ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

УРАЛЬСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ ИНСТИТУТ

Факультет менеджмента

Кафедра «Менеджмента»

Допустить к защите:

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Декан факультета

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ к.х.н. Г.Н. Ильвес

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

Тема: Внедрение интегрированной системы менеджмента на базе торгового центра «Олимп»

Выполнена студенткой:

А.О. Мелешко, группа М-501 д.

Специальность 080507 «Менеджмент организации»

Специализация «Менеджмент торговых предприятий»

Научный руководитель

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рецензент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ГОСТ контроль \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Решение экспертной комиссии УрГИ

Протокол № \_\_\_ от «\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2010 г.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Екатеринбург

2010

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ ………………………………………………………….……………..4

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА………………………………………………..………….9

1.1. Сущность и достоинства интегрированной системы менеджмента……...…9

1.2. Технология создания интегрированной системы менеджмента..……...…..13

1.3. Актуальность внедрения интегрированной системы менеджмента на торговых предприятиях……………………………………………………...……23

2. АНАЛИЗ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА ТЦ «ОЛИМП»…..…………..……29

2.1. Характеристика деятельности ТЦ «Олимп»……………………………….…29

2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ТЦ «ОЛИМП»..………..36

3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ВНЕДРЕНИЮ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ТОРГОВОГО ЦЕНТРА «ОЛИМП»……………….….. 44

3.1. Условия внедрения интегрированной системы менеджмента ТЦ «Олимп»…49

3.2. Мероприятия по внедрению интегрированной системы менеджмента ТЦ «Олимп»…………………………………………………………..………………43

3.3. Оценка социально – экономического эффекта мероприятия…………………70

ЗАКЛЮЧЕНИЕ …………………………………………………………...…...66

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ ……………………….….…..69

 ПРИЛОЖЕНИЯ …………………………………………………………….……74

Приложение 1 Диаграмма Ганта

Приложение 2 Сетевой график

Приложение 3 Статья: Системы экологического менеджмента в Российской Федерации: от информирования заинтересованных сторон к внедрению и сертификации ( авт. С.Ю. Дайман, РОО Эколайн)

ВВЕДЕНИЕ

С конца девяностых годов прошлого столетия огромную популярность в мире стала приобретать новая, гораздо более эффективная по сравнению со своими предшественниками система управления предприятием. Она получила название интегрированная система менеджмента (ИСМ). ИСМ представляет собой совокупность сразу нескольких международных стандартов в рамках одной системы. Основными из них являются получившие международное признание стандарты серии ISO 9000 (менеджмент качества), ISO 14000 (экологического менеджмента), OHSAS 18000 (менеджмент безопасности и охраны труда). Именно такое сочетание стандартов позволяет руководителям уже в скором времени после внедрения ИСМ выстроить работу персонала в самом эффективном направлении, а компании выйти на новый уровень по качеству и объему производимой продукции. Также внедрение ИСМ несет в себе ряд конкурентных преимуществ: это огромный плюс при работе с зарубежными партнерами, а иногда и способ выживания при всё возрастающей глобализации рынка. Ведь для иностранных партнеров предприятие, прошедшее сертификацию, автоматически получает статус надежного. А с приходом на отечественный рынок иностранных компаний внедрение интегрированной системы менеджмента становится конкурентным преимуществом.

Отражая мировую тенденцию к стандартизации менеджмента , Management System Standards устанавливают требования к тому, что необходимо сделать для достижения целей в различных областях общего менеджмента. Определяющим достоинством стандартов Management System Standards является систематизация требований к деятельности организации в конкретных областях менеджмента и создание предпосылок для продвижения этих систем к деловому совершенству. Также не следует забывать о том, что создание интегрированной системы менеджмента — сложный инновационный проект, направленный на повышение [эффективности](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7040_2_rus_24182.shtml) общего [менеджмента](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3085_2_rus_19892.shtml) [организации.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3836_2_rus_20714.shtml)

Под интегрированной системой менеджмента надо понимать часть системы общего менеджмента организации, отвечающую требованиям двух или более международных стандартов на системы менеджмента и функционирующую как единое целое. Совершенно очевидно, что ИСМ не следует отождествлять с системой общего менеджмента организации, объединяющей все аспекты деятельности организации. В этом плане понятие «интегрированная система менеджмента » носит ограниченный характер, хотя и является более комплексным, чем понятие о каждой из тех отдельных систем менеджмента (система менеджмента качества, система экологического менеджмента и пр.), которые объединены в интегрированную систему менеджмента. О тождественности понятий «интегрированная система менеджмента» и «система общего менеджмента » можно будет говорить лишь после того, как будут разработаны стандарты на все области менеджмента. И хотя длительность подобного процесса не определена, существует ряд конкретных преимуществ при внедрении интегрированной системы менеджмента. Интегрированная система менеджмента обеспечивает большую согласованность действий внутри фирмы, также система способствует снижению функциональной разобщенности, которая возникает при разработке независимых систем менеджмента. Создание интегрированной системы менеджмента, обычно, менее трудоемко, чем создание нескольких параллельных систем. Объем документов и число внутренних и внешних связей в интегрированной системе гораздо меньше, чем в нескольких параллельных системах. Также интегрированная система менеджмента позволяет унифицировать менеджмент компании, за счет использования единой методологии и формализованного описания процессов.

Все эти преимущества в высшей степени актуальны для торговых предприятий. Ведь т**орговые компании** во всем мире, чтобы соответствовать законодательным и рыночным требованиям, вынуждены внедрять одновременно несколько систем менеджмента. Иначе - затруднен поиск торговых партнеров, низки шансы на участие в тендерах и достаточно сложно выживать на рынке в условиях нарастающей глобализации.

**Актуальность темы исследования.**

**Торговые компании** во всем мире, чтобы соответствовать законодательным и рыночным требованиям, вынуждены внедрять одновременно несколько систем менеджмента. Иначе - затруднен поиск торговых партнеров, низки шансы на участие в тендерах и достаточно сложно выживать на рынке в условиях нарастающей глобализации.

Данная проблема может быть успешно решена путем внедрения на торговых предприятиях **интегрированных систем менеджмента (ИСМ)**. Целью построения подобной системы является создание объединенных документированных подсистем управления качеством, экологией, охраной труда, управления проектами и др., а также и их адаптация в рамках корпоративного менеджмента компании.

**Объектом исследования** является система менеджмента торгового предприятия.

**Предмет исследования –** внедрение интегрированной системы менеджмента

**Цель данного дипломного проекта** – проектирование условий для внедрения интегрированной системы менеджмента на торговом предприятии.

Для достижения этой цели будут выполнены следующие задачи:

* раскрыть теоретические аспекты проектирования интегрированной системы менеджмента;
* рассмотреть технологию создания интегрированной системы менеджмента;
* раскрыть актуальность внедрения интегрированной системы менеджмента на торговых предприятиях;
* дать характеристику ТЦ «Олимп»;
* написать проект «Проектирование условий для внедрения интегрированной системы менеджмента ТЦ»;
* проанализировать финансово-хозяйственную деятельность ТЦ «Олимп»;

**Гипотеза исследования** в дипломной работе заключается в том, что если качественно и детально разработать проекта «Проектирование условий для внедрения интегрированной системы менеджмента ТЦ», то его можно будет успешно реализовать на практике и достичь желаемых результатов.

**Новизна исследования.** Научная новизна исследования заключается в индивидуальном творческом характере процесса разработки интегрированной системы менеджмента, реального проекта и самостоятельном проведении маркетингового исследования.

**Степень и уровень разработанности проблемы.** В настоящее время в зарубежной и отечественной экономической литературе представлены различные варианты структур интегрированной системы менеджмента, отличающихся количеством разделов, набором анализируемых показателей, подходами к разработке этих разделов.

**Источниковой базой** исследования являются различные учебные и практические пособия, монографии, периодические издания, Интернет-ресурсы, отечественных и иностранных источников, освящающих вопросы разработки интегрированной системы менеджмента.

**Методологической базой** исследования послужили работы таких авторов, как Алешин Б.С., Александровская Л.Н., Шолом А.М., Алтуфьева Л.В., Резников В.И., Сокол В.Г., Анникова Н.Р., Арыкова В.В., Брэйнс Л., Василевская С.В., Василевская С.В.и др.

**Основными методами исследования данной работы являются**:

анализ документов, статистический и экономический методы, методы проектирования – календарное, ресурсное и сетевое планирование.

**Теоретическая значимость работы.** Результаты настоящего исследования могут быть использованы в теоретическом курсе по дисциплине «Интегрированной системы менеджмента».

**Практическая значимость работы** подразумевает возможность создание управляющей компании как условии внедрения ИСМ, так как предприятие столкнулось с проблемой запутанности отношений внутри фирмы и между отдельными бизнес-единицами, а также низкой управляемостью компании, что существенно усложняло управление компании на данном этапе.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Сущность и достоинства интегрированной системы менеджмента

Интегрированная система менеджмента (ИСМ)

Престиж предприятия определяется не только его способностью производить конкурентную качественную продукцию, но и методами решения проблем социальной и экологической ответственности, деловой этики, выбранными данным предприятием.

Это объясняется, во-первых, тем, что в свою деятельность предприятие вовлекает огромные, как правило, исчерпаемые природные ресурсы и, во-вторых, тем, что деятельность его вызывает социальные последствия в таких важных областях, как окружающая среда, безопасность производства и продукции, безопасность и права сотрудников.

Практически все промышленно развитые страны вступили на новый этап, характеризующийся развитием интегрированных систем менеджмента (ИСМ), основанных на системах менеджмента качества (СМК), системах экологического менеджмента (СЭМ), системах менеджмента профессиональной безопасности и здоровья (СМПБ) и др. Соответственно, современные системы менеджмента создаются на базе требований международных стандартов ИСО 9000, ИСО 14000, OHSAS 18001 и др., которые были разработаны на основе обобщения мирового теоретического и практического опыта в области менеджмента качества.

Не вызывает сомнений, что внедрение группы стандартов как интегрированной системы более экономично и эффективно по сравнению независимым внедрением нескольких стандартов на системы менеджмента. Однако, несмотря на актуальность проблемы и эффективность внедрения ИСМ, в литературе встречается крайне мало рекомендаций по этому вопросу.

Понятие интегрированной системы менеджмента у многих отечественных предприятий ассоциируется, во-первых, со сложным процессом по объединению в одно целое каких - либо систем менеджмента, а во - вторых, с оптимальным способом существования организации в условиях глобальной конкуренции. Однако в общепризнанном понимании ИСМ - это часть системы общего менеджмента предприятия, отвечающая требованиям двух или более международных стандартов на системы менеджмента и функционирующая как единое целое.

Но ИСМ не следует отождествлять с системой общего менеджмента организации, объединяющей все аспекты деятельности организации. Даже при внедрении в организации всех действующих в настоящее время международных стандартов на системы менеджмента, интегрированная система менеджмента не будет тождественна системе общего менеджмента организации, так как область ее распространения пока еще не включает финансовый менеджмент, менеджмент персонала, инновационный менеджмент, менеджмент рисков, менеджмент ценных бумаг и др.

Организационно - методическим фундаментом для создания интегрированных систем служат стандарты ИСО серии 9000. Базовые понятия и принципы, сформулированные в этих стандартах, в наибольшей мере соответствуют понятиям и принципам общего менеджмента. При этом особую значимость представляет процессный подход, который не опосредованно (как это имеет место при функциональном подходе), а непосредственно отражает реальные процессы, осуществляемые в современном бизнесе. Немаловажно и то, что введение в действие стандартов ИСО серии 9000 в исторической ретроспективе предшествовало введению в действие других международных стандартов на системы менеджмента и во многом предопределило методологию их построения.

Схематично интегрированную систему менеджмента компании можно представить следующим образом (рис.1.1)

Как видно из приведенной схемы, основными подсистемами ИСМ являются: подсистемы менеджмента качества, экологического менеджмента, менеджмента производственной безопасности и охраны труда, социальной ответственности и менеджмента информационной безопасности.

Внедрение интегрированной системы менеджмента на предприятии позволяет решить следующие проблемы, зачастую возникающие при параллельном или последовательном независимом внедрении нескольких стандартов:

* дублирование процессов, документов, должностей и функций подразделений;
* запутанность взаимосвязей между системами управления качеством, экологией, профессиональной безопасностью и здоровьем при независимом внедрении;
* сложность целостного восприятия системы менеджмента руководством компании, и, соответственно, низкая эффективность планирования, контроля и управления в целом;
* длительный срок внедрения группы стандартов на предприятии;
* большая трудоемкость и потребность в ресурсах при независимом внедрении группы стандартов.

