БИЗНЕС - ПАРК УНИКУМ

УПРАВЛЕНИЕ В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Научный интернет-журнал

2022 №1

СОДЕРЖАНИЕ

№	Наименование статьи	Автор	стр.
1	Проектирование эффективной системы управления на примере компании по оказанию услуг турагентство «АЛЬМАНАХ ТУР»	Бычкова М.А.	3
2	Проектирование эффективной системы управления на примере организации оказания услуг в гостинице «МЕТРОПОЛЬ»	Рыбкина Т.В.	188
3	Проектирование эффективной системы управления на примере организации в сфере услуг	Вырышева М.А.	34
4	Проектирование эффективной системы управления на примере стоматологической клиники	Котлева С.Д.	51
5	Проектирование эффективной системы управления на примере барбершопа	Кирдий К.А.	65

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ ТУРАГЕНТСТВО «АЛЬМАНАХ ТУР»

Бычкова Мария Александровна

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

DESIGNING AN EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM IN THE CASE OF A TRAVEL AGENCY «ALMANAC TOUR»

Bytchkova Maria Alexandrovna

master's degree program "Management entrepreneurship"

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

Аннотация

В статье рассматривается кейс построение системы управления организацией в сфере туризма с описанием функциональных свойств ценности, целевых клиентов, описание модели собственника бизнеса, деятельность организации в виде технологического процесса создания продукта. На основе объектно-субъектного подхода определены виды деятельности по каждому элементу цепочки для исполнителя и для менеджера, рассчитана их численность, а также расходы по каждому бизнес-процессу из цепочки создания ценности с учетом основных, управленческих и обеспечивающих процессов.

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

Abstract

The article considers the case of the construction of the management system of the organization in the field of tourism with the description of the functional properties of the value, target customers, the description of the business owner model, the

activities of the organization in the form of a technological process of product creation. Based on the object-subject approach, the types of activities for each element of the chain for the performer and for the manager are defined, their number is calculated, as well as costs for each business process from the value creation chain, taking into account the main, managerial and supporting processes.

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

Введение

В настоящий момент российские предприятия отрасли туризма из-за кризисных явлений и перенаправления туристских потоков находятся в стадии перестройки процессов своей деятельности. Одним из основополагающих направлений выступает грамотное построение системы управления персоналом, организация бизнес-процессов таким образом, чтобы обеспечить четкое выполнение услуг для клиентов [18].

Построение системы управления организацией строится по методологии объектно-субъектного моделирования [4, 5, 6]. Объектом для исследования выбрано турагентство «Альманах Тур»: среднее по размеру турагентство, занимающееся реализацией туров от туроператоров.

Схема технологического процесса создания продукта (рисунок 1) включает следующие этапы: выявление потребности, подбор тура; получение заказа, оформление документов; получение оплаты; послепродажное обслуживание.

Рисунок 1 – Технологическая цепочка турагентства

Источник: разработка автора

Технологическая цепочка – это последовательность действий по изготовлению конечного товара, работы, услуги, в течение одного производственного цикла. Каждый из этапов в цепочке представляет собой определенные действия, которым необходимы исполнитель и управленец – менеджер. В цепочке турагентства присутствуют такие сотрудники как: директор, менеджер по туризму, кассир и бухгалтер.

Для данной турфирмы цепочка создания ценностей разработана и представлена в таблице 1. В таблице 1 на основе объектно-субъектного подхода определили виды деятельности по каждому элементу цепочки для исполнителя (строка 3) и для менеджера (строка 1).

Следовательно, управленческие процессы по цепочке создания ценности представлены в строке 1, обеспечивающие процессы – в строке 3.

Расчет трудоемкости исполнителей. Рассчитаем трудоемкость исполнителей по каждому бизнес-процессу цепочки создания ценности. К исполнителям в турагентстве относятся менеджер по продаже туров и кассир.

В таблице 2 произведен расчет трудоемкости менеджера по продаже туров. Для расчета трудоемкости необходимо рассчитать продолжительность в часах для каждого действия.

Например, обработка запросов по телефону и электронной почте занимает 3 часа ежедневно. В году 250 рабочих дней. Следовательно, трудоемкость в год составит 3 * 250 = 750 часов.

Расчет трудоемкости процесса Встреча посетителей произведем исходя из соображений, что в среднем приходится обслуживать 15 клиентов в день. Это занимает каждый раз по 5 минут или 15*5 = 75 минут в день (75/60 час.). Следовательно, трудоемкость в год составит 75/60 * 250 = 312,5 часа.

Аналогичным образом рассчитаем другие параметры.

Таким образом, в штате турфирмы должно быть три менеджера по продажам туров.

Таблица 1 – Цепочка создания ценностей турагентства

п/п	Директор	Бухгалтер	Бухгалтер	Директор
1	*1) Формирование плана работы с клиентами.* *2)Определение целевых групп и возможных контактов с клиентами.* *3)Подготовка и заключение договоров* *4)Контроль плана продаж*	*1) обеспечение набора документов для оформления тура, составление шаблона договора с клиентами;* *2) обеспечение офиса канцтоварами;* *3) своевременная оплата счетов поставщиков: туроператоры, услуги связи;* *4) формирование прайса туров;*	*1)Контроль исполнения стандарта обслуживания;* *2)Составление графиков работы персонала;* *3)Контроль качества оказанных услуг;* *4)Анализ доходов*	*1)Мониторинг удовлетворенности клиентов;* *2)Контроль отзывов Клиентов;* *3)Работа с недовольными клиентами;*
2	**Выявление потребности, подбор тура**	**Получение заказа, оформление документов**	**Получение оплаты**	**Послепродажное обслуживание**
3	*1)Обрабатывает запросы по телефону и электронной почте;* *2)Размещение посетителей в зале ожидания;* *3)Задает клиентам вопросы для выявления предпочтений;* *4)Предлагает покупателям возможные варианты путешествия*	*1)Формирует тур от выбранного туроператора;* *2)Рассчитывает стоимость турпакета;* *3)Проверяет наличие необходимых документов у покупателя (паспорт, виза, страховка и др.) и их срок действия;* *4)Заполняет документы на поездку (договор, анкета и др.)*	*1)Проверяет правильность заполнения документов на оплату;* *2)Предлагает покупателям различные варианты оплаты;* *3)Принимает оплату;* *4)По окончании смены сдает наличные средства в главную кассу турфирмы;* *5)Составляет отчет по принятым оплатам за смену, месяц*	*1)Получение документов на поездку у туроператора, передача их покупателю;* *2) Созвон с покупателем после окончания поездки и получение отзыва;* *3) Сбор отзывов об услугах турфирмы в интернете* *4)Рассылка спецпредложений*
4	Менеджер по туризму	Менеджер по туризму	Кассир	Менеджер по туризму

Источник: разработано автором

Таблица 2 – Расчет трудоемкости менеджера по продаже туров

Исполнитель:	Менеджер по продаже туров						
Функция	Продол-житель-ность, час	Перио-дичность, раз в год	Трудо-емкость, часов в год	Числен-ность, чел	Оплата труда по ведомости, руб	Начисле-ния на оплату труда, руб	Всего расходов на оплату труда, руб
Обработка запросов по телефону и e-meil	3	250	750,00	0,381	337500	101925	439425
Встреча посетителей	1,25	250	312,50	0,159	140625	42469	183094
Выявление предпочтений	7,00	250	1750,00	0,888	787500	237825	1025325
Предложение возможных вариантов путешествия	7,50	250	1875,00	0,952	843750	254813	1098563
Расчет стоимости турпакета	1,40	250	350,00	0,178	157500	47565	205065
Проверка наличия необходимых документов	1,25	250	312,50	0,159	140625	42469	183094
Заполнение документов на поездку	1,00	250	250,00	0,127	112500	33975	146475
Получение документов у туроператора, передача их покупателю	0,85	250	212,50	0,108	95625	28879	124504
Сбор отзывов в интернете	1,50	50	75,00	0,038	33750	10193	43943
Рассылка спецпредложений	0,80	25	20,00	0,010	9000	2718	11718
Итого:			5907,50	3,00	2658375	802829	3461204

Менеджер по продаже туров	
Годовой фонд рабочего времени, час	1970
Начисления на заработную плату, %	30,2%
Оплата труда, час/руб.	450
Итого в месяц:	86 400

Источник: разработано автором

Аналогичным методом рассчитаем трудоемкость действий кассира турфирмы, что позволил определить, что численность работников данной специализации в турагентстве должна составлять одну единицу. Также видно, что продолжительность исполнения трудовых обязанностей по своему бизнес-процессу у кассира меньше нормы.

Расчет трудоемкости менеджеров. Далее рассчитаем трудоемкость менеджеров по каждому бизнес-процессу цепочки создания ценности в таблицах 3-4.

Из расчетов таблицы видно, что продолжительность исполнения трудовых обязанностей по основному бизнес-процессу у директора небольшая. Это можно объяснить тем, что он в основном занимается организационными и административными функциями.

Далее рассчитаем трудоемкость бухгалтера по каждому бизнес-процессу цепочки создания ценности в таблице 5.

Из расчетов таблицы 5 видно, что продолжительность исполнения трудовых обязанностей по основному бизнес-процессу у бухгалтера менее 100%.

Это можно объяснить тем, что он в основном занимается ведением бухгалтерского учета, работой с первичной документацией, проводит акты сверок, составляет бухгалтерскую, налоговую, статистическую отчетность, сдает отчетность в налоговые органы и фонды, ведет учет рабочего времени, начисляет зарплату персоналу, выдает справки сотрудникам, подготавливает отчетность для руководства турфирмы и др.

Цепочка создания стоимости

Чтобы сформировать цепочку создания стоимости рассчитаем затраты на оплату труда с налогами по каждому участку – это в турфирме самая большая доля расходов (таблица 5).

Таблица 3 – Расчет трудоемкости директора

Управляющий:	Директор						
Функция	Продол-жительность, час	Периоди-чность, раз в год	Трудо-емкость, часов в год	Числен-ность, чел	Оплата труда по ведомости, руб	Начис-ления на оплату труда, руб	Всего расходов на оплату труда, руб
Формирование плана работы с клиентами	1	12	12,00	0,006	7200	2174	9374
Определение целевых групп и возможных контактов с клиентами	1,00	24	24,00	0,012	14400	4349	18749
Подготовка и заключение договоров	0,50	100	50,00	0,025	30000	9060	39060
Контроль плана продаж	1,00	12	12,00	0,006	7200	2174	9374
Контроль отзывов Клиентов	1,00	25	25,00	0,013	15000	4530	19530
Мониторинг удовлетворенности клиентов	1,00	24	24,00	0,012	14400	4349	18749
Работа с недовольными клиентами	0,50	25	12,50	0,006	7500	2265	9765
Итого:			159,50	0,08	95700	28901	124601

Директор	
Годовой фонд рабочего времени, час	1970
Начисления на заработную плату, %	30,2%
Оплата труда, час/руб.	600
Итого в месяц:	98400

Источник: разработано автором

Таблица 4 – Расчет трудоемкости бухгалтера турфирмы

Управляющий:	Бухгалтер						
Функция	Продол-жительность, час	Периоди-чность, раз в год	Трудо-емкость, часов в год	Числен-ность, чел	Оплата труда по ведомости, руб	Начис-ления на оплату труда, руб	Всего расходов на оплату труда, руб
обеспечение набора документов для оформления тура, составление шаблона договора с клиентами	1	12	12,00	0,006	6600	1993	8593
обеспечение офиса канцтоварами	0,50	12	6,00	0,003	3300	997	4297
оплата счетов поставщиков	1,50	250	375,00	0,190	206250	62288	268538
формирование прайса туров	1,00	12	12,00	0,006	6600	1993	8593
Контроль исполнения стандарта обслуживания	1,00	24	24,00	0,012	13200	3986	17186
Составление графиков работы персонала	1,00	12	12,00	0,006	6600	1993	8593
Контроль качества оказанных услуг	0,50	50	25,00	0,013	13750	4153	17903
Анализ доходов и расходов	1,00	52	52,00	0,026	28600	8637	37237
Итого:			518,00	0,26	284900	86040	370940

Бухгалтер	
Годовой фонд рабочего времени, час	1970
Начисления на заработную плату, %	30,2%
Оплата труда, час/руб.	550
Итого в месяц:	90 200

Источник: разработано автором

Таблица 5 – Затраты на оплату труда по бизнес-процессу цепочки создания ценности

П/п	**Выявление потребности, подбор тура**	**Получение заказа, оформление документов**	**Получение оплаты**	**Послепродажное обслуживание**
Управляющий	Директор	Бухгалтер	Бухгалтер	Директор
	76 558	290 021	80 919	48 044
Исполнитель	Менеджер по туризму	Менеджер по туризму	Кассир	Менеджер по туризму
	2 746 406	534 634	553 350	180 164
Итого:	**2 822 964**	**824 655**	**634 269**	**228 208**

Как видим, больше всего затрат приходится на участок «Выявление потребности, подбор тура». Всего на оплату труда за год будет потрачено 4 510 096 рублей, из них 2 822 964 рублей на этапе «Выявление потребности, подбор тура». По аналогии и другие основные затраты распределяются в турфирме подобным образом. Например, аренда офиса, распределится пропорционально трудоемкости процессов, так как все они осуществляются в офисном помещении. Таким образом можно распределить следующие основные производственные затраты турфирмы: оплата труда персонала, аренда офиса, услуги связи, коммунальные расходы, налоги, канцтовары, услуги банка и др.

Расчет расходов

Далее соберем расходы по основным, управленческим и обеспечивающим процессам по каждому звену цепочки создания ценности в таблице 6.

Рассчитав расходы по каждому бизнес-процессу из цепочки создания ценности с учетом основных, управленческих и обеспечивающих процессов, можно сделать вывод, что наиболее затратным выступает этап «Получение заказа, оформление документов», так как к нему относятся все переменные затраты, общая сумма которых зависит от количества приобретенных покупателями услуг.

Таблица 6 – Расходы по основным, управленческим и обеспечивающим процессам

П/п	**Выявление потреб-ности, подбор тура**	**Получение заказа, оформление документов**	**Получение оплаты**	**После-продажное обслуживание**	**Итого:**
Переменные затраты, всего		1 200 000			1 200 000
В т.ч.					
визы		100 000			100 000
авиабилеты		460 000			460 000
отели		640 000			640 000
Постоянные затраты, всего	888 300	253 800	197 400	70 500	**1 410 000**
В т.ч.					
Аренда офиса	378 000	108 000	84 000	30 000	600 000
Услуги связи	220 500	63 000	49 000	17 500	350 000
Коммунальные расходы	157 500	45 000	35 000	12 500	250 000
Канцтовары	75 600	21 600	16 800	6 000	120 000
Услуги банка	56 700	16 200	12 600	4 500	90 000
Итоговые затраты бизнес процесса	888 300	**1 453 800**	197 400	70 500	**2 610 000**

Источник: разработано автором

Цепочка создания стоимости с учетом всех бизнес-процессов

Сформируем цепочку создания стоимости с учетом всех бизнес-процессов в таблице 7 в соответствии с рекомендациями [3, 7, 8, 8].

