БИЗНЕС - ПАРК УНИКУМ

УПРАВЛЕНИЕ В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Научный интернет-журнал

2022 №3

СОДЕРЖАНИЕ

№	Наименование статьи	Автор	стр.
1	Проектирование эффективной системы управления на примере компании по оказанию услуг – барбершопа	Епишкин М.В.	3
2	Проектирование эффективной системы управления на примере компании по оказанию генподрядных услуг	Смирнова А.А.	21
3	Проектирование эффективной системы управления на примере компании по оказанию услуг на примере автомойки	Окуньков К.А.	42
4	Проектирование системы управления на примере компании в сфере it-услуг	Гилева Е.Д.	61
5	Проектирование эффективной системы управления на примере компании по оказанию услуг digital агентства NIMAX	Кулешова Ю.В.	73

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ – БАРБЕРШОПА

Епишкин Максим Вячеславович

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

DESIGNING AN EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF A SERVICE COMPANY - BARBERSHOP

Epishkin Maxim Vyacheslavovich

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

Аннотация

В статье исследуется методика объектно-субъектного моделирования системы управления организацией сферы услуг на примере барбершопа, находящегося на начальной стадии жизненного цикла. При этом показано, что важную роль в построении системы управления организацией играет ее собственник/владелец, который задает свое видение и ключевые параметры жизнеспособности бизнеса, в первую очередь, финансово-экономические показатели бизнеса, транслируемые менеджерам для оперативных действий, выборе своего рода «траектории» достижения цели. Исходя из этого исследование раскрывает процесс создания ценности, процесс построения организационной структуры, формирование стоимости, а также обосновывает предложения по совершенствованию системы управления.

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

Abstract

The article studies the methodology of object-subject modeling of the management system of the service organization on the example of a barbershop, which

is at the initial stage of the life cycle. It is shown that an important role in the construction of the management system of the organization is played by its owner/owner, who sets his vision and key parameters of business viability, primarily, the financial and economic indicators of business, transmitted to managers for operational actions, the choice of a kind of "trajectory" to achieve the goal. On this basis, the study reveals the process of value creation, the process of building an organizational structure, the formation of value, as well as substantiates proposals for improving the management system.

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

Актуальность исследования

В качестве методологии исследования принят процессный подход к организации управления [2], а также объектно-субъектный принцип проектирования системы управления [3, 4, 5)].

Выбранная сфера деятельности организации в сфере услуг – барбершоп представляет собой не простую парикмахерскую, а специализированный салон, предоставляющий услуги ухода только мужчинам. При этом продуктом барбершопа является не только сама услуга, но и сопутствующая атмосфера (которая в том числе составляет себестоимость продукта).

Несмотря на большое количество уже открытых барбершопов, рынок продолжает постоянно расти, что существенно увеличивает конкуренцию между ними. Одним из элементов, способствующих «выживанию» в данном бизнесе, должно служить проектирование системы управления, которое позволит владельцам бизнеса оптимизировать затраты и повысить эффективность работы барбершопа особенно на ранних стадиях, что обуславливает актуальность темы исследования.

Описание объекта управления

Выбранный для исследования барбершоп находится в Московской области [6]. Ассортимент предоставляемых услуг: Мужская стрижка; Моделирование бороды; Опасное бритье; Воск (нос, брови, уши, щёки); Косметологические услуги; Камуфляж бороды и волос; Укладка.

Цепочка создания ценности – определенная последовательность логически связанных действий, которые начинаются с идентификации потребностей клиента и заканчиваются необходимым результатом для клиента.

Ценность создания ТУР для рассматриваемого барбершопа:

1. Стильный мужской образ (индивидуальный подход к клиенту); 2. Профессиональные барберы–мужчины;

3. Атмосфера «мужского клуба» (возможность просмотра футбола, игра в приставку, выпить кофе и т.д.);

4. Сопутствующие товары и рекомендации по уходу.

Опишем объект управления в виде последовательных процессов создания ценности:

- Запись на услугу;
- Предпродажное обслуживание;
- Оказываемая услуга;
- Рекомендации по уходу и продажа сопутствующих товаров;
- Послепродажное обслуживание.

В цепочке создания ценности принимают участие:

- Управляющий;
- Оператор на ресепшене; • Мастер.

Цепочки создания ценностей бывают выталкивающими и втягивающими. Под выталкивающей цепочкой понимается такая цепочка, при которой продажа осуществляется без предварительного заказа от клиента; под

втягивающей – заказ предварительно согласовывается клиентом. В рассматриваемом случае цепочка создания ценности является выталкивающей, так как клиенту представляется определенный перечень услуг, что является стандартным для указанного вида бизнеса.

Технологический процесс создания продукта в барбершопе на примере стрижки стоит из следующих этапов:

1. Выявление пожелания клиента.
2. Консультация с учетом пожелания клиента и особенности волос.
3. Обработка инструментов, мытье головы, стрижка, мытье головы после стрижки, сушка.
4. Укладка и обработка волос специальными средствами.

Расчет трудоемкости и организационная структура

Рассчитаем трудоемкость менеджера и исполнителя по каждому бизнес-процессу. Для расчета ставки используется норма рабочего времени в 2022 году [1].

I. Бизнес-процесс **«Запись» (таблица 1).**

Таблица 1 **- Расчет трудоемкости по бизнес-процессу «Запись» для управляющего**

Действие	**Продолжительность в день (в часах)**	**Периодичность в год (раз)**	**Продолжительность в год (в часах)**
Контроль стандартов обслуживания	2	52	104
Контроль плана продаж	1	365	365
Формирование прайса	3	2	6
Итого			**475**

Ставка **0,2407**

Источник: разработано автором

1. *Контроль стандартов обслуживания.* Данный контроль проводится 1 раз в неделю в течение в течение 2 часов, в году 52 недели (2 часа * 52 раза = 104 часа в год).

2. *Контроль плана продаж* занимает 1 час в день ежедневно (1 час*365 раз = 365 часов в год).

3. *Формирование прайса* занимает 3 часа, проводится 2 раза в год (3 часа*2 раза = 6 часов в год).

Таблица 2 - Расчет трудоемкости по бизнес-процессу «Запись» для оператора.

Действие	**Продолжительность в день (в часах)**	**Периодичность в год (раз)**	**Продолжительность в год (в часах)**
Обработка телефонных звонков, сайт	2	365	730
Согласование даты	1/4	365	91,25
Консультирование по стоимости	1/4	365	91,25
Обзвон с подтверждением	1	365	365
Итого			**1277,5**

Ставка **0,6475**

Источник: разработано автором

1. Обработка телефонных звонков, сайт занимает 2 часа в день ежедневно (2 часа * 365 раз = 730 часов в год).

2. Согласование даты занимает 15 минут в день ежедневно (1/4*365 = 91,25 часа в год).

3. Консультирование по стоимости осуществляется 15 минут в день ежедневно (1/4*365 = 91,25 часа в год).

4. Обзвон с подтверждением занимает 1 час в день ежедневно (1 час * 365 раз = 365 часов в год).

II. Бизнес-процесс **«Предпродажное обслуживание»**

Таблица 3 - Расчет трудоемкости по бизнес-процессу «Предпродажное обслуживание» для управляющего.

Действие	**Продолжительность в день (в часах)**	**Периодичность в год (раз)**	**Продолжительность в год (в часах)**
Организация обеспечения необходимыми материалами	3	12	36
Контроль стандартов обслуживания	3	52	156
Обеспечение исправности оборудования	1/2	365	182,5
Итого			**374,5**

Ставка
0,1898

Источник: разработано автором

1. Организация обеспечения необходимыми материалами занимает 3 часа в день и проводится ежемесячно, т.е. 12 раз в год (3 часа * 12 раз = 36 часов в год).

2. Контроль стандартов обслуживания проводится 3 часа в день еженедельно, т.е. 52 раза в год (3 часа*52 раза = 156 часов).

2. Обеспечение исправности оборудования: осмотр оборудования (при необходимости вызываются специалисты для ремонта) занимает 30 мин в день, проводится ежедневно (1/2 часа * 365 раз = 182,5 часов в год).

Аналогично проводим расчеты для бизнес-процесса «Предпродажное обслуживание» для оператора:

1. Предложение напитков, приготовление кофе занимает 1 час в день ежедневно (1 час * 365 раз = 365 часов в год).

2. Организация TV, подключение приставки занимает 1 час в день ежедневно (1 час * 365 раз = 365 часов в год).

3. Предложение журналов занимает 15 минут в день ежедневно (1/4 часа * 365 раз = 91,25 часа в год).

4. Размещение в зале ожидания занимает 15 минут в день ежедневно (1/4 часа * 365 раз = 91,25 часа в год).

III. Бизнес-процесс **«Услуга»**

Для управляющего:

1. *Составление графика работы* занимает 2 часа, проводится ежемесячно на каждый следующий месяц, т.е. 12 раз в год (2 часа * 12 раз = 24 часа в год).

2. *Контроль качества оказания услуг* занимает 3 часа в день еженедельно, т.е. 52 раза в год (3 часа*52 раза = 156 часов в год).

3. *Контроль исполнения СанПиН* занимает 1 час в день, проводится ежедневно (1 час * 365 раз= 365 часов в год).12.

Для мастера:

1. *Выявление пожеланий клиента* составляет 15 минут в день ежедневно (1/4 часа * 365 раз = 91,25 часа в год).

2. *Консультация по услуге с учетом потребности и индивидуальности клиента* занимает 15 минут в день ежедневно (1/4 часа * 365 раз = 91,25 часа в год).

