БИЗНЕС - ПАРК УНИКУМ

УПРАВЛЕНИЕ В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Научный интернет-журнал

2021 №4

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «ПРОМСТРОЙКОНТАКТ»)

Арзяев Владислав Алексеевич
Магистрант программы «Менеджмент предпринимательской деятельности»
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва

ASSESSMENT OF THE IMPACT OF THE DIGITAL ECONOMY ON THE ACTIVITIES OF THE ORGANIZATION (BY THE EXAMPLE OF PROMSTROYKONTAKT JSC)

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

АННТОТАЦИЯ

Цифровая экономика открывает новые возможности, способные изменить жизнь человечества в лучшую сторону. Благодаря развитию электронных технологий потребитель может быстро получать большее количество качественных услуг и товаров. Для каждого отдельного бизнеса переход на электронную коммерцию может выступать толчком к потенциальному росту и расширению за счет увеличения клиентуры и определенного облегчения осуществления продаж и предоставления услуг посредством информационных технологий и использования сетевых сервисов и облачных платформ. Бизнес, который не сумеет наладить взаимодействие с потребителями в условиях сети Интернет, не сможет выдержать конкуренции и будет вынужден покинуть рынок.

АО «Промстройконтракт» является одним из лидеров на рынке по продаже опалубочных систем, позиционируется как компания с производством товаров высокого качества и конкурентной ценой. Но для того, чтобы дальше оставаться конкурентоспособной, компании необходимо развивать цифровизацию компании.

ABSTRACT

The digital economy opens up new opportunities that can change the life of mankind for the better. Thanks to the development of electronic technologies, the consumer can quickly receive more quality services and goods. For any individual business, the transition to e-commerce can be a potential growth and expansion stimulus through increased clientele and some facilitation of sales and service delivery through information technology and the use of network services and cloud platforms. A business that fails to interact with consumers on the Internet will not be able to withstand competition and will be forced to leave the market. JSC "Promstroykontrakt" is one of the market leaders in the sale of formwork systems, positioned as a company with the production of high-quality goods and a competitive price. But in order to continue to remain competitive, the company needs to develop the digitalization of the company.

Ключевые слова: цифровые инструменты, цепочка создания ценности, цифровая экономика, цифровизация.

Keywords: digital tools, value chain, digital economy, digitalization.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

1. ТЕРМИНЫ ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

Цифровая экономика - экономическая деятельность, основанная на цифровых технологиях, связанная с электронным бизнесом и электронной коммерцией, и производимых и сбываемых ими цифровыми товарами и услугами. Расчёты за услуги и товары цифровой экономики производятся зачастую электронными деньгами.

Электронная коммерция — это раздел экономики, которая включает в себя все финансовые и торговые транзакции, осуществляемые при помощи компьютерных сетей, и бизнес-процессы, связанные с проведением таких транзакций.

Облачные вычисления — модель обеспечения удобного сетевого доступа по требованию к некоторому общему фонду конфигурируемых вычислительных ресурсов, которые могут быть оперативно предоставлены и освобождены с минимальными эксплуатационными затратами или обращениями к провайдеру.

Большие данные или Big Data — это структурированные и неструктурированные данные огромных объемов и разнообразия, а также методы их обработки, которые позволяют распределенно анализировать информацию.

Искусственный интеллект — свойство интеллектуальных систем выполнять творческие функции, которые традиционно считаются прерогативой человека; наука и технология создания интеллектуальных машин, особенно интеллектуальных компьютерных программ.

Цифровые платформы интернет вещей - IoT платформа – программное обеспечение, предназначенное для подключения интернет вещей (датчиков, контроллеров и других устройств) к облаку и удаленного доступа к ним. Представляет собой промежуточный уровень между аппаратным уровнем (уровнем сенсоров) и прикладным.

Цифровые сервисы интернет вещей - комплекс услуг, который обеспечивает пользователю возможность удаленной работы с информационными ресурсами, не наделяя его правом собственности на эти ресурсы и по договоренности с владельцем ресурса оплачивающим услугу либо пользуясь услугой бесплатно, однако при этом, создавая для владельца сервиса некие позитивные эффекты.

2. ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Цифровизация экономики в настоящее время осуществляется в различных формах, которые опираются на использовании компьютерных ресурсов и сетевых возможностей и их внедрении в различные сферы производственной социальной и бытовой деятельности [0].

Она предполагает не только развитие производства компьютеров, компьютерных технологий и программных продуктов, но и формирование специальных платформ на базе компьютерных сетей, позволяющих перерабатывать и перераспределять информацию между заинтересованными лицами. Это приводит также к использованию сетей и компьютерных технологий в реальном бизнесе, логистике, электронной коммерции и т.п. Благодаря современным технологиям внедрения цифровой информации изменения происходят безболезненно и достаточно быстро, а также уже доказано, что такие изменения на 90% увеличивают работоспособность предприятия.

В АО «Промстройконтракт» присутствует такая функция как онлайн консультация, любой клиент через сайт может позвонить по видеосвязи в компанию и его соединят с необходимым ему инженером и проконсультируют по той или иной технике. Клиентам больше не нужно тратить свое время на разъезды по заводам и другим предприятиям, они могут получить весь спектр услуг находясь дома, на работе.

3. ДИАГНОСТИКА УРОВНЯ ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ

Цель трансформации состоит в том, чтобы создать постоянно развивающуюся, гибкую компанию, готовую непрерывно адаптироваться к меняющимся условиям за счет соответствующих технологий, организационного обучения и процессов принятия решений с применением данных высокого качества, доступных в более короткие сроки [12].

В короткой перспективе всем придётся стать или участниками чужих цифровых сбытовых платформ или разрабатывать собственные. Необходимо проанализировать, какие проекты имеют шанс стать цифровой платформой в вашей отрасли и найти выгодные варианты сотрудничества. Параллельно создавать и выводить на рынок свой проект.

Диагностика цифровой зрелости - сложный комплексный процесс, который охватывает все его этапы: проектирование, тестирование моделей, собственно производство. На каждом этапе оценивается эффективность взаимодействия информационной системы, людей и механизмов. За основу формирования рекомендаций по проведению цифровой трансформации и росту цифровой зрелости предприятия принят наиболее обобщенный методологический подход, предполагающий выделений трех укрупненных этапов [13].

На каждом из этапов определяется ответ на один ключевой вопрос: на 1 этапе — почему трансформировать? на 2 этапе - что трансформировать? и на 3 этапе — как трансформировать? Почему трансформировать? Сегодня существует достаточно много прогнозов в области перспектив цифровизации.

В настоящее время разработано достаточно много моделей оценки цифровой зрелости предприятий [14].

1. Центр цифрового бизнеса MIT и Capgemini в течение нескольких лет проводили исследования в области цифровой трансформации для крупного бизнеса. По результатам анализа более 500 крупных организаций из разных отраслей были выделены три ключевые области цифровых преобразований: клиентский опыт, операционные процессы и бизнес-модели. В рамках каждой из выделенных областей существует по три взаимодополняющих элемента, и эти девять элементов образуют фундамент цифрового преобразования. Но ни одна из компаний не преобразовывает все девять элементов одновременно. Различные компании продвигаются в направлении цифровой трансформации с разными темпами и достигают разных ступеней успеха.

2. Модель цифровой зрелости компании Deloitee оценивает цифровые возможности по 5 ключевым измерениям потребители, стратегия, технологии, производство, структура и культура организации. Пять основных измерений разделены на 28 субизмерений, которые, в свою очередь, разбиты на 179 показателей, но которым оценивается цифровая зрелость. Акцент делается на стратегию, определяющую фокус преобразований. Последовательными шагами конкретизации стратегии являются определение бизнес-модели и операционной модели, которые и определяют требуемый уровень цифровой зрелости по выделенным измерениям.

3. Индекс цифровой трансформации, разработанный аналитическим агентством Athur D.Little, имеет большее число укрупненных направлений оценки: а) стратегия и руководство; б) продукты и сервисы, в) управление клиентами, г) операции и цепочки поставок, д) корпоративные сервисы и контроль; с) информационные технологии; ж) рабочее место и культура. Для каждой компании результаты оценки представляются в виде радара, на котором с учетом отраслевой

специфики также отмечаются уровень «виртуальных звезд» и среднеотраслевой уровень. Такая сравнительная оценочная база, сформированная по результатам исследований, является существенным преимуществом модели, поскольку позволяет предприятию позиционировать себя на отраслевых рынках.

4. Модель оценки цифровых способностей компании объединяет 5 областей оценки: видение и стратегия, цифровые таланты, ключевые цифровые процессы, гибкие источники и технологии, руководство. Как и в двух предыдущих моделях, каждая из выделенных областей включает несколько составляющих. Результаты оценки представляются в виде радара, каждый оценочный сектор имеет свой цвет. Особенностью и преимуществом данной модели является диагностический инструмент самооценки, находящийся в свободном доступе. На радаре по каждому направлению оценки выделяется 2 уровня: для данного предприятия и средний по всем предприятиям, прошедшим самооценку. Таким образом формируется база для сравнительной оценки, очень важная для принятия решений в области выбора стратегии и приоритетных направлений цифровой трансформации.

5. Цифровое пианино, разработанное созданным по инициативе компаний IMD и Cisco Глобальным центром трансформации цифрового бизнеса. Аналогично 7 нотам, выделяются 7 трансформационных категорий, оставляющих наиболее важные элементы цепочки создания стоимости организации: бизнес-модель, организационная структура, сотрудники, процессы, ИТ-возможности, предложения, модель взаимодействия. Для каждой из них разработан перечень руководящих вопросов, ответы на которые могут помочь составить план преобразований.

Особенностью данной модели является определение разрыва между текущим и требуемым уровнями по каждому направлению. При этом для получения эффекта рекомендуется одновременное преобразование нескольких элементов и технологий — создание музыкальных аккордов. Фокус изменений также определяется бизнес-стратегией, однако поскольку существуют тысячи потенциальных комбинаций (вариантов развития), гарантировать успех невозможно. Согласно Gartner, только 30% усилий по трансформации цифрового бизнеса сегодня являются успешными.

6. Индекс зрелости Индустрии 4.0 Acatech разработан на основе исследований, выполненных Национальной академией наук и техники Германии. Выделяются четыре ключевые области цифровой трансформации: ресурсы, информационные системы, культура и организационная структура. Методика оценки является несколько более сложной, чем описанные выше. Индекс формируется одновременно в нескольких областях.

Выделенные направления оцениваются в соответствии с этапами развития Индустрии 4.0 (информатизация, связанность, наглядность, прозрачность, предсказуемость, самокоррекция). Кроме того, в разрезе пяти функциональных областей (развитие, производство, логистика, обслуживание, маркетинг и продажи) анализируются корпоративные процессы. Особое внимание уделяется преобразованию организационной структуры и культуры. Основная цель преобразований — создание постоянно развивающейся, гибкой компании.

Цифровая трансформация бизнеса — не очередной маркетинговый термин, это новая реальность, требующая от бизнеса радикального пересмотра бизнес-процессов и подходов к работе с клиентами. Способность быстро адаптироваться к изменениям и оптимизировать

свою работу, подстраиваясь под ожидания клиента. Создание цифровых бизнес-процессов связано с фундаментальным реинжинирингом и пересмотром существующих ограничений. На начальном этапе перестройки необходимо выбрать те области процесса, которые связаны с клиентским опытом [14].

Например, как уменьшить количество вовлеченных сотрудников с X до нуля, в АО «Промстройконтракт» на сайте можно посмотреть всю необходимую характеристику товара, что снижает загрузку инженеров и менеджеров по продажам, и экономит время клиентов. Существуют несколько факторов успеха цифровой трансформации: правильный архитектурный подход, сверхнадежные технологии, вовлечение и стимулирование клиентов.

ВЫВОДЫ: ФАКТОРЫ УСПЕХА ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Сегодня решать вопросы цифровой трансформации необходимо в условиях импортозамещения. А ключевые успешные технологии – не российские. Важно не заниматься импортозамещением ради импортозамещения, а решать задачу цифровизации в условиях импортонезависимости. Отечественные продукты должны обладать экспортным потенциалом. Цифровая трансформация поможет переложить рутинные функции на роботов, а человеку оставить возможность заниматься интеллектуальной деятельностью. Привычки клиентов меняются медленно, это тормозит внедрение новых технологий обслуживания. Воспитание новых моделей потребительского поведения является неотъемлемым элементом цифровой трансформации [16].

Важно выявить ключевые причины, мешающие потребителям начать пользоваться новыми сервисами и разработать мероприятия по вовлечению таких клиентов. Обучение, демонстрация преимуществ наряду со стимулированием позволяет добиться результатов. Важно,

чтобы первый опыт взаимодействия по новым правилам был успешным и эмоционально позитивным. Например, в ООО «МВидео» можно ввести дополнительные бонусы за онлайн оплату или индивидуальную скидку за первую консультацию онлайн.

Список литературы:

1. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.
2. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.
3. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.
4. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Международная научно-практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет организационно - управленческих инноваций»: сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.
5. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.
6. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет-журнал, 2017. № 4. С. 30.

7. Кемхашвили Т.А., «Владелец фирмы и контроллинг», Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2016-31.12.2016), 2016, С.24.
8. Кемхашвили Т.А. «Проблемы трудовой миграции», Вестник Университета (Государственный университет управления). 2011. № 1. С. 84-87.
9. Кемхашвили Т.А. «Влияние трудовой миграции на экономику стран и ее регулирование», Российский экономический интернет-журнал. 2012. № 2. С.192-196.
10. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Актуальные вопросы экономических наук, 2016, №53. С.7. – 11.
11. Масленников, В. В. Формирование системы цифрового управления организацией / В. В. Масленников, Ю. В. Ляндау, И. А. Калинина // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2019. – № 6(108). – С. 116-123. – DOI 10.21686/2413-2829-2019-6-116-123.
12. Хачатрян, Г. А. Управление цифровой трансформацией компании: корпоративная модель экспресс оценки "цифровой зрелости" / Г. А. Хачатрян, И. В. Мухина // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2020. – № 3(27). – С. 149-162. – EDN EZWHFK.
13. Исследовательский центр Capgemini [Электронный ресурс] / Capgemini. -2019. – Электрон. дан. – Режим доступа: https://www.capgemini.com/news/invent-report-corporate-innovation/ (дата обращения 17.12.2020).
14. Гилева, Т. А. Цифровая зрелость предприятия: методы оценки и управления / Т. А. Гилева // Вестник УГНТУ. Наука, образование,

экономика. Серия: Экономика. – 2019. – № 1(27). – С. 38-52. – DOI 10.17122/2541-8904-2019-1-27-38-52.