В результате интеграции систем менеджмента могут быть получены следующие преимущества:

* повышение технологичности их разработки, внедрения и функционирования;
* создание единой гармонизированной структуры менеджмента;
* снижение затрат на разработку, функционирование и сертификацию систем;
* совмещение ряда процессов (планирования, анализа со стороны руководства, управления документацией, обучения, внутренних аудитов и пр.)
* повышение мобильности и большей адаптации к изменяющимся условиям;
* большая привлекательность для потребителей, инвесторов и других заинтересованных сторон.

Для создания интегрированной системы менеджмента предприятию придется затратить немалые силы и ресурсы, но в итоге будет сформирована корпоративная система менеджмента предприятия, нацеленная на достижение устойчивых финансовых показателей, с учетом интересов потребителей, персонала, акционеров, поставщиков и общества. Внедрение ИСМ на предприятиях следует рассматривать как важнейшую предпосылку роста их конкурентоспособности и устойчивого развития в условиях рынка.

1.2. Технология создания интегрированной системы менеджмента

Практическое создание интегрированных систем менеджмента осуществляется по одному из следующих вариантов [14, c.67]: - создание аддитивных (от лат. additio— прибавление) моделей ИСМ, когда к системе менеджмента качества (СМК), выполняющей роль базовой системы и в необходимых случаях использующей требования ХАССП,GMP или FSC, последовательно добавляются система экологического менеджмента (СЭМ), система OHSAS (рис. 1.2.). При применении данного варианта разрыв между началом работ по внедрению одной системы и началом внедрения следующей может составлять от полугода до нескольких лет;

Рис. 1.2. Аддитивная модель

- создание полностью интегрированных моделей, когда все системы менеджмента объединяются в единый |комплекс одновременно (рис. 1.3.). Несмотря на неоспоримые организационные и экономические преимущества второго варианта создания ИСМ, он встречается еще крайне редко, что обусловлено сложностью работ по данному варианту и тем, что появление MSS происходило на протяжении длительного периода времени: стандарты ИСО серии 9000 были введены в действие в 1987 г., принципы ХАССП и GMP — в начале 90-х годов, стандарты ИСО 14000 — в 1996 г., стандарты OHSAS, ISA и FSC — в конце 90-х годов.

Рис.1.3. Модель одновременного интегрирования

При кажущейся простоте обеих моделей (аддитивной и полностью интегрированной модели), существует достаточно сложная, многим схожая с проектной, методология.

При рассмотрении вопросов полноты и глубины интеграции следует обратить особое внимание на процессный и системный принципы стандартов ИСО серии 9000, а также на принцип постоянного совершенствования систем. Из восьми принципов международных стандартов ИСО 9000:2000 важнее всего по вопросам интеграции (для развития ИСМ) указать на три, взаимосвязанных между собой принципа:

- Процессный подход – желаемые результаты достигаются эффективнее, если деятельностью компании и связанными с ней ресурсами управляют как процессом.

- Системный подход к управлению – определение, понимание и управление взаимосвязанными процессами как системой вносит значительный вклад в результативность и эффективность деятельности компании по достижению поставленных целей.

- Постоянное совершенствование – постоянное улучшение деятельности компании следует рассматривать как постоянную ее цель. Полноту интеграции систем менеджмента можно оценивать по полноте интеграции процессов планирования и анализа. Если во всех процессах разработки и согласования планов учтены в полном объеме задачи, которые должны решить разные системы менеджмента, следовательно, достигнута полнота интеграции процессов планирования СМК и процесса планирования других систем.

Создание ИСМ, что называется «с нуля», должно строиться на принципах, установленных во всех международных стандартах менеджмента. При этом в качестве базовых должны приниматься принципы, сформулированные в стандартах ИСО серии 9000, и в первую очередь такие, как процессный и системный подходы, лидерство руководителя и вовлечение работников. Реализация именно этих принципов позволяет наилучшим образом обеспечить интегрирование отдельных стандартов в единую систему.

Порядок создания ИСМ может быть таким же, как и при создании СМК в соответствии с требованиями стандартов ИСО серии 9000. В общем случае этот порядок включает последовательное выполнение этапов, показанных на (рис. 1.4). [27, c.117].

**Рис. 1.4.** Технология создания ИСМ

Выполнение всех этапов во всех системах менеджмента совпадают полностью, что предполагает их объединение в какой-либо степени в рамках действия интегрированной системы:

- Планирование и установление целей

- Аудит системы

- Сбор и анализ данных

- Анализ системы менеджмента

- Корректирующие и предупреждающие действия

Этот порядок включает в себя пять этапов: организация работ по созданию ИСМ, проектирование ИСМ, документирование ИСМ, внедрение ИСМ, подготовка сертификации ИСМ. На первом этапе, организация работ по созданию ИСМ, основной задачей является создание организационных предпосылок для разработки и внедрения ИСМ.

Особая роль на данном этапе работ должна принадлежать высшему руководству организации, принимающему решение о создании ИСМ. Приступая к разработке системы, высшему руководству необходимо четко представлять себе не только явные выгоды от выполнения этой работы, но и потенциальные риски, а также масштаб, сложность и продолжительность работы. Важно оценить уровень компетентности своих менеджеров и специалистов для успешного выполнения этой работы, определить целесообразность привлечения внешних консультантов. При этом исключительно важно предпринять меры, направленные на обеспечение психологической устойчивости персонала организации.

Как свидетельствует современная практика, длительность реорганизации менеджмента (особенно в тех случаях, когда она носит радикальный характер) и отдаленное проявление ее результатов вызывают усталость, раздражение, а иногда и полное разочарование в среде менеджеров и специалистов организации. Это в свою очередь может стать причиной снижения их творческой активности и работоспособности. В числе наиболее значимых мер, которые должны помочь преодолеть возможные негативные психологические явления в ходе работы по созданию ИСМ, участниками которых становятся все без исключения сотрудники организации, могут быть:

- проведение, прежде всего руководством организации, широкой разъяснительной работы в части причин, целей, характера, сроков и последствий создания ИСМ (при этом следует избегать появления у сотрудников завышенных ожиданий);

- выработка четкой стратегии создания ИСМ, определение и выделение для ее реализации необходимых ресурсов;

- обеспечение благоприятных стартовых условий для выполнения работ, в частности путем формирования руководящих и рабочих органов, способных придать процессу создания ИСМ необходимый импульс и непрерывность (на рис. 1.5. приведен один из возможных вариантов организации работ по созданию ИСМ);

- специальные занятия и тренинги для членов руководящих и рабочих органов;

- постоянная поддержка работ со стороны руководства, демонстрация заинтересованности в успешном завершении работ, проявление особого внимания группам и отдельным сотрудникам, от которых можно ожидать наибольшего противодействия;

- мониторинг и регулярный анализ хода работ, информирование о его результатах всего персонала посредством прямых контактов с сотрудниками. Выполнение указанных мер предполагает реализацию таких базовых принципов менеджмента, как лидерство руководителя и вовлеченность работников.

Рис. 1.5. Система [организации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3836_2_rus_20714.shtml) работ по созданию ИСМ

 Подробное описание системы организации работ по созданию интегрированной системы менеджмента представлено на рис. 1.5.

На втором этапе проектируется ИСМ и создается организационная структура ИСМ. Это очень трудоемкий и длительный процесс, но, тем не менее, он является одним из самых важных, определяющих успех всей системы интегрирующего менеджмента, этапом.

На данном этапе:

- выбираются международные стандарты на менеджмент, используемые при проектировании ИСМ;

- идентифицируются процессы организации, на которые распространяется действие ИСМ;

- устанавливаются последовательность и взаимодействие идентифицированных процессов;

- назначаются владельцы и руководители процессов, ответственные за их результативное и эффективное управление;

- определяются конкретные требования международных стандартов на менеджмент, используемых в ИСМ, которые должны выполняться в каждом процессе (решение данной задачи представляется ключевым при проектировании ИСМ);

- устанавливаются параметры мониторинга процессов, связанные с выбранными международными стандартами;

- определяются методы и средства для мониторинга, измерений и анализа процессов;

- формируются критерии оценки результативности и эффективности процессов и ИСМ в целом.

По сути дела, речь идет о реализации процессного подхода в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001:2000.

Третьим этапом является документирование ИСМ, за счет создания организационно-нормативной базы ИСМ. Целью документирования является создание нормативно-организационной основы для построения, функционирования и постоянного улучшения ИСМ. Качественное документирование ИСМ должно обеспечить решение таких задач, как установление требований к осуществлению процессов, правильное понимание этих требований, воспроизводимость, прослеживаемость процессов и оценивание достигнутых результатов. Документирование ИСМ, подобно документированию любой из систем по требованиям MSS, предусматривает определение состава и структуры документов ИСМ, установление правил их разработки и идентификации.

Детальное представление о построении документации ИСМ может быть получено при ее систематизированном структурировании. На (рис. 1.6.) показана структура документации ИСМ, предложенная специалистами «Конфлакса».

Не останавливаясь на рассмотрении самих документов ИСМ (рис. 1.6.), отметим, что объем документации, и степень ее детализации могут варьироваться в зависимости от масштаба организации, вида ее деятельности, сложности и характера процессов и компетентности персонала. Известно, что наибольший массив документов систем менеджмента составляют процедуры, инструкции и методики. При разработке именно этих документов целесообразно документировать лишь то, что минимизирует риск неправильных действий. Иными словами, следует руководствоваться правилом разумной достаточности, философски выраженном в знаменитом принципе Оккама: «Не умножай сущности сверх необходимого», т.е. не стремись к сложному, когда можно обойтись простым. Ведь чем больше объем документации, тем сложнее ею управлять и тем больше опасность бюрократизации системы.

Рис. 1.6. Структура [документации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_1329_2_rus_18013.shtml) ИСМ

На четвертом этапе происходит внедрение ИСМ, основной целью этапа является обеспечение функционирования ИСМ в соответствии с установленными требованиями. Как свидетельствует практика, внедрение системы менеджмента, независимо от охватываемой ею области деятельности, не менее сложно, чем ее проектирование. На данном этапе важно добиться, чтобы спроектированная система заработала и вошла в режим стабильного функционирования. При этом первостепенную роль начинает играть служба внутреннего аудита. Ее главной задачей становится проверка степени практического выполнения требований, установленных в документах ИСМ. Для решения этой задачи служба внутреннего аудита должна адаптировать рекомендации ИСО 19011 [16], распространяющиеся на аудит систем менеджмента и экологии, ко всем видам деятельности организации, охватываемой интегрированной системой.

Заключительным этапом является подготовка к сертификации ИСМ, главной целью этапа – обеспечение готовности организации к проведению сертификации. Сертификацию разработанной и внедренной в организации ИСМ следует рассматривать как логическое завершение работ по ее созданию. Объективное подтверждение соответствия ИСМ требованиям международных стандартов на системы менеджмента может стать одним из условий успешного продвижения организации на международных рынках, повысить предсказуемость бизнес-процессов организации и доверие к ней со стороны инвесторов, кредитных и страховых компаний вследствие отнесения организации к категории наименьшего риска. Нельзя не учитывать и того, что успешная сертификация, как правило, вызывает эмоциональный подъем в коллективе от качественно выполненной сложной работы.

В ходе подготовки к сертификации осуществляются: выбор органа по сертификации ИСМ, проведение предсертификационного аудита силами внутренних аудиторов и внешних консультантов, подготовка персонала к взаимодействию с внешними аудиторами.

Сертифицировать ИСМ может один или несколько органов путем последовательной сертификации входящих в нее систем менеджмента. Однако наиболее предпочтителен для организации вариант сертификации ИСМ в целом одним органом. В настоящее время подобные сертификационные услуги в России предлагает ряд международных организаций.

Создание ИСМ — сложный инновационный проект, направленный на повышение эффективности общего менеджмента организации. Ожидаемая результативность создания ИСМ может быть достигнута лишь в случае грамотного управления этим проектом. При создании ИСМ главенствующая роль должна принадлежать менеджерам организации и, прежде всего — руководителям высшего звена. При разработке ИСМ следует избегать механического объединения требований международных стандартов на менеджмент (без учета концепций и принципов, на которых базируются эти стандарты, и специфики сложившегося в организации менеджмента), что может привести к их формальному, поверхностному внедрению. Интегрирование систем менеджмента (качества, экологии, безопасности и социальной ответственности), отвечающих требованиям международных стандартов, следует рассматривать как предпосылку для устойчивого развития организации.

# **1.3. Актуальность внедрения интегрированных систем менеджмента на торговых предприятиях**

Торговые компании во всем мире, чтобы соответствовать законодательным и рыночным требованиям, вынуждены внедрять одновременно несколько систем менеджмента. Иначе - затруднен поиск торговых партнеров, низки шансы на участие в тендерах и достаточно сложно выживать на рынке в условиях нарастающей глобализации.

Данная проблема может быть успешно решена путем внедрения на торговых предприятиях интегрированных систем менеджмента (ИСМ). Целью построения подобной системы является создание объединенных документированных подсистем управления качеством, экологией, охраной труда, управления проектами и др., а также и их адаптация в рамках корпоративного менеджмента компании.