3. *Процедура* занимает 8 часов в день ежедневно (8 часов * 365 раз = 2920 часов в год).

IV. Бизнес-процесс «**Рекомендации и продажа**»

Для управляющего:

1. *Обеспечение ассортимента* проводится 3 часа в месяц, т.е. 12 раз в год (3 часа*12 раз = 36 раз в год).

2. *Контроль качества оказания услуг* проводится 3 часа в день еженедельно, т.е. 52 раза в год (3 часа*52 раза = 156 часов в год).

Для мастера:

1. *Рекомендации по периодичности оказания услуг* занимают 30 минут в день ежедневно (1/2 * 365 раз = 182,5 часа).

2. *Рекомендации по средствам ухода* занимают 30 минут в день ежедневно (1/2 * 365 раз = 182,5 часа).

3. *Консультация по ассортименту* занимает 30 минут в день ежедневно (1/2 * 365 раз = 182,5 часа).

4. *Продажа товара* составляет 30 минут в день ежедневно (1/2 * 365 раз = 182,5 часа).

V. Бизнес-процесс «**Послепродажное обслуживание**»

Для управляющего:

1. *Контроль и анализ отзывов* проводится 1 час в день еженедельно (1 час*52 раза = 52 часа в год).

2. *Работа с недовольными клиентами* проводится 1 час в день еженедельно (1 час * 52 раза = 52 часа в год).

Для мастера:

1. Получение устного отзыва от клиента занимает 15 минут в день ежедневно (1/4 часа * 365 раз = 91,25 часа в год).

2. Рассылка сообщений с приглашением на новую запись занимает 15 минут в день ежедневно (1/4 часа * 365 раз = 91,25 часа в год).

3. Рассылка запросов на отзыв, их обработка занимает 15 минут в день ежедневно (1/4 часа * 365 раз = 91,25 часа в год).

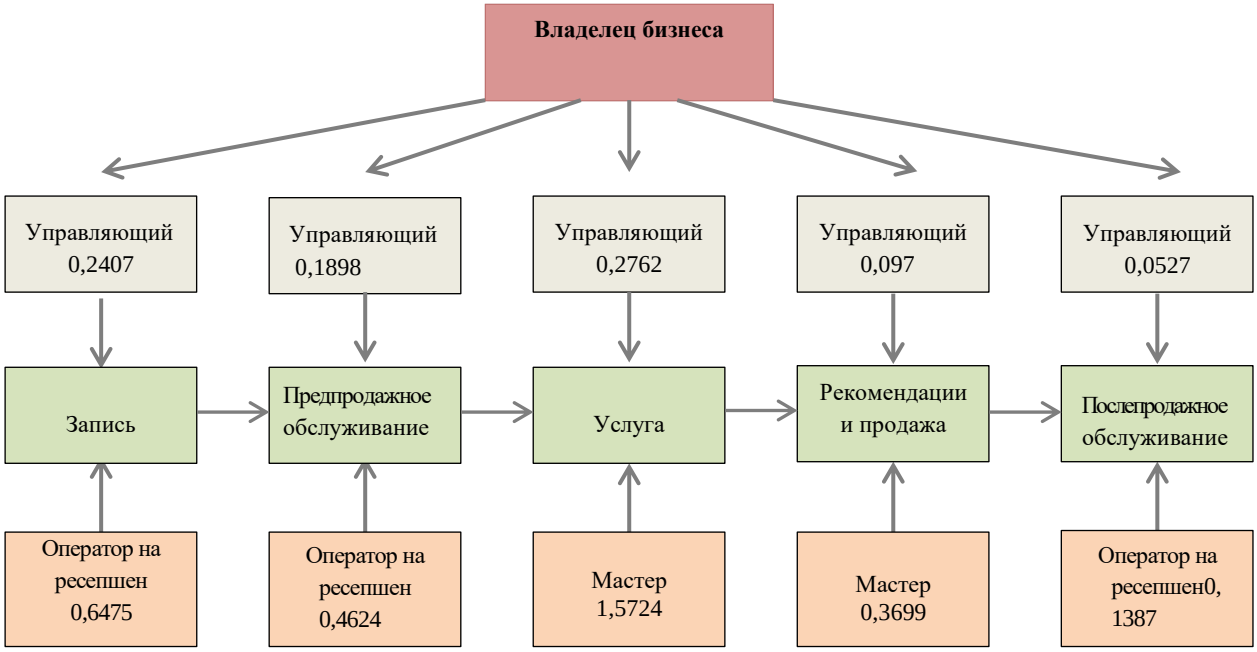
В результате подсчетов можно подвести следующий итог:

- трудоемкость управляющего:

0,2407+0,1898+0,2762+0,0973+0,0527=0,8567

- трудоемкость оператора: **0,6475+0,4624+0,1387=1,2486**
- трудоемкость мастера: **1,5724**+**0,3699=1,9423**

Представим графически полученные расчеты (Рис. 1).



Источник: разработано автором

Рис. 1 Расчет трудоемкости

На основании представленных расчетов можно сделать вывод о том, что для бесперебойной работы барбершопа необходимо следующее количество сотрудников: управляющий – 1; оператор на ресепшене – 2; мастер – 2. Таким образом, расчет подтверждает действующую штатную численность барбершопа.

Организационная структура представлена на рисунке 2.

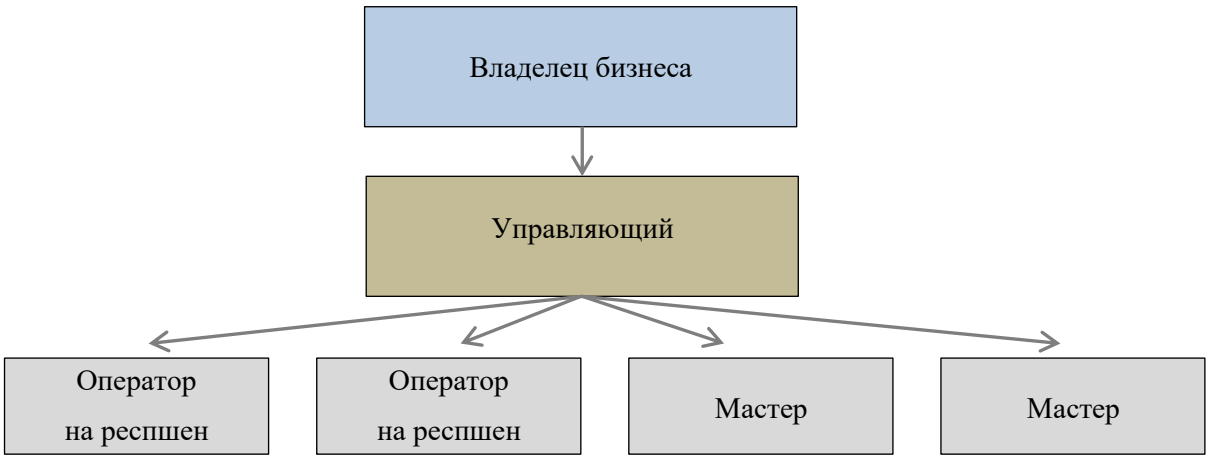


Рис. 2 Организационная структура

Источник: разработано автором

Цепочка создания стоимости

Для расчета цепочки создания стоимости необходимо определить расходы, которые несет владелец бизнеса для создания «конечного продукта».

Так расходы классифицируют на две группы: постоянные и переменные. Постоянные расходы — расходы, не зависящие от объема производства продукции или услуг. Переменные расходы — расходы, зависящие от объема производства продукции или услуг.

Далее необходимо распределить все полученные расходы по каждому бизнес-процессу из цепочки создания ценности.

При этом, необходимо отметить, что не все выявленные расходы относятся только к одному бизнес-процессу. Так, например, электро- и водоснабжение, аренда помещения, бухгалтерские и клининговые услуги будут относиться ко всем бизнес-процессам [7,8].

На основании произведенных расчетов цепочка создания стоимости с учетом всех бизнес-процессов представлена в Таблице 4.

Анализ проблем и перспектив развития

На данном жизненном цикле барбершопа первый этап в цепочке формирования ценности (запись) фактически осуществляется оператором на ресепшене вручную, то есть запись осуществляется посредством звонков потенциальных клиентов. На пятом этапе в цепочке создания ценности (послепродажное обслуживание) рассылка запросов на отзыв и рассылка с сообщениями на новую запись также осуществляется оператором ресепшена вручную. Дальнейшее развитие барбершопа предполагает увеличение потока клиентов, что приведет к усложнению проведения указанных выше процессов вручную. Таким образом, в будущем это может стать проблемой, приводящей к необходимости изменений, связанных с цифровизацией.

Таблица 4 - **Цепочка создания стоимости с учетом всех бизнес-процессов**

Состав расходов	**Этапы цепочки создания ценности**					**Всего по бизнесу (в руб.)**
	Этап 1 Запись	**Этап 2 Предпродажное обслуживание**	**Этап 3 Услуга**	**Этап 4 Рекомендации и продажа**	**Этап 5 Послепродажное обслуживание**	
Переменные расходы	82 384, 32	152 292, 32	496 212, 32	250 212, 32	82 384, 32	1 063 485, 6
Постоянные расходы	397 400	392 600	390 000	390 000	397 400	1 967 400
Оплата труда	626 400	626 400	950 400	950 400	626 400	3 780 000
Менеджер	*237 600*	*237 600*	*237 600*	*237 600*	*237 600*	*1 188 000*
Исполнитель	*388 800*	*388 800*	*712 800*	*712 800*	*388 800*	*2 592 000*
Взносы в фонды	189 172, 8	189 172, 8	287 020, 8	287 020, 8	189 172, 8	1 141 560
Менеджер	*71 755, 2*	*71 755, 2*	*71 755, 2*	*71 755, 2*	*71 755, 2*	*358 776*
Исполнитель	*117 417, 6*	*117 417, 6*	*215 265, 6*	*215 265, 6*	*117 417, 6*	*782 784*
Итого расходы	1 295 357, 12	1 360 465, 12	2 123 633, 12	1 877 633, 12	1 295 357, 12	7 952 445, 6

Источник: разработано автором

В этой связи представляется целесообразным автоматизировать указанные выше этапы («запись» и «послепродажное обслуживание»).