Таблица 7 – Итоговые расчеты создания стоимости

	Этапы цепочки создания ценности				
Состав расходов	Этап 1	Этап 2	Этап 3	Этап 4	Всего по бизнесу
Оплата труда, всего	2 822 964	824 655	634 269	228 208	4 510 096
исполнитель	2 746 406	534 634	553 350	180 164	4 014 554
менеджер	76 558	290 021	80 919	48 044	495 542
Постоянные расходы	888 300	253 800	197 400	70 500	1 410 000
Переменные расходы		1 200 000			1 200 000
Единовременные расходы				50 000	50 000
Итого по этапам	3 711 264	2 278 455	831 669	348 708	**7 170 096**

Источник: разработано автором

Таким образом, больше всего затрат приходится на участок «Выявление потребности, подбор тура».

Расчет точки безубыточности

Рассчитаем точку безубыточности ($Т_{б/у}$) по методическим подходам [1, 2] с учетом получения минимальной прибыли по формуле (1):

$$Т_{б/у} = З_{пост} / (Ц_{ед} – З_{пер/ед}) \quad (1)$$

Точка безубыточности или, что одно и то же, порог нулевой рентабельности означает достижение такого объема продаж, при котором турфирма не имеет убытков, а прибыль равна нулю. Это означает, что за счет выручки от реализации возмещаются переменные затраты, а оставшейся суммы (маржинального дохода) хватает только на покрытие постоянных затрат турфирмы

В учебниках по бухгалтерскому управленческому учету и по финансовому менеджменту для расчета точки безубыточности нового товара (услуги) предлагается стандартная формула, по которой общая сумма постоянных затрат делится на разницу между ценой и переменными затратами на единицу товара (услуги).

В рассматриваемой турфирме продается примерно по 15 туров в день. Из расчета 250 рабочих дней получается общее количество продаж в год 250 * 15 = 3750.

Тогда переменные затраты на единицу продукта ($З_{пер/ед}$) будут равны:

$З_{пер/ед}$ = 1 200 000 / 3750 = 320 руб.

Постоянные затраты на единицу продукта ($З_{пост}$) будут равны:

$З_{пост}$ = (4 510 096 + 1 410 000 + 50 000) / 3750 = 5 970 096 / 3750 = 1592 руб.

1 = 1592 / (x-320)

Откуда x = 1592 + 320 = 1912

Следовательно, для достижения точки безубыточности, при условии продажи 15 туров в день, цена каждого тура (в нашем случае агентская комиссия, т.к. турагентство) должна быть не менее 1913 руб.

Или 1912 * 15 = 28695 руб. в день и 28695 * 250 = 7 173 750 руб. в год.

Построение организационной структуры на основе цепочки создания ценности

На основе цепочки создания ценности построим организационную структуру турагентства на рисунке 2.

Рисунок 2 – Организационная структура турагентства

Источник: разработано автором

Новая организационная структура позволит предприятию оказывать широкий спектр услуг по продаже туров различных направлений. Поскольку менеджеры будут владеть более полной информацией, они смогут реализовывать больше турпакетов.

Управленческие решения по развитию организации

1. Задействовать кассира турагентства для помощи менеджерам по продажам и в бухгалтерии, так как продолжительность исполнения трудовых обязанностей по своему бизнес-процессу у кассира меньше нормы и остается много свободного времени.

2. Оптимизировать трудоемкость и расходы на отрезке технологического процесса «Выявление потребности, подбор тура», так как именно на него приходится больше всего затрат.

3. Переквалифицировать (дообучить) менеджеров на внутренние направления, так как в настоящее время в турагентстве работают три менеджера по продажам туров: два, специализирующиеся на выездном туризме и один

специалист внутренних турпотоков. Но в настоящее время в России активизируется внутренний туризм, поэтому необходимо переструктурировать организационную структуру предприятия.

Выводы

Объектом исследования выбрано небольшое турагентство, расположенное в центральной части российской столицы. Штат персонала состоит из директора, бухгалтера, кассира, двух менеджеров выездного туризма и одного менеджера по внутреннему туризму. По результатам проведенных расчетов можно сделать следующие выводы для управления организацией:

1. Продолжительность исполнения трудовых обязанностей по своему бизнес-процессу у кассира меньше нормы, следовательно, необходимо задействовать данного сотрудника для помощи менеджерам по продажам и в бухгалтерии.

2. Больше всего затрат приходится на участок «Выявление потребности, подбор тура», значит именно на данном отрезке технологического процесса необходимо оптимизировать трудоемкость и расходы.

3. В турагентстве работают три менеджера по продажам туров: два, специализирующиеся на выездном туризме и один специалист внутренних турпотоков. Поскольку в настоящее время в России активизируется внутренний туризм, менеджеров необходимо переквалифицировать (дообучить) на внутренние направления.

Список источников

1. Дадашев А.З., Топчи Ю.А. К вопросу об определении точки безубыточности туристического продукта и формировании прибыли до налогообложения. Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т. 3. № 3. С. 83-86.

2. Джанабаев Е. Точка безубыточности - кромка безопасности. Norwegian Journal of Development of the International Science. 2021. № 76-2. С. 9-12.

3. Калинина М.П., Лапшина А.С., Белова К.А. Расширенный подход к анализу цепочки создания стоимости. Наука и бизнес: пути развития. 2021. № 7 (121). С. 152-154.

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

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

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

7. Кириллов В.Н., Миллер Я.В. Глобальные цепочки создания стоимости в контексте новых вызовов развития мировой экономики. Российский внешнеэкономический вестник. 2021. № 2. С. 86-97.

8. Лаптев И.Н. Конкурентные преимущества компании и цепочка создания стоимости. Социальные науки. 2020. № 2 (29). С. 29-33

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

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

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

12. 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.

13. 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.

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

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

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

17. Мешкова Д.А., Топчи Ю.А. Коммерческие и управленческие расходы как фактор формирования налогооблагаемой прибыли предприятия. Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 4. № 4 (112). С. 15-18.

18. Моисеенко В.А. Управление бизнес-процессами в организациях сферы услуг. Вопросы устойчивого развития общества. 2020. № 5. С. 27-34.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ В ГОСТИНИЦЕ «МЕТРОПОЛЬ»

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

DESIGNING AN EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM AS AN EXAMPLE OF A SERVICE DELIVERY ORGANISATION AT THE METROPOL HOTEL

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

Аннотация

В статье представлены результаты исследования системы управления организации по оказанию услуг в гостинице «Метрополь». На основе процессного подхода предложены решения по организации бизнес-процессов, охватывающих использование людских, материальных и финансовых ресурсов, а также по минимизации затрат, требующих формирования эффективной системы управления компанией.

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

Abstract

The article presents the results of the study of the management system of the

organization to provide services in the hotel "Metropol". Based on the process approach proposed solutions for the organization of business processes, covering the use of human, material and financial resources, as well as minimizing costs, requiring the formation of an effective management system of the company.

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

Актуальность исследования

В современных условиях экономического развития Российской Федерации, первостепенной задачей субъектов предпринимательской деятельности в стране является обеспечение стабильного уровня доходов. В качестве направлений решения данной задачи выступают: удержание конкурентных позиций на рынке; повышение качества производимой продукции или оказания услуг; учет потребностей потребителей (клиентов) в процессе осуществления хозяйственной деятельности и т.д.

Существенным условием при этом выступает учет влияния внутренних и внешних факторов на эффективность системы управления деятельностью компании, среди которых наличие сырьевых и энергетических ресурсов, уровень развития кадрового состава, используемые способы продвижения продукции, уровень потребительского спроса и предпочтения потребителей, слияние системы нормативно-правового регулирования и т.д.

Характеристика объекта исследования

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

Выбранная отрасль для исследования – организация оказания услуг. В качестве объекта управления выступает ООО УК «Охотный ряд», гостиница «Метрополь».

В качестве примера для анализа рассмотрим организацию оказания услуги –

проведение бранчей в основном зале – ресторане «Метрополь». Тематические бранчи проводятся чаще всего два раза в месяц по воскресеньям с 12.00 часов до 17.00. Максимальное количество человек на событие 150 человек (банкетной рассадкой). Портрет гостя (клиента) – семейные пары, деятели искусства, так как гостиница является историческим объектом размещения.

Средняя стоимость участия – 9000 руб. (на 1 взрослого)

Бранч «Метрополь Амбассадор» на 1 взрослого – 11 500 руб. (с экскурсией по отелю от штатного экскурсовода Екатерины Егоровой)

Бранч «Премиальный» на 1 взрослого – 9 000 руб.

Бранч «Безалкогольный» на 1 взрослого – 7 000 руб.

Детский бранч (7-12 лет) – 3 300 руб.

В таблице 1 представлен ожидаемый поток клиентов в год и прогноз выручки при 100 % выкупе билетов.

Таблица 1 - Ожидаемый поток клиентов в год (составлено авторов на основе сбора данных)

Месяц	**Название бранча**	**Кол-во участников**	**Стоимость участия (руб.)**	**Прогноз выручки (руб.)**
1	Рождественский бранч	100	9000	900 000
2	Бранч для защитников	80	9000	720 000
3	Мартовский бранч	90	9000	810 000
4	Пасхальный бранч	120	7000	840 000
5	Алиса в стране чудес	70	9000	630 000
6	Кавказская кухня	100	9000	900 000
7	Итальянская кухня	100	9000	900 000
8	Воспоминания лета	65	9000	585 000
9	Тыквенный бранч	80	9000	720 000
10	Охотничий бранч	98	9000	882 000
11	Краски осени	95	9000	855 000
12	Предновогодний	100	9000	900 000

Источник: разработано автором

Итого:9 642 000 руб.

Прогноз составлен исходя из успешных продаж в 2021-2022 г.

Данные некоторых месяцев взяты за 2021 г, исходя из большего выкупа вида билета. С декабря-января в зале меньше посадочных мест, так как объемные новогодние зимние декорации.

Далее обратим внимание на таблицу 2, где представлены первоначальные инвестиционные затраты.

Таблица 2 - Первоначальные инвестиционные затраты (составлено автором на основе сбора данных)

Расходная статья	**Количество**	**Стоимость (за 1 ед.)**	**Сумма**
Оплата музыкальной группы	1	20 000 руб.	20 000 руб.
Основное блюдо	150	1200 руб.	180 000 руб.
Холодные закуски	150	850 руб.	127 500 руб.
Горячие закуски	150	1000 руб.	150 000 руб.
Десерт	150	380 руб.	57 000 руб.
Напитки алко и без алко (в шт. в бутылках)	300	800 руб.	240 000 руб.
Экскурсия * (При покупке Амбассадор)	1	5 000 руб. (именно экскурсоводу)	5000 руб.

Источник: разработано автором

Итого: 779 500 руб.

Данные расходы подсчитаны примерно на проведение 1 бранча. Стоимость блюд может меняться в зависимости от поставок продуктов и количества гостей (берем по максимуму). Напитки взяты с учетом большого запаса, так действует безлимит для некоторых категорий билетов.

Цепочка создания ценностей

Следующий этап исследования - представить объект управления в виде последовательных процессов создания ценности. Организацией бранчей занимаются сотрудники кухни, ресторана «Метрополь» и банкетная служба.

Обратим внимание на рисунок 1, где представлена цепочка создания ценностей в гостинице «Метрополь».

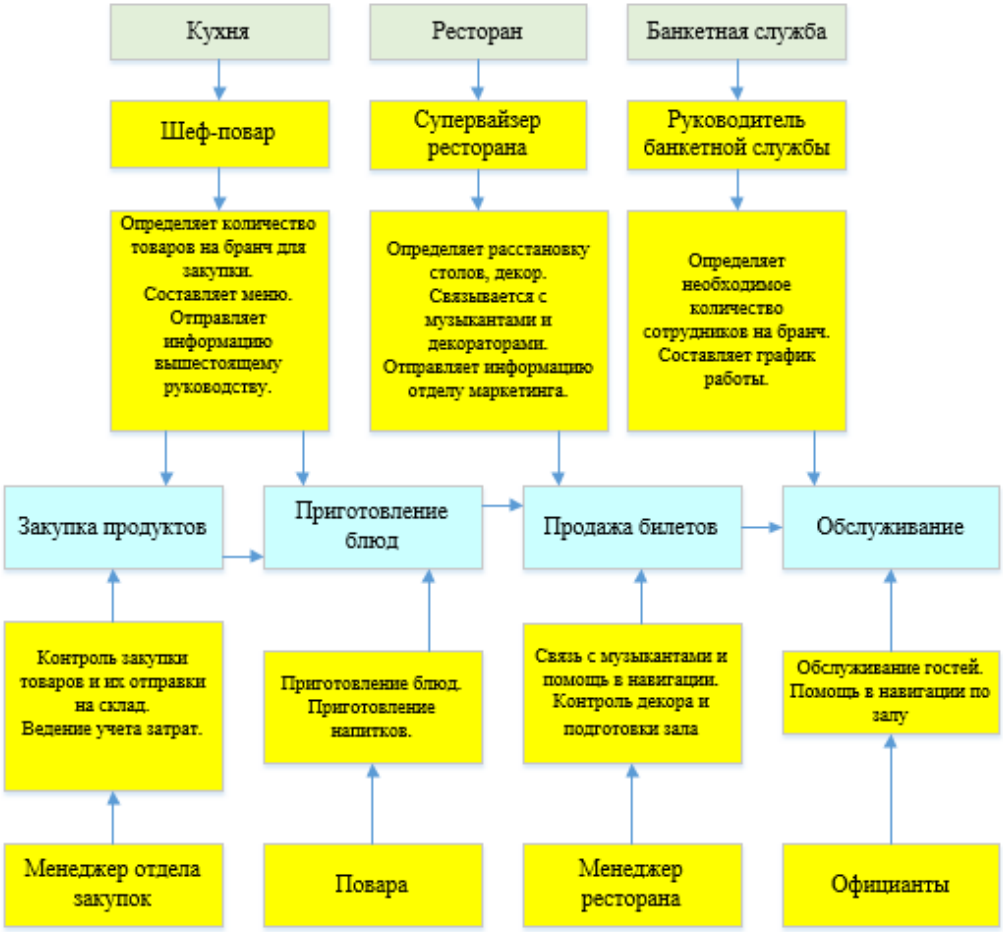


Рисунок 1. Цепочка создания ценностей по организации бранчей в гостинице «Метрополь» (составлено автором)

Источник: разработано автором

Технологическая цепочка состоит из нескольких этапов, представленных на рисунке 2.

Рисунок 2. «Технологическая цепочка» (составлено автором)

Источник: разработано автором

Расчет трудоемкости

После составления технологической цепочки следующий этап исследования - расчет трудоемкости работников. Расчет трудоемкости супервайзера ресторана представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Расчет трудоёмкости супервайзера ресторана

Действия	**Периодичность (раз в год)**	**Трудоемкость, часов в год**
Определение расстановки столов, декор	243	162
Связь с джаз музыкантами и декораторами	26	13
Отправка информации отделу маркетинга	26	13
Итого		**188**
Ставка супервайзера ресторана		**0,0954**

Источник: разработано автором

Для расчета трудоемкости необходимо рассчитать продолжительность в часах для каждого действия.

Определение расстановки столов и декора занимает 40 минут в день (40/60), так как зал почти 520 кв. метров, необходимо верно измерить расстояние, с учетом социальной дистанции, что люди будут подходить к столам с блюдами в руках. Данное действие повторяется 1 раз в день, для расчета периодичности в год умножаем 40/60 на 365, получаем 243. Теперь продолжительность в часах умножаем напериодичность в год, и получаем трудоемкость действия 162 часа в год.

