000\ 000./1620\text{чел.}=617,30\text{ руб.}$

А теперь, посмотрим, что если бы были организованны личные продажи, то тогда:

$85\text{руб.}\cdot 20\text{уп.}=1700;$

$1000\ 000+1700=1001700;$

$\text{ср. чек}=1001700/1620=618,33\text{ руб.}$

И в данном примере мы можем наблюдать увеличение среднего чека на  $618,33-617,30=1,03\text{ руб.}$

Что бы увеличить ср. чек на 1,03руб., кассиру потребовалось предложить сок каждому 81 покупателю.

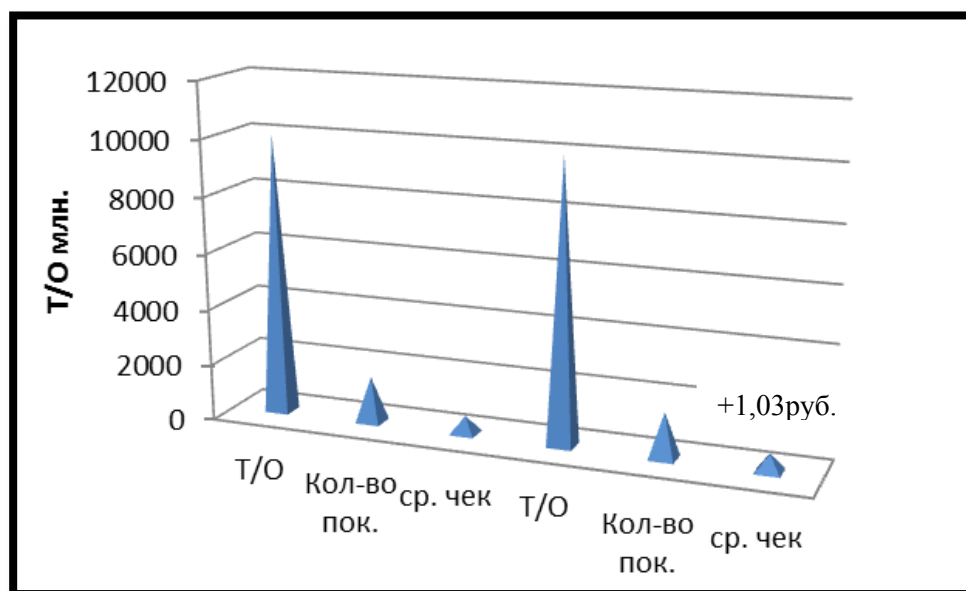


Диаграмма 3.1 – соотношение среднего чека

Из представленной диаграммы 3.1 можно увидеть незначительное увеличение среднего чека за короткий промежуток времени (1 день). Но, если представить данные за один год. Предположим, что продажи сока каждый день происходили по 20 упаковок, то тогда:

$1700\cdot 365=620\ 500\text{ руб.}$

Из расчета видно, что Т/О увеличился на 620 500 руб.

Важность и необходимость личных продаж не вызывает сомнений, но каким образом это происходит, это основная причина беспокойства за репутацию компании.

Товар, который выставляется на кассу для личных продаж, выставляется с нарушением норм хранения.

На основании необходимости и важности в проведении личных продаж и исключения нарушений норм хранения, необходимо приобрести мини холодильники для продуктов питания с особыми условиями хранения (+3, 9С).

В данном случае товар, который выставляется на кассу, будет продаваться без нарушений условий хранения. Что позволит сохранить репутацию компании, избежать крупного штрафа за нарушение норм хранения и осуществлять личные продажи.

Пример холодильного оборудования представлен ниже на рисунке 3.7



Рисунок 3.7 – Холодильное оборудование

Средний чек можно увеличить за счет сопутствующей выкладки товара. Сочетания которых повысит Т/О.

С помощью приобретения дополнительного оборудования, компания сохранит личные продажи отдельных товаров и обеспечит высокую репутацию в долгосрочной перспективе.

- Отсутствие у многих директоров знаний о методах и функциях управления (некомпетентность в управленческой деятельности);

Провести обучение в учебном центре г. Барнаул на тему «Управление персоналом» на основе обновленной модели функций управления представлен-

ной на рисунке 1.8. После проведенного обучения осуществить срез знаний в виде теста и создать рабочую группу, целью которой будет являться, выявление применения полученных знаний на практике.

- 136 операция (списание товаров с истекшим сроком годности либо деформированные в последствие продажи). Превышение норматива по списанию в связи с некорректными заявками.

Товар, который поступает на продажу в магазины, ограничен по времени потребления и может деформироваться во время нахождения в торговом зале. Данный товар после окончания срока годности либо деформации списывается по 136 операции. По данной операции существует лимит 1,12% . Многие руководители не корректно формируют заявки, что значительным образом скажется на превышении лимита по данной операции.

Для исключения превышения лимита по списанию, необходимо осуществлять следующие действия:

Корректно вводит заявки, основываясь на продажах прошлых месяцев и лет либо основываясь на примере магазина аналога.

Для обязательного использования данного метода необходимо разместить в магазинах учеты прошлых месяцев и лет или результаты магазинов аналогов.

Пример представлен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Показатели прошлого года

| <b>Месяц</b> | <b>Т/О<br/>млн.</b> | <b>Кол-во покупателей<br/>тыс. чел</b> |
|--------------|---------------------|----------------------------------------|
| Январь       | 20                  | 1                                      |
| Февраль      | 21                  | 1.5                                    |
| Март         | 24                  | 1.8                                    |
| Апрель       | 19                  | 0.9                                    |
| Май          | 18                  | 0.8                                    |

Продолжение таблицы 3.1

|        |        |        |
|--------|--------|--------|
| Июнь   | 17     | 0.7    |
| и т.д. | и т.д. | и т.д. |

Ориентируясь на примере прошлого, руководитель может корректно сформировать заявку на товарную продукцию.

Еще один способ, с помощью которого можно уменьшить превышения по списанию, заключается в установлении скидки на продукт, у которого заканчивается срок годности (уценка). Это процедура входит в операцию 136. Но, у руководителя появляется возможность сократить превышение лимита за счет предоставления уценки на товар в определенный момент.