Предлагается заключить договор с лидером рынка автоматизации в сфере красоты – YCLIENTS. Данная компания предоставляет услуги сервиса онлайн записи для разных видов бизнеса, в том числе в сфере красоты.

Благодаря данному договору потенциальные клиенты смогут записаться на услугу барбершопа онлайн, а после посещения платформа автоматически пришлет запрос на отзыв.

Стоимость услуг YCLIENTS зависит от срока, на который заключается договор, так, например, договор на 1,5 года обойдется барбершопу в 14 400 рублей (800 рублей в месяц)[9]. Данные расходы составят менее 1 % от общей суммы расходов и сократит трудозатраты оператора на 1 и 5 этапы в цепочке создания ценности.

Вторым важным аспектом в дальнейшем развитии барбершопа является увеличение числа клиентов. На данный момент в смену выходит работать один мастер, что дает возможность одномоментно обслуживатьтолько одного клиента, в то время как размер помещения и вложенные инвестиции (количество закупленных кресел и т.д.) дают возможность обслуживать одномоментно от двух клиентов. Для решения данной проблемы необходимо, чтобы в смену выходили 2 мастера. Учитывая сменный график и указанный выше расчет трудозатрат, в штат необходимо будет нанять еще 2 мастеров. Таким образом, количество мастеров увеличится до 4 человек.

Необходимо отметить, что увеличение объема клиентов также отразится и на объеме работы оператора на ресепшене (в два раза больше записей, предпродажного и послепродажного обслуживания).

Согласно расчету, представленному ранее, трудоемкость оператора составляет 1,2486 ставки (в штате 2 сотрудника). Несмотря на увеличение числа клиентов и, как следствие, объема работы оператора, введение дополнительного сотрудника не потребуется благодаря описанной выше цифровизации части процессов.

На трудозатратах менеджера (управляющего) увеличение числа посетителей существенно не отразится (для управляющего количество клиентов влияет только на пятый этап цепочки создания ценности «Послепродажное обслуживание»).

Приведем расчеты трудозатрат с учетом предлагаемых изменений (таблицы 5, 6, 7). Аналогично рассчитываем трудозатраты по бизнес-процессам «Услуга» и «Рекомендации и продажа» для мастера.

Количество клиентов увеличивается в 2 раза, однако часть из них записывается посредством YCLIENTS, смотрит расписание работы мастеров и прейскурант мастеров также в платформе, в связи с чем увеличение трудоемкости не произойдет.

Таблица 5 - **Расчет трудоемкости бизнес-процесса «Послепродажное обслуживание» для управляющего**

Действие	**Продолжительность день (в часах)**	**Периодичность в год (раз)**	**Продолжительность в год (в часах)**
Контроль и анализ отзывов	2	52	104
Работа с недовольными клиентами	2	52	104
Итого			**208**
Ставка			**0,1054**

Источник: разработано автором

Таблица 6 - **Расчет трудоемкости по бизнес-процессу «Запись» для оператора**

Действие	**Продолжительность в день (в часах)**	**Периодичность в год (раз)**	**Продолжительность в год (в часах)**
Обработка телефонных звонков, сайт	2	365	730
Согласование даты	1/4	365	91,25
Консультирование по стоимости	1/4	365	91,25
Обзвон с подтверждением	**2**	365	730
Итого 1642,5 Ставка	**0,8324**		

Источник: разработано автором

Таблица 7 - **Расчет трудоемкости по бизнес-процессу «Предпродажное обслуживание» для оператора**

Действие	**Продолжительность в день (в часах)**	**Периодичность в год (раз)**	**Продолжительность в год (в часах)**
Предложение напитков, приготовление кофе	2	365	730
Организация TV,подключение приставки.	2	365	730
Предложение журналов	1/2	365	182,5
Размещение в зале ожидания	1/2	365	182,5
Итого			**1825**
Ставка			**0,9249**

Источник: разработано автором

Благодаря платформе YCLIENTS [9] оператор фактически больше не занимается рассылкой, а только получает отчет от YCLIENTS по итогам дня а основании изложенного трудоемкость становится следующая:

- управляющий: **0,2407+0,1898+0,2762+0,0973+0,1054=0,9094**
- оператор: **0,8324+0,9249+0,1231=1,8804**

Таким образом, представленные расчеты подтверждают возможность

увеличения штатной численности мастеров до 4 человек, при сохранении штатной численности операторов (2 человека). С учетом изложенного новая организационная структура барбершопа представлена на Рисунке 7.

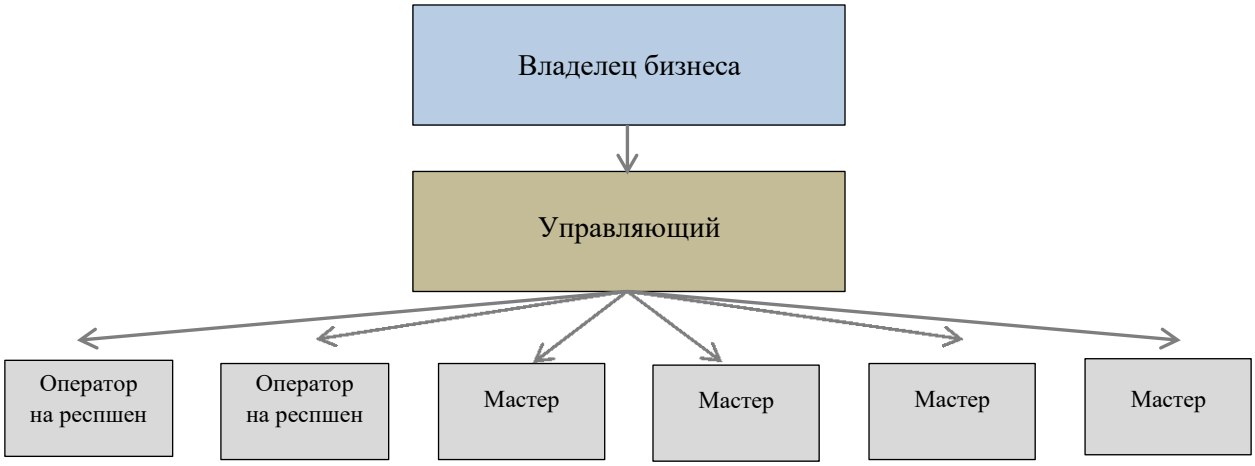


Рис. 3. Новая организационная структура

Выводы

По результатам проведенных исследований спроектирована эффективная система управления на примере барбершопа, находящегося на начальной стадии жизненного цикла.

В рамках данного исследования были решены следующие задачи

- описан объект управления: дано описание организации, определена целевая аудитория, представлен технологический процесс создания продукта, приведена цепочка создания ценностей;
- рассчитана трудоемкость менеджеров и исполнителей по каждому бизнес-процессу;
- построена организационная структура;
- рассчитаны переменные и постоянные расходы, сформирована цепочка создания стоимости;

- проведен анализ проблем и перспектив развития: выявлена проблема, приводящая к необходимости изменений, связанных с цифровизацией, а также причины появления данной проблемы, определены звенья цепочки создания ценности, в которые необходимо внести изменения; предложены управленческие мероприятия, обеспечивающие реализацию изменений в объекте управления (цифровизация процесса создании ценности).

Кроме этого, в целях повышения доходов барбершопа была выявлена и рассмотрена возможность – увеличение количества мастеров, работающих в одну смену. Так, согласно действующей организационной структуре в штате числятся 2 мастера, что дает возможность работать только 1 мастеру в смену. Согласно представленному предложению, штатная численность мастеров увеличивается до 4 человек, и, таким образом, в смену работают 2 мастера. Данное предложение позволяет обслуживать вдвое больше клиентов за одну смену.

В целях обоснования предлагаемого изменения произведен расчет трудозатрат менеджера и исполнителей. По результатам проведенного расчета сделан вывод о возможности сохранения существующей штатной численности менеджеров (1 управляющий) и исполнителей «не мастеров» (2 оператора ресепшена).

На основании проведенного исследования представлена новая организационная структура барбершопа.

Список источников

1. Производственный календарь на 2022 год. – Электрон. дан. – Режим доступа – http://www.consultant.ru/ Справочная правовая система «Консультант Плюс».

2. Бизнес-архитектор: проектирование систем управления. Часть 1. Проектирование систем управления: монография / Ю.В.Ляндау. – М.: Издательство «Русайнс», 2020.

3. Менеджмент: учебник/В.В. Масленников, Ю.В. Ляндау, И.А. Калинина.–Москва: КНОРУС, 2022.

4. Проектирование системы управления бизнесом: учебное пособие / Я.А.Бутенко, Ю.В.Ляндау, В.В.Масленников, Е.А.Сулимова. – Москва: РУСАЙНС, 2020.

5. Российское управление. В 2-х ч. Ч. 1. Теоретические основы менеджмента : учебник / кол. авторов. — Москва: РУСАЙНС, 2023.

