БИЗНЕС - ПАРК УНИКУМ

УПРАВЛЕНИЕ В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Научный интернет-журнал

2022 №4

СОДЕРЖАНИЕ

№	Наименование статьи	Автор	стр.
1	Проектирование эффективной системы управления на примере ПИЦЦЕРИИ «ДОДО ПИЦЦА»	Буртов В.Е.	3
2	Проектирование эффективной системы управления на примере зоомагазина	Ивашко Т.С.	20
3	Проектирование эффективной системы управления на примере компании производству еды в фудтраках	Калашников А.В.	35
4	Проектирование эффективной системы управления на примере компании по торговле магазин женской одежды «INDRESS»	Самошкина В.А.	44
5	Проектирование эффективной системы управления на примере компании оказанию услуг подачи напитков	Шаталина К.Е.	60
6	Корпоративная социальная ответственность как инструмент достижения стратегических целей и задач устойчивого развития на примере различных отраслей	Колбасов А.А. и Кемхашвили Т.А.	76

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ПИЦЦЕРИИ «ДОДО ПИЦЦА»

Буртов Владислав Евгеньевич

магистрант программы «Менеджмент предпринимательской деятельности»
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва

DESIGNING AN EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF «DODO PIZZA» PIZZERIA

Burtov Vladislav Yevgenyevich

master's degree program "Management entrepreneurship"
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

Аннотация

В статье рассмотрено построение системы управления организацией общественного питания. Основное внимание уделено описанию цепочки создания ценности, что позволило провести обоснование эффективной системы управления на примере развивающийся пиццерии крупной сети «Додо Пицца». Анализ показал параметры эффективной бизнес-модели и представить организационную структуру основной деятельности. Выявлена основная проблематика и предложены рекомендации по развитию системы управления организацией.

Ключевые слова: цепочка создания ценности, организационная структура управления, трудоемкость действий, процесс создания стоимости.

Abstract

The article deals with the construction of the management system of public catering organization. The main attention is paid to the description of the value chain, which allowed to justify an effective management system on the example of a developing pizzeria large chain "Dodo Pizza". The analysis showed the parameters of an effective business model and presented the organizational structure of the core business. Identified the main problems and proposed recommendations for the

development of the management system of the organization.

Keywords: value chain, organizational management structure, labor intensity of actions, value creation process.

Объект управления

Построение системы управления организацией строится по методологии объектно-субъектного моделирования [1, 2, 3].

Выбранная организация – пиццерия предоставляет следующий ассортимент услуг:

1. Приготовление пиццы, горячих закусок и десертов.
2. Продажа готовой продукции (салаты. напитки, десерты).
3. Доставка продукции.
4. Организация потребления пищи в зале.
5. Возможность приобретения продукции навынос.

На основе данных сайта франшизы Додо Пиццы: https://dodofranchise.ru/ и портала малого и среднего бизнеса [5]составлен финансовый план и бизнес-план для открытия пиццерии. Инвестиции необходимые для вложения в клинику можно подробнее просмотреть на рисунке 1.

Ценность ТУР для клиента – в пиццерии есть ограничения в категории предоставляемых услуг, приготовление только пицц, горячих закусок, салатов и напитков. Ценности организации, следующие:

- Приготовление продукции из ингредиентов высокого качества,
- Высокие стандарты контроля качества
- Удобный и уютный зал со всеми удобствами
- Наличие доставки
- Доставка за 60 минут или пицца бесплатно
- Оперативная служба поддержки
- Расположение в спальном районе

Ниже представлены затраты на строительство пиццерии и ее ввод в эксплуатацию (таблица 1). По финансовой модели, рассчитанной управляющей компанией, рентабельность продаж = 15%.

На рисунке 1 представлена динамика выручки в рублях пиццерии в сравнении с средней выручкой пиццерий сети по всей России.

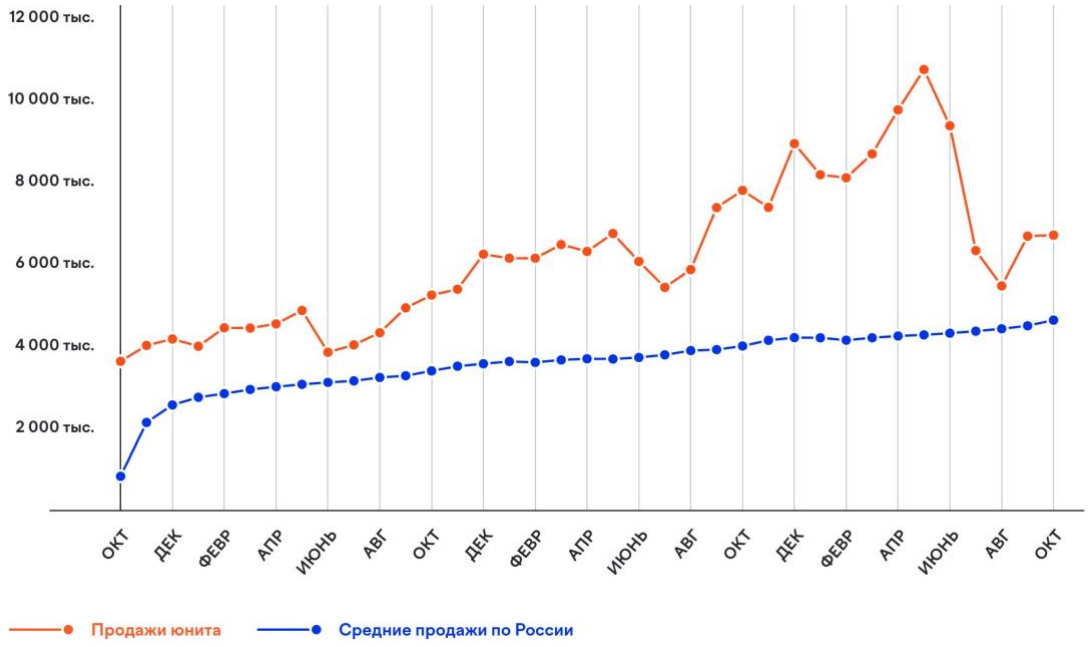

Рисунок 1. Выручка рассматриваемое пиццерии в рублях.
Источник: разработано автором

Цепочка создания ценностей

Далее рассмотрим деятельность предприятия в виде последовательных процессов создания ценности. В пиццерии можно выделить следующие этапы управления организации:

- Получение заказа (приложение / касса / сайт)
- Попадание информации о приготовлении продуктов питания на трекер (специальный монитор)
- Приготовление заказа
- Выкладка не тепловую полку
- Выдача клиенту или осуществление доставки

Таблица 1 - Затраты на строительство пиццерии.

Затраты на строительство пиццерии	
1. Оборудование	**7 282 295,98**
1.1 Печи	*1 329 594,68*
1.2 Кофемашина	*688 379,60*
1.3 Мебель	*803 307,90*
1.4 Холодильное оборудование	*1 195*
1.5. Прочее оборудование	*377,72* 3
1.5.1 Мелкое оборудование	265 636,08
1.5.2 Кухонное оборудование, посуда	*446 775,01*
1.5.3 Телевизоры	*2 004*
1.5.4 Блендер и тестомес	*658,82 348*
1.5.5 Контрольно кассовое оборудование	*398,00 92*
1.5.6 Ноутбуки и планшеты, смартфоны	*064,25 154*
1.5.7 Климат-контроль на кухне и в зале	*500,00 206*
1.5.8 Мелкий инвентарь	*940,00 0,00*
1.6 Доставка оборудования	*12 300,00*
2. Стройматериалы и прочие расходы	*0,00*
2.1 Стройматериалы	**11 313 863,64**
2.2 Строительно-монтажные работы	*4 694 789,64*
2.3 Вентиляция и кондиционирование	*4 209 924,00*
2.4 СКУД и ОПС, система видеонаблюдения	*1 350 970,00*
2.5 Вывоз мусора	*938 661,00*
2.6 Доставка строительных материалов	*56 500,00*
	63 019,00

Источник: разработано автором

Продолжение таблицы 1

3. Вывески	**409 000,00**
4. Административно-хозяйственные	**1 673 188,41**
4.1 Паушальный взнос	420 000,00
4.2 Юридические услуги	138 915,00
4.3 Обмеры и тех план, экспертизы и т.д.	453 749,60
4.4 Командировки, суточные, зарплата (ФОТ+Взносы)	504 735,82
4.5 Другие	155 787,99
4.5.1 Подписки на камеры	0,00
4.5.2 Банковские услуги	3 500,00
4.5.3 Страхование	33 875,00
4.5.4 Регистрация ККТ+ОФД, лицензии	47 100,00
4.5.5 Интернет, связь	16 420,00
4.5.6 Прочие	54 892,99
5. Аренда и коммунальные услуги	**1 908 003,98**
5.1 Постоянная часть арендной платы	1 811 142,80
5.2 Коммунальные услуги	96 861,18
6. Первая закупка	**207 691,96**
6.1 Первая закупка хоз. товаров, канцелярии	166 059,46
6.2 Первая закупка формы	41 632,50
6.3 Гигиеническое обучение и медкнижки персонала	0,00
6.4 Обучение сотрудников	0,00
7. Реклама, маркетинг	**88 174,60**
ИТОГО:	**22 882 218,57**

Источник: разработано автором

Каждый из этапов в этой цепочке состоит из определенных действий, в которых задействованы исполнители и менеджеры.

В цепочке участвуют следущие сотрудники:

- Управляющий •
  Кассир
- Пиццамейкер (сотрудник кухни)
- Универсальный сотрудник
- Курьер

Для каждого из сотрудников в цепочке прописаны определенные действия, которые по должностной инструкции они обязаны выполнять на регулярной основе (таблица 2). При этом управляющий должен проводить постоянный контроль над действиями исполнителей, а также проверять удовлетворённость клиентов, следить за выполнение ключевых показателей эффективности, и параллельно заниматься финансовой стороной бизнеса.

Таблица 2 - Функции сотрудников пиццерии

. Сотрудник (роль)	Функции
Управляющий	1. Контроль исполнения стандартов 2. Постановка планов выполнения показателей 3. Контроль достижения поставленных целей 4. Мотивация команды и обучение 5. Составление расписания 6. Выплата зарплат 7. Расчеты с поставщиками 8. Прочие задачи
Кассир	1. Обработка заказов покупателей из зала 2. Приготовление напитков

Источник: разработано автором

Из таблицы 2 можно наглядно увидеть разницу функций управленца и исполнителей, а также их масштаб и степень ответственности.

Ряд функций необходимы для обеспечения выполнения основных процессов, такие функции считаются обеспечивающими. Например, заготовки ингредиентов, сборка коробок, уборка, организация пространства для хранения ингредиентов и т.д. Без них невозможно обеспечить выполнение главных функций, составляющих основу цепочки создания ценности для клиента.

Для клиента весь процесс выглядит следующим образом:

- Формирование заказа (в зале / через приложение / на сайте / по телефону)
- Подтверждение заказа
- Ожидание заказа
- Получение заказа (в зале или на доставку)

Все вышеперечисленные субъекты участвуют в цепочке создания ценностей.

Главная задача предприятия предоставить клиенту качественные продукты питания с возможностью потребления в зале в чистоте и приятной атмосфере, либо осуществить доставку точно в срок по указанному адресу, при этом необходимо доставить продукт в надлежащем визуальном состоянии и с сохранением приемлемой температуры продукта для высокого уровня вкусовых качеств.

Таким образом, цепочка создания ценностей – это последовательность действий по изготовлению конечного товара, работы, услуги, которую удобно рассмотреть в течении одного производственного цикла.

Расчет трудоемкости

После цепочки создания ценностей рассмотрим трудоемкость, чтобы оцифровать функции каждой роли, количество затрачиваемого времени, а также переведем выполнение каждой функции в денежный эквивалент для составления модели трудозатрат сотрудников предприятия и сделаем выводы, основанные на расчетах.

За базу расчетов берем усредненное значение рабочих часов в год, которое составляет 1970 часов [4].. Ниже представлена таблица 3 с почасовыми оплатами для каждой роли пиццерии.

Таблица 3 - Ставки почасовой оплаты для каждой роли сотрудника пиццерии

Роль	**Оплата труда, руб/час**
Управляющий	600
Кассир	250
Пиццамейкер	280
Универсальный сотрудник	250
Курьер	350

Источник: разработано автором

Также учитываем в расчетах налоговую база, включающую налоговые отчисления на заработную плату сотрудников (таблица 3).

Таблица 3 – Налоговые отчисления на заработную плату сотрудников.

Налоговые отчисления	**Отчисления в %**
Отчисление в ПФР 22%	22%
ФОМС 5,1%	5,1%
ФСС 2,9%	2,9%
ФСС. Страховые взносы 0,2%	0,2%
НДФЛ 13%	13%
Итого без НДФЛ	30,2%

Источник: разработано автором

Далее произведем расчеты для каждой роли сотрудников пиццерии и сделаем основные выводы (таблица 4, таблица 5, таблица 6

Самую значительную доля времени управляющего занимают: мотивация и обучение команды, расчеты с поставщиками и прочие задачи. Высокая доля прочих задач объясняется тем, что управляющий подключается ко всем процессам и активно участвует в них. Именно управляющий принимает ключевые решения, помогающие пиццерии исправно функционировать.

Таблица 4 - Расчет трудоёмкости управляющего.

Роль: управляющий			
Функция	**Трудоемкость в год, час.**	**Оплата труда по ведомости, руб.**	**Всего расходов на оплату труда с учетом налогов, руб.**
Контроль Исполнения стандартов планов	185	111 000	144 522
Постановка выполнения показателей	62	37 200	48 434,4
Контроль достижения поставленных целей	62	37 200	48 434,4
Мотивация команды и обучение	246	147 600	192 175,2
Составление расписания	62	37 200	48 434,4
Выплата зарплат	123	73 800	96 087,6
Расчеты с поставщиками	493	295 800	385 131,6
Прочие задачи	739	443 400	577 306,8
Всего	1 970	1 182 000	1 538 964

Источник: разработано автором

Среди всех ролей ставка управляющего самая высокая из-за требований к компетенции и ответственности решений (таблица 5).

Кассир большую часть времени проводит за обработкой заказов покупателей из зала, отвечает на вопросы покупателей, помогает сделать выбор и пробивает заказы (таблица 6).

Как видно из таблицы, пиццамейкер большую часть времени тратит на раскатку теста и начинение пицц нужными ингредиентами. Также значительную долю занимает функция, связанная с заготовками (таблица 7).

Таблица 5 - Расчет трудоёмкости кассира

.

Роль: кассир			
Функция	**Трудоемкость в год, час.**	**Оплата труда по ведомости, руб.**	**Всего расходов на оплату труда с учетом налогов, руб.**
Обработка заказов покупателей из зала	1 084	271 000	352 842
Приготовление напитков	197	49 250	64 123,5
Выдача заказов в зал и их			
Упаковка при заказе навынос	158	39 500	51 429
Поддержание в достаточном Количестве салфеток, трубочек, сахара и прочих расходников	20	5 000	6 510
Поддержание порядка в зале	99	24 750	32 224,5
Прочие задачи	414	103 500	134 757
Всего	1 970	493 000	641 886

Источник: разработано автором

Таблица 6 - Расчет трудоёмкости пиццамейкера (сотрудника кухни).

Роль: пиццамейкер (сотрудник кухни)			
Функция	**Трудоемкость в год, час.**	**Оплата труда по ведомости, руб.**	**Всего расходов на оплату труда с учетом налогов, руб.**
Организация пространства для хранения ингредиентов	99	27 720	36 091,44
Заготовки (мытье и нарезка)	197	55 160	71 818,32
Нанесение маркировок	20	5 600	7 291,2
Раскатка теста	630	176 400	229 672,8
Начинение продуктов в соответствии с заказом клиента	532	148 960	193 945,92
Тепловая обработка в печи	39	10 920	14 217,84
Упаковка в оберточную бумагу или коробку	20	5 600	7 291,2
Выкладка продуктов на тепловую полку для ожидания передачи клиенту	20	5 600	7 291,2
Подтверждение выполненного заказа	20	5 600	7 291,2
Прочие задачи	394	110 320	143 636,64
Всего	1 970	551 880	718 547,76

Источник: разработано автором

Таблица 7 - Расчет трудоёмкости универсального сотрудника.

Роль: универсальный сотрудник			
Функция	**Трудоемкость в год, час.**	**Оплата труда по ведомости, руб.**	**Всего расходов на оплату труда с учетом налогов, руб.**
Подмена кассира или пиццамейкера (сотрудника кухни)	1 182	295 500	384 741
Сборка коробок	59	14 750	19 204,5
Выполнение уборки производственных помещений	394		
Прочие задачи	335	98 500	128 247
Всего	1 970	83 750	109 042,5
		492 500	641 235

Источник: разработано автором

Подводя итоги раздела, можно сделать несколько выводов: проанализирована трудоемкость всех ролей пиццерии, проведена оценка в часовом и денежном эквиваленте каждой функции. Для каждой роли выделены наиболее труд затратные функции.