Подразумевается, что в организации будет функционировать единая система менеджмента, а не несколько независимых систем (рис. 1.7.). Очевидно, что одним из путей для интеграции систем является построение некой базовой системы и дополнение ее более специфичными процессами из соответствующих предметных областей.

Как видно из приведенной примерной схемы, основными подсистемами ИСМ в этом случае являются: подсистемы менеджмента качества, экологического менеджмента, менеджмента производственной безопасности и охраны труда, управления проектами и менеджмента информационной безопасности [25, c.113].

Рис.1.7. Схематическое представление интегрированной схемы менеджмента компании.

Менеджмент качества сегодня - это визитная карточка торгового предприятия при входе на рынок. Система менеджмента качества (СМК) позволяет создать на предприятии порядок, при котором ответственность персонала точно распределена и документирована. Особенностью современных подходов к менеджменту качества является то, что требования предъявляются не к качеству продукции напрямую, а к системе менеджмента, которая, в свою очередь, призвана обеспечивать предсказуемый и стабильный уровень качества продукции, процесса производства и деятельности компании в целом.

Экологический менеджмент включает инициативную деятельность предприятий по систематизации, расширению и повышению эффективности работ, направленных на снижение воздействия на окружающую среду (прежде всего, превентивными и малозатратными мерами), рациональное использование природных ресурсов, выполнение природоохранных проектов и программ.

Система менеджмента производственной безопасности и охраны труда включает в себя контроль и предотвращение возможных опасностей на рабочем месте, обеспечение постоянного процесса минимизации рисков. Систематическое и структурированное управление является лучшим способом сокращения риска аварий, обеспечения охраны здоровья сотрудников и соблюдения техники безопасности на рабочем месте.

Сегодня целесообразность создания ИСМ на торговых предприятиях не вызывает сомнений. К числу явных достоинств таких систем можно отнести следующие:

- ИСМ обеспечивает большую согласованность действий внутри компании, усиливая тем самым синергетический эффект, заключающийся в том, что общий результат от согласованных действий ряда подсистем выше, чем простая сумма их отдельных результатов;

- ИСМ способствует минимизации функциональной разобщенности в организации, возникающей при разработке автономных систем менеджмента;

- создание ИСМ, как правило, значительно менее трудоемко, чем создание нескольких параллельных систем;

- число внутренних и внешних связей в ИСМ меньше, чем суммарное число этих связей в нескольких параллельных системах;

- объем документов в ИСМ значительно меньше, чем суммарный объем документов в нескольких параллельных системах;

- в ИСМ достигается более высокая степень вовлеченности персонала в совершенствование деятельности организации;

- в рамках ИСМ в большей степени учитывается баланс интересов внешних сторон организации, чем при наличии параллельных систем;

- затраты на разработку, функционирование и сертификацию ИСМ ниже, чем суммарные затраты по нескольким системам менеджмента;

- создание ИСМ позволяет использовать единую методологию и формализованное описание процессов, что существенно унифицирует менеджмент компании.

И хотя в западных торговых компаниях накоплен достаточный опыт создания ИСМ, успех внедрения подобных систем зависит от множества факторов. Основным из них является четкость определения целей внедрения системы, которые, в свою очередь, определяют подходы к интерпретации требований стандартов.

При этом, как показывает практика, чем уже трактуются требования стандарта, тем более формальной и, соответственно, менее эффективной получается система. И если основной целью внедрения ИСМ является только достижение формального соответствия и получение торговым предприятием соответствующего сертификата – такое внедрение вряд ли будет успешным.

При этом необходимо отметить, что мировой опыт убедительно свидетельствует, что внедрение на торговом предприятии системы качества по ISO 9001:2000 должно предшествовать внедрению других корпоративных систем. Только при этих условиях внедрение интегрированной системы качества является успешным. Это обусловлено тем, что базовые понятия и принципы, сформулированные в этих стандартах, в наибольшей мере соответствуют понятиям и принципам общего менеджмента. Особую актуальность для торговых предприятий имеют такие принципы управления, декларированные в данном стандарте, как процессный, системный подход, лидерство руководителя, вовлечение работников в систему управления. Реализация именно этих принципов позволяет наилучшим образом обеспечить интегрирование отдельных стандартов (подсистем) в единую систему корпоративного менеджмента.

Накопленный опыт также свидетельствует, что базовая система менеджмента качества на торговых предприятиях должна последовательно дополняться требованиями GMP и при необходимости требованиями стандарта ISO 22000:2005 (НАССР). После чего система может интегрироваться с ISO 14001:2004 и OHSAS 18001:1999.

Как показал анализ, практическое создание ИСМ осуществляется по одному из следующих вариантов:

- создание аддитивных моделей ИСМ,

- создание полностью интегрированных моделей

Несмотря на неоспоримые организационные и экономические преимущества второго варианта создания ИСМ, на торговых предприятиях он встречается еще крайне редко. Это обусловлено сложностью работ, а также тем, что появление ИСМ происходило на протяжении длительного периода времени: стандарты ISO серии 9000 были введены в действие в 1987 г., принципы ХАССП и GMP - в начале 90-х годов, стандарты ISO 14000 - в 1996 г., стандарты OHSAS, SA и FSC - в конце 90-х годов.

Приступая к разработке системы ИСМ на торговом предприятии, высшее руководство должно четко представлять себе не только явные выгоды от внедрения этой системы, но и потенциальные риски, а также масштаб, сложность и продолжительность предстоящих работ. Важно оценить уровень компетентности своих менеджеров и специалистов для успешного выполнения этой работы, определить целесообразность привлечения внешних консультантов. При этом исключительно важно предпринять меры, направленные на обеспечение психологической устойчивости персонала предприятия в процессе внедрения ИСМ.

Как свидетельствует современная практика, длительность реорганизации менеджмента (особенно в тех случаях, когда она носит радикальный характер) и отдаленное проявление ее результатов вызывают усталость, раздражение, а иногда и полное разочарование в среде менеджеров и специалистов предприятия. Это, в свою очередь, может стать причиной снижения их творческой активности и работоспособности.

К числу наиболее значимых мер, которые способны сгладить или предотвратить негативные психологические моменты в ходе работы по созданию ИСМ на торговых предприятиях, относятся:

- проведение руководством предприятия широкой работы по разъяснению причин, целей, характера, сроков и последствий создания ИСМ (при этом следует избегать формирования у сотрудников завышенных ожиданий);

- выработка четкой стратегии создания ИСМ на предприятии, определение и выделение для ее реализации необходимых ресурсов;

- обеспечение благоприятных стартовых условий для выполнения работ, в частности, путем формирования руководящих и рабочих органов, способных придать процессу создания ИСМ необходимый импульс и непрерывность;

- проведение специальных занятий и тренингов для членов руководящих и рабочих органов;

- постоянная поддержка работ со стороны руководства, демонстрация заинтересованности в успешном завершении работ, проявление особого внимания к группам и отдельным сотрудникам, от которых можно ожидать наибольшего противодействия;

- мониторинг и регулярный анализ хода работ, информирование о его результатах всего персонала посредством прямых контактов с сотрудниками.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА ТЦ «ОЛИМП»

2.1. Характеристика деятельности ТЦ «Олимп»

В 1996 году был создан магазин продуктов, позднее ставший 2 этажным ТЦ самообслуживания, и закусочная, рассчитанная на клиентов двух вокзалов (авто - и железнодорожного). Со временем бизнес развивался, и количество организаций принадлежащих этому владельцу росло. В 2004 году открылась закусочная «Масленица - 1», расположенная в соседнем доме с ТЦ, в июне 2006 – кафе «Масленица - 2», находящаяся по адресу ул. Татищева, 67, в следующем году планируется открытие кафе быстрого обслуживания «Городские Цветы», находящегося по адресу ул. Восьмое Марта,87.

ТЦ «Олимп» существует с 1997 года. Изначально существовал как одноэтажный магазин продуктов с отделами. В настоящее время магазин представляет собой крупный торговый центр самообслуживания с двумя этажами торговых залов (общей площадью 830 кв. м), собственными офисными и складскими помещениями, и собственным производством (которое включает в себя продукцию холодного, мясного, кондитерского цехов, а также производство полуфабрикатов). Основная деятельность организации – продажа продовольственных и промышленных товаров, а также сдача площадей в аренду. Среди арендаторов встречаются не только отделы продовольственных и промышленных товаров, но и киоск фото услуг, пункт обмена валют, банкомат, терминал приема платежей, отдел игрушек. Данный торговый центр расположен по адресу ул. Челюскинцев, 25, рядом с Железнодорожным и Северным Авто вокзалами, что обеспечивает постоянный приток покупателей. Таким образом, можно выделить основные целевые аудитории:

1. жители близлежащих домов, совершающих каждодневные покупки и являющихся постоянными покупателями;
2. люди, ждущие поезда, автобуса, закупающиеся в дорогу, а также находящиеся в городе проездом, либо прибывших в город.

В состав ТЦ центра входят 6 индивидуальных предпринимателей, во главе с генеральным директором Авдеевым А.Н.. Каждый ИП отвечает за один или несколько отделов ТЦ, что позволяет эффективно и быстро получать информацию по каждому отделу, тем самым, повышая эффективность управления ТЦ в целом.

Доля рынка среди конкурентов с подобным ассортиментом товаров по району: (приведенные ниже данные получены в комитете по товарному рынку Железнодорожного района)

Из табл. 2.1. видно, что доля рынка ТЦ «Олимп» составляет 23%. Это достаточно большой процент, учитывая, что магазинов с подобным ассортиментом товаров в данном районе очень много, но главными конкурентами являются «Кировский» и «Семь ключей». Их преимущество по занимаемой доле рынка обусловлено наличием нескольких точек продаж, расположенных в разных частях района.

|  |  |
| --- | --- |
| Название магазина | Доля рынка, в % |
| Кировский | 34 |
| Семь ключей  | 27 |
| Олимп | 23 |
| Другие | 16 |

Таблица 2.1 Доля рынка среди конкурентов с подобным ассортиментом товаров по району:

Доля рынка ТЦ «Олимп» среди конкурентов с подобным ассортиментом товаров по городу в целом составляет 4%, что наглядно показано в табл. 2.2. Это говорит о том, что он практически не может конкурировать на уровне города. В основном это связано с преимуществами конкурентов. Такие торговые центры, как «Ашан» и «Рамстор» являются мировыми сетями магазинов и могут конкурировать за счет низких цен. «Купец» и «Кировский» также являются сетью магазинов, но уже на уровне города. Т.о. можно сказать, что торговому центру «Олимп» необходимо развитие, которое заключается в создании помимо уже имеющегося ТЦ еще и сеть небольших магазинов, которые будут расположены в разных районах города.

|  |  |
| --- | --- |
| Название магазина | Доля рынка, в % |
| Купец | 37 |
| Кировский | 14 |
| Ашан | 32 |
| Рамстор | 13 |
| Олимп | 4 |

Таблица 2.2. Доля рынка среди конкурентов с подобным ассортиментом товаров по городу в целом:

Доля рынка с точки зрения основной целевой аудитории:

В данной классификации ТЦ «Олимп» занимает лидирующее положение, что показано ниже, в табл. 2.3. Т.к. ТЦ «Олимп» расположен рядом с железнодорожным вокзалом и Северным автовокзалом, то основной целевой аудиторией являются люди, ждущие поезда, автобуса, закупающиеся в дорогу, а также находящиеся в городе проездом, либо прибывших в город. Следовательно, такое ярко выраженное лидерство непосредственно связано с его месторасположением.

|  |  |
| --- | --- |
| Название магазина | Доля рынка, в % |
| Кировский | 21 |
| Олимп | 73 |
| Другие | 6 |

Таблица 2.3. Доля рынка с точки зрения основной целевой аудитории:

Что касается объемов продаж, то среднесуточный объем продаж всего ТЦ составляет 570 000 рублей. Данные объемов продаж по видам продукции представлены в табл. 2.4.

Из табл. 2.4. видно, что наибольшую выручку приносят продовольственные и промышленные товары.

|  |  |
| --- | --- |
| Группа товаров | Среднесуточные объемы продаж |
| Промышленные | 198000 |
| Продовольственные | 314000 |
| Алкогольная продукция | 58000 |
| Общий | 570000 |

Таблица 2.4. Среднесуточные объемы продаж по группам товаров:

SWOT-анализ представлен в табл. 2.5.. SWOT-анализ включает в себя анализ сильных и слабых сторон, возможностей и риска. Проводиться с целью изучения среды бизнеса, правовых условий, сильных и слабых сторон своего предприятия и предприятий конкурентов, а также комплексного взаимовлияния рассматриваемых факторов.