6. Портал бизнес навигатора МСП.– Электрон. дан.– Режим доступа https://smbn.ru/msp.htm. (дата обращения 28.10.2022).

7. Магазин «Барбер маркет». Официальный сайт. – Электрон. дан. – Режим доступа – https://barber-market.ru (дата обращения 01.11.2022).

8. Магазин «БарберПро». Официальный сайт.– Электрон. дан. – Режим доступа – https://www.barberpro.ru (дата обращения 01.11.2022).

9. Официальный сайт компании YCLIENTS – Электрон. дан. – Режим доступа https://www.yclients.com/ru/info/pricing?businessType=1 (дата обращения 01.11.2022).

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 КОМПАНИИ ПО ОКАЗАНИЮ ГЕНПОДРЯДНЫХ УСЛУГ

Смирнова Анна Алексеевна

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

DESIGNING AN EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF A COMPANY PROVIDING GENERAL CONTRACTING SERVICES

Smirnova Anna Alexeyevna

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

Аннотация

В статье рассмотрен алгоритм построеиия системы управления организацией на примере генподрядных услуг. Особенностью работы является ее направленность на раскрытие потенциала маржинальности, связанной с построением грамотной системы управления. В исследовании решались следующие задачи: представить объект управления в виде последовательных процессов создания ценности с указанием этапов, действий менеджеров и исполнителей; рассчитать трудоемкость и численность менеджеров и исполнителей; представить организационную структуру управления с уровнями подчинения; рассчитать параметры процесса создания стоимости услуги; определить направления для трансформации цепочки создания ценности.

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

Abstract

The article considers the algorithm of the organization management system

construction by the example of general contracting services. The peculiarity of the work is its focus on the disclosure of margin potential, associated with the construction of competent management system. The following tasks were solved in the research: to present the object of management in the form of sequential processes of value creation with indication of stages, actions of managers and executors; to calculate labour input and number of managers and executors; to present organizational structure of management with subordination levels; to calculate parameters of process of service value creation; to determine directions for transformation of value creation chain.

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

Объект управления

Для исследования выбрана организация, занимающаяся выполнением генподрядных работ. Основной предоставляемой услугой является выполнение работ по ремонту оборудования на предприятиях нефтепереработки (далее – НПЗ).

Ремонтные работы делятся на текущий ремонт, который не приводит к остановке НПЗ, а также остановочный ремонт, который требует остановки НПЗ и является критически важным для Заказчика. Присутствуют строгие санкции за нарушения сроков выполнения ремонтных работ. Ремонтные работы могут выполняться собственными силами (производственный персонал), а также с привлечением субподрядных организаций.

Характеристика бизнеса: небольшая по численности организация, которая имеет большой оборот за счет распределения работ между организациями-посредниками (субподрядчиками), однако, не имеющая высокой маржинальности.

Клиенты: компании сырьевого сектора, которым требуется проведение ремонтов оборудования на постоянной основе.

Заключение договоров происходит путем победы в тендерах (80%) либо путем переговоров.

Наибольшую выручку приносит выполнение остановочного ремонта. Оно связанно с сезонностью, так как в периоды лета и зимы НПЗ не подлежит остановке из-за технических особенностей. Наибольшие пики выручки приходятся на периоды весны и осени.

Так как выполнение работ происходит непосредственно на НПЗ, присутствуют проектные офисы в соответствующих регионах.

На основании плановых цифр нами рассчитаны инвестиционные затраты. (Таблица 1).

Таблица 1 - **Первоначальные инвестиционные затраты компании.**

№ пп	**Расходная статья**	**Стоимость**
1	Мебель	200 000,00
2	Лицензии	1 500 000,00
3	Ноутбуки	1 000 000,00
4	Оргтехника	500 000,00
5	Канцелярия	100 000,00
6	Хозяйственные принадлежности	50 000,00
7	Спецодежда	300 000,00
8	Аттестация	150 000,00
9	Медицинские услуги	200 000,00
10	Оборудование для производства работ	1 000 000,00
11	Расходные материалы для производства работ	200 000,00
	Итого	**5 200 000,00**

Источник: разработано автором

Согласно сложившейся рыночной ситуации в области услуг генподряда, процент, который удерживает генподрядчик с субподрядчика за выполнение работ, находится на уровне 20%. Рассчитаем плановые денежные потоки, отображающие потенциальную валовую прибыль и валовый доход организации за 5 лет. (Рисунок 1).

Рисунок 1. Выручка и валовый доход компании за 5 лет.

Источник: разработано автором

Ценность продукта – это способность ТУР удовлетворить потребность или обеспечить выгодой покупателя.[1] Ценностью услуги для клиента являются качественно и своевременно выполненные ремонтные работы, правильно отраженные в учетной системе клиента. В отличие от выполнения работ по сметам, организация работ по чек-листам дает Заказчику экономию на выполнении ремонтных работ, так как наиболее достоверно отражает реальную трудоемкость и стоимость выполненных ремонтов.

Ценности организации можно отобразить следующим образом:

- ✓ высококвалифицированный персонал, владеющий навыками планирования и организации ремонтных работ;
- ✓ поиск новых субподрядных организаций, обеспечение контроля за ними во время ремонта;
- ✓ работа в нестандартных условиях, обеспечение потребности клиента в ремонтных работах сверх плановых объемов;
- ✓ использование учетной программы аналогичной программе

клиента, предоставление отчетов о ходе выполнения работ на регулярной основе;

- ✓ соблюдение требований безопасного выполнения работ, своевременность и прогрессивный подход в оказании услуг,

Цепочка создания ценностей.

Следующим этапом исследования является представление объекта управления в виде цепочки создания ценности. Мы обозначили следующие этапы:

- ✓ Проработка проекта и участие в тендере;
- ✓ Подготовка к ремонту и утверждение с клиентом итогового перечня работ;
- ✓ Непосредственное выполнение ремонтных работ;
- ✓ Документальное оформление выполненных работ;
- ✓ Сервисное обслуживание в гарантийный период после ремонта;

Для осуществления каждого этапа требуются соответствующие исполнители и менеджеры. Для выполнения функций были обозначены следующие сотрудники: Начальник административного отдела; Руководитель проекта; Руководитель ремонта; Администратор проекта; Сметчик-экономист; Специалист производственно-технического отдела (ПТО); Координатор выполнения работ на установке;

Каждый из указанных сотрудников имеет свои функциональные и должностные обязанности, которые должны быть зафиксированы в должностной инструкции и выполняться на регулярной основе. Менеджеры, ответственные за каждый процесс, должны, в свою очередь, производить контроль за действиями и сполнителей и проверять степень удовлетворенности клиентов, анализировать финансовые результаты деятельности организации.

В зависимости от того, каким образом организация выстраивает свой бизнес, цепочка создания ценности может быть втягивающая или

выталкивающая. Если заказ предварительно согласовывается с клиентом, то такая цепочка называется втягивающей.

В случае рассматриваемой организации цепочка будет являться втягивающей, потому что услуги, которые компания оказывает, выстраиваются исходя из потребности клиента. Организация сначала прорабатывает возможные заказы путем мониторинга активных предложений на тендерной площадке заказчика. Далее, по факту подходящих под специфику работы заказов осуществляется участие в тендере, предоставление коммерческого предложения и всех необходимых документов. В случае выигрыша заключается договор генерального подряда и выполняются работы.

Цепочка создания ценности выбранной организации с участием соответствующих ролей и их действиями представлена на Рисунке 2.

Технологическая цепочка, под которой подразумевается набор действий, необходимый для получения конечного товара, работы или услуги в течение одного производственного цикла, в случае выбранной организации выглядит следующим образом:

- ✓ Осмотр места предстоящего ремонта, оценка предстоящих объемов работ;
- ✓ Заведение необходимой техники и материалов на место ремонта;
- ✓ Снятие и подготовка оборудования, подлежащего ремонту;
- ✓ Проведение ремонта оборудования;
- ✓ Установка и монтаж отремонтированных деталей.

Изобразим графически технологическую цепочку рассматриваемой компании и представим на Рисунке 3.

Рисунок 2. Цепочка создания ценности компании.

Источник: разработано автором

Рисунок 3. Технологическая цепочка компании.

Источник: разработано автором

Расчет трудоемкости

После отражения цепочки создания ценности перейдем к расчету трудоемкости работников. Для каждого звена цепочки рассчитаем количество требуемых часов и соответствующее трудоемкости количество ставок. Рассчитаем продолжительность в часах для каждого действия. Для начала распишем и посчитаем загрузку исполнителя по бизнес-процессу «Выбор проекта и участие в тендере». (Таблица 2)

Таблица 2 - Расчет трудоемкости Администратора проекта.

№ п п	**Действия**	**Продолжительность, часы**	**Периодичность, год**	**Продолжительность, часы**
1	Мониторинг активных тендеров	2	104	208
2	Расчет рентабельности проекта	3	60	180
3	Подготовка документов для участия	7	60	420
4	Оформление заявки на участие	2	60	120
	Итого			**928**
	Ставка администратора проекта			**0,4711**

Источник: разработано автором

Мониторинг активных тендеров подразумевает просмотр тендерных площадок и поиск тех конкурсов, которые подходят по виду деятельности компании. Продолжительность поиска занимает 2 часа. Администратор проекта делает это 2 раза в неделю, что составляет 104 раза в год. Исходя из этих условий рассчитаем общую продолжительность за год. Она будет составлять 208 часов.

Расчет рентабельности занимает у администратора 3 часа на один проект. Исходим из того, что организация должна прорабатывать за месяц

5 тендеров, за год будет проработано 60 тендеров. Итого продолжительность за год у администратора проекта составит 180 часов.

