БИЗНЕС - ПАРК УНИКУМ

УПРАВЛЕНИЕ В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Научный интернет-журнал

2022 №2

СОДЕРЖАНИЕ

№	Наименование статьи	Автор	стр.
1	Проектирование эффективной системы управления на примере магазина электроники	Малик И.Д.	3
2	Проектирование эффективной системы управления на примере компании по производству нефтепродуктов	Анахина Д.Д.	15
3	Проектирование эффективной системы управления на примере салона красоты «NAIL IT»	Балыбердина Е.С.	37
4	Проектирование эффективной системы управления на примере компании в сфере розничной торговли	Андреев Марк Владимирович	53
5	Проектирование эффективной системы управления на примере школы иностранных языков	Бархатова В.Д.	65

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ МАГАЗИНА ЭЛЕКТРОНИКИ

Малик Игорь Дмитриевич

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

DESIGNING AN EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF AN ELECTRONICS SHOP

Malik Igor Dmitrievich

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

Аннотация

В статье рассмотрена методология объектно-субъектного управления на примере торговой организации. Представлен объект управления в виде последовательных процессов создания ценности, указав этапы цепочки, действия исполнителей и менеджеров. Рассчитана трудоемкость деятельности исполнителей, менеджеров и их численность. Представлена организационная структура управления. Рассчитаны параметры процесса создания стоимости товара, работы, услуги, на основе которых определены направления трансформации системы управления.

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

Abstract

The article considers the methodology of object-subject management on the example of trade organisation. The object of management in the form of sequential processes of value creation is presented, specifying the stages of the chain, actions

of executors and managers. Labor input of performers, managers and their number is calculated. The organizational structure of management is presented. The parameters of the process of value creation of goods, works, services are calculated, on the basis of which the directions of transformation of the management system are determined.

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

Объект управления

Целью исследования является построение системы управления на примере магазина электроники в городе Москве. Выбранная отрасль для исследования – смартфоны и аксессуаыв. Ассортимент предоставляемых услуг:

1. Консультация и подбор электроники под потребности клиента.
2. Продажа аксессуаров под основной товар
3. Оказания дополнительных услуг по обслуживанию мобильной продукции.

Цепочка создания ценностей

Следующий этап исследования - представить объект управленияв виде последовательных процессов создания ценности.

В данной организации – цепочка является – втягивающей, когда клиент из предложенного списка товаров делает выбор в пользу своих потребностей и возможностей.

Организация, которая осуществляет торговлю, в первую очередь должна ориентироваться на работу с клиентом, создание потребности и отработка возражений происходит во время взаимодействия с клиентами, покупатель выбирает вещи из представленного ассортимента в самом магазине. Цепочку создания ценности можно увидеть на рисунке 1.

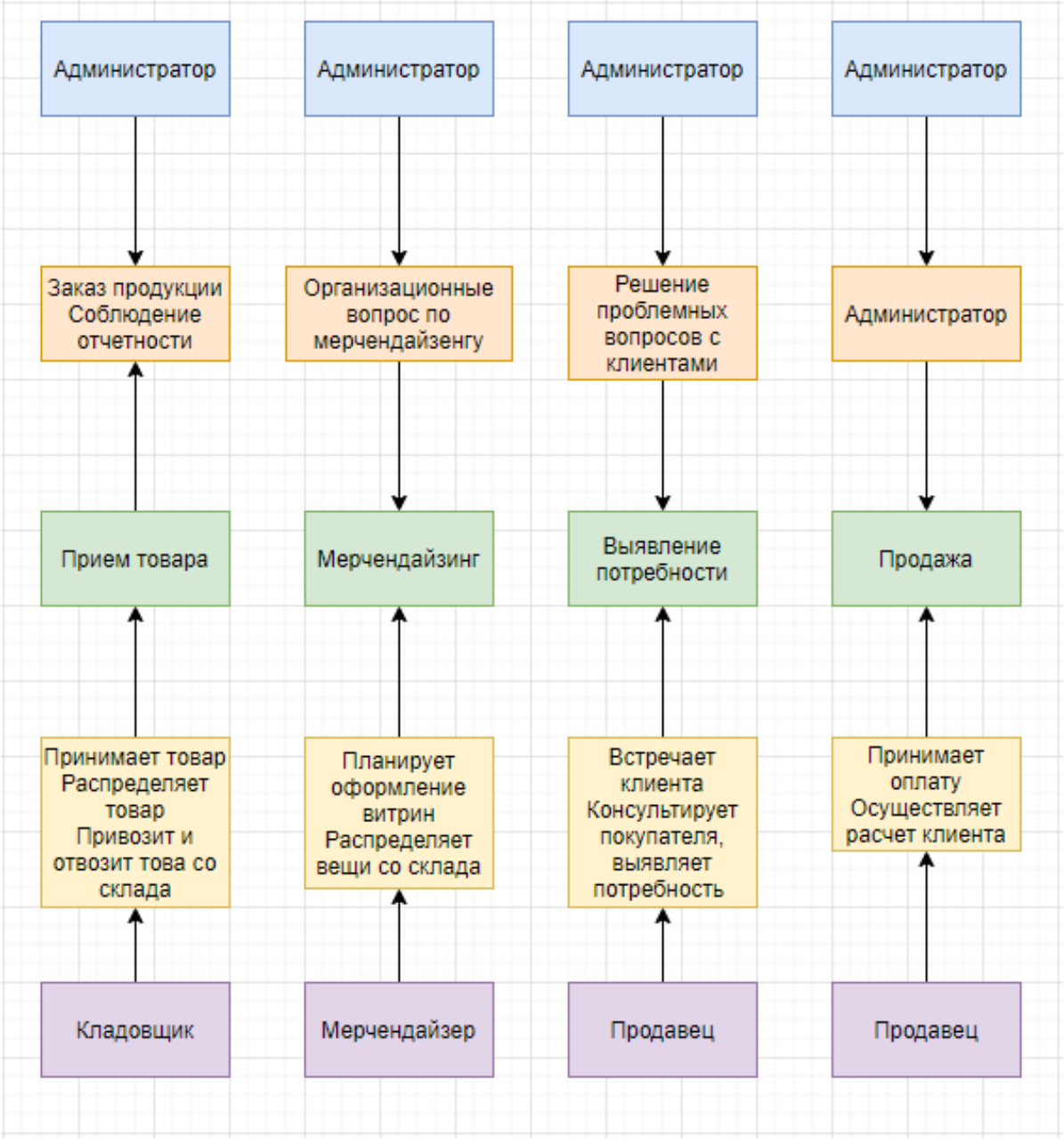

Рисунок 1. Цепочка создания ценностей магазина электроники.

Источник: разработка автора

Каждый из этапов в цепочке представляет собой определенные действия, которым необходимы исполнитель и управленец –директор. В нашей цепочке присутствуют такие сотрудники как:

- Администратор
- Продавец – кассир
- Мерчендайзер

- Кладовщик

Для каждого из сотрудников в цепочке прописаны определенные действия, которые по должностной инструкции они обязаны выполнять на регулярной основе (ежедневно, еженедельно, ежемесячно и т.д.) Администратор, обязан проводить постоянный контроль над действиями исполнителей (продавец, кладовщик, мерчендайзер), также контролировать, и финансовой стороной бизнеса.

Технологическая цепочка осуществления продаж состоит из следующих этапов:

- Консультирование клиентов
- Помощь в выборе моделей техники из ассортимента
- Осмотр товара в демонстративной зоне
- Оплата выбранного товара в кассовой зоне

Расчет трудоемкости

Следующий этап исследования — расчет трудоемкости работников.

Для расчета трудоемкости необходимо рассчитать продолжительностьв часах для каждого действия.

- Контроль плана продаж занимает 30 минут в день (30/60), данное действие повторяется 1 раз в день, для расчета периодичности в год умножаем30/60 на 365, получаем 182,5. Теперь продолжительность в часах умножаем напериодичность в год, и получаем всего равное 91,25.
- Определение целевых групп и возможных контактов с клиентами наданное действие уходит 30 минут (30/60), повторяемость один раз в неделю. Периодичность в год выходит 26 раз, всего получаем 13 часов
- Формирование плана работы с клиентами уходит по 40 минут (40/60)раз в неделю, в год получаем 26, всего 13 часов.

Таблица 1. Расчет трудоёмкости администратора.

Действ ия	**Периодичность (раз в год)**	**Продолжи-тельность (часах)**
Контроль плана продаж	182,5	91,25
Определение целевых групп и возможных контактов с клиентами	26	13
Формирование плана работы с клиентами	35	24
Контроль исполнения стандарта обслуживания	730	730
Оформление возврата товара	243	4
Итого		**862,25**
Ставка администратора		**0,4376**

Источник: разработка автора

- Контроль исполнения стандарта обслуживания уходит по 60 минут (60/60) два раза в день, периодичность в год 730, всего рассчитываем, как 60/60умножаем на 730, выходит 730.
- Оформление возврата товара делаем по 2 возврата в день, периодичность в год рассчитываем, как 20/60 умножаем на 2 и на 365, получается 243. Далее, рассчитываем всего 30/60 умножаем на 912, получается 456.

Следующий шаг складываем получившиеся время по всем процессам (1374) и делим на 1970 часов, итого выходит ставка администратора по бизнес-процессу «Выявления потребности» равна ≈ 0,43.

Далее, рассчитываем трудоемкость «Выявление потребности/ Продажа товара» в роли продавца-кассира, расчеты приведены в таблице 2.

По аналогичным расчётам, приведенным в таблице 1, рассчитываем трудоемкость исполнителя в таблице 2.

- Выявление потребности клиента 20 минут на одного клиента (20/60), приходов 10 шт. Периодичность в год получаем 1216,7. Продолжительность в часах умножаем на продолжительность в год, получаем 101.

Таблица 2. Расчет трудоёмкости продавца

Действия	**Периодичюсть (раз в год)**	**Продолжи-тельность (часах)**
Выявление потребности клиента	1216,6	202,8
Подбор необходимого устройства	912,5	152,1
Выполнение плана продаж	182	162
Принять оплату у клиента	547,5	45,6
Итого		**562,5**
Ставка исполнителя		**0,2855**

Источник: разработка автора

- Подбор необходимого устройства 10 минут на одного клиента (10/60), пришедших 15 шт. Периодичность в год получаем 912,5. Продолжительность в часах умножаем на продолжительность в год, получаем 20,25.
- Выполнение плана продаж 40 минут в день, один раз в день, в год получаем 182. Всего выходит 162.
- Принять оплату клиента 5 минут на одного покупателя (5/60), людей будет 18 шт. Периодичность в год равна 547,5. Продолжительностьв часах умножаем на продолжительность в год, получаем 45,6.

Итого выходит ставка исполнителя по бизнес-процессу «Выявления потребности/Продажа товара» равна ≈ 0,29.

Следующий бизнес-процесс «Работа на складе», в роли исполнителя – кладовщик, подробнее расчеты в таблице 3.

Таблица 3. Расчет трудоёмкости кладовщика

Действия	**Периодичность (раз в год)**	**Продолжи-тельность (часах)**
Распределение поставки	913	456,5
Принятие	456	114
Заполнение документов	305	51
Проверка соответствия товара	305	51
Возврат брака	152	13
Итого		**685,5**
Ставка исполнителя		**0,347969543**

Источник: разработка автора

По аналогичным расчетам, проведенным в таблице 1, выходит, если в день у кладовщика будет 5 коробок с вещами, ставка равна ≈ 0,35.

Далее, рассчитываем трудоемкость управляющего по бизнес-процессу «Диагностика магазина» в таблице 4.

Таблица 4. Расчет трудоёмкости директора.

Действия	**Периодичность (раз в год)**	**Продолжи-тельность (часах)**
Контроль плана продаж	121,6	40,5
Мониторинг удовлетворенности клиентов	122	41
Определение целевых групп и возможных контактов с клиентами	365	365
Контроль исполнения стандарта обслуживания	182,5	91,25
Оформление возврата товара	91	22,75
Проведение собеседований	304,2	253,5
Итого		**905,25**
Ставка директора		**0,45**

Источник: разработка автора

Периодичность представленных действий составляет 1 раз в день на протяжении 365 дней.

Организационная структура

Следующим этапом исследования является построение организационной структуры магазина электроники. Для описания данной схемы нужно внести всех работников магазина. Также для построения данной организационной структуры указывается новый элемент - владелец бизнеса, который осуществляет контроль над деятельностью через работу администратора и директора. Также владелец бизнеса не всегда взаимодействует напрямую с рядовыми работниками организации (кладовщик, мерчендайзер, продавец).

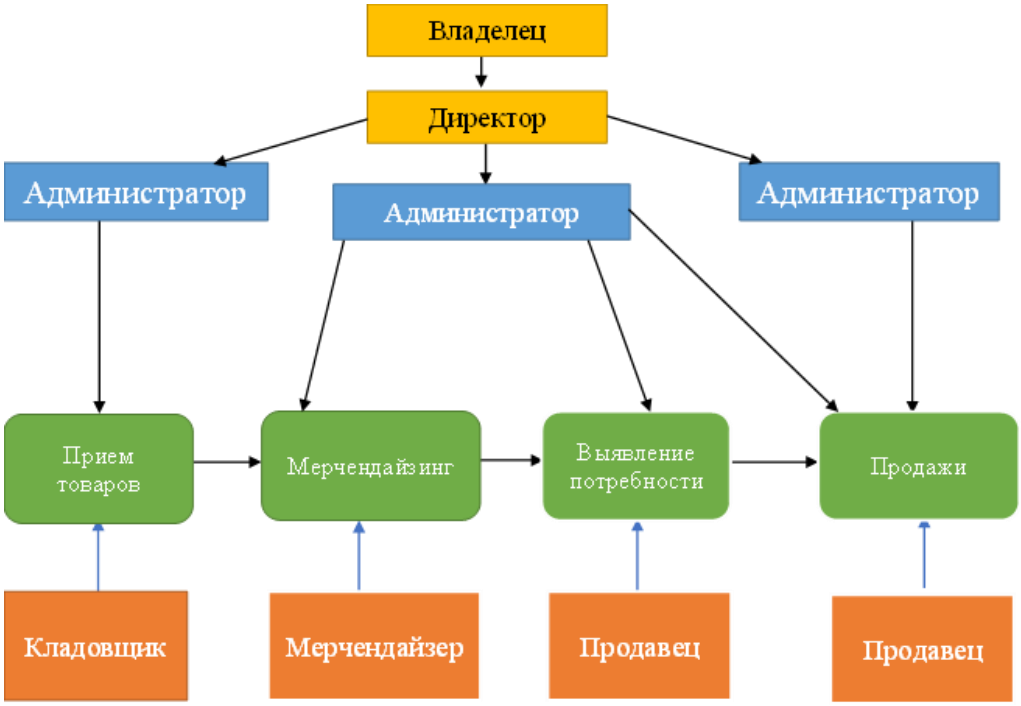

Рис.3. Организационная структура организации

Источник: разработка автора

Расчет сметы расходов по этапам процессов создания стоимости.

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

Для этого необходимо показать ресурсы, которые необходимы для обеспечения деятельности участников процесса создания ценности.

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

Таким образом, из таблицы видно, что за год переменные ресурсы магазину в **3.657.535руб** руб.

Следующим шагом будет расчет постоянных ресурсов, они представлены в таблице 6.

По данным таблицы 6 видно, что постоянные расходы обходятся в 2.153.188 руб. в год.

Таблица 5. Переменные расходы магазина.

