



ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 338.1

DOI 10.25688/2312-6647.2019.20.2.05

**С.А. Шарапова,
О.В. Карбанова,
Ю.А. Лисицына**

Практические аспекты управления проектом создания предприятия

В статье формулируется идея создания торгового предприятия — магазина детских товаров. Разрабатываются организационно-управленческие механизмы его создания. Анализируется внешняя среда, осуществляется поиск логистических партнеров, строятся варианты организационных структур управления компанией, рассматриваются потенциальные проблемы управления. Определяются варианты решения основных управленческих задач, рассчитывается бюджет мероприятий.

Ключевые слова: проект создания торгового предприятия; организационно-управленческий механизм; рынок детских товаров.

Для успешного создания и функционирования компании важно правильно организовать систему управления им. В данной работе на примере будущей организации были рассмотрены основные вопросы менеджмента [1].

Фохху — это небольшой магазин, осуществляющий розничную торговлю детской одеждой, который в скором времени будет располагаться в г. Зеленограде.

Данное направление было выбрано в связи с тем, что спрос на товары для детского возраста не падает никогда, и рынок детской одежды находится в стремительном развитии. Детская одежда относится, пожалуй, к одной из самых востребованных товарных групп, ведь необходимость купить возникает даже чаще, чем раз в сезон. Дети стремительно вырастают из прежней одежды, их гардероб требует постоянного обновления, они чрезвычайно подвижны и активны на прогулке и, порой, не каждая одежда сможет это выдержать [4].

Одним из ключевых элементов менеджмента является кольцо управления [6]. Кольцо управления Фохху основано на взаимосвязи управляющего

и работников. Механизм его работы довольно прост, но эффективен: управляющий определяет основную цель компании и ставит соответствующие задачи, которые, в свою очередь, переносятся на работников, продавцов-консультантов детского магазина, и формируют их частные цели. Кольцо управления торговой компанией Foxxy представлено на рисунке 1.



Рис. 1. Кольцо управления торговой компании Foxxy

Цикл управления данной организацией включает в себя следующие основные мероприятия [7], сгруппированные поэтапно:

1. Постановка цели: проведение маркетингового исследования потребительского спроса к концу июня (бюджет: 5000 рублей).

2. Планирование: составление портрета потенциального потребителя; анализ полученных данных; составление рекомендаций по работе магазина; разработка системы анкетирования покупателей.

3. Организация: проведение собрания персонала, распределение обязанностей управленческого и торгового персонала; обозначение целей и сроков опроса; формирование и оформление материала для исследования (анкеты).

4. Реализация: проведение процесса опроса покупателей; обработка полученных данных, их графическое представление.

5. Контроль: подсчет фактического количества анкет, полученных от покупателей, сравнение полученных значений с запланированным; формирование и осмысление выводов об эффективности маркетинговой стратегии, прогнозирование дальнейшей деятельности, разработка рекомендаций.

Предлагаемая система управления компанией может быть разделена на два типа управления (см. табл. 1) [9].

Для Foxxy была разработана внешняя бизнес-идея: «Открытие нового торгового предприятия — магазина детской одежды в Зеленограде», и внутренняя: «Обустройство торгового зала магазина детской одежды Foxxy, а также миссия организации: «Мы предлагаем нашим клиентам из города Зеленограда и близлежащих районов оптимальный ассортимент модных и качественных детских товаров и высокий уровень обслуживания по оптимальным ценам».

Таблица 1

Оперативное и стратегическое управление компанией «Foxху»