Связь с джаз музыкантами и декораторами так как необходимо еще раз обговорить детали и согласовать условия сотрудничества. На данное действие уходит 30 минут (30/60), повторяемость один раз в неделю. Периодичность в год выходит 26 раз, всего получаем 13 часов.

Отправка информации отделу маркетинга. Наданное действие уходит 30

минут (30/60), повторяемость один раз в неделю. Периодичность в год выходит 26 раз, всего получаем 13 часов.

Ставка супервайзера ресторана равна приблизительно 0,095.

По аналогичным расчётам, приведенным в таблице 3, рассчитываем трудоемкость менеджера ресторана в таблице 4.

Таблица 4 - Расчет трудоёмкости менеджера ресторана/метрдотеля

Действия	**Периодичность (раз в год)**	**Трудоемкость, часов в год**
Связь с музыкантами и помощь в навигации	26	13
Контроль декора и подготовки зала	243	162
Итого		**175**
Ставка менеджера ресторана		**0,0888**

Источник: разработано автором

Связь с музыкантами и помощь в навигации. На данное действие уходит по 30 минут (30/60), раз в неделю, в год получаем 26, всего 13 часов.

Контроль декора и подготовки зала. На данное действие потребуется 40 минут в день (40/60), так как зал почти 520 кв. метров, необходимо верно измерить расстояние, с учетом социальной дистанции, что люди будут подходить к столам с блюдами в руках. Данное действие повторяется 1 раз в день, для расчета периодичности в год умножаем 40/60 на 365, получаем 243. Теперь продолжительность в часах умножаем напериодичность в год, и получаем всего равное 162.

Ставка менеджера ресторана равна приблизительно 0,089.

Расчет трудоемкости шеф-повара представлен в таблице 5.

Определение кол-ва товаров на бранч для закупки. На данное действие уходит по 30 минут (30/60), 3 раза в неделю, 78 раз в год. Трудоемкость составляет 59 часов в год.

Таблица 5 - Расчет трудоёмкости шеф-повара

Действия	Периодичность (раз в год)	Трудоемкость, часов в год
Определение кол-ва товаров на бранч для закупки	78	39
Составление меню по заранее выбранной тематике	243	162
Отправка информации руководству на согласование	122	41
Итого		**242**
Ставка шеф-повара		**0,1228**

Источник: разработано автором

Составление меню по заранее выбранной тематике. Данное действие занимает 40 минут в день (40/60). Повторяется 1 раз в день. Данное действие повторяется 1 раз в день, для расчета периодичности в год умножаем 40/60 на 365, получаем 243. Теперь продолжительность в часах умножаем на периодичность в год, и получаем трудоемкость действия 162 часа в год.

Отправка информации руководству на согласование. Данное действие занимает 20 минут в день (20/60). Повторяется 1 раз в день. Периодичность в год - 122. Трудоемкость действия - 41 час в год.

Ставка шеф-повара равна приблизительно 0,12.

Далее рассмотрим трудоемкость менеджера по закупкам (таблица 6).

Контроль закупки товаров и их отправки на склад. На данное действие уходит 2 часа в день, 1 раз в неделю, 26 раз в год. Трудоемкость составляет 52 часа в год.

Ведение учета затрат. Данное действие занимает 1 час в день. Повторяется 1 раз в день. Периодичность в год составляют 365 раз. Следовательно, трудоемкость составляет 365 часов в год.

Ставка менеджера по закупкам равна приблизительно 0,12.

Приготовление блюд. При полноценной работе ресторана на данное действие уходит 3 часа в день. Повторяется 1 раз в день. Трудоемкость действия составит 1095 часов в год.

Таблица 6 - Расчет трудоёмкости менеджера по закупкам

Действия	**Периодичность (раз в год)**	**Трудоемкость, часов в год**
Контроль закупки товаров и их отправки на склад.	26	52
Ведение учета затрат	365	365
Итого		**417**
Ставка менеджера по закупкам		**0,2117**

Источник: разработано автором

Расчет трудоемкости повара представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Расчет трудоёмкости повара

Действия	**Периодичность (раз в год)**	**Трудоемкость, часов в год**
Приготовление блюд	365	1095
Приготовление напитков	365	730
Итого		**1825**
Ставка повара		**0,9264**

Источник: разработано автором

Приготовление напитков. Данное действие занимает 2 часа в день. Повторяется 1 раз в день. Трудоемкость действия составит

Ставка повара приблизительно равна 0,9264.

Расчет трудоемкости официанта представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Расчет трудоёмкости официанта

Действия	**Периодичность (раз в год)**	**Трудоемкость, часов в год**
Обслуживание гостей	365	1095
Помощь в навигации по залу	243	162
Итого		**1257**
Ставка официанта		**0,638**

Источник: разработано автором

Обслуживание гостей. При полноценной работе ресторана на данное действие уходит 3 часа в день. Повторяется 1 раз в день. Трудоемкость действия составит 1095 часов в год.

Помощь в навигации по залу. Данное действие занимает 40 минут в день (40/60). Повторяется 1 раз в день. Периодичность составляет 243 раза в год. Следовательно, трудоемкость действия - 162 часа в год.

Ставка официанта равна приблизительно 0,638.

Расчет трудоемкости руководителя банкетной службы представлен в таблице 9.

Таблица 9 - Расчет трудоёмкости руководителя банкетной службы

Действия	**Периодичность (раз в год)**	**Трудоемкость, часов в год**
Определяет необходимое количество сотрудников на бранч	243	162
Составляет график работы	26	26
Итого		**188**
Ставка руководителя банкетной службы		**0,0954**

Источник: разработано автором

Определяет необходимое количество сотрудников на бранч. На данное действие у руководителя банкетной службы уходит 40 минут в день (40/60). Повторяется 1 раз в день. Периодичность составляет 243 раза в год. Трудоемкость действия составляет 162 часа в год.

Составляет график работы. Данное действие занимает 1 час в день. Повторяется 1 раз в неделю. Периодичность составляет 26 раз в год. Следовательно, трудоемкость действия – 26 часов в год.

Ставка руководителя банкетной службы равна приблизительно 0,095.

Проанализировав все вышеописанные расчеты трудоемкости сотрудников, можно сделать вывод о том, что для проведения бранчей в основном зале – ресторане «Метрополь» необходимы два управляющих и четыре исполнителя.

Обязанности менеджера по закупкам целесообразно передать шеф-повару, а обязанности супервайзера ресторана – менеджеру ресторана.

Организационная структура

Следующий этап исследования — построение организационной структуры управления процессом проведения бранчей в основном зале – ресторане «Метрополь» на основе всех сотрудников, задействованных в цепочке создания ценности. Данная организационная структура представлена на рисунке 3.

Рисунок 3. Организационная структура управления процессом проведения бранчей в основном зале – ресторане «Метрополь»
Источник: разработано автором

Расчет сметы расходов по этапам процесса создания стоимости

Следующим этапом исследования является проведение расчетов стоимости по этапам цепочки создания ценностей, начиная с используемых ресурсов, переменных расходов. Результаты данного расчета представлены в таблице 10.

Расчет постоянных расходов представлен в таблице 11.

Расчет заработной платы сотрудников, задействованных в процессе проведения бранчей в основном зале – ресторане «Метрополь», представлен в таблице 12.

Таблица 10 - **Расчет переменных затрат**

Наименование	**Количество**	**Цена закупки, руб.**
Оплата музыкальной группы	1	240 000
Продукты на приготовление основного блюда	150	2 160 000
Продукты на приготовление холодных закусок	150	1 530 000
Продукты на приготовление горячих закусок	150	1 800 000
Продукты на приготовление десертов	150	684 000
Напитки	150	1 440 000
Затраты на проведение экскурсий	2	120 000
Итого переменных затрат		7 974 000

Источник: разработано автором

Таблица 11- **Расчет постоянных затрат**

Наименование	**В месяц, руб.**	**В год, руб.**
Затраты на рекламные кампании	12 700	152 400
Расходы на стимулирование потока посетителей	9 500	114 000
Итого постоянных затрат		266 400

Источник: разработано автором

Расчет налоговых отчислений на заработную плату сотрудников, задействованных в процессе проведения бранчей в основном зале – ресторане «Метрополь», представлен в таблице 13.

Таблица 13 -Расчет налоговых отчислений на заработную плату сотрудников, задействованных в процессе проведения бранчей в основном зале – ресторане «Метрополь»

Налоги на заработную плату, в год	
Отчисление в ПФР 22%	550 704
ФОМС 5,1%	127 663,2
ФСС 2,9%	72 592,8
ФСС. Страховые взносы 0,2%	5 006,4
НДФЛ 13%	325 416
Итого без НДФЛ	755 966,4

Источник: разработано автором

Таблица 12 - Расчет заработной платы сотрудников, задействованных в процессе проведения бранчей в основном зале – ресторане «Метрополь»

Должность	**Стоимость 1 часа**	**Часов в день**	**Итого в день**	**Кол-во рабочих дней в мес.**	**Заработная плата в месяц**	**Количество сотрудников**	**Затраты на заработную плату в месяц, руб.**	**Затраты на заработную плату в год, руб.**
Шеф-повар	250	10	2500	14	35000	1	35 000	420000
Менеджер ресторана	250	10	2500	14	35000	1	35 000	420000
Руководитель банкетной службы	330	10	3300	14	46200	1	46 200	554400
Повар	180	10	1800	14	25 200	2	50 400	604800
Официант	150	10	1500	14	21 000	2	42 000	504000
Итого:								2 503 200

Источник: разработано автором

Расчет итоговых расходов по этапам процесса создания стоимости проведения бранчей в основном зале – ресторане «Метрополь» представлен в таблице 14.

Таблица 14 -Расчет итоговых расходов по этапам процесса создания стоимости проведения бранчей в основном зале – ресторане «Метрополь»

Затраты	**Сумма затрат**
Переменные затраты	7 974 000
Постоянные затраты	266 400
Затраты на заработную плату	2 503 200
Налоговые отчисления на заработную плату	755 966,4
Итого:	11 499 566,4

Источник: разработано автором

Планирование изменений в проектировании системы управления

Проведенное исследование системы управления процессом создания стоимости проведения бранчей в основном зале – ресторане «Метрополь» свидетельствует о том, что основными и возможными проблемами могут быть выделены следующие:

– недостаточное финансирование, следствием которого становится низкое предложение услуги при наличии высокого спроса;

- чрезмерная дифференциация функций сотрудников, задействованных в процессе проведения бранчей в основном зале – ресторане «Метрополь», что ведет к излишним затратам на выплату заработной платы указанным сотрудникам.

Соответственно, с учетом данных проблем предлагаются следующие изменения в проектировании системы управления процессом создания стоимости проведения бранчей в основном зале – ресторане «Метрополь»

- перераспределение функций сотрудников, задействованных в процессе проведения бранчей в основном зале – ресторане «Метрополь», передав функции менеджера по закупкам шеф-повару, а обязанности супервайзера ресторана – менеджеру ресторана, тем самым сократив численность персонала;

- пересмотр ингредиентов в блюдах (при повышении цен от поставщиков);

- осуществление регулярного мониторинга цен у конкурентов, занимающихся проведением бранчей.

Выводы

В процессе исследования построена система управления организации по оказанию услуг в гостинице «Метрополь». Были решены следующие задачи:

- построен процесс создания ценности услуг в гостинице «Метрополь»;

- представлен объект управления в виде последовательных процессов создания ценности, с указанием этапов цепочки, действий исполнителей и менеджеров;

- рассчитана трудоемкость деятельности исполнителей, менеджеров и их численность;

- представлена организационная структура управления процессом организации по оказанию услуг в гостинице «Метрополь»;

- рассчитаны параметры процесса создания стоимости услуг в гостинице «Метрополь»;

- определены направления трансформации процесса создания услуги - проведения бранчей в основном зале – ресторане «Метрополь», с учетом выявленной проблемы в данной области.

Вывод: проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что основными и возможными проблемами, негативно сказывающимися на эффективности проведения бранчей в основном зале – ресторане «Метрополь», являются: недостаточное финансирование; чрезмерная дифференциация функций сотрудников, что ведет к излишним затратам на выплату им заработной платы. Предлагаются такие изменения в проектировании системы управления процессом создания стоимости проведения бранчей в основном зале – ресторане «Метрополь», как перераспределение функций сотрудников; пересмотр ингредиентов в блюдах; осуществление регулярного мониторинга цен у конкурентов, занимающихся проведением бранчей.

Список источников

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

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

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

4. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.
5. Кемхашвили Т.А., «Распределение бизнес-процессов в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 36.
6. Кемхашвили Т.А., Витер К.А., «Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации», Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 2. С. 37.
7. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Международная научно-практическая конференция «Факультет менеджмента: 70 лет организационно - управленческих инноваций»: сборник статей – М.: Издательство «Палеотип», 2015. – 67-68 с.
8. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды», Социально-экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции /Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.
9. Кемхашвили Т.А., «Управление бизнес-процессами в процессе модернизации предприятий», Российский экономический интернет-журнал, 2017. № 4. С. 30.
10. Кемхашвили Т.А., «Владелец фирмы и контроллинг», Российский экономический интернет-журнал, №4 (01.10.2016-31.12.2016), 2016, С.24.
11. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Актуальные вопросы экономических наук, 2016, №53. С.7. – 11.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ УСЛУГ

Вырышева Мария Максимовна

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

DESIGNING AN EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF AN ORGANIZATION IN THE SERVICE SECTOR

Maria Maksimovna Vyrysheva

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

Аннотация

В статье рассмотрена методика формирования системы управления организацией в сфере услуг на примере кофейни. Объект управления представлен в виде последовательных процессов создания ценности. Обоснован расчет трудоемкости и численности исполнителей и менеджеров, сформирована организационная структура управления, определены пути трансформации процесса создания стоимости.

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

Abstract

The article considers the methodology of the formation of the management system of the organization in the service sector on the example of a coffee shop. The object of management is presented in the form of successive processes of value creation. The calculation of labor intensity and the number of performers and managers is justified, the organizational structure of management is formed, the ways of value creation process transformation are determined.

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

Введение

Формирование эффективной системы управления –основополагающая задача современного менеджмента предприятия. В данный момент активно развиваются кофейни, поэтому создание эффективной системы управления на примере развивающийся кофейни актуальная тема для исследования. Построение системы управления организацией строится по методологии объектно-субъектного моделирования [1, 2, 2].

Ассортимент предоставляемых услуг:

1. Приготовление и продажа напитков
2. Приготовление и продажа продуктов питания
3. Продажа товаров для приготовления кофе

При помощи электронного ресурса https://smbn.ru/msp.htm, провели бизнес-план кофейни по адресу: г. Челябинск, Академика Королёва, 28. Инвестиции необходимые для вложения в кофейню можно рассмотреть на рисунке 1.

Также необходимо понимать доходы предприятия, при рентабельности продаж равной 27,11 %, прибыль будет уже в первом году. Подробнее с графиком дохода можно ознакомиться на рисунке 2.