Наименование	**Количество (шт.)**	**Цена закупки (руб.)**
Канцелярия	12 000 (1 набор канцелярских предметов в месяц) 1 х 12 месяцев	144 000 12 000 х 12 месяцев
Электроэнергия	18 250 50 кВт.ч в день х 365 дней	5 рубх18250=91.250руб
Уборка магазина	30 000 1000х7 раз в неделю	365 000 1000 х 365 раз в году
Одноразовые маски	21 900 (1 маска на одного клиента,в день 60 клиентов, в месяц 1800 (60х30) * 12 месяцев	21 900 (1 руб. 1 маска х 21 900)
Дезинфицирующие средство для рук	300 1 средство на 10 дней	3 600 100 руб 1 средство, 300 х12
Вода и водоотведение	730 – холодной, 730 – водоотведение 2 куб.м. в день холодной, 2 куб.м. в день водоотведение х365 дней	38 025,7 холодное водоснабжение куб.м. 32,25 х 730 = 23 542,5 водоотведение куб.м. 19,84 х 730=14 483,2
Персонал	Директор, администратор, 2 продавца, 1 мерчендайзер, 1 кладовщик	(39 600+35 640х3(106 920)+51480х2(102 960)= 2.993.760
Итого		**3.657.535руб.**

Источник: разработка автора

Необходимо рассчитать налоги, которые магазин электроники ежемесячно уплачивает за своих сотрудников. Для этого налогов складываем з/п всех сотрудников, а именно, 249 4,80 р/мес. Расчет налоговых отчислений указан в таблице 7.

Таблица 6. Постоянные расходы магазина.

Наименование	Цена(руб.)
Аренда	100.000руб/мес х 12= 1.200.000руб/год
З/п бухгалтера	15.000руб/мес х12=180.000руб/год
З/п уборщицы	30.000руб/мес х12=360.000руб/год
Налоги на з/п	389.188 руб (сумма з/п, умноженная на 13%)
Высокоскоростной интернет	2000руб/мес х 12= 24.000
Итого	2.153.188 руб.

Источник: разработка автора

Таблица 7. Расчет налоговых отчислений.

ПФР 22%	54 885 руб.
ФОМС 2,9%	7.234 руб.
ФСС 0,2%	498 руб.
НДФЛ 13%	32.432 руб.
Итого без НДФЛ	95.049 руб.

Источник: разработка автора

Планирование изменений в проектировании системы управления.

Суть проблемы: владелец бизнеса хочет расширят ассортимент в сторону премиальных гаджетов и сервиса

Управленческое решение: расширение торговых позиций за счет более дорогих моделей, привлечение более состоятельных граждан в качестве постоянных клиентов

Управленческие мероприятия: проведение исследования на тему конкурентов в данном сегменте.

Расчет трудоёмкости: изменить трудоемкость в пользу более квалифицированного персонала, найм более универсальных специалистов на данную позицию.

Вывод: выход в новый сегмент несет риски и потенциальную возможность потери базы постоянных клиентов. Но в данной ситуации, если закрепиться в нише премиального сегмента, можно увеличить оборот магазина.

Выводы

Целью исследования являлось построение системы управления на примере магазина электроники в Москве. В процессе выполнения исследования были выполнены следующие задачи:

- 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;
- рассчитаны сметы расходов по этапам

В современном мире эффективная система управления необходима для любой организации, так как в настоящее время в любой сфере существует высокая конкуренция. Если организация грамотно использует не только материальные ресурсы, но еще и человеческие, такая компания всегда сможет оставаться на хороших позициях

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

4. 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.).

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

6. Бакулевская Л.В. Сущность современного финансового менеджмента и его влияние на развитие финансовой стратегии организации // Экономические науки. – 2019. - № 4. – С. 189 – 195

7. Электронные ресурсы: Производственный календарь на 2021 год - КонсультантПлюс. [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.consultant.ru/law/ref/calendar/proizvodstvennye/2019/. Дата обращения: 28.10.2021

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.

16. Портал Бизнес - Навигатор. [Электронный ресурс] – режим доступа: https://smbn.ru/msp.htm. Дата обращения: 26.10.2021

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ НЕФТЕПРОДУКТОВ

Анахина Дарья Дмитриевна

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

DESIGNING AN EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF A PETROLEUM PRODUCTS COMPANY

Anakhina Daria Dmitrievna

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

Аннотация

В статье раскрывается методика эффективной системы управления и повышения ценности производимой продукции на примере компании по переработке нефтепродуктов. Для этого решены следующие задачи: представить процесс создания ценности нефтепродуктов и проведены расчеты параметров трудоемкости; рассчитаны параметры процесса создания стоимости; определены направления возможной трансформации процесса создания ценности; раскрыта сущность управленческих решений для устранения расхождений в цепочке создания ценности нефтепродуктов.

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

Abstract

The article reveals the methodology of effective management system and increasing the value of manufactured products on the example of a petroleum products processing company. For this purpose the following tasks are solved: to

present the process of value creation of petroleum products and calculations of parameters of labour input; to calculate parameters of value creation process; to determine directions of possible transformation of value creation process; to reveal the essence of management decisions for elimination of discrepancies in the chain of value creation of petroleum products.

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

Процесс создания ценности нефтепродуктов и расчет параметров трудоемкости

Нефтепродукты, наряду с сырой нефтью, составляют основу нефтяной отрасли, являющейся одной из важнейших стратегических отраслей в Российской Федерации, занимающей важное место на международном топливно-энергетическом рынке. Нефтепродукты в настоящее время сохраняют свое исключительное значение с точки зрения их высоких топливных качеств. Повышению их ценности способствовало увеличение выпуска двигателей внутреннего сгорания, развитие приборостроения и промышленного производства. Кроме того, применение новых прогрессивных методов и подходов на рынке нефтепродуктов создало условия для совершенствования деятельности предприятий, функционирующих в соответствующей сфере.

Ценность нефтепродуктов определяется также тем, что их доля присутствует в большом количестве изделий, потребляемых обществом, расширяясь при этом по мере ускорения научно-технического прогресса и совершенствования технологий. Зачастую именно нефтепродукты, наряду с современными информационными технологиями, составляют основу для функционирования технических устройств, автомобилей и т.д. [4].

На основе исследуемой продукции производится целый ряд товаров, таких, как копировальная бумага, красители для бумаги, которые необходимы

для книгопечатания и т.д., что также обеспечивает высокую ценность нефтепродуктов.

О высокой ценности нефтепродуктов для потребителей свидетельствует анализ их потребления в мире за период с 2011 по 2021 г, демонстрирующий повышение значения данного показателя в 2011-2019 гг. на 9,8%, хотя и снижается в 2020 г. по причине распространения пандемии COVID19, негативно сказавшейся на всех сферах общественной жизни во всех странах мира, повлекшей падение производства и т.д. (снижение сменилось повышением в 2021 г. по мере решения проблем, связанных с коронавирусом).

Процесс создания ценности нефтепродуктов представлен на рисунке 2.

Рисунок 2 - Процесс создания ценности нефтепродуктов

Источник: разработано автором

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

Цепочка создания ценности нефтепродуктов характеризуется выталкивающим принципом построения. Проявляется данный принцип в том, что ресурсы, составляющие основу деятельности на определенном этапе производства и создания ценности нефтепродуктов, поступают на следующей этап данного процесса только по мере необходимости. Соответственно, исследуемый процесс создания ценности характеризуется гибким графиком движения материальных потоков.

Расчет трудоемкости деятельности исполнителей и их численности по каждому бизнес-процессу цепочки создания ценности нефтепродуктов представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Расчет трудоемкости деятельности исполнителей и их численности по каждому бизнес-процессу цепочки создания ценности нефтепродуктов

Функции	Продолжительность, ч	Периодичность, раз в год	Трудоемкость, часов в год	Численность, чел.	Оплата труда по ведомости, руб.	Начисления на оплату труда, руб.	Всего расходов на оплату труда, руб.
Анализ рынка и поставщиков	12	3	36	0,012	16 200	4 892,4	21 092,4
Осуществление технологического процесса переработки нефти	18	24	432	0,056	194 400	58 708,8	253 108,8
Анализ деятельности и ассортимента конкурентов	10	24	240	0,122	108 000	32 616	140 616
Создание портрета потребителя	16	2	32	0,016	14 400	4 348,8	18 748,8
Итого:			740	0,206	333 000	100 566	433 566

Источник: разработано автором

Годовой фонд рабочего времени – 1970 часов.

Начисления на заработную плату – 30,2%.

Оплата труда, руб./час – 450 руб./час.

Оплата труда в месяц – 86 400 руб.

Расчет трудоемкости деятельности менеджера по каждому бизнес-процессу цепочки создания ценности нефтепродуктов представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Расчет трудоемкости деятельности менеджера по каждому бизнес-процессу цепочки создания ценности нефтепродуктов

Функции	Продолжительность, ч	Периодичность, раз в год	Трудоемкость, часов в год	Численность, чел.	Оплата труда по ведомости, руб.	Начисления на оплату труда, руб.	Всего расходов на оплату труда, руб.
Управление материально-техническим обеспечением	18	24	432	0,056	259 200	78 278,4	337 478,4
Согласование плана деятельности	30	4	120	0,061	72 000	21 744	93 744
Управление технологическим развитием	8	8	16	0,012	9 600	2 899,2	12 499,2
Управление персоналом	8	10	80	0,016	48 000	14 496	62 496
Корректировка бизнес-плана	48	2	56	0,036	33 600	10 147,2	43 747,2
Итого:			704	0,181	422 400	127564,8	549 964,8

Источник: разработано автором

Годовой фонд рабочего времени – 1970 часов.

Начисления на заработную плату – 30,2%.

Оплата труда, руб./час – 600 руб./час.

Оплата труда в месяц – 100 800 руб.

Расчет параметров процесса создания стоимости нефтепродуктов

Преобразование процессов создания ценностей в процессы создания стоимости представлены на рисунке 4. Ресурсы, необходимые для

обеспечения деятельности участников процесса создания ценности нефтепродуктов:

- финансовые ресурсы, необходимые для осуществления закупки и доставки сырой нефти для переработки;

- трудовые ресурсы;

Рисунок 4 – Процесс создания стоимости нефтепродуктов

Источник: разработано автором

- информационные ресурсы, предполагающие осуществления НИОКР в области переработки нефти;

- денежные ресурсы на выплату заработной платы работникам;

- маркетинговые ресурсы.

Переменные и постоянные затраты на бизнес-процесс «закупка и доставка сырой нефти» из цепочки создания ценности нефтепродуктов

представлены в таблице 3.

Переменные и постоянные затраты на бизнес-процесс «технологические процессы переработки нефти» из цепочки создания ценности нефтепродуктов представлены в таблице 4.

Таблица 3 – Переменные и постоянные затраты на бизнес-процесс «закупка и доставка сырой нефти» из цепочки создания ценности нефтепродуктов, тыс. руб.

Затраты	**В месяц**	**В год**
Переменные затраты		
Затраты на закупку нефти	11 208	134 500
Транспортные расходы	564	6 768
Амортизация оборудования	3	36
Итого	11 775	141 300
Постоянные затраты		
Затраты на НИОКР	481	5 772
Итого	481	5 772
Итого по бизнес-процессу	12 256	147 072

Источник: разработано автором

Таблица 4 – Переменные и постоянные затраты на бизнес-процесс «технологические процессы переработки нефти» из цепочки создания ценности нефтепродуктов

Затраты	**В месяц**	**В год**
Переменные затраты		
Амортизация оборудования	3	36
Итого	3	36
Постоянные затраты		
Затраты на НИОКР	481	5 772
Итого	481	5 775
Итого по бизнес-процессу	484	5 808

Источник: разработано автором,

Переменные и постоянные затраты на бизнес-процесс «сбыт нефтепродуктов» из цепочки создания ценности нефтепродуктов представлены в таблице 5.

Цепочка создания стоимости нефтепродуктов с учетом всех бизнес-процессов представлена в таблице 6.

Таблица 5 – Переменные и постоянные затраты на бизнес-процесс «сбыт нефтепродуктов» из цепочки создания ценности нефтепродуктов, тыс. руб.

Затраты	**В месяц**	**В год**
Переменные затраты		
Транспортные расходы	56	672
Итого	56	672
Постоянные затраты		
Затраты на маркетинговую деятельность	78	936
Итого	78	936
Итого по бизнес-процессу	134	1 608

Источник: разработано автором

Таблица 6 - Цепочка создания стоимости нефтепродуктов с учетом всех бизнес-процессов, тыс. руб.

Состав расходов	Этапы цепочки создания ценность			
	Этап 1	Этап 2	Этап 3	Всего по бизнес-процессу
Затраты на закупку нефти	11 208	-	-	11 208
Транспортные расходы	564	-	56	620
Амортизация оборудования	3	3	-	6
Затраты на НИОКР	481	481	-	962
Затраты на маркетинговую деятельность	-	-	78	78
Оплата труда всего	36, 960	36, 960	36, 960	110, 880
Оплата труда менеджера	16, 800	16, 800	16, 800	50, 400
Оплата труда исполнителя	20, 160	20, 160	20, 160	60, 480
Итого по этапам	11 853	591	171	12 615

Источник: разработано автором

Определение направлений возможной трансформации процесса создания ценности

В соответствии с методологией построения бизнес-процессов [5, 6, 8, 9] для выбора направлений возможной трансформации процесса создания ценности нефтепродуктов был выбран бизнес-процесс «Сбыт нефтепродуктов», основу которого составляет подпроцесс «Розничная реализация нефтепродуктов», которая осуществляется непосредственно на

АЗС и предполагает отпуск нефтепродуктов операторами АЗС по талонам фирмы, за наличные деньги или по безналичной форме расчетов с помощью кредитных карточек.

Реализация подпроцесса начинается с открытия чека исходя из потребности клиента и его правового статуса. Действия операторов АСЗ в данном случае осуществляются в соответствии с порядком учета отпуска нефтепродуктов по талонам. В данном случае оплата продукции возможна как наличными денежными средствами, так и по кредитной карте. Важным требованием является наличие кассового аппарата, через который выдается кассовый чек при оплате нефтепродуктов.

Реализация исследуемого бизнес-процесса предполагает возможность предложения клиенту (в случае, если потребителем выступает физическое лицо) дополнительной продукции, от чего зависит количество этапов бизнес-процесса. Отдельным его этапом (подпроцессом) выступает также предложение клиенту выбора способа оплаты приобретаемых нефтепродуктов (наличный или безналичный расчет).

В зависимости от правового статуса лица, выступающего клиентом, реализация подпроцесса «Розничная реализация нефтепродуктов» предполагает выдачу чека (либо чека и товарной накладной на нефтепродукты). Заключительным этапом исследуемого бизнес-процесса является непосредственно отпуск нефтепродуктов потребителю по оплаченному счету.

Схематически подпроцесс «Розничная реализация нефтепродуктов» представлен на рисунке 4.

Среди основных стратегических целей «Розничной реализации нефтепродуктов» можно выделить:

1. Постоянное увеличение объемов реализации качественной продукции напрямую конечному потребителю.

2. Развитие сопутствующего бизнеса и мелкооптовых продаж.

3. Увеличение количества клиентов, обратившихся на АЗС за нефтепродуктами.

Основной проблемой исследуемого бизнес-процесса является неудовлетворенность клиентов уровнем обслуживания на АЗС. Чтобы определить проблемную область бизнес-процесса, используем метод выявления критического инцидента, который позволяет идентифицировать бизнес-процесс, его подпроцессы, выявить существующие проблемы, на основе чего могут быть выработаны пути оптимизации бизнес-процессов.