Организационная структура

Далее следует этап построения организационной структуры пиццерии, для этого необходимо описать всех сотрудников, которые упомянуты выше в цепочке создания ценностей. В организационной структуре добавляется позиция владельца, которая отражает наличие соответствующего участника – конечного бенефициара. Именно владелец принимает стратегические решения и распоряжается бизнесом.

Далее рассмотрим организационную структуру (рисунок 2).

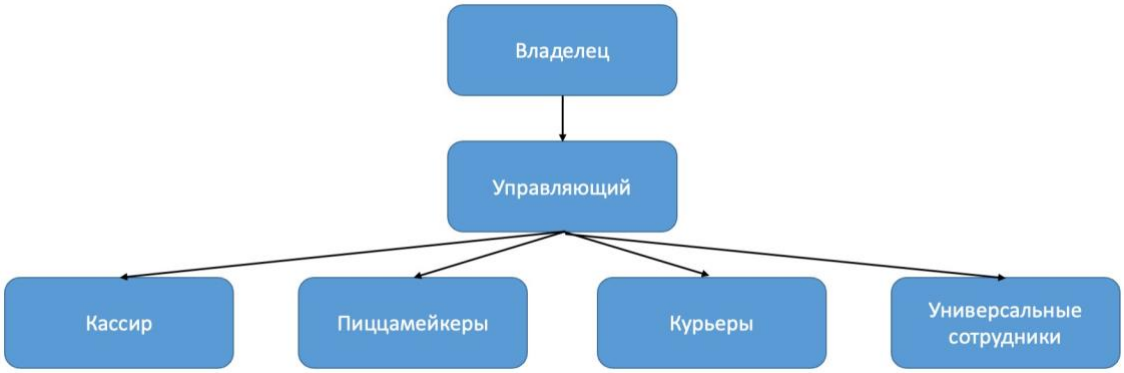

Рисунок 2. Организационная структура пиццерии.

Источник: разработано автором

Как видно на рисунке 2, владелец находится во главе структуры. Владелец занимается стратегическими вопросами, операционное управление передает управляющему. В свою очередь управляющий назначает сотрудников для выполнения ключевых функций, при этом сам их контролирует.

Расчет сметы расходов по этапам процесса создания стоимости

Далее необходимо провести расчеты стоимости по этапам цепочки создания ценностей: используемые ресурсы, переменные расходы. Проведенные расчеты показывают, что на год переменные ресурсы обходятся пиццерии в 26 962 060 руб.

В расчете стоимости цепочки создания ценности видно (таблица 8), что самый дорогой этап – приготовление заказа. На него уходит больше всего ресурсов.

Проблематика в цепочке создания ценности пиццерии

Рассматривая проблемы, важно отметить особенность пиццерии с точки зрения цепочек создания ценности. Приходится дополнительно привлекать универсальных сотрудников, чтобы они могли заменить любого исполнителя.

Таблица 8. Расчет стоимости этапов в цепочке создания ценности.

Расчет сметы расходов по этапам создания ценности в расчете на 1 год (руб.)	
Наименование этапов	**Итого** 352 842
Получение заказа (приложение / касса / сайт)	31 201 974 руб.
Приготовление заказа	21 873 руб.
Выкладка не тепловую полку	2 744 616
Выдача клиенту или осуществление доставки	

Источник: разработано автором

Пиццерии не выгодно нанимать полноценного второго кассира, так как нет необходимости в его полной занятости. Такая же ситуация с сотрудниками кухни. Специфика заключается в пиковых часах нагрузки на пиццерию.

К примеру, в утренние часы может справляться один пиццамейкер, но в пятницу вечером и в выходные приходит большой поток заказов, поэтому на кухне должны находиться трое пиццамейкеров.

Таким образом, можно было бы сократить универсальных сотрудинков с двух до одного человека, но это несет дополнительные риски, так как текущие сотрудники могут не справиться с нагрузкой в моменте, а также текучесть кадров очень высокая в предприятиях общественного питания и может случиться ситуация, при которой некому будет выходить на смену. Все это говорит о том, что проблема все-таки есть в эффективности универсальных сотрудников, но отказаться от них слишком рискованно для бизнеса.

Также очень важно отметить управляющего, у которого большое количество времени уходит на прочие задачи. Проблема заключается в том, что управляющий несет ответственность за операционную часть всего бизнеса и ему необходимо сталкиваться с огромным количеством совершенно разнообразных функций, часть из которых постоянно может меняться,

поэтому важно понимать такую специфику.

Можно сделать вывод, что при текущей цепочки создания ценностей хоть к предприятию и есть вопросы по составляющей цепочки, но они связаны с особенностью конкретного бизнеса и их необходимо учитывать. При этом важно обратить внимание на то, что предприятие прибыльно и бесперебойно функционирует.

Выводы

В исследовании были рассмотрены основные характеристики объекта анализа исследования– пиццерии и разобраны все темы, заявленные в целях исследования.

Реализованы следующие задачи:

- Построен процесс создания ценности товара, работы, услуги и рассчитаны параметры;
- Представлен объект управления в виде последовательных процессов создания ценности и указаны этапы цепочки, действия каждой роли: исполнителей и менеджеров.
- Рассчитана трудоемкость деятельности исполнителей,

менеджеров и их численность, а также представлены в денежном и временном эквиваленте.

- Рассмотрена организационная структура управления и представлена схематически с описанием ролей;
- Рассчитаны все основные параметры процесса создания стоимости товара, работы, услуги;
- Определенна проблематика цепочки создания ценностей и ей дана оценка.

Также, в исследовании детально проанализированы особенности ключевых этапов создания ценностей, рассмотрены причины связанные с особенностями потребления и как следствие, влияющими на модель процессов и конечную цепочку создания ценностей, т. е. на каждого исполнителя и управляющего, отвечающего за всю операционную деятельность.

Список литературы

1. Бармашов К.С., Ляндау Ю.В. Эффективные бизнес-модели предпринимательства: научное издание /— М.: КНОРУС, 2021. — 130 с.

2. Масленников В., Ляндау Ю., Калинина И. Менеджмент: учебник / Бакалавриат и магистратура. М. : КНОРУС, 2019. — 422 с.

3. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Построение системы управления организациями сферы услуг // Экономика и предприниматель ство. 2017. No 3—2.

4. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.

5. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.

6. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.

7. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Международная научно- практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет организационно - управленческих инноваций»: сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.

8. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально- экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.

9. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет- журнал,

2017. № 4. С. 30.

10. Кемхашвили Т.А., «Владелец фирмы и контроллинг», Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2016-31.12.2016), 2016, С.24.

11. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Актуальные вопросы экономических наук, 2016, №53. С.7. – 11.

Электронные ресурсы:

12. Производственный календарь на 2022 год -КонсультантПлюс. [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.consultant.ru/law/ref/calendar/proizvodstvennye/2022/. Дата обращения: 01.11.2022

13. Портал Бизнес - Навигатор. [Электронный ресурс] – режим доступа: https://smbn.ru/msp.htm. Дата обращения: 01.11.2022.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ЗООМАГАЗИНА

Ивашко Татьяна Станиславовна

магистрант программы «Менеджмент предпринимательской деятельности»
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва

DESIGNING AN EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF A PET STORE

Ivashko Tatiana Stanislavovna

master's degree program "Management entrepreneurship"
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

Аннотация

В статье рассмотрено применение объектно-субъектного подхода к управлению организацией розничной торговли на примере зоомагазина. Изложена бизнес-модель и предложен расчет параметров эффективной системы ведения бизнеса. Подробно представлены объект управления в виде последовательных этапов процессов создания ценности, показаны действия исполнителей и менеджеров, а также рассчитана их трудоемкость и численность, рассчитаны параметры процесса создания стоимости товара, работы, услуги определены направления трансформации процесса создания ценности.

Ключевые слова: цепочка создания ценности, организационная структура управления, трудоемкость действий, процесс создания стоимости.

Abstract

The article considers the application of object-subject approach to the management of retail organization on the example of a pet store. Outlined the business model and proposed calculation of the parameters of an effective system of business. The object of management in the form of consecutive stages of value creation processes is presented in detail, actions of executors and managers are shown, and their labor intensity and number are calculated, parameters of the value creation

process of goods, works, services are calculated, directions of transformation of the value creation process are determined.

Keywords: value chain, organizational management structure, labor intensity of actions, value creation process.

Объект управления

Построение системы управления организацией строится по методологии объектно-субъектного моделирования [1, 2, 3].

Выбранная для исследования сфера розничной деятельности – зоомагазин является актуальной, поскольку статус домашних животных в повседневной жизни людей постепенно повышался, что привело к быстрому росту всей индустрии домашних животных. Одновременно с быстрым ростом рынок товаров для домашних животных также сталкивается с различными трудностями и вызовами со стороны внутреннего и внешнего рынков.

Рынок товаров для домашних животных может привлечь различные передовые технологии из страны и из-за рубежа, чтобы привнести жизненную силу и жизнеспособность на внутренний рынок домашних животных. В то же время российский рынок товаров для домашних животных также сталкивается со многими трудностями и проблемами со стороны всех слоев общества.

Зоомагазин представляет собой организацию, которая специализируется на продаже товаров для домашних животных и средствах ухода за ними, а также продаже домашних животных.

вероятность успеха и избежать ненужных потерь, вызванных вышеуказанными рисками.

Необходимо определить инвестиции для вложения в зоомагазин, а также основные показатели экономической целесообразности проекта. Следует отразить график доходов в ближайшие 5 лет на рисунке 1.

Из приведенных данных можно сделать вывод, что на второй год реализации проекта прибыль увеличиться на 4 283 тысяч рублей в абсолютном выражении и 332% в относительном выражении. В свою очередь

рентабельность продаж увеличится на 7,92 п.п. в абсолютном выражении и 44% в относительном выражении.

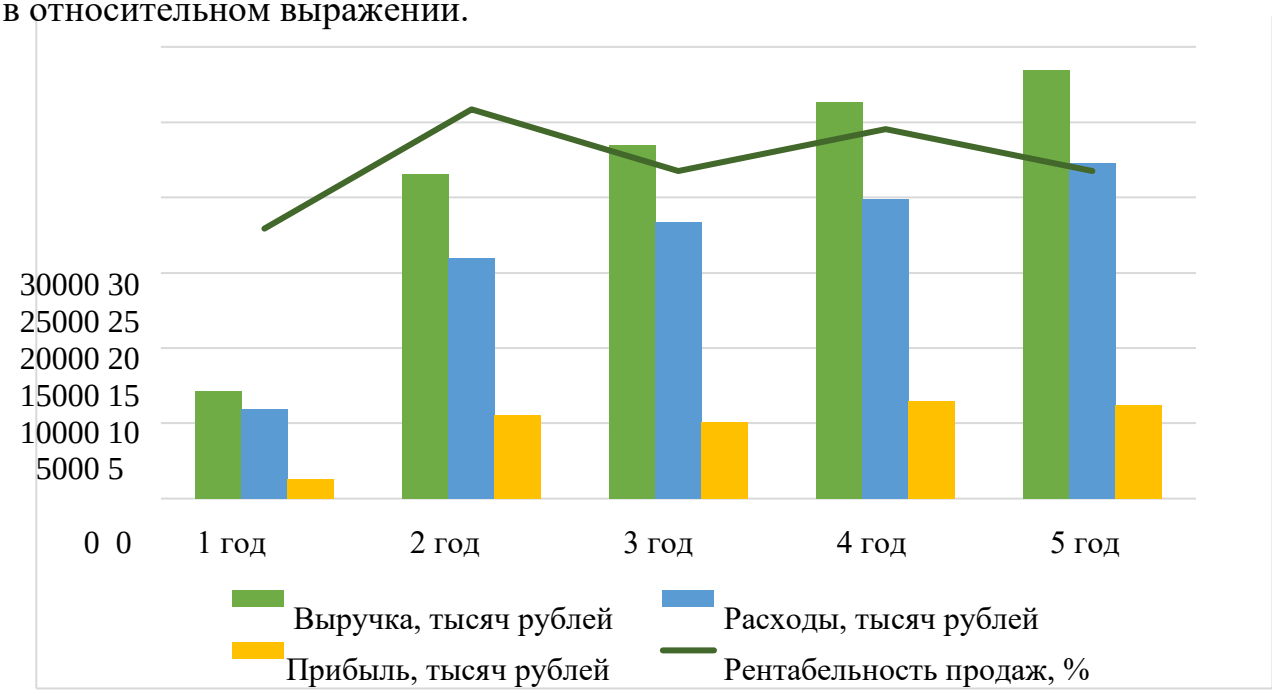

Рисунок 1. График доходов на будущие 5 лет

Источник: разработка автора

На третий год прибыль сократится на 8%, но уже к 5 году рост составит 1 348 тысяч рублей или 22%. В свою очередь рентабельность продаж достигнет 21% в 5 году реализации проекта, опустившись по сравнению с 4 годом на 2,79 п.п.

Цепочка создания ценностей

В рамках следующего этапа исследования необходимо представить объект управления в виде последовательных процессов создания ценности. В случае зоомагазина были определены следующие этапы управления организации:

- выявление потребности / получение заказа;

- предоставление товаров для животных / консультирование по поводу услуг для животных / предоставление сведений о животном, которое собираются купить;

- продажа товаров / предоставление услуг / продажа животного;

- послепродажное обслуживание, предполагающее гарантийную поддержку на отдельные виды товаров.

Каждый из представленных в цепочке этапов представляет собой набор действий, которым необходимы исполнитель и управленец – менеджер. В цепочке создания стоимости присутствуют такие сотрудники, как:

- директор;
- администратор;
- консультанты.

Для каждого из сотрудников прописаны определенные действия, которые по должностной инструкции они обязаны выполнять ежедневно, еженедельно и тому подобное. Директор обязан проводить постоянный контроль над действиями исполнителей, а также проверять удовлетворенность клиентов и параллельно заниматься финансово-хозяйственной деятельностью зоомагазина.

В рамках исследования выбрана выталкивающая цепочка создания стоимости, в рамках которой осуществляется первоначальное создание товаров, работ и услуг, а далее клиент из представленного ассортимента товаров и услуг делает заказ.

Не менее важно, что организация реализует те товары и предоставляет те услуги, которые ориентированы на работу с клиентами. Закупка, складирование и размещение товаров, а также формирование услуги происходят до взаимодействия с клиентами. На рисунке 2 представлена цепочка создания ценностей.

Следует отметить, что технологическая цепочка зоомагазина состоит из следующих этапов:

- выгрузка товаров;
- приемка товаров и распределение в зависимости от готовности к продаже;
- выкладка товаров для отпуска покупателям; - расчет;

- дополнительные услуги и сервис.