Для определения товара на уценку необходимо изменить экран ротации и определить графу уценка таблица 3.2

Таблица 3.2 – Экран ротации

| Дни месяца |        |        |        |        |
|------------|--------|--------|--------|--------|
| 1          | 2      | 3      | 4      | 5      |
| 6          | 7      | 8      | 9      | 10     |
| 11         | 12     | 13     | 14     | 15     |
| 16         | 17     | 18     | 19     | 20     |
| 21         | 22     | 23     | 24     | 25     |
| 26         | 27     | 28     | 29     | 30     |
| Уценка     | Уценка | Уценка | Уценка | Уценка |

Для этого необходимо определять на ранней стадии товар с подходящим окончанием срока годности и ставить его на уценку (за 3 – 5 дней).

Определить товарный запас для избегания порчи (боя, деформации, окончания срока годности) товара вследствие крупного объёма продукции на складе. Для каждого магазина он будет свой, необходимо ориентироваться на сроках годности и условиях хранения. Также нужно учитывать появления форс-

мажорных обстоятельств. Появления конкурента или возможные перебои в работе конкурента. Количество праздничных дней и т.д.

Расчет товарного запаса:

Остаток товара = 2 000 000 руб.

Продажи в день = 100 000 руб.

Товарный запас в днях (оборачиваемость)

$T_3 = (2\,000\,000) / (100\,000) = 20$  дней

Товарный запас в различных регионах определяется по-разному. В Кемеровской области он равен 15 дням.

### **3.3 Мотивация**

- Адаптация сотрудников проходит не на должном уровне (за новичком прикрепляют наставника, который формально не несет ответственности за своё наставничество);

За адаптацию сотрудников отвечает председатель СТК (совет трудового коллектива). В его обязанности входит весь процесс по знакомству новичка с рабочим процессом, магазином, сотрудниками. Данный процесс носит стратегически важный характер и его незначительные отклонения могут привести магазин в значительный упадок.

Пример: Наставник, при процессе адаптации новичка (кассира) не обозначил критерий качества обслуживания покупателей. Новичок в дальнейших своих действиях не акцентирует внимание на качестве. В итоге – разгневанный, недовольный покупатель. Что ведет к возможному отказу от услуг нашей компании со стороны покупателя. И наставник, не несет ни какой ответственности за своё наставничество.

В обязательном порядке определить отрицательную мотивацию: ответственность за подобную халатность в виде штрафа (-3% от З/П). Также внедрить положительную мотивацию: поощрение за успешную адаптацию новичка

(+3% к З/П). Период поощрения/наказания определить по адаптационному периоду (3 месяца).

- Отсутствует сбор информации об удовлетворенности персонала своей работой, магазином, директором, коллективом;

Создание положительной психологической атмосферы в коллективе, играет одну из важнейших задач, которая стоит перед руководителем. Не секрет, что положительный или отрицательный настрой командной работы значительно может повлиять на результативность рабочего процесса.

Исходя из данного утверждения, можно сделать вывод, руководитель должен быть заинтересован в том, чтобы каждый сотрудник ощущал важность своей деятельности и свою значимость. А отсюда исходит желание и настрой сотрудников на рабочий процесс.

С помощью внедрения ежемесячного анонимного опроса можно выявлять нежелательное отклонение в настроении своих сотрудников и определять методы по решению на ранней стадии.

Пример опросника представлен ниже в таблице 3.3

Таблица 3.3 – Анкета для сотрудников

| Анонимная анкета для сотрудников |                                                               |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 1.                               | Вам нравится Ваша работа                                      |
| 2.                               | Что конкретно не нравится                                     |
| 3.                               | Что конкретно нравится                                        |
| 4.                               | Устраивают ли Вас условия труда и что конкретно не устраивает |
| 5.                               | Опишите на Ваш взгляд, какая атмосфера царит в коллективе     |
| 6.                               | Что Вам не нравится в руководителе                            |
| 7.                               | В какой должности Вы бы хотели работать                       |
| 8.                               | Что бы Вы изменили в рабочем процессе магазина                |

С помощью предоставленной анкеты, руководитель может выявить основные негативные моменты, которые влияют на деятельность коллектива, разработать методы по решению и обозначить их на собрании.

Осуществить процесс по внедрению опросников в магазины и сделать обязательным условием сбор анкет ежемесячно. Также, совместно с отделом обучения разработать программу по снятию эмоционального напряжения, которую проводить поквартально.

Процесс мотивации сотрудников сделать пошаговым. У каждого сотрудника в графе премия есть 5% личного вклада. Что бы получить данную надбавку сотрудник, должен отработать без нареканий со стороны покупателей и руководства. В эти 5% входят личные продажи. Директор магазина дополнительно избирает способы поощрения сотрудников в виде свободных минут, или иной подарок. Данный способ носит хаотичный характер, что значительно влияет на мотивацию сотрудников, и к тому же не каждый ест шоколад.

Необходимо внедрить процесс выявления потребностей сотрудников и поощрять сотрудников желаемым, а не навязанным.

Пример анкеты приведен ниже в таблице 3.4

Таблица 3.4 – Анкета для сотрудников

| <b>Перечень вопросов для сотрудников</b>                      |
|---------------------------------------------------------------|
| Что бы Вы хотели получить на день рождения                    |
| а) торт б) наличные деньги в) подарочную карту г) ваш вариант |
| Какое из этих мест Вы бы посетили                             |
| а) театр б) хоккей в) кинотеатр г) ваш вариант                |
| Что Вам больше всего нравится                                 |
| а) мороженое б) пирожное в) шоколад г) ваш вариант            |
| Какой отдых Вы любите                                         |
| а) лыжи б) бассейн в) конная прогулка г) ваш вариант          |

Таким образом, можно выявить истинные потребности сотрудников. И поощрять их тем, что они выбрали. С помощью данного способа выявления потребностей можно значительно повлиять на процесс мотивации своих сотрудников, что значительно может увеличить эффективность выполняемой задачи.

Далее разработать программу пошаговой мотивации, где установить главный приз и условия получения данного приза. Разбить на этапы (поквартирно).

Пошагово, это значит начинать малым, а заканчивать большим, основываясь на потребностях.