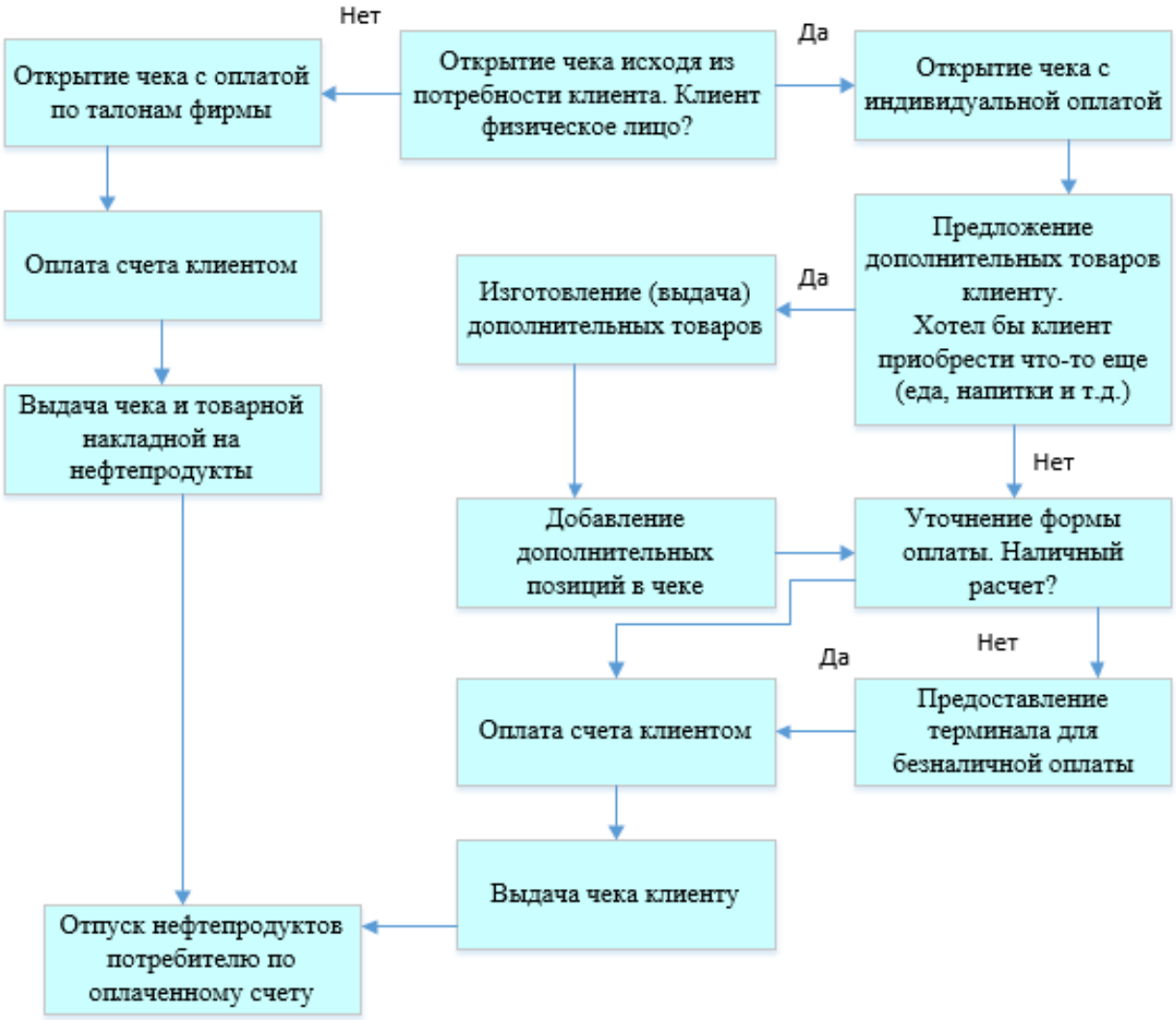

Рисунок 4 - Подпроцесс «Розничная реализация нефтепродуктов»
Источник: разработано автором,

В ходе применения указанного метода были выявлены критические инциденты, произошедшие на АЗС в течение месяца, свидетельствующие о наличии определенных проблем в деятельности по розничной продаже нефтепродуктов.

Результаты рассортируем по частоте повторения инцидентов представлены на рисунке 5.

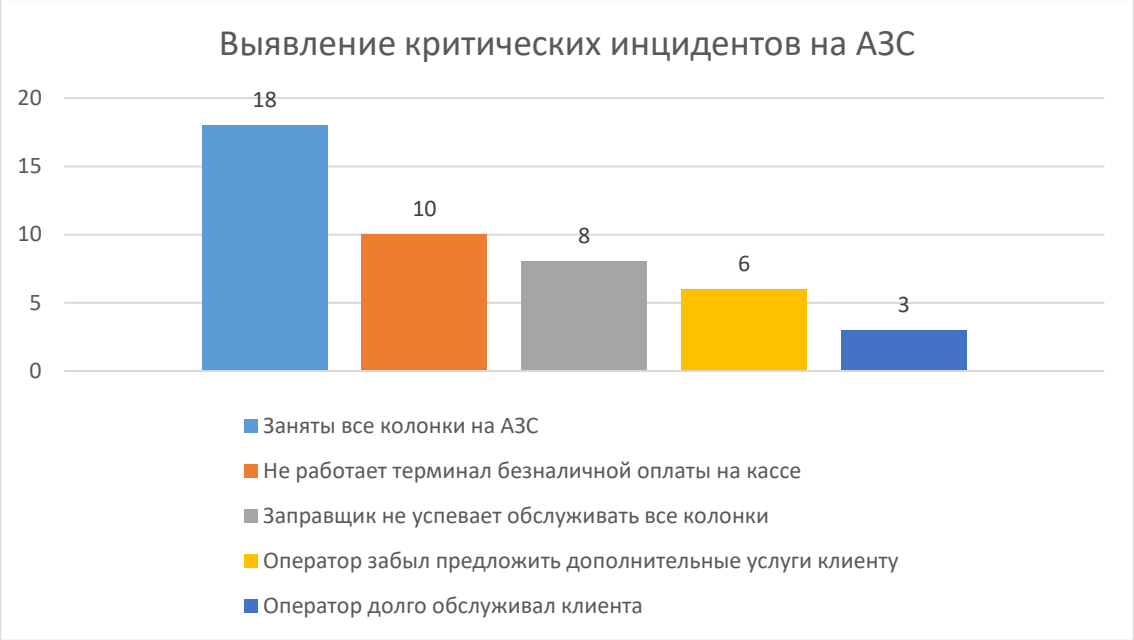

Рисунок 5 – Результаты выявления критических инцидентов на АЗС в ходе реализации бизнес-процессе «Сбыт нефтерподуктов»

Источник: разработано автором,

Выявив основные инциденты, можно сделать выводы о основных проблемных областях процесса розничной реализации нефтепродуктов. Следует провести оптимизацию деятельности персонала и обратить внимание на техническое оснащение процесса.

Построение диаграммы Парето необходимо для идентификации основных причин низкого уровня основных показателей бизнес-процесса. Необходимо выяснить, какие именно причины чаще всего влияют на неудовлетворенность клиентов АЗС и влекут за собой снижение числа

повторных обращений. Проведенное исследование данной диаграммы подтверждает вывод о существовании проблем розничной продажи нефтепродуктов, среди которых, в частности, отсутствие автоматических АЗС, недостаточно быстрая обработка запроса клиента и т.д.

На рисунке 6 представлены основные выявленные проблемы бизнес-процессов «Сбыт нефтепродуктов».

Рисунок 6 – Результаты выявления проблем бизнес-процессы «Сбыт нефтепродуктов»

Источник: разработано автором,

Среди других трудностей, с которыми сталкивается розничная реализация нефтепродуктов, можно отметить отсутствие единого классификатора сопутствующих товаров и услуг в учетных системах, различия в процедуре ценообразования на товары, услуги и топливо. Матричная диаграмма позволяет идентифицировать взаимоотношения между отдельными факторами, обуславливающими возникновение проблем реализации бизнес-процесса «Сбыт нефтепродуктов» и представлена в

таблице 7.

Таблица 7 - Матричная диаграмма взаимосвязи факторов, обуславливающими возникновение проблем реализации бизнес-процесса «Сбыт нефтепродуктов

Ожидания потребителей	Закупки	Анализ конкурентов	Обслуживание клиентов	Обучение персонала	Реклама	Развитие информационных систем	Итого
Хорошее качество топлива на АЗС	●	○				△	13
Вежливое и быстрое обслуживание на АЗС		○	●	●	△	●	31
Низкие цены на топливо	○	●			△	△	14
Исправность заправочных колонок		△	●	○		○	16
Наличие магазина, кафе	●		●	○	●	△	31
Широкий ассортимент дополнительных услуг	●	○	●	●	●	△	40
Выгодные программы лояльности		●	●	●	●	○	39
Итого	30	28	45	33	29	19	184

Источник: разработано автором,

△ - зависимость слабая (вес = 1)
○ - зависимость средняя (вес = 3)
● - зависимость высокая (вес = 9)

Анализ добавленной ценности - главный принцип упрощения процессов. В рамках данного анализа было проведено разделение всех мероприятий (действий), осуществляемых в ходе бизнес-процесса, на три

группы:

- действий, реально добавляющие ценность (ДДЦ). К ним относятся тем, осуществление которых повышают ценность нефтепродуктов для клиентов и способствуют повышению объемов их продажи;

- действия, добавляющие ценность организации (ДДО), т.е. те, которые на связаны непосредственно с нефтепродуктами, но обеспечивают формирование имиджа организации, привлекая тем самым клиентов;

- действия, не добавляющие ценность (ДНЦ), которые, соответственно, являются лишними действиями в процессе реализации бизнес-процесса и могут быть исключены из него.

Схема анализа добавленной ценности представлена на рисунке 7.

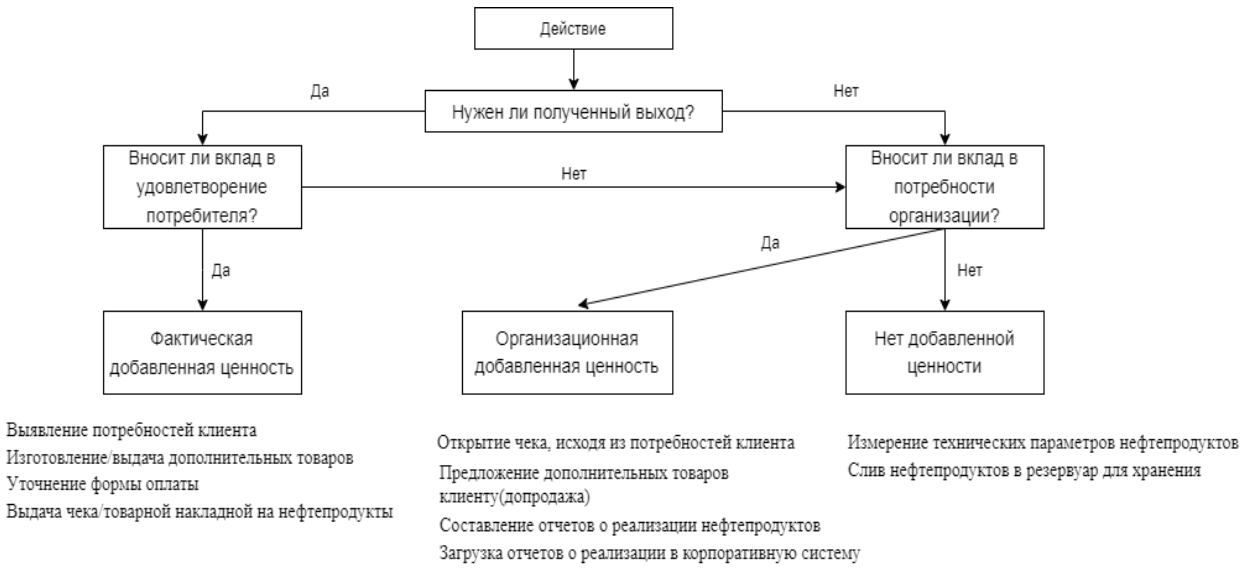

Рисунок 7 – Схема анализа добавленной ценности

Источник: разработано автором,

Таким образом видно, что в исследуемом бизнес-процессе необходимо сделать действия категории №1 основной частью бизнес-процесса с точки зрения затрат и времени. К таким действиям относятся все, которые связаны с обслуживанием клиента (выявление потребностей, изготовление

дополнительных товаров и т.д.)

Некоторые действия категории №2 можно оптимизировать (составление отчетов и их загрузка в корпоративную систему).

Что касается категории №3, исключить действия на данный момент не представляется возможным. Измерение технических параметров нефтепродуктов на АЗС возможно перевести в автоматический режим.

Сущность расхождений в цепочке создания ценности нефтепродуктов

Поскольку основная проблема бизнес-процесса связана с неудовлетворенностью клиентов, основные изменения должны произойти в этой области. Традиционный процесс покупки клиентом нефтепродуктов на АЗС предполагает их оплату на кассе. Действия клиента в данном случае предполагают: остановку машины около колонки АЗС, установку пистолета АЗС в бензобак машины, оплату нефтепродуктов в кассе. Только после осуществления данных действия проводится отпуск нефтепродуктов клиенту (заправка машины).

Одним из решений, оптимизирующим бизнес-процесс по розничной продаже нефтепродуктов, в данном случае может быть создание системы автоматизированной оплаты заказа на топливо, не выходя из машины. Внедрение данной системы требует установки клиентом специального приложения на мобильный телефон и регистрации в нем. Непосредственная оплата нефтепродуктов посредством указанного приложения будет осуществляться с банковской карты, для чего она должна быть привязана к приложению.

Данное приложение должно быть разработано таким образом, чтобы покупатель мог выбрать марку, количество топлива или денежную сумму, на которую нужно заправить транспортное средство, необходимое время заправки (т.е. оформить заказ можно до приезда на АЗС). Данные заказа поступают в базу АЗС. В свою очередь, обработка заказа на нефтепродукты будет включать следующие этапы:

- поступление заказа в базу АЗС;

- переход заказа в режим ожидания на то время, которое указано клиентом в заказе;

- присвоение заказу специального QR-кода в виде зашифрованного изображения;

- отправка клиенту QR-кода в виде зашифрованного изображения на мобильный телефон.

Отпуск нефтепродуктов клиенту осуществляется на основании указанного QR-кода, который считывается на АЗС специальным считывающим устройством. Оплата за нефтепродукты осуществляется с банковской карты в момент заправки транспортного средства. Электронный чек о покупке приходит клиенту в приложение в формате PDF.

При внедрении данного метода оплаты, время обслуживания одного автомобиля снижается до 2,5мин (т.к. нет необходимости посещения кассы).

Интенсивность потока обслуживания:

$$\mu = \frac{1}{2.5} = 0.4$$

Интенсивность нагрузки:

$\rho = \lambda * t_{обс} = 2*2 = 4$

Интенсивность нагрузки ρ=4 показывает степень согласованности входного и выходного потоков заявок канала обслуживания и определяет устойчивость системы массового обслуживания.

Вероятность, что канал свободен (доля времени простоя каналов).

$$p_0 = \frac{1}{\sum \frac{\rho^k}{k!} + \frac{\rho^{n+1}}{n!(n-\rho)}(1-(\frac{\rho}{n})^m)}$$

$p_0 =$ = 0.0157

Следовательно, 1.57% в течение часа канал будет не занят, время простоя равно $t_{пр}$ = 0.9 мин.

Вероятность отказа (вероятность того, что канал занят) (доля заявок,

получивших отказ).

$$p_{otk} = \frac{\rho^{n+m}}{n^m \cdot n!} \cdot p_0 = \frac{4^{6+1}}{6^1 \cdot 6!} 0.0157 = 0.0595$$

Значит, 6% из числа поступивших заявок не принимаются к обслуживанию.