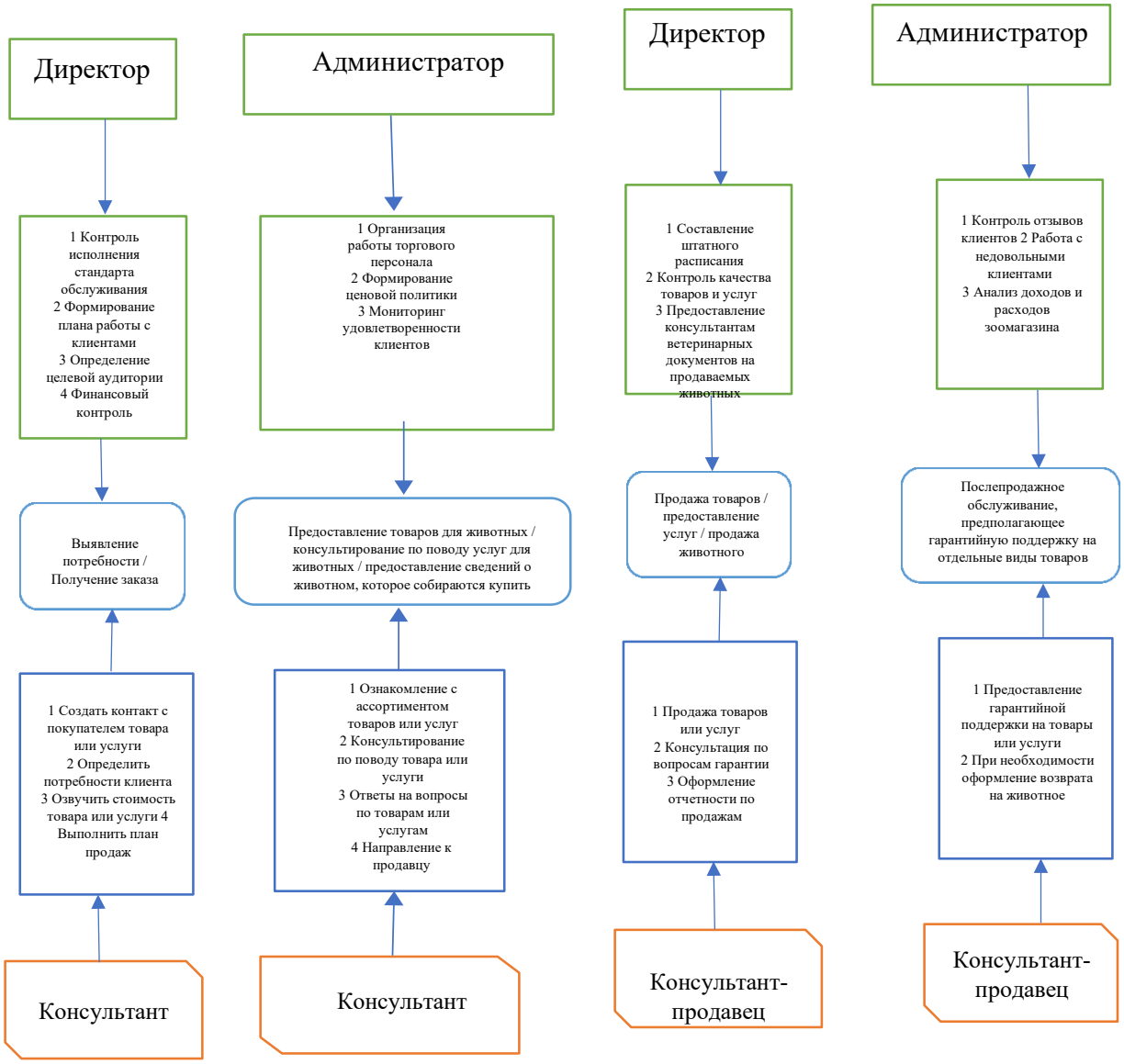

Рисунок 2. Организационная структура зоомагазина

Источник: разработка автора

Расчет трудоемкости

После составления цепочки, следующий этап исследования – расчет трудоемкости работников. Расчет трудоемкости директора по бизнес-процессу «Выявление потребности / Получение заказа» представлен в

таблице 1.

Таблица 1 - Расчет трудоемкости директора

Функция	Продолжительность (в часах)	Периодичность (год)	Трудоемкость в год (в часах)
1 Контроль исполнения стандарта обслуживания	20/60	121,7	40,6
2 Формирование плана работы с клиентами	30/60	182,5	91,3
3 Определение целевой аудитории	35/60	212,9	124,2
4 Финансовый контроль	45/60	273,8	205,4
Итого			461,5
Ставка директора			0,23

Источник: разработано автором

Контроль исполнения стандарта обслуживания занимает 30 минут в день и повторяется 1 раз в течении дня. Периодичность рассчитывается путем умножения продолжительности на 365 дней. Для определения трудоемкость продолжительность умножается на периодичность. Для определения ставки директора трудоемкость делится на стандартное количество часов, которое должен отработать сотрудник (1970 часов в год).

Далее необходимо рассчитать трудоемкость исполнителя по бизнес-процессу / Выявление потребности / Получение заказа» в роли консультанта (таблица 2).

Следует отметить, что на установление контакта с клиентом у консультанта должно уходить не более 10 минут, отсюда периодичность в год составляет 182,5 (0,5 * 365 дней).

Таблица 2 - Расчет трудоемкости консультанта

Функция	Продолжительность (в часах)	Периодичность (год)	Трудоемкость в год (в часах)
1 Создать контакт с покупателем товара или услуги	30/60	182,5	91,3
2 Определить потребности клиента	25/60	152,1	63,4
3 Озвучить стоимость товара или услуги	35/60	212,9	124,2
4 Выполнить план продаж	20/60	121,7	40,6
Итого			319,5
Ставка консультанта			0,16

Источник: разработано автором

Немаловажное значение имеет и то, что на определение потребности клиента и озвучивание стоимости товара или услуги также приходится по 25 минут, а периодичность составляет 152,1 (0,416 * 365 дней). В свою очередь на выполнение плана продаж приходится около 35 минут. Тогда периодичность находится аналогично путем умножения 0,58 на 365 дней. Далее трудоемкость рассчитывается умножением 0,58 часов и 212,9 часов. Ставка консультанта составляет 0,16

Аналогично важно рассчитать трудоемкость консультанта на этапе «Предоставление товаров для животных / консультирование по поводу услуг для животных / предоставление сведений о животном, которое собираются купить» (таблица 3).

Далее рассчитывается трудоемкость администратора по бизнес-процессу «Предоставление товаров для животных / консультирование по поводу услуг для животных / предоставление сведений о животном, которое собираются купить» (таблица 4).

Таблица 3 - Расчет трудоемкости консультанта

Функция	Продолжительность (в часах)	Периодичность (год)	Трудоемкость в год (в часах)
1 Ознакомление с ассортиментом товаров или услуг	35/60	212,9	124,2
2 Консультирование по поводу товара или услуги	45/60	273,8	205,4
3 Ответы на вопросы по товарам или услугам	30/60	182,5	91,3
4 Направление к продавцу	25/60	152,1	63,4
Итого			484,3
Ставка консультанта			0,25

Источник: разработано автором

.

Таблица 4 - Расчет трудоемкости администратора

Функция	Продолжительность (в часах)	Периодичность (год)	Трудоемкость в год (в часах)
1 Организация работы торгового персонала	15/60	91,3	22,8
2 Формирование ценовой политики	25/60	152,1	63,4
3 Мониторинг удовлетворенности клиентов	20/60	121,7	40,6
Итого			126,8
Ставка администратора			0,06

Источник: разработано автором

Важно определить трудоемкость директора на этапе «Продажа товаров/ предоставление услуг / продажа животного» (таблица 5).

Таблица 5 - Расчет трудоемкости директора

Функция	Продолжительность (в часах)	Периодичность (год)	Трудоемкость в год (в часах)
1 Составление штатного расписания	15/60	91,3	22,8
2 Контроль качества товаров и услуг	25/60	152,1	63,4
3 Предоставление консультантам ветеринарных документов на продаваемых животных	5/60	30,4	2,5
Итого			88,7
Ставка директора			0,05

Источник: разработано автором

Важно определить трудоемкость консультанта-продавца на этапе «Продажа товаров / предоставление услуг / продажа животного» (таблица 6).

Таблица 6 - Расчет трудоемкости консультанта-продавца

Функция	Продолжительность (в часах)	Периодичность (год)	Трудоемкость в год (в часах)
1 Продажа товаров или услуг	25/60	212,9	124,2
2 Консультация по вопросам гарантии	35/60	212,9	124,2
3 Оформление отчетности по продажам	35/60	304,2	253,5
Итого			501,9
Ставка консультанта-продавца			0,25

Источник: разработано автором

Важно определить трудоемкость администратора на этапе «Послепродажное обслуживание, предполагающее гарантийную поддержку на отдельные виды товаров».

Проанализировав все вышеописанные расчеты трудоемкости сотрудников, можно сделать следующий вывод: для зоомагазина, работающего ежедневно, необходим 1 директор, так как сумма ставок директора = 0,28, 2 консультанта, так как сумма ставок консультанта 0,41, два консультанта-продавца, так как сумма ставок консультанта-продавца 0,46, два администратора, так как сумма ставок администратора 0,14.

Необходимость двух консультантов, двух консультантов-продавцов и двух администраторов в том, что в зоомагазине осуществляется посменная работа.

Организационная структура

Так как организация небольшая, наблюдается полная централизация задач и линейная организационная структура. Линейная структура реализует принцип единоначалия и централизма, предусматривает выполнение одним руководителем всех функций управления, подчинение ему на основе единоначалия всех подчиненных подразделений. Это одна из самых простых организационных структур управления.

В линейных структурах четко проявляется иерархия: во главе каждого структурного подразделения стоит руководитель, который наделен всеми полномочиями, осуществляет единоличное управление подчиненными ему сотрудниками и концентрирует все функции управления в своих руках. Каждый сотрудник зоомагазина и каждое звено имеют одного лидера, через которого все команды управления проходят одновременно по одному и тому же каналу.

В этом случае звенья управления отвечают за результаты всех действий управляемых объектов. Речь идет об объективном распределении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

Поскольку решения в линейной структуре управления передаются по цепочке, а менеджер более низкого уровня подчиняется менеджеру более высокого уровня, формируется своего рода иерархия руководителей зоомагазина в лице директора и администраторов.

В этом случае применяется принцип единоначалия, суть которого заключается в том, что подчиненные выполняют приказы только одного руководителя, а именно генерального директора. В линейной структуре управления у каждого подчиненного есть свой начальник, и у каждого начальника есть несколько подчиненных. Такая структура действует в небольших организациях, а в крупных - на самом низком уровне управления (секция, команда и т. д.).

Расчет сметы расходов по этапам процесса создания стоимости

Необходимо осуществить расчеты стоимости по этапам цепочки создания ценностей. Переменные расходы обходятся зоомагазину в 6 834,18 тысяч рублей в год. Итого постоянные расходы обходятся зоомагазину в 3 717,12 тысяч рублей.

Далее важно представить расчет стоимости этапов в цепочке создания ценности (таблица 7).

Таблица 7 - Расчет стоимости этапов в цепочке создания ценности для 5 клиентов

Наименование этапа	Расчеты	Итого, тысяч рублей
Выявление потребности / получение заказа	130 000 + 55 000 + 25 000 + 99 760 + 64,5 (32,25*2) + 39,68 (19,84 * 2)	309,864
Предоставление товаров для животных / консультирование по поводу услуг для животных / предоставление сведений о животном, которое собираются купить	90 000 + 68 000	158
Продажа товаров / предоставление услуг / продажа животного	55 000 + 74 000 + 2 150 + 2 500 + 1 500 + 1550	136,7
Послепродажное обслуживание, предполагающее гарантийную поддержку на отдельные виды товаров	74 000 + 90 000	164

Источник: разработано автором

Таким образом, в рамках исследования определены основные расходы по этапам создания цепочки ценности.

Планирование изменений в проектировании системы управления

Проблема: Владелец бизнеса хочет расширить ассортимент реализуемых товаров и открыть на базе зоомагазина ветаптеку, под которую выделить 50 кв. м площади торгового зала.

Управленческое решение: открыть новое направление на базе зоомагазина.

Управленческие мероприятия: оформить ветаптеку на территории торгового зала, предварительно выделив 50 кв. м. Получить лицензию на продажу ветеринарных препаратов, подобрать персонал (дипломированного специалиста ввиду продажи фармацевтических препаратов), найти поставщиков и реализовать комплекс маркетинга по продвижению новых видов товаров.

Расчет трудоемкости: В связи с открытием нового направления, у владельца появится необходимость в поиске исполнителя на роль фармацевта, ставка которого будет складываться и реализуемых товаров.

Также, измениться трудоемкость консультанта и консультанта-продавца, потому что произойдет увеличение обязанностей в связи с открытием нового направления.

Потребуется новый сотрудник фармацевт, изменится трудоёмкость консультанта/администратора/консультанта-продавца в связи с прибавлением дополнительных обязанностей. Произойдет изменение ТУР зоомагазина, будет добавлена новая ценность: «ветаптека». В связи с этим, будут корректировки в цепочке создания ценности, будет добавлено новое действие после «предоставление товаров для животных / консультирование по поводу услуг для животных / предоставление сведений о животном, которое собираются купить» - «ветеринарная продукция». Исполнителем в данном случае будет фармацевт, а менеджером – администратор. Также, появляется возможность

адаптировать расходы, потому что вместо двух консультантов и одного фармацевта, можно нанять на работу одного консультанта и одного фармацевта, данная процедура позволит оптимизировать бюджет при открытии направления ветеринарии.

Ещё, произойдут изменения в расчете трудоёмкости администратора/консультанта-продавца – в связи с появлением дополнительных обязанностей и новых клиентов зоомагазина, но плюсом будет то, что не будет необходимости в поиске нового сотрудника на данную должность, потому что ставка на данную должность сейчас составляет – 0,46 на двоих сотрудников. Поэтому, при добавлении дополнительных обязанностей, зоомагазин остается при действующих сотрудниках.

Выводы

В данном исследовании построена система управления на примере

зоомагазина в городе Москве, поэтому считаем, что цель проекта достигнута.

Реализованы следующие задачи:

- Построен процесс создания ценности товара, работы, услуги (ТУР) и рассчитаны параметры;

- Представлен объект управления в виде последовательных процессов создания ценности, указаны этапы цепочки, действия исполнителей и менеджеров. Объяснена ее выталкивающий или втягивающий принцип построения;

- Рассчитана трудоемкость деятельности исполнителей, менеджеров и их численность;

- Представлена организационная структура управления, сформирована иерархическое подчинение по основной деятельности;

- Рассчитаны параметры процесса создания стоимости товара, работы, услуги;

- Определенно направление трансформации процесса создания ценности.

Также, в работе произведено планирование изменений в системе управления зоомагазина, а именно внедрено новое направление – ветаптека. Для этого необходимо внести некоторые изменения в ТУР, цепочку создания ценности и организационную структуру в целом. Все изменения приведут зоомагазин к большей выручке и достижению цели владельца, открытию нового прибыльного направления.

Список литературы

1. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Построение системы управления организациями сферы услуг // Экономика и предпринимательство. 2017. No 3—2.

2. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Менеджмент: учебник /Бакалавриат и магистратура. : КноРус, 2021. — 421 с

3. Бутенко Я.А., Ляндау Ю.В., Масленников В.В., Сулимова Е.А./ Проектирование системы управления бизнесом: учебное пособие — Москва: Русайнс, 2020. — 104 с.

4. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 319 с.

5. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.

6. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.

7. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.

8. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Международная научно- практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет организационно - управленческих инноваций»: сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.

9. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально- экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.

10. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет- журнал, 2017. № 4. С. 30.

11. Кемхашвили Т.А., «Владелец фирмы и контроллинг», Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2016-31.12.2016), 2016, С.24.

12. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Актуальные вопросы экономических наук, 2016, №53. С.7. – 11.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ПРОИЗВОДСТВУ ЕДЫ В ФУДТРАКАХ

Калашников Андрей Викторович

магистрант программы «Менеджмент предпринимательской деятельности»
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва

DESIGNING AN EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF A FOOD TRUCK COMPANY

Kalashnikov Andrei Viktorovich

master's degree program "Management entrepreneurship"
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

Аннотация

В статье исследована модель объектно-субъектного построения системы управления организацией. Построен процесс создания ценности на примере фуд трака по производству и продаже хот догов. Объект управления в виде последовательных процессов создания ценности, указав все этапы создания деятельности, действия сотрудников, менеджера. В субъекте управления обоснована структура компании, сформировано иерархическое подчинение по основной деятельности. Обоснованы параметры процесса создания стоимости товара, работы, услуги и определены направления улучшения деятельности.

Ключевые слова: цепочка создания ценности, организационная структура управления, трудоемкость действий, процесс создания стоимости.

Abstract

The article investigates the model of object-subject construction of the management system of the organization. The process of value creation on the example of a food truck for the production and sale of hot dogs is constructed. The object of management in the form of sequential processes of value creation, specifying all the stages of creating activity, the actions of employees, the manager. The subject of management justified the structure of the company, formed a

hierarchical subordination of the main activity. Parameters of the process of creating the value of goods, works and services are justified and directions of improvement of activities are defined.

Keywords: value chain, organizational management structure, labor intensity of actions, value creation process.

Объект управления

Для любой организации необходимо и важно составить четкую и работоспособную систему управления. В дальнейшем исследовании применяем построение системы управления организацией строится по методологии объектно-субъектного моделирования [1, 2, 3].

Целью исследования является построение системы управления на примере фудтрака в городе Москва по созданию хот догов.

Ассортимент предоставляемых услуг:

1. Приготовление ход догов,
2. Приготовление закусок (картошка, салат, выпечка)
3. Продажа прохладительных напитков, Пиво.

При помощи электронного ресурса https://smbn.ru/msp.htm, произвели бизнес-план фуд трака для приготовления еды : г. Москва, Крымский вал 9с25А. Инвестиции необходимые для вложения в проект можно подробнее просмотреть в таблице 1.

Таблица 1. Инвестиции в проект

Основные показатели

Первоначальные инвестиции Точка безубыточности	от 1 430 000 руб.
Срок окупаемости	от 1 месяца до 9 месяцев
Средняя ежемесячная прибыль	от 145 000 руб.

Источник: https://smbn.ru/msp.htm

Также необходимо понимать доходы предприятия, при рентабельности продаж равной 31%, прибыль будет уже в первом году работы и с каждый годом будет увеличиваться. Подробнее с графиком дохода можно ознакомиться на рисунке 2.