Подготовка документов для участия подразумевает сбор всех актуальных справок, отчетов, заполнение форм для возможности участвовать в тендере и занимает у исполнителя 7 часов на 1 проект. 60 проектов в год дадут 420 часов продолжительности по данной операции.

Оформление заявки на участие требует заполнения различных данных в личном кабинете претендента и занимает у администратора 2 часа на один проект. Из расчета 60 проектов за год трудоемкость операции будет 120 часов.

Итого по всем процессам исполнителя за год получается 928 часов. Исходя из нормы работы 1 сотрудника за год в размере 1970 часов требуемая ставка администратора проекта по бизнес-процессу составляет 0,47.[3]

По аналогии с данным расчетом произведем расчет трудоемкости исполнителя по бизнес-процессу подготовка к ремонту и отразим его в Таблице 3.

Таблица 3 - **Расчет трудоемкости специалиста производственно-технического отдела (ПТО)**

№ п п	**Действия**	**Продолжительность, часы**	**Периодичность, год**	**Продолжительность, часы**
1	Разработка календарно-сетевых графиков	30	8	240
2	Утверждение планов производства работ	40	8	320
3	Закупка материалов	60	8	480
4	Распределение работ между субподрядчиками	40	8	320
	Итого			**1360**
	Ставка специалиста ПТО			**0,6904**

Источник: разработано автором

Закупка материалов на каждый проект у специалиста ПТО занимает 60 часов, 8 проектов за год составят 480 часов.

Распределение работ между субподрядчиками, согласование и утверждение их на один проект в среднем занимает у специалиста 40 часов, 8 проектов за год дадут 320 часов.

Общая трудоемкость бизнес-процесса подготовка к ремонту у специалиста ПТО составит 1360 часов. Поделим эту ставку на среднее количество рабочих часов в году и получим ставку специалиста производственно-технического отдела в размере 0,69.

По аналогии рассчитаем остальные бизнес-процессы и получим требуемые ставки специалистов. Расчет бизнес-процесса «Выполнение работ» и «Сервисное обслуживание» представлен ниже в Таблице 4.

В случае 8 проектов в год и с учетом работы координатора на 5 объектах по 10 часов 3 дня в неделю, а также 25 обращениям по сервисным работам в год по аналогичным расчетам получаем ставку 5,8 для данного исполнителя.

По бизнес-процессу «Закрытие работ» расчет трудоемкости исполнителя представлен в Таблице 5.

По аналогичным расчетам, при условии 8 проектов за год, ставка сметчика-экономиста будет 1,83.

Рассчитаем теперь трудоемкость менеджеров по тем же бизнес-процессам. По бизнес-процессу «Выбор проекта и участие в тендере» рассчитаем трудоемкость начальника административного отдела.

Анализ привлекательности проекта подразумевает подготовку расчетов эффективности потенциального проекта и принятие решения о том, будет ли проект реализовываться организацией. Действие занимает три часа на один проект.

Таблица 4 - **Расчет трудоемкости специалиста «Координатор выполнения работ».**

№ п п	Действия	Продолжительность, часы	Периодичность, год	Продолжительность, часы
1	Заведение на завод подрядчиков и контроль за выполняемым ими работами	50	156	7800
2	Логистика материалов на объект	100	8	800
3	Заказ машин и механизмов	50	8	400
4	Подписание чек-листов	70	8	560
5	Получение запроса на проведение сервисного обслуживания	10	25	250
6	Поиск подрядчика для выполнения работ	15	25	375
7	Выполнение сервисных работ	50	25	1250
	Итого			**11435**
	Ставка координатора выполнения работ			**5,8046**
	Ставка для бизнес-процесса выполнение работ			4,8528
	Ставка для бизнес-процесса сервисное обслуживание			0,9518

Источник: разработано автором

Таблица 5 -**Расчет трудоемкости сметчика-экономиста.**

№ п п	Действия	Продолжительность, часы	Периодичность, год	Продолжительность, часы
1	Сбор подписанных чек-листов	120	8	960
2	Оформление исполнительной документации	250	8	2000
3	Подготовка первичной документации и подписание ее с заказчиком	80	8	640
	Итого			**3600**
	Ставка сметчика-экономиста			**1,8274**

Источник: разработано автором

Таблица 6 - **Расчет трудоемкости начальника административного отдела.**

№ п п	Действия	Продолжительность, часы	Периодичность, год	Продолжительность, часы
1	Анализ привлекательности проекта	3	60	180
2	Проработка финансирования проекта	5	60	300
3	Оценка возможностей участия в проекте	2	60	120
4	Участие в торгах	4	60	240
	Итого			**840**
	Ставка начальника административного отдела			**0,4264**

Источник: разработано автором

Среднее количество тендеров, которые прорабатываются организаций, составляет 5 штук в месяц, итого 60 тендеров за год. Таким образом, общая продолжительность часов, затрачиваемых начальником административного отдела на анализ привлекательности проектов за год, составляет 180 часов.Проработка финансирования проекта подразумевает оценку возможности получения кредитов, инвестиций или заемных средств для вложений в проект, занимает 5 часов на 1 потенциальный проект, 60 проектов за год составляет 300 часов.

Оценка возможностей участия в проекте включает анализ загрузки подрядчиков, закупки требуемых материалов и составляет 2 часа на 1 проект, из расчета 60 проектов за год составит 120 часов.

Участие в торгах. Непосредственные переговоры с Заказчиком и конкурентами, предложение своей цены – составляет 4 часа на проект, 240 часов в год.

Итого все действия директора по выбору проекта и участию в тендере составляют 840 часов. Исходя из нормы работы 1 сотрудника за год в размере 1970 часов требуемая ставка начальника административного отдела по бизнес-процессу составляет 0,43.

По аналогии рассчитаем трудоемкость руководителя проекта и отразим в таблице 7.

Таблица 7 - Расчет трудоемкости руководителя проекта.

№ п п	**Действия**	**Продолжительность, часы**	**Периодичность, год**	**Продолжительность, часы**
1	Оценка корректности объемов запланированных работ	20	8	160
2	Анализ сроков выполнения работ	50	8	400
3	Согласование расценок с подрядчиками	50	8	400
4	Анализ плана закупки материалов	20	8	160
5	Контроль за выполнением бюджета ремонта	20	8	160
6	Анализ объемов выполненных работ	30	8	240
7	Согласование с заказчиком объемов закрытия	40	8	320
	Итого			**1840**
	Ставка руководителя проекта			**0,9340**
	Ставка для бизнес-процесса подготовка к ремонту			0,5685
	Ставка для бизнес-процесса закрытие работ			0,3655

Источник: разработано автором

Руководитель проекта отвечает за бизнес-процессы «Подготовка к ремонту» и «Закрытие работ». Исходя из количества часов по каждой выполняемой операции и 8 проектов в год, сопоставляя с нормой рабочих часов одного года, получаем ставку руководителя проекта, равную 0,93.

Теперь проведем расчет трудоемкости руководителя ремонта и отобразим его в Таблице 8.

Таблица 8 - Расчет трудоемкости руководителя ремонта.

№ п п	Действия	Продолжительность, часы	Периодичность, год	Продолжительность, часы
1	Контроль за соблюдением сроков ремонта	50	8	400
2	Анализ качества выполнения работ подрядчиками	70	8	560
3	Мониторинг нарушения требования промышленной безопасности	30	8	240
4	Анализ причин возникновения неисправностей	15	25	375
5	Оценка стоимости выполненных работ	10	25	250
6	Принятие решения о выполнении работ	5	25	125
	Итого			**1950**
	Ставка руководителя ремонта			**0,9898**
	Ставка для бизнес-процесса выполнение работ			0,6091
	Ставка для бизнес-процесса сервисное обслуживание			0,3807

Источник: разработано автором

Согласно разработанной цепочке создания ценности ставка руководителя ремонта отвечает за бизнес-процессы «Выполнение работ» и «Сервисное обслуживание». Исходы из 8 проектов в год и 25 случаев обращения, соотнося с нормативным временем работы часов в год, по сервисным работам получаем 0,99 ставки руководителя ремонта.

Исходя из описанных выше расчетов получаем общую картину требуемых ставок менеджеров: 0,43+0,93+0,99=2,35 и исполнителей: 0,47+ 0,69+5,80+1,83=8,79. Получаем необходимость 3 ставок менеджеров и 9 исполнителей. Однако, ставки исполнителей при суммировании уменьшились математически, но функционал позиций разный, поэтому с учетом выполняемого функционала ставок исполнителей будет 10.

Организационная структура.

Следующим этапом выполнения исследования является разработка организационной структуры организации. К уже описанной ранее структуре исполнителей и менеджеров добавим руководящий состав и владельца бизнеса. Помимо уже указанных задач в обязанности директора будет входить выполнение следующих функций:

- ✓ Контроль исполнения менеджерами и исполнителями поставленных задач;
- ✓ Приятие ключевых решений по проектам;
- ✓ Согласование финансовых операций.

На рисунке 4 показана полная организационная структура компании.

Расчет сметы расходов по этапам процесса создания стоимости.

После формирования организационной структуры произведем расчеты стоимости по этапам создания ценности.