SWOT-анализ

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны:1.Большая торговая площадь. Собственные склады.2.Продажа закупленных товаров и собственной продукции.3.Большая пропускная способность.4.Местоположение обеспечивает большой поток покупателей. | Слабые стороны:1. Отсутствие централизованного управления.2.Относительно высокие цены на большинство импортируемого товара.3.Отсутствие постоянного планирования на некоторые группы товаров.4.Близость вокзала отпугивает посетителей.5.Наличие двух этажей.6. Отсутствие парковки.7. риск неуправляемости. |
| Возможности:1.Развитие целой сети магазинов.2.Открытие Интернет магазина | Угрозы:1.Неконкурентоспособность ТЦ в связи с приходом на рынок новых мировых сетей торговых центров.2.Строительство двух новых ТРЦ в непосредственной близости от ТЦ «Олимп». |

Таблица 2.5. SWOT-анализ

Сильные стороны:

* Большая торговая площадь, собственные склады и офисные помещения.
* Осуществление продаж закупленных у поставщиков товаров и продукции собственного производства (свежие полуфабрикаты, пельмени ручной лепки, салаты, свежие кондитерские изделия).
* Большая пропускная способность - кассы оборудованы всем необходимым для снижения времени на обслуживание одного покупателя (штрих коды, программа «Кристалл»), имеется 12 касс на выходе, также 5 касс непосредственно в отделах (полуфабрикаты, промышленные товары и бытовая химия, алкогольная продукция).
* Местоположение обеспечивает большую проходимость покупателей за счет пассажиров поездов и автобусов.

Слабые стороны:

* Отсутствует централизованное управление. Возникают ситуации, когда ТЦ не может оперативно решать возникающие проблемы, принимать посетителей, своевременно оплачивать счета – все это ведет к ухудшению финансового положения ТЦ и потере репутации.
* Относительно высокие цены на большинство импортируемого товара – в стоимость товара приходиться закладывать возможный рост курса евро.
* Отсутствие постоянного планирования на некоторые группы товаров. Это связано со сложностью прогнозирования и анализа групп товаров с нестабильным, спросом, а также группой товаров, покупаемых импульсивно.
* Местоположение является не только сильной стороной, но и слабой стороной. Близость вокзалов отпугивает целую категорию клиентов.
* Наличие второго этажа противоречит аксиоме: площадь магазина самообслуживания стремиться к вытянутому прямоугольнику. Это в значительной степени осложняет планирование выкладки товаров.
* Отсутствие парковки.
* Риск неуправляемости.

Возможности:

* Создание сети розничной торговли.
* Развитие Интернета дает возможность открытия Интернет – магазина.

Угрозы:

* Неконкурентоспособность в связи с глобализацией и приходом на рынок мировых торговых сетей. Невозможность выдерживать ценовую конкуренцию таких крупных сетей как «Ашан», «Рамстор» и других.
* Строительство двух новых ТРЦ в непосредственной близости с ТЦ «Олимп»

По результатам SWOT-анализа можно сделать вывод о достаточно стабильном текущем состоянии ТЦ «Олимп». Самым слабым местом является проблема централизации управления.

Открытие новых ТРЦ привлечет дополнительное количество покупателей, и будет способствовать формированию имиджа места (отток клиентов основной целевой аудитории («проходящих» пассажиров) не должен произойти, т.к. ТЦ «Олимп» находиться ближе к вокзалу, чем строящиеся ТРЦ). Их открытие будет также способствовать решению проблемы с парковкой.

На данном этапе ведутся переговоры о покупке торговых площадей для создания продуктового магазина «Олимп» в микрорайоне «Пионерский».

Одновременно с открытием ТЦ «Олимп», открылась закусочная с таким же названием. Закусочная и ТЦ представляют собой комплекс, так как находятся в одном здании, но имеют разный вход, и посетители не могут попасть из одного места в другое, не выходя на улицу. Закусочная рассчитана на те же целевые группы, что и ТЦ. Здесь есть линия раздачи (самообслуживания) и бар, где приезжие люди могут покушать и отдохнуть. В теплое время года открывается летнее кафе с караоке баром. В меню представлено достаточно простыми блюдами – супы, выпечка, салаты, холодные закуски, горячие блюда, компоты, морсы. Цена среднего чека составляет 200 рублей на одного человека. Закусочная имеет 60 посадочных мест. Прямых конкурентов по территориальному признаку не имеет, так как поблизости не существует аналогичных предприятий. Косвенными конкурентами могут являться ларьки с хот-догами и курой гриль.

Закусочная обеспечивает полуфабрикатами и готовой продукцией ТЦ (торты, выпечка, мясные полуфабрикаты, пельмени, салаты).

В связи с ростом количества предприятий принадлежащих одному владельцу возникает сложность в управлении ими и возникает нехватка времени. Также владелец не имеет возможности постоянно находиться в городе. Еще одной проблемой является «запутанность» взаимоотношений различных единиц бизнеса – поставка готовой продукции, полуфабрикатов, сырья; существует ряд и других не менее важных проблем: отсутствие единых стандартов бизнеса и отчетности; отсутствие какой-либо рекламы, отсутствие своевременных ремонтных мероприятий (что приводит к длительным простоям некоторых предприятий), отсутствие какого-либо контроля качества выпускаемой продукции на ряде предприятий. Все это ведет к снижению конкурентоспособности. Конечно, главной проблемой является нехватка времени у непосредственного владельца предприятий. Ведь для того, что бы управлять ими, необходимо получать и анализировать огромное количество информации, вникать во все тонкости, разрабатывать стратегии, бизнес процессы и технологии. Поэтому было принято решение о создании управляющей компании как условии внедрения ИСМ.

Создание и проектирование деятельности управляющей компании позволит централизовать управление компанией.

Проблема - как создать управляющую компанию.

Проблема является стратегической, так если ее не решать ТЦ Олимп не сможет выдерживать конкуренции уже в ближайшем будущем (открытие двух крупных торговых центров в непосредственной близости).

2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ТЦ «ОЛИМП»

За неимением бухгалтерских документов, проведем анализ по имеющимся данным.

Основными средствами ТЦ «Олимп» являются: здания и сооружения, торговое оборудование, транспортные средства, вычислительная техника.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы основных средств | 2008 год | поступило за год | выбыло за год | 2009 год |
|
| т.р. | % | т.р. | % | т.р. | % | т.р. | % |
| Здания и сооружения | 6879 | 71,9 | 2000 | 79,8 | 0 | 0 | 8879 | 74,4 |
| Торговое оборудование | 1990 | 20,8 | 120 | 4,8 | 60 | 41,40787 | 2050 | 17,2 |
| Транспортные средства | 417 | 4,4 | 350 | 14,0 | 76 | 52,44997 | 691 | 5,8 |
| Вычислительная техника | 285 | 3,0 | 37 | 1,5 | 8,9 | 6,142167 | 313,1 | 2,6 |
| Итого | 9571 | 100,0 | 2507 | 100,0 | 144,9 | 100 | 11933,1 | 100,0 |

Таблица 2.6. Наличие, движение и структура основных фондов в 2009 году.

По проведенным расчетам в табл. 2.6. можно сделать следующий вывод: в исследуемом периоде всего поступило основных средств на сумму 2 507 000, а убыло на 144 900 руб., что привело к увеличению основных средств в целом за год на 2 362 100 руб.. В отчетном периоде структура основных фондов изменилась: доля зданий и сооружений увеличилась на 2,5%, доля торгового оборудования снизилась на 3,6%, доля транспортных средств увеличилась на 1,4%, доля вычислительной техники снизилась на 0,4%.

Таким образом, можно сказать, что за период с 2007 года по 2008 произошли следующие положительные изменения: увеличились основные фонды на сумму 2 507 000, за счет постройки дополнительных складских помещений и покупки небольшого грузового автомобиля. Это расширило возможности ТЦ, появилась возможность закупать более крупные партии (это достаточно важно для продукции отдела «Бытовая химия» и долгохранящихся продуктов питания), и если есть необходимость, забирать товар у поставщиков самим, так как риск срывов сроков доставки был значителен.

На конец года большую часть основных средств составляют здания и сооружения, на втором месте торговое оборудование, на третьем транспортные средства, и на четвертом – вычислительная техника. Положительным является тот факт, что по сравнению с началом года иерархия основных средств по занимаемой ими доле в общем объеме не изменилась. Это связано с тем, что баланс между основными средствами, достигнутый ранее и являющийся оптимальным для фирмы, соблюдается, т.е. предприятие рационально расходует бюджет.

Для более подробного анализа находим коэффициенты движения основных средств:

Рассчитываем коэффициент обновления:

Кобн.=(2000+120+350+37)/ 11933,1=0,21

Проводим расчет коэффициента выбытия основных средств:

Квыб.= (60+76+8,9)/ 11933,1=0,012.

Рассчитываем коэффициент прироста основных средств:

К прир={(2000+120+350+37)-(60+76+8,9)}/ 11933,1=0,197

Исходя из полученных нами данных в результате расчетов коэффициентов движения основных фондов, можно сказать, что коэффициент обновления основных средств равен 0,21, то есть доля оказалась достаточно большой. Это значит что при подобном значении коэффициента, оборудование обновится полностью за 5 лет. Что касается коэффициента выбытия, то он составил 0,01, это означает, что 1% основных фондов выбыл. Коэффициент прироста составил 0,197. Это говорит о том, что, в общем, основные средства увеличились на 19,7%.

Рассчитываем показатель фондоотдачи, который относится к числу обобщающих показателей основных производственных фондов, отражает уровень использования всей их совокупности и является коэффициентом общей экономической эффективности их использования. Для этого нам понадобиться величина объема производства и реализации продукции: на данном предприятии в 2008 году она была равна 28 984 тыс. руб., в 2009 – 29 987 тыс. руб..

Рассчитываем фондоотдачу основных фондов за 2008 год:

Фоф.=28984/9896=2,93 тыс.руб.

Затем проводим расчет фондоотдачи за 2009 год:

Фоф.=29987/10235=2,92 тыс.руб.

Находим разницу между фондоотдачей 2008 года и фондоотдачей 2009 года:

∆Фоф.=2,93-2,92=0,01 тыс.руб.

После рассчитываем фондоемкость основных средств за 2008 год:

Фе=1/2,93=0,341

Проводим расчет фондоемкости основных средств за 2009 год:

Фе=1/2,92=0,342

Находим разницу между фондоемкостью 2008 года и 2009 года:

∆Фе=0,342-0,341=0,001

Для наглядности и удобства проведения анализа заносим полученные данные в табл. 2.7.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | В 2008 году, р. | В 2009 году, р. | Изменения, р. |
| Фондоотдача основных средств | 2,93 | 2,92 | -0,01 |
| Фондоемкость основных средств | 0,341 | 0,342 | 0,001 |

Таблица 2.7. Результаты расчетов для анализа эффективности использования основных фондов

Исходя из данных табл. 2.7. мы можем проанализировать эффективность использования основных средств.

Итак, фондоотдача в 2008 году составила 2,93 руб., данное число показывает, что на 1 рубль основных фондов произведено 2,93 руб. продукции. В отчетном периоде, то есть 2009 году, фондоотдача составила 2,92 руб.. Фондоотдача снизилась на 0,01 руб.. Это говорит о том, что произошло снижение (хоть и незначительное) эффективности использования основных фондов, хотя при инфляции в 12% это событие носит скорее положительный характер. Что касается фондоемкости, то в отчетном периоде она составила 0,342 руб., а в предыдущем – 0,341. следовательно, фондоемкость увеличилась на 0,001 руб., это также свидетельствует о понижении эффективности использования основных средств.

Следующий коэффициент – коэффициент годности основных фондов. Результаты расчетов приведены в табл. 2.8.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование группы | Коэффициент годности |
| 2008 год | 2009 год |
| 1. Здания и сооружения | 0,87 | 0,93 |
| 2.Торговое оборудование | 0,6 | 0,7 |
| 3. Транспортные средства | 0,6 | 0,72 |
| 4.Вычислительная техника | 0,89 | 0,96 |

Таблица 2.8. Коэффициент годности основных фондов

Чем больше коэффициент годности основных фондов, тем они более пригодны для использования. Поэтому из табл. 2.8. можно сделать вывод, что более всего пригодны для использования основные фонды из группы «Вычислительная техника». Менее всего пригодны в 2008 году торговое оборудование и транспортные средства, такая же ситуация сложилась в 2009 году – 0,7 и 0,72 соответственно.

Источником финансирования служат собственные средства. Полное отсутствие заемных средств говорит об устойчивом положении.

Прибыль от реализации составила 59 780 300 руб., валовая прибыль составила 57 880 000 руб. за год, прибыль после налогообложения - 50 355 600 руб., нераспределенная прибыль – 49 980 600 руб., Чистая же прибыль составила 48 870 000 руб. за год.