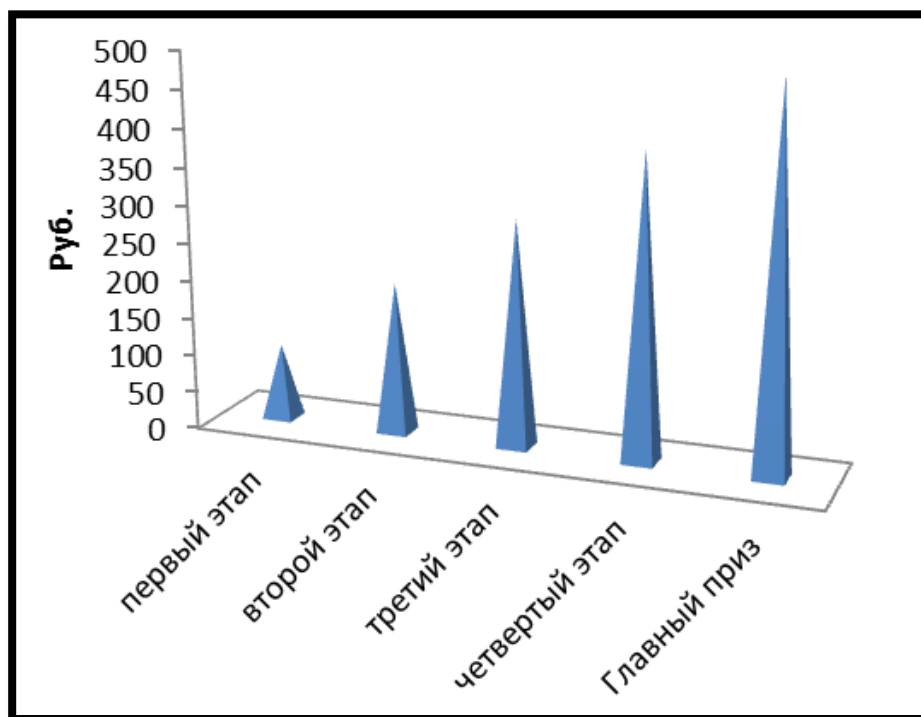


Диаграмма 3.2 – Этапы проведения конкурса

Данный способ учитывает потребности персонала и мотивирует на достижение определенного результата. Руководитель, с каждым разом увеличивает порог поставленной задачи пропорционально предоставленному вознаграждению. С помощью данного способа можно значительно повлиять на Т/О магазина и удовлетворенность персонала.

### 3.4 Контроль и регулирование

- Отсутствие контроля над деятельностью персонала (поставленные задачи не проверяются, нет рубежей контроля);

Контроль, как функция в управлении отсутствует во многих магазинах. Руководитель, поставив задачу своему сотруднику, не контролирует его и это

часто приводит к изменению результата на конечной стадии рабочего процесса. Внесение изменений становится невозможным. И в итоге, это значительно скажется на показателях деятельности магазина.

Функция регулирования определит возможности руководителя и поможет, на ранней стадии, выявить отклонения и задать им новый курс. Для усиления процесса контроля и его обязательного применения, необходимо внедрить лист осмотра проделанной работы.

Закрепление листа осуществить на рабочем месте конкретного сотрудника таблица 3.5

Таблица 3.5 – отметка о выполнении задания

| ФИО<br>сотрудника | ФИО<br>менеджера | Выполнено |     | Примечание | Время |
|-------------------|------------------|-----------|-----|------------|-------|
|                   |                  | Да        | Нет |            |       |
|                   |                  |           |     |            | 12:00 |
|                   |                  |           |     |            | 14:00 |
|                   |                  |           |     |            | 16:00 |
|                   |                  |           |     |            | 18:00 |
|                   |                  |           |     |            | 20:00 |

С помощью листа осмотра таблица 3.5 руководитель будет знать, в каком состоянии и на каком этапе находится выполняемый процесс. Это позволит своевременно внести поправки в случае отклонения от нормы.

Для внедрения объединенных методов управления необходимо провести обучение сотрудников в должности УО и ЗУО и осуществить срез знаний по проведенному обучению. После обучения создать рабочую группу, целью которой будет являться определение внедрения полученных знаний на практике.

Все рассмотренные выше проблемы, необходимо решать, используя комплекс мер, методов и способов, описанных в научной работе, это позволит увеличить товарооборот, повысить культуру обслуживания и обеспечить ком-

фортные условия работы для персонала. Что естественным образом скажется на эффективности управляемого объекта.

## РАЗДЕЛ «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

| Группа | ФИО                            |
|--------|--------------------------------|
| 3-3А11 | Мамонтову Александру Игоревичу |

|                            |                       |                                  |                                |
|----------------------------|-----------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| <b>Институт</b>            | электронного обучения | <b>Кафедра</b>                   | <i>менеджмента</i>             |
| <b>Уровень образования</b> | <i>Бакалавриат</i>    | <b>Направление/специальность</b> | <i>38.03.02<br/>Менеджмент</i> |

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

#### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Принципы - проявляй уважение, как к покупателю, так и к коллегам.</li> <li>- Основными документами по охране труда в торговле являются: 1. ПОТ Р М 014-2000 «Межотраслевые правила по охране труда в розничной торговле» 2. Межотраслевые типовые инструкции по охране труда для работников розничной торговли 3. Типовые отраслевые нормы выдачи СИЗ (Постановление Министерства труда и социального развития № 68 от 29.12.1997 г.) 4. Санитарно-эпидемиологические правила СП 2.3.6.1066-01 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям торговли и обороту в них продовольственного сырья и пищевых продуктов».</li> <li>- Обучение за счет компании (проживание и питание) внутренним сотрудникам выплачивается стипендия.</li> <li>- Соц. Гарантии на основе "Трудового кодекса Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015)</li> </ul> |
| <p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Акция «Поможем детям вместе» проходящая совместно с покупателями. Итоги акции более 17 000 ребятишек получили школьные принадлежности на общую сумму более 3 000 000 рублей.</li> <li>- В преддверии празднования 70-й годовщины Победы советского народа в Великой Отечественной войне компания «Мария-Ра» оказала финансовую помощь в организации и проведении столь значимого мероприятия для нашей страны.</li> <li>Для поздравления ветеранов Администрациям 46 населенных пунктов Сибири было перечислено более 1 050 000 рублей.</li> <li>- Благоустройство прилегающей территории магазина или ТЦ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p><b>Перечень графического материала:</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                      |  |
|------------------------------------------------------|--|
| Дата выдачи задания для раздела по линейному графику |  |
|------------------------------------------------------|--|

Задание выдал консультант:

| Должность | ФИО                                | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|-----------|------------------------------------|---------------------------|---------|------|
| Доцент    | Черепанова Наталья<br>Владимировна | к.ф.н.                    |         |      |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО                         | Подпись | Дата |
|--------|-----------------------------|---------|------|
| З-3А11 | Мамонтов Александр Игоревич |         |      |

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

Корпоративная социальная ответственность – это:

- комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
- нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;
- добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества. Иными словами социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

Анализ эффективности программ КСО розничной сети компании «Мария-Ра»

Определение стейкхолдеров организации.