Ценность ТУР для клиента – в нашем бизнесе, мы делаем акцент на один вид кухни, и мы профессионалы в этом.). Ценности организации, следующие:

Цепочка создания ценностей

Следующий этап исследования - представить объект управления в виде последовательных процессов создания ценности. Крайне важно прописать все этапы управления организации, в данном бизнесе обозначили следующие:

- Продажа Ход догов • Продажа напитков • Продажа десертов

Каждый из этапов в цепочке представляет собой определенные действия, которым необходимы исполнитель и управленец – менеджер. В цепочке присутствуют такие сотрудники как: администратор, продавец, кассир. Роли продавца и кассира могут быть совмещены.

Для каждого из сотрудников в цепочке прописаны строгие обязанности, которые по должностной инструкции они обязаны выполнять ежедневно, еженедельно и тому подобное. Управленцы, в свою очередь, обязаны проводить постоянный контроль над действиями исполнителей, а также заниматься организацией закупки, аренды, выплаты зарплаты, также проверять удовлетворённость клиентов, и параллельно заниматься финансовой стороной бизнеса.

Цепочка создания ценности бывают двух видов: втягивающая и выталкивающая, каждая из них подходит под свой определенный бизнес и структуру организации. В данной организации – фуд трак цепочка является выталкивающей, её суть заключается в первоначальном создание, услуг (ТУР), а далее уже клиент из ограниченного ассортимента делает заказ,

оперируя на то, что он действительно хочет

Так как организация предоставляет услуги, ориентированные на работу с клиентом, формирование и создание услуги происходит до взаимодействия с клиентами, влиент выбирает услуги из возможных в данной клинике – поэтому, считаем, что цепочка является правильно выбранной.

Технологическая цепочка – это некая последовательность действий по изготовлению конечного товара, работы, услуги, в течении одного производственного цикла. Технологическая цепочка создания и приготовления еды состоит из следующих этапов:

- Принять заказ у клиента
- С помощью гриля разогреть сосиски
- Уточнить у клиента все ли добавки он будет
- Доделать заказ
- Предложить доп продажи (прохладительные напитки, десерты)

Расчет трудоемкости

После составления цепочки следующий этап исследования — это расчет трудоемкости сотрудников. Для расчета трудоемкости необходимо рассчитать продолжительность в часах для каждого отдельного действия.

- Контроль плана продаж занимает 10 минут в день (10/60), данное действие повторяется 1 раз в день (это среднее значение, которое подходит под данный бизнес) , для расчета периодичности в год умножаем 10/60 на 365, получаем 60,8. Теперь продолжительность в часах умножаем на периодичность в год, и получаем всего равное 21,4.
- Определение целевых групп и возможных контактов с клиентами на данное действие уходит 50 минут (50/60), повторение-раз в неделю.

Периодичность в год выходит 46 раза, всего получаем 46 часа.

- Формирование плана работы с клиентами уходит по 30 минут (30/60) раз в неделю, в год получаем 30, всего 18.

- Контроль исполнения стандарта обслуживания уходит по 40 минут (40/60) два раза в день, периодичность в год 580, всего рассчитываем, как 40/60 умножаем на 476, выходит 507,5.
- Подготовка и заключение договоров занимает 10 минут (10/60), заключаем по 60 договоров в день, периодичность в год рассчитываем, как 10/60 умножаем на 60 и на 365, выходит 912. Далее, рассчитываем всего 10/60 умножаем на 912, выходит 456. Следующий шаг складываем получившиеся время по всем процессам (1320,75) и делим на 1970 часов, итого выходит ставка администратора по бизнес-процессу «Выявления потребности» равна ≈ 0,45.

Далее, рассчитываем трудоемкость исполнителя по бизнес-процессу «Выявление потребности/ Получение заказа» в роли кассира.

- Прием заказ 5 минут на одного звонящего

Продолжительность в часах умножаем на продолжительность в год, получаем 234.

- Расчет примерной стоимости заказа 5 минут на одного клиента (5/60), клиентов 60 шт. Периодичность в год получаем 608. Продолжительность в часах умножаем на продолжительность в год, получаем 234
- Выполнение плана продаж 30 минут в день, один раз в день, в год получаем 180. Всего выходит 170.

Итого выходит ставка исполнителя по бизнес-процессу «Выявления потребности» равна ≈ 0,18.

Проанализировав все вышеописанные расчеты трудоемкости сотрудников, делаем следующий вывод, для фуд трака необходим один администратор и один кассир-повар, поясняем, что необходимость в смещении обязанностей -кассира-повара) появляется, потому что фуд трак работает ежедневно, а исполнители работают посменно.

Организационная структура

Следующий этап исследования — это построение организационной структуры фуд трака, для этого необходимо описать всех сотрудников, которые упомянуты выше в цепочке ценностей

В организационной структуре добавилась позиция – владелец бизнеса, которая предоставляет возможность взаимодействия владельца фуд трака и работающих сотрудников. В обязанности владельца будут входить следующие задачи:

• контроль исполнения менеджерами и исполнителями своих должностных обязанностей;

• договор и совершение сделок с арендодателем;

• ответственный за управление финансовыми потоками.

На схеме построена организационная структура фуд трака, включающая в себя владельца бизнеса, администратор и повара/кассира.

Расчет сметы расходов по этапам процесса создания стоимости

Следующим этапом необходимо провести расчеты стоимости по этапам цепочки создания ценностей, начинаем с используемых ресурсов, переменные расходы (цена). Подробный расчет по всем материалам представлен в таблице

Следующий этап, необходимо рассчитать налоги, которые будет уплачивать бизнес фуд трака за своих сотрудников. Для этого складываем все заработные платы сотрудников, сумма составляет 140 000 руб. в месяц и рассчитываем налоговые отчисления в таблице 12 ниже.

Планирование изменений в проектировании системы управления

Проблема: Владелец бизнеса хочет расширить свой бизнес, сделать франшизу, а также развиваться в других направлениях:

Управленческое решение: открыть новое направление в продаже еды - франшизу для всех заинтересованных клиентов.

Управленческие мероприятия: обновить оклейку фуд трака, купить

новую плиту

Расчет трудоемкости: В связи с открытием нового направления, у владельца появится необходимость в поиске исполнителя на роль повара, ставка которых будет такая же, как и в том бизнесе, что сейчас.

Также, изменится трудоемкость администратора, потому что произойдет увеличение обязанностей в связи с открытием новых торговых точек.

Выводы

В данном исследовании построена система управления на примере фуд трака в городе Москва поэтому считаем, что цель проекта достигнута.

Реализованы следующие задачи:

- Построен процесс создания ценности товара, работы, услуги (ТУР) и рассчитаны параметры;
- Представлен объект управления в виде последовательных процессов создания ценности, указаны этапы цепочки, действия исполнителей и менеджеров. Объяснена ее выталкивающий или втягивающий принцип построения;
- Рассчитана трудоемкость деятельности исполнителей, менеджеров и их численность;
- Представлена организационная структура управления, сформирована иерархическое подчинение по основной деятельности;
- Рассчитаны параметры процесса создания стоимости товара, работы, услуги;
- Определенно направление трансформации процесса создания ценности.

Также, в работе произведено планирование изменений в системе управления ветеринарной клиникой, проблема: владелец считает нужным, открытие нового направления в своем бизнесе – новые торговые точки, франшиза. Для этого необходимо внести некоторые изменения в ТУР,

цепочку создания ценности и организационную структуру в целом. Все изменения приведут бизнес к большей выручке и достижению цели владельца, открытию нового прибыльного направления.

Список литературы

1. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Построение системы управления организациями сферы услуг // Экономика и предпринимательство. 2017. No 3—2.

2. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Менеджмент: учебник /Бакалавриат и магистратура. : КноРус, 2021. — 421 с

3. Бутенко Я.А., Ляндау Ю.В., Масленников В.В., Сулимова Е.А./ Проектирование системы управления бизнесом: учебное пособие — Москва: Русайнс, 2020. — 104 с.

4. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.

5. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.

6. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.

7. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Международная научно- практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет организационно - управленческих инноваций»: сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.

8. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально- экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.

9. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет- журнал,

2017. № 4. С. 30.

10. Кемхашвили Т.А., «Владелец фирмы и контроллинг», Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2016-31.12.2016), 2016, С.24.

11. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Актуальные вопросы экономических наук, 2016, №53. С.7. – 11.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ПО ТОРГОВЛЕ МАГАЗИН ЖЕНСКОЙ ОДЕЖДЫ «INDRESS»

Самошкина Виктория Александровна

магистрант программы «Менеджмент предпринимательской деятельности»
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва

DESIGNING AN EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF THE COMPANY TRADING WOMEN'S CLOTHING STORE «INDRESS»

Samoshkina Victoria Alexandrovna

master's degree program "Management entrepreneurship"
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

Аннотация

В статье на основе методологии объектно-субъектного подхода представлено построение системы управления организацией на примере магазина женской одежды в городе Москва. Показано, что проектирование систем управления является одним из ведущих процессов при исследовании и развитии современных организаций, без которого невозможно достижение долгосрочных целей. Представлена цепочка создания ценности, приведены расчеты ее параметров, предложены управленческие решения по развитию деятельности.

Ключевые слова: цепочка создания ценности, организационная структура управления, трудоемкость действий, процесс создания стоимости.

Abstract

The article is based on the methodology of the object-subject approach and presents the design of the management system of the organization on the example of a women's clothing store in the city of Moscow. It is shown that designing of management systems is one of the leading processes in the study and development of modern organizations, without which it is impossible to achieve long term goals.

Value chain is presented, calculations of its parameters are given, management decisions on development of activity are offered.

Keywords: value chain, organizational management structure, labor intensity of actions, value creation process.

Объект управление

Построение системы управления организацией строится по методологии объектно-субъектного моделирования [1, 2, 3].

Выбранная отрасль для исследования – магазин женской одежды «INDRESS» [5]. Концепт магазина:

- Современная женская одежда, обувь и сумки;
- Молодежный стиль с элементами классики;
- Товары, соответствующие современным тенденциям моды;

Ценностью компании является то, что в магазинах бренда представлена стильная одежда высокого качества, в которой учтены все самые последние модные тенденции, но, при этом, цены на товары не завышенные.

Ассортимент предоставляемых услуг:

1. Подбор индивидуального решения для каждого клиента.
2. Примерка одежды и обуви.
3. Помощь в составлении готового образа.

Цепочка создания ценностей.

Следующим этапом исследования является представление объекта управления в виде последовательных процессов создания ценности:

- анализ рынка;
- закупка готовой продукции;
- складирование готовой продукции;
- продажа готовой продукции;
- онлайн продажи товара;

- доставка товара;
- послепродажное обслуживание.

Для осуществления вышеописанных этапов необходим управленец – менеджер и исполнитель, которые будут выполнять определенные действия. В нашей цепочке создания ценностей присутствуют следующие сотрудники:

- менеджер по закупкам;
- зав. складом;
- менеджер по продажам;
- менеджер по онлайн продажам;
- маркетолог;
- закупщик;
- продавец-консультант;
- smm-специалист;
- водитель.

Для каждого сотрудника в цепочке создания ценностей обозначены действия, которые они обязаны выполнять с определенной периодичностью согласно должностной инструкции. Менеджеры должны вести постоянный контроль действий исполнителей, а также проводить анализ рынка, отвечать за финансовое состояние организации и отслеживать ы удовлетворенность клиентов.

В случае магазина «INDRESS» она является выталкивающей, так как направлена не на фактический спрос, а на потенциальный. Поставки в магазин осуществляются путем ориентации на общий потребительский спрос, а не на отдельные заказы. Покупатели приходят в магазин/заходят на сайт интернет-магазина и выбираю товары из представленного там ассортимента.

На рисунке 1 представлена цепочка создания ценностей для магазина женской одежды «INDRESS» с участием менеджеров и

исполнителей.

Рисунок 1. Цепочка создания ценностей

Источник: разработано автором

Технологической цепочкой называется последовательность операций при изготовлении какого-либо товара, работы, услуги (ТУР) в течение одного цикла производства.

Технологическая цепочка магазина одежды «INDRESS» включает в себя следующие этапы:

- встреча клиентов;
- консультирование клиентов, помощь с подбором размера;
- примерка выбранных товаров в зоне примерочных;
- оплата выбранных товаров в зоне касс.

Пример оформлениятехнологической цепочки магазина одежды «INDRESS» представлен на рисунке 2.

Рисунок 2. Технологическая цепочка

Источник: разработано автором

Расчет трудоемкости.

Следующим этапом исследования после составления цепочки ценностей является расчет трудоемкости для менеджеров и исполнителей.

Для расчета трудоемкости необходимо рассчитать продолжительность в часах для каждого действия. Время работы в год согласно производственному календарю – 1970 часов, в месяц соответственно 175.

Расчет трудоемкости менеджера по закупкам по бизнес-процессам «Анализ рынка» и «Закупка готовой продукции» представлен в таблице 1.

Таблица 1. Расчет трудоемкости менеджера по закупкам.

Действия	***Продолжительность, часов***	***Периодичность (кол-во раз в месяц)***	***Итого в месяц, часов***	***Исполнитель, время работы согласно произв. календарю***	***Требуемое кол-во сотрудников***
Определение портрета клиента	3	2	6	Менеджер по закупкам	1
Рассмотрение особенностей ценовой политики	5	5	25		
Отслеживание тенденций в мире моды	10	5	50		
Оценка эффективности маркетинга	8	5	40		
Исследование рынка поставщиков	5	1	5	175	
Выбор поставщиков	3	1	3		
Заключение договора с поставщиком	2	1	2		
Оценка эффективности работы с поставщиком	3	5	15		
Итого			***146***		

Источник: разработано автором

146/175 = 0,83 => требуется 1 сотрудник.

Расчет трудоемкости зав. складом по бизнес-процессу «Складирование готовой продукции» представлен в таблице 2.

Таблица 2. Расчет трудоемкости зав. складом.

Действия	***Продолжительность, часов***	***Периодичность (кол-во раз в месяц)***	***Итого в месяц, часов***	***Исполнитель, время работы согласно произв. календарю***	***Требуемое кол-во сотрудников***
Анализ условий хранения	6	10	60	Зав. складом	1
Формирование логистических путей	10	5	50		
Оценка эффективности работы логистики	5	3	15	175	
Итого			***125***		

Источник: разработано автором

125/175 = 0,71 => требуется 1 сотрудник

Расчет трудоемкости менеджера по продажам по бизнес-процессу «Продажа готовой продукции» представлен в таблице 3.

Таблица 3. Расчет трудоемкости менеджера по продажам.

Действия	***Продолжительность, часов***	***Периодичность (кол-во раз в месяц)***	***Итого в месяц, часов***	***Исполнитель, время работы согласно произв. календарю***	***Требуемое кол-во сотрудников***
Формирование плана продаж	10	5	20	Менеджер по продажам	1
Анализ поставок	8	10	80		
Контроль обновления ассортимента в торговом зале	0,5	30	15		
Оценка эффективности продаж	8	5	40	175	
Итого			***155***		

Источник: разработано автором

155/175 = 0,88 => требуется 1 сотрудник.

Расчет трудоемкости маркетолога по бизнес-процессу «Анализ рынка» представлен в таблице 4.

Таблица 4. Расчет трудоемкости маркетолога.

Действия	*Продолжительность, часов*	*Периодичность (кол-во раз в месяц)*	*Итого в месяц, часов*	*Исполнитель, время работы согласно произв. календарю*	*Требуемое кол-во сотрудников*
Исследование рынка	5	3	15	Маркетолог	1
Определение потенциальных клиентов	10	2	20		
Анализ возможных объемов продаж	10	5	50	175	
Итого			***85***		

Источник: разработано автором

85/175 = 0,48 => требуется 1 сотрудник.

Расчет трудоемкости закупщика по бизнес-процессу «Закупка готовой продукции» представлен в таблице 5.

Таблица 5. Расчет трудоемкости закупщика.

Действия	*Продолжительность, часов*	*Периодичность (кол-во раз в месяц)*	*Итого в месяц, часов*	*Исполнитель, время работы согласно произв. календарю*	*Требуемое кол-во сотрудников*
Отправка заявки поставщикам	8	10	80	Закупщик	1
Согласование текущих условий поставки	3	10	30	175	
Итого			***110***		

Источник: разработано автором

110/175 = 0,62 => требуется 1 сотрудник.

Расчет трудоемкости продавца-консультанта по бизнес-процессам «Складирование готовой продукции» и «Продажа готовой продукции» представлен в таблице 6.

Таблица 6. Расчет трудоемкости продавца-консультанта.