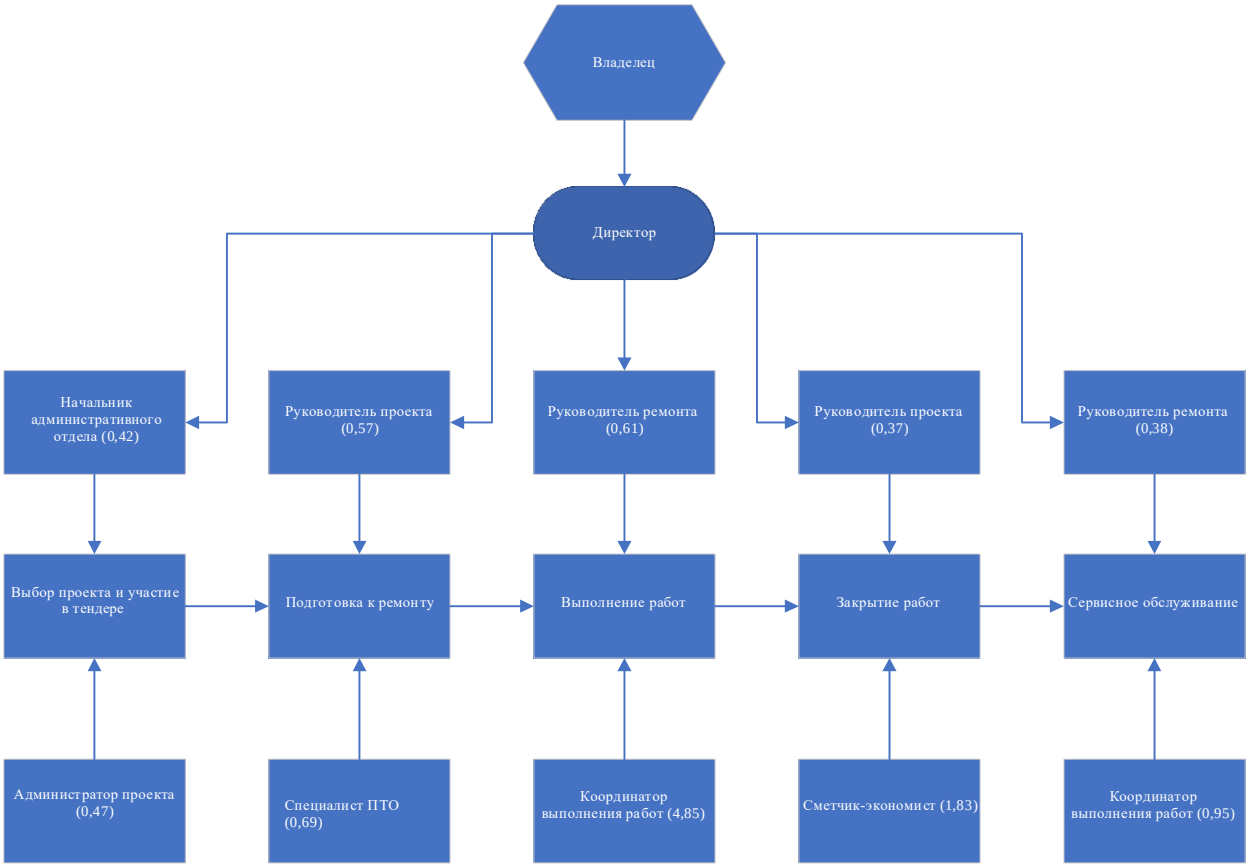


Рисунок 4. Организационная структура компании.

Источник: разработано автором

Для начала сформируем уточненную стоимость ресурсов, относящихся к первоначальным затратам, которые мы прогнозировали в начале исследования, и отразим его в таблице 9.

Таблица 9 - Расчет стоимости первоначальных затрат (ресурсов).

Наименование	**Количество, шт.**	**Цена закупки за штуку, рублей**	**Стоимость, рублей**	**Примечание**
Спецодежда и оснастка	9	60 000,00	540 000,00	Нужна всем, кроме начальника административного отдела, администратора проекта и сметчика-экономиста
Ноутбук	13	80 000,00	1 040 000,00	Нужны всем
Оргтехника	2	100 000,00	200 000,00	По 1 комплекту на каждый кабинет
Кресла	13	8 000,00	104 000,00	Ка каждого сотрудника
Столы	13	12 000,00	156 000,00	Ка каждого сотрудника
Доступ на тендерную площадку	1	40 000,00	40 000,00	Один для компании
Закупка лицензий и ПО	13	30 000,00	390 000,00	Ка каждого сотрудника
Аттестация рабочих мест	7	15 000,00	105 000,00	На каждую позицию
Вступление в СРО	1	1 000 000,00	1 000 000,00	Обязательно для участия в тендерах
Медицинские комиссии и пропуска	9	20 000,00	180 000,00	Нужна всем, кроме начальника административного отдела, администратора проекта и сметчика-экономиста
		Итого	**3 755 000,00**	

Источник: разработано автором

Теперь сделаем расчет фонда оплаты труда исходы из полученных в предыдущей главе расчетов требуемого количества ставок и отобразим его в таблице 10.

Переменных затрат у организации не возникает, так как количество проектов будет влиять только на трудоемкость, а значит будет изменять организационную структуру, не наращивая дополнительных переменных затрат.

Таблица 10 - Расчет фонда оплаты труда.

Ставки	Количество	ФОТ с НДФЛ на единицу в месяц, рублей	ФОТ на позицию в месяц, рублей	Страховые взносы (30,2%), рублей
Начальник АД	1	120 000,00	120 000,00	38 400,00
Руководитель проекта	1	150 000,00	150 000,00	48 000,00
Руководитель ремонта	1	120 000,00	120 000,00	38 400,00
Администратор проекта	1	60 000,00	60 000,00	19 200,00
Специалист ПТО	1	90 000,00	90 000,00	28 800,00
Координатор выполнения работ	6	100 000,00	600 000,00	192 000,00
Сметчик-экономист	2	70 000,00	140 000,00	44 800,00
Итого	**13**	**710 000,00**	**1 280 000,00**	**409 600,00**

Источник: разработано автором

Однако, изменение организационной структуры будет влиять на первоначальные (разовые) и постоянные затраты.

Для расчета стоимости этапов цепочки создания ценности посчитаем все постоянные затраты в месяц, кроме оплаты труда и страховых взносов, получим 342 000 рублей. Теперь определим долю фонда оплаты труда на каждый этап в соответствии с полученной организационной структурой, а также добавим пропорционально размеру оплаты труда переменные затраты к каждому этапу. Отобразим результаты в Таблице 11.

Ставки руководителя проекта и руководителя ремонта, задействованные в 2 этапах, так как трудоемкость примерно одинаковая, посчитаем по ½ на каждый этап. Координатора в соответствии с трудоемкостью отнесем 5 ставок на выполнение работ и 1 ставку на сервисное обслуживание.

Таблица 11 - Расчет стоимости этапов в цепочке создания ценности.

Этап	Оплата труда, рубли	Страховые взносы, рубли	Доля постоянных затрат, рубли	Итого, рубли
Выбор проекта и участие в тендере	180 000	57 600	48 094	285 694
Подготовка к ремонту	165 000	52 800	44 086	261 886
Выполнение работ	560 000	179 200	149 625	888 825
Закрытие работ	215 000	68 800	57 445	341 245
Сервисное обслуживание	160 000	51 200	42 750	253 950
Итого	**1 280 000**	**409 600**	**342 000**	**2 031 600**

Источник: разработано автором

Планирование изменений в проектировании системы управления.

Владелец организации решает увеличить прибыльность компании за счет создания собственного производственного подразделения, выполняя часть работ собственными силами.

Управленческим решением в данном случае будет выделение ремонтного подразделения в составе организации.

Управленческими мероприятиями будут: аренда дополнительных помещений для размещения сотрудников, закупка спецодежды и необходимого оборудования и расходных материалов для выполнения работ, обучение и получение удостоверений, пересмотр действующей организационной структуры.

В зависимости от объема работ, который планирует выполнять своими силами организация, необходимо будет рассчитать трудоемкость операций и сформировать выделение в организационной структуре новых единиц. Также необходимо будет пересматривать трудоемкость действующих сотрудников, так как, например, руководитель ремонта должен будет не просто контролировать подрядчиков, а выделять объемы и проверять выполнение работ сотрудниками организации, осуществлять контроль.

Исходя из сказанного выше можно сделать вывод, что по факту в ТУР организации не произойдет изменения, так как услуга генерального подряда как оказывалась, так и продолжит оказываться. Изменения произойдут именно внутри компании, в цепочке создания ценности, так как вместо привлечения субподрядной организации, работы будут выполняться собственными силами. На этапе «подготовка к ремонту» будет производиться разделение работ на выполняемые собственными силами и те, которые будут переданы подрядчикам.

В процессе «выполнение работ», если для работ, которые выполняются собственными силами, добавится трудоемкость бригадира, мастеров, сварщиков. Они же должны будут отвечать за подписание чек-листов с Заказчиком. Данное увеличение трудозатрат при этом позволит организации вместо 20% генподрядных зарабатывать 100% от полученной выручки за вычетом себестоимости работ.

Выводы

В выполненном исследовании построена система управления для организации, выполняющей генподрядные работы на предприятиях нефтепереработки. Выполнены следующие задачи:

Построение цепочки создания ценности для выбранной услуги;

Для каждого этапа создания ценности указаны действия и роли менеджеров и исполнителей, определен ее вталкивающий принцип;

Произведен расчет трудоемкости всех ролей, их требуемое количество;

На основании указанных выше действий, определена организационная структура управления организацией;

Произведен расчет стоимости каждого этапа цепочки создания ценности;

Предложена возможная трансформация процесса создания ценности.

Таким образом, исходя из предполагаемых объемов производства, путем практических расчетов различных показателей нам удалось

выбрать оптимальные параметры для выстраивания системы управления в организации. Используя такой метод, компания сможет работать эффективнее, результативнее и с большей производительностью.