15. Хачатрян, Г. А. Совершенствование процесса цифровой трансформации компании на основе применения корпоративной модели экспресс-диагностики "цифровой зрелости" / Г. А. Хачатрян // Инновационная деятельность. – 2020. – № 4(55). – С. 137-144.
16. Долганова, О. И. Готовность компании к цифровым преобразованиям: проблемы и диагностика / О. И. Долганова, Е. А. Деева // Бизнес-информатика. – 2019. – Т. 13. – № 2. – С. 59-72. – DOI 10.17323/1998-0663.2019.2.59.72.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ НА ПРИМЕРЕ ООО «КОНЖЕ»

Гурьянова Екатерина Андреевна
Магистрант программы «Менеджмент предпринимательской деятельности»
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва

DESIGN OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE ORGANIZATION OF THE SERVICE SECTOR LLC "KONJE"

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

АННТОТАЦИЯ

Актуальность темы работы состоит в том, что в настоящее время, в условиях постоянных изменений, для успешного функционирования компании, является необходимым регулярное совершенствование системы управления и повышение эффективности менеджмента.

Цель работы заключается в исследовании и проектировании системы управления организации. Для этого необходимо решить следующие **задачи**:

- рассмотреть теоретические аспекты системы управления организации;
- охарактеризовать основную деятельность организации ООО «КОНЖЕ»;
- проанализировать цепочку создания ценности ООО «КОНЖЕ»;
- провести расчет трудоемкости управленческого и линейного персонала;

- определить перспективные направления развития и повышения эффективности системы управления ООО «КОНЖЕ».

Объектом исследования является система управления организации.

Предмет работы – способы анализа и оценки системы управления организации.

При изучении данной темы работы использовались **методы** анализа научной литературы, классификации и обобщения.

ABSTRACT

The relevance of the topic of the work is that at present, in conditions of constant changes, for the successful functioning of the company, it is necessary to regularly improve the management system and increase the efficiency of management.

The purpose of the work is to study and design the organization's management system. To do this, it is necessary to solve the following tasks:

- to consider the theoretical aspects of the organization's management system;
- describe the main activity of the organization "KONJE" LLC;
- analyze the value chain of KONJE LLC;
- to calculate the labor intensity of managerial and line personnel;
- to identify promising areas for the development and improvement of the efficiency of the management system of KONJE LLC.

The object of the study is the organization's management system.

Subject – methods of analysis and evaluation of the organization's management system.

When studying this topic of work, methods of analysis of scientific literature, classification and generalization were used.

Ключевые слова: цепочка создания ценности, оргпроектирование, система управления, финансовый цикл, организационная структура управления.

Keywords: value chain, organizational design, management system, financial cycle, organizational management structure.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Управление организацией представляет собой непрерывный процесс, который оказывает влияния на производительность труда работников и организации в целом для достижения наилучших результатов ее финансово-хозяйственной деятельности. В настоящее время существует множество определений системы управления организации и различных подходов к направлениям ее развития и совершенствования.

Система управления организации — это система, с помощью которой организация управляет объектами внутренней и внешней среды для достижения своих целей в долгосрочной перспективе.

В статье Магданова П.В. система управления организации определяется как свод действующих в организации, обязательных для исполнения формальных правил и процедур [1].

Такие ученые как Наумов В.Н. и Шубаева В.Г. рассматривают систему управления организацией, как совокупность всех структурных подразделений организации и коммуникаций между ними, а также всех процессов, которые обеспечивают ее бесперебойное функционирование [12].

Существуют и другие подходы к определению понятия «система управления организации», например, Козлова М. С. считает, что система управления в каждой из организаций – это сложная структура, созданная

для сбора, анализа, переработки информации, целью которой является максимальная ее обработка и упорядочивание [13].

Таким образом, все определения дополняют друг друга, и все ученые приходят к мнению, что система управления организации – это один из основных процессов в организации, связанный с координацией деятельности всего персонала и направленный на достижение ее целей.

Анализ цепочки создания ценности ООО “КОНЖЕ”

Общество с ограниченной ответственностью «КОНЖЕ» - это фитнес-клуб World Gym Вешки, принадлежащий к мировой сети фитнес клубов [14].

Основная цель общества – получение прибыли в результате продажи клубного членства и предоставлении качественных фитнес услуг. Для реализации данной цели фитнес клуб ежедневно выполняет следующие задачи:

- популяризация здорового образа жизни;
- привлечение новых клиентов;
- проявление лояльности к членам клуба;
- повышение квалификации работников;
- проведение ежегодной аттестации работников;
- улучшение условий труда работников;
- предоставление льгот работникам и их семьям на услуги клуба;
- применение и развитие новых технологий в сфере фитнеса.

Цепочка создания ценности – это модель, состоящая из взаимосвязанных бизнес-процессов, описывающая ключевые виды деятельности для удовлетворения спроса, и содействия реализации ценности посредством создания продуктов и услуг и управления ими [16].

Для корректного проектирования цепочки создания ценности руководителям необходимо выполнить следующие функции;

1. Изучить объект и субъект управления с точки зрения показателей, заданных бизнес-моделью и сравнить фактическое состояние с плановыми/нормативными;
2. Выделить несоответствия, отклонения;
3. Определить сферы, в которых возникают потери;
4. Разработать план действий по устранению потерь;
5. Определить какие решения для влияния на потери существуют в организации.

Рассмотрим цепочку создания ценности фитнес-клуба World Gym, представленную на рисунке 1. Первым этапом является определение потребности клиентов, маркетологам необходимо определить направления стратегического развития, составить портрет среднестатистического клиента, определить срок клубных карт с наибольшей востребованностью, а также выявить конкурентные преимущества перед другими спортивными центрами.

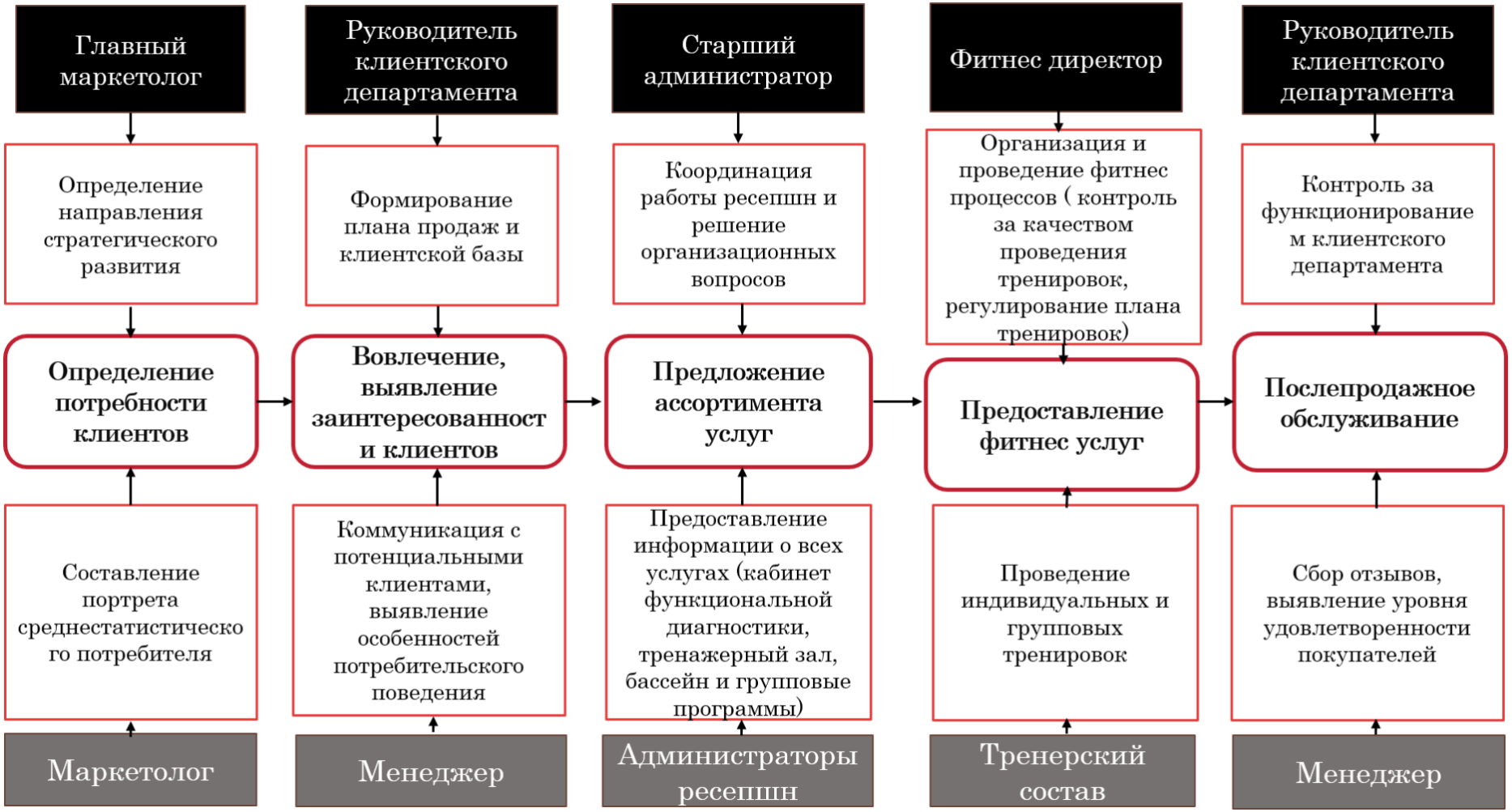
На следующем этапе происходит вовлечение и выявление заинтересованности клиентов. Непосредственную коммуникацию с будущими клиентами производят менеджеры клиентского департамента, которые также выявляют особенности потребительского поведения и участвуют в формировании плана продаж и клиентской базы.

На третьем этапе происходит коммуникация с уже заинтересованными клиентами, предложение всего ассортимента имеющихся услуг, их оплата и презентация фитнес-клуба.

Четвертый этап является основным в цепочке создания ценности фитнес-клуба и включает в себя несколько технологических цепочек. Так как фитнес клуб предоставляет большой ассортимент услуг на данном

этапе происходит разделение функций фитнес департамента на различные задачи:

- Проведение групповых тренировок в бассейне и тренажерном зале;
- Проведение индивидуальных тренировок в бассейне и тренажерном зале;
- Дежурства в бассейне и тренажерном зале;
- Предоставление услуг в кабинете фитнес-диагностики;
- Составление индивидуального питания для клиентов.



Источник: составлено автором

Рис. 1. Цепочка создания ценности фитнес-клуба World Gym

Завершающим этапом является послепродажное обслуживание, деятельность на котором осуществляет клиентский департамент. Качественное выполнение закрепленных функций за менеджерами повышает лояльность и удовлетворенность клиентов, предоставленной им услугой и повышает вероятность покупки клубной карты повторно.

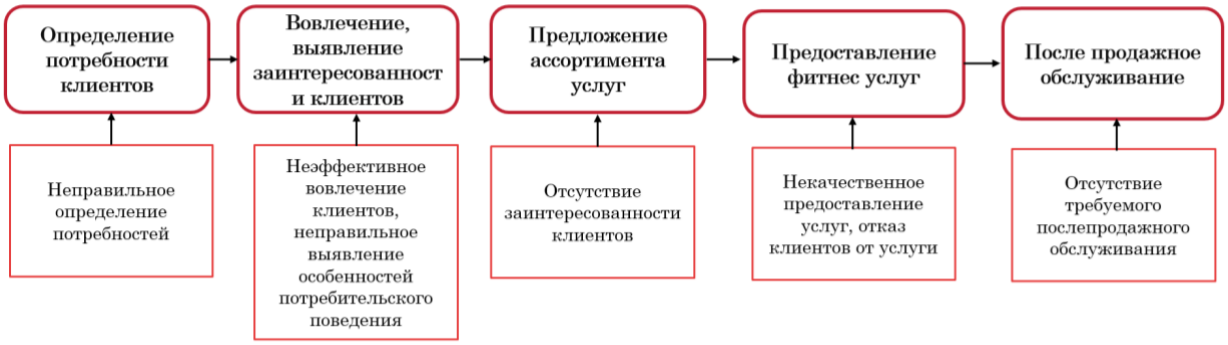
Важными составляющими анализа и разработки системы управления организации выступает взаимодействие этапов цепочки создания ценности друг с другом, а также определение рисков на каждом из бизнес-процессов. На рисунке 2 представлены управленческие процессы, которые включают в себя несколько этапов цепочки.

Источник: составлено автором

Рис. 2. Основные управленческие процессы фитнес-клуба World Gym/

Изучая и прогнозируя возможные риски на каждом из этапов бизнес-процесса, руководители имеют возможность предотвратить реальную угрозу, снизить затраты на ее устранение, в случае возникновения и увеличить эффективность работы компании в целом. При оценке и прогнозировании рисков для всех организаций следует учитывать специфику экономических процессов, а также высокий уровень зависимости результатов деятельности от внешних условий и угроз, работы персонала компании, его профессионализма и компетентности [17].

Что касается фитнес клуба World Gym, то риски напрямую связаны с квалификацией персонала и качеством выполнения их функций (рисунок 3), поэтому фитнес клуб уделяет большое внимание постоянному обучении персонала и повышению его квалификации, что является большим преимуществом перед конкурирующими клубами.



Источник: составлено автором

Рис. 3. Риски реализации цепочки создания ценности

В таблице 1 представлен финансовый цикл цепочки создания ценности с учетом всех затрат на каждую технологическую цепочку. Таким образом, расходы составляют 2 110 000 руб., а с учетом расходов на заработную плату 24 950 000 руб.

Таблица 1. **Финансовый цикл, тыс. руб. в год**

Этапы цепочки создания ценности	**Переменные расходы**	**Постоянные расходы**
Определение потребности клиентов	нет	40 000,00 ₽
Вовлечение, выявление заинтересованности клиентов	10 000,00 ₽	100 000,00 ₽
Предложение ассортимента услуг	30 000,00 ₽	80 000,00 ₽
Предоставление фитнес услуг	100 000,00 ₽	1 700 000,00 ₽
Послепродажное обслуживание	нет	50 000,00 ₽
Итого	140 000,00 ₽	1 970 000,00 ₽

Источник: составлено автором

Расчет трудоемкости управленческого персонала

Одним из ключевых показателей экономической эффективности считается трудоемкость. Трудоемкость - количество времени, затрачиваемое сотрудниками на реализацию процессов. Она позволяет оценить использование рабочего времени в результате производственной деятельности или при оказании услуг [18]. Трудоемкость реализации цепочек создания ценности – это количество времени, затрачиваемого на реализацию этапов цепочек создания ценности [19].

Для расчета трудоемкости управленческого персонала необходимо определить основные функции каждого управленца .[20].

В таблице 2 представлены расчеты трудоемкости и расчет заработной платы главного маркетолога. Таким образом, трудоемкость составила 862 часа в год, а оплата труда - 35917 руб. до начислений. На втором и на пятом этапе цепочки создания ценности управляющим является руководитель клиентского департамента, который занимается формирование плана продаж и клиентской базы трудоемкость которого составила 1200 часов в год, а заработная плата – 50000 руб. (табл. 3).