Признаки	Оперативное управление	Стратегическое управление
1. Миссия	Продажа детских товаров с целью получения прибыли (200 000 рублей)	Укрепление на рынке детских товаров за счет гибкой ценовой политики и высокого качества товаров
2. Объект концентрации внимания руководства	<ul style="list-style-type: none"> – Разработка основных требований к рабочему персоналу. – Обучение и стажировка новых сотрудников. – Разработка новых маркетинговых мероприятий 	<ul style="list-style-type: none"> – Поиск поставщика качественных детских товаров. – Заключение договора с рекламной компанией. – Анализ конкурентных преимуществ
3. Учет фактора времени	<ul style="list-style-type: none"> – Обустройство торгового зала. – Продажа детских товаров. – Обслуживание покупателей 	<ul style="list-style-type: none"> – Заключение договора с поставщиком детских товаров. – Проведение сезонных акций, распродаж. – Расширение штата сотрудников
4. Основы системы управления	<ul style="list-style-type: none"> – Продавцы-консультанты (2). – Менеджер торгового зала (2). – Управляющий директор (1). – Старший кассир (2) 	<ul style="list-style-type: none"> – Рынок детских товаров России (расширение в международных масштабах). – Система информационного обеспечения: СМИ, самостоятельное анкетирование покупателей. – Управленческая команда: директор, менеджер по отделу продаж
5. Конечный результат	– Получена прибыль в полном объеме (200 000 рублей)	– Укрепление на рынке детских товаров: продвижение на две позиции в общем рейтинге детских товаров и услуг

В управлении фирмой целеполагание — неотъемлемая часть процесса [10]. Поэтому для компании Foxху была выбрана генеральная цель — открытие нового магазина детской одежды, а также три направления ее разработки: аренда помещения, обустройство торгового зала, обеспечение обслуживания покупателей. Таким образом, было составлено дерево целей проекта:

Стратегическая цель: открытие нового магазина детской одежды в городе Зеленоград к 2025 г.

1. Обеспечить аренду помещения площадью 100 м² к 2025 г. (бюджет: 200 000 руб./мес.)

1.1. Найти арендодателя подходящего помещения (в Зеленоградском административном округе г. Москвы, в г. Химки) до конца июля 2024 г.

- 1.1.1. Заключение договора аренды до конца июля 20 июля 2024 г.
- 1.1.2. Проверить помещение на соответствие требованиям организации до 31 июля 2024 г.
2. Обеспечить обустройство торгового зала до конца августа 2024 г. (бюджет: 1 000 000 руб.)
 - 2.1. Закупка оборудования и материалов для торгового зала на сумму 500 000 руб.
 - 2.1.1. Обустройство торгового зала оборудованием до 14 августа 2024 г.
 - 2.1.2. Оформление витрин до 15 августа 2024 г.
 - 2.2. Закупка товаров для продажи на сумму 500 000 руб.
 - 2.2.1. Размещение одежды в торговом зале до 31 августа.
 - 2.2.2. Составление плана обустройства торгового зала на следующий сезон до 31 августа.
3. Обеспечение обслуживания и консультирования покупателей до конца декабря 2024 г.
 - 3.1. Подготовка требований к персоналу.
 - 3.1.1. Размещение объявлений о найме до 14 сентября 2024 г.
 - 3.1.2. Мониторинг заявок.
 - 3.2. Проведение собеседований по набору кадров.
 - 3.2.1. Обучение, стажировка персонала до 31 декабря 2024 г.
 - 3.2.2. Оформление новых сотрудников до 31 декабря 2034 г.

На основании дерева целей был сформирован календарный график Ганта (см. рис. 2) для открытия нового магазина, представляющий собой отражение этих целей на временной шкале. Согласно данному графику, линии контроля процесса будут проведены в середине августа, перед закупкой товаров; в конце октября, перед оформлением новых сотрудников; и в конце декабря, по окончании всего процесса, с целью его контроля.

Ввиду своих ограниченных функциональных возможностей, график Ганта не позволяет учесть и различные варианты выполнения некоторых задач. Например, для торгового предприятия Фохху такими задачами являются поиск информации и место размещения объявлений. Таким образом, на основании предыдущих целей, был разработан сетевой график, который предполагает выполнение работ с выбором альтернативы [8].

По сетевому графику был просчитан критический путь по времени, который составил четыре месяца, и путь, наиболее затратный по ресурсам, — 104 %, то есть перевыполнение плана на 4 %, а также определен оптимальный временной путь — 3,5 месяца, и оптимальные затраты бюджета — 95 %, то есть его экономия на 5 %.

На этапе подготовки к открытию потребуется персонал организации в количестве 8 человек. Количество персонала при дальнейшем развитии компании и ее расширении будет увеличено до 20 человек. Штаб работников, необходимый для предприятия Фохху, был представлен в виде пирамиды управления (см. рис. 3) [3].