Коэффициент абсолютной ликвидности составил 0, 37. Это связано с тем, большую часть основных средств составляют здания и сооружения (74,4%), и это имущество достаточно сложно продать, впрочем, как и торговое оборудование (находящееся на втором месте – 17,2%), которое изготавливается индивидуально для каждого торгового центра. Коэффициент срочной ликвидности составил 0,37. Этот коэффициент номинально отражает способность компании отвечать по своим текущим обязательствам в случае возникновения сложностей с реализацией продукции. Норматив этого коэффициента составляет 0,2- 0,3. Это значит, что торговому центру будет затруднительно рассчитаться в случае возникновения трудностей.

Коэффициент рентабельности капитала составил 4, 09. Это значит, что на каждый вложенный рубль было получено 4,09 руб.. Это достаточно высокий показатель для данной организации.

Следующими обобщающими показателями являются фондовооруженность и производительность труда.

Для анализа этих показателей воспользуемся табл. 2.9.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2008 год | 2009 год | Отклонения, единицы |
| Ф в, т.р./чел | 77,9 | 78,7 | +0,8 |
| П тр, т.р./чел. | 228,2 | 230,6 | +2,4 |

Таблица 2.9. Фондовооруженность и производительность труда

Из табл. 2.9. видно, что фондовооруженность в 2008 году составила 77,9 тысяч рублей на человека, в 2009 – 78,7 тыс. руб. на человека. Так же отсюда следует, что фондоворуженность увеличилась на 0,8 тыс. руб. на человека, а значит лучше всего работники предприятия стали оснащены в 2009 году. Это связано с тем, было закуплено новое оборудование, и персоналу стало проще работать.

Как видно из табл. 2.9., самая большая производительность труда была в 2009 году – 230,6 тыс. на человека, то есть в 2009 году на одного работника приходилось 230 600 руб. объема произведенной (проданной) продукции, это в свою очередь также объясняется покупкой нового торгового оборудования и современной вычислительной техники, все это привело к упрощению процесса учета и выкладки товара. И самая маленькая производительность была в 2008 году – 228,2 тыс. руб. на человека.

Остальные показатели не удалось рассчитать, так как отсутствуют статистические данные.

По факту, положение фирмы более стабильное, чем показано здесь.

Таким образом, в организации за период с 2008 по 2009 год произошли следующие положительные изменения:

* Были расширены складские помещения;
* Закуплено новое, более удобное в использовании торговое оборудование и более производительная вычислительная техника;
* Куплен небольшой автомобиль.

Но организация столкнулась с проблемой запутанности отношений бизнес-единиц внутри ТЦ, также ТЦ увеличил количество бизнес-единиц, что привело к последующему усложнению юридических, финансовых отношений между бизнес-единицами. При этом организации минимум один раз в год приходится нанимать консультантов для того, чтобы подготовить финансовые и отчетные документы, в конце финансового года вся бухгалтерия работает в авральном режиме, и зачастую просто не остается времени, чтобы заниматься текущими делами. От этого зачастую страдает репутация фирмы, так как в этот период бухгалтерия не способна принимать посетителей в нормальном режиме. Что бы решить эту проблему, в рамках внедрения ИСМ на предприятии, было принято решение о создании управляющей компании, с целью стандартизировать отношения между бизнес-единицами, ведь все единицы однотипны, и имеют сходные функции. Это приведет к упрощению документооборота и финансовых расчетов и отчетностей, и, что самое главное, повысит управляемость компании. Владелец готов вкладывать деньги для экономии собственного времени, постепенно повышая управляемость компании, путем передачи большей части своих функций управляющей компании, ведь владельцу принадлежит несколько различных предприятий, и зачастую он не может уделять много времени, разбираясь в запутанных отношениях между бизнес-единицами. Стоит также обратить внимания на обратный эффект: если не осуществить проект, то организация будет продолжать работать в авральном режиме и время от времени будет просто не способна принимать посетителей и оперативно решать вопросы с арендаторами. Все это приведет к увеличению недовольства арендаторов. А так как по соседству строятся два новых торговых центра (один находится в завершающей стадии строительства, другой находится в состоянии разработки), некоторые арендаторы могут перенести свой бизнес в новые торговые центры. Потеряв несколько арендаторов, появится угроза потерять всех арендаторов, так как полупустой торговый центр будет привлекать очень мало посетителей.

3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ВНЕДРЕНИЮ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ТОРГОВОГО ЦЕНТРА «ОЛИМП»

3.1. Условия внедрения интегрированной системы менеджмента ТЦ «Олимп»

Для создания управляющей компании недостаточно просто выполнить описанные в дереве целей задачи, также необходимо мобилизовать ресурсы.

Таблица 3.1 - Характеристика типов ресурсов.

|  |  |
| --- | --- |
| Тип ресурсов | Комментарии |
| 1. Интеллектуальные  | Необходимый уровень знаний основных субъектов проектной деятельности имеется |
| 2. Материальные | Помещение для управляющей компании – не подготовленоОргтехника – необходимо докупить 2 компьютера, остальная оргтехника (два компьютера, принтер) числятся на балансе организацииОфисная мебель – имеется в хозяйственном отделе |
| 3. Финансовые ресурсы | Собственные средства для осуществления проекта |
| 4. Профессиональные ресурсы | Имеется необходимый квалификационный уровень проектной команды |
| 5. Правовые  | Имеются все необходимые нормативно-правовые документы для проекта |
| 6. Организационные | Имеются все необходимые и соответствующие организационные единицы |
| 7. Управленческие  | Имеется менеджер команды, способный двигать проект  |
| 8. Нравственно – волевые  | Благоприятный инновационный климат в команде присутствует. |
| 9. Информационные ресурсы | Имеется система постоянного поиска информации |
| 10. Технологические  | -  |

У организации имеются в наличии следующие ресурсы: интеллектуальные и профессиональные (имеются два подготовленных специалиста), финансовые средства (имеются собственные средства как для внедрения ИСМ, так и для осуществления проекта), правовые и организационные, а также нравственно-волевые и информационные ресурсы. Основной проблемой являются материальные ресурсы: неподготовлено помещения для управляющей компании, отсутствует необходимая оргтехника, офисная мебель находится в хозяйственном отделе, в разобранном состоянии.

Анализ ресурсов с точки зрения их наличия и способа перевода потенциальных ресурсов в актуальные подробно изложен в табл. 3.2.

Таблица 3.2 - Анализ ресурсов с точки зрения их наличия и способа перевода потенциальных ресурсов в актуальные.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип ресурсов | Актуальные | Потенциальные  | Способы перевода |
| 1. Интеллектуальные  | + |  |  |
| 1. Материальные
	1. Помещение
	2. Офисная мебель
	3. Оргтехника
 | ++ | - | Докупить |
| 3. Финансовые ресурсы | + |  |  |
| 4. Профессиональные ресурсы | + |  |  |
| 5. Правовые  | + |  |  |
| 6. Организационные | + |  |  |
| 7. Управленческие  | + |  |  |
| 8. Нравственно – волевые  | + |  |  |
| 9. Информационные ресурсы | + |  |  |
| 10. Технологические  | + |  |  |

Для перевода ресурсов из потенциальных в актуальные необходимо закупить оргтехнику 2 компьютера (2 других компьютера и принтер).

Для дальнейшей работы необходимо соотнести ресурсы с основными субъектами:

* Материальные ресурсы: ответственность за них несет начальник отдела. Он может предоставить все необходимое, либо закупить в самые короткие сроки. Однако он часто отсутствует на месте, во избежание подобной ситуации необходимо заранее подавать заявки, чтобы во время получить необходимое. Мотивацией для работы является зарплата.
* За финансовые ресурсы ответственны два человека – владелец и финансовый директор. Владелец осознает необходимость изменений и является их инициатором. Им движет личный интерес. Финансовый директор имеет полномочия для выдачи необходимых денежных средств. Также является одним из инициаторов проекта. Стимулом для его работы является удовлетворение от положительных результатов проекта.
* За управленческие ресурсы ответственность несет менеджер проекта. Это ответственный, инициативный человек. Обладает способностью сплотить команду для достижения поставленной цели. Однако существует один минус – это новый человек в организации, хотя до этого проекта работал год на предприятии принадлежащему этому же владельцу. Мотивацией для менеджера проекта служит зарплата.

Здесь представлены субъекты необходимые для реализации данного проекта, большинство субъектов имеется в наличии у данной организации. Но также необходимо нанять некоторых специалистов, которые будут входить в состав управляющей компании.

 Разработка коммуникационной структуры проекта требует составления внешней и внутренней коммуникационной схем.

Рис. 3.1. Внешняя коммуникационная структура.

На данной схеме представлены все необходимые внешние коммуникации для осуществления проекта, это ООО «Алансия», Телец Видео Int. и «ОлимпСтройСепвис» - эти три фирмы взаимодействуют с проектной командой.

Рис. 3.2. Внутренняя коммуникационная схема.

Здесь представлены внутренние коммуникации, которые необходимы для воплощения данного проекта в жизнь. Таковыми являются менеджер проекта и проектная команда (они взаимодействуют друг с другом), финансовый отдел и хозяйственный отдел (они также взаимодействуют друг с другом и с проектной командой каждый по отдельности)

Для реализации проекта нам потребуется проектная команда**.**

Для реализации данного проекта потребуются следующие работники:

* Менеджер проекта
* Секретарь
* Юрист
* Бухгалтер
* Специалист по кадрам
* Начальник хозотдела

Для выполнения всех работ по проекту, нам понадобиться матрица ответственности (табл.3.3.).