Список литературы

1. . Бармашов К.С., Ляндау Ю.В.. Эффективные бизнес-модели предпринимательства: научное издание /— М.: КНОРУС, 2017. — 130 с.

2. Бутенко Я.А., Ляндау Ю.В., Масленников В.В., Сулимова Е.А. Проектирование системы управления бизнесом. Учебное пособие

3. Ляндау, Ю.В., Бизнес-архитектор: построение систем управления. Часть 1. Проектирование систем управления: монография / Ю.В. Ляндау. — Москва: Русайнс, 2020. — 112 с.

4. Масленников В., Ляндау Ю., Калинина И. Менеджмент: учебник; Бакалавриат и магистратура. М. : КНОРУС, 2021. — 422 с.

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

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

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

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

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

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

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

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

13. Тарануха, Ю.В., Предпринимательство: теория и российская действительность: учебное пособие / Ю.В. Тарануха. — Москва: Русайнс, 2023. — 272 с.

14. Статья «Что такое менеджмент и как ему обучиться» - РБК Тренды – [Электронный ресурс – режим доступа https://trends.rbc.ru/trends/education/62d93f7f9a7947df5b40d02a].

15. Производственный календарь на 2022 год – КонсультантПлюс. [Электронный ресурс – режим доступа: http://www.consultant.ru/law/ref/calendar/proizvodstvennye/2022/]

16. Федеральная служба государственной статистики: Официальный сайт [Электронный ресурс] / Федеральная служба государственной статистики. – 1998-2022. – Электрон. Дан. – Режим доступа: http://www.gks.ru

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ НА ПРИМЕРЕ АВТОМОЙКИ

Окуньков Кирилл Александрович

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

DESIGNING AN EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF A SERVICE COMPANY ON THE EXAMPLE OF A CAR WASH

Okunkov Kirill Aleksandrovich

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

Аннотация

В статье обосновано, что в настоящее время одним из основополагающих факторов успеха организации является ее эффективная системы управления. Определено, что управление бизнес-процессами рассматривается как один из ключевых принципов функционирования любой организации, стремящейся успешно действовать в долгосрочной перспективе. Автор представил результаты исследования модели деятельности организации, основанной на процессном подходе. Рассмотрено построение цепочки создания ценности, проведены ее параметрические расчеты, что позволило определить направления возможной трансформации системы управления.

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

Abstract

The article substantiates that nowadays one of the fundamental factors of success of an organization is its effective management system. It is determined that

the management of business processes is considered as one of the key principles of any organization that seeks to operate successfully in the long term. The author presented the results of the study of the model of the organization based on the process approach. Considered the construction of the value chain, carried out its parametric calculations, which allowed to determine the directions of possible transformation of the management system.

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

Объект управления

Для исследованиябыла выбранная отрасль сферы услуг- автомойка. Ассортимент предоставляемых услуг:

- мойка кузова;
- уборка салона и его химчистка;
- мытье двигателя;
- очищение колесных дисков;
- полировка кузова.

При помощи электронного ресурса [4] проведен расчет бизнес-плана автомойки по адресу: г. Москва, Измайловский бульвар, 63/12 к1.

Инвестиции, необходимые для вложения в мойку представлены на рисунке 1.

Инвестиции

Объем вложений, тыс. руб.	2 878
Срок окупаемости, месяцев	39
Рентабельность инвестиций за 5 лет, %	221.3
Чистый денежный доход за 5 лет, тыс. руб.	2 613.4
Внутренняя норма доходности, %	38

Рисунок 1. Инвестиции в проект автосервиса

Источник [4]

Важным моментом является то, что доходы предприятия, при рентабельности продаж равной 14.3%, будут приносить прибыль уже на первом году работы и с каждый годом будет увеличиваться. Подробнее с графиком дохода можно ознакомиться на рисунке 2:

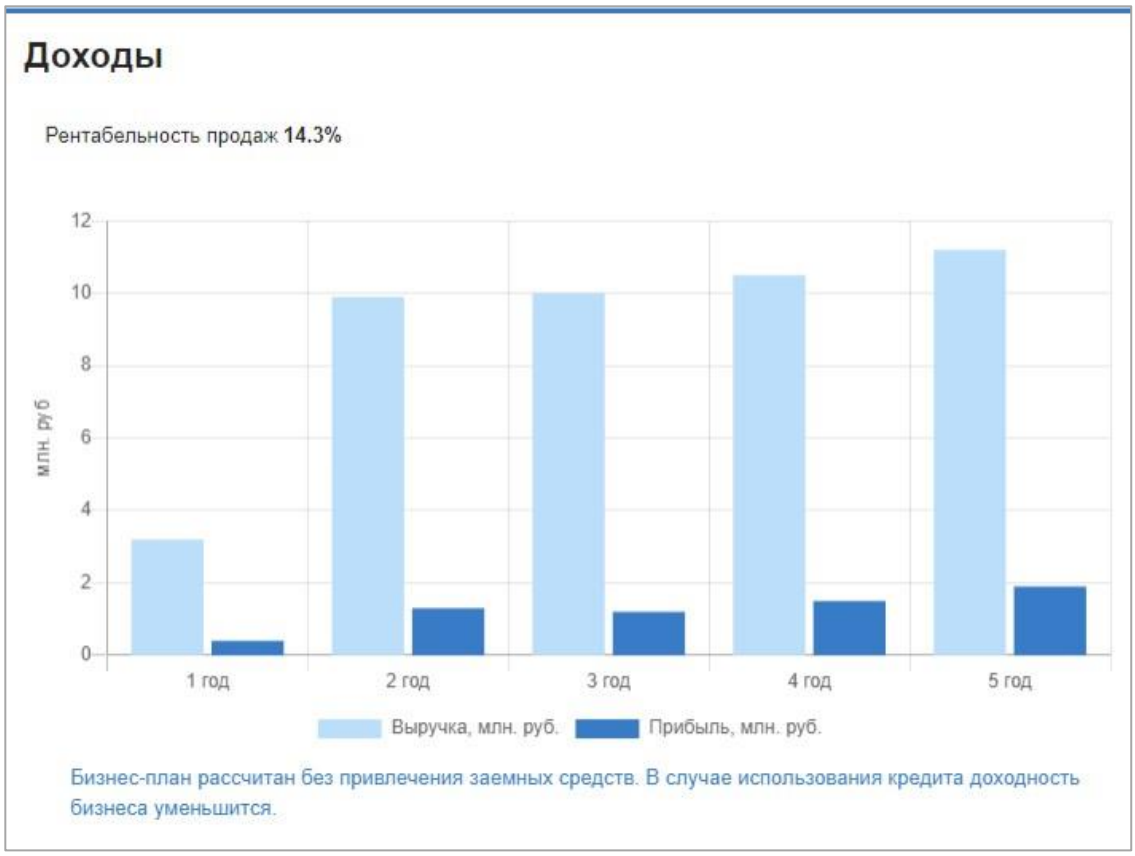


Рисунок 2. График доходов на будущие 5 лет.

Источник [4]

Ценность ТУР для клиента: организации имеются ограничения в категории предоставляемых услуг, касающиеся обслуживания только легковых автомобилей.

Ценности организации следующие:

- квалифицированный персонал;
- индивидуальный подход к каждому клиенту,
- новейшие технологии в подходах к мойке и химчистке,

- расположение в спальном районе с плотной застройкой, • автомойка премиум-класса (зона ожидания, кофе зона).

Цепочка создания ценностей

В данном этапе исследования представляем объект управления в виде последовательных процессов создания ценности. Для этого прописываем этапы управления организации, которые для автомойки следующие:

- Выявление потребности/ получение заказа • Диагностика
- Мойка
- Послепродажное обслуживание

Каждый из этапов в цепочке подразумевает под собой набор определенных действий, которым необходимы исполнитель и управленец – менеджер. В нашей цепочке присутствуют такие сотрудники как:

- Администратор • Управляющий
- Оператор на ресепшене • Мойщик

Для каждого сотрудника в цепочке создания ценности прописаны определенные действия, которые по должностной инструкции они обязаны выполнять ежедневно, еженедельно и так далее. Менеджеры, в свою очередь, обязаны проводить постоянный контроль над действиями исполнителей, 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 организации – автомобильной мойке, цепочка является выталкивающей. Её суть заключается в первоначальном создание товаров, работ, услуг (ТУР), из которого уже далее уже делает заказ, ограниченный ассортиментом.

Поскольку предприятие предоставляет услуги, ориентированные на работу с клиентом, формирование и создание услуги происходит до

взаимодействия с клиентами, владелец автомобиля выбирает услуги из возможных в данной автомойке – поэтому, считаем, что цепочка выбрана верно.

Цепочка создания ценности автомойки приведена на рисунке 3.