Вероятность обслуживания поступающих заявок (вероятность того, что клиент будет обслужен).

В системах с отказами события отказа и обслуживания составляют полную группу событий, поэтому: $p_{отк} + p_{обс} = 1$

Относительная пропускная способность: $Q = p_{обс}$.

$p_{обс} = 1 - p_{отк} = 1 - 0.0595 = 0.94$

Следовательно, 94% из числа поступивших заявок будут обслужены. Приемлемый уровень обслуживания должен быть выше 90%.

Путем внедрения данного улучшения, показатель уровня обслуживания клиентов увеличится с 66% до 94%. Дополнительно уменьшится время обслуживания 1-го клиента на АЗС с 4 минут до 2 минут.

Поскольку при автоматизированной оплате клиент будет пользоваться мобильным приложением, дополнительно возможно развивать программы лояльности, используя данное приложение. Например, в приложении возможно создать электронный кошелек с возможностью накопления баллов с каждой заправки авто более чем на 10 литров (так называемый кэшбэк). Накопленные баллы возможно использовать при последующих покупках.

Также следует отметить, что внедрение системы автоматизированной оплаты на АЗС сокращает поток клиентов, которые нуждаются в помощи автозаправщика. Соответственно, у автозаправщиков появляется больше свободного времени в течение рабочего дня, которое возможно использовать в целях повышения лояльности клиентов. А именно, свободное время автозаправщиков предлагается потратить на оказание дополнительных услуг

клиентам. К таким услугам можно отнести мойку стекл и фар автомобилей. Предоставление данных услуг не требует значительных затрат средств и времени, но позволяет улучшить мнение клиента об АЗС и ее сотрудниках, увеличить уровень доверия к компании.

На данный момент 80% клиентов АЗС пользуются услугами повторно уже сейчас, поэтому введение дополнительного стимулов в виде кэшбэка и сопутствующих услуг увеличит процент повторных обращений клиентов на АЗС минимум на 10%.

Соответственно, при увеличении потока клиентов произойдет и увеличение объемов реализации и выручки от реализации. Также важно отметить, что введение автоматизированной оплаты дает возможность сократить количество обслуживающего персонала АЗС. Сокращение числа операторов возможность экономить на зарплате работников. Автоматическая АЗС может работать круглосуточно без перерывов на обед.

Другим совершенствованием бизнес-процесса предлагается автоматизация учета при розничной реализации нефтепродуктов. В настоящее время учетная деятельность основывается на осуществлении сметных отчетов, в которых отражаются результаты АЗС за определенный период. В офисе она обрабатывается и консолидируется с другими данными о работе деятельности организации.

Предполагается создание единой автоматизированной корпоративной программы, объединяющая деятельность всех АЗС компании на территории России. Программа будет состоять из разделов: «техническая информация», «отчеты», «персонал», «клиенты». В первом разделе программа будет хранить данный о технических характеристиках топлива, доставленного на АЗС с нефтеперерабатывающего завода, сравнивать данные показатели с установленными показателями качества и, в случае расхождения, отправлять автоматизированные обращения с указанием проблемы, непосредственно ответственному за распределение нефтепродуктов между АЗС.

В разделе «Отчеты» данная программа будет ежедневно собирать информацию об осуществленных реализациях топлива на АЗС и передавать ее в корпоративный центр, с целью соблюдения плана реализации.

В разделе «Персонал», каждый сотрудник АЗС сможет получать ежемесячные информационные материалы для повышения своих профессиональных навыков, проходить тестирования, отслеживать личные достижения, новости компании.

Введение корпоративной программы позволит отслеживать ключевые показатели эффективности АЗС в режиме реального времени, проводить необходимые совершенствования и сокращать число обязанностей некоторых сотрудников.

В результате индекс удовлетворенности сотрудников АЗС повысится минимум на 1 балл (на данный момент = 7,8 баллов из 10 возможных).

Благодаря тому, что сократится или автоматизируется часть функций персонала, возможно снижение текучести персонала АЗС.

Выводы

В ходе исследования был представлен процесс создания ценности нефтепродуктов и проведены расчеты параметров трудоемкости; рассчитаны параметры процесса создания стоимости нефтепродуктов; определены направления возможной трансформации процесса создания ценности; раскрыта сущность варианта расхождений в цепочке создания ценности нефтепродуктов.

Для выбора направлений возможной трансформации процесса создания ценности нефтепродуктов был выбран бизнес-процесс «Сбыт нефтепродуктов», основу которого составляет подпроцесс «Розничная реализация нефтепродуктов». В ходе исследования был сделан вывод о том, что основная проблема бизнес-процесса связана с неудовлетворенностью клиентов, в связи с чем основные изменения по совершенствованию управления должны произойти в этой области.

С целью совершенствования системы управления в процесс реализации исследуемого бизнес-процесса предлагается создание системы автоматизированной оплаты заказа на топливо, не выходя из машины; автоматизация учета при розничной реализации нефтепродуктов. Проведенный расчет показал, что внедрение изменений время обслуживания одного автомобиля снижается до 2,5 мин., 94% из числа поступивших заявок будут обслужены. Это позволяет сделать вывод о снижении трудоемкости бизнес-процесса.

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. Афанасьев В.Я. Нефтегазовый комплекс: производство, экономика, управление: учебник для вузов / В. Я. Афанасьев, Ю. Н. Линник, О. И. Большакова, В. Ю. Линник, А. А. Каверин. - М.: Экономика, 2017. - 780 с.

5. Билалова И.М. Проблемы оценки эффективности бизнес-процессов и пути их решения / И.М. Билалова, Д.Б. Сулейманова // Фундаментальные исследования. - 2017. - № 5. - С. 131-134.

6. Варзунов А.В. Анализ и управление бизнес-процессами / А.В. Варзунов, Е.К. Торосян, Л.П. Сажнева – СПб: Университет ИТМО, 2016. – 168 с.

7. Дебердиева Е.М. Влияние цифровой трансформации на бизнес-процессы предприятий нефтегазохимической промышленности / Е.М. Дебердиева, М.В.Вечкасова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2018. – № 5 – С. 114-119.

8. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 319 с.

9. Зуйков К.И. Управление процессом создания ценности в организационных ИТ-проектах / К.И. Зуйков. – М., 2018 – 25 с.

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

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

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

13. 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.

14. 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.

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

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

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

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ САЛОНА КРАСОТЫ «NAIL IT»

Балыбердина Евгения Сергеевна

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

DESIGNING AN EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF THE BEAUTY SALON "NAIL IT»

Barkhatova Victoria Dmitrievna

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

Аннотация

В статье раскрыта методика построения эффективной системы управления на примере организации сферы услуг – салона красоты. В процессе исследования поставлены и решены следующие задачи: построен процесс создания ценности товара, работы, услуги (ТУР) и рассчитаны его параметры с учетом действий исполнителей и менеджеров, для которых; рассчитана трудоемкость и их численность; представлена организационная структура управления; определены направления трансформации процесса создания ценности.

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

Abstract

The article reveals the methodology of building an effective management system on the example of a service organization - beauty salon. In the process of research the following tasks are set and solved: the process of creating value of goods, works, services (TOUR) is built and its parameters are calculated taking into account actions

of performers and managers for which; labor input and their number are calculated; organizational structure of management is presented; directions of transformation of the value creation process are determined.

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

Описание объекта управления

Выбранная отрасль для исследования – салон красоты «Nail It»,

Основная цель развития организации заключается в том, чтобы повысить квалификацию лэшмейкера (научить его работать с новыми изгибами искусственных ресниц, а также новым техникам наращивания) и научить его, оформлять не только ресницы, но и брови. Это поспособствует увеличению дохода как у мастера, так и у самой организации. Была выбрана именно эта цель, потому что, проанализировав предоставляемые услугу конкурента, я увидела, что в данном салоне нет мастера-бровиста и лэшмейкера. Так же клиенты салона красоты «Nail It» заинтересованы в услуге оформления бровей и новых техниках наращивания ресниц.

Цепочка создания ценностей

Следующий этап исследования – это представить объект управления в виде последовательных процессов создания ценностей. В данном случае необходимо прописать этапы управления организации, в салоне красоты обозначили следующим образом:

- Выявление потребности/получение заказа;
- Предоставление услуг;
- Послепродажное обсаживание.

Каждый из этапов в цепочке представляет собой определённые действия, которым необходимы исполнитель и управленец-менеджер. В нашей цепочке присутствуют такие сотрудники как:

- Администратор;

- Оператор на ресепшене;
- Управляющий;
- Мастер.

Для каждого из сотрудников в цепочке прописаны определенные действия, которые по должностной инструкции они обязаны выполнять ежедневно, еженедельно и тому подобное. 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 – салоне красоты цепочка является выталкивающей, её суть заключается в первоначальном создание товаров, работ, услуг (ТУР), а далее уже клиент из ограниченного ассортимента делает заказ. Так как организация предоставляет услуги, ориентированные на работу с клиентом, формирование и создание услуги происходит до взаимодействия с клиентами, уже сам клиент выбирает услуги из возможных в данном салоне красоты – поэтому, считаем, что цепочка является правильно выбранной.

Для данного салона красоты цепочка создания ценностей разработана и представлена на Рисунке 1. Технологическая цепочка – это некая последовательность действий по изготовлению конечного товара, работы, услуги, в течении одного производственного цикла [2].

Расчет трудоемкости

После составления цепочки следующий этап исследования — это расчет трудоемкости работников. Расчет трудоемкости администратора по бизнес-процессу «Выявление потребности / Получение заказа» представлен ниже в таблице 1. Для расчета трудоемкости необходимо рассчитать продолжительность в часах для

каждого действия [8].

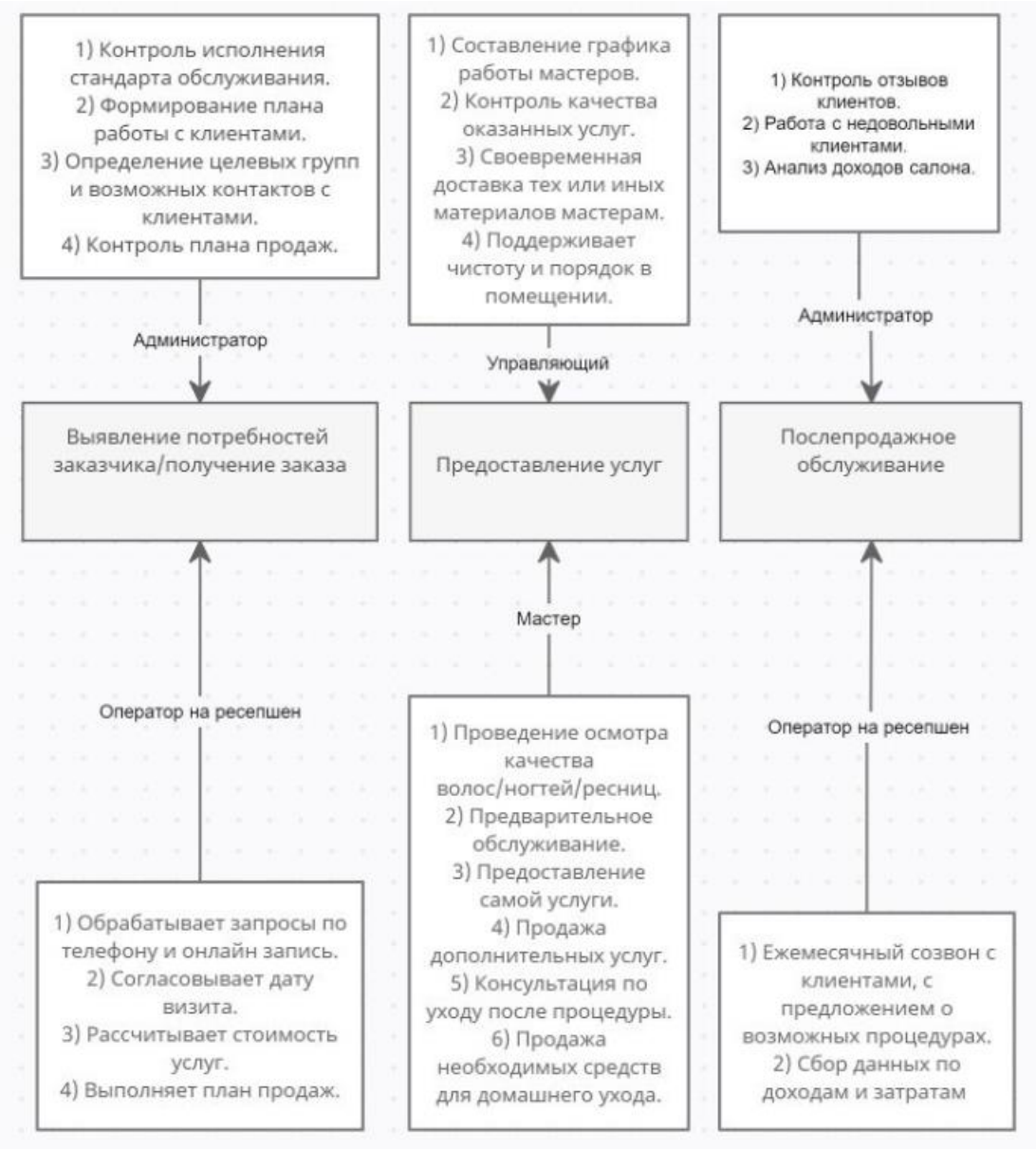

Рисунок 1. Цепочка создания ценностей салона красоты

Источник: разработано автором

- Контроль плана продаж занимает 30 минут в день (30/60), данное

действие повторяется 1 раз в день, для расчета периодичности в год умножаем 30/60 на 365, получаем 182,5. Теперь продолжительность в часах умножаем на периодичность в год, и получаем всего равное 91,25.

- Определение целевых групп и возможных контактов с

клиентами наданное действие уходит 30 минут (30/60), повторяемость один раз в неделю. Периодичность в год выходит 52 раз, всего получаем 52 часов.

Таблица 1 - Расчет трудоёмкости администратора.

Действия	Продолжи-тельность (часах)	Периодич-ность (год)	Продолжи-тельность (часах)
Контроль плана продаж	30/60	182,5	91,25
Определение целевых групп и возможных контактов с клиентами	60/60	52	52
Формирование плана работы с клиентами	40/60	35	24
Контроль исполнения стандарта обслуживания	50/60	609	507,5
Итого			**674,75**
Ставка администратора			**0,34**

Источник: разработано автором,

- Формирование плана работы с клиентами уходит по 40 минут (40/60)раз в неделю, в год получаем 35, всего 24 часа.
- Контроль исполнения стандарта обслуживания уходит по 50 минут (50/60) два раза в день, периодичность в год 609, всего рассчитываем, как 50/60умножаем на 609, выходит 507,5.

Следующий шаг складываем получившиеся время по всем процессам (674,75) и делим на 1970 часов[1], итого выходит ставка администратора по бизнес-процессу «Выявления потребности / Получение заказа» равна ≈ 0,34.

Далее, рассчитываем трудоемкость:

«Выявление потребности/ Получение заказа» в роли оператора на ресепшене, расчеты приведены в таблице 2.

По аналогичным расчётам, приведенным в таблице 1, рассчитываем трудоемкость исполнителя в таблице 2.

- Выявление потребности клиента 40 минут на одного заходящего (40/60), Периодичность в год получаем 608.

Продолжительность в часах умножаем на продолжительность в год, получаем 405,4.