Ценность товаров, работ, услуг (ТУР) для клиента – в нашей организации нет ограничений в категории предоставляемых услуг, обслуживаем всех, кто захочет выпить кофе и перекусить. Ценности организации, следующие:

- Высококвалилифицированный персонал
- Продукты высокого качества
- Удобное расположение

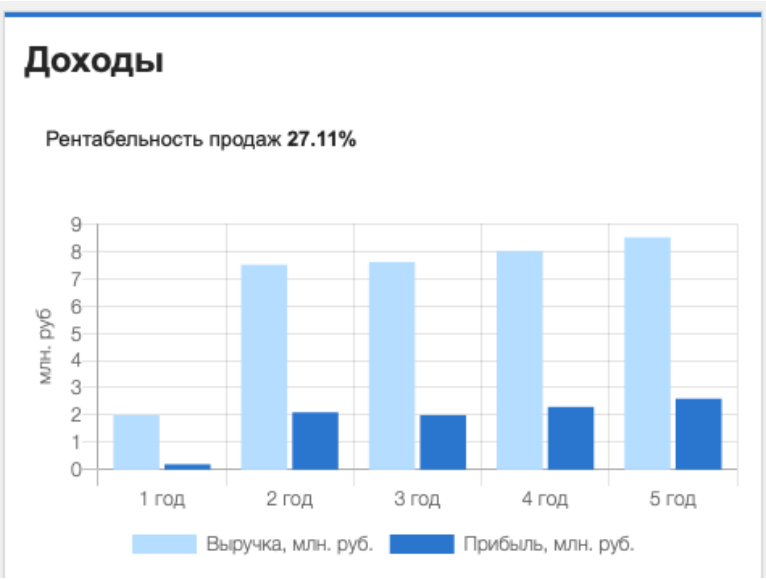
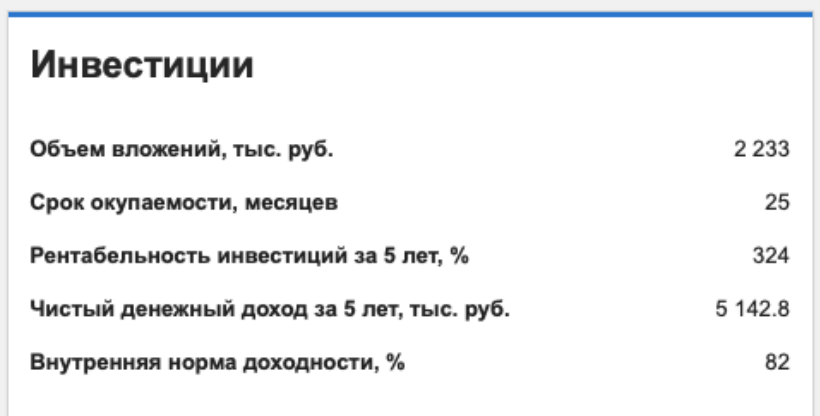


Рисунок 1. Нормативная динамика инвестиций в проект

Источник: разработано автором по данным электронного ресурса [14].



Инвестиции

Объем вложений, тыс. руб.	2 233
Срок окупаемости, месяцев	25
Рентабельность инвестиций за 5 лет, %	324
Чистый денежный доход за 5 лет, тыс. руб.	5 142.8
Внутренняя норма доходности, %	82

Рисунок 2. График нормативных доходов на будущие 5 лет

Источник: разработано автором по данным электронного ресурса [14].

Цепочка создания ценностей

Следующий этап построения системы управления –представление объекта управления в виде последовательных процессов создания ценности [1]. В данном случае необходимо прописать этапы управления организации, в кофейни: получение заказа от клиента передача заказа исполнителям; приготовление заказа;

передача заказа клиентам; оплата заказа.

Каждый из этапов в цепочке представляет собой определенные действия, которым необходимы исполнитель и управленец. В цепочке создания ценности присутствуют следующие сотрудники: управляющий; официант; бариста; повар .

Для каждого сотрудника в цепочке прописаны конкретные действия, которые они обязаны выполнять по должностной инструкции ежедневно. Управленцы, в свою очередь, обязаны проводить постоянный контроль над действиями исполнителей, также проверять удовлетворённость клиентов, и параллельно заниматься финансовой стороной бизнеса.

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

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

Всю цепочку можно разделить на 5 взаимосвязанных процессов:

- процесс приёма и обслуживания клиента;
- процесс производства продукции кухни;
- процесс производства продукции бара;
- процесс мойки посуды;
- процесс закупки, хранение и передачи продуктов в производство.

Рассмотри каждый процесс подробно (рисунок 3).

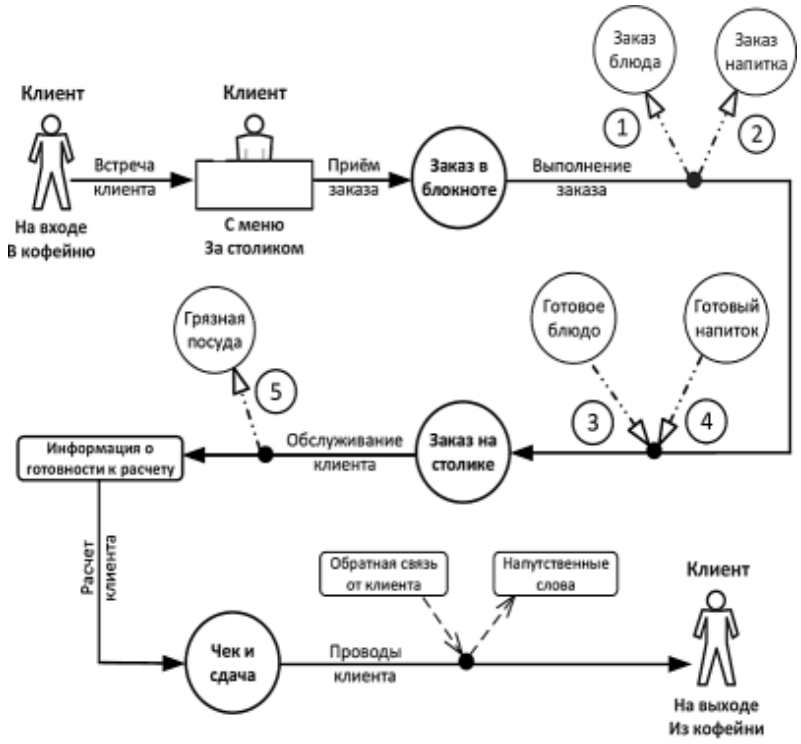


Рисунок 3. Процесс приема и обслуживания гостя

Источник: разработано автором

На входе в кофейню гостя встречает официант, который сообщает ему первичную информацию, узнаёт предпочтения и проводит за столик. После ознакомления с меню, гость делает заказ официанту, который в свою очередь фиксирует выбранные наименования.

После из полученной информации формируется заказ на производство продукции кухни или бара (рисунок 4, рисунок 5).

К моменту поступления от клиента заказа на приготовление того или иного блюда на кухне уже имеются основные готовые полуфабрикаты, необходимые для его приготовления. Также на складе кухни всегда должны быть в достаточном количестве продукты, используемые для приготовления наиболее популярных блюд. Вся продукция кухни производится в строгом соответствии с технологической картой.

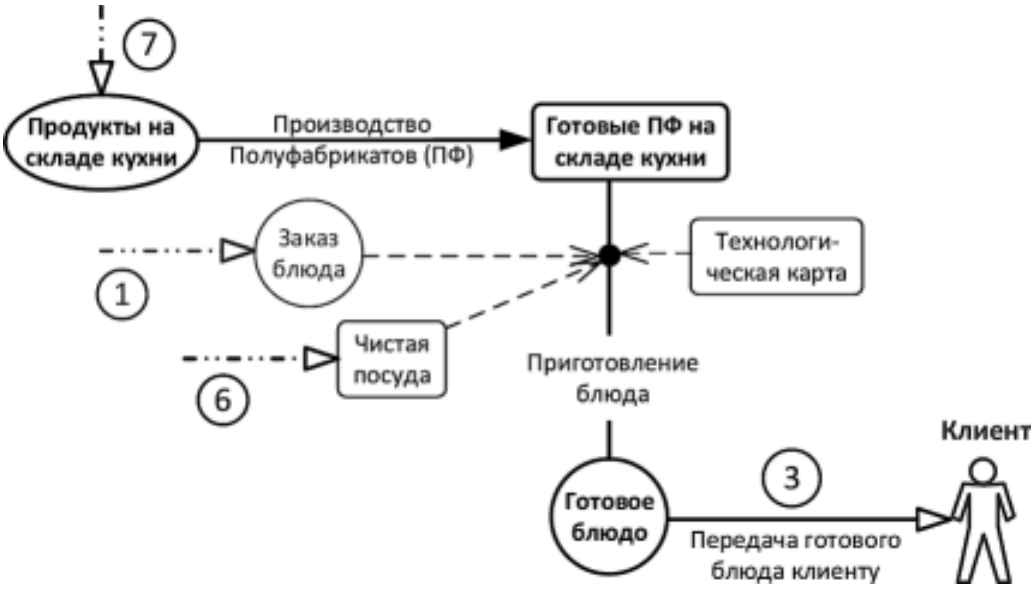


Рисунок 4. Процесс производства продукции кухни

Источник: разработано автором

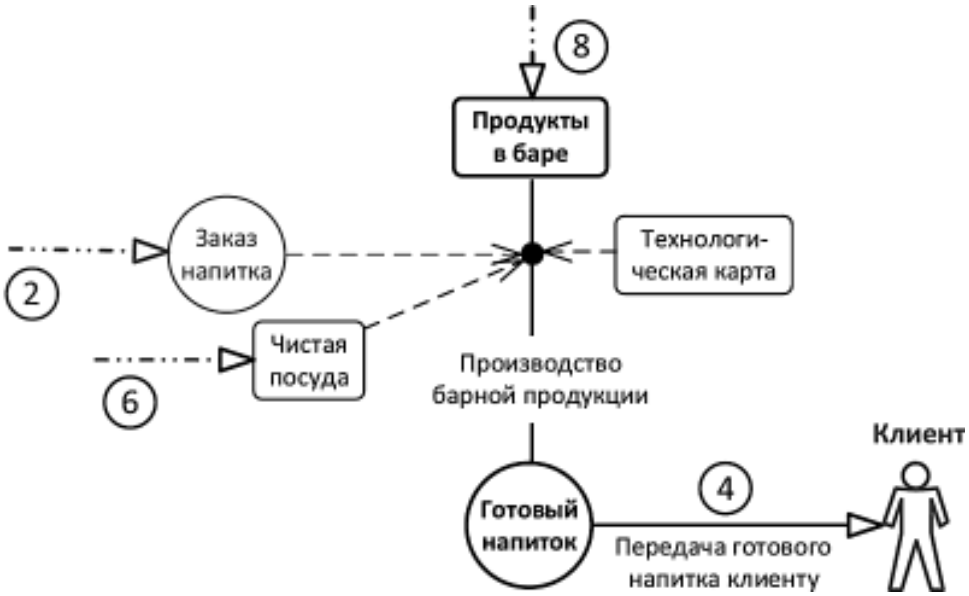


Рисунок 5. Процесс производства продукции бара

Источник: разработано автором

Последовательность действий, реализуемых при производстве барной продукции, является аналогичной. По завершении процесса приготовления официант приносит готовые блюда и напитки клиенту. Все то время, пока

клиент находится за столиком, официант выполняет текущее обслуживание, принимая по мере необходимости дополнительные заказы от клиента, а также обеспечивает чистоту столика. При этом вся грязная посуда убирается со стола по мере освобождения и передается в мойку.

Процесс мойки посуды тоже является частью цепочки ценностей и выглядит так (рисунок 6):

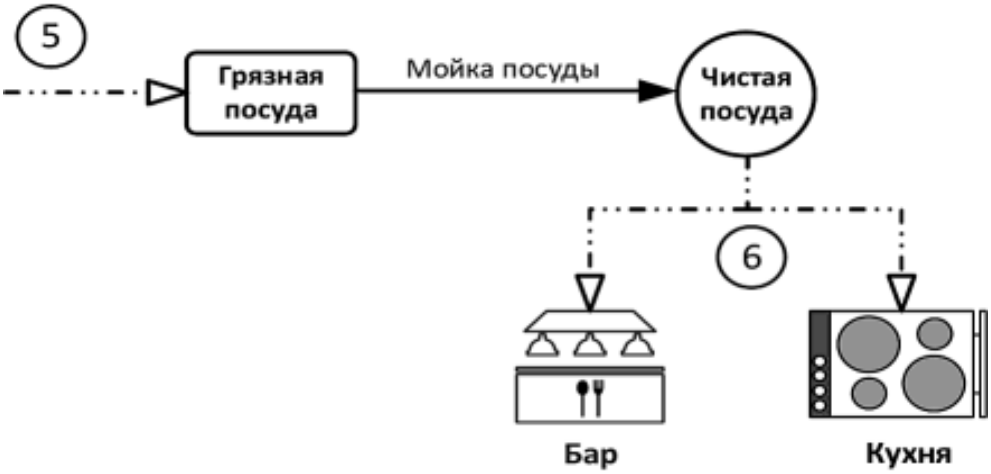


Рисунок 6. Процесс мойки посуды

Источник: разработано автором

После того как от гостя поступает информация о готовности к расчету, официант выставляет счет на оплату и после получения денежных средств приносит чек и необходимую сдачу. На этом процесс обслуживания гостя заканчивается.

Помимо процесса приёма и обслуживания клиента в цепочки создания ценности есть еще один важный и сложный процесс, который скрыт от глаз посетителей кофейни. Это процесс закупки, хранения и передачи продуктов в производство (рисунок 7).

Расчет трудоемкости

После составления цепочки следующий этап исследования —расчет трудоемкости работников. Расчет трудоемкости официанта по бизнес-процессу «процесс приёма и обслуживания клиента» представлен ниже в таблице 1.

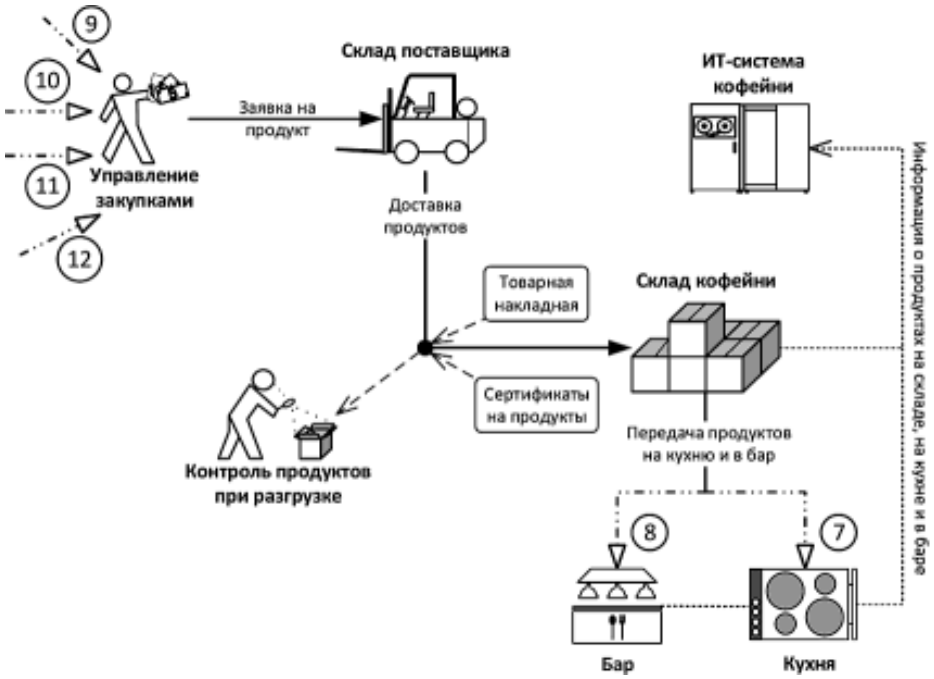


Рисунок 7. Процесс закупки, хранения и передачи продуктов в производство

Источник: разработано автором

Таблица 1. Расчет трудоёмкости официанта.