Таблица 4.1 – Стейкхолдеры организации

| <b>Прямые стейкхолдеры</b> | <b>Косвенные стейкхолдеры</b> |
|----------------------------|-------------------------------|
| Сотрудники компании        | Общественность                |
| Потребители                | Государство                   |

Прямые стейкхолдеры:

К прямым стейкхолдерам относятся сотрудники компании и потребители. Количество сотрудников компании свыше 16000 чел. и эти люди основное звено, без которого существование компании было бы под вопросом. Количество потребителей свыше 840 000 чел. и каждый из них может значительно повлиять на финансовую, деловую деятельность компании.

Косвенные стейкхолдеры:

К косвенным стейкхолдерам относятся общественность, государство и поставщики. Если определить количество общественности, то можно предста-

вить примерные данные и обратиться к географическому расположению компании. Кемеровская область, Томская область, Алтайский край, Республика Алтай, Новосибирская область. В среднем в регионах проживает 2 млн. чел., кроме Республики Алтай (200 тыс. чел.) т.е. количество 8 млн. чел. выходит весомое звено. Отношение с государственной структурой связано в основном с уплатой налогов.

#### Определение структуры программ КСО

Таблица 4.2. – Структура программ КСО

| Наименование мероприятия             | Стейкхолдеры                       | Сроки реализации мероприятия | Ожидаемый результат от реализации мероприятия                                                                          |
|--------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Турнир по волейболу и футболу.    | Сотрудники компании                | Месяц                        | Сплоченность, создание благоприятной психологической атмосферы, физическая, эмоциональная разрядка.                    |
| 2. Собери ребенка к школе            | Сотрудники компании                | День                         | Создание благоприятной атмосферы для сотрудников и их семей. Лояльность к компании.                                    |
| 3. Лыжня здоровья                    | Общество, потребители, сотрудники. | 3,5 месяцев                  | Создание имиджа и известности компании, связь с общественностью через комплекс спортивных мероприятий. Развитие спорта |
| 4. Строительство торговых комплексов | Общество. Государство              | Ежегодно                     | Дополнительные места под аренду, благоприятное создание предпринимательской среды, сокращение безработицы.             |
| 5. Собери ребенка к школе            | Общество                           | Месяц                        | Помощь мало обеспеченным слоям населения. Создание положительного имиджа компании                                      |
| 6. Акции (СТМ)                       | Потребители                        | Ежемесячно                   | Доступность для каждой категории граждан того или иного товара. Создание имиджа компании.                              |

На основе приведенной таблице 4.2 можно сделать вывод, что компания старается удовлетворить все ожидания стейкхолдеров. Компания «Мария-Ра» позиционирует себя, как компанию с доступными ценами, чему соответствует лозунг «ПМЖЛ» (плати меньше живи лучше). Ожидание потребителей рассчитано на доступные цены, в данном случае используется СТМ («Lindo», «EL GRATO», «Мария», «Хамбо», «Эдем») и постоянные акции (1 по 15 и с 16 по 31 каждого месяца) со значительными скидками. Работа с поставщиками основана на определенных принципах.

#### Критерии при выборе поставщиков [10]:

- Работа на рынке не менее одного года.
- Бесперебойная логистика товаров и документов на всей территории действия магазинов сети
- Безусловное соблюдение требований законодательства к хранению и транспортировке товаров.
- Стабильное качество продукта.
- Обеспечение качественной упаковки и маркировки товара.
- Гарантия возврата и обмена товара при технологическом браке.
- Соблюдение стандартов компании при поставке товара на РЦ

#### Критерии к товару:

- Товар имеет стабильное качество. Качество товара подтверждается всеми необходимыми по российскому законодательству документами.
- Наличие штрих кода на штучной упаковке.
- Наличие штрих кода на групповой упаковке.
- Товар расфасован и упакован производителем/поставщиком.
- Товар имеет стабильный покупательский спрос и присутствует в большинстве торговых точек.
- Товар имеет срок годности более чем в три раза превышающий срок реализации в сети.
- Продажи товара поддерживаются рекламой и промоакциями.

По критериям определенным к поставщикам и их продукции, можно сделать вывод, как высоко ценится надежность, законодательство и качество, а это является залогом успешности в долгосрочной перспективе и явно отражает на высоком уровне программу КСО.

Общественность ждет от организации соблюдения всех норм законодательства и ориентированность на ведения положительного имиджа, что отражает ряд спортивных мероприятий направленных на создание тесной связи с общественностью. Государство, ожидает от компании соблюдения всех норм законодательства, решение социально - значимых аспектов и одним из критериев

является уплата налогов и предоставление дополнительных рабочих мест, а также создание предпринимательской среды. Для сотрудников, основным критерием ожидания является стабильность в З/П и осознание своей пригодности и важности, что и решают основные мероприятия направленные для сотрудников.

#### Определение затрат на программы КСО

Таблица 4.3 – Затраты на мероприятия КСО

| №      | Мероприятие                            | Единица измерения | Цена   | Стоимость реализации на планируемый период |
|--------|----------------------------------------|-------------------|--------|--------------------------------------------|
| 1      | Собери ребенка к школе для сотрудников | тыс. руб.         | 350    | 350                                        |
| 2      | Турнир по волейболу и футболу          | тыс. руб.         | 100    | 100                                        |
| 3      | Лыжня здоровья                         | млн.              | 10     | 10                                         |
| 4      | Собери ребенка к школе для детей сирот | млн.              | 1.5    | 1.5                                        |
| итого: |                                        | млн.              | 11,950 | 11,950                                     |

По итогам проведенного анализа можно сделать вывод и ответить на вопросы:

#### 1) Соответствуют ли программы КСО целям и стратегии организации

Главная цель компании – довольный покупатель, а стратегией является долгосрочное, перспективное развитие. С помощью мероприятия «Лыжня здоровья», акции и СТМ у каждого покупателя появляется возможность выиграть ряд призов, приобрести товары по доступной цене, что отвечает части выражаемой цели, а позиционирование спорта, помогает создать положительный имидж, что значительно скажется в долгосрочной перспективе. Акции, проводимые для сотрудников, помогут создать образ надежного друга. Что так же влияет на долгосрочность в отношении работодатель – сотрудник.