Действия	***Продолжительность, часов***	***Периодичность (кол-во раз в месяц)***	***Итого в месяц, часов***	***Исполнитель, время работы согласно произв. календарю***	***Требуемое кол-во сотрудников***
Подготовка склада к размещению продукции	2	10	20	Продавец-консультант	4
Прием товаров и размещение их на складе	3	10	30		
Контроль условий хранения	0,5	10	5		
Обновление ассортимента в торговом зале	4	10	40		
Встреча клиентов в магазине	6	30	180	175	
Консультация по ассортименту магазина	4	30	120		
Прием оплаты и упаковка покупок	5	30	150		
Итого			***545***		

Источник: разработано автором

545/175 = 3,11 => требуется 4 сотрудника.

Расчет трудоемкости SMM-специалиста по бизнес-процессу «Послепродажное обслуживание» представлен в таблице 7.

Таблица 7. Расчет трудоемкости SMM-специалиста.

Действия	***Продолжительность, часов***	***Периодичность (кол-во раз в месяц)***	***Итого в месяц, часов***	***Исполнитель, время работы согласно произв. календарю***	***Требуемое кол-во сотрудников***
Рассылка сообщений клиентам для получения обратной связи	2	30	60	SMM-специалист	1
Сбор отзывов	2	30	60	175	
Сбор данных по доходам и затратам магазина	5	5	25		
Итого			***145***		

Источник: разработано автором

145/175 = 0,83 => требуется 1 сотрудник

Подводя итог расчетам, магазину необходим менеджер по закупкам, зав. складом, менеджер по продажам, маркетолог, закупщик, 4 продавца-консультанта и SMM-специалист.

Организационная структура

Следующим этапом исследования является построение организационной структуры магазина одежды «INDRESS». Для этого необходимо описать всех сотрудников, которые упомянуты выше в цепочке ценностей. В организационной структуре добавляется должность директора, которая предоставляет возможность взаимодействия владельца магазина и сотрудников. В обязанности директора входит контроль исполнения менеджерами и исполнителями своих должностных обязанностей; маркетинговые задачи магазина; ответственность за управление финансовыми вопросами.

На рисунке 3 представлена организационная структура магазина женской одежды «INDRESS» с участием исполнителей, менеджеров, директора и владельца бизнеса.

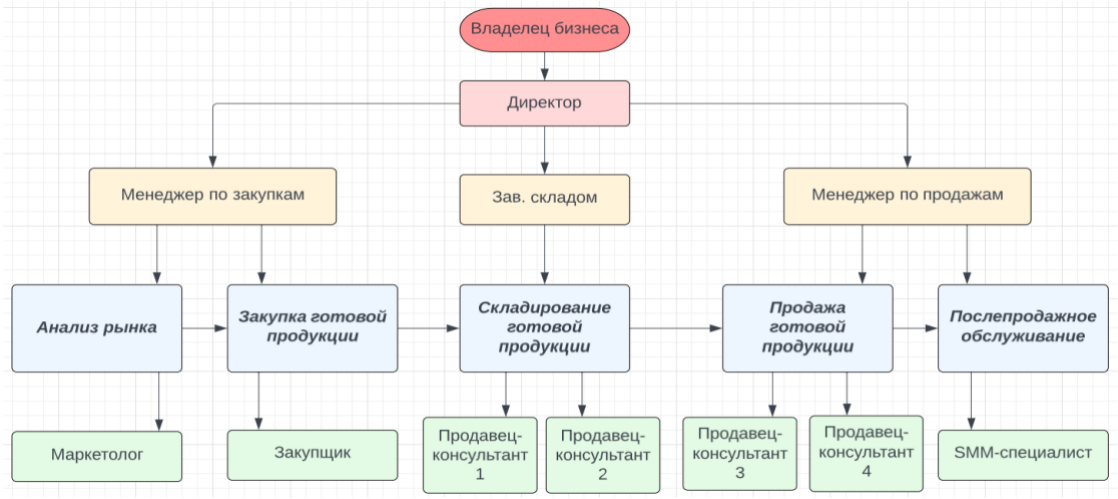

Рисунок 3. Организационная структура магазина одежды «INDRESS»
Источник: разработано автором

Расчет сметы доходов по этапам процесса создания стоимости.

Следующим этапом исследования является расчет стоимости по каждому звену цепочки создания ценностей.

В таблице 8 представлены расчеты по всем необходимым для функционирования магазина ресурсам и материалам (переменные затраты). Переменные затраты магазина «INDRESS» составляют 4 786 926 в год.

Таблица 8. Переменные затраты магазина «INDRESS»

Наименование затрат	***Количество (штук)***	***Цена закупки (руб.)***
Униформа для продавцов-консультантов	4 продавца-консультанта * новый комплект каждые полгода (2 в год на человека) = 8 комплектов униформы в год	5 000 – цена единицы униформы 5 000 * 8 = *40 000* руб. – затраты на униформу в год
Торговое оборудование (вешалки)	необходимо 1 000 вешалок в год	5 руб. – цена 1 вешалки, 5*1000 = *5000* – затраты на вешалки в год
Услуги клининга	необходима ежедневная уборка 1 раз в день 7 раз в неделю, 30 раз в месяц, 365 раз в год	20 000 – стоимость услуг клининга в месяц 20 000*12 = *240 000* – затраты на клининг в год
Вывоз мусора	3 раза в неделю, 15 раз в месяц, 180 раз в год	170 руб. – стоимость 1 вывоза мусора 180*170 = *30 600* – затраты на вывоз мусора в год
Канцелярские принадлежности	1 набор в месяц 1*12 = 12 наборов в год	7 000 – цена набора канцелярских принадлежностей 7 000*12 = *84 000* – затраты на канцелярию в год
Пакеты для упаковки покупок клиентов	20 шт./день, 20*30 = 600 шт./месяц, 600*12 = 7 200 шт./год	4 руб. – цена 1 бумажного пакета 7 200*4 = *28 800* – затраты на пакеты в год
Электроэнергия	50 кВ. в день 50*365 = 18 250 кВ. в год	5,43 руб. – стоимость 1 кВ. в Москве 5,43*18 250 = *99 097* – затраты на электроэнергию в год
Вода и водоотведение	в день используется 2 куб.м. холодной воды и 2 куб.м. водоотведение 2*365 = 730 куб.м. воды и водоотведения в год	45,88*730 = 33 492 – затраты на холодное водоснабжение в год 35,53*730 = 25 937 – затраты на водоотведение в год 33 492+25 937 = *59 429*
Оплата труда персонала	менеджер по закупкам, зав. складом, менеджер по продажам, маркетолог, закупщик, 4 продавца-консультанта и SMM-специалист	4 200 000 – затраты на оплату труда персонала в год (см. таблицу 10)
	Итого	***4 786 926***

Источник: разработано автором

Затраты на персонал в месяц составляют 350 000 руб., а в год 4 200 000 руб. (350 000*12) соответственно.

Далее необходимо рассчитать постоянные затраты (таблица 9).

Таблица 9. Постоянные затраты магазина «INDRESS»

Наименование затрат	***Цена (руб.)***
Аренда помещения	150 000 руб./мес. *12 месяцев = 1 800 000 руб. – затраты на аренду помещения в год
Заработная плата директору магазина	60 000 руб./мес. * 12 месяцев = 720 000 руб. – затраты на заработную плату директора магазина
Налоги на заработную плату	123 820 руб./мес. (см. табл. 12) *12 = 1 485 840 руб.
Итого 4 005 840 руб.	

Источник: разработано автором

Таким образом, постоянные затраты магазина одежды «INDRESS» составляют 4 005 840 руб. в год.

Для расчета постоянных затрат необходимо рассчитать налоги, которые будет уплачивать организация за своих сотрудников. Общая заработная плата в месяц составляет 410 000 руб. (сумма заработных плат директора, менеджеров и исполнителей).

Рассчитаем налоги в таблице 10.

Таблица 10. Расчет налоговых отчислений на заработную плату

Вид налога	***Сумма налога***
Отчисления в ПФР (22%)	90 200
ФОМС 5,1%	20 910
ФСС 2,9%	11 890
ФСС страховые взносы 0,2%	820
НДФЛ 13%	53 300
Итого без НДФЛ	123 820

Источник: разработано автором

Далее рассчитаем стоимость каждого бизнес-процесса по составленной цепочке ценности (таблица 11).

Таблица 11. Расчет стоимости по каждому бизнес-процессу.

Название бизнес-процесса	***Расчеты***	***Итого по бизнес-процессу***
Анализ рынка	(20 000 + 48 000) + 150 000 (аренда) + 60 000 (зп дир) + 123 820 (налоги)	401 820 руб.
Закупка готовой продукции	(20 000 + 31 200) + 500 000 (ст-ть товара) + 7 000 (канцелярия)	558 200 руб.
Складирование готовой продукции	(36 800 + 27 000 + 27 000) + 416 (торг.оборуд.)	91 216 руб.
Продажа готовой продукции	(20 000 + 27 000 + 27 000) + 3 333 (униформа) + 2 400 (пакеты) + 20 000 (клининг) + 2 550 (мусор) + 8 258 (электроэн.) + 4 952 (воды)	115 493 руб.
Послепродажное обслуживание	20 000 + 46 000	66 000 руб.

Представим рассчитанные данные по каждому бизнес-процессу в виде графического изображения, которое представлено на рисунке 4.

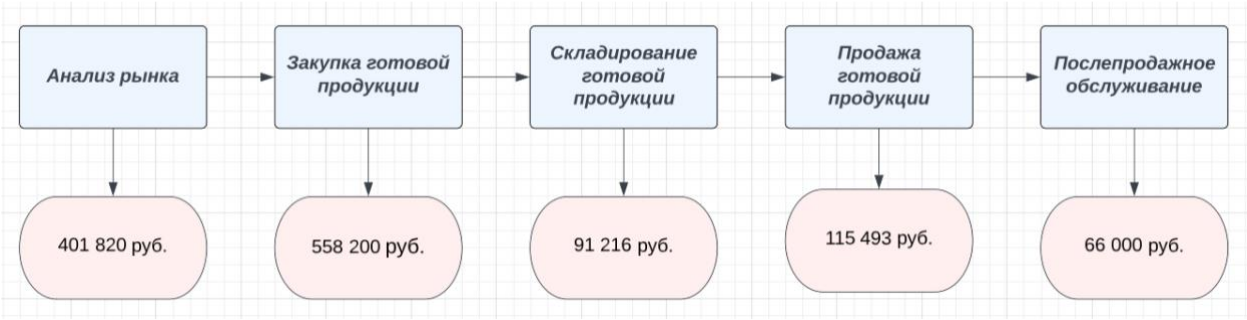

Рисунок 4. Стоимость затрат на каждый бизнес-процесс
Источник: разработано автором

Планирование изменений в проектировании системы управления

Проблема: владелец магазина желает открыть новые точки продаж в других регионах России.

Управленческое решение: открыть новые магазины в крупных городах России, где представленный ассортимент одежды будет пользоваться спросом.

Управленческие мероприятия: провести маркетинговое исследование регионов России, а затем исследование районов в выбранных городах; определить, в какой части города будет наиболее выгодно открыть магазин, он должен находиться в хорошей транспортной доступности недалеко от центра, магазин должен находиться в видимом месте, чтобы у клиентов не было трудностей в поиске точки продаж; в рядом не должно быть похожих по ассортименту магазинов-конкурентов. Открыть магазин и провести рекламную кампанию для привлечения в него новых клиентов.

Расчет трудоемкости:

После открытия нового магазина у владельца будет необходимость в найме новых сотрудников, а именно: директора магазина и исполнителей - продавцов-консультантов (их количество будет зависеть от размера магазина и количества клиентов).

Также из-за открытия новой точки продаж увеличится трудоемкость закупщика (заказывать товара потребуется значительно больше) и SMM-специалиста (появление большого числа новых клиентов, от которых нужно будет получать обратную связь в виде отзывов и предложений).

Открытие новой точки продаж имеет свои риски, которые связаны отсутствием полной уверенности в том, что магазин будет пользоваться большим спросом и окупит вложения в короткие сроки. Поэтому к выбору местоположения нового магазина нужно подойти ответственно. После открытия нового магазина потребуется поиск и обучение новых сотрудников, что займет значительное количество времени.

Помимо этого, увеличится трудоемкость закупщика в связи прибавлением дополнительных обязанностей, но не потребуется дополнительный сотрудник в штат, потому что трудоемкость данного исполнителя на данный момент составляет 0,62. Также увеличится трудоемкость SMM-специалиста, но в этом случае уже потребуется дополнительный человек в штат, так как трудоемкость данного исполнителя на данный момент – 0,83.

Выводы

Таким образом, в данном исследовании была построена система управления организацией на примере магазина женской одежды «INDRESS», расположенного в городе Москва. Можно сделать вывод, что поставленная перед работой цель является достигнутой.

В ходе работы были выполнены следующие задачи:

- построен процесс создания ценности товара, услуги, работы (ТУР);
- представлен объект управления в виде последовательных процессов создания ценности, указаны этапы цепочки, действия исполнителей и менеджеров. Объяснен ее выталкивающий принцип построения;
- рассчитана трудоемкость деятельности исполнителей,менеджеров и их численность;
- представлена организационная структура управления, сформировано иерархическое подчинение по основной деятельности;
- рассчитаны параметры процесса создания стоимости товара,работы, услуги;
- определено направление трансформации процесса создания ценности.

Также в работе проведено планирование изменений в организации. Была определена следующая проблема: владелец хочет открыть новые магазины в других регионах России. Для этого необходимо тщательно и ответственно подойти к вопросу о выборе города для открытия новой точки

продаж, а также изучить регионы выбранного города и выбрать наиболее удачный для расположения магазина. Открытие новой точки продаж позволит организации увеличить свою выручку после срока окупаемости.

Список литературы

1. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Построение системы управления организациями сферы услуг // Экономика и предпринимательство. 2017. No 3—2.

2. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Менеджмент: учебник /Бакалавриат и магистратура. : КноРус, 2021. — 421 с

3. Бутенко Я.А., Ляндау Ю.В., Масленников В.В., Сулимова Е.А./ Проектирование системы управления бизнесом: учебное пособие — Москва: Русайнс, 2020. — 104 с.

4. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.

5. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.

6. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.

7. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Международная научно- практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет организационно - управленческих инноваций»: сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.

8. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально- экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.

9. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет- журнал,

2017. № 4. С. 30.

10. Кемхашвили Т.А., «Владелец фирмы и контроллинг», Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2016-31.12.2016), 2016, С.24.

11. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Актуальные вопросы экономических наук, 2016, №53. С.7. – 11.

Электронные ресурсы:

12. Производственный календарь на 2022 год - КонсультантПлюс. [Электронный ресурс] – режим доступа: https://www.consultant.ru/law/ref/calendar/proizvodstvennye/2022/ . Дата обращения: 26.10.2022.

13. Сайт интернет-магазина «INDRESS». [Электронный ресурс] – режим доступа: https://indressss.com Дата обращения: 26.10.2022.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ОКАЗАНИЮ УСЛУГ ПОДАЧИ НАПИТКОВ

Шаталина Кристина Евгеньевна

магистрант программы «Менеджмент предпринимательской деятельности»
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва

DESIGNING AN EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF A BEVERAGE SERVICE COMPANY

Shatalina Kristina Evgenievna

master's degree program "Management entrepreneurship"
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

Аннотация

В статье представлены результаты исследования по проектированию результативной системы управления, обеспечивающей достижение стратегической цели. Для работы в качестве примера взята организация по оказанию услуг подачи напитков. Практическая значимость работы заключается в том, что её результаты могут быть рекомендованы для использования в дальнейшем развитии бара для достижения главной цели – получения прибыли и ее увеличение за счет своевременных организационных изменений системы управления в зависимости от этапа жизненного цикла компании.

Ключевые слова: цепочка создания ценности, организационная структура управления, трудоемкость действий, процесс создания стоимости.

Abstract

This article presents the results of a study on the design of an effective management system that ensures the achievement of the strategic goal. For the

work as an example is taken by the organization for the provision of beverage services. The practical significance of the work lies in the fact that its results can be recommended for use in the further development of the bar to achieve the main goal - profit and its increase due to timely organizational changes in the management system, depending on the stage of the life cycle of the company.

Keywords: value chain, organizational management structure, labor intensity of actions, value creation process.

Объект управления

Сегодня на передовой любого рынка остаются те компании, которые понимают необходимость и важность своевременных изменений в системе управления организаций. Каждая стадия жизненного цикла компании требует от её руководителей определенных решений, связанных с изменением системы управления, и собственники крупного бизнеса хорошо понимают это и чаще всего инвестируют в улучшения системы управления. Однако, собственники организаций малого и среднего бизнеса реже проявляют интерес к системе управления, они часто скептически относятся к её пользе.