Действия	**Периодичность (год)**	**Продолжительность (часах)**
Встреча гостя	401,5	18,25
Прием заказа гостя	669	55,75
Передача заказа на кухню и бар	669	55,75
Получение заказа и передача его гостю, а после уборка грязной посуды	1071	142,8
Произведение оплаты и прощание с гостем	401,5	18,35
Итого		**290,9**
Ставка официанта		**0,1476**

Источник: разработано автором

Для расчета трудоемкости необходимо рассчитать продолжительность в часах для каждого действия (здесь и далее при расчете трудоемкости используется нормативы производственного календаря на 2019 год [13].

- Встреча гостя занимает 3 минуты на одного гостя (3/60), гостей будет 22. Периодичность в год выходит 401,5 раза, всего получаем 18,25 часа.

- Прием заказа гостя занимает 5 на одного гостя (5/60), гостей будет 22. Периодичность в год занимает 669 раз, всего получаем 55,75 часа.
- Передача заказа на кухню и бар занимает 5 минут от одного гостя (5/60), гостей будет 22. Периодичность в год занимает 669 раз, всего получаем 55,75 часа.
- Получение заказа и передача его гостю, а после уборка грязной посуды занимает 8 минут (с учетом что официант два раза подходил для подачи заказа и два раза чтобы убрать грязную посуду), гостей 22. Периодичность в год занимает 1071 раз, всего получаем 142,8 часа.
- Произведение оплаты и прощание с гостем занимает 3 минуты на одного гостя (3/60), гостей будет 22. Периодичность в год выходит 401,5 раза, всего получаем 18,25 часа.

Далее рассчитаем трудоемкость повара по бизнес-процессу «Производства продукции кухни» (таблица 2).

Таблица 2. Расчет трудоёмкости повара.

Действия	**Перио-дичность (год)**	**Продолжи-тельность (часах)**
Получение заказа и подготовка	243	8,1
Готовка одного заказа	3042	1267,5
Выдача заказа на подачу	243	8,1
Итого		**1283,7**
Ставка повара		**0,6516**

Источник: разработано автором

- Получение заказа и подготовка занимает 2 минуты (2/60), в среднем заказов за день будет 20. Периодичность в год выходит 243 раза, всего получаем 8,1 часа.
- Готовка одного заказа 25 минут (25/60), в среднем заказов за день будет 20. Периодичность в год выходит 3042 раза, всего получаем 1267,5 часа.

- Выдача заказа на подачу занимает 2 минуты (2/60), в среднем заказов за день будет 20. Периодичность в год выходит 243 раза, всего получаем 8,1 часа.

Далее рассчитаем трудоемкость бариста по бизнес-процессу «Производства продукции бара» (таблица 3).

Таблица 3. Расчет трудоёмкости бариста.

Действия	**Периодич-ность (год)**	**Продолжи-тельность (часах)**
Получение заказа и подготовка	268	8,9
Готовка одного заказа	937	109,3
Выдача заказа на подачу	268	8,9
Итого		**127,1**
Ставка повара		**0,0645**

Источник: разработано автором

- Получение заказа и подготовка занимает 2 минуты (2/60), в среднем заказов за день будет 22. Периодичность в год выходит 268 раза, всего получаем 8,9 часа.
- Готовка одного заказа 7 минут (7/60), в среднем заказов за день будет 22. Периодичность в год выходит 937 раза, всего получаем 109,3 часа.
- Выдача заказа на подачу занимает 2 минуты (2/60), в среднем заказов за день будет 22. Периодичность в год выходит 268 раза, всего получаем 8,9 часа.

Далее рассчитаем трудоемкость управляющего для данного бизнес-процесса (таблица 4).

- Контроль исполнения стандарта обслуживания занимает 15 минут (15/60), повторяется примерно 4 раза в день. Периодичность в год выходит 365 раза, всего получаем 91,25 часа.
- Мониторинг удовлетворенности клиентов занимает 15 минут (15/60), повторяется примерно 4 раза в день. Периодичность в год выходит 365 раза, всего получаем 91,25 часа.

Таблица 4. Расчет трудоёмкости управляющего.

Действия	**Периодич-ность (год)**	**Продолжи-тельность (часах)**
Контроль исполнения стандарта обслуживания	365	91,25
Мониторинг удовлетворенности клиентов	365	91,25
Составление графиков работы работников	35	24
Контроль качества оказанных услуг	365	91,25
Контроль отзывов клиентов	52	52
Работа с недовольными клиентами	61	10,2
Итого		**259,95**
Ставка управляющего		**0,1827**

Источник: разработано автором

- Составление графиков работы работников занимает 40 минут (40/60) раз в неделю. Периодичность в год выходит 35 раза, всего получаем 24 часа.
- Контроль качества оказанных услуг занимает 15 минут (15/60), повторяется примерно 4 раза в день. Периодичность в год выходит 365 раза, всего получаем 91,25 часа.
- Контроль отзывов клиентов занимает 60 минут (60/60) один раз в неделю. Периодичность в год выходит 52 раза, всего получаем 52 часа.
- Работа с недовольными клиентами занимает 10 минут (10/60) в день. Периодичность в год выходит 61 раза, всего получаем 10,2 часа.

Проанализировав все вышеописанные расчеты трудоемкости сотрудников, делаем вывод что для кофейни необходимо один управляющий, два официанта, два бариста и два повара. Кофейня работает ежедневно, а исполнители работают посменно.

Построение организационной структуры

Следующий этап — это построение организационной структуры кофейни, для этого необходимо описать всех сотрудников, которые упомянуты выше в цепочке ценностей [1].

На рисунке 8 построена организационная структура кофейни, которая

включает в себя директора, бухгалтера, управляющего (администратора), официантов, бариста (барменов), шеф-повара, поваров и уборщиков.

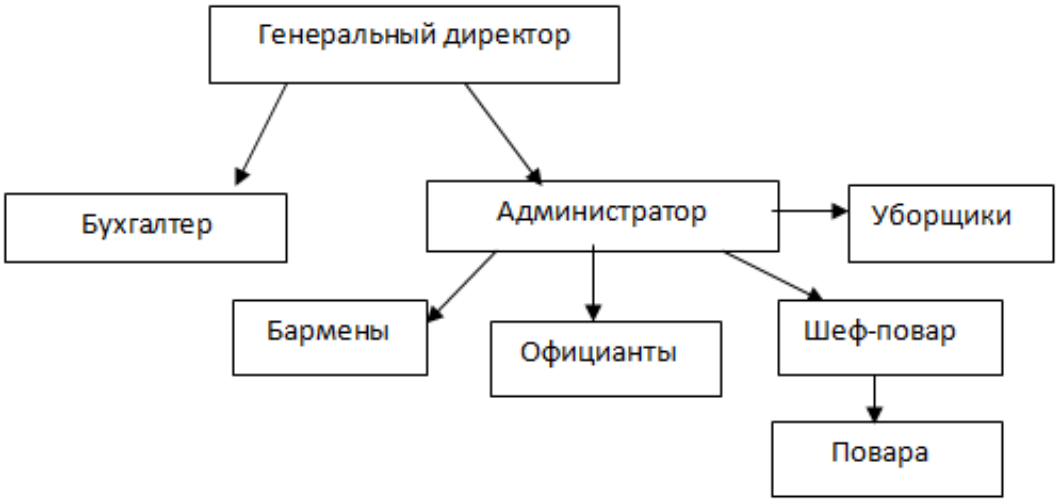


Рисунок 8. Организационная структура кофейни

Источник: разработано автором

Расчет сметы расходов по этапам процесса создания стоимости

Следующим этапом необходимо провести расчеты стоимости по этапам цепочки создания ценностей, начинаем с используемых ресурсов, переменные расходы (цена). Подробный расчет по всем материалам представлен в таблице 5.

После подсчета получается, на год переменные ресурсы обходятсякофейне в 4 670 956 руб., более подробно см. таблицу 5.

Приступаем к расчетам постоянных расходов в таблице 6.

Таблица 6. Расчеты постоянных расходов.

Постоянные расходы (цена)	
Наименование	**Цена (руб.)**
Аренда	1 080 000 (90 000 руб. в месяц х 12)
Зарплата директора	633 600 (52 800 руб. х 12)
Бухгалтерия	506 880 (42 240 руб. в месяц х 12)
Налоги на ЗП	1 030 512 (85 876 в месяц х 12)
Итого	3 250 992

Источник: разработано автором

Таблица 5. Расчет используемых ресурсов, переменных расходов

Наименование	**Количество (шт.)**	**Цена закупки (руб.)**
Закупки продуктов и сырья для бара (кофе, молоко, сиропы, стаканчики, крышечки, сахар, различные, упаковка «с собой».	Кофе 180 кг (в месяц нужно 15 кг кофе, стоимость 1 кг 450 р, 15х12) Молоко 1 200 л (в месяц нужно 100 л, стоимость 1 л 50 р, 100х12) Сиропы 120 ед (в месяц нужно 10 ед сиропа, стоимость 400 р, 10х12) Стаканчики 10 800 (в месяц нужно 900 ед, стоимость 8 р, 900х12) Крышечки 10 800 (в месяц нужно 900, стоимость 1р, 900 х 12) Сахар 120 кг (в месяц нужно 10 кг, стоимость 28 р, 10 х 12) Упаковка 9 600 (в месяц нужно 800, стоимость 8 р, 800 х 12)	81 000 р (450 р за 1 кг, 450 х 180) 60 000 р (50 р за 1 л, 50 х 1 200) 48 000 р (400 р за 1 ед, 400 х 120) 86 400 р (8 р за 1 ед, 8 х 10800) 86 400 р (8 р за 1 ед, 8 х 10800) 3 360 р (28 р за 1 кг, 28 х 120) 76 800 р (8 р за 1 ед, 9 600 х8)
Закупки продуктов и сырья для кухни (мясо, рыба, овощи, фрукты	Мясо 1 680 кг (в месяц нужно 140 кг (говядина и курица), стоимость 1 кг 500р и 190р, 140 х 12) Рыба 480 кг (в месяц нужно 40 кг, стоимость1 кг 990, 40 х 12) Овощи 1 560 кг (в месяц нужно 130 кг (помидоры, огурцы, салат, лук и тд) 130 х 12) Фрукты (в месяц нужно 70 кг (бананы, яблоки, апельсины и. тд) 70 х 12)	537 600 р ((70 х 450) х12, (70 х 190) х 12) 475 200 р (990 х 480) 168 000 р 130 000 р
Электроэнергия (1 кВт.ч)	21 900 60 кВт.ч в день х 365 дней	119 793 5,47 руб. = 1 кВт.ч х 21 900)
Вода и водоотведение	730 – холодной, 730 –водоотведение 2 куб.м. в день холодной, 2 куб.м. в день водоотведение х 365 дней	38 025 холодное водоснабжение куб.м. 32,25 х 730 = 23 542,5 водоотведение куб.м. 19,84 х 730=14 483,2
Персонал	2 официанта, 4 повара, 2 бариста, управляющий	53 760 + 53 760 + 39 600 + 57 120 + 50 600 = 254 840
Итого 4 670 956		

Источник: разработано автором

Итого постоянные расходы обходятся кофейне в 3 250 992 руб. в месяц.

Следующий этап, необходимо рассчитать налоги, которые будет уплачивать кофейня за своих сотрудников. Для этого складываем все заработные платы сотрудников, сумма составляет 284 360 руб. в месяц и рассчитываем налоговые отчисления в таблице 7.

Таблица 7. Налоговые отчисления на заработную плату сотрудников.

Отчисление в ПФР 22%	62 559
ФОМС 5,1%	14 502
ФСС 2,9%	8 246
ФСС. Страховые взносы 0,2%	569
НДФЛ 13%	36 967
Итого без НДФЛ	85 876

Источник: разработано автором

Планирование изменений в проектировании системы управления

Проблема:

Владелец бизнеса захочет расширить помещение для увеличения количества посадочных мест в кофейни.

Управленческое решение:

Расширить помещение кофейни.

Управленческие мероприятия:

Сделать ремонт в помещение кофейни, нанять специализированный персонал для составления дизайн-проекта и выполнения ремонта, сделать заказ мебели.

Расчет трудоемкости:

В связи с открытием нового направления, у владельца появится необходимость в поиске дополнительного персонала. Также, измениться трудоемкость всех сотрудников, так как увеличится объем обязанностей.

Вывод

Появятся новые сотрудники – еще один официант и повар. Произойдет изменения в расчете трудоемкости управляющего, официантов, бариста и поваров так как с увеличением посадочных мест следует увеличение клиентов. Произойдет изменение постоянных и переменных расходов, так как увеличится количество персонала, затраты на электроэнергию, затраты на сырье и материалы

Выводы

Построена система управления организацией на примере кофейне в городе Челябинск, поэтому считаем, что цель проекта достигнута.

Реализованы следующие задачи:

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

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

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

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

✓ Определенно направление трансформации процесса создания ценности.

Список литературы

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

12. Кемхашвили Т.А., «Бизнес и контроллинг», Актуальные вопросы

экономических наук, 2016, №53. С.7. – 11.

13. Производственный календарь на 2019 год – Консультант Плюс. [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.consultant.ru/law/ref/calendar/proizvodstvennye/2019/. Дата обращения: 03.11.2022

14. Портал Бизнес - Навигатор. [Электронный ресурс] – режим доступа: https://smbn.ru/msp.htm. Дата обращения: 03.11. 2022.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ СТОМАТОЛОГИЧЕСКОЙ КЛИНИКИ

Котлева София Дмитриевна

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

DESIGNING AN EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF A DENTAL CLINIC

Kotleva Sofia Dmitrievna

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

Аннотация

В статье раскрывается применение методологии построения системы управления на основе объектно-субъектного управления на примере стоматологической клиники. В процессе проведения исследования получены следующие результаты: описана ценность ТУР для клиента; объект управления представлен в виде последовательных процессов создания ценности; рассчитана трудоемкость для управляющих и управляемых подсистем (менеджеров и исполнителей); процессы создания ценности преобразованы в процессы создания стоимости; показаны ресурсы, которые необходимы для обеспечения деятельности участников процесса создания ценности.

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

Abstract

The article reveals the application of the methodology of building a management system based on the object-subject management on the example of a

dental clinic. In the process of research, the following results were obtained: the value of TUR for the client is described; the management object is represented in the form of sequential processes of value creation; labor intensity for controlling and controlled subsystems (managers and executors) is calculated; value creation processes are transformed into value creation processes; resources, which are necessary to ensure the activities of participants of the value creation process, are shown.