Таблица 3.3 - Матрица ответственности

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Функции | Менеджер проекта | Секретарь | Юрист | Специалист по кадрам | Бухгалтер | Специалист по рекламе\* | Начальник хоз. отдела | Гл. инженер\* | Представители других фирм\*\* |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Создание управляющей компании |
| 1.1. Поиск специалистов |  |  |  | + |  |  |  |  |  |
| 1.2. Отбор специалистов |  |  |  | + |  |  |  |  |  |
| 1.3. Найм специалистов |  |  |  | + |  |  |  |  |  |
| 2.1.1. Написание положения об управляющей компании |  |  | + |  |  |  |  |  |  |
| 2.1.2. Согласование положения об управляющей компании | + |  | + |  |  |  |  |  |  |
| 2.1.3. Утверждение положения об управляющей компании | + |  | + |  |  |  |  |  |  |
| 2.2.1. Создание штатно – должностного расписания |  |  |  | + |  |  |  |  |  |
| 2.2.2. Согласование штатно-должностного расписания | + |  |  | + |  |  |  |  |  |
| 2.2.3. Утверждение штатно-должностного расписания | + |  |  | + |  |  |  |  |  |
| 2.3.1. Написание должностных инструкций |  |  |  | + |  |  |  |  |  |
| 2.3.2. Согласование должностных инструкций | + |  |  | + |  |  |  |  |  |
| 2.3.3. Утверждение должностных инструкций | + |  |  | + |  |  |  |  |  |
| 3.1.1. Расчет постоянных издержек |  |  |  |  | + |  |  |  |  |
| 3.1.2. Расчет переменных издержек |  |  |  |  | + |  |  |  |  |
| 3.2.1. Согласование с финансовым директором |  |  |  |  | + |  |  |  |  |
| 3.2.2. Подписание финансовым директором |  |  |  |  | + |  |  |  |  |
| 4.1.1. Написание заявки в хозяйственный отдел |  | + |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.1.2. Рассмотрение заявки |  |  |  |  |  |  | + |  |  |
| 4.1.3. Подготовка помещения |  |  |  |  |  |  | + |  |  |
| 4.2.1. Составление списка необходимой оргтехники |  | + |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.2.2. Подача списка в хозяйственный отдел |  | + |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.2.3. Согласование списка |  | + |  |  |  |  | + |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4.2.4. Утверждение списка |  | + |  |  |  |  | + |  |  |
| 4.2.5. Получение оргтехники |  |  |  |  |  |  | + |  |  |
| 4.2.6. Установка оргтехники |  |  |  |  |  |  | + |  |  |
| 4.3.1. Составление списка необходимой офисной мебели |  | + |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.3.2. Подача списка в хозяйственный отдел |  | + |  |  |  |  |  |  |  |
| 4.3.3. Согласование списка |  | + |  |  |  |  | + |  |  |
| 4.3.4. Утверждение списка |  | + |  |  |  |  | + |  |  |
| 4.3.5. Получение офисной мебели |  |  |  |  |  |  | + |  |  |
| 4.3.6. Монтаж и установка офисной мебели |  |  |  |  |  |  | + |  |  |
|  Проектирование деятельности управляющей компании |
| 1.1.1. разработка бланков для договоров аренды |  |  | + |  |  |  |  |  |  |
| 1.1.2. Распечатать образец бланка |  | + |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.1.3. Согласовать образец бланка | + |  | + |  |  |  |  |  |  |
| 1.1.4. Утвердить образец бланка | + |  | + |  |  |  |  |  |  |
| 1.1.5. Распечатать необходимое количество бланков. |  | + |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.1.6. Провести собрание с арендаторами | + | + |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.1.7. Расторгнуть существующие договора аренды |  |  | + |  |  |  |  |  |  |
| 1.1.8. Заключить новые договора аренды на новых бланках |  |  | + |  |  |  |  |  |  |
| 1.2.1.Определить потребность в необходимых ремонтных работах |  |  |  |  |  |  |  | + |  |
| 1.2.2. Составить список ремонтных работ на планируемый период |  |  |  |  |  |  |  | + |  |
| 1.2.3. Согласовать список |  |  |  |  |  |  |  | + |  |
| 1.2.4. Утвердить список |  | + |  |  |  |  |  | + |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1.2.5. Сделать запрос в строительную фирму «ОлимпСтройСервис» на проведение ремонтных работ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.2.6. Провести переговоры с представителями «ОлимпСтройСервис» |  | + |  |  |  |  |  | + |  |
| 1.2.7. Заключить договор подряда на проведение ремонтных работ | + |  | + |  |  |  |  |  | + |
| 1.2.8. Составить график ремонтных работ |  |  |  |  |  |  |  | + |  |
| 1.2.9. Согласовать график ремонтных работ |  |  |  |  |  |  |  | + | + |
| 1.2.10. Утвердить график ремонтных работ |  |  |  |  |  |  |  | + | + |
| 1.2.11. Составить список необходимых стройматериалов и человеческих ресурсов в соответствии с графиком ремонтных работ |  |  |  |  |  |  |  | + | + |
| 1.2.12. Подача списка в хозяйственный отдел |  |  |  |  |  |  |  | + |  |
| 1.2.13. Согласование списка |  |  |  |  |  |  | + | + |  |
| 1.2.14. Утверждение списка |  |  |  |  |  |  | + | + |  |
| 1.2.15. Проведение ремонтных работ в соответствии с графиком |  |  |  |  |  |  |  | + | + |
| 1.2.16. Составление отчета о проведенных ремонтных работах по окончании планового периода |  |  |  |  |  |  |  | + | + |
| 2.1.1. Сделать запрос в РА «Телец Видео Int.» |  | + |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.1.2. Провести переговоры с представителями РА «Телец Видео Int.» |  | + |  |  |  | + |  |  |  |
| 2.1.3. заключить договор на создание рекламного ролика | + |  | + |  |  | + |  |  |  |
| 2.1.4. Создание вариантов сценариев рекламного ролика |  |  |  |  |  |  |  |  | + |
| 2.1.5. Утвердить наилучший вариант сценария |  |  |  |  |  | + |  |  |  |
| 2.1.6. Создание рекламного ролика |  |  |  |  |  |  |  |  | + |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2.1.7. Провести предварительное тестирование |  |  |  |  |  | + |  |  | + |
| 2.1.8. Обсудить результаты предварительного тестирования |  |  |  |  |  | + |  |  | + |
| 2.1.9. Доработать недостатки рекламного ролика |  |  |  |  |  |  |  |  | + |
| 2.1.10. Утвердить окончательный вариант рекламного ролика | + |  |  |  |  | + |  |  | + |
| 2.1.11. Разместить рекламный ролик на телевидение. |  |  |  |  |  | + |  |  | + |
| 2.1.12. Закрытие обязательств по договору. |  |  |  |  | + | + |  |  | + |
| 2.2.1. Сделать запрос в фирму по производству рекламных конструкций ООО «Алансия» |  |  |  |  |  | + |  |  | + |
| 2.2.2. Провести переговоры с дизайнером фирмы «Алансия» |  |  |  |  |  | + |  |  | + |
| 2.2.3. Заключить договор на создание дизайна вывесок с «Алансией» |  |  | + |  |  | + |  |  | + |
| 2.2.4. Изготовить варианты эскизов |  |  |  |  |  |  |  |  | + |
| 2.2.5. Рассмотреть предложенные варианты эскизов |  |  |  |  |  | + |  |  | + |
| 2.2.6. Утвердить наилучший эскиз |  |  |  |  |  | + |  |  | + |
| 2.2.7. Сделать заказ на производство вывесок |  |  |  |  | + | + |  |  | + |
| 2.2.8. Забрать изготовленные вывески и указатели |  |  |  |  |  |  | + |  | + |
| 2.2.9. Разместить вывески и указатели внутри магазина |  |  |  |  |  |  | + | + |  |

\* - эти специалисты будут наняты в процессе реализации проекта, после чего станут его участниками, и будут входить в управляющую компанию.

\*\* - к представителям других фирм относятся специалисты, которые необходимы для осуществления проекта, но на данном предприятии таких специалистов нет. Это специалисты из рекламного агентства «Телец Видео International», они необходимы для создания рекламного ролика и размещения его на телевидение. Также необходимы специалисты с предприятия по производству рекламных конструкций. А также это специалист из «Олимп Строй Сервиса», который будет помогать главному инженеру координировать график ремонтных работ.

Организационное моделирование проекта требует создания организационной структуры проекта.

В рамках организационной структуры ТЦ «Олимп» формируется отдельная автономная структура проекта. Члены команды частично освобождаются от своих функциональных обязанностей.

Организационная структура проекта показана на рис. 3.3.

Рис. 3.3. Оргструктура проекта.

Это матричная организационная структура, конечно она связана с определенными затратами, однако мотивация членов проектной команды достаточна высока.

Таблица 3.4 - Штатно-должностное расписание

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ф.И.О. | Должность (разряд) | Предполагаемое вознаграждение (в месяц) |
| 1 | 2 | 3 |
| Коломина И.В. | Менеджер проекта | 25 000 (зарплата на время реализации проекта) |
| Рыкова Е.П. | Бухгалтер | 5 000 (премия за участие в проекте) |
| 1 | 2 | 3 |
| Матвеева Г.И. | Секретарь  | 4 000 (доплата за участие в проекте) |
| Подольская А.М. | Юрист | 16 000 (зарплата на время проекта)\* |
| Попп О.Д. | Специалист по кадрам | 3000 (премия за участие в проекте) |

\* - такая низкая зарплата для юриста объясняется следующей ситуацией – юрист на предприятии приходящий и получающий оплату услуг за каждую консультацию, однако на время реализации проекта было принято решение взять юриста в штат.

Таблица 3.5 - Календарный план

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Мероприятия | Начало мероприятия | Окончание мероприятия | Резерв времени | Ответственный |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Создание управляющей компании |
| 1.1. Поиск специалистов | 16.05.10 | 21.05.10 | 0д | Специалист по кадрам |
| 1.2. Отбор специалистов | 22.05.10 | 27.05.10 | 0д | Специалист по кадрам |
| 1.3. Найм специалистов | 28.05.10 | 30.05.10 | 11д | Специалист по кадрам |
| 2.1.1. Написание положения об управляющей компании | 16.05.10 | 20.05.10 | 0д | Юрист |
| 2.1.2. Согласование положения об управляющей компании | 21.05.10 | 22.05.10 | 0д | Менеджер проекта; Юрист |
| 2.1.3. Утверждение положения об управляющей компании | 23.05.09 | 23.05.10 | 0д | Менеджер проекта; Юрист |
| 2.2.1. Создание штатно – должностного расписания | 26.05.10 | 28.05.10 | 0д | Специалист по кадрам |
| 2.2.2. Согласование штатно-должностного расписания | 29.05.10 | 30.05.10 | 0д | Специалист по кадрам;Менеджер проекта |
| 2.2.3. Утверждение штатно-должностного расписания | 02.06.10 | 02.06.10 | 0д | Специалист по кадрам; Менеджер проекта |
| 2.3.1. Написание должностных инструкций | 03.06.10 | 09.06.10 | 0д | Специалист по кадрам |
| 2.3.2. Согласование должностных инструкций | 10.06.10 | 12.06.10 | 0д | Специалист по кадрам; Менеджер проекта |
| 2.3.3. Утверждение должностных инструкций | 13.06.10 | 16.06.10 | 0д | Специалист по кадрам; Менеджер проекта |
| 3.1.1. Расчет постоянных издержек | 16.05.10 | 22.05.10 | 0д | Бухгалтер |
| 3.1.2. Расчет переменных издержек | 23.05.10 | 29.05.10 | 0д | Бухгалтер |
| 3.2.1. Согласование с финансовым директором | 30.05.10 | 02.06.10 | 0д | Бухгалтер |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.2.2. Подписание финансовым директором | 03.06.10 | 03.06.10 | 9д | Бухгалтер |
| 4.1.1. Написание заявки в хозяйственный отдел | 16.05.10 | 16.05.10 | 0ч | Секретарь |
| 4.1.2. Рассмотрение заявки | 16.05.10 | 19.05.10 | 0д | Начальник хоз.отдела |
| 4.1.3. Подготовка помещения | 19.05.10 | 30.05.10 | 0д | Начальник хоз.отдела |
| 4.2.1. Составление списка необходимой оргтехники | 16.05.10 | 16.05.10 | 0ч | Секретарь |
| 4.2.2. Подача списка в хозяйственный отдел | 16.05.10 | 19.05.10 | 0д | Секретарь |
| 4.2.3. Согласование списка | 19.05.10 | 20.05.10 | 0д | Секретарь; Начальник хоз.отдела |
| 4.2.4. Утверждение списка | 20.05.10 | 21.05.10 | 0д | Секретарь; Начальник хоз.отдела |
| 4.2.5. Получение оргтехники | 21.05.10 | 21.05.10 | 475ч | Начальник хоз.отдела |
| 4.2.6. Установка оргтехники | 03.06.10 | 03.06.10 | 73ч | Начальник хоз.отдела |
| 4.3.1. Составление списка необходимой офисной мебели | 16.05.10 | 16.05.10 | 0ч | Секретарь |
| 4.3.2. Подача списка в хозяйственный отдел | 16.05.10 | 19.05.10 | 0д | Секретарь |
| 4.3.3. Согласование списка | 19.05.10 | 20.05.10 | 0д | Секретарь; Начальник хоз.отдела |
| 4.3.4. Утверждение списка | 20.05.10 | 21.05.10 | 0д | Секретарь; Начальник хоз.отдела |
| 4.3.5. Получение офисной мебели | 21.05.10 | 22.05.10 | 58,63д | Начальник хоз.отдела |
| 4.3.6. Монтаж и установка офисной мебели | 30.05.10 | 03.06.10 | 0д | Начальник хоз.отдела |
| Проектирование деятельности управляющей компании |
| 1.1.1. разработка бланков для договоров аренды | 17.06.10 | 20.06.10 | 0д | Юрист |
| 1.1.2. Распечатать образец бланка | 23.06.10 | 23.06.10 | 0ч | Секретарь |
| 1.1.3. Согласовать образец бланка | 23.06.10 | 23.06.10 | 0ч | Менеджер проекта; Юрист |
| 1.1.4. Утвердить образец бланка | 23.06.10 | 24.06.10 | 0д | Менеджер проекта; Юрист |
| 1.1.5. Распечатать необходимое количество бланков. | 24.06.10 | 24.06.10 | 0ч | Секретарь |
| 1.1.6. Провести собрание с арендаторами | 24.06.10 | 26.06.10 | 0д | Менеджер проекта; Секретарь |
| 1.1.7. Расторгнуть существ. договора аренды | 26.06.10 | 01.07.10 | 0д | Юрист |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.1.8. Заключить новые договора аренды на новых бланках | 01.07.10 | 04.07.10 | 27,38д | Юрист |
| 1.2.1.Определить потребность в необходимых ремонтных работах | 17.06.10 | 19.06.10 | 0д | Гл. инженер\* |
| 1.2.2. Составить список ремонтных работ на планируемый период | 20.06.10 | 20.06.10 | 0ч | Гл. инженер\* |
| 1.2.3. Согласовать список | 20.06.10 | 24.06.10 | 0д | Гл. инженер\* |
| 1.2.4. Утвердить список | 24.06.10 | 25.06.10 | 0д | Гл. инженер\* |
| 1.2.5. Сделать запрос в строительную фирму «ОлимпСтройСервис» на проведение ремонтных работ | 25.06.10 | 26.06.10 | 0д | Секретарь |
| 1.2.6. Провести переговоры с представителями «ОлимпСтройСервис» | 26.06.10 | 30.06.10 | 0д | Секретарь; Гл. инженер\* |
| 1.2.7. Заключить договор подряда на проведение ремонтных работ | 30.06.10 | 03.07.10 | 0д | Менеджер проекта; Юрист; Представители других фирм\*\* |
| 1.2.8. Составить график ремонтных работ | 03.07.10 | 07.07.10 | 0д | Гл. инженер\* |
| 1.2.9. Согласовать график ремонтных работ | 07.07.10 | 08.07.10 | 0д | Гл. инженер\*; Представители других фирм\*\* |
| 1.2.10. Утвердить график ремонтных работ | 08.07.10 | 10.07.10 | 0д | Гл. инженер\*; Представители других фирм\*\* |
| 1.2.11. Составить список необходимых стройматериалов и человеческих ресурсов в соответствии с графиком ремонтных работ | 10.07.10 | 14.07.10 | 0д | Гл. инженер\*; Представители других фирм\*\* |
| 1.2.12. Подача списка в хозяйственный отдел | 14.07.10 | 15.07.10 | 0ч | Гл. инженер\* |
| 1.2.13. Согласование списка | 15.07.10 | 16.07.10 | 0д | Начальник хоз.отдела; Гл. инженер\* |
| 1.2.14. Утверждение списка | 16.07.10 | 17.07.10 | 0д | Начальник хоз.отдела; Гл. инженер\* |
| 1.2.15. Проведение ремонтных работ в соответствии с графиком | 17.07.10 | 11.08.10 | 0д | Гл. инженер\*; Представители других фирм\*\* |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.2.16. Составление отчета о проведенных ремонтных работах по окончании планового периода | 11.08.10 | 13.08.10 | 0д | Гл. инженер\*; Представители других фирм\*\* |
| 2.1.1. Сделать запрос в РА «Телец Видео Int.» | 17.06.10 | 17.06.10 | 0д | Секретарь |
| 2.1.2. Провести переговоры с представителями РА «Телец Видео Int.» | 18.06.10 | 19.06.10 | 0д | Секретарь; Специалист по рекламе\* |
| 2.1.3. заключить договор на создание рекламного ролика | 20.06.10 | 20.06.10 | 0д | Менеджер проекта; Юрист; Специалист по рекламе\* |
| 2.1.4. Создание вариантов сценариев рекламного ролика | 23.06.10 | 01.07.10 | 0д | Представители других фирм\*\* |
| 2.1.5. Утвердить наилучший вариант сценария | 02.07.10 | 03.07.10 | 0д | Специалист по рекламе\* |
| 2.1.6. Создание рекламного ролика | 04.07.10 | 14.07.10 | 0д | Представители других фирм\*\* |
| 2.1.7. Провести предварительное тестирование | 15.07.10 | 18.07.10 | 0д | Специалист по рекламе\*; Представители других фирм\*\* |
| 2.1.8. Обсудить результаты предварительного тестирования | 21.07.10 | 21.07.10 | 0д | Специалист по рекламе\*; Представители других фирм\*\* |
| 2.1.9. Доработать недостатки рекламного ролика | 22.07.10 | 25.07.10 | 0д | Представители других фирм\*\* |
| 2.1.10. Утвердить окончательный вариант рекламного ролика | 28.07.10 | 29.07.10 | 0д | Специалист по рекламе\*; менеджер проекта; Представители других фирм\*\* |
| 2.1.11. Разместить рекламный ролик на телевидение. | 30.07.10 | 01.08.10 | 0д | Специалист по рекламе\*; Представители других фирм\*\* |
| 2.1.12. Закрытие обязательств по договору. | 04.08.10 | 04.08.10 | 6,13д | Бухгалтер; Специалист по рекламе\*; Представители других фирм\*\* |
| 2.2.1. Сделать запрос в фирму по производству рекламных конструкций ООО «Алансия» | 17.06.10 | 18.06.10 | 0д | Специалист по рекламе\*; Представители других фирм\*\* |
| 2.2.2. Провести переговоры с дизайнером фирмы «Алансия» | 19.06.10 | 20.06.10 | 0д | Специалист по рекламе\*; Представители других фирм\*\* |
| 2.2.3. Заключить договор на создание дизайна вывесок с «Алансией» | 23.06.10 | 23.06.10 | 0д | Юрист; Специалист по рекламе\*; Представители других фирм\*\* |
| 2.2.4. Изготовить варианты эскизов | 24.06.10 | 01.07.10 | 0д | Представители других фирм\*\* |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.2.5. Рассмотреть предложенные варианты эскизов | 02.07.10 | 02.07.10 | 0д | Специалист по рекламе\*; Представители других фирм\*\* |
| 2.2.6. Утвердить наилучший эскиз | 03.07.10 | 03.07.10 | 0д | Специалист по рекламе\*; Представители других фирм\*\* |
| 2.2.7. Сделать заказ на производство вывесок | 04.07.10 | 07.07.10 | 0д | Бухгалтер; Специалист по рекламе\*; Представители других фирм\*\* |
| 2.2.8. Забрать изготовленные вывески и указатели | 08.07.10 | 09.07.10 | 0д | Начальник хоз.отдела; Представители других фирм\*\* |
| 2.2.9. Разместить вывески и указатели внутри магазина | 10.07.10 | 11.07.10 | 22,13д | Начальник хоз.отдела; Гл. инженер\* |