#### 2) Внутренняя или внешняя КСО преобладает

В денежном выражении является очевидным, что преобладает внутренняя КСО.

### 3) Отвечают ли программы КСО интересам стейкхолдеров

Ожидание потребителей рассчитано на доступные цены, в данном случае используется СТМ и постоянные акции (1 по 15 и с 16 по 31) со значительными скидками.

Общественность ждет от организации соблюдения всех норм законодательства и ориентированность на ведение положительного имиджа, что отражает ряд спортивных мероприятий направленных на создание тесной связи с общественностью.

Государство, ожидает от компании соблюдения всех норм законодательства, решение социально – значимых аспектов и одним из критериев является уплата налогов и предоставление дополнительных рабочих мест, а также создание предпринимательской среды.

Для сотрудников, основным критерием ожидания является стабильность в З/П и осознание своей пригодности и важности, что и решают основные мероприятия направленные на сотрудников.

### 4) Какие преимущества получает компания, реализуя программы КСО

Данные преимущества можно отнести к долгосрочной перспективе. Создается тесная взаимосвязь с обществом (настоящим и будущим потребителем). Создается положительный образ, имидж компании, который в значительной мере может повлиять на деятельность компании. Образуется лояльность сотрудников к компании. Создаются более доверительные отношения между компанией и потребителем.

### 5) Адекватны ли затраты на мероприятия КСО их результатам

Адекватность затратам можно выразить по результатам деятельности компании, а мы видим, что они положительные.

Один из основных показателей это: прирост кол-ва покупателей и прирост выручки таблица 4.4

Таблица 3.4 – основные показатели деятельности

| Наименование показателя     | Наименование показателя     |
|-----------------------------|-----------------------------|
| Выручка 2014 – 51 млн. руб. | Выручка 2015 – 66 млн. руб. |

Продолжение таблицы 3.4

|                                         |                                         |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------|
| Кол-во покупателей 2014 – 745 тыс. чел. | Кол-во покупателей 2015 – 822 тыс. чел. |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------|

6) Какие рекомендации могут быть предложены компании для совершенствования практики КСО

А. Поддерживать КСО на данном уровне.

Б. Информировать общественность, используя телевидение

Таким образом, мы видим, что эффективные программы КСО Марии-Ра ориентированы как на стейкхолдеров за пределами организации, так и внутри нее. Это позволяет назвать социальную политику компании правильной по отношению к ее потребностям.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На первоначальном этапе выполнения выпускной квалификационной работы было определено понятие управление и эффективное управление. Было проанализировано мнение и толкование различных источников об эффективности управления

В выпускной квалификационной работе были проанализированы и разобраны функции в управлении, которые были заложены основателями менеджмента. Подробно выявлена и описана каждая функция управления, также представлена объединенная модель функций управления. Было определено и описано, что каждая функция носит исключительно важный и особенный характер и может отрицательным образом сказаться на деятельности организации, если ее не учесть.

В первой главе были описаны методы, с помощью которых можно определить эффективность организации, и сделан вывод о том, что компетенция руководителя в области менеджмента значительным образом влияет на успех организации.

Во второй главе описана характеристика организации, масштабы ее деятельности, организационная структура и действующие рабочие процессы объекта. Также представлен подробный анализ системы управления на объектах и основные показатели деятельности магазинов.

В третьей главе были выявлены и описаны основные проблемы, которые отрицательно влияют на деятельность объекта и разработаны методы по их минимизации и нейтрализации.

Перечень выявленных проблем и предложенные решения:

- Отсутствует среднесрочное и долгосрочное планирование;

Предложен и описан метод, с помощью которого руководитель обязан определять цели по периодам. Также предложено размещение плаката с матрицей SWOT в объектах с целью анализа конкурентных преимуществ.

- Методы постановки задач носят устный характер;

- Отсутствует критерий качества выполняемой работы;

Предложен и описан метод разработки пластиковых карт для письменной постановки задач и показатель качества на оборотной стороне.

- Периодическое отсутствие ценников или несоответствие цены на акционные товары;

Размещение в магазинах Прайс – чекера либо электронных ценников позволит избежать значительных потерь из-за отсутствия ценника и случаев несоответствия цены.

- Низкий показатель среднего чека;

Разработан и описан метод, по которому руководитель обязан выявлять потребности и желания своего персонала и пошагово влиять на мотивацию сотрудников.

- Адаптация сотрудников проходит не на должном уровне;

Определена мотивация сотрудника отвечающего за адаптацию новичка, она носит отрицательный и положительный характер.

- Отсутствует сбор информации об удовлетворенности персонала своей работой, магазином, директором, коллективом;

Разработан и описан опросник, с помощью опросника руководитель определяет атмосферу в коллективе и на ранней стадии минимизирует или нейтрализует нежелательные отклонения.

- Отсутствие контроля над деятельностью персонала;

Разработан и описан метод контроля, который будет носить обязательный характер, что позволит координировать действия в случае отклонений от нормы.