Таблица 2. Расчет трудоемкости должности «главный маркетолог»

Функция	Продолжи-тельность, час	Периодич-ность, раз в год	Трудоемкость, часов в год	Численность, чел	Оплата труда по ведомости, руб	Начисления на оплату труда, руб	Всего расходов на оплату труда, руб
Определение направления стратегического развития	11	2	22	0,01	12517	3 780	16297,134
Изучение рынка и рыночных тенденций	10	12	120	0,06	15600	4 711	20311,2
Координация работы маркетологов	30	24	720	0,37	7800	2 356	10155,6
Итого:			862	0,44	35917	10846,934	46763,934

Источник: составлено автором

Таблица 3. Расчет трудоемкости должности «руководитель клиентского департамента»

Функция	Продолжи-тельность, час	Периодич-ность, раз в год	Трудоемкость, часов в год	Численность, чел	Оплата труда по ведомости, руб	Начисления на оплату труда, руб	Всего расходов на оплату труда, руб
Ведение документации	8	12	96	0,05	10500	3 171	13671
Консультирование клиентов	15	12	180	0,09	8100	2 446	10546,2
Координация работы клиентского департамента	31	24	744	0,38	15900	4 802	20701,8
Формирование плана продаж и клиентской базы	15	12	180	0,09	15500	4 681	20181
Итого:			1200	0,61	50000	15100	65100

Источник: составлено автором

Неотъемлемым этапом цепочки является предложение ассортимента услуг, координацией которого занимается старший администратор. Расчеты его трудоемкости представлены в таблице 4 и составляют 972 часа в год, а оплата труда до начислений – 40500 руб.

Таблица 4. Расчет трудоемкости должности «старший администратор»

Функция	Продолжи-тельность, час	Периодич-ность, раз в год	Трудоемкость, часов в год	Численность, чел	Оплата труда по ведомости, руб	Начисления на оплату труда, руб	Всего расходов на оплату труда, руб
Ведение документации	7	12	84	0,04	10500	3 171	13671
Консультирование клиентов	17	24	408	0,21	13350	4 032	17381,7
Координация работы на ресепшн	30	12	360	0,18	4500	1 359	5859
Представление фитнес клуба клиентам	10	12	120	0,06	12150	3 669	15819,3
Итого:			972	0,49	40500	12231	52731

Источник: составлено автором

Следующий этап является ключевым для функционирования фитнес-клуба и находится под руководством фитнес директора, осуществляя контроль всего тренерского состава и фитнес департамента в целом, его трудоемкость, представленная в таблице 5, составляет 1954 часа в год и оплата труда - 68917 рублей.

Таблица 5. Расчет трудоемкости должности «фитнес директор»

Функция	Продолжи-тельность, час	Периодич-ность, раз в год	Трудоемкость, часов в год	Численность, чел	Оплата труда по ведомости, руб	Начисления на оплату труда, руб	Всего расходов на оплату труда, руб
Контроль за качеством проведения тренировок	30	24	720	0,37	15350	4 636	19985,7
Ведение документации	7	12	84	0,04	15500	4 681	20181
Оснащение спортивного клуба спортивно-технологическим инвентарем	5	2	10	0,01	7800	2 356	10155,6
Организация и проведение фитнес процессов	30	24	720	0,37	17500	5 285	22785
Регулирование плана тренировок	10	12	120	0,06	12767	3 856	16622,634
Итого:			1654	0,84	68917	20812,934	89729,934

Источник: составлено автором

Таким образом, трудоемкость всего управленческого персонала является высокой, что подчеркивает важность и значимость управленческой деятельности на всех этапах бизнес-процесса.

Расчет трудоемкости линейного персонала

Рассчитаем трудоемкость линейного персонала. В таблице 6 представлена трудоемкость для маркетолога, она составляет 600 часов в год, а заработная плата 25000 руб.

Анализируя данные таблицы 7 сравнивая их с расчетом трудоемкости маркетолога, можно сделать вывод о том, что трудоемкость менеджера также равна 600 часам в год, и оплата труда составляет 25000 руб.

Таблица 6. Расчет трудоемкости должности «маркетолог»

Функция	Продолжи-тельность, час	Периодич-ность, раз в год	Трудоемкость, часов в год	Численность, чел	Оплата труда по ведомости, руб	Начисления на оплату труда, руб	Всего расходов на оплату труда, руб
Ведение документации	5	12	60	0,03	6100	1 842	7942,2
Изучение поведения потребителей	15	12	180	0,09	8000	2 416	10416
Составление портрета среднестатистического потребителя	15	24	360	0,18	10900	3 292	14191,8
Итого:			600	0,30	25000	7550	32550

Источник: составлено автором

На следующем этапе, представленном в таблице 8, выполняя функции непосредственной коммуникации с клиентом, располагается должность «администратор ресепшн». Его трудоемкость составляет 600 часов в год и заработная плата 25000 рублей в месяц.

Трудоемкость должности тренер является наибольшей из сотрудников линейного персонала и составляет 984 часа в год, а заработная плата 41000 рублей в месяц (табл.9)

Таблица 7. Расчет трудоемкости должности «менеджер»

Функция	Продолжи-тельность, час	Периодич-ность, раз в год	Трудоемкость, часов в год	Численность, чел	Оплата труда по ведомости, руб	Начисления на оплату труда, руб	Всего расходов на оплату труда, руб
Ведение документации	8	12	96	0,05	7500	2 265	9765
Коммуникация с потенциальными клиентами	13	24	312	0,16	8200	2 476	10676,4
Выявление особенностей потребительского поведения	16	12	192	0,10	9300	2 809	12108,6
Итого:			600	0,30	25000	7550	32550

Источник: составлено автором

Таблица 8. Расчет трудоемкости должности «администратор ресепшн»

Функция	Продолжи-тельность, час	Периодич-ность, раз в год	Трудоемкость, часов в год	Численность, чел	Оплата труда по ведомости, руб	Начисления на оплату труда, руб	Всего расходов на оплату труда, руб
Прием оплаты клубных карт и доп. услуг	7	12	84	0,04	7500	2 265	9765
Консультирование клиентов	10	24	240	0,12	3100	936	4036,2
Встреча гостей	8	24	192	0,10	6900	2 084	8983,8
Прием звонков	7	12	84	0,04	7500	2 265	9765
Итого:			600	0,30	25000	7550	32550

Источник: составлено автором

Таблица 9. Расчет трудоемкости должности «тренер»

Функция	Продолжи-тельность, час	Периодич-ность, раз в год	Трудоемкость, часов в год	Численность, чел	Оплата труда по ведомости, руб	Начисления на оплату труда, руб	Всего расходов на оплату труда, руб
Проведение персональных тренировок	38	12	456	0,23	12000	3 624	15624
Проведение групповых тренировок	40	12	480	0,24	14100	4 258	18358,2
Дежурства в спортивном зале	4	12	48	0,02	14900	4 500	19399,8
Итого:			984	0,50	41000	12382	53382

Источник: составлено автором

На завершающем этапе цепочки создания ценности функции линейного персонала, а именно реализацию послепродажного обслуживания, выполняют менеджеры клиентского департамента, трудоемкость которых составляет 624 часа в год и заработная плата - 26000 рублей в месяц (табл.10).

Перспективные направления развития и повышения эффективности системы управления ООО «КОНЖЕ»

Изучив систему управления фитнес клуба World Gym, его основные экономические показатели, цепочку создания ценности, финансовый цикл, трудоемкость управленческого и линейного персонала, можно сделать вывод о достаточно хорошем состоянии системы управления в фитнес клубе, однако, как отмечалось выше, в организации также существуют недостатки

и риски. Поэтому следует предложить перспективные направления развития и повышения эффективности системы управления, решения для предотвращения рисков, а также построить организационную структуру компании.

Таблица 10. Расчет трудоемкости должности «менеджер»

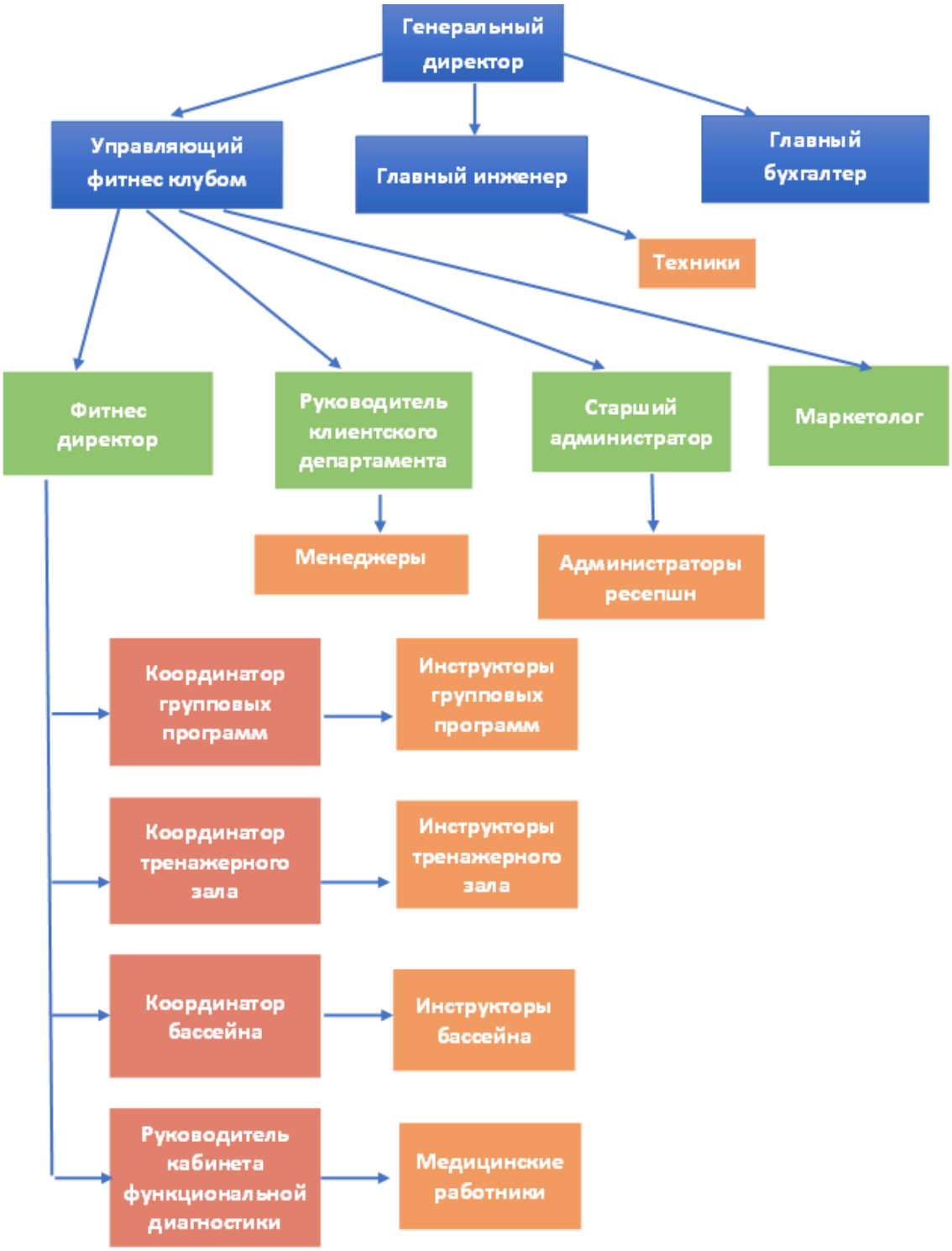
Функция	Продолжи-тельность, час	Периодич-ность, раз в год	Трудоемкость, часов в год	Численность, чел	Оплата труда по ведомости, руб	Начисления на оплату труда, руб	Всего расходов на оплату труда, руб
Ведение документации	8	12	96	0,05	7500	2 265	9765
Сбор отзывов	15	24	360	0,18	10200	3 080	13280,4
Выявление уровня удовлетворенности покупателей	14	12	168	0,09	8300	2 507	10806,6
Итого:			624	0,32	26000	7852	33852

Источник: составлено автором

Организационная структура предприятия представляет собой структуру управления организацией, которая состоит из звеньев, то есть из структурных подразделений и связей между ними [21].

Организационная структура в первую очередь обеспечивает контроль и координацию деятельности фирмы, отражает уровень полномочий, делегированных различным функциональным и линейным подразделениям, а также направлена на распределение прав и ответственности между подразделениями компании [22].

На рисунке 4 представлена организационная структура фитнес клуба, она является линейно-функциональной.



Источник: составлено автором

Рис. 4. Организационная структура фитнес-клуба World Gym

Линейно-функциональная структура характеризуется личной ответственностью руководителя за конечный результат организации, быстротой реакции на прямые указания и четкой системой взаимосвязи между руководителями и подчиненными.

В фитнес клубе World Gym представлено 4 подразделения: фитнес департамент, клиентский департамент, ресепшн и техническая служба. Руководители каждого подразделения подчиняются управляющему фитнес клубом, непосредственно Генеральному директору подчиняются: управляющий фитнес клубом, главный инженер и главный бухгалтер. Руководители каждого департамента самостоятельно занимаются управлением трудом и персоналом, их функции заключаются в определении потребности в персонале, подборе персонала на первоначальном этапе, его мотивации и повышении квалификации. Однако, окончательное решение принимается управляющим клубом по каждому сотруднику. Количество сотрудников определено штатным расписанием.

Фитнес директор является руководителем фитнес департамента, состоящего из 53 человек и делящегося на кабинет функциональной диагностики, тренажерный зал, бассейн и групповые программы.

Клиентский департамент состоит из 3-х менеджеров, руководителем которого является старший менеджер.

Руководителем ресепшн является старший администратор, в подчинении у которого 6 администраторов.

В технической службе работает 3 техника под управлением главного инженера.

Как отмечалось ранее, основными рисками на этапах цепочки создания ценностей являются:

1. Неправильное определение потребностей клиентов;

2. Неэффективное вовлечение клиентов, неправильное выявление особенностей потребительского поведения;
3. Отсутствие заинтересованности клиентов;
4. Некачественное предоставление услуг, отказ клиентов от услуги;
5. Отсутствие требуемого послепродажного обслуживания

Анализируя данные риски, можно сделать вывод, что большинство из них связано с квалификацией персонала, которую необходимо непрерывно поддерживать и развивать. Отсутствие системы адаптации персонала, профессионально проводимого привлечения и отбора персонала, также негативно сказывается на развитии компании в целом.