-

Таблица 2 - Расчет трудоёмкости оператора

Действия	Продолжи-тельность (часах)	Периодич-ность (год)	Продолжи-тельность (часах)
Обрабатывает запросы по телефону	40/60	608	405,4
Согласовывает дату приема	5/60	243	20,25
Выполнение плана продаж	40/60	243	162
Расчет примерной стоимости услуг	5/60	152	12
Итого			**600,59**
Ставка исполнителя			**0,3**

Источник: разработано автором,

- Подобрать необходимый размер 5 минут на одного звонящего (5/60), звонящих 8 шт. Периодичность в год получаем 243. Продолжительность в часах умножаем на продолжительность в год, получаем 20,25.

- Выполнение плана продаж 40 минут в день, один раз в день, в год получаем 243. Всего выходит 162.

- Расчет примерной стоимости услуг 5 минут на одного клиента (5/60), людей будет 5 шт. Периодичность в год равна 152. Продолжительность в часах умножаем на продолжительность в год, получаем 12.

Итого выходит ставка исполнителя по бизнес-процессу «Выявления потребности / Получение заказа» равна ≈ 0,3.

Следующий бизнес-процесс «Предоставление услуги», в роли исполнителя – Мастер по наращиванию ресниц, подробнее расчеты в таблице 3.

Таблица 3 - Расчет трудоёмкости мастера

Действия	Продолжи-тельнос ть (часах)	Периодич-ность (год)	Продолжи-тельност ь(часах)
Осмотр качества и состояния ресниц	15/60	456	114
Проведение процедуры наращивания ресниц	30/60	913	456,5
Продажа дополнительных услуг	30/60	913	456,5
Консультация по уходу после процедуры	20/60	608	202,67
Продажа необходимых средств для домашнего ухода	10/ 60	305	51
Итого			**1280,67**
Ставка исполнителя			**0,65**

Источник: разработано автором,

По аналогичным расчетам, проведенным в таблице 1, выходит, если в день у мастера будет 5 клиентов, ставка равна ≈ 0,65.

Далее, рассчитываем трудоемкость управляющего по бизнес-процессу «Предоставление услуг» в таблице 4.

Таблица 4 - Расчет трудоёмкости управляющего.

Действия	Продолжи-тельность (часах)	Периодич-ность (год)	Продолжит ельность (часах)
Формирование прайса	5/60	152	12,6
Составление графика работы мастеров	15/60	456	22,8
Поддерживает чистоту и порядок в помещении	15/60	456	114
Контроль качества оказанных услуг	20/60	608	202,67
Определение даты следующего визита	10/60	304	253,33
Размещение посетителей в зале ожидания	5/60	152	12,6
Итого			**709,2**
Ставка управляющего			**0,36**

Источник: разработано автором

По аналогичным расчетам, проведенным в таблице 1, выходит, что ставка управляющего равна ≈ 0,36.

Переходим к последнему бизнес-процессу «Послепродажное обслуживание», рассчитываем трудоемкость для исполнителя – оператора на ресепшене в таблице 5.

Таблица 5 - Расчет трудоёмкости оператора

Действия	Продолжи-тельность (часах)	Период ич-ность (год)	Продолжит ельность (часах)
Созвон с клиентами, с предложениями о возможных процедурах	50/60	608	506,7
Сбор отзывов об услугах и салона красоты	15/60	6912	228
Сбор данных по доходам и затратам	35/60	283	165,1
Итого			**900**
Ставка на менеджера			**0,45**

Источник: разработано автором

По аналогичным расчетам, проведенным в таблице 1, выходит, что ставка оператора равна ≈ 0,45.

Рассчитываем трудоемкость администратора в таблице 6.

Таблица 6 - Расчет трудоёмкости администратора

Действия	Продолжи-тельность (часах)	Периодич-ность (год)	Продолжит ельность (часах)
Контроль отзывов клиентов	30/60	365	183
Анализ доходов салона красоты	45/60	274	205,5
Работа с недовольными клиентами	40/60	244	162
Итого			**550,5**
Ставка на менеджера			**0,28**

Источник: разработано автором

По аналогичным расчетам, проведенным в таблице 1, выходит, что ставка администратора равна ≈ 0,28 [12].

Проанализировав все вышеописанные расчеты трудоемкости сотрудников, делаем следующий вывод, для салона красоты необходимы два исполнителя, так как сумма ставок управляющего = 0,36, а сумма ставок администратора = 0,62 (0,34 + 0,28), оператора на ресепшен = 0,75 (0,45 + 0,3) и ставка мастера = 0,65. Исходя из данных ставок, получается, что нам в штат необходимо: два исполнителя в роли оператора на ресепшен и мастера по наращиванию ресниц. Поясняем, что

необходимость в двух исполнителях появляется, потому что салон красоты работает ежедневно, а исполнители работают посменно.

Организационная структура

Следующий этап исследования — это построение организационной структуры салона красоты, для этого необходимо описать всех сотрудников, которые были упомянуты выше в цепочке ценностей.

В организационной структуре добавилась позиция – директор, которая предоставляет возможность взаимодействия с работающими сотрудниками. В обязанности директора будут входить следующие задачи:

- контроль исполнения менеджерами и исполнителями своих должностных обязанностей;
- маркетинговые задачи салона красоты, построение рекламных кампаний;
- ответственный за управление финансовыми потоками, за финансовое планирование и отчётность.

На рисунке 8 построена организационная структура салона красоты, включающая в себя менеджеров, исполнителей, директора-владельца бизнеса [1].

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 таблице7.

Для подсчета используемых ресурсов необходимо понимание затрат на персонал, для этого рассчитываем заработные платы сотрудников салона красоты в **4 454 898,7** руб., более подробно см. таблицу 7.

Приступаем к расчетам постоянных расходов в таблице 8 ниже.

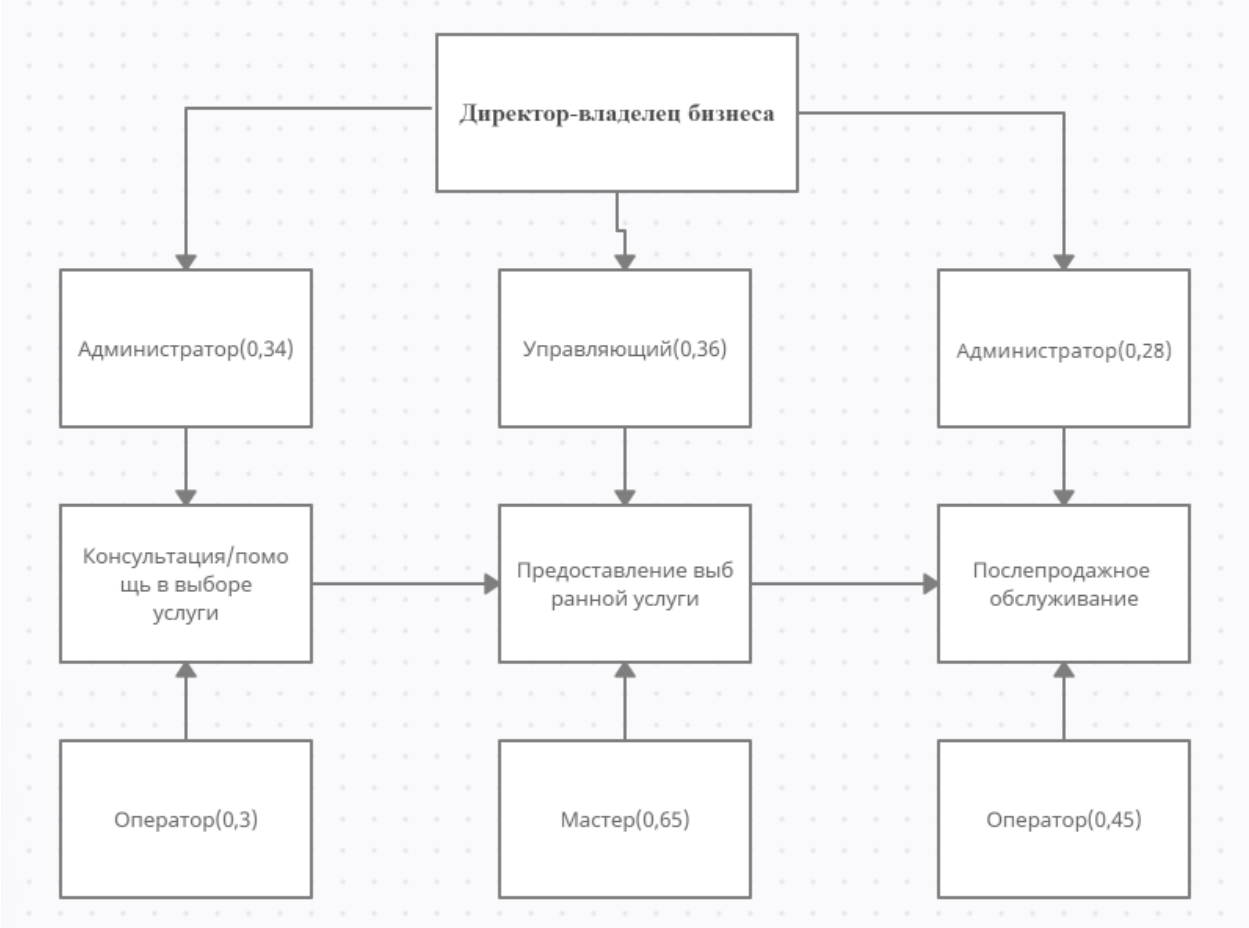

Рисунок 8. Организационная структура салона красоты

Источник: разработано автором

Таблица 7 - Расчет используемых ресурсов, переменных расходов.

Наименование	Количество (шт.)	Цена закупки (руб.)
Одноразовые маски	18 000 (1 маска на одного клиента, в день 5 клиентов, в месяц 1500 (50x30) * 12 месяцев	36 000 (2 руб. 1 маска x 18 000)
Вывоз и утилизация мусора	180 (1 раз в 1 день, в месяц 30 x 12 месяцев)	547 500 (1500 руб. 1 вывоз и утилизация x 365)
Одноразовые материалы для каждого клиента	3 600 (1 набор на одного клиента. В день 5 клиентов. В месяц 150 (5x30) *12 месяцев	90 000 (50 рублей 1 набор x 1800)
Канцелярия	10 000 (1 коробка в месяц) 1 x 12 месяцев	120 000 (10.000 руб коробка x 12)
Вешалки	1 800 5 в день ломаются, в месяц 150 (5x30) * 12 месяцев	3 420 (1.90 руб. 1 вешалка x 1800)

Наименование	Количество (шт.)	Цена закупки (руб.)
Услуги клининга	3 000 2 раза в неделю (2x4) * 12 месяцев	288 000 (3000 руб x 96 раз в год)
Униформа сотрудников	12.000 1 набор на работника, 4 раза в год меняется, 4 сотрудников	192 000 4 сотрудников x 4 раза в год 16 комплекта x 12 000
Электроэнергия (1 кВт.ч)	21 900 60 кВт.ч в день x 365 дней	119 793 5,47 руб. = 1 кВт.ч x 21 900)
Вода и водоотведение	730 – холодной, 730 – водоотведение 2 куб.м. в день холодной, 2 куб.м. в день водоотведение x 365 дней	38 025,7 холодное водоснабжение куб.м. 32,25 x 730 = 23 542,5 водоотведение куб.м. 19,84 x 730=14 483,2
Персонал	2 администратора, 1 мастер, 1 управляющий и 1 оператор на ресепшен	3 020 160 101 920 + 32 500 + 60 060 + 57 200 в месяц x 12
Итого 4 454 898,7		

Источник: разработано автором

Таблица 8 - Расчеты постоянных расходов

Наименование	Цена (руб.)
Аренда	1 800 000 (150 000 руб. в месяц x 12)
Зарплата директора	840 000 (70 000 руб. в месяц x 12)
Налоги на ЗП	1 304 709,12 (108 725,76 руб. в месяц x 12)
Бухгалтерия	300 000 (25 000 руб. в месяц x 12)
Итого	4 294 709,12

Источник: разработано автором

После подсчета получается, на год переменные ресурсы обходятся салон:

4 294 709,12 руб. в год.

Следующий этап, необходимо рассчитать налоги, которые будет уплачивать салон красоты. Для этого складываем все заработные платы сотрудников, сумма составляет 251 680 руб. в месяц и рассчитываем налоговые отчисления в таблице 9.

Таблица 9 - Налоговые отчисления на заработную плату сотрудников.

Налоги на заработную плату	
Отчисление в ПФР 22%	55 369,6
ФОМС 5,1%	12 835,68
ФСС 2,9%	7 298,72
ФСС. Страховые взносы 0,2%	503,36
НДФЛ 13%	32 718,4
Итого без НДФЛ	108 725,76

Источник: разработано автором

После подсчетов расходов, приступаем к расчету стоимости каждого этапа цепочки создания ценности в отдельности, подробнее в таблице 11 и на рисунке 9.

Таблица 10 - Расчет стоимости этапов в цепочке создания ценности.

Расчет сметы расходов по этапам создания ценности на 5 клиентов (руб.)		
Наименование этапов	Расчеты	Итого
Выявление потребности/ Получение заказа	150 000 + 70 000 + 25 000 + 108 725,76 + 1 500 + 9,5	355 235,26
Предоставление услуги	32 500 + 50 960 + 250 + 10 + 64,5 + 39,68 + 71,11 + 50 + 1500 + 3000 + 12 000	108 905,29
Послепродажное обслуживание	50 960 + 57 200	108 160

Источник: разработано автором

Для наглядности, переносим значении из таблицы на схематический рисунок ниже рисунок 9.

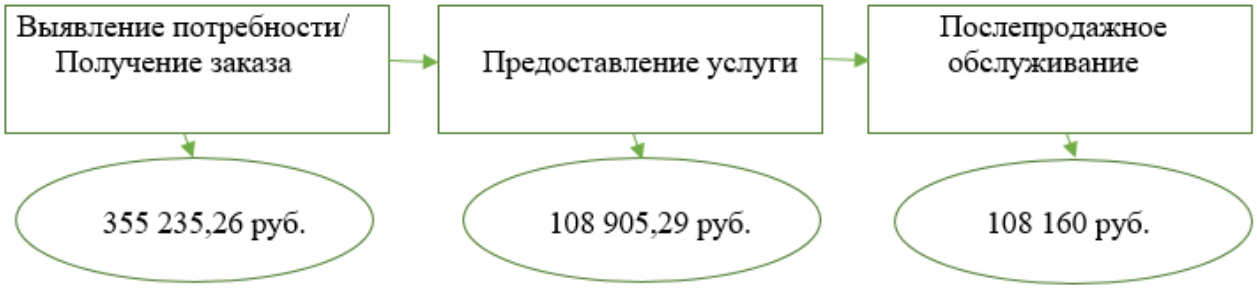

Рисунок 9. Расходы по этапам создания цепочки ценности (руб.)

Источник: разработано автором,

Планирование изменений в проектировании системы управления

Проблема: Владелец бизнеса хочет расширить список услуг у мастера по наращиванию ресниц.

Управленческое решение: обучить старого мастера по наращиванию ресниц новым техникам наращивания и оформлению бровей.

Управленческие мероприятия: провести маркетинговое исследование конкурентов. Выявить потенциально прибыльные услуги. Открыть запись на новые виды услуг и привлечь новых клиентов рекламной компанией.

Расчет трудоемкости: В связи с добавлением новых услуг, у владельца появится необходимость в поиске исполнителя на роль второго мастера, который так же сможет выполнять все виды услуг в данной области.

Заключение

В данном курсовом проекте построена система управления на примере салона красоты «Nail It» в городе Москва, поэтому считаем, что цель проекта достигнута.

Реализованы следующие задачи:

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

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

– рассчитана трудоемкость деятельности исполнителей, менеджеров и их численность;

– представлена организационная структура управления, сформирована иерархическое подчинение по основной деятельности;

– рассчитаны параметры процесса создания стоимости товара, работы, услуги;

– определенно направление трансформации процесса создания

ценности [13].