Рис. 2. Календарный график проекта создания Foxxy



Рис. 3. Пирамида управления компании Foxxy

При анализе действующих организационных структур наиболее подходящими для компании Foxxy оказались линейно-функциональная, линейно-штабная и бригадная организационные структуры [7]. В условиях дальнейшего развития, при открытии филиалов в других городах, появлении иностранных партнеров и даже организации собственного производства возможно применение многомерной системы [8].

Пример построения линейно-функциональной структуры управления торговым предприятием Foxxy представлен на рисунке 4, основа построения многомерной структуры — на рисунке 5.

В ходе дальнейшей работы на проекте создания торгового предприятия Foxxy для ее успешного функционирования были найдены иностранные партнеры-поставщики детской одежды: ООО «Деловые люди» (г. Болонья, Италия), ООО «Детский размер» (г. Санкт-Петербург, Россия), Alpha Partenaire



Рис. 4. Пример линейно-функциональной структуры управления компании Foxxy

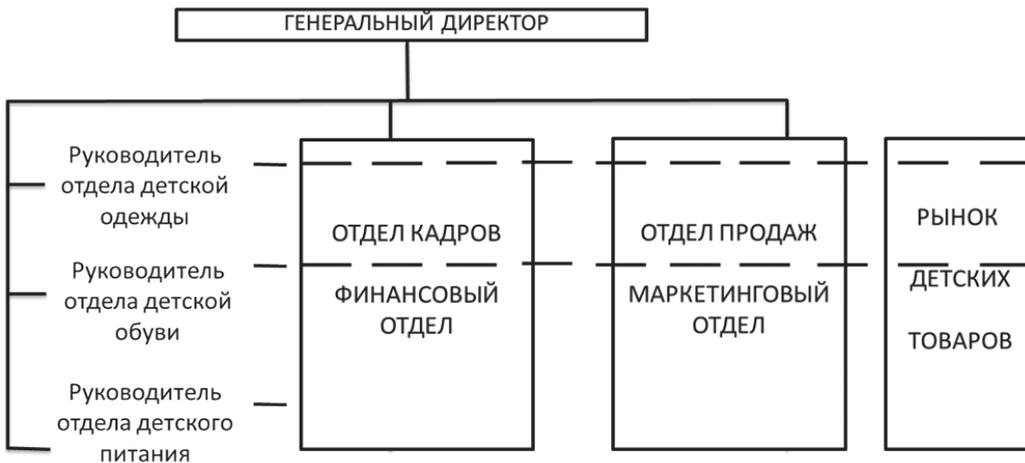


Рис. 5. Примерная основа многомерной структуры управления компании Foxxy

(г. Париж, Франция); транспортные компании: «ПЭК», «ГрузовизкоФ» и «Деловые линии»; а также несколько складов и магазинов торговой сети Foxxy в Москве, Химках, Солнечногорске и Калуге, которые были представлены в виде логистического канала (см. рис. 6) [5].

Далее было составлено дерево изделия собственного производства — детского комбинезона. При расчете затрат на партию в 100 штук суммарные затраты на все составляющие материалы составили 217 000 рублей.

Помимо бурного развития ряд предприятий сферы торговли сталкивается на рынке со многими проблемами. В том числе и низким уровнем продаж. Для решения подобной проблемы в нашей компании была составлена причинно-следственная диаграмма (см. рис. 7) [2].

Кроме того, в целях предотвращения подобных проблем, а также для упрочения внутренних связей, были предложены элементы организационной культуры.

Организация будет ориентирована на следующие виды организационных ценностей: прогрессивность, качество и четкость работы, индивидуальность и личностный подход⁷.

⁷ Эксперт права. URL: <https://prava.expert> (дата обращения: 08.02.2019).