Данные функции присущи отделу кадров, однако, так как численность сотрудников составляет 73 человека, верным решением проблемы будет - нанять менеджера по персоналу. Так как деятельность менеджера по персоналу заключается в организации эффективной коллективной и индивидуальной работы персонала, изучении движения и причин текучести кадров, в разработке мероприятий по их устранению, повышении роли востребованности личности работника, знании его мотивационных установок и умении организовать и направить их в соответствии с целями организации.

Это позволит верно распределить обязанности сотрудников и нанять высококвалифицированных специалистов **[23]**. Данное решение является рациональным на этапе развития фитнес клуба, так как численность персонала в будущем будет увеличиваться.

Таким образом, на рисунке 5 представлена рекомендованная организационная структура руководящего состава фитнес-клуба World Gym.

Благодаря проведенному анализу и оценке всей системы управления фитнес клуба World Gym, мы убедились, что своевременное планирование

бизнес-процессов, развитие персонала, изучение трудоемкости приводят к более эффективному и успешному функционирования организации.

Понятие «система управления организации» является одним из важнейших в менеджменте и включает в себя цели, функции, процесс управления, работу менеджеров и распределение между ними полномочий для решения определённых задач. В рамках этой системы протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации.

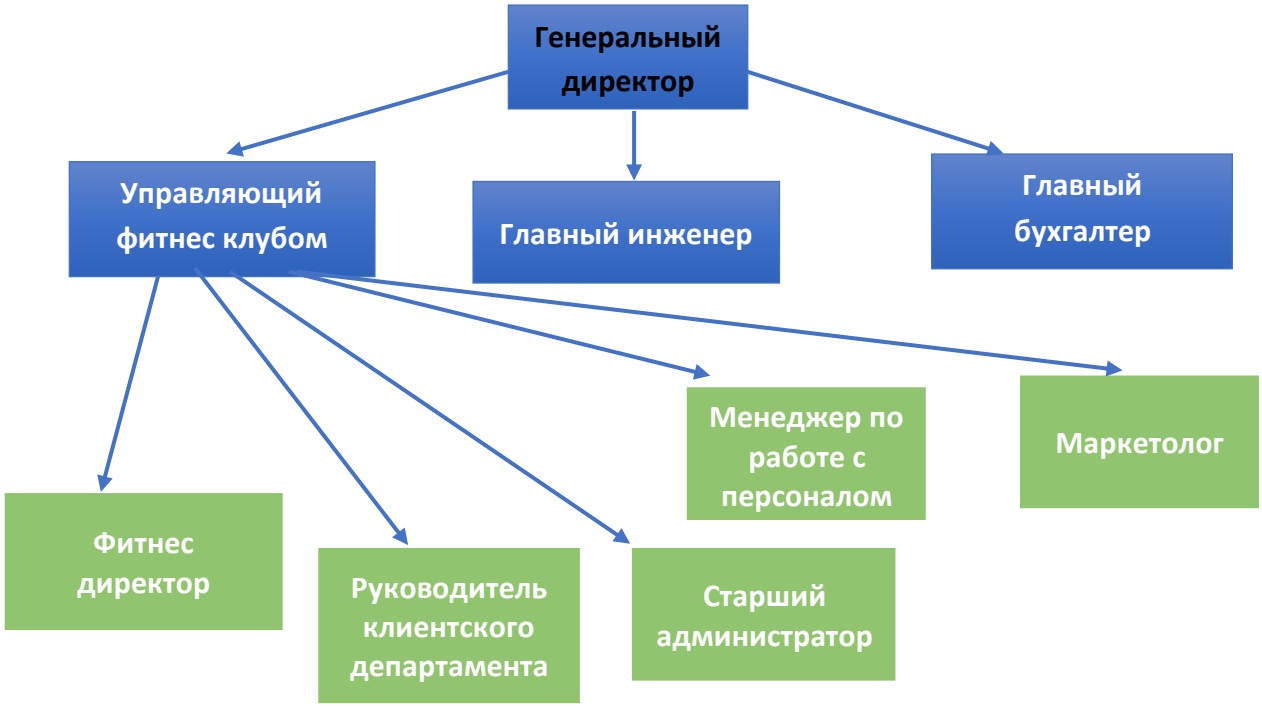


Рис. 5. Организационная структура фитнес-клуба World Gym [23]

Выводы

Также мы выяснили, что идентификация рисков на каждом этапе реализации цепочек создания ценности - один из основных этапов ее создания.

Немаловажным является и то, что при реализации стратегического управления одной из важных проблем является используемая методология и организация разработки самой стратегии. Не все параметры развития организации в долгосрочной перспективе можно выразить в количественных показателях и рассчитать соответствующим образом, в том числе разнообразные риски.

Несмотря на то, что система управления фитнес клуба изначально составлена качественно, были выявлены основные риски при проектировании цепочки создания ценности. И для решения проблем в системе управления организации и минимизации рисков были разработаны перспективные направления развития и повышения эффективности системы управления фитнес клуба World Gym, что являлось одной из задач при написании работы.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что качество системы управления отражается на поведении организации как системы, на результатах ее деятельности и на росте показателей эффективности.

Таким образом, цель работы, заключающаяся в исследовании и проектировании системы управления организации, была достигнута, а также были выполнены все поставленные задачи.

Список литературы

1. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.
2. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.
3. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.

4. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Международная научно-практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет организационно - управленческих инноваций»: сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.
5. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.
6. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет-журнал, 2017. № 4. С. 30.
7. Кемхашвили Т.А., «Владелец фирмы и контроллинг», Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2016-31.12.2016), 2016, С.24.
8. Кемхашвили Т.А. «Проблемы трудовой миграции», Вестник Университета (Государственный университет управления). 2011. № 1. С. 84-87.
9. Кемхашвили Т.А. «Влияние трудовой миграции на экономику стран и ее регулирование», Российский экономический интернет-журнал. 2012. № 2. С.192-196.
10. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Актуальные вопросы экономических наук, 2016, №53. С.7. – 11.
11. Магданов П.В. Система управления организацией: понятие и определение // Вестник ОГУ №8, 2015. – С. 56
12. Наумов В.Н. Шубаева В.Г. Основы предпринимательской деятельности: учебник -2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М 2020. – С. 210.

13. Козлова М.С/ Критерии анализа системы управления организацией // Экономика и бизнес. - 2019. - № 5. – С. 138-145
14. Фитнес клуб World Gym: Официальный сайт [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://world-gym.com (дата обращения: 15.12.2020).
15. Андреева О.С. Стратегия управления персоналом //Экономика и инновации 2019. -№5. – С. 16
16. Тихомирова О.Г. Варламов Менеджмент организации: история теория, практика: учебное пособие. – Москва: ИНФРА-М 2020. – С. 150
17. Третьякова Ю.Д. Система управления рисками компании // Управление инвестиционной деятельностью «Инновации и инвестиции» №6, -2017. С.15
18. Ерошин А.П. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – С. 38
19. Райченко А.В. Административный менеджмент: учебник. – Москва: ИНФРА-М 2020. – С. 155.
20. Масленников, В. В. Организация цифрового управления персоналом / В. В. Масленников, Ю. В. Ляндау, И. А. Калинина // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2020. – № 1(109). – С. 87-92. – DOI 10.21686/2413-2829-2020-1-87-92.
21. ГорфинкелЬ В.Я., Попадюк Т.Г., Чернышева Б.Н. Экономика фирмы (организации, предприятия) 2-е изд. — Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2019. — С. 296.
22. Баскакова О.В. Экономика предприятия (организации): Учебник для бакалавров / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. — М.: ИТК Дашков и К, 2018. — С. 372.
23. Герасимов Б.Н. Исследование содержания деятельности менеджера по персоналу / Экономика и бизнес 2019. - №5. - С. 140.

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ МАГАЗИНА «WOMEN'SECRET»)

Егорова Валерия Владимировна
Магистрант программы «Менеджмент предпринимательской деятельности»
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва

ASSESSMENT OF THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE ORGANIZATION'S ACTIVITIES (USING THE EXAMPLE OF THE «WOMEN'SECRET» STORE)

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

АННТОТАЦИЯ

Сфера розничной торговли наиболее восприимчива к различным инновациям. Цифровизация бизнеса набирает обороты, в том числе и в связи с ситуацией, связанной с пандемией короновирусной инфекции COVID-19. Принятие управленческих решений по внедрению цифровых технологий в бизнесе необходимо организациям, чтобы использовать открывающиеся перед ними новые возможности и перспективы, а также во избежание потери бизнеса.

Цифровизацию торгового бизнеса в большей степени определяет изменение модели поведения потребителя. Для современного потребителя в значительной степени важен персональный подход, потребитель стремиться к экономии времени, больше ценит удобство, безопасность и экологичность, а также активно использует цифровые технологии для получения информации.

Цель настоящего исследования - определить влияния внедрение цифровой информации в бизнес-процессы организации. При этом решаются следующие задачи:

- Привести термины цифровых инструментов. Описать возможности их применения в организации. Дать определение понятия «цифровой двойник объекта управления»;
- Показать, как цифровая информация автоматизирует и ускоряет создания стоимости;
- Описать, как проводить диагностику уровня цифровой зрелости организации и ее цифровую трансформацию.
- Описать факторы успеха цифрового менеджмента.

ABSTRACT

The retail sector is most susceptible to various innovations. Digitalization of business is gaining momentum, including in connection with the situation related to the COVID-19 coronavirus pandemic. Management decisions on the introduction of digital technologies in business are necessary for organizations to use the new opportunities and prospects that open up before them, as well as to avoid business loss.

Digitalization of the trading business is largely determined by a change in the consumer behavior model. For the modern consumer, a personal approach is largely important, the consumer strives to save time, values convenience, safety and environmental friendliness more, and also actively uses digital technologies to obtain information.

The purpose of this study is to determine the impact of the introduction of digital information into the business processes of the organization. At the same time, the following tasks are solved:

• Give the terms of digital tools. Describe the possibilities of their application in the organization. To define the concept of "digital twin of the control object";

• Show how digital information automates and accelerates value creation;

• Describe how to diagnose the level of digital maturity of the organization and its digital transformation.

• Describe the success factors of digital management.

Ключевые слова: цифровые инструменты, цепочка создания ценности, цифровая экономика, цифровизация, цифровая зрелость.

Keywords: digital tools, value chain, digital economy, digitalization, digital maturity.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

1. Определение понятия цифровых инструментов и описание возможности их применение в организации. Активное внедрение цифровых инструментов происходит во всех сферах бизнеса во всем мире уже более двадцати лет. Тема цифровизации в настоящее время наиболее актуальна в связи с произошедшими изменениями в экономике и обществе. Внедрение новых технологий, в том числе цифровых инструментов, способствуют менеджменту организаций сокращать трансакционные издержки взаимодействия в более больших масштабах и осуществлять наиболее тесный контакт с хозяйствующими объектами и государственными структурами [1].

Инструменты цифровизации – это средства, которые используются для создания, воздействия или преобразования конкретного объекта, путем внедрения современных технологий в бизнес-процессы организации. Ниже приведен перечь основных цифровых инструментов [2].

1. «Большие данные» (big data) - это огромные объемы быстро поступающих и неоднородных данных (информации), которые требуют инновационных методов обработки.

2. «Интернет вещей» (IoT) - это инструмент, объединяющий устройства в компьютерную сеть и позволяющий им собирать, анализировать, обрабатывать и передавать данные.

3. Инструмент «блокчейн» - это инструмент по хранению информации, цифровой кадастр переводов, операций, договоров или соглашений. Другими словами, хранение любых данных, которые необходимо задокументировать или верифицировать.

4. Инструмент «интеллектуальные информационные технологии» - это инструмент, который способен обрабатывать данные различного рода, применяя в процессе обработки алгоритмы искусственного интеллекта. Данный инструмент позволяет регулировать и формулировать ситуации, подвластные только интеллекту живого человека.

Цифровые инструменты активно используются крупными организациями. С помощью работы цифрового инструмента – больших данных организации могут владеть наиболее полной и структурированной информацией о потребителях, что способствует повышению качества клиентского сервиса, также получать необходимую информацию о конкурентах.

Большие данные прогнозируют результаты предполагаемых стратегических решений, что способствует оптимизации операционной эффективности и снижению риской и потерь компании. Блокчейн обеспечивает безопасность транзакций в банковской сфере, путем выявления мошеннических действий и их предотвращения [1].

IoT активно используется в отрасли машиностроения, энергетики, инфраструктурных отраслях. Так существующие IoT-системы, такие как

системы по контролю за работой двигателей и расходом топлива, помогают экономить топливные затраты специализированных предприятий.

Вышеперечисленные инструменты цифровой экономики являются основными инструментами, включающие множество активно использующих в производстве, торговле и услугах инструментов. Далее приведено их описание.

1. Цифровой двойник – цифровая копия реального объекта или процесса, позволяющая эффективно управлять им, оптимизируя бизнес-операции.

2. Аддитивное производство – инструмент, позволяющий изготовить предмет на основе 3Д модели.

3. Умное производство – система производства, которое реагирует на изменяющиеся требования и условия на производственном предприятии в режиме реального времени, в сети поставок и в потребностях клиентов.

4. Цифровая тень – система связей и зависимостей, которые приближенно описывают поведение реального объекта и которые содержатся в больших данных (Big Data), получаемых с реального объекта при помощи технологий промышленного интернета.

5. Промышленный интернет вещей – система сбора данных, получаемых от различных источников на основе интернет-решений.

6. Фабрики Будущего – инструмент моделирования бизнес-процессов: создание цифровых платформ, своеобразных экосистем передовых цифровых технологий.

Цифровой двойник – цифровая копия реального объекта или процесса, позволяющая эффективно управлять им, оптимизируя бизнес-операции [3]. Суть цифрового двойника в том, чтобы моделировать внутренние процессы, технические характеристики и поведение реального объекта в условиях воздействий помех и окружающей среды.

Использования цифрового двойника в производстве позволяет до начала реального производственного цикла понять, насколько хорошо будет функционировать производственный процесс в заводском цехе.

В торговле также преимущественно используют цифровые двойники. Цифровой двойник товара, созданный по заданным характеристикам, даст возможность проанализировать перспективу выпуска данного товара.

2. Использование цифровой информации в цепочке создания ценности. Используя цепочку создания ценности для торговой организации, мы можем преобразовать бизнес-процессы в цифровой вид и проследить, как внедрение цифровизации автоматизирует и ускорит цепочку создания ценности.

Цепочка создания ценности – это последовательность логически связанных операций, формирующих ценность для клиента [4, с.12.]. Создание ценности выступает в виде товара, услуги или работы и представляет собой определенные этапы, на которых происходит добавление функциональных качеств, составляющих конечный ТУР [3].

Далее раскроем действия исполнителей и менеджеров на каждом этапе цепочки создания ценности [4]. На этапе «Анализ рынка» руководителем является директор со следующими действиями:

1. Определение целей и задач анализа рынка.
2. Сбор данных.
3. Определение емкости рынка и анализ поведения потребителей.
4. Формирование стратегии ценообразования.
5. Прогнозирование сбыта.