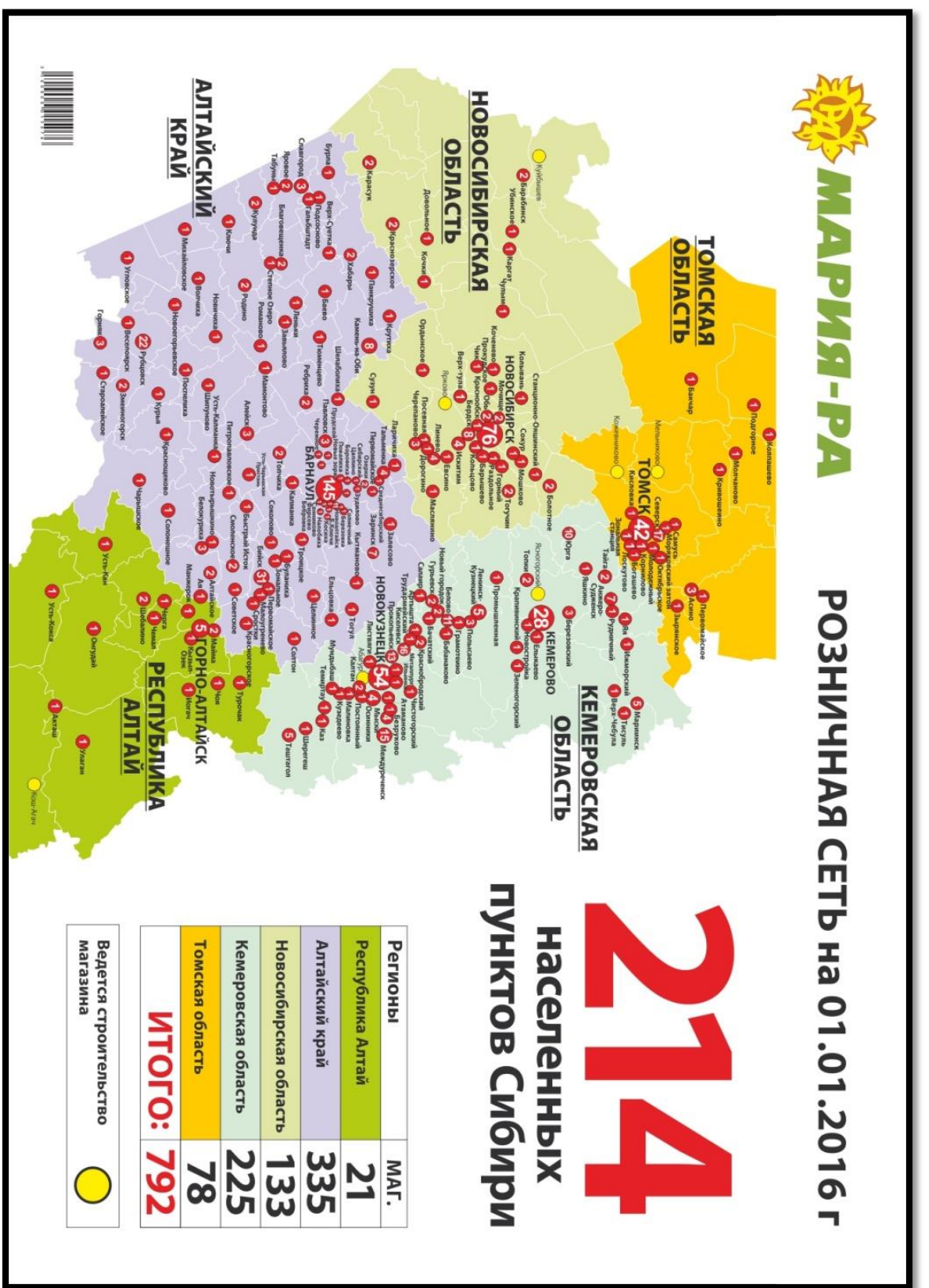
Поставленные цели и задачи в выпускной квалификационной работе выполнены.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Академик. [Электронный ресурс], - Режим доступа: [[http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ\\_dict/12106](http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/12106)], свободный (Дата обращения – 15.04.2016)
2. Административно управленческий портал. [Электронный ресурс], - Режим доступа: [<http://www.aup.ru/books/m31/2.htm>], свободный. (Дата обращения – 15.04.2016)
3. Блинов А.О. Теория менеджмента / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова – М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К», 2014 – 304 с.
4. Бизнес для молодежи. [Электронный ресурс], - Режим доступа: [<http://teenbiz.ru/?p=145>], свободный (Дата обращения – 16.04.2016)
5. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский А.И. Наумов – М.: Магистр: ИНФРА\_М, 2014.—576 с.
6. Википедия. [Электронный ресурс], - Режим доступа: [<https://ru.wikipedia.org/wiki/Управление>], свободный (Дата обращения – 15.04.2016)
7. Википедия. [Электронный ресурс], - Режим доступа: [[https://ru.wikipedia.org/wiki/Функции\\_менеджмента](https://ru.wikipedia.org/wiki/Функции_менеджмента)], свободный (Дата обращения – 15.04.2016)
8. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента / Г.Я. Гольдштейн Учебное пособие: Изд-во ТРТУ, 2003 – 250 с.
9. Ивасенко А.Г. Менеджмент: учебное пособие / А.Г. Ивасенко: - Новосибирский государственный технический университет, 2001 – 97 с.
10. Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник / П.А. Михненко – Московский финансово-промышленный университет Синергия, 2014 – 369 с.
11. Мария-Ра. [Электронный ресурс], - Режим доступа: [<http://www.maria-ra.ru/>], свободный (Дата обращения – 16.04.2016)
12. Новиков Д.А. Методология управления: учебник / Д.А. Новиков – М.: Либроком, 2011. – 128 с.

13. Орлов А.И. Менеджмент, Учебник / А.И. Орлов – М.: Издательство "Измруд", 2003– 298 с.
14. Основы менеджмента. [Электронный ресурс], - Режим доступа: [<http://bmanager.ru/articles/effektivnost-upravleniya.html>], свободный (Дата обращения – 18.04.2016)
15. Переводчик. [Электронный ресурс], - Режим доступа: [[https://translate.google.ru/?hl=ru\\_#ru/en/](https://translate.google.ru/?hl=ru_#ru/en/)], свободный (Дата обращения – 16.04.2016)
16. Россинский Б.В. Административное право / Б.В. Россинский, Ю.Н. Стариков - М.: Норма, 2009 – 905 с.
17. Социология управления. [Электронный ресурс], - Режим доступа: [[http://socyus.ru/navigatsiya/teoriya\\_effektivnosti\\_organizatsii\\_bbassa.html](http://socyus.ru/navigatsiya/teoriya_effektivnosti_organizatsii_bbassa.html)], свободный (Дата обращения – 19.04.2016)
18. Статья в газете. Трауфанова Т.А. Социально – экономические явления и процессы / Т.А. Трауфанова // КиберЛенинка. – 2012 – Выпуск № 12
19. Электронная библиотека. [Электронный ресурс], - Режим доступа: [[http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ\\_dict/12106](http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/12106)], свободный (Дата обращения – 15.04.2016)
20. Элитариум 2.0. [Электронный ресурс]: статья, - Режим доступа: [[http://www.elitarium.ru/j\\_effektivnost-sposoby-opredelenija-pokazateliupravlenie-harakte\\_ristiki-ocenka-rezultat/](http://www.elitarium.ru/j_effektivnost-sposoby-opredelenija-pokazateliupravlenie-harakte_ristiki-ocenka-rezultat/)], свободный (Дата обращения – 15.04.2016)
21. Электронный научный журнал. [Электронный ресурс], - Режим доступа: [<http://www.scienceforum.ru/2015/1025/10917>], свободный (Дата обращения – 16.04.2016)
22. EkonomikPortal. [Электронный ресурс], - Режим доступа: [[http://economicportal.ru/ponyatiya-all/pareto\\_principle.html](http://economicportal.ru/ponyatiya-all/pareto_principle.html)], свободный (Дата обращения – 16.04.2016)
23. Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента: учебник – М.: Издательство – «Дело», 1997 – 704 с.