Также, в работе произведено планирование изменений в системе управления салона красоты, проблема: владелец считает нужным, добавить в список предоставляемых услуг новые услуги. Это создаст дополнительные риски, так как создание чего-то нового всегда потенциально может быть накладным. Несмотря на это, позволит увеличить выручку владельца после прохождения срока окупаемости вложений.

Планируя, а также принимая сложные решения, руководитель очевидно должен советоваться непосредственно с мастером, который является исполнителем той или иной задачи. Кроме того, необходимо принимать к сведению мнение компетентных специалистов. Начальству следует устанавливать перед сотрудником только лишь цель, предоставляя возможность самостоятельно выбирать путь ее достижения. Хорошим вариантом станет рассмотрение с работником выбранного способа достижения цели, а также совместная подготовка плана реализации.

Список литературы

1. Актуальный маркетинг. [Электронный ресурс] – режим доступа: https://actualmarketing.ru/tools/tsepochka-tsennostey/ Дата обращения: 15.10.2022.

2. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник / И.А. Дубровин. - М.: Дашков и К, 2019. - 432 с.

3. Егорова, З. Р. Разработка бизнес-плана создания бизнеса / З. Р. Егорова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2017. — № 13 (117). — С. 410-413. — URL: https://moluch.ru/archive/117/32083/ (дата обращения: 17.10.2022).

4. Зайцев Л.А. Экономика, организация и управление предприятием: учебное пособие. - М: ИНФРА-М, 2017.

5. Ильенкова С.Д., Шумяцкая Т.А. Экономика предприятий, отраслей и межотраслевых комплексов, Учебное пособие. -М., 2018;

6. Квартальнов В.А. Основы современной экономики: Учебник. - М.: Финансы и Статистика, 2017. -35 с.

7. Лоусан Фред Рестораны. Клубы. Бары: планирование, дизайн, управление: 2-е издание. - М.: Проспект, 2017. -498 Мухитдинова, Т. А. Особенности бизнес-планирования / Т. А. Мухитдинова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 24 (262). — С. 353-356. — URL: https://moluch.ru/archive/262/60624/ (дата обращения: 27.10.2020).

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.

16. Портал Бизнес - Навигатор. [Электронный ресурс] – режим доступа: https://smbn.ru/ Дата обращения: 15.10.2022.

17. Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами: монография. Книга 30 / Е. Н. Волк, Б. Даулетбаков, Е. В. Джамай и др. / Под общ. ред. С. С. Чернова. — Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2020. — 220 с.

18. Раицкий К.А. Экономика предприятия. - М.: Информационно-внедренческий центр, 2018.

19. Савкина, Р.В. Планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / Р.В. Савкина. - М.: Дашков и К, 2019. - 320 с.

20. Фатхутдинов Р.А. Организация производства: учебник для ВУЗов. - М.: ИНФРА-М, 2020.

21. Шафронов А. Экономический рост как основа повышения эффективности производства // Экономист. - 2018. - №4.

22. Edunote [Электронный ресурс] – режим доступа: https://www.iedunote.com/planning-decision-making-relation#:~:text=Planning%20is%20the%20process%20of,step%20of%20all%20managerial%20functions. Дата обращения: 22.10.2022.

23. PLANNING AND DECISION MAKING [Электронный ресурс] – режим доступа: https://www.gocivilairpatrol.com/media/cms/Lesson_Plan_35__Planning_and_Decisi_5A5628811B98A.pdf Дата обращения: 21.10.2022.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ В СФЕРЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Андреев Марк Владимирович

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

DESIGNING AN EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF A RETAIL COMPANY

Andreev Marc Vladimirovich

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

Аннотация

В статье рассмотрена организация управления в организации розничной торговли на примере магазина спортивной одежды. В результате исследования объект управления представлен в виде последовательных процессов создания ценности. Определены роли исполнителей и менеджеров и рассчитана численность на различных этапах цепочки создания ценности. Рассчитаны параметры процесса создания стоимости, а также определены направления трансформации процесса создания.

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

Abstract

This article examines the management in a retail organisation using the example of a sportswear shop. As a result of the study, the object of management is presented in the form of successive processes of value creation. The roles of performers and managers are defined and the number of employees at various stages of the value creation chain is calculated. The parameters of the value creation process

are calculated, and the areas of transformation of the value creation process are identified.

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

Объект управления

Выбранная отрасль для исследования – магазин спортивных товаров. Ассортимент предоставляемых услуг:

1. Подбор индивидуального решения для каждого клиента.
2. Примерка одежды.

Построение системы управления организацией строится по методологии объектно-субъектного моделирования [1, 2, 3]. Цепочка создания ценностей в розничном магазине включает следующие этапы (рисунок 1). В данной организации – магазина спортивных товаров цепочка является – втягивающей, когда клиент из ограниченного ассортимента делает выбор.

Каждый из этапов в цепочке представляет собой определенные действия, которым необходимы исполнитель и управленец. В цепочке принимают участие такие сотрудники как:

- Администратор
- Продавец – кассир
- Кладовщик
- Мерчендайзер

Каждый из этапов в цепочке представляет собой определенные действия, которые по должностной инструкции они обязаны выполнять ежедневно, еженедельно и тому подобное. Управленцы, в свою очередь, обязаны проводить постоянный контроль над действиями исполнителей, также проверять удовлетворённость клиентов, и параллельно заниматься финансовой стороной бизнеса.

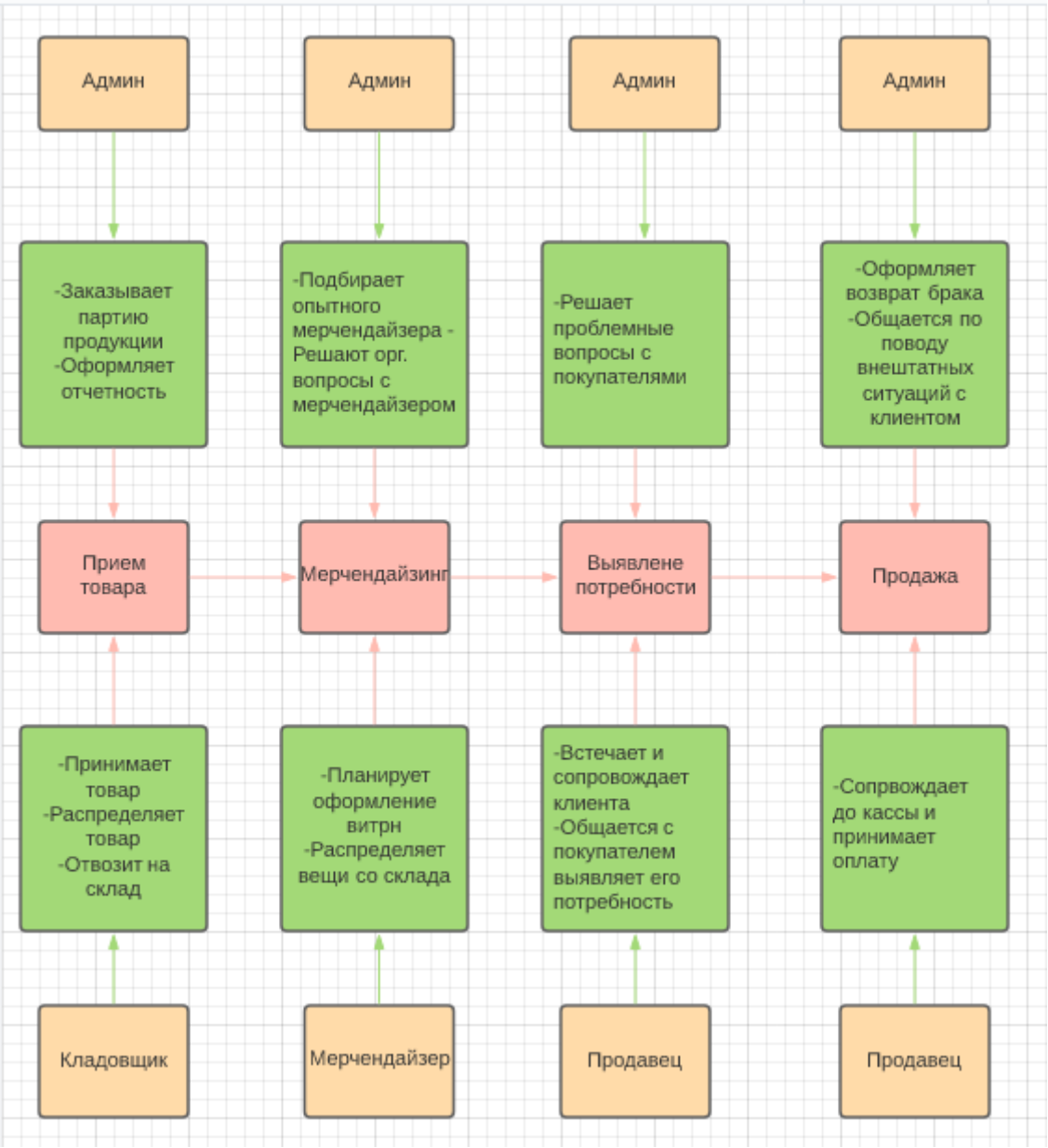

Рисунок 1. Цепочка создания ценностей магазина одежды.
Источник: разработано автором

Непосредственно процесс продаж состоит из следующих этапов:

- Консультирование клиентов
- Помощь в выборе размера, цвета
- Примерка выбранного товара в зоне примерочных
- Оплата выбранного товара в кассовой зоне

Расчет трудоемкости

После составления цепочки следующий этап исследования — это расчет трудоемкости работников. Расчет трудоемкости администратора по бизнес-процессу «Выявление потребности / Продажа товаров» представлен ниже в таблице 1.

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

- Контроль плана продаж занимает 30 минут в день (30/60), данное действие повторяется 1 раз в день, для расчета периодичности в год умножаем 30/60 на 365, получаем 183. Теперь продолжительность в часах умножаем на периодичность в год, и получаем всего равное 162.

Таблица 1 - Расчет трудоёмкости администратора.

Действия	**Периодичность (раз в год)**	**Продолжи-тельность (часах)**
Контроль плана продаж	183	92
Определение целевых групп и возможных контактов с клиентами	35	23
Формирование плана работы с клиентами	26	13
Контроль исполнения стандарта обслуживания	730	730
Оформление возврата товара	608	203
Итого		**1061**
Ставка администратора		**0,5386**

Источник: разработано автором

- Определение целевых групп и возможных контактов с клиентами наданное действие уходит 30 минут (40/60), повторяемость один раз в неделю. Периодичность в год выходит 35 раз, всего получаем 23 часов.

- Формирование плана работы с клиентами уходит по 30 минут (30/60)раз в неделю, в год получаем 26, всего 13 часов.

- Контроль исполнения стандарта обслуживания уходит по 60 минут (60/60) два раза в день, периодичность в год 730, всего рассчитываем, как 60/60 умножаем на 730, выходит 730. делаем по 5 возвратов в день, периодичность в год рассчитываем, как 30/60 умножаем на 5 и на 365,

выходит 608. Далее, рассчитываем всего 200/60 умножаем на 608, выходит 203.

Следующий шаг складываем получившиеся время по всем процессам (1061) и делим на 1970 часов, итого выходит ставка администратора по бизнес-процессу «Выявления потребности» равна ≈ 0,69.

Далее, рассчитываем трудоемкость «Выявление потребности/ Продажа товара» в роли продавца-кассира, расчеты приведены в таблице 2.

Таблица 2 - Расчет трудоёмкости продавца-кассира

Действия	**Периодичность (раз в год)**	**Продолжи-тельность (часах)**
Выявление потребности клиента	304	25
Подобрать необходимый размер	243	20,25
Выполнение плана продаж	324	162
Принять оплату у клиента	152	12
Итого		**219**
Ставка исполнителя		**0,11117**

Источник: разработано автором

По аналогичным расчётам, приведенным в таблице 1, рассчитываем трудоемкость исполнителя в таблице 2.

- Выявление потребности клиента 5 минут на одного заходящего (5/60), приходов 10 шт. Периодичность в год получаем 608. Продолжительность в часах умножаем на продолжительность в год, получаем 101.
- Подобрать необходимый размер 5 минут на одного клиента (5/60), пришедших 8 шт. Периодичность в год получаем 243. Продолжительность в часах умножаем на продолжительность в год, получаем 20,25.
- Выполнение плана продаж 30 минут в день, один раз в день, в год получаем 324. Всего выходит 162.
- Принять оплату клиента 5 минут на одного покупателя (5/60),

людей будет 5 шт. Периодичность в год равна 152. Продолжительностьв часах умножаем на продолжительность в год, получаем 12.

Итого выходит ставка исполнителя по бизнес-процессу «Выявления потребности/Продажа товара» равна ≈ 0,15.

Следующий бизнес-процесс «Работа на складе», в роли исполнителя - Кладовщик, подробнее расчеты в таблице 3.

Таблица 3 - Расчет трудоёмкости кладовщика

Действия	**Периодичность (раз в год)**	**Продолжительность (часах)**
Распределение поставки	913	456,5
Принятие	456	114
Заполнение документов	305	51
Проверка соответствия товара	305	51
Возврат брака	152	13
Итого		**685,5**
Ставка исполнителя		**0,347969543**

Источник: разработано автором

По аналогичным расчетам, проведенным в таблице 1, выходит, если в день у кладовщика будет 5 коробок с вещами, ставка равна ≈ 0,35.

Далее, рассчитываем трудоемкость управляющего по бизнес-процессу «Диагностика магазина» в таблице 4.

Таблица 4 - Расчет трудоёмкости директора.

Действия	**Периодичность (раз в год)**	**Продолжительность (часах)**
Контроль плана продаж	183	92
Мониторинг удовлетворенности клиентов	122	41
Определение целевых групп и возможных контактов с клиентами	365	365
Контроль исполнения стандарта обслуживания	182,5	91,25
Оформление возврата товара	91	22,75
Проведение собеседований	183	92
Итого		**704**
Ставка директора		**0,36**

Источник: разработано автором

Периодичность представленных действий составляет 1 раз в день на протяжении 365 дней.

Переходим к следующему бизнес-процессу «Мерчендайзинг», рассчитываемтрудоемкость для исполнителя – мерчендайзера.

Таблица 5 - Расчет трудоёмкости мерчендайзера

Действия	**Периодичность (раз в год)**	**Продолжи-тельность (часах)**
Оформление зала и витрин	608	507
Прием поставки	608	202,6
Работа за кассой	122	40,7
Контроль качества оказанных услуг	91,25	22,81
Итого		**773,1**
Ставка на менеджера		**0,3924**

Источник: разработано автором

Проанализировав все вышеописанные расчеты трудоемкости сотрудников, делаем следующий вывод, для магазина спортивных товаров необходим два управляющих и три исполнителя. Исходя из данных ставок, получается, что нам в штат необходим: один продавец-кассир, так как поток клиентов увеличивается.Глава 2. Характеристика субъекта управления

Организационная структура

Следующий этап исследования — это построение организационной структуры магазина спортивных товаров, для этого необходимо описать всех сотрудников, которые упомянуты выше в цепочке ценностей на рисунке 1.

В организационной структуре добавилась позиция – продавец-кассир предоставляет возможность обрабатывать растущий поток клиентов магазина. В обязанности продавца-кассира будут входить следующие задачи:

- Выявление потребности клиента;
- Подбор необходимого размера;
- Выполнение плана продаж;

- Прием оплаты у клиента;

На рисунке 5 построена организационная структура магазина спортивных товаров, включающая в себя администратора, исполнителей, директора и владельца бизнеса.