Исполнитель – менеджер выполняет действия:

1. Формирование ассортиментной политики для данного магазина.

2. Формирование отчета.

На втором этапе цепочки создания ценности «Закупка товаров» в роли руководителя – менеджер. В его обязанности входят:

1.Анализ продаж по предыдущему периоду.

2. Анализ основных показателей работы торговой точки;

3. Составление плана продаж.

4. Формирование блоков для заказа товаров.

5. Подготовка заявки на поставку продукции.

На данном этапе исполнитель – администратор выполняет следующие действия:

1. Введение учета остатка товара в торговом зале.

2. Заказ товара.

3.Составление графика работы персонала.

На этапе «Хранение товара» руководителем является администратор со следующими действиями:

1.Приемка и сканирование товара.

2. Организация хранения товаров на складе и руководство работой по выкладке товаров в зал.

3. Контроль представления ассортимента продукции в торговом зале.

4. Уведомление менеджера о состоянии товара.

Исполнителем будет в данном бизнес-процессе продавец-кассир. В его функционал сходит:

1. Размещение товара на складе.
2. Подготовка товара к продаже в торговой зоне.
3. Пополнение торгового зала при необходимости.

Четвертым этапом является «Продажи», где роль руководителя занимает администратор, а исполнителя – продавец-кассир. Далее описаны их действия:

1. Обучение персонала стандарту обслуживания.
2. Организация работы продавцов.
3. Контроль выполнение плана продаж.
4. Контроль выполнения персоналом стандарта обслуживания покупателей.
5. Контроль кассовых операций.
6. Открытие/закрытие смены.

Действия исполнителя:

1. Консультация и подбор товаров покупателю.
2. Принимает участие в рекламных акциях торговой точки.
3. Расчет покупателя на кассе.

Последний этап – «Послепродажное обслуживание». Роли исполнителя и руководителя соответствуют предыдущему этапу. Далее приведены действия сотрудников соответственно:

1. Проверка возможности возврата/обмена товара в случае обращения покупателя.
2. Разрешение конфликтных ситуаций с покупателями.
3. Осуществление обмена/ возврата товара.

Бизнес- процесс «Продажа» является одним из самых значимых во всей цепочки. Благодаря грамотной организации всей подпроцессов компании удастся достичь высоких коммерческих показателей. Рассмотрим подпроцесс «Обучение персонала стандарту обслуживания».

В настоящий момент подготовку продавцов осуществляет администратор и менеджер в период стажировки. Стажировка длиться три месяца. Этого периода достаточно, чтобы продавец мог осуществлять самостоятельно бесперебойную работу торговой точки, а именно корректно выполнять подпроцессы процесса «Продажа». Специалисты своего дела обучают продавцов этапам продаж. Следует уделять внимание каждому

этапу продаж. В противном случае продавец может не достичь желаемого результата, а именно выполнение основной деятельности всей организации – продажа товара.

Оцифровать данный подпроцесс для наиболее быстрого обучения персонала можно с помощью использования обучающей платформы компании «Be! Talent & Game». В приложение специалисты по обучению будут размещать необходимые теоретические материалы. Изучение теории будет проходить в виде игры с последующем решением теста, необходимого для среза знаний. Игра будет указывать на ошибки, и далее сотрудник сможет определить свои зоны роста сотрудника.

Непосредственно перед изучением теоретического материала сотрудник должен будет пройти онлайн тренинги. Тренинги будут проходить в видео формате на платформе Teams, где торговые точки компании также размещают свои корпоративные данные, такие как: график работы сотрудников, фотоотчет, many map (размещение основных позиций товара в торговой зале) и другие. На рисунке 2 отражена выгрузка некоторых данных на платформу.

Мониторингом данных занимаются территориальные и визуальные менеджеры. Спикерами онлайн тренингов будут специально обученные сотрудники – тренеры компании.

Конечной аттестацией будет заниматься непосредственно менеджер магазина, путем проведения коучинга и мониторинга. Таким образом, внедряя в подпроцесс «Обучение персонала стандарту обслуживания» цифровую информацию, нам удалось сократить период обучения сотрудника, добиться более корректного мониторинга знаний для обозначения зон роста, а также увеличить время менеджера для выполнения основных должностных обязанностей за счет сокращения времени, отделенного на обучения новых сотрудников.

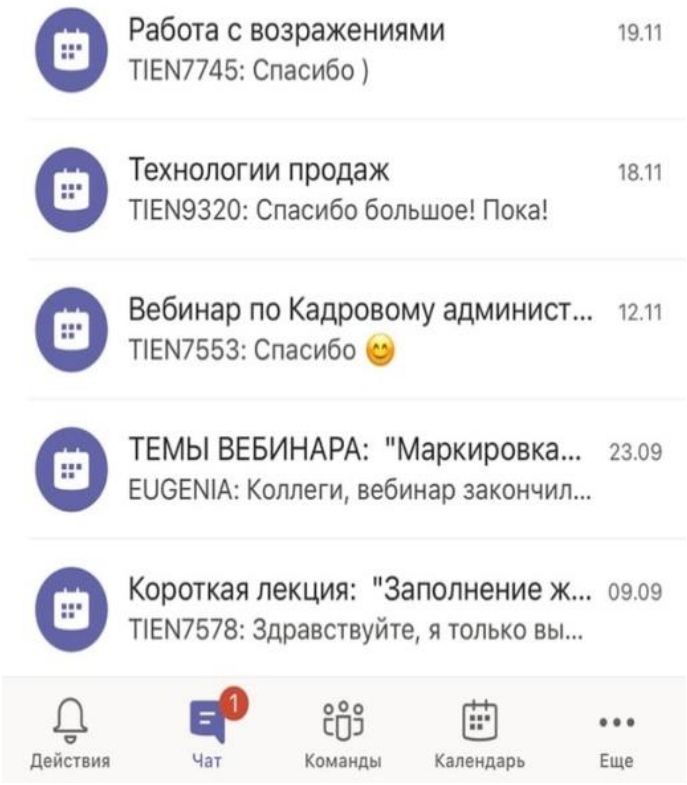


Рисунок 2. Пример использования платформы Teams для проведения онлайн тренингов.

3. Диагностика уровня цифровой зрелости организации. Описание критические факторы успеха цифрового менеджмента. Диагностика уровня цифровой зрелости организации и цифровой трансформации – это исследование бизнес-процессов организации, которое позволит определить зоны цифрового отставания организации и перспективы для ее роста за счет внедрения цифровых технологий. Оценка цифровой зрелости проводится для разработки стратегий по цифровой трансформации организации. Существует достаточно много методов оценки уровня цифровой зрелости. Ниже будут приведены основные этапы, которые включены в наиболее применимые методы диагностики уровня цифровой зрелости компании.

Первыv этапом является определение текущего степени зрелости в разных функциональных областях организации, таких как: структура, ресурсы, технологии.

Второй этап – этап выявление целевого уровня развития, которого организация планирует добиться в конце процесса диагностики и трансформации, на основании своей корпоративной стратегии.

Третий этап – определение действий и включение их в план цифровой трансформации, с целью развития характеристик, которые были выявлены на втором этапе.

Результатом диагностики уровня цифровой зрелости организации будет: перечень основных бизнес-процессов и подпроцессов, требующих проведения преобразований с высокой степенью зрелости; формулировка рисков, связанных с цифровой трансформацией; и рекомендации по изменению бизнес-процессов [5].

Одна из часто применимых методик оценки информационной зрелости компании на практике является Методика ODM 3, которая позволяет решать такие задачи, как:

1. оценивать организации путем сравнительного анализа с наиболее развитыми организациями. Для анализа применяются системы оценки значительно лучших практик отраслевых лидеров в цифровом производстве;

2. визуально отражать модель стадии развития организации во внедрении ключевых компонентов и систем цифрового производства для дальнейшего планирования, и реализации производственной программы, а также достижения стратегических целей организации;

3. выявлять векторы развития организации с целью поддержки в достижении лучших результатов, включая развитие персонала организации;

4. моделировать экономический эффект, внедряя ключевые производственные технологии;

5. при управлении национальной экономикой требуется определять состояние отраслей, также ставить цели развития и координировать их достижение для отраслевых флагманов [17].

Рассмотрим критические факторы, которые определяют успех цифрового менеджмента.

1) Во-первых, это сила влияние лидера. Во многом развитие проектов компании зависит от того, кто ими руководит. Поэтому, обязательно, проекты цифровой трансформации должны возглавляться сильным лидером – менеджером, который заинтересован в ее результате.

2) Наличие цифрового видения и стратегии. Организация должна иметь цифровое видение. Организация должна быть готова к изменению своей операционной модели, применив цифровые инструменты управления. Определим этапы стратегии:

- Совершенствования клиентского опыта
- Формирование новых продуктов и услуг
- Цифровизация бизнес-процессов
- Формирование новых операционных моделей
- Формирование новой роли IT-подразделений.

3) Сильная корпоративная культура, которая способна вовлечь в существующие проекты новых сотрудников.

4) Фокус на проектах с высокой скоростью окупаемости. Это позволит создать финансовую и информационную базу для более крупных проектов.

5) Целевое финансирование цифровых проектов.

Для контроля и мониторинга проектов менеджеру необходима визуализация данных организации. Современным и функциональным инструментов выступает «Дашборд» – информационная панель. Дащборд отражает основные показатели, программные интерфейсы, виджеты и многое

другое на одном экране. Такая информационная панель помогает менеджеру принимать правильные управленческие решения.

Существуют различные типы дашбордов. Одним из основных является дашборд для управления процессами в организации. Менеджеры используют данные панели для управления своей организацией в целом или для отдельных бизнес-процессов в ней. Известная компания Tableau создаёт различные дашборды для организаций. Одним из самых востребованны у клиентов является дашборд «Account Management 360 View» [3]. Данный дашборд позволяет разместить основные коммерческие показатели организации на одном экране, что упрощает отслеживания их динамики.

Выводы

Подводя итоги проведённой работы, можно сделать вывод о том, что внедрение цифровизации в бизнес способствует не просто введению инноваций в бизнес, но и пересмотру традиционных бизнес-модели, а также изменению взаимоотношений с партнерами и потребителями. Цифровизация используется не только исключительно для более упрощенному и привлекательному доступу к ТУР для потребителей, но и для изменения процессов внутри компании для персонала. В работе было рассмотрено, как внедрений цифровой информации упрощает обучение и сокращает время обучения сотрудников в сфере продаж. Также был приведены примеры использования цифровых инструментов в организации, которые позволяют компаниям в целом выйти на новый уровень развития.

Список литературы

1. Руководство по цифровой трансформации производственных предприятий Сколково [Электронный ресурс] URL:http://assets.fea.ru/uploads/nticenter/112019/Rukovodstvo_po_cifrovizacii_proizvodstvennyh_predpriyatij.pdf (дата обращения: 16.12.2020).

2. Крюкова, А. А. Ключевые инструменты цифровой экономики и их влияние на деятельность современной компании / А. А. Крюкова, Я. Ш. Хисравова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – Т. 8. – № 3(28). – С. 214-216. – DOI 10.26140/anie-2019-0803-0051.
3. Account Management 360 View [Электронный ресурс] -URL: https://softico.ua/ru/knowledge/15-luchshih-primerov-dashbordov-tableau/ (дата обращения: 16.12.2020).
4. Рабочая тетрадь «Women'Secret». [Электронный ресурс] URL: https://www.tendam.es/en/brands/womensecret/ (дата обращения: 25.11.2020).
5. Роздольская, И. В. Стратегия имплементации подходов и направлений цифровой экономики в управленческую практику консалтинговых компаний / И. В. Роздольская, М. Е. Ледовская, Д. Н. Немыкин // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2019. – № 6(79). – С. 9-22. – DOI 10.21295/2223-5639-2019-6-9-22.
6. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.
7. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.
8. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.
9. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Международная научно-практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет

организационно - управленческих инноваций»: сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.

10. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.
11. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет-журнал, 2017. № 4. С. 30.
12. Кемхашвили Т.А., «Владелец фирмы и контроллинг», Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2016-31.12.2016), 2016, С.24.
13. Кемхашвили Т.А. «Проблемы трудовой миграции», Вестник Университета (Государственный университет управления). 2011. № 1. С. 84-87.
14. Кемхашвили Т.А. «Влияние трудовой миграции на экономику стран и ее регулирование», Российский экономический интернет-журнал. 2012. № 2. С.192-196.
15. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Актуальные вопросы экономических наук, 2016, №53. С.7. – 11.
16. Ляндау Ю.В. – Организационное проектирование, Москва, [Электронный ресурс] URL: (дата обращения: 28.11.2020).
17. Цифровая зрелость предприятия: методы оценки и управления [Электронный ресурс] URL: https://terralink.ru/tsifrovizatsiya-uslugi-po-upravlencheskomu-konsaltingu/otsenka-tsifrovoy-zrelosti-kompanii/ (дата обращения: 16.12.2020).

18. Масленников В.В., Ляндау Ю.В., Калинина И.А., Менеджмент,– Москва, 2019.
19. Технологии организации эффективных бизнес-моделей [Электронный ресурс] URL: http://lms.businessontop.ru/mod/scorm/player.php (дата обращения: 01.11.2020).

ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ-ДИСТРИБЬЮТОРА МЕДИЦИНСКИХ ИЗДЕЛИЙ И ЛАБОРАТОРНОГО ОБОРУДОВАНИЯ

Клименко Тарас Александрович
Магистрант программы «Менеджмент предпринимательской деятельности»
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва

DESIGNING A CONTROL SYSTEM ON THE EXAMPLE OF A DISTRIBUTOR ORGANIZATION OF MEDICAL DEVICES AND LABORATORY EQUIPMENT

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

АННТОТАЦИЯ

Построение системы управления занимает важное место в теоретическом базисе современного менеджмента. Система управления формулирует и задаёт вектор управленческой деятельности, сохраняя прозрачность и ясность принятия успешных решений на разных уровнях управления организацией (владелец бизнеса, топ-менеджмент, руководители отделов и специалисты-исполнители).

Цель работы – показатель алгоритмы построения системы управления и решить задачу для организации-дистрибьютора лабораторного оборудования с соблюдением основных этапов: формализация и построение цепочки создания ценности компании (ЦСЦ), формулировка и распределение задач для исполнителей и руководителей на каждом этапе, оценка трудоёмкости и расчёт необходимого персонала, определение себестоимости ЦСЦ и расчёт финансового цикла, построение организационной структуры на основании ЦСЦ.

ABSTRACT

The construction of a management system occupies an important place in the theoretical basis of modern management. The management system formulates and sets the vector of management activity, maintaining transparency and clarity of successful decision-making at different levels of management of the organization (business owner, top management, department heads and executive specialists).