Приложение А  
(рекомендуемое)  
Расположение сети

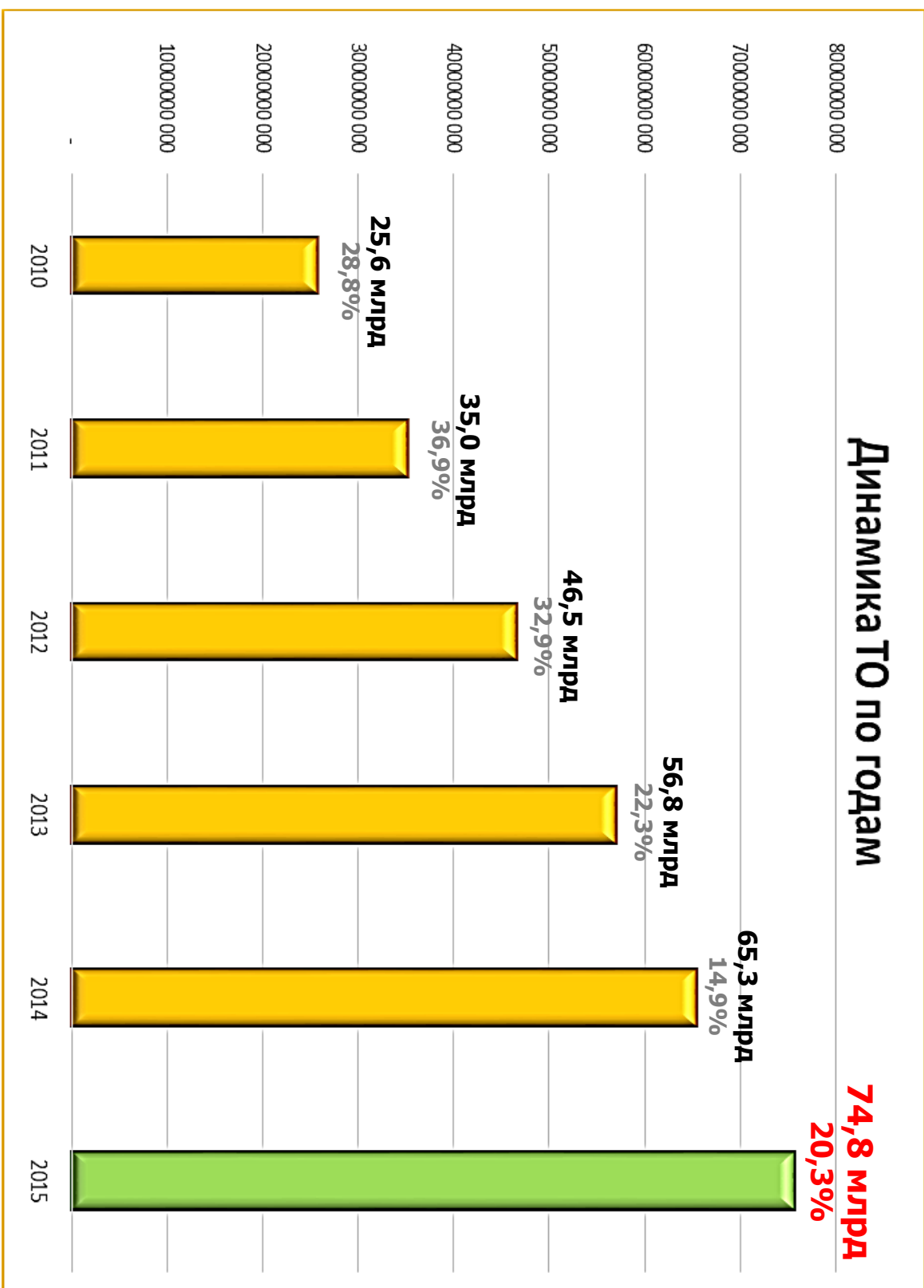


Приложение Б  
(рекомендуемое)