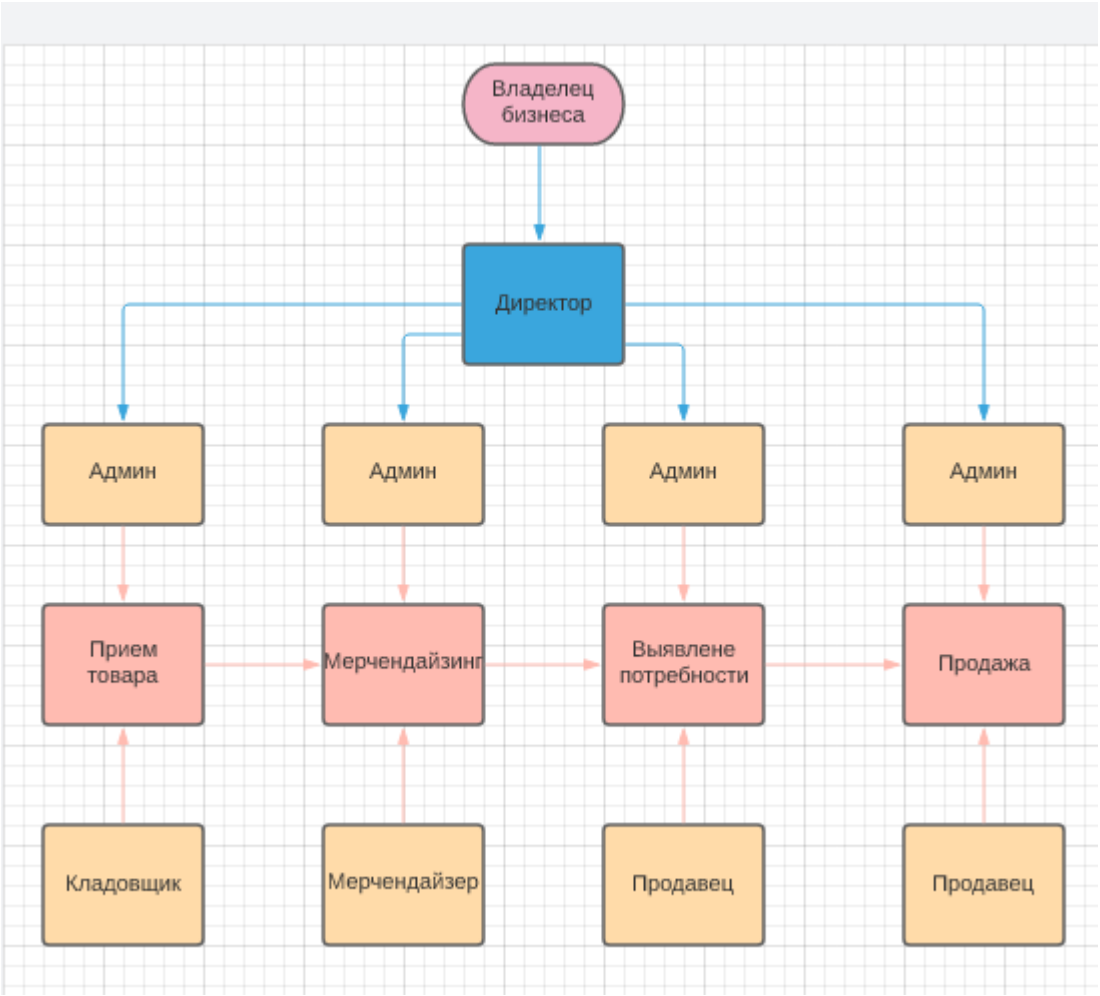

Рисунок 5. Организационная структура магазина одежды.
Источник: разработано автором

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 9.

После подсчета получается, на год переменные ресурсы обходятся магазину одежды в **3 206 838,7** руб.

Приступаем к расчетам постоянных расходов в таблице 10 ниже. Итого постоянные расходы обходятся магазину одежды в 3 831 672 руб. в год.

Таблица 9 - Расчет используемых ресурсов, переменных расходов.

Наименование	Количество (шт.)	Цена закупки (руб.)
Вешалки	1 800 5 в день ломаются, в месяц 150 (5х30) * 12 месяцев	3 420 (1.90 руб. 1 вешалка х 1800)
Услуги клининга	3 000 2 раза в неделю (2х4) * 12 месяцев	288 000 (3000 руб х 96 раз в год)
Униформа сотрудников	12.000 1 набор на работника, 4 раза в год меняется, 6 сотрудников	288 000 6 сотрудников х 4 раза в год 24 комплекта х 12 000
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	38 025,7 холодное водоснабжение куб.м. 32,25 х 730 = 23 542,5 водоотведение куб.м. 19,84 х 730=14 483,2
Персонал	1 мерчендайзер, 2 продавца и 1 кладовщик и 2 управляющих/администратора	2 469 600 28 000+79 800 +98 000 в месяцх 12
Итого	**3 206 838,7**	

Таблица 10 - Расчеты постоянных расходов.

Постоянные расходы (цена)	
Наименование	**Цена (руб.)**
Аренда	1 920 000 (160 000 руб. в месяц х 12)
Зарплата директора и администратора	1 176 000 (98 000руб. х 12)
Налоги на ЗП	745 824 (62 152 в месяц х 12)
Итого	3 831 672

Источник: разработано автором

На следующем этапе, необходимо рассчитать налоги, которые будет уплачивать магазин спортивных товаров. Для этого складываем все заработные платы сотрудников, сумма составляет 205 800 руб. в месяц и

рассчитываем налоговые отчисления в таблице 11 ниже.

Таблица 11 - Налоговые отчисления на заработную плату сотрудников.

Налоги на заработную плату	
Отчисление в ПФР 22%	45 276
ФОМС 5,1%	10 496
ФСС 2,9%	5 968
ФСС. Страховые взносы 0,2%	412
НДФЛ 13%	26 754
Итого без НДФЛ	62 152

Планирование изменений в проектировании системы управления

Проблема: Владелец бизнеса хочет открыть еще один магазин одежды.

Управленческое решение: открыть новый магазин в другом районе города.

Управленческие мероприятия: провести маркетинговое исследование районов. Выявить потенциально прибыльный район. Открыть магазин и привлечь новых клиентов рекламной компанией.

Расчет трудоемкости: В связи с открытием нового магазина, у владельца появится необходимость в поиске исполнителя на роль управлявшего, а также исполнителей.

Вывод:

Появится новый магазин. Это создаст дополнительные риски, так как создание нового проекта всегда потенциально может быть накладным. Несмотря на это, в новый магазин будет открыт набор исполнителей, в планах одного из опытных управляющих отправить на открытие нового магазина, для контроля. Проект позволит удвоить выручку владельца после прохождения срока окупаемости вложений.

Заключение

В данном исследовании построена система управления на примере магазина одежды в городе Москве, поэтому считаем, что цель достигнута.

Реализованы следующие задачи:

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

Также, в работе произведено планирование изменений в работе магазина одежды, проблема: владелец считает нужным, открытие нового магазина одежды. Для этого необходимо проанализировать и найти новое место под магазин. Открытие нового магазина приведет к повышению выручки после срока окупаемости проекта.

Список литературы

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

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

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

4. Кемхашвили Т.А., «Ответственные за бизнес-процессы и их

реализация», Российский экономический интернет-журнал. 2019. № 3. С. 38.

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

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

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

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

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

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

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

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ШКОЛЫ ИНОСТРАННЫХ ЯЗЫКОВ

Бархатова Виктория Дмитриевна

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

DESIGNING AN EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF A FOREIGN LANGUAGE SCHOOL

Barkhatova Victoria Dmitrievna

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

Аннотация

В работе рассмотрано построение системы управления на примере школы иностранных языков в городе Москве. В частности, решены следующие задачи: сформирована цепочка создания стоимости и представлена графически последовательность этапов процесса создания ценности; рассчитана трудоемкость деятельности исполнителей и менеджеров по каждому бизнес-процессу цепочки создания ценности; рассчитаны расходы по каждому бизнес-процессу цепочки создания ценности; построена организационная структура управления основной деятельностью.

Ключевые слова: цепочка создания ценности, организационная структура, процесс создания стоимости, смета расходов

Abstract

The paper considers the construction of management system on the example of a foreign language school in Moscow. In particular, the following problems were solved: the value chain was formed and the sequence of stages of the value

creation process was graphically represented; labor input of executors and managers for each business process of the value chain was calculated; expenses for each business process of the value chain were calculated; the organizational structure of core activity management was built.

Keywords: value chain, organizational structure, value creation process, cost estimates.

1. Основная часть.

Выбранная организация для курсового проекта – Школа иностранных языков для детей и взрослых; вид деятельности организации: оказание услуг.

Параметры организации как объекта управления:

– Назначение: дополнительное образование (обучение иностранным языкам для карьеры, школы/университета, путешествий, общего понимания; подготовка к международным экзаменам).

– Отраслевая принадлежность: образование.

– Правовая форма и вид собственности: ИП, частная собственность.

Основные цели развития организации:

1. По значению:

a. Стратегические – занимать лидирующие позиции на рынке.

b. Тактические – создать собственную сеть школ иностранного языка по всей России.

c. Оперативные – нанимать лучших преподавателей-носителей языка, создать уникальную методику обучения.

2. По периоду реализации:

a. Долгосрочные – вырасти в крупную федеральную сеть.

b. Среднесрочные – увеличить клиентскую база в 3 раза, открыть новые точки в Москве, увеличивать площадь имеющихся школ путем приобретения соседних помещений.

c. Краткосрочные – запустить мощную рекламную кампанию.

3. По содержанию:

a. Технологические – создать интернет-курсы, внедрив нашу уникальную методику обучения.

b. Экономические – увеличить прибыльность компании, сократить издержки.

c. Маркетинговые – запустить рекламную кампанию по продвижению школы.

4. По направленности выделяют следующие цели:

a. Внутренние – расширить существующие структуры управления с помощью найма персонала; увеличить объемы продаж, расширить ряд предоставляемых услуг.

b. Внешние – найти партнеров, с которыми будет обмениваться клиентами с помощью проводимых развлекательных и рекламных мероприятий; создать имидж организации как социально ориентированной компании.

2. Процесс создания ценности товара, работы, услуги (ТУР)

Объект управления в виде последовательных процессов создания ценности с указанием этапов цепочки, действий исполнителей и менеджеров в соответствии с методологией [1, 2, 3, 4] представлен на рис. 1.

Этапы управления организации в школе иностранных языков:

1. Привлечение & Маркетинг;
2. Выявление потребностей;
3. Первичная диагностика знания языка;
4. Взаиморасчет;
5. Обучение;
6. Послепродажное обслуживание.

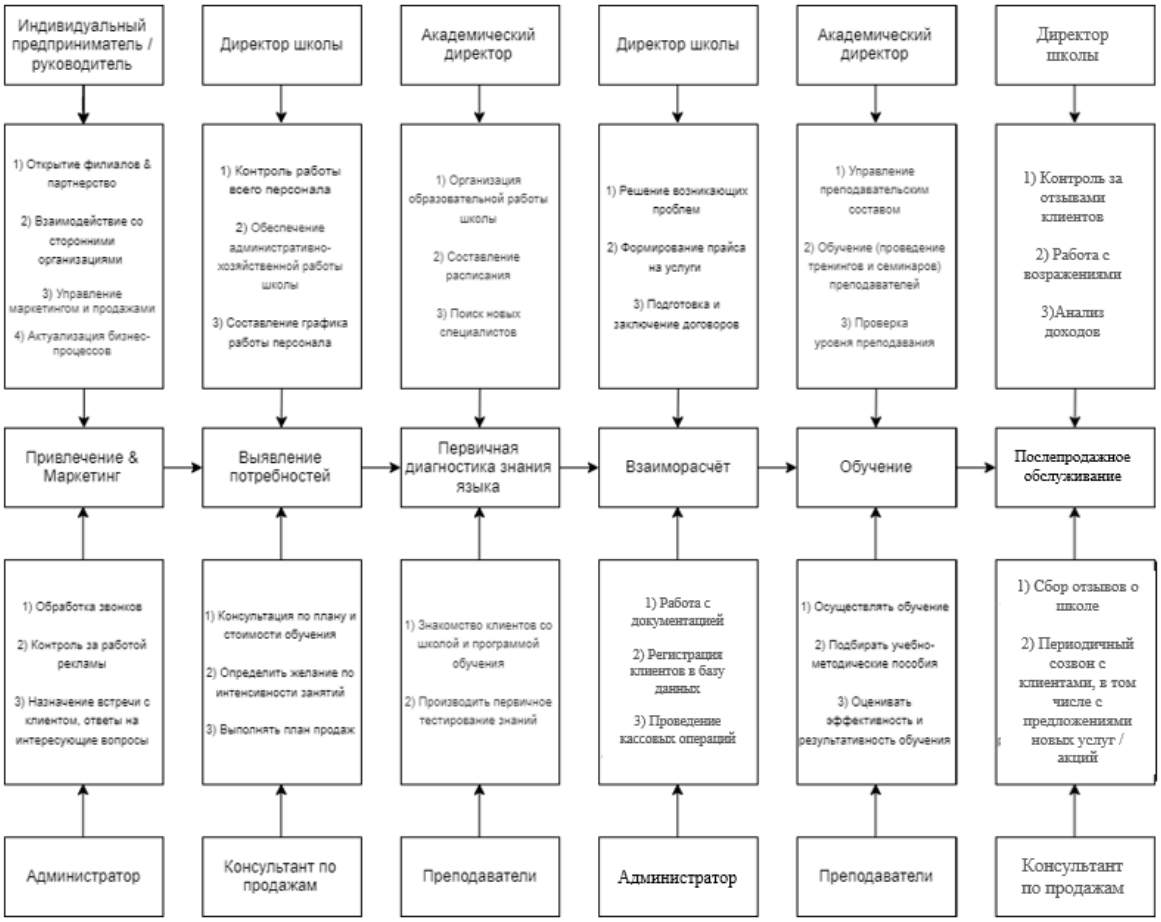

Рисунок 1 – Модель процессов верхнего уровня и сценария процесса в школе иностранных языков

Источник: разработка автора

Каждый из этапов в цепочке создания ценности представляет собой определенные действия, которым необходимы исполнитель и менеджер. В цепочке создания ценности Школы иностранных языков для детей и взрослых присутствуют следующие сотрудники:

- Индивидуальный предприниматель / руководитель;
- Директор школы;
- Академический директор;
- Консультант по продажам;
- Администратор;
- Преподаватели.

Для каждого из сотрудников в цепочке прописаны определенные действия, которые они обязаны выполнять по должностной инструкции.

Цепочка создания ценности бывает двух видов: втягивающая и выталкивающая. В школе иностранных языков цепочка является вытягивающей, так как услуга выполняется только в том случае, если есть «запрос» на нее со стороны конечного потребителя, т.е. услуга выполняется «под заказ».

3. Расчет параметров трудоемкости

Рассчитаем параметры трудоемкости в Школе иностранных языков. Организационная структура школы представлена на рис. 2.