В настоящее время своевременное изменение системы управления является одним из ключевых факторов успеха любой организации: экономика меняется, рынки развиваются и трансформируются под запросы потребителей и вместе с этим создаются новые подходы к организации управления компанией. Проектирование результативной системы управления, обеспечивающей достижение стратегической цели является ключевой задачей современного менеджмента сегодня.

Проектирование цепочки создания ценностей

Построение системы управления организацией строится по методологии объектно-субъектного моделирования [1, 2, 3].

Следующий этап исследования - представить объект управления в виде

последовательных процессов создания ценности. Цепочка создания ценностей включает четыре основных этапа (рисунок 1):

- встреча клиента;
- консультирование клиента по меню и формирование заказа;
- приготовление заказа и передача заказа клиенту;
- расчет клиента.

Рисунок 1. Этапы цепочки создания ценности

Источник: разработано автором

Отметим, что цепочка создания ценности бара является выталкивающей, поскольку ориентирована на потенциальный спрос. Поставка продуктов и алкогольной продукции в бар происходит из ориентации на потребительские предпочтения, а не на конкретные заказы.

Так же для реализации каждого из этапов необходимо присутствие сотрудников и исполнение ими определенных действий, установленных должностными инструкциями. В данном случае выделим роли исполнителей и менеджеров. В цепочке бара можно выделить следующих сотрудников:

- администратор

зала; • шеф-повар;

- официант;
- работники кухни и бара.

Так, мы получим структуру управления операционной деятельностью бара (рисунок 2).

Важно понимать, что данная структура включает только часть общей структуры управления организации, поскольку содержит сотрудников,

участвующих в создании ценности и не включает ответственных за выполнение обслуживающих и обеспечивающих процессов.

Моделируя деятельность бара, мы можем выделить как входную, так и выходную информацию, так же стоит еще учесть и другие факторы, влияющие на деятельность – это законодательство, правила приготовления блюд, техническое обеспечение и другие факторы.

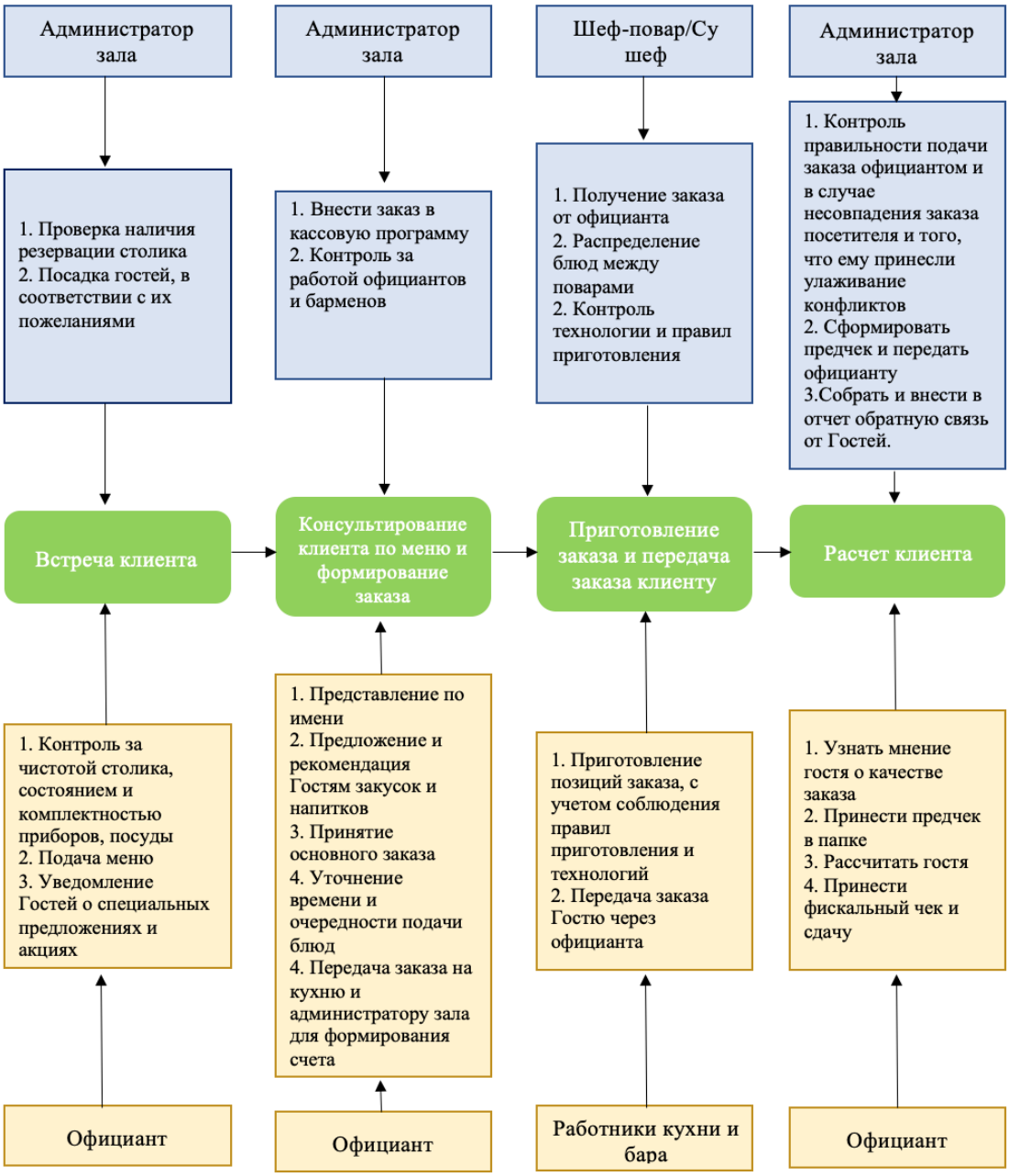

Рисунок 2. Структура управления операционной деятельностью бара
Источник: разработано автором

Применим методику построения эффективных бизнес-моделей [4]. Так, описание основных процессов верхнего уровня в IDEF0 представлено на рисунке 3.

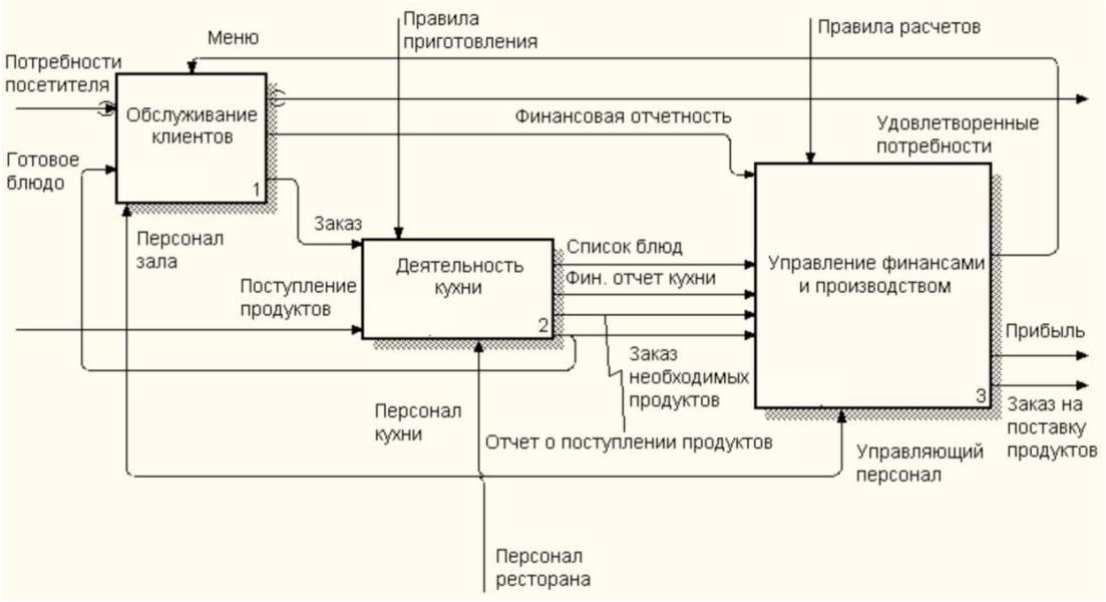

Рисунок 3. описание основных процессов верхнего уровня в IDEF0
Источник: разработано автором

Декомпозируем процесс «Обслуживание клиентов» на два подпроцесса представлено на рисунке 4.

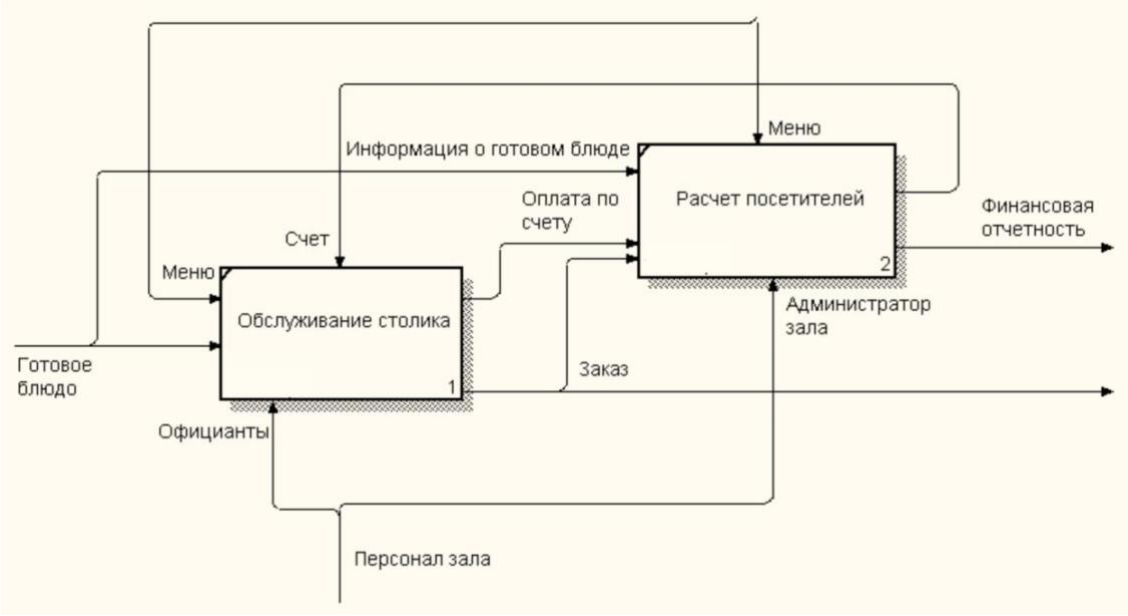

Рисунок 4. Декомпозиция процесс «Обслуживание клиентов» на два подпроцесса
Источник: разработано автором

Из диаграммы следует, что работу официанта мы можем декомпозировать до уровня операций: обслуживание столика, уборка столика после посетителя, подача меню новому посетителю и принятие его заказа, передача этого заказа на кухню и администратору зала для формирования счета, подача готового заказа посетителю и, в случае необходимости, принятие нового заказа, после удовлетворения посетителем своих потребностей подача ему счета за услуги и принятие денег.

Операции администратора зала: формирование счета на оплату посетителей, контроль правильности подачи заказа официантом и в случае несовпадения заказа посетителя и того, что ему принесли улаживание конфликтов.

Расчет трудоемкости

Проведем расчет трудоемкости работников, учитывая нормы времени, установленные производственным календарем на соответствующий год расчета [6]. Для расчета трудоемкости необходимо рассчитать продолжительность каждого действия в часах.

Расчет трудоемкости официанта представлен в таблице 1.

Приведем более подробную схему расчета на примере действия «Контроль за чистотой столика, состоянием и комплектностью приборов, посуды». Контроль за чистотой столика, состоянием и комплектностью приборов, посуды занимает 10 минут (0,17 часа), это действие повторяется в среднем 45 раз в день, то есть 16500 раз в год. Умножаем продолжительность в часах на периодичность (раз в год) и получаем всего 2750 часов в год. Поделим 2750 на 2920 (количество рабочих часов в год при условии работы часов в день и 7 дней в неделю) и получим численность человек, необходимую для выполнения данного действия.

Аналогичным образом произведем расчеты остальных действий и просуммируем все значения в столбце «численность человек» и получим необходимое количество официантов для бесперебойной работы бара (5 официантов).По аналогичным расчётам, приведенным в таблице 1, рассчитываем трудоемкость администратора зала в таблице 2.

Проверка наличия резервации столика занимает 3 минут (0,05 часа), это действие повторяется в среднем 45 раз в день, то есть 16500 раз в год.

Таблица 1. Расчет трудоемкости официанта

Действия	**Продолжительность (час.)**	**Периодичность (раз в год)**	**Всего (час. в ь год)**	**Численност (чел.)**
Контроль за чистотой столика, состоянием и комплектностью приборов, посуды	0,17	16500	2750	0,941780822
Подача меню	0,02	16500	275	0,094178082
Уведомление Гостей о специальных предложениях и акциях	0,08	16500	1375	0,470890411
Представление по имени	0,02	16500	275	0,094178082
Предложение и рекомендация Гостям закусок и напитков	0,13	16500	2200	0,753424658
Принятие основного заказа	0,12	16500	1925	0,659246575
Уточнение времени и очередности подачи блюд	0,02	16500	275	0,094178082
Передача заказа на кухню и администратору зала для формирования счета	0,05	16500	825	0,282534247
Узнать мнение гостя о качестве заказа	0,05	16500	825	0,282534247
Принести предчек в папке	0,05	16500	825	0,282534247
Рассчитать гостя	0,05	16500	825	0,282534247
Принести фискальный чек и сдачу	0,05	16500	825	0,282534247
Итог:				4,5205479

Источник: разработано автором

Таблица 2. Расчет трудоемкости администратора зала

Действия	**Продолжительность (час.)**	**Периодичность (раз в год)**	**Всего (час. в год)**	**Численность (чел.)**
Проверка наличия резервации столика	0,05	16500	825	0,282534247
Посадка гостей, в соответствии с их пожеланиями	0,05	16500	825	0,282534247
Внести заказ в кассовую программу	0,08	16500	1375	0,470890411
Контроль за работой официантов и барменов	0,33	365	122	0,041666667
Контроль правильности подачи заказа официантом и в случае несовпадения заказа посетителя и того, что ему принесли улаживание конфликтов	0,25	365	91,25	0,03125
Сформировать предчек и передать официанту	0,08	16500	1375	0,470890411
Собрать и внести в отчет обратную связь от Гостей.	0,08	16500	1375	0,470890411
Итог:				2,050656393

Источник: разработано автором

Умножаем продолжительность в часах на периодичность (раз в год) и получаем всего 825 часов в год. Поделим 825 на 2920 (количество рабочих часов в год при условии работы 8 часов в день и 7 дней в неделю) и получим численность человек, необходимую для выполнения данного действия.

Аналогичным образом произведем расчеты остальных действий и просуммируем все значения в столбце «численность человек» и получим необходимое количество администраторов зала для бесперебойной работы бара (2 администратора зала).

Далее произведем расчет трудоемкость шеф-повара/су-шефа (таблица 3).

Таблица 3. Расчет трудоемкости шеф-повара/су-шефа

Действия	**Продолжительность (час.)**	**Периодичность (раз в год)**	**Всего (час. в ь год)**	**Численност (чел.)**
Получение заказа от официанта	0,05	16500	825	0,282534247
Распределение блюд между поварами	0,17	16500	2750	0,941780822
Контроль технологии и правил приготовления	0,17	16500	2750	0,941780822
Итог:				2,16609589

Источник: разработано автором

Аналогично произведем расчеты и получим необходимое количество сотрудников для бесперебойной работы бара. В данном случае, эти функции должны выполнять два сотрудника: 1 шеф-повар и 1 су-шеф.

Перейдем к расчету трудоемкости работников кухни и бара. Все данные приведены в таблице 4.

Таблица 4. Расчет трудоемкости работников кухни и бара

Действия	**Продолжительность (час.)**	**Периодичность (раз в год)**	**Всего (час. в год)**	**Численность (чел.)**
Приготовление позиций заказа, с учетом соблюдения правил приготовления и технологий	0,83	16500	13750	4,70890411
Передача заказа Гостю через официанта	0,17	16500	2750	0,941780822
Итог:				5,650684932

Источник: разработано автором

Так, по итогам расчетов для организации бесперебойной работы требуется 6 работников кухни и бара. Проанализировав все расчеты трудоемкости сотрудников, сделаем вывод, что в штат требуется 5 официантов, 2 управляющих, шеф-повар и су-шеф, 6 работников кухни и бара.

Построение организационной структуры

Организационная структура бара представлена на рисунке 5.