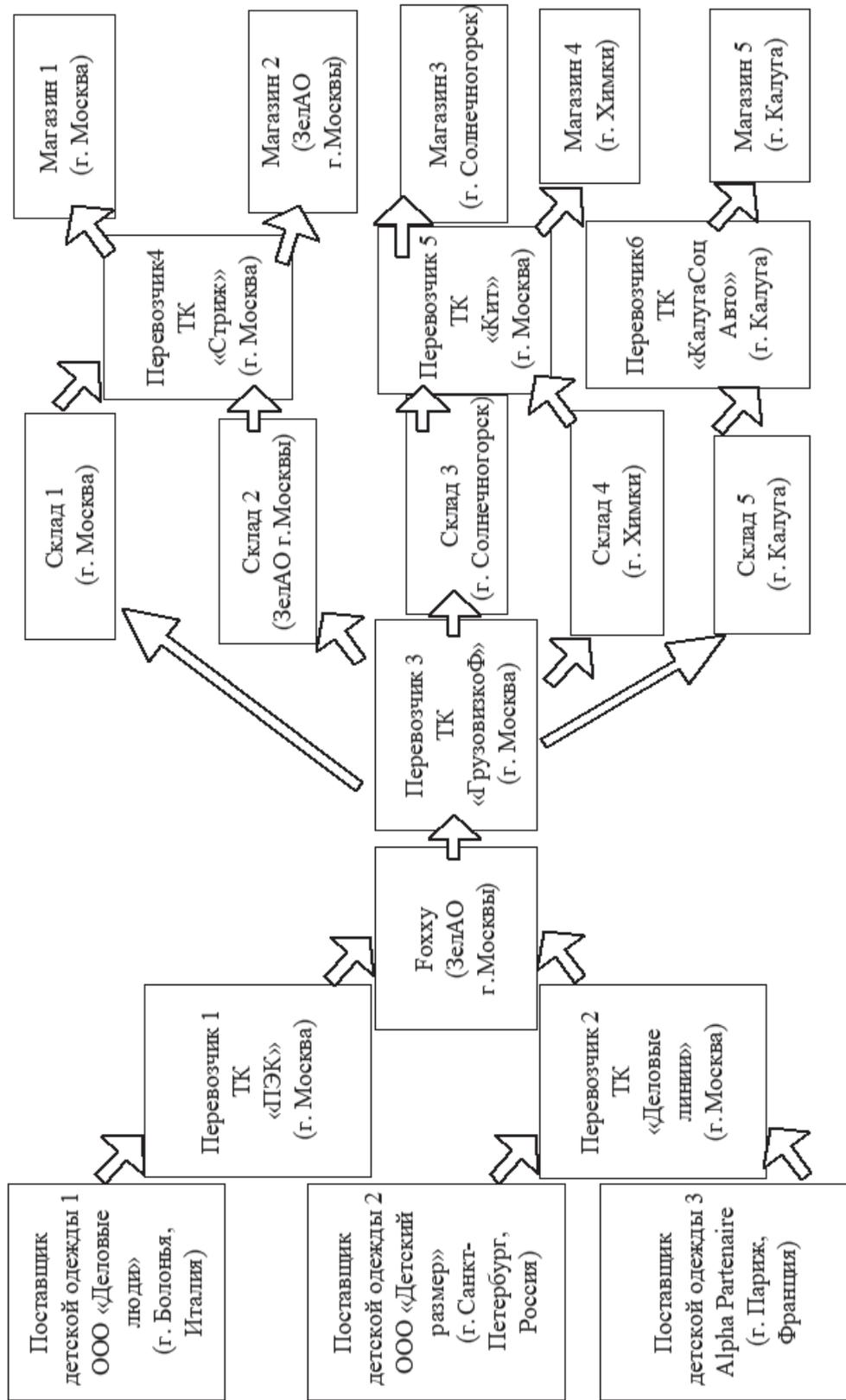


Рис. 6. Логистический канал торговой компании Foxhу

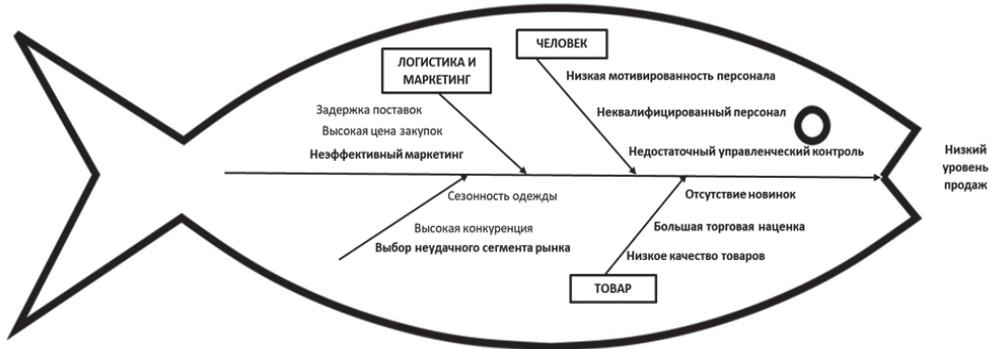


Рис. 7. Причинно-следственная диаграмма потенциальных проблем управления компанией Foxxy

Критериями оценки компетентности персонала являются: профессиональное поведение, особое отношение к покупателям и работодателю, а также личные качества.