The purpose of the work is to develop algorithms for building a management system and solve the problem for a laboratory equipment distributor organization in compliance with the main stages: formalization and construction of the company's value chain (CVC), formulation and distribution of tasks for performers and managers at each stage, assessment of labor intensity and calculation of necessary personnel, determination of the cost of CSC and calculation of the financial cycle, building an organizational structure based on the CVC.

Ключевые слова: цепочка создания ценности, оргпроектирование, система управления, финансовый цикл, организационная структура управления.

Keywords: value chain, organizational design, management system, financial cycle, organizational management structure.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

1. Характеристика объекта исследования.

Объектом для рассмотрения в данной работе является компания ЗАО «Фирма Гален». Компания является одним из крупнейших дистрибьюторов оборудования, расходных материалов и лабораторных систем на рынке лабораторной диагностики России. Ключевыми направлениями деятельности компании являются реализация товаров и услуг, проектная деятельность, послепродажная сервисная и методическая поддержка

пользователей. Клиентами выступают юридические лица, как частные, так и государственные. «Фирма Гален» осуществляет свою деятельность на всей территории России, взаимодействуя более чем с 1 000 контрагентов.

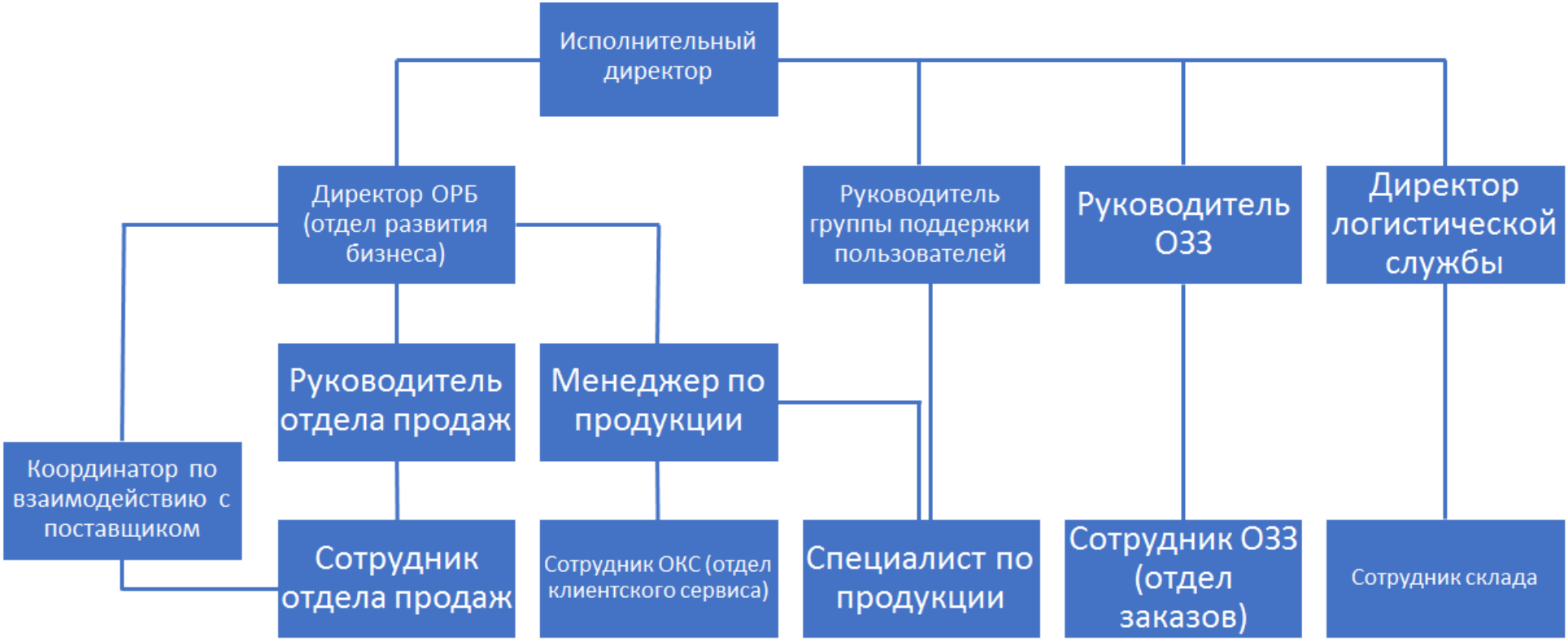
Основными компонентами портфеля организации являются: лабораторное оборудование, реагенты и расходные материалы (аналитика), лабораторный пластик (преданалитика) и программное обеспечение (лабораторная информационная система – ЛИС «АЛИСА»). В работе будет рассматриваться первое направление – дистрибуция лабораторного оборудования.

В организационной структуре (рисунок 1) обращает на себя внимание ситуация двойного подчинения специалиста по продукции: он подчиняется и менеджеру по продукции, и руководителю группы поддержки пользователей. Это обусловлено спецификой цепочки создания ценности компании: прибыль генерируется при продаже оборудования, а потом установленное оборудование начинает потреблять реагенты, что также генерирует прибыль. В этом случае важна как предпродажная деятельность специалиста по продукции, так и послепродажная поддержка, чтобы сохранять потребление реагентов на достаточно высоком уровне

2. Построение цепочки создания ценности

Цепочка создания ценности (англ. Value chain) – инструмент анализа деятельности организации с целью стратегического планирования и проектирования системы управления организацией. Идея подобного инструмента была впервые сформулирована Майклом Портером [1].

Деятельность компании «Фирма Гален» в области дистрибуции лабораторного оборудования является проектной – каждый проект индивидуален, работа по нему ведётся только после выявления потребности заказчика, поэтому цепочку создания ценности можно охарактеризовать как втягивающую.



Источник: разработано автором

Рис.1 Организационная структура компании «Фирма Гален»

.

В процессе анализа деятельности компании «Фирма Гален» выделено 8 основных этапов цепочки создания ценности, представленных на рисунке 2.

Следующим этапом является определение руководителя и исполнителя в рамках каждого звена цепочки создания ценности, а также формализация и структурирование действий исполнителя и руководителя на каждом этапе. В итоге, цепочка создания ценности приобретает следующий вид (рисунок 2).

3. Определение трудоёмкости руководителей и исполнителей

Под трудоёмкостью понимается количество ресурсов, затрачиваемых на выполнение тех или иных задач. Для расчёта трудоёмкости предлагается установить время, затрачиваемое на выполнение функций, определенных на предыдущем этапе построения ЦСЦ, затем определить периодичность выполнения этих функций. Перемножив эти переменные, становится возможным определить, сколько трудовых часов требуется для выполнения той или иной функции [2].

Итоговые значения представлены в таблице 1.

Таблица 1. Итоговые значения трудоёмкости для каждого участника ЦСЦ (при годовом фонде рабочего времени 1972 часа)

Должность	Трудоемкость, час	Численность
Руководитель отдела продаж	2060	1,045
Координатор по взаимодействию с поставщиком	2140	1,085
Менеджер по продукции	2770	1,405
Руководитель отдела заказов и закупок	2140	1,085
Директор логистической службы	2140	1,085
Руководитель группы поддержки пользователей	1960	0,994
Сотрудник отдела продаж	20980	10,639
Специалист по продукции	5625	2,852
Сотрудник отдела клиентского сервиса	2000	1,014
Сотрудник отдела заказов и закупок	2000	1,014
Сотрудник склада	2000	1,014

Источник: разработано автором

Источник: разработано автором

Рис. 2 - Цепочка создания ценности ЗАО «Фирма Гален», определяющая деятельность руководителей и исполнителей

4. Финансовый цикл

Финансовый цикл – движение денежных средств в цепочке создания ценности. Расчёт финансового цикла компании ЗАО «Фирма Гален» представлен в таблице 2: Особенность работы компании – очень короткий финансовый цикл, проектная деятельность осуществляется на деньги заказчика, при условии полной предоплаты.

Таблица 2. Финансовый цикл ЗАО «Фирма Гален»

Процесс	Количество дней	Приход ДС	Расход ДС
Заключение госконтракта	30		
Предоплата заказчика	1	10 000 000,00 ₽	
Оплата поставщику	1		4 500 000,00 ₽
Доставка/таможня	45		225 000,00 ₽
Отгрузка заказчику	5		
ФОТ			794 220,00 ₽
Итого:	82		5 519 220,00 ₽
Прибыль:	4 480 780,00 ₽		

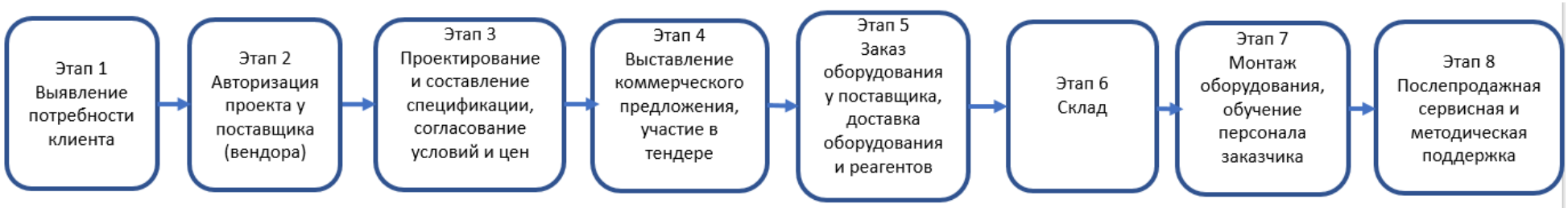
Источник: разработано автором

5. Определение рисков

Риск – возможность наступления неблагоприятных событий при реализации этапов цепочки создания ценности [13, 14]. Для минимизации рисков необходимо определить, какие негативные события могут возникнуть на каждом этапе ЦСЦ, а затем запланировать действия, призванные минимизировать или свести к нулю вероятность наступления этих событий [15].

Возможные риски схематично представлены на рисунке 3.

В таблице 4 изложены соображения и рекомендации по сведению рисков и их последствий к минимуму.



1. Ошибочное определение потребности
2. Предоставление контрагентом ложных сведений
3. Переоценка инвестиционного потенциала проекта
4. Участие в аукционе конкурентов с более низкими ценами («серый импорт»)
5. Повреждение при доставке, задержка на таможне
6. Нарушение условий хранения
7. Несоответствие инфраструктуры заказчика требованиям оборудования
8. Несоответствие послепродажной поддержки ожиданиям заказчика

Источник: разработано автором

Рис. 3 - Возможные риски на этапах цепочки создания ценности ЗАО «Фирма Гален»

Таблица 4. Минимизация рисков на всех этапах ЦСЦ ЗАО «Фирма Гален»

Этап №	Содержание	Возможные риски	Действия для минимизации рисков
1	Выявление потребности клиента	Ошибочное определение потребности	Тщательная подготовительная работа, привлечение экспертов из числа специалистов по продукции для проработки технических вопросов
2	Авторизация проекта у поставщика (вендора)	Предоставление контрагентом ложных сведений	Информирование контрагентов о последствиях предоставления ложных сведений, проверка контрагентов
3	Проектирование и составление спецификации, согласование условий и цен	Переоценка инвестиционного потенциала проекта	Привлечение специалистов финансового отдела для учета всех возможных затрат и расчёта окупаемости проекта
4	Выставление коммерческого предложения, участие в тендере	Участие в аукционе конкурентов с более низкими ценами («серый импорт»)	Формирование корректного технического задания и оформление аукционной документации в соответствии с требованиями законов и аукционной площадки
5	Заказ оборудования у поставщика, доставка оборудования и реагентов	Повреждение при доставке, задержка на таможне	Своевременное предоставление правильно оформленной таможенной документации, учет времени возможного простоя на границе при расчёте времени реализации проекта
6	Хранение на складе	Нарушение условий хранения	Контроль за условиями хранения с помощью технических средств (термограф или температурный логгер)
7	Монтаж оборудования, обучение персонала заказчика	Несоответствие инфраструктуры заказчика требованиям оборудования	Проработка всех особенностей проекта с учетом требований оборудования на ранней стадии проекта, совместно с инженерной службой заказчика
8	Послепродажная сервисная и методическая поддержка	Несоответствие послепродажной поддержки ожиданиям заказчика	Поддержание высоких стандартов работы группы поддержки пользователей; управление ожиданиями пользователя

Источник: разработано автором

Выводы

ЗАО «Фирма Гален» является одной из самых крупных компаний-дистрибьюторов лабораторного и медицинского оборудования.

В данной работе построена цепочка ценностей на примере реализации проекта поставки лабораторного оборудования. Она состоит из 8 этапов:

1. Выявление потребности клиентов

2. Авторизация проекта
3. Проектирование и составление спецификации
4. Выставление КП и участие в торгах
5. Заказ оборудования и доставка
6. Хранение продукции на складе
7. Монтаж оборудования и обучение персонала заказчика
8. Послепродажная сервисная и методическая поддержка

Совместно с цепочкой создания ценности была проведена визуализация организационной структуры компании.

Помимо этого, произведен расчет трудоемкости и численности для руководителей и исполнителей по каждому из звеньев цепочки создания ценности. В дополнение, определен и охарактеризован финансовый цикл исследуемой компании.

Также, были выявлены потенциальные риски при реализации этапов цепочки создания ценности и изложены соображения по минимизации и предупреждению негативных последствий.

Список литературы:

1. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; Майкл Портер; [пер. с англ. И. Минервин]. – 4-е изд.. – Москва: Альпина Паблишер, 2011. – 454 с. – ISBN 978-5-9614-1605-3.
2. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.
3. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.

4. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.
5. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Международная научно-практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет организационно - управленческих инноваций»: сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.
6. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.
7. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет-журнал, 2017. № 4. С. 30.
8. Кемхашвили Т.А., «Владелец фирмы и контроллинг», Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2016-31.12.2016), 2016, С.24.
9. Кемхашвили Т.А. «Проблемы трудовой миграции», Вестник Университета (Государственный университет управления). 2011. № 1. С. 84-87.
10. Кемхашвили Т.А. «Влияние трудовой миграции на экономику стран и ее регулирование», Российский экономический интернет-журнал. 2012. № 2. С.192-196.
11. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Актуальные вопросы экономических наук, 2016, №53. С.7. – 11.
12. Масленников В.В. Менеджмент. Учебник / В.В. Масленников, Ю.В. Ляндау, И.А. Калинина- М.: КноРус, 2019, – 128 с.