\* - эти специалисты будут наняты в процессе реализации проекта, после чего станут его участниками, и будут входить в управляющую компанию.

\*\* - к представителям других фирм относятся специалисты, которые необходимы для осуществления проекта, но на данном предприятии таких специалистов нет. Это специалисты из рекламного агентства «Телец Видео International», они необходимы для создания рекламного ролика и размещения его на телевидение. Также необходимы специалисты с предприятия по производству рекламных конструкций. А также это специалист из «Олимп Строй Сервиса», который будет помогать главному инженеру координировать график ремонтных работ.

Сроки реализации проекта с 16.05.10 по 13.08.10.

Критический путь составит 78 дней. Свободный резерв по проекту, в общем, составит 43 дня. Подробнее информация о резерве дана в таблице к диаграмме Ганта.

Для осуществления проекта все основные расходы будут осуществляться за счет бюджета ТЦ «Олимп». Для данного проекта потребуется: 2 062 642, 32руб. Смета проекта представлена в табл. 3.6..

Таблица 3.6 - Смета проекта.

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи расходов | Сумма, руб. |
| 1. Оргтехника

1.1. Компьютер1.2. Компьютер | 15 62215 622 |
| Итого: | 31 244 |
|  2.Оплата труда проектной команды:2.1. менеджер проекта2.2. бухгалтер2.3. секретарь2.4. юрист2.5. Специалист по кадрам | За месяц:25 0005 0004 00016 0003 000 | За 3,7 месяца (длительность проекта):92 50018 50014 80059 20011 100 |
| Итого: | 196 100 |
|  3. Расходы на ремонтные мероприятия:3.1. Стройматериалы3.2. Зарплата прораба3.3. Зарплата маляра3.4. Зарплата электрика3.5. Зарплата сантехника3.6. Зарплата плиточника3.7. Установка подвесных потолков | 110 870 25 00015 70015 00013 20014 30023 470 |
| Итого: | 217 540 |
|  4. Оплата услуг дополнительных работников:4.1. Дизайнер рекламных конструкций ООО «Алансия»4.2. Сценарист «Телец Видео Int.» | 16 90024 500 |
| Итого: | 41 400 |
|  5. Расходы на рекламно-информационную поддержку продукции5.1. Изготовление рекламных конструкций5.2. Установка рекламных конструкций5.3. Создание рекламного ролика5.4. Размещение рекламного ролика на местном телевидении | 110 62512 13568 9201 237 890 |
| Итого: | 1 429 570 |
| 6. Резерв6.1. Срыв сроков проектных работ подрядчиками | Потери:15 367 за каждый день задержки |
| Итого: | 152 788,32\* |
| Всего: 2 062 642, 32 |

\* - Хотя специалисты рекомендуют для России резервировать до 20% от общей стоимости проекта, для данного проекта это 8% от общей стоимости проекта, так как риски не значительны.

Все расходы, представленные в таблице, рассчитаны на весь период реализации проекта. Самыми крупными затратами являются затраты на проведение ремонтных мероприятий, а также на рекламно – информационное обеспечение. В случае наступления рисковых событий создан резервный фонд.

Помещение для управляющей компании числится на балансе ТЦ «Олимп», поэтому расходы на помещение не включены в смету проекта.

Самым вероятным риском может стать:

Срыв сроков проектных работ подрядчиками. Вероятность 50% (вероятность наступления – средняя, значимость последствий - средняя). В случае наступления рискового события каждый день задержки будет стоить 15 367 руб..

Мероприятиями по минимизации потерь в случае возникновения рисковых ситуаций является резервирование денежных средств в размере 8% от стоимости всего проекта.

Прямой экономический эффект от данного проекта просчитать достаточно сложно, ведь проект является конкретным условием для дальнейшего внедрения интегрированной системы менеджмента. Владелец готов вкладывать деньги для экономии собственного времени, постепенно повышая управляемость компании, путем передачи большей части своих функций управляющей компании, ведь владельцу принадлежит несколько различных предприятий, и зачастую он не может уделять много времени, разбираясь в запутанных отношениях между бизнес-единицами. Стоит также обратить внимания на обратный эффект: если не осуществить проект, то организация будет продолжать работать в авральном режиме и время от времени будет просто не способна принимать посетителей и оперативно решать вопросы с арендаторами. Все это приведет к увеличению недовольства арендаторов. А так как по соседству строятся два новых торговых центра (один находится в завершающей стадии строительства, другой находится в состоянии разработки), некоторые арендаторы могут перенести свой бизнес в новые торговые центры. Потеряв несколько арендаторов, появится угроза потерять всех арендаторов, так как полупустой торговый центр будет привлекать очень мало посетителей.

3.2. Мероприятия по внедрению интегрированной системы менеджмента ТЦ «Олимп»

Для того чтобы интегрированная система менеджмента начала функционировать, необходимо выполнить ряд условий.

Во-первых, необходимо создать управляющую компанию. Для этого необходимо найти, отобрать и нанять специалистов, подготовить нормативно-правовое обеспечение, путем создания положения об управляющей компании, штатно-должностного расписания и должностной инструкции. Также необходимо обеспечить управляющую компанию помещением, офисной мебелью и техникой и подготовить финансовое обеспечение.

Во-вторых, необходимо спроектировать деятельность управляющей компании по трем направлениям – рекламная деятельность, содержание торговых площадей и стандартизация отношений с арендаторами. Рекламная деятельность заключается в проведении телевизионной рекламы и создании системы внутренних указателей и вывесок для формирования единого внутри магазинного стиля. Содержание торговых площадей подразумевает своевременный ремонт торговых площадей в плановом режиме, это позволит свести простои к минимуму. Стандартизация отношений с арендаторами включает в себя создание единых бланков для договоров аренды.

Стратегия разрабатывается на функциональном уровне, так как создается новое подразделение.

ТЦ «Олимп» начал внедрение интегрированных систем менеджмента, выбрав аддитивную модель (так как она менее затратная, хотя и более длительна по времени). Для этого в качестве базовых принимаются принципы, сформулированные в стандартах ИСО серии 9000. Хотелось бы несколько подробнее остановится на основных из них.

Для успешного руководства организацией и ее функционирования необходимо направлять ее и управлять систематически и прозрачным способом. Успех может быть достигнут в результате внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества, разработанной для постоянного улучшения деятельности с учетом потребностей всех заинтересованных сторон. Управление организацией включает менеджмент качества наряду с другими аспектами менеджмента.

Восемь принципов менеджмента качества были определены для того, чтобы высшее руководство могло руководствоваться ими с целью улучшения деятельности организации.

а) Ориентация на потребителя

Организации зависят от своих потребителей, и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

б) Лидерство руководителя

Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации.

в) Вовлечение работников

Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности.

г) Процессный подход

Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

д) Системный подход к менеджменту

Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы содействуют результативности и эффективности организации при достижении ее целей.

е) Постоянное улучшение

Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель.

ж) Принятие решений, основанное на фактах

Эффективные решения основываются на анализе данных и информации.

и) Взаимовыгодные отношения с поставщиками

Организация и ее поставщики взаимозависимы, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Эти восемь принципов менеджмента качества образуют основу для стандартов на системы менеджмента качества, входящих в семейство ИСО 9000.

Но предприятие столкнулось с проблемой запутанности отношений внутри фирмы и между отдельными бизнес-единицами, а также низкой управляемостью компании, что существенно усложняет внедрение интегрированных систем менеджмента на всех этапах. Что бы решить эту проблему, в рамках внедрения ИСМ на предприятии, было принято решение о создании управляющей компании, как о необходимом условии внедрения интегрированной системы менеджмента, с целью стандартизировать отношения между бизнес-единицами, ведь все единицы однотипны, и имеют сходные функции. Это приведет к упрощению документооборота и финансовых расчетов и отчетностей, и, что самое главное, повысит управляемость компании, что в свою очередь упростит внедрение ИСМ. Со временем управляющая компания станет тем органом, который будет осуществлять практически все функции интегрированной системы менеджмента.

После выполнения действий появится управляющая компания, которая позволит удержать конкурентную позицию на рынке, а также увеличить поток клиентов за счет рекламы.

Данные действия являются наиболее эффективными, т.к. они позволят повысить управляемость компании.