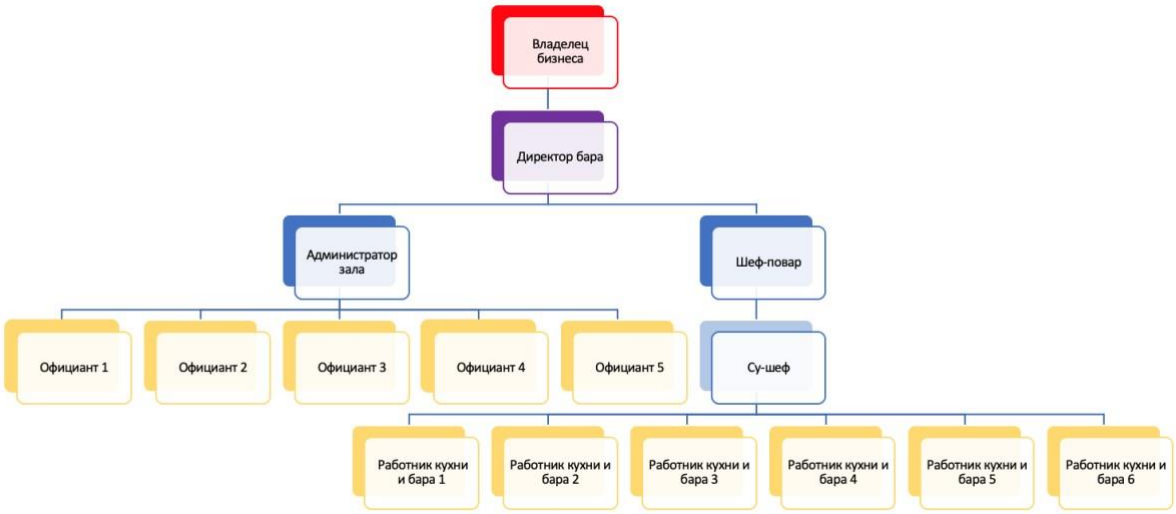

Рисунок 5. Организационная структура бара "ШОТОЧНАЯ"
Источник: разработано автором

На данном этапе построим организационную систему управления бара «ШОТОЧНАЯ», для этого необходимо описать всех сотрудников, которые упомянуты в цепочке ценностей на рисунке 2.

Добавим в организационную структуру должность директора, который будет являться связующим звеном между владельцем бара и его сотрудниками. В обязанности директора будут входить следующие задачи:

- осуществление и контроль за рациональным использованием материальных, финансовых и трудовых ресурсов;
- оценку результатов производственной деятельности и качества обслуживания клиентов.
- изучение спрос потребителей на продукцию ресторана; • ведение переговоров и заключение договоров поставки

продовольственных товаров, полуфабрикатов и сырья, обеспечение их своевременного получение, контроль сроков, ассортимента, количества и качества поступления и реализации продуктов.

Расчет сметы расходов по этапам процесса создания стоимости

Следующим этапом проведем расчет стоимости по этапам цепочки создания ценностей, начнем с расчета ФОТ – фонда оплаты труда (таблица 5).

Таблица 5. Расчет ФОТ бара «ШОТОЧНАЯ»

Сотрудник	**Количество, ед**	**Зарплата с НДФЛ, руб**
Директор	1	130 000
Администратор зала	1	90 000
Шеф-повар	1	120 000
Су-шеф	1	90 000
Официант	5	350 000
Работники кухни и бара	6	450 000
Итог без отчислений	**15**	**1 230 000**
Взнос в ПФР, 22%	15	270600
Оплата в ФСС, 2,9%	15	35670
Фонд ОМС, 5,1%	15	62730
ФОТ	**15**	**1 599 000**

Источник: разработано автором

Далее произведем расчет постоянных и переменных расходов, все итоги представлены в таблице 6 и 7.

Таблица 6. Расчет постоянных расходов бара

Постоянные	**Сумма в месяц, руб.**
расходы Аренда	110 000
Продукты и алкоголь	800 000
Реклама	50 000
Бухгалтер на аутсорсе	30 000
Услуги уборки	50 000
Интернет	1 500
Итог	**1 041 000**

Источник: разработано автором

Таблица 7. Расчет переменных расходов бара

Переменные расходы	**Сумма в месяц, руб.**
ФОТ	1 599 000
Охрана и видеонаблюдение	28 000
Коммуналка	18 000
Покупка хозяйственных товаров	7 000
Промежуточный итог	**1 652 000**
Непредвиденные расходы, 15%	247 800
Итог	**1 899 800**

Источник: разработано автором

В среднем каждый день в баре будет обслуживаться 45 столиков. Если средний чек одного столика равен 4000 руб, то ежедневный доход составит: 45*4000 = 180 000 руб. Среднемесячный доход равен: 180 000*30 = 5 400 000. Важно понимать, что равномерной загрузки ждать не приходится, тем более на старте.

После расчета расходов, приступаем к расчету стоимости каждого этапа цепочки создания ценности в отдельности, подробнее в таблице 8.

Таблица 8. Расчет стоимости этапов в цепочке создания ценности

Наименование	**Расчет**	**Итог**
этапов Встреча	110 000+50 000+90 000	250 000
клиента		
Консультирование клиента по меню и формирование заказа	50 000+28 000+7 000+247 800+350 000	682 800
Приготовление заказа и передача заказа клиенту	800 000+18 000+120 000+ 90 000+ 450 000	1 478 000 160 000
Расчет клиента	130 000+30 000+1500	

Источник: разработано автором

Планирование изменений в проектировании системы управления

Проблема: Владелец бизнеса хочет расширить присутствие своих баров в других регионах.

Управленческое решение: наиболее оптимальным вариантом для расширения была выбрана франшиза, чтобы не тратить время на открытие новых филиалов, а дать право партнерам использовать название и наработки. При запуске франшизы большая часть расходов и рутинных задач по новой точке будет на покупателе франшизы, а не на владельце бизнеса.

Управленческие решения:

· *Собрать и обучить команду.*

· *Изучить предложения конкурентов.*

· *Создать лендинг.* Главная задача: коротко и четко рассказать о вашем

УТП. Люди хотят знать, сколько денег им нужно вложить, что они получат в итоге и можно ли доверять.

· *Составить подробную базу знаний, которая поможет франчайзи найти ответы на вопросы.*

· *Решить, как будет отслеживаться прогресс в продажах и ввод каждого нового франчайзи.* Нужна удобная CRM-система.

· *Настроить грамотный таргетинг*. Именно от этого зависит, увидит ли целевая аудитория информацию о запуске франшизы.

· *Найти опытного юриста.* Его основная задача — грамотно составить договор.

Расчет трудоемкости В связи с запуском франшизы, у владельца появится необходимость в поиске ответственного исполнителя на этот проект, а также дополнительных сотрудников, которые будут заниматься франчайзинговым предложением и работать с франчайзи.

Продажа франшизы дает возможность:

✓ масштабировать бизнес без дополнительных вложений и рисков; · ускорить расширение сети;

✓ благодаря отзывам партнеров оптимизировать бизнес-процессы; · повысить узнаваемость бренда;

✓ увеличить прибыль, а также получать дополнительный доход от продажи франшизы.

К минусам франчайзинга для продавца франшизы можно отнести:

✓ необходимость разработки упаковки франшизы – это требует времени и вложений;

✓ потребность в расширении штата – придется набрать сотрудников, которые будут заниматься франчайзинговым предложением и работать с франчайзи;

✓ хороший франчайзер изучает местные рынки, где планируется открыть новые точки, так

✓ как беспроблемная работа филиала в его интересах – это тоже требует временных и денежных затрат;

✓ необходимость осуществлять постоянный контроль над деятельностью франчайзи качеством предоставляемых им товаров и услуг;

✓ существует риск потери коммерческой тайны;

✓ есть вероятность получить конкурента в лице бывшего партнера – после расторжения договора тот может использовать опыт, бизнес-модель, бизнес-процессы, что даст ему возможность успешно развивать свой бизнес.

Выводы

В данном исследовании построена система управления на примере бара «ШОТОЧНАЯ» в городе Москве, поэтому считаем, что цель проекта достигнута.

Реализованы следующие задачи:

✓ Построен процесс создания ценности товара, работы, услуги (ТУР) и рассчитаны параметры;

✓ Представлен объект управления в виде последовательных процессов создания ценности, указаны этапы цепочки, действия исполнителей и менеджеров. Объяснена ее выталкивающий или втягивающий принцип построения;

✓ Рассчитана трудоемкость деятельности исполнителей, менеджеров и их численность;

✓ Представлена организационная структура управления, сформирована иерархическое подчинение по основной деятельности;

Рассчитаны параметры процесса создания стоимости товара, работы, услуги;

Определенно направление трансформации процесса создания ценности.

Также, в работе произведено планирование изменений в системе управления баром, проблема: владелец бизнеса хочет расширить присутствие своих баров в других регионах. Для этого необходимо запустить франшизу, внести некоторые изменения в ТУР, цепочку создания ценности и организационную структуру в

целом. Все изменения приведут бар к большей выручке и достижению цели владельца, масштабированию бизнеса.

Список литературы

1. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Построение системы управления организациями сферы услуг // Экономика и предпринимательство. 2017. No 3—2.

2. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А. Менеджмент: учебник /Бакалавриат и магистратура. : КноРус, 2021. — 421 с

3. Бутенко Я.А., Ляндау Ю.В., Масленников В.В., Сулимова Е.А./ Проектирование системы управления бизнесом: учебное пособие — Москва: Русайнс, 2020. — 104 с.

4. Бармашов К.С., Ляндау Ю.В.. Эффективные бизнес-модели предпринимательства: научное издание /— М.: КНОРУС, 2017. — 130 с.

5. Коноков Д.Г., Рожков М.А., Смирнов А.О., Яниковская О.Н. Организационная структура предприятий/, издание второе. М.: ИСАРП, 2014. 176 с.

6. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.

7. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.

8. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.

9. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Международная научно-практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет организационно - управленческих инноваций»: сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.

10. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.

11. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет- журнал,

2017. № 4. С. 30.

12. Кемхашвили Т.А., «Владелец фирмы и контроллинг», Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2016-31.12.2016), 2016, С.24.

13. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Актуальные вопросы экономических наук, 2016, №53. С.7. – 11.

14. Производственный календарь на 2022 год - КонсультантПлюс. [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.consultant.ru/law/ref/calendar/proizvodstvennye/2022/ Дата обращения: 28.10.22.

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ НА ПРИМЕРЕ РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ

Колбасов Андрей Александрович

Факультет бизнеса «Инженерный Бизнес и Менеджмент»
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Н.Э. Баумана»

Кемхашвили Т.А.,

кафедра Инновационное предпринимательство,
МГТУ им. Н.Э. Баумана

АННОТАЦИЯ

В настоящее время корпоративная социальная ответственность (КСО) приобретает все большее значение как инструмент для достижения стратегических целей и задач устойчивого развития. Компании осознают, что удовлетворение потребностей общества и окружающей среды не только положительно влияет на их репутацию, но и способствует укреплению бизнеса в долгосрочной перспективе. Практика КСО позволяет компаниям создавать устойчивые конкурентные преимущества, повышать лояльность клиентов, привлекать и удерживать талантливых сотрудников, а также улучшать отношения с партнерами и заинтересованными сторонами. В свете растущего осознания значимости устойчивого развития, компании активно внедряют КСО в свои стратегии и операционную деятельность, стремясь достичь не только финансовых результатов, но и положительного социального и экологического влияния.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, управление, устойчивое развитие, отрасль, инструмент

ABSTRACT

Currently, corporate social responsibility (CSR) is becoming increasingly important as a tool for achieving strategic goals and objectives of sustainable development. Companies realize that meeting the needs of society and the environment not only positively affects their reputation, but also strengthens their business in the long term. CSR practices allow companies to create sustainable competitive advantages, increase customer loyalty, attract and retain talented employees, and improve relationships with partners and stakeholders. In light of the growing awareness of the importance of sustainability, companies are actively integrating CSR into their strategies and operations, striving to achieve not only financial results but also a positive social and environmental impact.

Keywords: corporate social responsibility, management, sustainable development, industry, tool

К середине XX века управленцы западных корпораций пришли к осознанию необходимости целенаправленного и системного регулирования отношений компании с внутренней и внешней средой, результатом чего впоследствии стало появление концепции корпоративной социальной ответственности (КСО). На протяжении нескольких последующих десятилетий, в отсутствие единого, закрепленного на международном уровне регламента в области социальной политики, менеджеры устанавливали собственные разрозненные стандарты, регулировавшие взаимоотношения с сотрудниками и определявшие корпоративную этику в целом. В 2000 г. Глобальный Договор ООН (United Nations Global Compact) провозгласил десять ключевых принципов ведения бизнеса в четырех сферах (права человека, трудовые отношения, охрана окружающей среды, борьба с коррупцией) с целью поощрения корпоративной социальной ответственности на национальном и глобальном уровнях и

популяризации нефинансовой отчетности по данной деятельности. Первая широкомасштабная инициатива ООН в области КСО ставила также задачу активизации участия бизнес-сообщества в деле осуществления более глобальных целей всемирной организации— сначала Целей развития тысячелетия (ЦРТ), а впоследствии целей устойчивого развития (ЦУР) [1].

На сегодняшний день большинство российских компаний считают, что КСО позволяет устанавливать продуктивные взаимоотношения со своими потребителями, персоналом и со всеми заинтересованными сторонами в целом. Информирование пользователей о реализации социально-значимых инициатив характеризует компанию как обладательницу прозрачной системы управления, что, в свою очередь, заметно повышает ее имидж и позиционирует ее, как соответствующую требованиям рынка.

Корпоративная социальная ответственность - система этических норм и ценностей компании, в также последовательно: экономических, экологических и социальных мероприятий, которые реализуются на основе постоянного взаимодействия со стейкхолдерами и направленных на снижение нефинансовых рисков, долгосрочное улучшение имиджа и деловой репутации компании, рост капитализации и конкурентоспособности, обеспечивающих прибыльность и устойчивое развитие.

Признаки КСО:

Соблюдает все законодательно-предусмотренные правила и обязательства входящие в минимальный набор признаков КСО.

Что включает:

- Производство качественных и безопасных товаров и услуг
- Полную уплату всех налогов
- Выплату регулярной ЗП работников и внесение своего вклада в их социальное обеспечение
- Соблюдение требований антимонопольного законодательства
- Соблюдение законодательных норм в области охраны окружающей среды и требований государства к экологически чистому производству

- Соблюдение прав человека

Дополнительные обязательства социальной ответственности:

Экономика и корпоративное управление:

- Соблюдать принципы социальной ответственности, заложенные в кодексе корпоративного управления
- Социальная хартия Российского бизнеса
- Разрабатывать и последовательно соблюдать внутрикорпоративные кодексы или иные документы собственной деловой этики
- Постоянно развивать качество, потребительские свойства продукта
- Поддерживать добросовестную деловую практику, устанавливая надежные отношения с поставщиками, дистрибьюторами и клиентами
- Поддерживать развитие МСБ, включая собственные технологические цепочки

Экология:

- Предпринимать меры технологического характера направленные на экономию потребления воды и прочих ресурсов
- Организовывать переработку отходов и очистку сточных вод
- Ограничивать выбросы веществ, разрушающих озоновый слой
- Организовывать рациональное землепользование
- Поддерживать биоразнообразие и естественную среду обитания

Социальная политика:

- Участвовать в социальных инвестициях
- Развивать персонал (профессиональная подготовка)
- Осуществлять социальные проекты спонсорского и благотворительного характера в регионах присутствия

- Учувствовать с спонсорских программах регионального и федерального значения
- Поддерживать социальные проекты: Культура, спорт, образование
- Учувствовать в проектах ЧГП
- Принимать участие в благотворительных проектах
- Поддерживать общественные и НКО
- Регулярно проводить диалоги и общественные слушания со стейкхолдерами и акционерами, инвесторами, сотрудниками, профсоюзами, власть, сми
- Повышать открытость и прозрачность бизнеса через систему регулярной социальной отчетности и междугородной отчётности

Устойчивое развитие - в формулировке ООН - развитие общества, которое позволяет удовлетворять потребности нынешних поколений, не нанося при этом ущерба возможностям, оставляемым в наследство будущим поколениям для удовлетворения их собственных потребностей.

Устойчивое развитие - в формулировке Всемирного банка - управление совокупным капиталом общества в интересах сохранения и приумножения человеческих возможностей.

Устойчивое развитие - по Гру Харлем Брунтланд - модель поступательного развития общества, при которой достигается удовлетворение жизненных потребностей нынешнего поколения без лишения такой возможности будущих поколений людей.

Устойчивое развитие - по законодательству РФ - гармоничное развитие производства, социальной сферы, населения и окружающей природной среды.

Устойчивое развитие возможно при равновесии трех основных составляющих: экономический рост, социальная ответственность и экологический баланс. Согласно программному документу ООН «Повестка дня в области устойчивого развития» от 2015 года, выделяется 17 целей устойчивого развития. Не все из них

одинаково актуальны для разных частей мира, однако их достижение в целом позволит повысить качество жизни нынешних и будущих поколений.[1]

Рисунок 1 – Цели ООН в области устойчивого развития

До настоящего времени в научном сообществе не существует единого мнения относительно взаимосвязи и разграничения концепций корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития. В представленной ниже таблице предпринята попытка сравнить две концепции на основании их ключевых особенностей, выделенных по условно заданным критериям.