13. Жуков, Б.М. Исследование систем управления: Учебник / Б.М. Жуков, Е.Н. Ткачева. - М.: Дашков и К, 2016. - 208 с.
14. Попов, Р.А. Современные системы управления деятельностью: Учебник / Р.А. Попов. - М.: Инфра-М, 2017. - 384 с.
15. Данько, Т.П. Си15стемы управления эффективностью бизнеса: Учебное пособие / Т.П. Данько, С.Н. Брускин. - М.: Инфра-М, 2017. - 16 с.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ПИЩЕВОГО ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Соболева Ксения Игоревна
Магистрант программы «Менеджмент предпринимательской деятельности»
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва

DESIGNING A MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF A FOOD PRODUCTION ENTERPRISE

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

АННТОТАЦИЯ

Актуальность настоящей работы объясняется тем, что конкурентоспособность любой организации зависит от эффективности ее системы управления. Поэтому перед всеми организациями стоит задача создания эффективной цепочки создания ценности и организационной структуры. Учитывая трансформацию бизнес-процессов в современных условиях в результате цифровизации, внедрения новой техники и технологий, новых форм организации работы, необходимо создавать гибкую и адаптивную цепочку создания ценности.

Цель работы – на основе анализа теоретических и практических аспектов проектирования систем управления, построить систему управления на примере фабрики ООО «Марс» в г. Ступино. Для достижения цели работы были поставлены следующие задачи: изучить теоретические основы проектирования систем управления; построить и дать оценку цепочки создания ценности, рассчитать трудоёмкость и финансовый цикл, а также разработать предложения по улучшению цепочки создания ценности.

В заключении подводятся основные итоги работы и предлагаются направления дальнейшей разработки основных вопросов темы работы.

ABSTRACT

The relevance of this work is explained by the fact that the competitiveness of any organization depends on the effectiveness of its management system. Therefore, all organizations face the task of creating an effective value chain and organizational structure. Taking into account the transformation of business processes in modern conditions as a result of digitalization, the introduction of new equipment and technologies, new forms of work organization, it is necessary to create a flexible and adaptive value chain.

The purpose of the work is to build a control system based on the analysis of theoretical and practical aspects of control system design using the example of the Mars LLC factory in Stupino. To achieve the goal of the work, the following tasks were set: to study the theoretical foundations of the design of management systems; to build and evaluate the value chain, calculate the labor intensity and financial cycle, as well as to develop proposals for improving the value chain.

In conclusion, the main results of the work are summarized and directions for further development of the main issues of the topic of the course work are proposed.

Ключевые слова: цепочка создания ценности, оргпроектирование, система управления, финансовый цикл, организационная структура управления.

Keywords: value chain, organizational design, management system, financial cycle, organizational management structure.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

1. Основные понятия, методы и составляющие процесса проектирования систем управления.

Организационное проектирование – это процесс, который упорядочивает организационную структуру предприятия для достижения его эффективности и высоких результатов деятельности.

Цель организационного проектирования - разработка новых систем управления. Результатом организационного проектирования является создание так называемого набора технической, организационной и планово-экономической документации, которая необходима для осуществления на практике и внедрению в жизнь организационной и производственной системы [1].

Процесс разработки новой системы управления включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их обеспечение различными ресурсами (сюда входит также численность работающих), разработку регламентов, которые закрепляют и регулируют рабочие процессы.

В данном процессе можно выделить три основных стадии:

1) Создание общей структурной схемы управления предприятием;

2) Формирование состава основных подразделений и их взаимосвязь;

3) Разработка регламентов для данной организационной структуры.

Создание общей структурной схемы имеет очень важное принципиальное значение, поскольку при этом формируются главные характеристики организации и направления, по которым уже осуществляется более детальное проектирование всей организационной структуры.

Основная особенность второй стадии процесса проектирования организационной структуры управления заключается в реализации решений

не только по крупным функциональным блокам, но и по базовым подразделениям. Также большое значение тут имеет распределение конкретных задач между данными подразделениями и построение связей внутри их.

Третья стадия предусматривает разработку количественных характеристик данного аппарата управления и процедур управленческой деятельности в целом. Она состоит из:

- Определения состава внутренних элементов основных подразделений и отделов;
- Определения численности этих подразделений, расчет трудоемкости основных видов работ и понимание уровня квалификации основного состава исполнителей;
- Распределения задач и работ между конкретными исполнителями, определение ответственности за их выполнение;
- Формирования процедур выполнения всех видов управленческих работ в подразделениях и отделах;
- Разработки порядка взаимодействия подразделений при выполнении совместных работ на определенных участках;
- Расчетов затрат на управление и определение показателей эффективности аппарата управления в условиях данной организационной структуры.

Любая организация должна управлять следующими основными объектами (Рисунок 1). Для оценки эффективности управления важно учитывать тот факт, что система управления должна полностью соответствовать её организационной структуре, т. е. должен быть соблюден баланс состава функций, целей управления, численности состава работников, объёма и сложности работ.

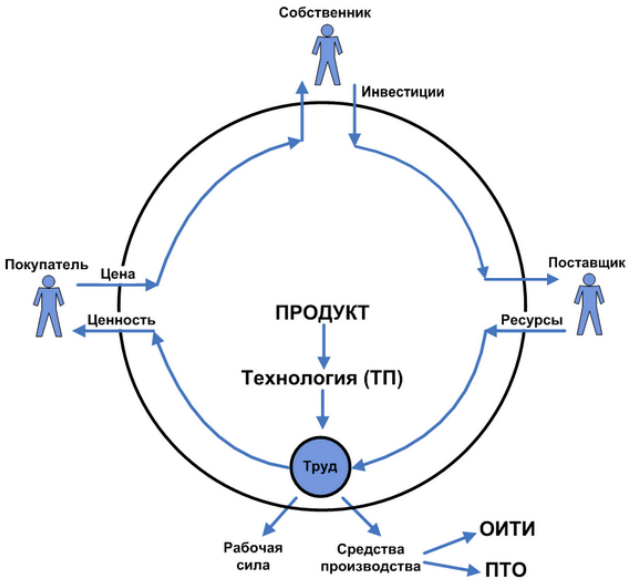


Рисунок 1 - Элементы системы управления [12].

2. Характеристика объекта деятельности (ООО «Марс»)

Международная компания «Марс» - владеет широким портфелем брендов. Все бренды можно разделить на следующие категории: корма для животных (petcare), шоколадная продукция (chocolate), жевательная резинка (Wrigley) и соусы (food).

Миссия компании заключается в производстве вкусных, безопасных и питательных продуктов. Некоторые из продуктов употребляются лишь изредка в качестве угощения, а другие используются регулярно для приготовления полезных и питательных блюд.

На 2021 год компания определила следующие стратегические цели:

- Увеличить рост чистой выручки на 5%
- Увеличить долю в категории до 20%
- Улучшить вовлеченность персонала до 80-го перцентиля
- Войти в топ 20 компаний по привлекательности для работы

3. Цепочка создания ценности на фабрике Ступино в ООО «Марс»

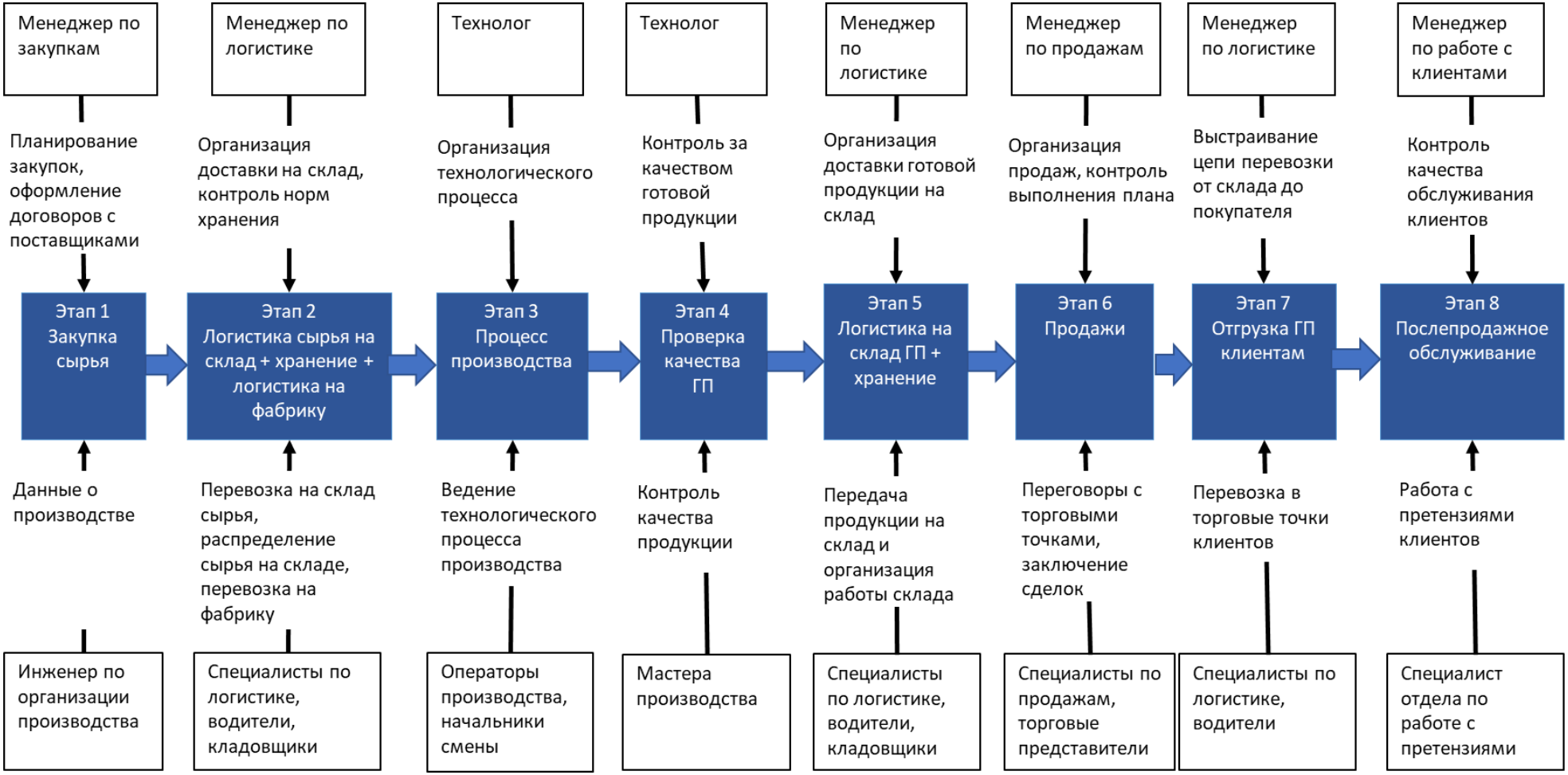
Современным и эффективным инструментом оценки конкурентоспособности организаций является теория преимуществ. В качестве одного из инструментов этой теории выступает модель Портера – цепочка создания ценностей (далее ЦСЦ). Она обеспечивает более глубокое понимание процессов, происходящих внутри предприятия [13].

Рассмотрим ЦСЦ фабрики по производству шоколадных изделий в Ступино, принадлежащей компании ООО «Марс» (рисунок 2).

На первом этапе происходит закупка необходимого сырья. Перед закупкой сырья ведётся планирование объемов производства. Далее следует второй этап. На втором этапе происходит доставка сырья на склад хранения, а также доставка сырья на фабрику. Третий этап является основным в цепочки создания ценности: процесс производства. Далее следует этап, на котором проходит проверка качества готовой продукции. Этот этап занимает не так много времени, однако он необходим для любого промышленного предприятия, в особенности пищевого. На пятом этапе происходит доставка готовой продукции на склад готовой продукции.

Далее начинается процесс продаж, на котором специалисты по продажам ведут переговоры с торговыми точками определяют объем сделки и заключают их. После этого происходит отгрузка готовой продукции клиентам со склада готовой продукции.

Организационная структура позволяет понять, насколько эффективно построен процесс управления в компании. Из рисунка видно, что фабрика соблюдает основные принципы подчинения, такие как исключение двойного подчинения и отсутствие разрыва между владельцем бизнес-процесса и исполнителями в более чем восемь ступеней.



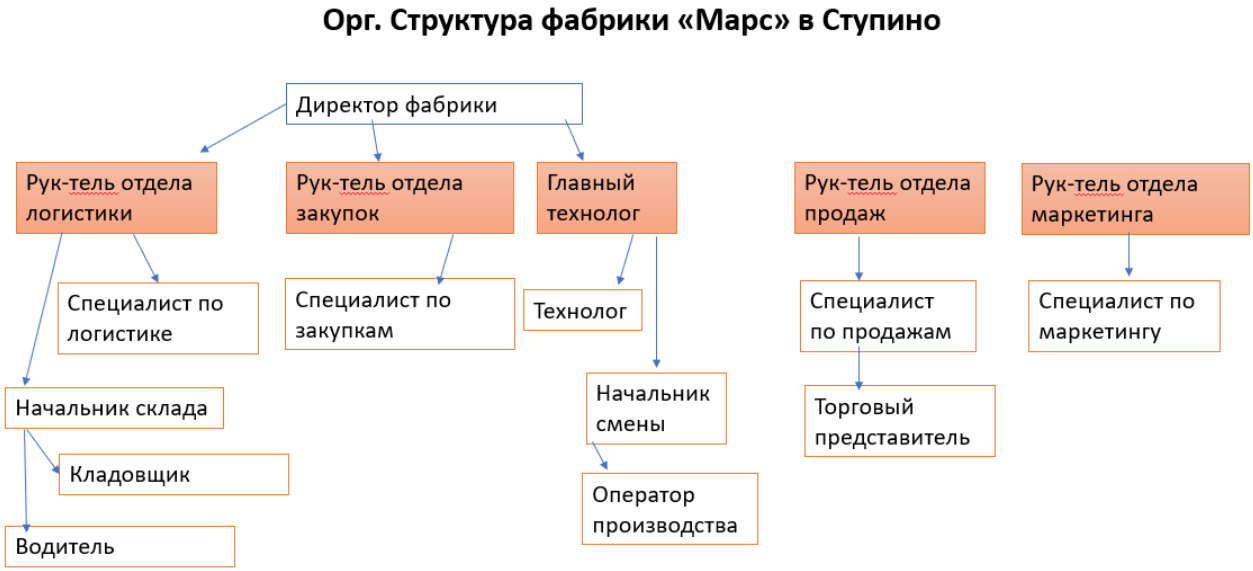
Источник: составлено автором

Рисунок 2 - Цепочка создания ценности фабрики Ступино ООО «Марс

Завершающим этапом является послепродажное обслуживание. Оно включает в себя процессы, связанные с маркетингом и рекламой. Сюда также могут входить процессы по работе с жалобами клиентов. На этом этапе, например, может быть заменена партия продукции несоответствующего качества.

Таким образом, мы видим, что цепочка создание ценности пищевого предприятия является достаточно сложным механизмом. Если один из этапов будет пропущен или выполнен некачественно, это может привести к перебоям на производстве, невыполнением контрактных условий по отношению к клиентам или перепроизводству. Планирование и разработка гибкой адаптивный и отлаженной цепочки создания ценности является одной из главных составляющих работы любого управленца.