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

Актуальность

Развитие и успешное функционирование современной организации в сфере услуг невозможно представить без грамотной организации ее системы управления. Эффективно отлаженная система управления организацией, оказывающей услуги, подразумевает сокращение времени, которое необходимо ей для процесса цепочки создания ценностей, а также дает организации возможность организации оперативно адаптироваться под внешние факторы, исключая снижения качества оказываемой услуги.

Увеличение эффективности организации системы управления бизнес-процессами- одна из самых главных задач, стоящих перед руководителями предприятий, осуществляющих свою деятельность в сфере услуг, уже на протяжении многих десятилетий.

Тема исследования является актуальной, так как на сегодняшний день в Москве и МО появляется огромное количество новых организаций, предоставляющих схожий перечень услуг, а это значит, что для привлечения клиентуры, а значит, и максимизации прибыли, руководству необходимо четко контролировать ход бизнес-процессов организации. Таким образом, в сфере оказания стоматологических услуг, функционирование системы управления организацией напрямую влияет на успешность ее функционирования.

Описание объекта управления

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

Выбранная отрасль для исследования - стоматологическая клиника. На сегодняшний день стоматология, как отрасль медицины, развивается с огромной скоростью. Ежегодно появляются десятки новых материалов для лечения зубов, а также способов устранения эстетических дефектов.

Ассортимент предоставляемых услуг:

- Лечение зубов;
- Протезирование;
- Хирургия и имплантация;
- Ортодонтия;

Ценность услуг, предоставляемых в стоматологической клинике, определяется:

- Ультрасовременное оборудование;
- Широкий спектр предоставляемых услуг;
- Расположение в центральной части города;
- Высококвалифицированные врачи-стоматологи;

Характеристика бизнеса- стоматологическая клиника, оказывающая базовый набор услуг по лечению и протезированию зубов, представляет собой формат, где помимо главврача, который занимается организационными и административными функциями, 3 врача-стоматолога, 3 медсестры, работающие посменно, администратор клиники. Бухгалтер и клининг по требованию главврача привлекаются извне.

Цепочка создания ценностей

Следующий этап исследования - представить объект управления в виде последовательного процесса создания ценности. Для этого необходимо декомпозировать ту или иную услугу на процедуры, процессы и подпроцессы.

Одной из предоставляемых услуг в стоматологической клинике является

лечение зубов, для реализации данной услуги можно выделить следующие этапы управления организацией:

- Регистрация пациента;
- Консультация врача, выявление проблемы;
- Составление плана лечения;
- Лечение пациента;

Создание ценности представляет собой совокупность повторяющихся действий, производимых с целью получения измеримого результата, представляющего ценность для потребителя. Для процесса создания ценности характерно использование определенных ресурсов, механизмов, технологий, а также исполнитель и менеджер (управленец).

Одной из предоставляемых услуг в стоматологической клинике, помимо имплантации, хирургии и протезирования, является лечение зубов. В процессе создания ценности, а именно реализации услуги по лечению зубов, в нашей стоматологической клинике участвуют такие сотрудники, как:

- Администратор;
- Врач-стоматолог;
- Медсестра;
- Главврач;

Для каждого сотрудника стоматологической клиники в процессе цепочки создания ценности существуют должностные инструкции, которые необходимо соблюдать, помимо этого, каждому сотруднику необходимо понимать принципы методики работы с пациентами, знание специальных программ, умение работать на стоматологическом оборудовании.

Рассмотрим цепочку создания ценности, а именно, процесс лечения кариеса, используя нотацию IDEF0, который является одной из основных нотаций для моделирования бизнес-процессов [1, 2, 3].

IDEF0- это методология моделирования процессов, позволяющая описать

бизнес-процесс в виде иерархической системы взаимосвязанных операций (Рис.1).

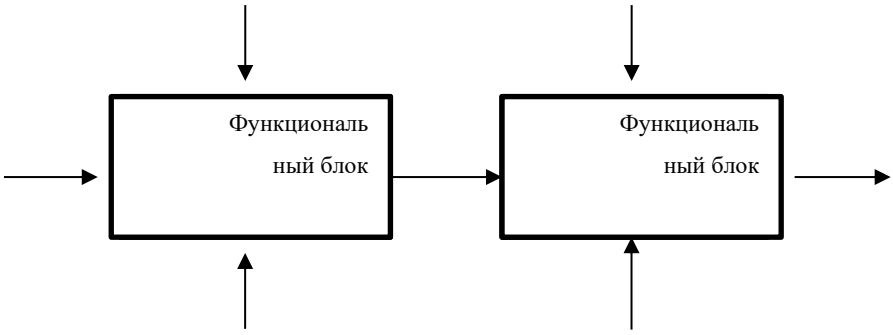


Рис. 1. Схема нотации IDEF0.

Источник: разработано автором

Каждая из сторон функционального блока имеет свое определенное значение (роль): верхняя сторона- управление; левая сторона-вход; правая сторона-выход; нижняя сторона- механизм.

Таким образом, нотация IDEF0 позволяет более детально декомпозировать процесс лечения кариеса у пациента (рис. 2).

Цепочка создания ценностей бывает втягивающая и выталкивающая, каждая из них ориентируется на различный вариант потребительского спроса.

Для стоматологической клиники характерен выталкивающий тип цепочки создания ценностей, так как для клиники характерно создание определенного перечня услуг, которые оказывает клиника, а также закупка расходных материалов «впрок», так как, большинство лекарственных препаратов не характеризуется коротким сроком годности.

Расчет трудоёмкости

Следующим этапом исследования является расчет трудоёмкости работников. Для расчета трудоемкости необходимо рассчитать продолжительность в часах для каждого действия. Расчет трудоёмкости главврача клиники представлен в таблице 1.

Методика построения диалога с новым клиентом

Методика работы с пациентом

Рис. 2. Нотация IDEF0 для описания процесса лечения кариеса у пациента.

Источник: разработано автором

Таким образом, ведение учета и отчетности занимает 30 минут в день (30/60), данное действие повторяется 2 раза в месяц (24 раза в год). Для расчета продолжительности в часах в год умножаем 30 на 24, далее делим на 60 (для получения значения в часах. Далее для каждого действия, выполняемого сотрудником клиники, проводим аналогичный расчет.

Следующий шаг- сложение получившегося времени по всем процессам. Для главврача - 798 часов.

Последний шаг- получившееся время по всем процессам делим на 1970 часов (норма рабочего времени в целом), итогом проведения этого расчета является число, обозначающее ставку главврача, а именно 0,405.

Таблица 1 – Расчет трудоёмкости Главврача

Действия	Периодич-ность (год)	Продолж-ительность (часах)
1.Ведение учета и отчетности	24	12
2.Контроль и координация деятельности подчиненных	456	114
3.Организационное обеспечение клиники расходными материалами, медикаментами	24	24
4.Мотивация персонала	240	40
5.Аналитика деятельности клиники и оценка показателей работы	608	608
Итого:		798
Ставка управляющего:		0,405

Источник: разработано автором

Далее, я произвожу расчет трудоемкости врача-стоматолога аналогичным способом. (таблица 2), расчет трудоёмкости администратора клиники (таблица 3), и расчет трудоёмкости медсестры (таблица 4).

Таблица 2 - Расчёт трудоёмкости врача-стоматолога

Действия	Периодич-ность (год)	Продолж-ительность (часах)
1.Проведение первичных консультаций	720	360
2.Разработка плана комплексного лечения	720	360
3.Дифференциальная диагностика основных стоматологических проблем у пациентов	360	90
4.Ведение фото-протокола по пациентам в специальной программе	720	120
5. Осуществление комплексного плана лечения	720	720
Итого:		1650
Ставка исполнителя:		0,8375

Источник: разработано автором

Расчет трудоёмкости для врача-стоматолога, а также медсестры, был произведен с учетом того, что в клинике ежедневно консультируются, проходят обследование, а также лечение три пациента.

Проведя расчет и анализ трудоемкости сотрудников стоматологической клиники, я сделала следующий вывод, что клинике необходим 2 управляющих, а именно, главврач, и 2 администратора, работающих посменно, а также необходимы три врача-стоматолога, специализирующихся в разных областях,

три медсестры, работающих посменно.

Таблица 3 - Расчет трудоёмкости администратора клиники.

Действия	Периодич-ность (год)	Продолж-ительность (часах)
1. Приём первичной документации, подготовка договоров с пациентами	182,5	91,25
2.Холодные звонки, ответы на звонки, консультация входящего потока	52	52
3. Контроль плана продаж	182,5	91,25
4. Анализ доходов клиники	35	24
5. Контроль отзывов, решение конфликтных ситуаций	500	416,7
Итого:		1039,95
Ставка администратора:		0,5274

Источник: разработано автором

Таблица 4. Расчет трудоёмкости медсестры.

Действия	Периодич-ность (год)	Продолж-ительность (часах)
1.Подготовка кабинета к приёму, техническая и генеральная уборка	240	120
2.Ассистрирование врачам-стоматологам	720	720
3.Осуществление рентген-диагностики	315	157,5
4.Участие в заказе стоматологических материалов	24	24
Итого:		1021,5
Ставка исполнителя:		0,5185

Источник: разработано автором

Организационная структура

Следующим этапом исследования является построение организационной структуры стоматологической клиники. Для выполнения данной задачи необходимо описать всех сотрудников клиники, а также их функционал. Важно отметить, что для построения организационной структуры необходимо указать новую позицию- владелец бизнеса, который контролирует деятельность клиники через работу управляющих единиц (главврача и администраторов), при этом не взаимодействуя с исполнителями.

Проектная организационная структура стоматологической клиники представлена на рисунке 3.

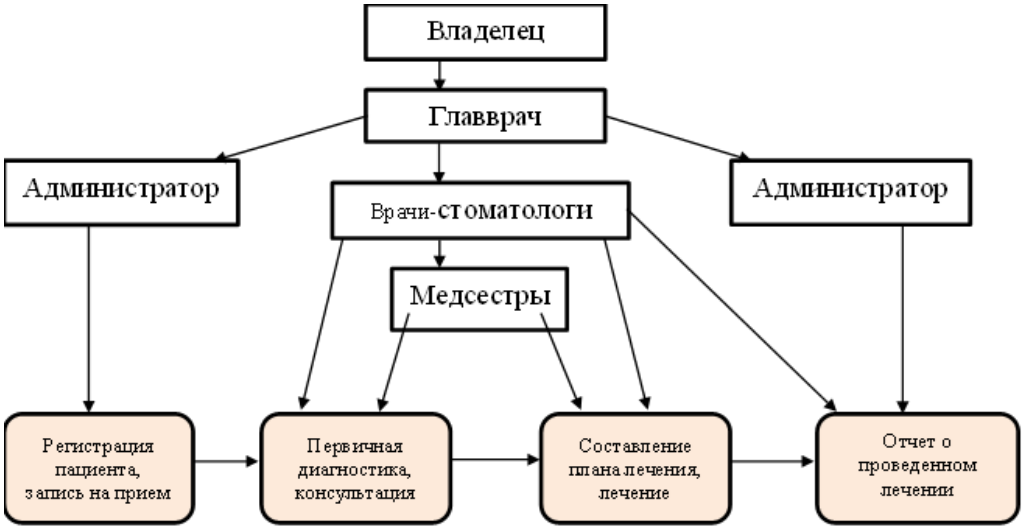


Рисунок 3. Организационная структура стоматологической клиники

Источник: разработано автором

Расчет сметы расходов по этапам процессов создания стоимости.

Следующим этапом написания исследования является преобразование процессов создания ценности в процессы создания стоимости.

Для этого необходимо показать ресурсы, которые необходимы для обеспечения деятельности участников процесса создания ценности, а также рассчитать сметы расходов по этапам процесса создания стоимости.

Расчет используемых ресурсов, и стоимости их расходов представлен в таблице 5.

Таким образом, из таблицы видно, что за год переменные ресурсы обходятся стоматологической клинике в 6.234.073 руб.

Следующим шагом будет расчет постоянных расходов стоматологической клиники, они представлены в таблице 6.

По данным таблицы 6 видно, что постоянные расходы стоматологической клиники обходятся в 1.830.600 руб. в год.

Таблица 5. Переменные ресурсы стоматологической клиники.

Наименование	Количество (шт.)	Цена закупки (руб.)
Лекарственные средства: антисептик (хлоргексинин 0,005%, анестетики (ультракаин); протравка травекс-37	Для лечения 1 пациента требуется 15мл антисептика, 1 ампула анестетика, 1 шприц, содержащий гель для протравления эмали и дентита. 3 пациента в день, 7 дней в неделю=21 единица каждого средства в неделю, 21х4=84 ед в месяц, 84х12=1008 ед каждого средства в год.	Хлоргексидин (на 1 пациента) 15руб. Анестетик раствор для инъекций ультракаин 1амп.- 62,4 руб.; Цена травекс-37 1 шприц 124 руб.; 3(15+62,4+124)х1008ед=609.033 ,6 руб.
Индивидуальные защитные средства и одноразовые нетканые материалы: простыни, маски.	1 набор средств ИЗ на 1 пациента, 3 пациента в день, 1008 наборов в год	70 рублей цена одного набора средств ИЗ. 70руб.х1008ед.=70.560 руб.
Медицинские перчатки	3 пары перчаток для лечения 1 пациента, 3едх1008=3024 ед/год	3,9 руб 1 пара перчаток; 3024х3,9=11793,6руб
Стерилизация инструментов	200 мл средства для стерилизации 1 комплекта инструментов; 200х1008=201.600 мл=201,6л	1 литр средства 679 руб 201,6х679=136.886 руб
Вывоз и утилизация отходов	2 р/нед, 96р/год	1800 руб стоимость одного вывоза с утилизацией; 1800х96=172.800 руб
Электроэнергия	40 кВт.ч/д х 365= 14600 кВт/ч/год	5 рубх14600=73.000руб
Персонал	Главврач, 2 администратора, 3 врача-стоматолога, 3 медсестры	12(85.000+3х55.000+3х40.000+ 2х30.000)= 5.160.000
Итого		**6.234.073,2руб.**

Источник: разработано автором

Таблица 6 – Постоянные расходы стоматологической клиники

Постоянные ресурсы	
Наименование	Цена(руб.)
Аренда	110.000руб/мес х 12= 1.320.000руб/год
З/п бухгалтера	15.000руб/мес х12=180.000руб/год
З/п уборщицы	10.000руб/мес х12=120.000руб/год
Налоги на з/п	210.600 руб (сумма з/п, умноженная на 13%)
Итого	1.830.600 руб.

Источник: разработано автором

Далее необходимо рассчитать налоги, которые стоматологическая клиника ежемесячно уплачивает за своих сотрудников. Для расчета налогов необходимо сложить з/п всех сотрудников, а именно, 430.000р/мес. Расчет

налоговых отчислений указан в таблице 7.

Таблица 7. Расчет налоговых отчислений.

Налоги на з/п	
ПФР 22%	94.600 руб.
ФОМС 2,9%	12.470 руб.
ФСС 0,2%	860 руб.
НДФЛ 13%	55.900 руб.
Итого без НДФЛ	107.930 руб.