Генеральной целью проекта является создание управляющей компании. Генеральная цель проекта включает в себя кадровое, нормативно-правовое, финансовое и материально – техническое обеспечение. Все вышеперечисленные составляющие генеральной цели являются общими целями проекта. Для достижения каждой из них, необходимо достичь ряд специфических целей, выполнив при этом определенные задачи.

Но для успешной работы управляющей компании также необходимо спроектировать ее деятельность. Это вторая генеральная цель проекта, которая включает в себя управление торговыми площадями через совместную деятельность ИП и организацию рекламы.

3.3. Оценка социально - экономического эффекта мероприятия

Таблица 3.7 - Оценка социально - экономического эффекта мероприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Мероприятия | Условия реализации | Соц.эффект | Экономическийэффект |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Создание управляющей компании |
| Поиск специалистов | Занимается - специалист по кадрам с помощью интернета, газет. | Положительный | При том, что это затратная часть для компании, эти затраты окупятся со временем. |
| Написание положения об управляющей компании | Занимается -Менеджер проекта; Юрист | Положительный  | Положительно  |
| Создание штатно – должностного расписания | Занимается -Специалист по кадрам;Менеджер проекта | Положительная  | - |
| Написание должностных инструкций | Занимается - Специалист по кадрам;Менеджер проекта | Сотрудник знает свои обязанности. | Сотрудник знает, по каким причинам его могут оштрафовать |
| Написание заявки в хозяйственный отдел: | Занимается - Начальник хоз.отдела, СекретарьЗаполнить бланк заявки. | Легкость и быстрота решений всех нюансов:Согласование списка, утверждение списка, Получение оргтехники, Установка оргтехники  | Дополнительные затраты, но необходимые. |
| Заключить новые договора аренды  | Занимается -Менеджер проекта; Юрист Провести собрание с арендаторами | Определить потребность в необходимых ремонтных работах, составить список ремонтных работ на планируемый период. | Затратная часть для компании, но которые окупиться после получения арендной платы. |
| Определить потребность в необходимых ремонтных работах | Занимается –Менеджер проекта; Юрист; Специалист по рекламе\*Гл. инженер\*; Представители других фирм\*\*Сделать запрос в строительную фирму «ОлимпСтройСервис», провести переговоры и заключить договор подряда на проведение ремонтных работ | Положительное отношение арендаторов | Затратная часть для компании, но которые окупиться после получения арендной платы.Так же ремонтные работы улучшаю  |
| Заключить договор с рекламной компанией РА «Телец Видео Int.» | Занимается –Юрист; Специалист по рекламе\*; Представители других фирм\*\*Провести переговоры с представителями РА «Телец Видео Int.», заключить договор на создание рекламного ролика, создание вариантов сценариев рекламного роликаТак же привлечение ООО «Алансия» | Новый стиль компании привлечет новых клиентов в ТЦ «Олимп» | Существенная затратная часть, которая окупиться при правильном применении рекламы |

\* - эти специалисты будут наняты в процессе реализации проекта, после чего станут его участниками, и будут входить в управляющую компанию.

\*\* - к представителям других фирм относятся специалисты, которые необходимы для осуществления проекта, но на данном предприятии таких специалистов нет. Это специалисты из рекламного агентства «Телец Видео International», они необходимы для создания рекламного ролика и размещения его на телевидение. Также необходимы специалисты с предприятия по производству рекламных конструкций. А также это специалист из «Олимп Строй Сервиса», который будет помогать главному инженеру координировать график ремонтных работ.

На данном предприятии было принято решение о создании управляющей компании как условии внедрения ИСМ, так как предприятие столкнулось с проблемой запутанности отношений внутри фирмы и между отдельными бизнес-единицами, а также низкой управляемостью компании, что существенно усложняет внедрение интегрированных систем менеджмента на всех этапах. Что бы решить эту проблему, в рамках внедрения ИСМ на предприятии, был написан проект «Создание управляющей компании». Это привело к упрощению документооборота и финансовых расчетов и отчетностей, и, что самое главное, повысило управляемость компании, что в свою очередь упростит внедрение ИСМ. Со временем управляющая компания должна стать тем органом, который будет осуществлять практически все функции интегрированной системы менеджмента. В таб. 3.7. приведены те самые этаны, которые в комплексе изменят управление компании. В данный момент проект входит в завершающую стадию, изменений по проекту нет. Для осуществления проекта все основные расходы осуществлялись за счет бюджет ТЦ «Олимп», эта сумма составила 2 062 642 рубля 32 копейки. В данную сумму входят расходы на создание управляющей компании, проектирование ее деятельности, а так же рекламная компания и создание новой системы вывесок и указателей, оплату труда проектной команды, оплату услуг дополнительных работников привлекаемых со стороны, а также в эту сумму был заложен резерв в размере 8% от общей стоимости проекта. Длительность проекта составила 78 дней.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам проведенной работы можно сделать следующие выводы:

1. Интегрированная система менеджмента – это часть системы общего менеджмента, отвечающую требованиям двух или более стандартов. Создание ИСМ — сложный инновационный проект, направленный на повышение [эффективности](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7040_2_rus_24182.shtml) общего [менеджмента](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3085_2_rus_19892.shtml) [организации.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3836_2_rus_20714.shtml) Ожидаемая результативность создания ИСМ может быть достигнута лишь в случае грамотного [управления](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6111_2_rus_23171.shtml) этим проектом. При создании ИСМ главенствующая роль должна принадлежать [менеджерам](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3083_2_rus_19890.shtml) [организации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3836_2_rus_20714.shtml) и, прежде всего — [руководителям высшего звена.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5125_2_rus_22095.shtml)
2. Технология создания интегрированной системы менеджмента включает в себя пять этапов: организация работ по созданию ИСМ, проектирование ИСМ, документирование ИСМ, внедрение ИСМ, подготовка сертификации ИСМ. На первом этапе, организация работ по созданию ИСМ, основной задачей является создание организационных предпосылок для разработки и внедрения ИСМ. На втором этапе проектируется ИСМ и создается организационная структура ИСМ. Третьим этапом является документирование ИСМ, за счет создания организационно-нормативной базы ИСМ. На четвертом этапе происходит внедрение ИСМ, основной целью этапа является обеспечение функционирования ИСМ в соответствии с установленными требованиями. Заключительным этапом является подготовка к сертификации ИСМ, главной целью этапа – обеспечение готовности организации к проведению сертификации.
Как показал анализ, практическое создание интегрированных систем менеджмента осуществляется по одному из следующих вариантов: либо создается аддитивная модель ИСМ, когда к системе менеджмента качества (СМК), выполняющей роль базовой системы последовательно добавляются система экологического менеджмента (СЭМ), система OHSAS, либо создается полностью интегрированная модель, когда все системы менеджмента объединяются в единый комплекс одновременно. Несмотря на неоспоримые организационные и экономические преимущества второго варианта создания ИСМ, он встречается еще крайне редко, что обусловлено сложностью работ по данному варианту и тем, что появление MSS происходило на протяжении длительного периода времени.
3. Особую актуальность для торговых предприятий имеют такие принципы управления, как процессный, системный подход, лидерство руководителя, вовлечение работников в систему управления. Реализация именно этих принципов позволяет наилучшим образом обеспечить интегрирование отдельных стандартов (подсистем) в единую систему корпоративного менеджмента.
Чаще всего на торговых предприятиях используют аддитивную модель создания ИСМ.
4. На данном предприятии было принято решение о создании управляющей компании как условии внедрения ИСМ, так как предприятие столкнулось с проблемой запутанности отношений внутри фирмы и между отдельными бизнес-единицами, а также низкой управляемостью компании, что существенно усложняет внедрение интегрированных систем менеджмента на всех этапах. Что бы решить эту проблему, в рамках внедрения ИСМ на предприятии, был написан проект «Создание управляющей компании». Это привело к упрощению документооборота и финансовых расчетов и отчетностей, и, что самое главное, повысило управляемость компании, что в свою очередь упростит внедрение ИСМ. Со временем управляющая компания должна стать тем органом, который будет осуществлять практически все функции интегрированной системы менеджмента. В данный момент проект входит в завершающую стадию, изменений по проекту нет. Для осуществления проекта все основные расходы осуществлялись за счет бюджет ТЦ «Олимп», эта сумма составила 2 062 642 рубля 32 копейки. В данную сумму входят расходы на создание управляющей компании, проектирование ее деятельности, а так же рекламная компания и создание новой системы вывесок и указателей, оплату труда проектной команды, оплату услуг дополнительных работников привлекаемых со стороны, а также в эту сумму был заложен резерв в размере 8% от общей стоимости проекта. Длительность проекта составила 78 дней.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Управление стандартизацией и качеством продукции / Алтуфьева Л.В., Резников В.И., Сокол В.Г. и др. - М.: Интел, 2008. - 312 с.
2. Алешин Б.С., Александровская Л.Н., Шолом А.М. Философские и социальные аспекты качества. - М.: Логос. 2009. – 321 с.
3. Анникова Н.Р., Актуальность внедрения ИСМ, - М.: Бастион, 2005. – 376 с.
4. Арыкова В.В., Ромулев О.В., Попп М.Е. Стандартизация в менеджменте, - М.: ЮНИТИ, 2010. – 407 с.
5. Брэйнс Л. Интегрированная система менеджмента // Top management. 2008, - №1, - С.17 – 21
6. Василевская С.В. [Методы менеджмента качества](http://www.klubok.net/Web_Links-index-req-visit-lid-43.html) // Стандарты и качество. – 2009. - №1 – с.33-39
7. Василевская С.В. Примут ли российские предприятия новую версию МС ИСО 9000 // Топ-Менеджер. - 2009. - № 3. – с.26 - 54
8. Вильдмар Г.Р., Основы менеджмента качества, - М.: "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2009. – 231 с.
9. Владимирцев А.В., Марцынковскнй О.А., Шеханов Ю.Ф. Внедрение процессов стандартизации на предприятиях // Методы менеджмента качества. - 2008. - № 8. – с.16-25
10. Власов П.Н., Гильцбур Р.М., Практический менеджмент, - М.: "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2007. – 138 с.
11. Волохов Н.Т. Новое слово в менеджменте качества // Менеджмент, 2009, - №8, - С.68 – 74
12. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: Юнити, 2010. – 402 с.
13. Гроуфорд М. О функциях интегрированной системы менеджмента // British Business Journal. 2008, - №3, - С.154 – 160
14. Егорова Л. А. Проблемы и перспективы интеграции систем менеджмента / Л.А. Егорова // Сертификация. - 2008. - №2. - С.12 - 19.
15. Клим В.И. Интегрированная система менеджмента, - М: Кронос, 2009. – 178 с.
16. Ласкова И.П. Интегрированная система менеджмента: за и против // Менеджмент, 2009, -№7, - С.74 – 79
17. Литенко И.В. Бизнес будущего // Топ-менеджмент, 2010, - №6, - С.45 – 52
18. Ллойд Г. Темная сторона интегрированной системы менеджмента // Top management. 2008, - №7, - С.64 – 69
19. Материалы Лесного попечительского совета (FSC). - Вып. 2. - М., 1999. – 408 с.
20. Мэскон М., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело. 2010. – 540 с.
21. Парфенов В.Г. О возможностях интегрированной системы менеджмента // Топ-менеджмент. 2009, - №2, - С.34 – 45
22. Попова И.М., Кимов П.С. Практический менеджмент качества, - М.: Стела, 2010. – 302 с.
23. Теория менеджмента качества / Под ред. Пряникова В.И. - М.: Кронос, 2003. – 260 с.
24. Пэттерс Е. Менеджмент, - М.: Интеллект, 2009. – 327 с.
25. Радиков Н.М. Стандартизация: плюс или минус // Менеджмент, 2008, -№5, - С.35-43
26. Сарапийчук Г.В., Горяев Р.П. Основы качества на торговых предприятиях, - М.: Стела, 2008. – 219 с.
27. Сафьялов Н.П., Померанцев Г.В.. Интегрированная система менеджмента – настоящее или будущее? // Менеджмент. 2009, - №1, - С.154 – 160.
28. Свиткин М.Н. Интегрированная система менеджмента, - М.: Астра, 2008. – 324 с.
29. Свиткин М. З. Интегрированные системы менеджмента / М.З. Свиткин // Стандарты и качество. - 2004. - №2. -С.56 - 61.
30. Трошин В. Н. Интегрированные системы менеджмента - что это такое? / В.Н. Трошин // Стандарты и качество. - 2009. - № 11 - С. 10 - 13.
31. Менеджмент изменений / Под ред. .Семеренко Т.П. - М.: Юнити, 2010. – 160 с.
32. Фатхутдиннов Р.А. Производственный менеджмент. - М.: "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2010. – 370 с.
33. Швец В.Е. Универсальный цикл менеджмента качества // Стандарты и качество. - 1999. - № 10. – с.67-78