Ещё одним важным элементом эффективности системы управления является организационная структура предприятия (рисунок 3).



Источник: составлено автором

Рисунок 3. Организационная структура фабрики Ступино в ООО «Марс»

Шесть человек являются владельцами бизнес-процессов:

- руководитель отдела закупок,
- руководитель отдела логистики,
- директор фабрики,
- главный технолог,
- руководитель отдела продаж,
- руководитель отдела маркетинга.

4. Расчет трудоемкости и финансовый цикл на фабрике Ступино в ООО «Марс»

Помимо цепочки создания ценности, одним из важных показателей, которые необходимо рассчитать для корректного построения системы управления, является расчёт трудоемкости. Трудоемкость — это количество рабочего времени сотрудниками, затраченного на производство продукции.

Как видно из Рисунка 4, всего численность сотрудников на фабрике составляет 253 человека из которых 247 человек являются исполнителями.

Для исполнителей:

Трудоемкость, часов в год	Численность чел, всего
487144	247

Для владельцев бизнес-процессов:

Трудоемкость, часов в год	Численность чел, всего
12157	6

Итого:

Трудоемкость, часов в год	Численность чел, всего
499301	253

Источник: составлено автором

Рисунок 4. Расчет трудоемкости на фабрике Ступино в ООО «Марс»

Больше всего исполнителей задействовано на этапе производства продукции - операторы производственных линий. Также большое количество исполнителей задействовано на складе - кладовщики. Такие показатели абсолютно нормально для пищевого производства. Более подробный расчёт по каждому исполнителю и владельцу бизнес-процесса представлен в приложении.

Для того, чтобы оценить затраты на персонал на фабрике был рассчитан фонд оплаты труда (Таблица 1).

Таблица 1. Расчет ФОТ на фабрике Ступино в ООО «Марс»

Должность	Оклад в месяц (с НДФЛ)	Кол-во сотрудников	Соц. Взносы	Итого ФОТ в год
Специалист по закупкам	90 000,00 ₽	10	27 180,00 ₽	14 061 600,00 ₽
Специалист по логистике	90 000,00 ₽	10	27 180,00 ₽	14 061 600,00 ₽
Водитель	55 000,00 ₽	30	16 610,00 ₽	25 779 600,00 ₽
Кладовщик	40 000,00 ₽	60	12 080,00 ₽	37 497 600,00 ₽
Оператор производства	45 000,00 ₽	100	13 590,00 ₽	70 308 000,00 ₽
Технолог	80 000,00 ₽	10	24 160,00 ₽	12 499 200,00 ₽
Специалист по продажам	100 000,00 ₽	21	30 200,00 ₽	32 810 400,00 ₽
Специалист по маркетингу и рекламе	110 000,00 ₽	6	33 220,00 ₽	10 311 840,00 ₽
Руководитель отдела закупок	400 000,00 ₽	1	120 800,00 ₽	6 249 600,00 ₽
Руководитель отдела логистики	400 000,00 ₽	1	120 800,00 ₽	6 249 600,00 ₽
Директор фабрики	650 000,00 ₽	1	196 300,00 ₽	10 155 600,00 ₽
Главный технолог	450 000,00 ₽	1	135 900,00 ₽	7 030 800,00 ₽
Руководитель отдела продаж	500 000,00 ₽	1	151 000,00 ₽	7 812 000,00 ₽
Руководитель отдела маркетинга	550 000,00 ₽	1	166 100,00 ₽	8 593 200,00 ₽
ИТОГО				**263 420 640,00 ₽**

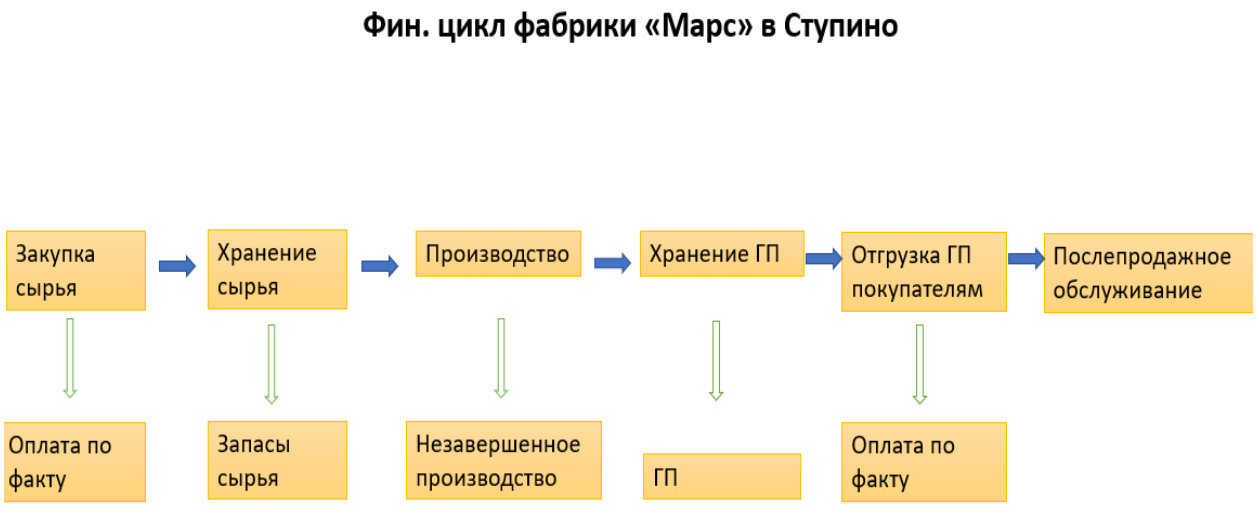
Источник: составлено автором

Фонд оплаты труда рассчитывается путём умножения месячного оклада, включая НДФЛ, по каждому исполнителю и владельцу бизнес-процесса на количество сотрудников, участвующих в бизнес-процессе. Также учитывались социальные взносы в размере 30 %. Итого фонд оплаты труда в год составил 2 63 420 640 руб.

Ещё одним важным элементом является финансовый цикл. Финансовый цикл показывает длительность периода движения денежных

средств на предприятии от оплаты сырья до реализации готовой продукции. Финансовый цикл также необходимо рассмотреть при проектировании системы управления [12].

Финансовый цикл фабрики состоит из шести этапов. Этапы представлены на Рисунке 5.



Источник: составлено автором
Рисунок 5. Финансовый цикл фабрики Ступино в ООО «Марс».

В таблице 2 представлен финансовый цикл производства цепочки фабрики. Он составляет 33 дня. Сам процесс производства занимает менее суток, однако хранение сырья может доходить до полу месяца. Большой промежуток (10 дней) составляет отгрузка и доставка ГП клиентам. Это связано с тем, что продукция поставляется как в разные регионы России, так и в другие страны.

В таблице 3 представлен финансовый цикл с этапами в разбивке на постоянные и переменные расходы. В последней главе учтён ФОТ. В постоянные расходы входит заработная плата не сдельных сотрудников, амортизация основных фондов, общехозяйственные расходы, административные расходы, арендные платежи и другие. В переменные

расходы входят расходы на сырье и материалы, топливо, энергию, а также оплата производственного персонала и транспортировка продукции.

Таблица 2. Финансовый цикл ПЦ фабрики Ступино в ООО «Марс»

Процесс	Кол-во дней	Приход ДС	Расход ДС
Закупка сырья	1		37 800 000,00 ₽
Хранение сырья	15		9 500 000,00 ₽
Производство продукции	1		20 000 000,00 ₽
Хранение ГП	5		9 500 000,00 ₽
Отгрузка ГП покупателям	10		15 000 000,00 ₽
Оплата покупателем	1	119 340 000,00 ₽	
Итого	**33**	**119 340 000,00 ₽**	**91 800 000,00 ₽**

Источник: составлено автором

Таблица 3. Финансовый цикл фабрики Ступино в ООО «Марс»

Этап ЦСЦ	Постоянные расходы	Переменные расходы	ФОТ
Закупка сырья		453 600 000,00 ₽	20 311 200,00 ₽
Логистика сырья на склад + хранение + логистика на фабрику	54 000 000,00 ₽	60 000 000,00 ₽	27 862 800,00 ₽
Процесс производства	240 000 000,00 ₽		80 463 600,00 ₽
Проверка качества ГП		18 000 000,00 ₽	19 530 000,00 ₽
Логистика на склад ГП + хранение	54 000 000,00 ₽	60 000 000,00 ₽	27 862 800,00 ₽
Продажи	30 000 000,00 ₽	36 000 000,00 ₽	40 622 400,00 ₽
Отгрузка ГП клиентам	180 000 000,00 ₽		27 862 800,00 ₽
Послепродажное обслуживание	18 000 000,00 ₽	36 000 000,00 ₽	18 905 040,00 ₽
Итого	576 000 000,00 ₽	663 600 000,00 ₽	263 420 640,00 ₽

Источник: составлено автором

5. Риски и рекомендации по улучшению цепочки создания ценности для Ступино в ООО «Марс»

После рассмотрения основных показателей необходимо перейти к оценке рисков на каждом этапе цепочки создания ценности для фабрики. Риски существует практически на каждом этапе цепочки [14, 15].

Риски представлены на Рисунке 6. Всего было выделено 5 основных рисков:

1. некачественное сырье, сбой поставки

2. неправильные условия хранения, повреждения при транспортировке
3. нарушение технологии производства
4. ошибки при оформлении заказа, срыв контракта
5. сбои при доставке продукции.

Любой из приведённых рисков может привести к значительным финансовым потерям или потерям имиджа компании в глазах клиентов.

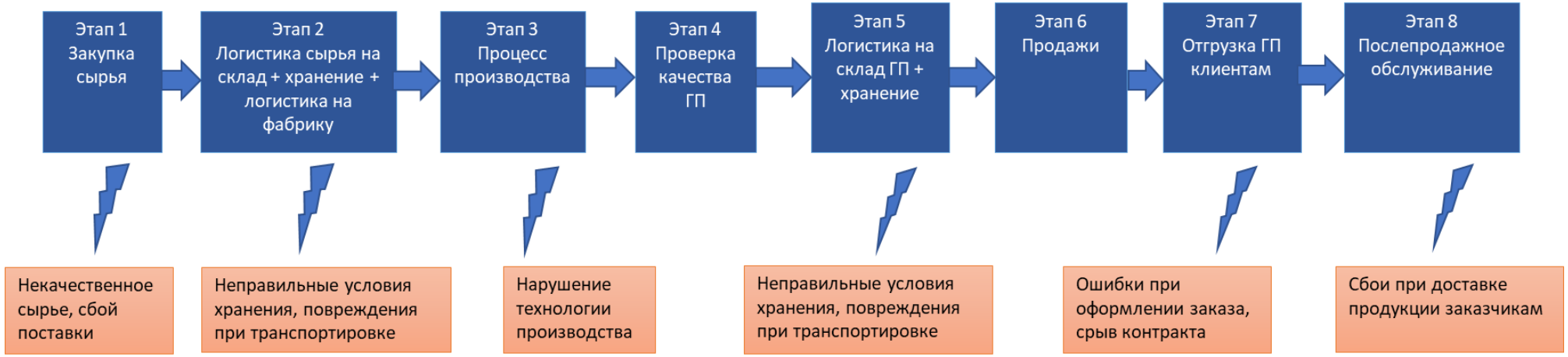
Для того чтобы максимально уменьшить риски, приведённые на рисунке выше, компании необходимо:

1. Цифровизировать производство и логистические процессы. Это позволит быстро реагировать на сбой работы на производственных линиях, а также контролировать работу на складе и во время доставки товаров.

2. Повысить вовлеченность сотрудников для уменьшения ошибок, связанных с человеческим фактором. Это можно сделать через улучшение системы мотивации персонала. Необходимо улучшать как материальную, так и нематериальную мотивацию.

3. Начать сотрудничество с дополнительными поставщиками сырья и материалов. Это позволит получить необходимые объемы сырья и обеспечить непрерывное производство в случае возникновения задержек со стороны одного из поставщиков.

4. Повышать экспертизу специалистов по продажам при помощи непрерывного обучения. Это позволит избежать риска срыва контрактов и неправильного оформления заказов.



Источник: составлено автором

Рисунок 6 - Риски на этапах ЦСЦ для фабрики Ступино в ООО «Марс»

Таким образом, данные выше рекомендации позволят улучшить цепочку создания ценности и снизить риски, возникающие на каждом из этапов. Это приведет к росту производительности фабрики и как следствие, росту прибыли.

ВЫВОДЫ

В данной работе представлен алгоритм построения системы управления на основе организации эффективной цепочки создания ценности. При этом определено, что система управления – это один из наиболее действенных инструментов, позволяющих влиять на эффективность деятельности компании в целом.

Любая крупная организация в настоящее время признает важность построения отлаженной ЦСЦ и прозрачной организационной структуры. Это позволит наладить основные бизнес-процессы, повысить благополучие сотрудников, а также расширить производство [16].

Данная тема актуальна в современных компаниях любых размеров и отраслей, и каждая компания должна принимать во внимание такую важную деталь рабочего процесса, как развитие системы управления.

Список литературы:

1. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.
2. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.
3. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.

4. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Международная научно-практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет организационно - управленческих инноваций»: сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.
5. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.
6. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет-журнал, 2017. № 4. С. 30.
7. Кемхашвили Т.А., «Владелец фирмы и контроллинг», Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2016-31.12.2016), 2016, С.24.
8. Кемхашвили Т.А. «Проблемы трудовой миграции», Вестник Университета (Государственный университет управления). 2011. № 1. С. 84-87.
9. Кемхашвили Т.А. «Влияние трудовой миграции на экономику стран и ее регулирование», Российский экономический интернет-журнал. 2012. № 2. С.192-196.
10. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Актуальные вопросы экономических наук, 2016, №53. С.7. – 11.
11. Масленников В.В, Ляндау Ю.В., Калинина И.А.: Менеджмент. Учебник. – М.: Кнорус, 2021. – 422 с.

12. Проектирование систем управления [Электронный ресурс]. Режим доступа: works.doklad.ru. (дата обращения: 23.12.2020)
13. Цепочка создания ценности [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.dekanblog.ru/cepochka-sozdaniy-cennosti/ (дата обращения: 23.12.2020)
14. Презентация Mars Principles in Action Summary – Mars Inc., 2019г.
15. Презентация Strategy Townhall Deck – Mars Inc, 2020г.
16. Масленников, В. В. Формирование системы цифрового управления организацией / В. В. Масленников, Ю. В. Ляндау, И. А. Калинина // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2019. – № 6(108). – С. 116-123. – DOI 10.21686/2413-2829-2019-6-116-123.