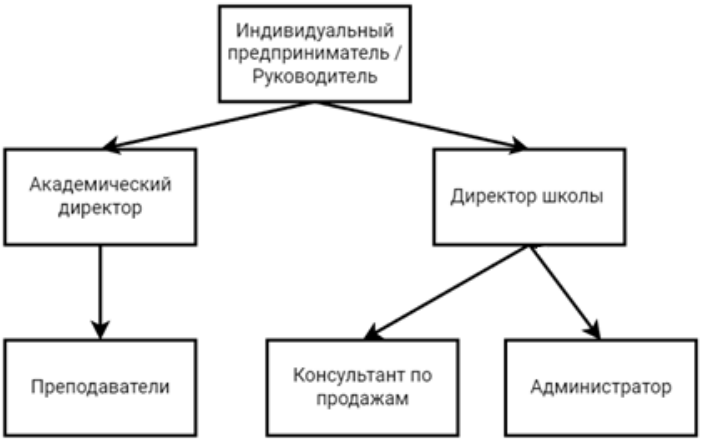

Рисунок 2 – Организационная структура школы иностранных языков

Источник: разработка автора

Рассчитаем трудоемкость руководителя школы по бизнес-процессу «Привлечение & Маркетинг» (таб. 1).

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

- Открытие филиалов & Партнерство занимает 48 часов, данное действие повторяется 4 раза в год. Продолжительность в часах * периодичность в год = 192 часа – это трудоемкость часов в год.

Таблица 1 – Расчет трудоёмкости руководителя школы по бизнес-процессу «Привлечение & Маркетинг»

Функция	**Периодичность, раз в год**	**Трудоемкость, часов в год**
Открытие филиалов & Партнерство	4	192
Взаимодействие со сторонними организациями	200	300
Управление маркетингом и продажами	200	400
Актуализация бизнес-процессов	6	36
Итого		**928**
Ставка руководителя		**0,47**

Источник: разработка автора

- Взаимодействие со сторонними организациями. На данное действие уходит 1,5 часа каждый рабочий день. При приблизительном графике 4/3, количество смен = 200. Получаем трудоемкость 300 часов в год.
- На управление маркетингом и продажами уходит 2 часа каждый рабочий день. При приблизительном графике 4/3, количество смен = 200. Получаем трудоемкость 400 часов в год.
- Актуализация бизнес-процессов занимает 6 часов в день. Данный процесс проходит раз в 2 месяца, то есть, приблизительно, 6 раз в год. Трудоемкость часов в год по данному действию – 36 часов в год.

Следующий шаг складываем получившиеся время по всем процессам (928) и делим на 1970 часов[1], итого выходит ставка руководителя по бизнес-процессу «Привлечение & Маркетинг» равна ≈ 0,47.

Рассчитаем трудоемкость администратора школы по бизнес-процессу «Привлечение & Маркетинг».

По аналогичным расчётам, приведенным в таблице 1, рассчитываем трудоемкость исполнителя в таблице 2.

- Обработка звонков 10 минут на одного звонящего, 18 звонков в день. График работы горячей линии – 365 дней в году. Периодичность в год получаем 1.095 часов в год.

[1] Стандарт, который показывает сколько часов в год сотрудник должен отработать

Таблица 2 – Расчет трудоёмкости администратора школы по бизнес-процессу «Привлечение & Маркетинг»

Функция	**Периодичность, раз в год**	**Трудоемкость, часов в год**
Обработка звонков	365	1.095
Контроль за работой рекламы	52	52
Назначение встречи с клиентом, ответы на интересующие вопросы	365	1.095
Итого		**2.242**
Ставка администратора		**1,14**

Источник: разработка автора

- Контролировать работу рекламы достаточно 1 раза в неделю. Периодичность в год получаем – 52. Продолжительность в часах = 52 часа в год.
- Назначение встречи с клиентом, ответы на интересующие вопросы 20 минут на одного звонящего, 9 звонков в день. График работы горячей линии – 365 дней в году. Периодичность в год получаем 1.095 часов в год.

Итого ставка администратора по бизнес-процессу «Привлечение & Маркетинг» равна ≈ 1,14.

Аналогично рассчитаем трудоемкости остальных сотрудников по всем бизнес-процессам (таблицы 3 – 12).

Таблица 3 – Расчет трудоёмкости директора школы по бизнес-процессу «Выявление потребностей»

Функция	**Периодичность, раз в год**	**Трудоемкость, часов в год**
Контроль работы всего персонала	260	390
Обеспечение административно-хозяйственной работы школы	260	520
Составление графика работы персонала	52	52
Итого		**962**
Ставка директора		**0,48**

Источник: разработка автора

Таблица 4 – Расчет трудоёмкости консультанта по продажам по бизнес-процессу «Выявление потребностей»

Функция	**Периодичность, раз в год**	**Трудоемкость, часов в год**
Консультация по плану и стоимости обучения	365	1.095
Определить желание по интенсивности занятий	365	365
Выполнять план продаж	365	730
Итого		**2.190**
Ставка консультанта по продажам		**1,11**

Источник: разработка автора

Таблица 5 – Расчет трудоёмкости академического директора школы по бизнес-процессу «Первичная диагностика знания языка»

Функция	**Периодичность, раз в год**	**Трудоемкость, часов в год**
Организация образовательной работы школы	260	780
Составление расписания	52	78
Поиск новых специалистов	12	48
Итого		**906**
Ставка академического директора		**0,51**

Источник: разработка автора

Таблица 6 – Расчет трудоёмкости преподавателя школы по бизнес-процессу «Первичная диагностика знания языка»

Функция	**Периодичность, раз в год**	**Трудоемкость, часов в год**
Знакомство клиентов со школой и программой обучения	365	1.095
Производить первичное тестирование знаний	365	2.190
Итого		3.285
Ставка преподавателя		**1,67**

Источник: разработка автора

Таблица 7 – Расчет трудоёмкости директора школы по бизнес-процессу «Взаиморасчет»

Функция	Периодичность, раз в год	Трудоемкость, часов в год
Решение возникающий проблем	260	260
Формирование прайса на услуги	4	6
Подготовка и заключение договоров	260	520
Итого		**786**
Ставка директора		**0,40**

Источник: разработка автора

Таблица 8 – Расчет трудоёмкости администратора школы по бизнес-процессу «Взаиморасчёт»

Функция	Периодичность, раз в год	Трудоемкость, часов в год
Работа с документацией	365	365
Регистрация клиентов в базу данных	365	182,5
Проведение кассовых операций	365	182,5
Итого		**730**
Ставка администратора		**0,37**

Источник: разработка автора

Таблица 9 – Расчет трудоёмкости академического директора школы по бизнес-процессу «Обучение»

Функция	Периодичность, раз в год	Трудоемкость, часов в год
Управление преподавательским составом	260	520
Обучение (проведение тренингов и семинаров) преподавателей	12	24
Проверка уровня преподавания	2	8
Итого		**552**
Ставка академического директора		**0,28**

Источник: разработка автора

Таблица 10 – Расчет трудоёмкости преподавателя школы по бизнес-процессу «Обучение»

Функция	Периодичность, раз в год	Трудоемкость, часов в год
Осуществление обучения	365	13.140
Подбор учебно-методических пособий	52	104
Оценка эффективности и результативности обучения	52	416
Итого		**13.660**
Ставка преподавателя		**7,6**

Источник: разработка автора

Таблица 11 – Расчет трудоёмкости директора школы по бизнес-процессу «Послепродажное обслуживание»

Функция	Периодичность, раз в год	Трудоемкость, часов в год
Контроль за отзывами клиентов	52	26
Работа с возражениями	52	78
Анализ доходов	52	156
Итого		**260**
Ставка директора школы		**0,13**

Источник: разработка автора

Таблица 12 – Расчет трудоёмкости консультанта по продажам школы по бизнес-процессу «Послепродажное обслуживание»

Функция	Периодичность, раз в год	Трудоемкость, часов в год
Сбор отзывов о школе	52	26
Периодичный созвон с клиентами, в том числе с предложениями новых услуг / акций	12	48
Итого		**74**
Ставка консультанта по продажам		**0,04**

Источник: разработка автора

Проанализировав все вышеописанные расчеты трудоемкости сотрудников, делаем следующий вывод, что для школы иностранного языка необходимо:

- 1 руководитель (ставка – 0,47);
- 1 директор школы (1,0);
- 1 академический директор (0,79);
- 2 администратора (1,51) – график работы 2/2;
- 2 консультанта по продажам (1,15) – график работы 2/2;
- 10 преподавателей (9,27) – сменный график.

4. Необходимые ресурсы для обеспечения деятельности участников процесса создания ценности

Для преобразования процессов создания ценности в процессы создания стоимости нужно рассчитать затраты на фонд оплаты труда, постоянные / переменные издержки, а также на единовременные расходы.

Рассчитаем затраты на фонд оплаты труда (таб. 13). Таким образом, затраты на ФОТ в месяц 850.000 рублей. В год затраты составят 10.200.000 руб.

Рассчитаем сумму постоянных расходов (таб. 14).

Таблица 13 – Расчет заработной платы сотрудников

Сотрудник	Оклад, руб.	Количество сотрудников	Итого в месяц, руб.
Руководитель	70.000	1	70.000
Директор школы	60.000	1	60.000
Академический директор	60.000	1	60.000
Администратор	40.000	2	80.000
Консультант по продажам	40.000	2	80.000
Преподаватель	50.000	10	500.000
Всего			850.000

Источник: разработка автора

Таблица 14 – Расчет постоянных издержек

Статья	Сумма в месяц, руб.	Итого за год, руб.
Коммунальные услуги	5.000	60.000
Заработная плата сотрудникам	850.000	10.200.000
Услуги клининга	24.000	288.000
Прочие расходы	300.000	3.600.000

Источник: разработка автора

Так как здание находится в собственности, то ежемесячных арендных платежей нет, платим только за коммунальные услуги. Расчет затрат на оплату труда сотрудников был приведен в таблице 13. Клининг и бухгалтерия на аутсорсинге. В прочие расходы входят налоговые отчисления, непредвиденные расходы и пр.

К переменным расходам будут относиться затраты на рекламу и расходные материалы (канцелярия, рабочие тетради и т.д.). Сумма переменных расходов в месяц ~ 50.000 рублей.

5. Преобразование процессов создания ценности в процессы создания стоимости

Для преобразования процессов создания ценности в процессы создания стоимости составим таб. 15.

Таблица 15 – Формирование цепочки создания стоимости с учетом всех бизнес-процессов, рублей в месяц

Расходы	1 этап	2 этап	3 этап	4 этап	5 этап	6 этап	Всего по бизнесу
Оплата труда, всего	130.400	106.700	142.000	43.600	418.000	9.300	850.000
• Менеджер	70.000	28.800	42.000	24.000	18.000	7.200	190.000
• Исполнитель	60.400	77.900	100.000	19.600	400.000	2.100	660.000
Оставшиеся постоянные расходы	300.000	29.000	0	0	0	0	329.000
Переменные расходы	45.000	5.000	0	0	0	0	50.000
Итого по этапам	475.400	140.700	142.000	43.600	418.000	9.300	1.229.000

Источник: разработка автора

Для наглядности обратимся к рис. 3:

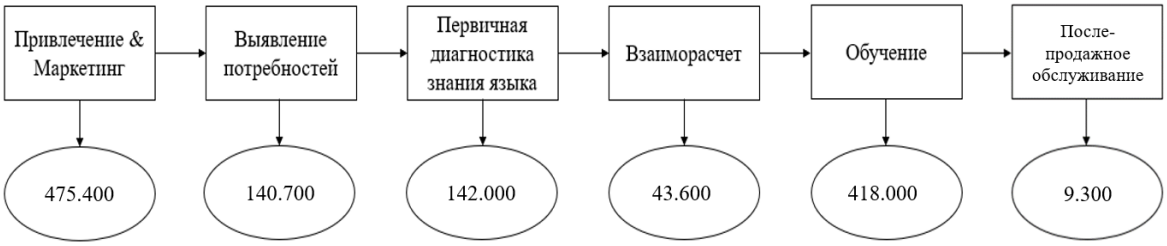

Рисунок 3 – Расходы по этапам создания цепочки ценности, руб.

Источник: разработка автора

Таким образом, можно сделать вывод, что самыми дорогостоящими этапами бизнес-процесса являются «Привлечение & Маркетинг» и «Обучение».

Далее рассчитаем среднюю месячную прибыль компании. В школе преподают 6 языков: английский, китайский, французский, немецкий, итальянский, испанский. На данный момент в школе занимается 20 групп по 10 человек. Стоимость курса на месяц – 20.000 руб. Соответственно, доход в месяц ~ 4.000.000 рублей. Расходы по реализации этих процессов в месяц – 1.229.000 рублей. Прибыль компании в месяц составляет 2.771.000 рублей.

Анализируя показатели доходов, расходов и прибыли, можно сделать вывод, что с экономической точки зрения процесс создания ценности эффективен, а размер прибыли позволяет увеличить расходы на управленческие бизнес-процессы с целью повышения эффективности, результативности и продуктивности основных бизнес-процессов.

6. Направления возможной трансформации процесса создания ценности

Рассмотрим действующую систему управления для поиска путей по ее оптимизации.

Предложение по оптимизации организационной структуры №1: на данный момент в школе иностранных языков 10 преподавателей. Большую часть расходов предприятия занимает именно оплата труда преподавателям.

Для решения этой проблемы можно заняться поиском новых преподавателей, которые знают минимум 2 языка на совершенном уровне. Таким образом, можно сократить штаб сотрудников с 10 до 7 человек, при этом увеличив количество рабочих часов с повышением заработной платы.

Так, затраты на оплату труда 10 преподавателям были 500.000 рублей в месяц. Если повысить 6 преподавателям (знающих 2 и более языка) заработную плату с 50.000 до 70.000 рублей, то затраты на преподавательский состав сократятся на 80.000 рублей в месяц, 960.000 рублей в год.

Таблица 14 – Расчет предложения по оптимизации организационной структуры №1

	Количество, чел.	Трудоемкость, часов в день	Оклад, руб. в месяц	Итого в месяц, руб.
Преподаватели, знающие 1 язык	10	4,6	50.000	500.000
Преподаватели, знающие минимум 2 языка	6	7,7	70.000	420.000

Источник: разработка автора

Предложение по оптимизации организационной структуры №2: на данный момент в школе работают 2 администратора и 2 консультанта по

продажам. Можно заметить, что трудоемкость этих 2 звеньев небольшая. Предложение по оптимизации – объединить подразделения, обучить должностным инструкциям другого направления, сократить количество сотрудников до 2х человек.

Таблица 15 – Расчет предложения по оптимизации организационной структуры №1

	Количество, чел.	Трудоемкость, часов в день	Оклад, руб. в месяц	Итого в месяц, руб.
Администраторы + консультанты по продажам	4	3,5	40.000	160.000
«Универсальный администратор»	2	7	50.000	100.000

Источник: разработка автора

Таким образом, объединив 2 отдела и сократив штат, можно сэкономить 60.000 руб. в месяц, 720.000 рублей в год.

Выводы

Построение системы управления Школой иностранных языков для взрослый и детей в городе Москве решило следующие задачи:

– представлена графически последовательность этапов процесса создания ценности;

– рассчитана трудоемкость исполнителя и менеджера по каждому бизнес-процессу цепочки создания ценности;

– рассчитаны расходы по каждому бизнес-процессу из цепочки создания ценности;

– сформирована цепочка создания стоимости с учетом всех бизнес-процессов;

– построена организационная структура управления основной деятельностью.

Также, исследование обосновано два варианта планирования

изменений в системе управления школы иностранных языков:

1. Нанять преподавателей, знающих как минимум 2 иностранных языка, чтобы сократить штат сотрудников.

2. Объединить 2 звена в бизнес-процессе – администратора и консультанта по продажам.

Список источников

1. Алферова Л.В. Исследование систем управления: Учебное пособие / Л.В. Алферова, Н.М. Григорьева. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов: Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 560 с.

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

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

4. Мельников В.П. Исследование систем управления: Учебник для академического бакалавриата / В.П. Мельников, А.Г. Схиртладзе. – М.: Юрайт, 2021. - 447 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.