Литература

1. Друкер П. Менеджмент. Задачи, обязанности, практика. М.: Вильямс, 2008.
2. Защита прав потребителей. URL: <http://www.zzpp.info> (дата обращения: 08.02.2019).
3. Карабанова О.В., Чекрышова И.И. Проблемы развития Зеленоградского административного округа в контексте стратегии развития Москвы до 2025 года // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия «Экономика». 2016. № 2 (8). С. 8–18.
4. Карабанова О.В., Чекрышова И.И. Инновационная демография организаций и причины рецессии в Российской Федерации // Аудит и финансовый анализ. 2017. № 2. С. 349–351.
5. Шаранова С.А. Логистика: учеб. пособие. М.: МГАДА, 2009. 293 с.
6. Шаранова С.А. Основы менеджмента: организация управления и контроль: учеб. пособие. М.: МГАДА, 2008. 182 с.
7. Шаранова С.А. Основы менеджмента: принципы и процесс управления организацией: учебн. пособие. М.: МГАДА, 2007. 95 с.
8. Шаранова С.А. Стратегический подход к организации импортозамещения отечественной промышленной продукции // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия «Экономика». 2017. № 1 (11). С. 26–32.
9. Шаранова С.А. Стратегическое управление персоналом: учеб. пособие. М.: МГАДА, 2008. 253 с.
10. Шаранова С.А. Основы теории управления. М.: МГПУ, 2016. 56 с.

Literatura

1. Druker P. Menedzhment. Zadachi, obyazannosti, praktika. M.: Vil'yams, 2008.
2. Zashhita prav potrebitelej. URL: <http://www.zzpp.info> (data obrashheniya: 08.02.2019).

3. *Karabanova O.V., Chekry'shova I.I.* Problemy' razvitiya Zelenogradskogo administrativnogo okruga v kontekste strategii razvitiya Moskvу' do 2025 goda // Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya «E'konomika». 2016. № 2 (8). S. 8–18.

4. *Karabanova O.V., Chekry'shova I.I.* Innovacionnaya demografiya organizacij i prichiny' recessii v Rossijskoj Federacii // Audit i finansovy'j analiz. 2017. № 2. S. 349–351.

5. *Sharapova S.A.* Logistika: ucheb. posobie. M.: MGADA, 2009. 293 s.

6. *Sharapova S.A.* Osnovy' menedzhmenta: organizaciya upravleniya i kontrol': uchebn. posobie. M.: MGADA, 2008. 182 s.

7. *Sharapova S.A.* Osnovy' menedzhmenta: principy' i process upravleniya organizacij: ucheb. posobie. M.: MGADA, 2007. 95 s.

8. *Sharapova S.A.* Strategicheskij podxod k organizacii importozameshheniya otechestvennoj promy'shlennoj produkcii // Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya «E'konomika». 2017. № 1 (11). S. 26–32.

9. *Sharapova S.A.* Strategicheskoe upravlenie personalom: ucheb. posobie. M.: MGADA, 2008. 253 s.

10. *Sharapova S.A.* Osnovy' teorii upravleniya. M.: MGPU, 2016. 56 s.

*S.A. Sharapova,
O.V. Karabanova,
U.A. Lisitsyna*

Practical Aspects of Enterprise Project Management

An idea of creating a commercial enterprise — a children's goods store is formulated in the article. The organizational and management mechanisms for its establishment are being developed. The external environment is analyzed; the search of logistical partners is carried out; options regarding the organizational structure of the company's management are being based; the potential problems of management are considered. The variants of the decision of the basic administrative problems are determined; the budget of actions is calculated.

Keywords: a project to create a commercial enterprise; organizational and management mechanism; children's goods market.