Таблица 1 -Сравнение концепций устойчивого развития и КСО

Критерий	УР	КСО
Временные рамки	Долгосрочные цели развития (временной промежуток в несколько поколений)	Актуальные (краткосрочные) потребности заинтересованных сторон
Специфика	Зависит от глобальной повестки дня	Зависит от конкретных требований заинтересованных сторон
Составляющие	Первоначально акцент на экологической составляющей => распространение на социальное и экономическое измерения	Первоначально акцент на социальных вопросах (правах человека, условиях труда) и проблемах экологии => переход к «3-м корзинам ответственности»

Исходя из данной таблицы, видно, что концепция устойчивого развития по охвату шире по всем рассматриваемым критериям: она нацелена на

[1] https://www.forbes.ru/obshchestvo/425081-ustoychivoe-razvitie-chto-eto-takoe-i-v-chem-ego-znachimost

долгосрочное развитие, является универсальной для всего человечества, затрагивает интересы всех без исключений участников и в полном объеме отражает актуальные проблемы глобального развития. Корпоративная социальная ответственность имеет более узкий фокус: она направлена на удовлетворение текущих краткосрочных запросов исключительно заинтересованных сторон. При этом, согласно узкому пониманию теории стейкхолдеров Э. Фримена, число сторон, интересы которых компания обязательно должна учитывать, может быть сведено до категории «основных стейкхолдеров», т.е. только тех лиц и групп, от которых зависит выживаемость организации[3].

Крупнейшие российские компании связывают устойчивое развитие прежде всего с заботой о сотрудниках, решением социальных проблем и защитой окружающей среды. Вопросы гендерного равенства и борьбы с изменениями климата волнуют их в меньшей степени, показал опрос «Ведомости&».[2]

Обеспечение безопасности труда и обучение персонала, развитие социальной сферы (в том числе обеспечение экономического роста, достойной работы, здорового образа жизни), а также защита окружающей среды – приоритетные Цели устойчивого развития (ЦУР) для бизнеса в нашей стране, выяснили «Ведомости&», опросив 30 крупнейших российских компаний. Около 80% компаний, ответивших на вопросы, говорят о важности содействия инновациям и развитию взаимовыгодного партнерства, борьбе с неравенством. 40% компаний заявляют о важности развития эффективных открытых институтов. И только одна – МТС – среди приоритетных целей перечислила гендерное равенство.

Для достижения ЦУР, связанных со здоровьем населения и охраной окружающей среды, компании модернизируют производство, снижая объем выбросов и расширяя использование вторичных ресурсов. Нередко это приносит им дополнительную выгоду за счет повышения производительности и экономичности оборудования.

---

[2] https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2019/10/03/812507-biznes-ustoichivost

Например, «Сибур» наладил глубокую переработку попутного газа вместо неэкологичного сжигания, борется с попаданием пластика в окружающую среду, содействует развитию экономики замкнутого цикла и вторичной переработке полимерных материалов, рассказывает представитель компании.

В ЕВРАЗе стремятся свести к минимуму объем отходов в месте их образования за счет совершенствования технологических процессов и повышения качества продукции, а также увеличения объемов переработки. В 2018 г. на Западно-Сибирском металлургическом комбинате, крупнейшем потребителе воды среди всех предприятий ЕВРАЗа, установлено новое оборудование, оно позволит существенно сократить забор свежей воды.

«Норникель» поддерживает развитие зеленой экономики. В 2018 г. компания заключила с крупнейшим в мире химическим концерном BASF соглашение о строительстве рядом со своим заводом Harjavalta предприятия по производству прекурсоров аккумуляторных материалов, которые пригодятся производителям батарей для электромобилей.

«Русал», по словам его представителя, активно продвигает собственный бренд экологичного низкоуглеродного алюминия ALLOW. Он производится с использованием безуглеродных источников энергии – прежде всего гидроэнергетики, это позволяет заметно сократить выбросы парниковых газов. Экологические характеристики этого алюминия втрое лучше среднеотраслевых, поэтому он, несмотря на более высокую стоимость, востребован компаниями, которые хотят сократить свой «углеродный след».

ММК по всему Магнитогорску установил посты экологического контроля, которые в автоматическом режиме передают данные о состоянии воздуха, рассказал представитель компании. Такая система позволяет в безветренную погоду изменять режимы работы наиболее опасных металлургических производств.

X5 Retail Group и «Магнит» увеличивают объем переработки отходов, устанавливают в своих магазинах фандоматы по сбору пластиковой и пластмассовой тары у населения, а также не предлагают бесплатные пакеты. X5

Retail Group, говорит ее представитель, сдает на вторичную переработку 100% непищевых отходов магазинов и распределительных центров.

2. Внутренние социальные инвестиции - инвестиции работников в своей компании (с примерами конкретных компаний)

На современном этапе развития экономики, который характеризуется постоянными изменениями, нестабильностью и неопределенностью, для обеспечения непрерывного процесса социально-экономического развития каждый регион должен стремиться к рациональному использованию ресурсов, повышению прибыльности производства, улучшению качества продукции и удовлетворению социальных потребностей работников предприятий и населения территории.

Проблемам социального инвестирования посвящены работы таких ученых, как В.С. Винников, О.А. Ломовцева, С.Ю. Соболева, Р.А. Новикова, Д.О. Баюра, Н.Я. Яневич, О.С. Пескова и Т.Б. Борискина и др.

В.С. Винников определяет социальное инвестирование как динамический процесс реализации отношений между субъектами социальной среды по поводу обеспечения баланса интересов корпоративного сектора с интересами общества и государства.

По мнению О.А. Ломовцевой и С.Ю. Соболевой, социальными инвестициями являются вложения материальных, финансовых, интеллектуальных и других активов, осуществляемые государством, предприятиями, общественными организациями, индивидуальными инвесторами в социальную сферу экономики, а также в программы развития персонала, поддержания местного сообщества, улучшения экологии и др., в результате которых происходит трансформация вложений в социальный капитал, приобретающий черты общественного блага и выражающийся в упрочении общественных отношений, улучшении общественной жизни и качества совместной деятельности индивидов.

Р.А. Новикова трактует социальные инвестиции как разновидность инвестиций, объектом вложений для которых выступает социальная сфера, а

целью их реализации является получение не только экономического эффекта (максимизации прибыли), но и обеспечение социального эффекта (создание пользы обществу), что становится приоритетной задачей. Указанная цель достигается в ходе реализации программ, направленных на снижение социального напряжения в регионах присутствия фирмы и повышение уровня жизни различных слоев населения.

Д.О. Баюра рассматривает социальные инвестиции как высший уровень корпоративной социальной ответственности; это вложение средств компаниями в объекты и проекты социального значения для получения социального эффекта в долгосрочной перспективе.

Н.Я. Яневич характеризует социальные инвестиции как вложения материальных, нематериальных и финансовых активов в объекты социальной сферы, которые будут компенсироваться ростом потока доходов в будущем и полученным положительным социальным эффектом и в конечном итоге обеспечат улучшение качества жизни населения.

Социальные инвестиции рассматриваются как форма реализации корпоративной социальной ответственности и представляют собой инвестиции, направленные на развитие творческого и трудового потенциала людей на основе повышения качества жизни населения посредством формирования и развития социальной и экологической инфраструктуры для повышения устойчивости бизнеса и уменьшения его рисков.

Российская ассоциация менеджеров определяет социальные инвестиции бизнеса как материальные, технологические, управленческие или иные ресурсы, а также финансовые средства компаний, направляемые по решению руководства на реализацию социальных программ, разработанных с учетом интересов основных внутренних и внешних заинтересованных сторон в предположении, что в стратегическом отношении компанией будет получен определенный социальный и экономический эффект.

Под внутренними социальными инвестициями, они же – долгосрочные инвестиции в нематериальные активы, обозначаются затраты предприятия,

направленные на развитие своего персонала, это всевозможные профессиональные переподготовки, качественная охрана труда и здоровья.

Важно понимать, что для достижения устойчивой конкурентоспособности бизнесу необходимо принимать решения, основываясь на согласии между внутренними субъектами организации и внешними субъектами социальной среды, без которой невозможно функционирование ни одного предприятия. В связи с этим на первый план выходит концепция корпоративной социальной ответственности.

В экономической литературе различают три основных вида инвестиций в человеческий капитал[3].

1. Расходы на образование, включая общее и специальное, формальное и неформальное образование, повышение уровня знаний, умений и навыков человека, подготовку по месту работы и т. д., являются основным видом инвестиций в человеческий капитал. Образование и профессиональная подготовка, обогащая человека знаниями и умениями, увеличивают объем человеческого капитала.

2. Расходы на здравоохранение имеют большое значение. Хорошее здоровье предполагает расходы на профилактику заболеваний, медицинское обслуживание, диетическое питание и улучшение жизненных условий, что удлиняет продолжительность жизни, повышает работоспособность и производительность труда рабочих.

3. Расходы на мобильность, благодаря которым работники мигрируют из мест с относительно низкой производительностью в места с более высокой производительностью, представляют собой наименее очевидную форму инвестиций в человеческий капитал, так как нанимаемые рабочие воплощают в себе будущий поток трудовых услуг. Расходы на миграцию и поиск информации о ценах и доходах способствуют повышению мобильности, перемещению рабочей силы туда, где труд лучше оплачивается. Кроме того, инвестиции в человеческий капитал подразделяют на вещественные и невещественные. К

[3] https://cyberleninka.ru/article/n/investitsii-v-chelovecheskiy-kapital-2

вещественным относят все затраты, необходимые для физического формирования и развития человека (издержки рождения и воспитания детей); к невещественным — накопленные затраты на общее образование и специальную подготовку, часть накопленных затрат на здравоохранение и перемещение рабочей силы.

Внутренние социальные инвестиции должны включать такие направления как инвестиции в корпоративную культуру, как основу партнерских отношений с персоналом; инвестиции в обучение и повышение квалификации; забота о здоровье сотрудников; социальные пособия и льготы; материальные поощрения. Причем важно, чтобы эти направления соответствовали философии компании в целом и актуальным задачам ее развития. И опираясь на эти показатели можно оценить эффективность внутренних социальных инвестиций бизнеса в соответствии с предложенной автором методикой.

Внутренние социальные инвестиции в компаниях.

1. ПАО «Северсталь»[4]

– Инвестиции во внутренний проект «Фабрика идей».

В компании действует система сбора и реализации предложений, направленных на оптимизацию бизнес-процессов, снижение потерь, повышение качества, улучшение безопасности и условий труда. Все поданные сотрудниками в «Фабрику идей» предложения регистрируются и рассматриваются техническим советом. За принятые к реализации идеи начисляются баллы, которые участники могут обменять на подарки или ряд социальных услуг. Авторы технических или организационных решений, позволяющих получить значимый экономический, технический либо иной положительный эффект, после реализации своих предложений получают денежное вознаграждение.

В 2019 году компания запустила также программу внутреннего предпринимательства SteelTech LAB — инструмент для детальной проработки и внедрения перспективных идей и проектов, предложенных сотрудниками компании.

[4] https://chermk.severstal.com/upload/iblock/96d/96d85075bdd4c84451dc4e6eecf562f5.pdf

– Инвестиции в систему обучения

В 2019 году на ЧерМК запустили программу развития сотрудников «Производственная академия сортопрокатчика», которая направлена на повышение профессиональных компетенций руководителей сортопрокатного производства — начальников цехов, мастеров и их заместителей. Образовательная программа нацелена на расширение теоретической базы в сфере металлургии и прокатного производства, а также включает в себя блоки по качеству продукции, экономике производства и техническому обслуживанию оборудования.

Продолжается реализации программы «Топ-технологи». Цель данной программы — сформировать в «Северстали» базу экспертов мирового уровня для решения производственных задач. Программа предлагает участникам поддержку наставника и различные возможности для личного развития. Специалисты проходят обучение на внутренних курсах и стажировки, участвуют в российских и зарубежных конференциях, перенимают опыт у отечественных и зарубежных экспертов. Участники программы решают индивидуальные задачи в области разработки новых видов продукции, повышения ее качества и снижения себестоимости. В 2019 году в программе приняли участие 54 сотрудника «Северстали». Компания предоставляет различные возможности для изучения иностранных языков, а в случае успешного завершения курса компенсирует сотрудникам половину стоимости затрат на обучение.

2. ОАО «РЖД»[5]

– Инвестиции в развитие человеческого капитала.

В 2020 году была разработана и утверждена Программа развития человеческого капитала до 2025 года, представляющая собой комплекс мер по управлению человеческим капиталом, направленных на достижение целей ДПР до 2025 года. В условиях эпидемиологической ситуации в 2020 году зафиксирована высокая востребованность системы дистанционного обучения (СДО). Компанией были значительно расширены возможности СДО: улучшены

[5] https://company.rzd.ru/ru/9386

функциональность использования и администрирования, увеличено количество дистанционных курсов, доступных всем сотрудникам ОАО «РЖД», до более 200 с примерно 160 на конец 2019 года, разработаны и подготовлены к пилотированию новый, улучшенный дизайн и прототип интерфейса. Запущен Конструктор дистанционных курсов, обеспечивший возможность более чем 400 пользователям внести свой вклад в разработку курсов. За счет своевременного перевода программ обучения в онлайн в 2020 году были достигнуты все плановые показатели по обучению и развитию персонала.

КСО является неотъемлемым элементом стратегического планирования и деятельности организации. При правильном внедрении и реализации, КСО может способствовать не только достижению финансовых результатов, но и созданию долгосрочной устойчивости, удовлетворению потребностей всех заинтересованных сторон и положительному воздействию на общество и окружающую среду.

Список использованной литературы:

1. Глобальный договор ООН. Globalcompact. [Электронный ресурс]. URL: http://www.globalcompact.ru

2. Старикова Е.А. Значение концепции устойчивого развития в деятельности транснациональных корпораций // Экономика, предпринимательство и право. — 2017.— Том 7.— № 2.— С. 125-136

3. Тестина Я.С., Печерица Е.В. СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ КАК ФОРМА РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 7-1. – С. 185-189; URL: https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=40482

4. Reeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. 1984. Boston

5. Статья «СЕВЕРСТАЛЬ» ЗАПУСКАЕТ STEELTECH ACCELERATOR СОВМЕСТНО С GLOBAL VENTURE ALLIANCE МЕЛАНИ БОЙЛАН 20 МАРТА 2019 Г. IRISH TECH NEWS — ВЕДУЩИЙ ИРЛАНДСКИЙ САЙТ

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ НОВОСТЕЙ. https://irishtechnews.ie/severstal-launches-steeltech-accelerator-with-global-venture-alliance/

6. Сайт ПАО «Северсталь»: https://severstal.com/rus/about/structure/businesses/cherepovetskiy-metallurgicheskiy-kombinat/

7. Методологические аспекты определения сущности и эффективности социальных инвестиций Ломовцев / https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-aspekty-opredeleniya-suschnosti-i-effektivnosti-sotsialnyh-investitsiy/viewer

8. Сайт РЖД https://company.rzd.ru/ru/9386

9. Сайт ООО «СИБУРhttps://www.sibur.ru/ru/sustainability/

10. Сайт ПАО «ГМК «Норильский никель https://www.nornickel.ru/sustainability/sdg-support/

11. Сайт Русал https://rusal.ru/press-center/press-releases/rusal-opublikoval-otchyet-ob-ustoychivom-razvitii-za-2020-god/

12. Сайт ООО «ММК» https://mmk.ru/upload/iblock/6eb/ia40bo9q0ywwwykvhuq4r82vwpvy00dn/%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9%20%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%20%D0%B7%D0%B0%202020%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4.pdf

13. Сайт X5 GROUP https://esg.x5.ru/ru/

14. Сайт ООО «ЕВРАЗ» https://www.evraz.com/xpvnsulc/?back_location=https%3a%2f%2fwww.evraz.com%2fru%2fsustainability%2f%3futm_referrer%3dhttps%253a%252f%252fwww.google.com%252f&options=d55bcf073b75337b3f2fc604837b4cde&hcheck=015c3565c5e447dec520533a9e8fa2b3&request_datetime=2023-06-20+02%3a57%3a38+%2b0000&request_ip=31.13.189.179&request_id=cvRjCCApPCg1&srv=75299ff4ea6ab88e140e6fed16c2998e&copts_0=0&copts_1=1&copts_2=50&oirutpspid=&oirutpspsc=1687229858710_781f421d601b945d85b22c99c1a6d202_d55bcf073b75337b3f2fc604837b4cd