Источник: разработано автором

После подсчета расходов, необходимо рассчитать стоимость каждого этапа цепочки создания ценности «Лечение кариеса у пациента». Расчет стоимости этапов в цепочке создания ценности представлен в таблице 8.

Таблица 8. Расчет стоимости этапов цепочки создания ценности

Этапы	**Расчет**	**Итого**
1. Регистрация пациента, запись на прием	110.000+15.000+10.000+1.800	136.800 руб.
2.Первичная диагностика, консультация	55.000+40.000+5.880+6.000	106.880 руб.
3.Составление плана лечения, сам процесс лечения	55.000+40.000+50.750+982,75 +11.407+4000	162.139,75 руб.
4.Отчет о проведенном лечении, контроль качества	35.000+85.000	120.000 руб.

Источник: разработано автором

Планирование изменений в проектировании системы управления.

Проблема в стоматологической клинике, связанная с цифровизацией.

Суть проблемы: в стоматологической клинике отсутствует система, автоматически предлагающая уже существующим клиентам записаться на прием, сообщающая об актуальных акциях клиники.

Управленческое решение: Занесение клиентской базы (номеров телефонов и ФИО клиентов) в CRM систему, автоматически делающую ежемесячную СМС-рассылку с предложением записаться на прием к

стоматологу, а также оповещение об актуальных акциях.

Управленческие мероприятия: Привлечение независимого IT-специалиста, который проведет необходимые манипуляции на компьютере администратора клиники, обучение администраторов работе с CRM-системой.

Расчет трудоёмкости: изменится трудоёмкость администраторов клиники, так как от них потребуется ежедневно заносить номера телефонов и ФИО новых клиентов в CRM-систему, прим. 10 мин/ежедневно.

Вывод: незначительно изменится трудоёмкость администраторов клиники, появится потребность в обучении администратора работе с CRM-системой. Однако, внедрение современной системы поможет клинике повторно привлечь клиентов, ранее когда-либо посещавших клинику, а значит, поможет увеличить прибыль клиники, за счет увеличения клиентского потока.

Выводы

Целью исследования являлось построение системы управления на примере стоматологической клиники в городе Москва. Рассчитаны сметы расходов по этапам процесса создания стоимости.

Кроме того, предложено решение проблемы, связанной с цифровизацией, а именно, в стоматологической клинике отсутствовала система, автоматически предлагающая уже существующим клиентам записаться на прием, сообщающая об актуальных акциях клиники.

Для решения этой проблемы предложено Привлечение независимого IT-специалиста, который проведет необходимые манипуляции на компьютере администратора клиники, обучение администраторов работе с CRM-системой, что позволит клинике повторно привлечь клиентов, ранее когда-либо посещавших клинику, а значит, поможет увеличить прибыль клиники, за счет увеличения клиентского потока.

В процессе выполнения исследования сделан вывод, что развитие и успешное функционирование современной организации в сфере услуг невозможно представить без грамотной организации ее системы управления.

Эффективно отлаженная система управления организацией, оказывающей услуги, подразумевает сокращение времени, которое необходимо ей для процесса цепочки создания ценностей, а также дает организации возможность организации оперативно адаптироваться под внешние факторы, исключая снижения качества оказываемой услуги.

Список источников

1. https://www.businessstudio.ru/wiki/docs/current/doku.php/ru/csdesign/bpmodeling/idef0

2. Репин, В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.

3. Моделирование бизнес-процессов [Электронный ресурс] // Документация BusinessStudio. – URL: https://www.businessstudio.ru/wiki/docs/v4/doku.php/ru/csdesign/bpmodeling/bpmodeling (дата обращения: 03.04.2019 г.).

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

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

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

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

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

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

10. 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.

11. 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.

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

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

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

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ БАРБЕРШОПА

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

DESIGNING AN EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF A BARBERSHOP

Kirill Kirill Andreevich

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

Аннотация

В статье представлены результаты исследования подходов к успешному проектированию системы управления организации сферы услуг на примере барбершопа “Pomades”. Исследование позволило сформулированы следующие результаты: предоставлены свойства ценности, информацию о целевых клиентах, описание модели собственника бизнеса; составлено описание технологического процесса создания продукта и схему с цепочкой создания ценности по деятельности организации; на основе объектно-субъектного подхода определены виды деятельности по каждому элементу цепочки для менеджера и исполнителя; сформирована цепочка создания стоимости и собрать расходы по основным, управленческим и обеспечивающим процессам по каждому звену цепочки создания ценности.

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

Abstract

The article presents the results of the study of approaches to the successful design of the management system of the service organization on the example of a

barbershop "Pomades". The study allowed to formulate the following results: provided the properties of value, information about target customers, the description of the business owner model; made a description of the technological process of product creation and the scheme with a value chain on the activities of the organization; based on the object-subject approach identified activities on each element of the chain for the manager and performer; formed a value chain and collected costs for basic, managerial and support processes for each link.

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

Актуальность

Актуальность темы исследования доказывается необходимостью построения прозрачной системы управления компанией в сфере услуг. С 2015 года в России активно начал развиваться рынок услуг по предоставлению качественных мужских стрижек и иных косметических услуг. Таким образом свою популярность и клиентов начали активно обретать парикмахерские для мужчин или, другими словами, барбершопы.

Описание объекта управления

1. В качестве объекта исследования для исследования выбрана сеть барбершопов «Pomades». Построение системы управления организацией строится по методологии объектно-субъектного моделирования [1, 2, 3].

Расчет параметров будет исходить из условий предоставления франшизы, указанных на сайте [2]. Спектр услуг, которые оказывает барбершоп, выглядит следующим образом:

1. Косметические услуги.
2. Продажа косметических средств по уходу за кожей и волосами.

Цепочка создания ценностей

Построение системы управления организацией строится по методологии объектно-субъектного моделирования [1, 6, 7]. Цепочка создания ценностей

необходима для детального составления анализа деятельности организации для дальнейшего стратегического планирования.

В рассматриваемом барбершопе “Pomades” выявлены следующие этапы управления:

- Выявление потребности клиента / обработка заявки;
- Консультация перед оказанием услуги и подготовка клиента;
- Оказание услуги;
- Послепродажное обслуживание.

Каждый этап состоит из определенных действий сотрудников, выполняя которые, они обеспечивают успешное функционирование организации и предоставляют ценность клиентам. Существуют две категории сотрудников: управленцы и исполнители.

Контроль за качеством предоставляемых услуг, работа с клиентами, а также выполнение административной работы и контроль финансовой стороны организации - обязанность управленцев. В организации за предоставление ценности отвечают следующие сотрудники:

- Управляющий;
- Администратор ресепшена;
- Барбер/парикмахер.

Все действия сотрудников компании регламентируются списком должностных обязанностей и полномочий, что обеспечивает прозрачную систему управления персоналом.

Различают два вида цепочек предоставления ценности: втягивающая и обратная ей - выталкивающая цепочка ценности. Каждая из цепочек включает в себя несколько основных этапов:

- Анализ рынка и выявление потребности клиента;
- Закупка товаров;
- Складирование/хранение;

- Продажа;
- Постпродажное обслуживание.

Втягивающая цепочка предоставления ценности ориентируется на фактический спрос клиента, то есть является заказной системой. Выталкивающая цепочка предоставляет клиенту готовый список услуг и товаров, который составлен исходя из общего потребительского спроса, а не индивидуальных предпочтений.

Таким образом, как и большинство организаций в сегменте предоставления услуг, рассматриваемый барбершоп имеет выталкивающую цепочку ценностей, так как список предоставляемых услуг утвержден и ограничен условиями франшизы (рисунок 1).

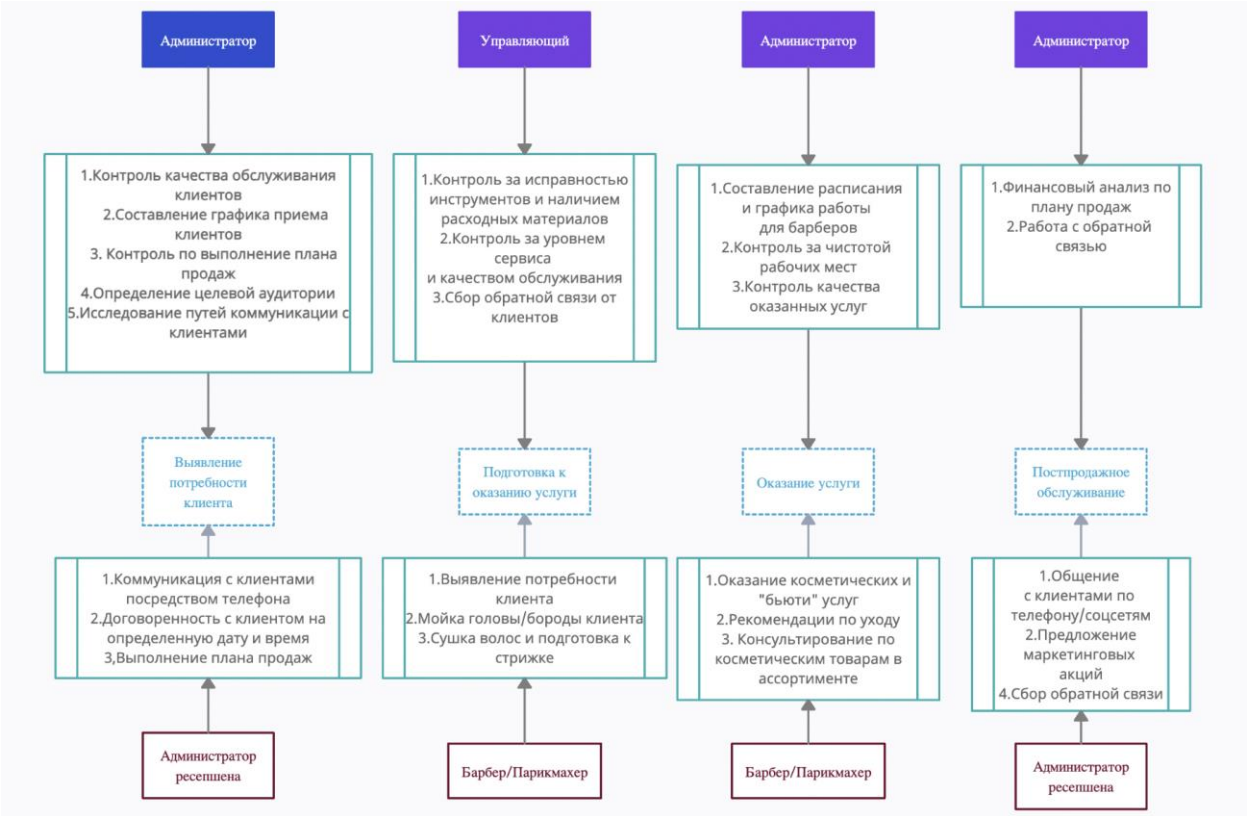


Рисунок 1. Цепочка создания ценностей барбершопа

Источник: разработано автором

В ходе исследования рассмотрена и составлена технологическая цепочка оказания услуг барбершопа. Технологическая цепочка является связной

совокупностью действий в рамках одного производственного цикла, результатом выполнения которой является доставленная клиенту бизнес-ценность [3]. Бизнес-ценность в данном случае рассматривается как конечный продукт, предоставляемый клиенту. Это могут быть товары, услуги или выполненные работы.

Этапы технологической цепочки по предоставлению услуг барбершопа представлены следующим списком:

- Коммуникация с клиентом и выявление потребностей;
- Подготовка волосяного покрова клиента к предстоящим процедурам;
- Оказание услуги в соответствии с пожеланиями клиента:

1. Стрижка/бритье клиента;
2. Мойка головы клиента;
3. Укладка.

Пример оформления приведен на рисунке 2.

Рисунок 2. Технологическая цепочка барбершопа

Источник: разработано автором

Расчет трудоемкости

Следующий этап исследования — это расчет трудоемкости работников. Он служит для определения количества часов за год, которые тратит работник на каждое действие. При расчете трудоемкости барбершопа мы учитывали, что количество рабочих дней в году - 360 (за вычетом новогодних праздников), а ежедневное количество обслуживаемых клиентов в барбершопе - 24. При этом

норма времени на сотрудника в год определена производственным календарем РФ [4].

При расчетах трудокмкости использованы нормативы времени, определенные производственным календарем на соответствующий год [4]. Расчет трудоемкости управляющего по первому бизнес-процессу «Выявление потребности клиента / обработка заявок» представлен ниже в таблице 1.

Таблица 1 - Расчет трудоёмкости управляющего.

Действия	**Периодич-ность (год)**	**Продолжи-тельность (час)**
Контроль плана продаж	270	180
Определение целевых групп и возможных контактов с клиентами	51	51
Формирование плана работы с клиентами	51	51
Контроль исполнения стандарта обслуживания	240	160
Итого		**442**
Ставка управляющего		

Источник: разработано автором

Контроль плана продаж занимает 45 минут в день (45/60) и повторяется 1 раз в день. Для расчета периодичности в год 45/60 умножаем на 360, получаем 270. Далее продолжительность в часах умножаем на периодичность в год и получаем годовую продолжительность в часах, равную 180.

Определение целевых групп и возможных контактов с клиентами занимает 60 минут (60/60) и повторяется еженедельно. Периодичность в год - 51, всего - 51 час в год.

На формирование плана работы с клиентами также уходит 60 минут (60/60) еженедельно. Периодичность в год - 51, продолжительность - 51 час в год.

Контроль исполнения стандарта обслуживания занимает по 40 минут (40/60) один раз в день. Периодичность в год - 486,67, продолжительность в год рассчитывается умножением 40/60 на 486,67 и равна 324,44.

Следующим шагом складываем получившиеся время по всем процессам

(458,8) и делим на 1970 часов, итого ставка управляющего по бизнес-процессу «Выявления потребности» ≈ 0,23.

Аналогично рассчитаем трудоемкость администратора на ресепшен по бизнес-процессу «Выявление потребности клиента / обработка заявок», а также трудоемкость исполнителя аналогично предыдущим расчетам. Таким образом ставка исполнителя по бизнес-процессу «Выявление потребности клиента / обработка заявок» ≈ 0,447.

Следующий бизнес-процесс «Подготовка к оказанию услуги», рассчитаем трудоемкость исполнителя - барбера/парикмахера. Согласно расчетам ставка барбера/парикмахера по бизнес-процессу «Подготовка к оказанию услуги» ≈ 0,365.

Далее произведем расчет трудоемкости администратора по бизнес-процессу «Подготовка к оказанию услуги». По аналогичным расчетам, произведенным для предыдущих должностей, ставка администратора ≈ 0,426.

Переходим к следующему бизнес-процессу «Оказание услуги», рассчитываем трудоемкость для исполнителя – барбера/парикмахера. Пользуясь аналогичными расчетами, определяем ставку исполнителя ≈ 2,741 при ежедневной посещаемости в 24 клиента.

Теперь рассчитаем в данном бизнес-процессе трудоемкость администратора. График работы персонала составляется один раз в неделю, что занимает 60 минут, таким образом годовая периодичность и продолжительность равны 51.

Контроль наличия инструментов и расходных материалов происходит с периодичностью два раза в неделю, длится 30 минут. Итого его периодичность в год - 102, а продолжительность - 51.