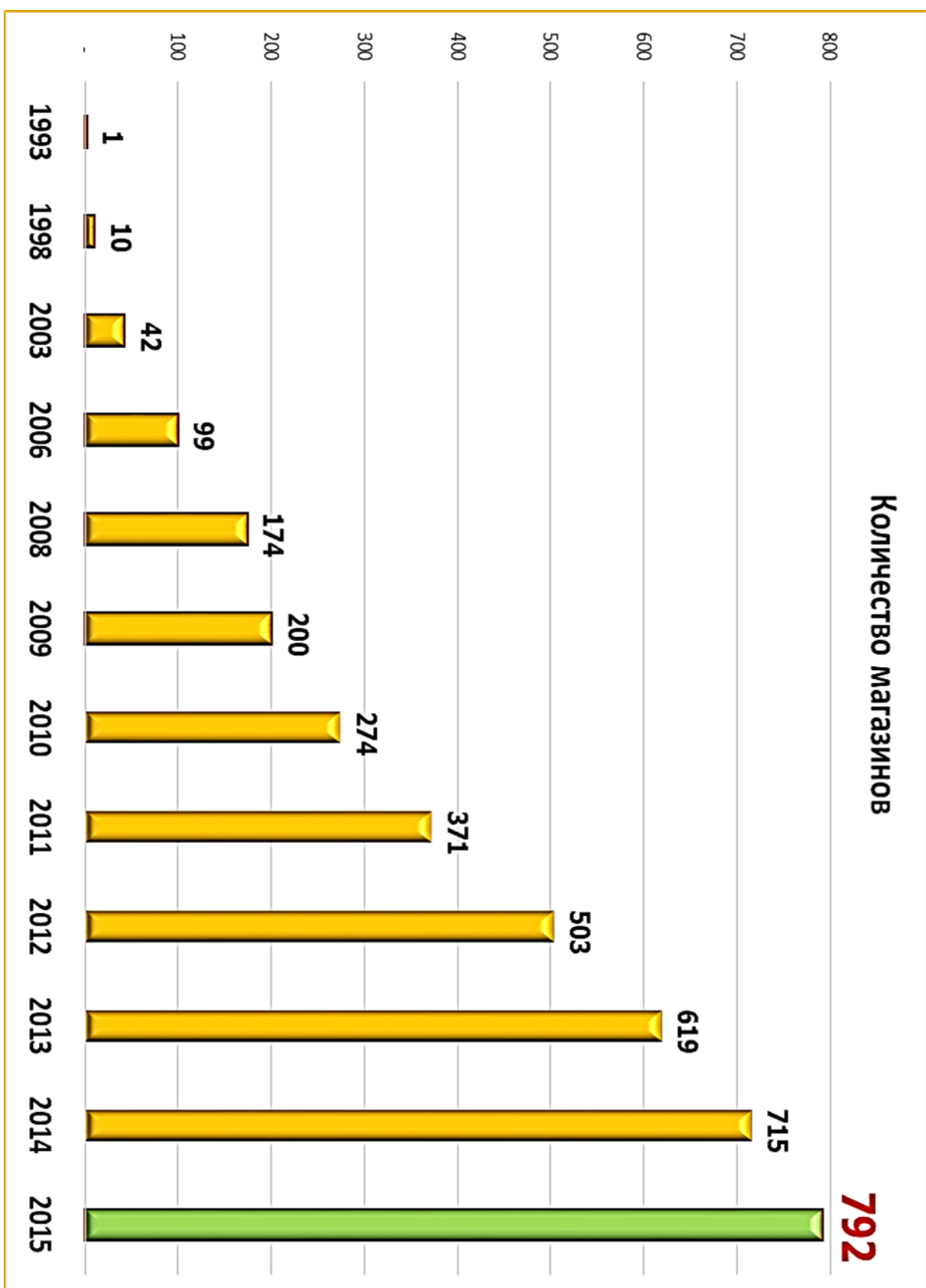
Собственные торговые марки



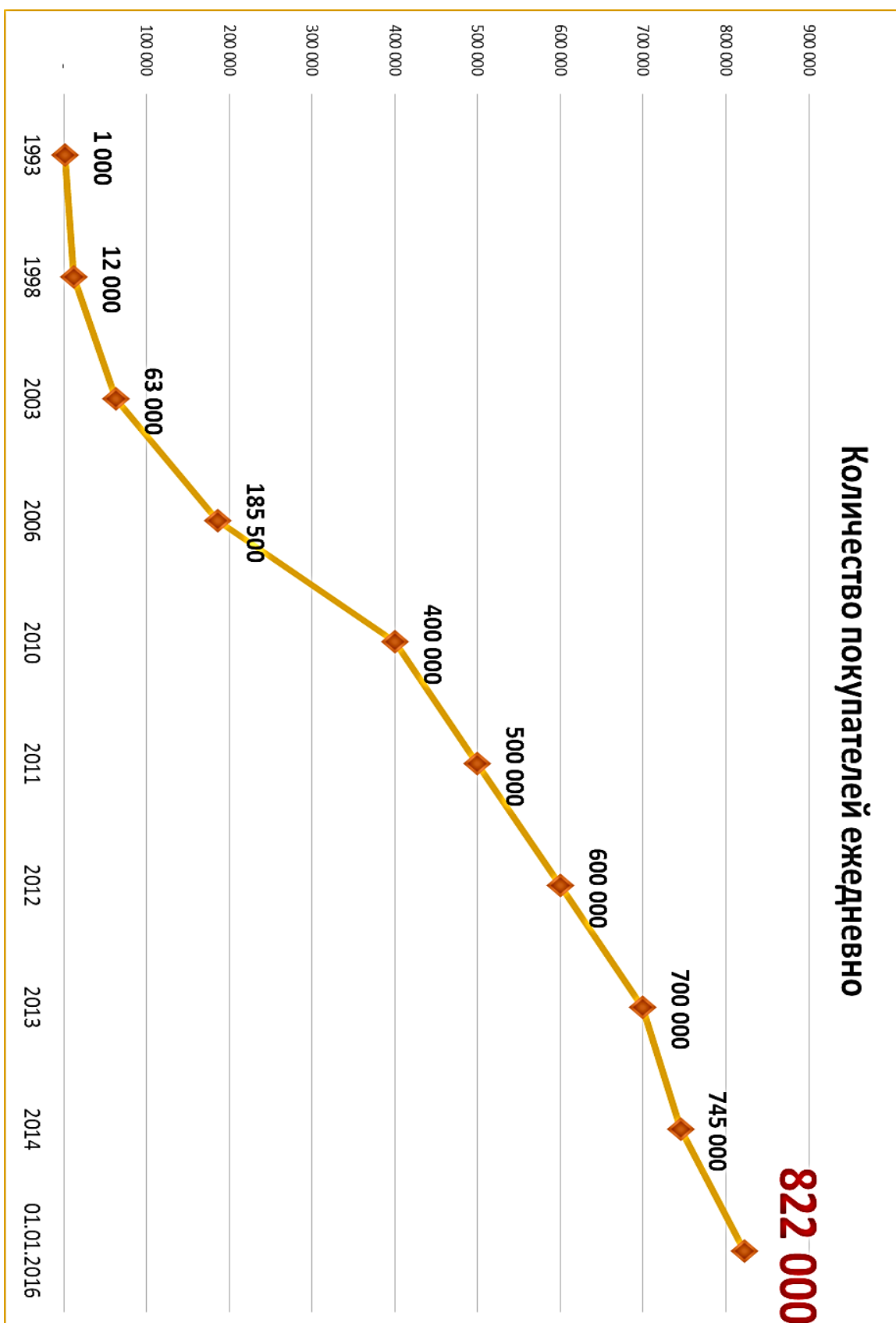
**Приложение В**  
**(рекомендуемое)**  
**Динамика Т/О по годам**



Приложение Г  
(рекомендуемое)  
Количество магазинов



Приложение Д  
(рекомендуемое)  
Количество покупателей



## Приложение Б (рекомендуемое)

### Организационная структура филиала по КО