Поддержание чистоты и порядка в помещении, а также контроль качества оказанных услуг - ежедневные процессы, значения по ним рассчитываются аналогично предыдущим. Таким образом получаем ставку администратора ≈ 0,316.

Переходим к последнему бизнес-процессу «Послепродажное обслуживание», рассчитываем трудоемкость для исполнителя – администратора на ресепшен. Используя аналогичные расчеты, проведенные для предыдущих таблиц, вычисляем ставку администратора на ресепшен ≈ 0,23.

Далее рассчитываем трудоемкость управляющего по процессу «Послепродажное обслуживание» ≈ 0,412.

Вышеописанные расчеты трудоемкости сотрудников позволяют нам следать следующий вывод: сумма ставок управляющего персонала = 1,374 0,412 + 0,22 и 0,316 + 0,426, а ставки исполнителей = 0,595 для администратора на ресепшен (0,23 + 0,365) и для барбера/парикмахера = 3,106 (0,365 + 2,741). Исходя из данных ставок, для оптимального функционирования барбершопа в штат необходимы: один управляющий и восемь исполнителей (шесть барберов/парикмахеров и два администратора на ресепшен). Необходимость в восьми исполнителях обусловлена тем, что барбершоп открыт ежедневно, а исполнители работают посменно в графике 2/2.

Организационная структура

Организационная структура – это совокупность взаимосвязей в организации, которая характеризует систему уровней управления на предприятии. Данная структура позволяет выстроить прозрачную систему управления для достижения бизнес-целей.

Для обозначения взаимодействия между директором и владельцем данные должности тоже добавлены в организационную структуру. Функциональная роль директора представлена следующим спектром обязанностей:

- Предоставление отчетности;
- Работа с документации;
- Выработка маркетинговой стратегии;
- Контроль за работой менеджеров и персонала;

- Отслеживание выполнения планов продаж;
- Исследование инструментов для привлечения новых клиентов.

На рисунке 5 представлена схема организационной структуры компании, включающая в себя весь перечень сотрудников, а также иерархическое представление взаимосвязи владельца организации с директором и остальными сотрудниками.

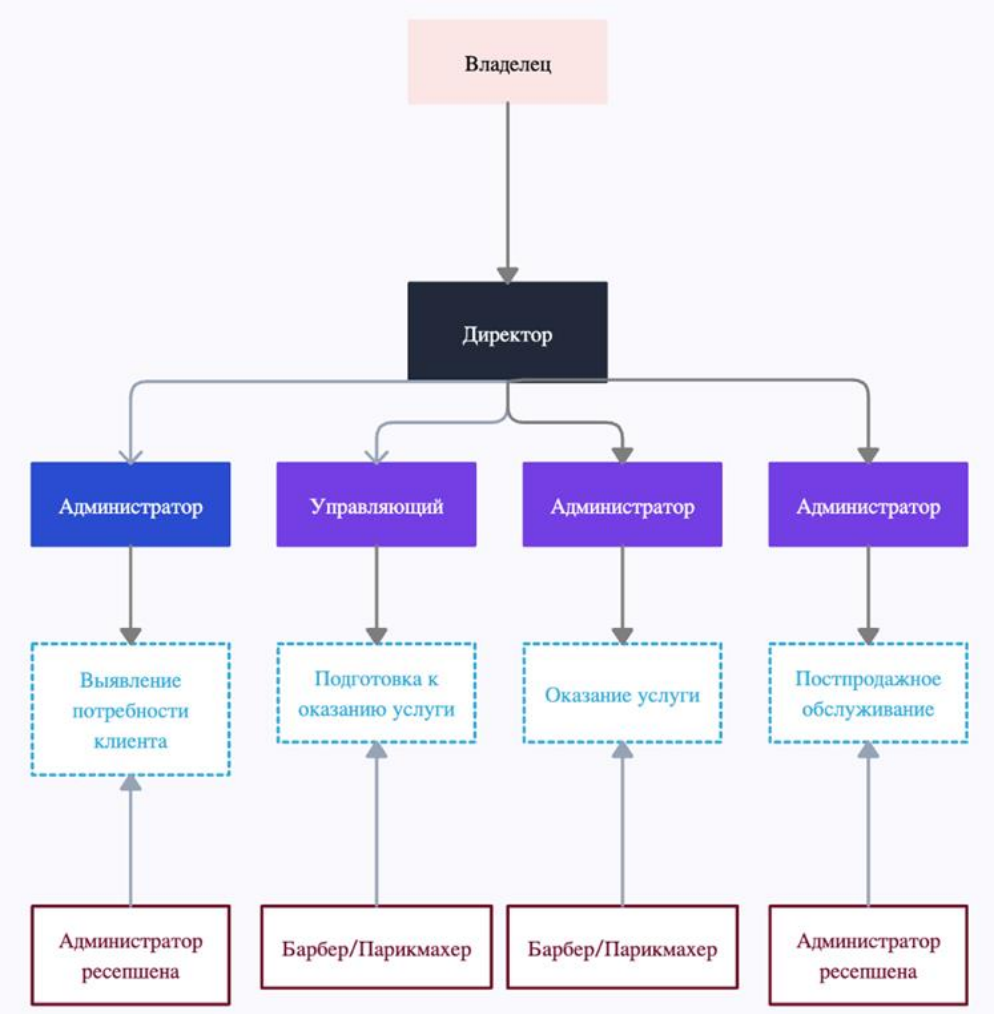


Рисунок 5. Организационная структура барбершопа

Источник: разработано автором

Расчет сметы расходов по этапам процесса создания стоимости

Следующим этапом необходимо произвести расчеты стоимости по этапам цепочки создания ценностей, начиная с используемых ресурсов, таким образом рассчитав переменные расходы. Подробный расчет на год по всем материалам

представлен в таблице 9.

Для подсчета используемых ресурсов необходимо определить затраты на персонал, для этого в таблице 10 рассчитаем заработные платы работников: барбера, администратора на ресепшен, администратора/управляющего.

В результате расчетов мы выяснили, что переменные ресурсы обходятся барбершопу в 14 677 676,8 руб. в год (таблица 9).

Таблица 9. Расчет используемых ресурсов, переменных расходов

Наименование	**Количество (шт.)**	**Цена закупки (руб.)**
Маска для ухода за бородой, 100 мл	864 (0,1 на одного клиента, в день 24 клиента, 8640 в год) 0,1 х 24 х 360	622 080 (720 руб. 1 шт х 864)
Шампунь для бороды, 200 мл	1296 (0,15 на одного клиента, в день 24 клиента) 0,15 х 24 х 360 (дней)	751 680 (580 руб. 1 шт х 1296)
Масло для бороды, 100 мл	864 (0,1 на одного клиента, в день 24 клиента) 0,1 х 24 х 360 (дней)	691 200 (800 руб. 1 шт х 864)
Гель для бритья, 200 мл	432 (0,1 на одного клиента, в день 24 клиентов) 0,1 х 24 х 360 (дней)	155 520 (360 руб. 1 шт х 864)
Крем для бритья, 150 мл	648 (0,15 на одного клиента, в день 24 клиентов) 0,15 х 24 х 360 (дней)	336 960 (520 руб. 1 шт х 648)
Масло перед бритьем, 100 мл	28,8 (0,1 на одного клиента, в день 24 клиента) 0,1 х 24 х 360 (дней)	17 856 (620 руб. 1 шт х 28,8)
Бальзам после бритья, 200 мл	43,2 (0,15 на одного клиента, в день 24 клиента) 0,15 х 24 х 360 (дней)	27 648 (640 руб. 1 шт х 43,2)
Шампунь для волос, 250 мл	432 (0,05 на одного клиента, в день 24 клиента) 0,05 х 24 х 360 (дней)	207 360 (480 руб. 1 шт х 432)
Маска для волос, 1000 мл	864 (0,01 на одного клиента, в день 24 клиента) 0,1 х 24 х 360 (дней)	907 200 (1050 руб. 1 шт х 864)
Кондиционер для волос, 1000 мл	432 (0,05 на одного клиента, в день 24 клиента) 0,05 х 24 х 360 (дней)	583 200 (1350 руб. 1 шт х 432)
Мусс для стайлинга, 500 мл	864 (0,1 на одного клиента, в день 24 клиента) 0,1 х 24 х 360 (дней)	457 920 (530 руб. 1 шт х 864)

Наименование	Количество (шт.)	Цена закупки (руб.)
Полотенце одноразовое, 100 шт	86,4 (0,01 на одного клиента, в день 24 клиента) 0,01 х 24 х 360 (дней)	64 800 (750 руб. 1 шт х 86,4)
Воротничок бумажный, 100 шт	86,4 (0,01 на одного клиента, в день 24 клиента) 0,01 х 24 х 360 (дней)	6 048 (70 руб. 1 шт х 86,4)
Виниловые перчатки, 100 шт	86,4 (0,01 на клиента, в день 24 клиента) 0,01 х 24 х 360 (дней)	38 880 (450 руб. 1 шт х 86,4)
Вывоз отходов	540 (2 раза в неделю, в год 15 х 12 = 180 раз, по 3 $м^3$, итого 180 х 2 = 540 $м^3$ в год)	235 980 (437 руб. за 1 $м^3$ х 540)
Электроэнергия (1 кВт)	30 000 2500 кВт в месяц х 12	164 100 (5,47 руб. = 1 кВт/ч) х 30 000
Вода и водоотведение	1080 $м^3$ - водоснабжение и водоотведение (3 $м^3$ в день (по 1$м^3$ с кресла) х 360)	73 244, 8 38,21 руб. х 1080 $м^3$ = 41 266 (водоснабж.) 29,61 руб. х 1080 $м^3$ = 31 978,8 (водоотв.)
Персонал	6 барберов, 2 администратора на ресепшен и 1 управляющий/ администратор	9 336 000 540 000 + 126 000 + 112 000 х 12 (мес.)
Итого	**14 677 676,8**	

Источник: разработано автором

Приступаем к расчетам постоянных расходов в таблице 11.

Таблица 11. Расчет постоянных расходов.

Наименование	Цена (руб.)
Аренда	2 400 000 (200 000 руб. в месяц х 12)
Зарплата директора	1 680 000 (140 000 руб. х 12)
Роялти	180 000 (15 000 руб. в месяц (5 000 с кресла) х 12)
Налоги на ЗП	2 819 484 (234 957 в месяц х 12)
Итого	7 079 484

Источник: разработано автором

Итого постоянные расходы барбершопа в год составляют 7 079 484 руб.

Для определения постоянных расходов мы также рассчитали налоги, которые оплачивает компания за своих сотрудников. Сумма заработных плат всех сотрудников в месяц составляет 778 000 руб., исходя из этого значения рассчитываем налоговые отчисления в таблице 12.

Таблица 12. Налоговые отчисления на заработную плату сотрудников

Отчисление в ПФР 22%	171 160
ФОМС 5,1%	39 678
ФСС 2,9%	22 563
ФСС. Страховые взносы 0,2%	1 556
НДФЛ 13%	101 140
Итого без НДФЛ	234 957

Источник: разработано автором

Теперь со всеми данными, которые были посчитаны выше можно приступить к расчету стоимость всей цепочки по созданию ценности. Она представлена в таблице 13.

Таблица 13. Расчет стоимости этапов в цепочке создания ценности.

Расходы на цепочку ценностей для 3 клиентов в расчете на 1 час (руб.)		
Наименование этапов	Расчеты	Итого
Коммуникация с клиентом и выявление потребности	(392 + 15,79) * 3	1223,37
Подготовка клиента к оказанию услуги	(392 + 15,79 +123,5+34,56) * 3	1697,55
Оказание услуги	(392 + 123,5+8,64+17,28+ 86,4) * 3	1883,64
Послепродажное обслуживание	(15,79 + 110,6) * 3	347,59

Источник: разработано автором

По посчитанным значениям построим блок-схему цепочки ценности со стоимостью каждого этапа (рисунок 6).

Рисунок 6. Расходы по этапам создания цепочки ценности (руб.)

Источник: разработано автором

Планирование изменений в проектировании системы управления

Проблема:

Владелец бизнеса хочет расширить ассортимент предоставляемых услуг и увеличить прибыль, открыв на территории барбершопа магазин косметических средств, в котором также было бы возможно получить консультацию косметолога.

Управленческое решение:

Открыть новое направление в бизнесе.

Управленческие мероприятия:

Определить, где именно на территории барбершопа будет располагаться магазин, приобрести необходимое оборудование и товары, провести обучение сотрудников в сфере косметологии, провести рекламную кампанию новых услуг.

Расчет трудоемкости:

В связи с открытием нового направления необходимо изменится трудоемкость администратора на ресепшен, потому что произойдет увеличение обязанностей в связи с открытием нового направления. Его ставка теперь будет

складываться из текущих административных задач, а также услуг по консультации клиентов и продаже косметических средств.

Выводы

С появлением нового сотрудника изменится трудоемкость администратора на ресепшен в связи с прибавлением дополнительных обязанностей. Барбершоп будет предоставлять новую ценность: «продажа косметических средств и консультации косметолога». В связи с этим в цепочке создания ценности будет добавлено новое действие – предоставление косметологических услуг. Исполнителем в данном случае будет администратор на ресепшен, а менеджером – управляющий. Кроме того, появится возможность адаптировать расходы, так как в настоящий момент ставка администратора на ресепшен равна 0,595 на двоих сотрудников, есть возможность увеличить их обязанности без необходимости увеличивать штат.

В результате исследования построена система управления на примере барбершопа города Москва, поэтому можно считать, что цель проекта достигнута.

Реализованы следующие задачи:

- Построен процесс создания ценности товара, работы, услуги (ТУР) и рассчитаны параметры;
- Представлен объект управления в виде последовательных процессов создания ценности, указаны этапы цепочки, действия исполнителей и менеджеров. Объяснен ее принцип построения;
- Рассчитана трудоемкость исполнителей, управленцев, а также их оптимальная численность;
- Представлена организационная структура управления и иерархия подчинения по основной деятельности;
- Рассчитаны параметры создания стоимости товара, работы, услуги;
- Определено направление, по которому процесс создания ценности

можно преобразовать, расширив его этапы.

В работе произведено планирование изменений в системе управления барбершопом. Владелец решает открыть нового направление – предоставление косметологических консультаций и продажа косметических средств. Для этого необходимо внести изменения в ТУР, цепочку создания ценности и организационную структуру в целом, скорректировав список должностных обязанностей некоторых сотрудников. Эти изменения позволят привести трудоемкость сотрудников к более оптимальным значениям, а также достичь цели владельца и расширить список предоставляемых услуг.

Список источников

1. Хлебович, Д.И., Сфера услуг: маркетинг : учебное пособие / Д.И. Хлебович, Т.Д. Бурменко. — Москва : КноРус, 2022. — 235 с. — ISBN 978-5-406-09376-4. — URL:https://book.ru/book/943064 (дата обращения: 29.10.2022). — Текст : электронный.

Электронные ресурсы:

2. https://pomades.ru/franshiza/ - электронный источник с открытым предложение по покупке франшизы;

3. https://www.beboss.ru/bplans-barbershop - электронный ресурс со статистическими данными и бизнес-планом по барбершопу;

4. http://www.consultant.ru/law/ref/calendar/proizvodstvennye/2022/ - производственный календарь.

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

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

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

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

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

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

11. 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.

12. 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.

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

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

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