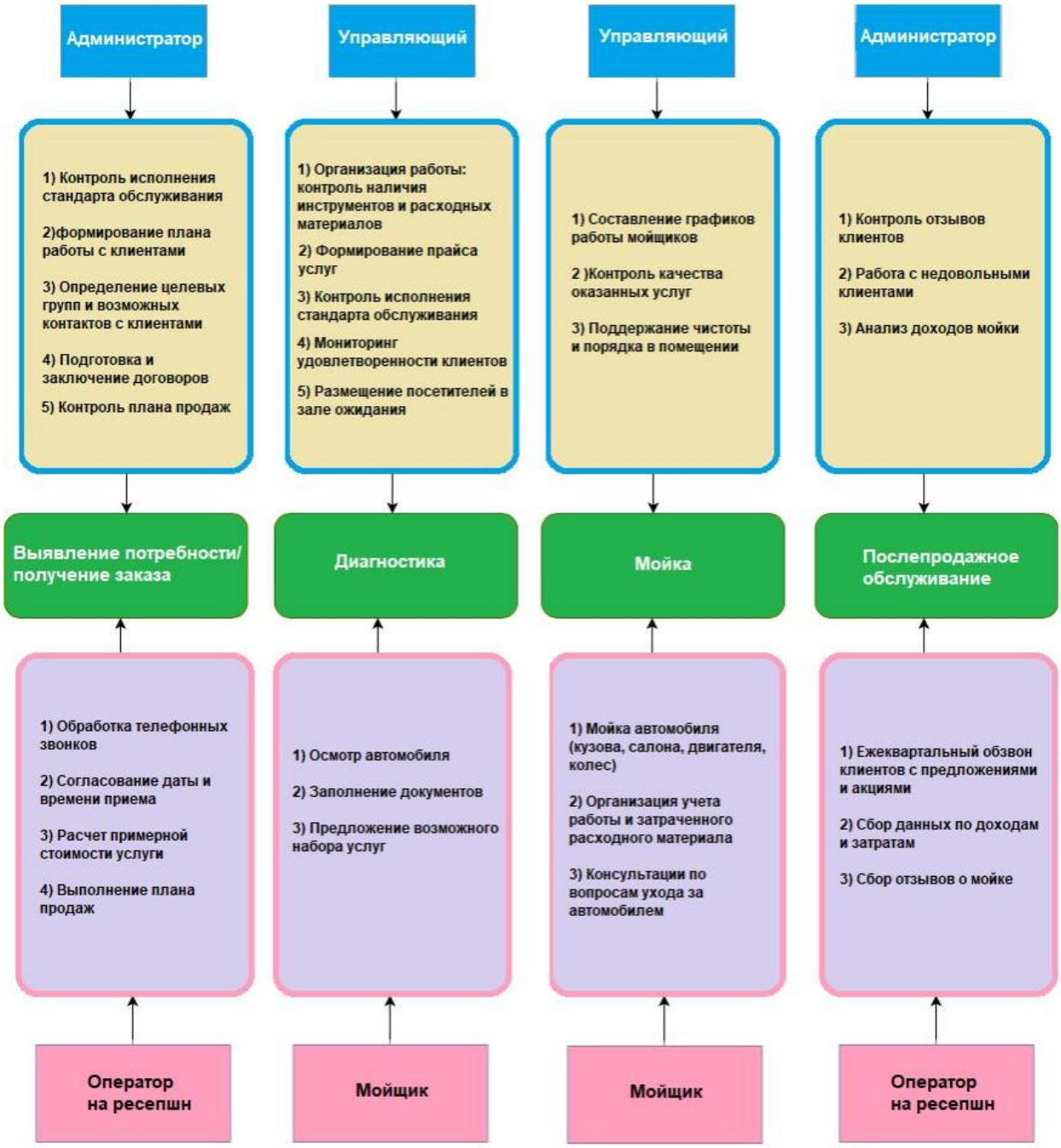


Рис. 3. Цепочка создания ценности автомойки

Источник: разработано автором

Отдельная важная часть описания объекта управления представляет технологическая цепочка – последовательность действий по изготовлению конечного товара, работы, услуги, в течении одного производственного цикла.

Технологическая цепочка мойки автомобиля состоит из следующих этапов:

- Настройка оборудования и инструментов • Контроль въезда автомобиля на мойку
- Выявление потребности клиента • Визуальный осмотр автомобиля
- Сопровождение клиента в клиентскую комнату • Мойка автомобиля
- Возврат автомобиля клиенту

Пример оформления приведен на рисунке 4:

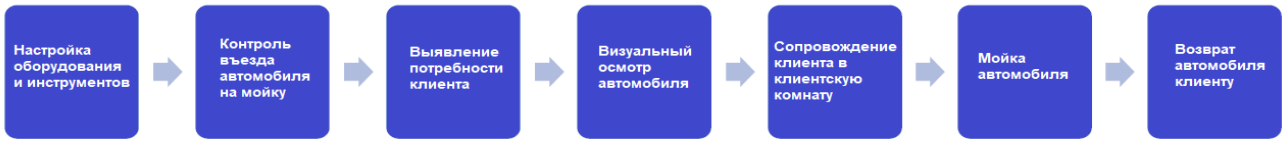


Рис. 4. Технологическая цепочка автомойки.
Источник: разработано автором

Расчет трудоемкости

Следующим этапом исследования после составления цепочки идет 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.

- Формирование плана работы с клиентами уходит по 40 минут (40/60) раз в неделю, в год получаем 35, всего 24.

Таблица 1. Расчет трудоёмкости администратора.

Действия	**Продолжительность (в часах)**	**Периодичность (в год)**	**Всего (в часах)**
Формирование плана работы с клиентами	40/60	35	24
Определение целевых групп и возможных контактов с клиентами	50/60	52	43,3
Контроль исполнения стандарта обслуживания	60/60	609	609
Подготовка и заключение договоров	25/60	1065	443,75
Контроль плана продаж	35/60	212	124,19
Итого			**1244,24**
Ставка администратора			**0,63063**

Источник: разработано автором

- Контроль плана продаж занимает 35 минут в день (35/60), данное действие повторяется 1 раз в день, для расчета периодичности в год умножаем 35/60 на 365, получаем 212,9. Теперь продолжительность в часах умножаем на периодичность в год, и получаем всего равное 124,19.

Определение целевых групп и возможных контактов с клиентами на данное действие уходит 50 минут (50/60), повторяемость один раз в неделю. Периодичность в год выходит 52 раза, всего получаем 43,3 часа.

- Контроль исполнения стандарта обслуживания уходит по 60 минут (60/60) два раза в день, периодичность в год 609, всего рассчитываем, как 60/60 умножаем на 609, выходит 609.

- Подготовка и заключение договоров занимает 25 минут (25/60), заключаем по 7 договоров в день, периодичность в год рассчитываем как 25/60 умножаем на 7 и на 365, выходит 1064,58. Далее, рассчитываем всего 25/60 умножаем на 1065, выходит 443,75.

Следующий шаг: складываем получившиеся время по всем процессам (1130,75) и делим на 1973 часов (норма рабочих часов в 2022 году [5]), итого выходит ставка администратора по бизнес-процессу

«Выявления потребности» равна ≈ 0,63.

Затем, рассчитываем трудоемкость исполнителя по бизнес-процессу «Выявление потребности/ Получение заказа» для роли «Оператор на ресепшене».

Аналогично расчётам, приведенным в таблице 1, рассчитываем трудоемкость оператора на ресепшн.

- Обработка запроса по телефону 10 минут на одного звонящего (10/60), звонков 9 шт. Периодичность в год получаем 547,5. Продолжительность в часах умножаем на продолжительность в год, получаем 91,25.

- Согласование даты приема 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 30 минут в день, один раз в день, в год получаем 182,5. Всего выходит 91,25.

- Расчет примерной стоимости услуги 5 минут на одного звонящего (5/60), людей будет 7 чел. Периодичность в год равна 212,9. Продолжительность в часах умножаем на продолжительность в год, получаем 17,74 (124,19).

Итого выходит ставка исполнителя по бизнес-процессу «Выявления потребности» равна ≈ 0,11.

Далее, рассчитываем трудоемкость управляющего по бизнес-процессу «Диагностика» в таблице 3.

По аналогичным расчетам, проведенным в таблице 1, выходит, если в день у управляющего будет 7 клиентов, ставка равна ≈ 0,12.

Бизнес-процесс «Диагностика», в роли исполнителя – Мойщик. Подробные расчеты приведены в таблице 4.

Таблица 3. Расчет трудоёмкости управляющего.

Действия	**Продолжи-тельность (в часах)**	**Периодич-ность (в год)**	**Всего**
Формирование прайса услуг	10/60	426	71
Мониторинг удовлетворенности клиентов	15/60	456	114
Организация работы: контроль наличия инструментов и расходных материалов	15/60	182,5	45,62
Размещение посетителей в зале ожидания	5/60	212,9	17,74
Итого			**248,36**
Ставка управляющего			**0,125879**

Таблица 4. Расчет трудоёмкости мойщика.

Действия	**Продолжительность (в часах)**	**Периодичность (в год)**	**Всего (в часах)**
Осмотр автомобиля	10/60	426	71
Заполнение документов	10/60	426	71
Предложение клиенту возможного набора услуг	5 / 60	213	18
Итого			**160**
Ставка мойщика			**0,08109**

Источник: разработано автором

По аналогичным расчетам, проведенным в таблице 1, выходит, если в день у

мойщика будет 7 клиентов, ставка равна ≈ 0,08.

Переходим к следующему бизнес-процессу «Мойка», рассчитываем трудоемкость для Управляющего (таблица 5).

Таблица 5. Расчет трудоёмкости управляющего

Действия	**Продолжи-тельность (в часах)**	**Периодич-ность (в год)**	**Всего**
Составление графиков работы мойщиков	40/60	243	162
Поддержание чистоты и порядка в помещении	60/60	365	365
Контроль качества оказанных услуг	10/60	426	71
Итого			**598**
Ставка управляющего			**0,30309**

По аналогичным расчетам, проведенным в таблице 1, выходит, если в день у управляющего будет 7 клиентов, ставка равна ≈ 0,30.

Теперь рассчитываем, в данном бизнес-процессе трудоемкость мойщика:

Таблица 6. Расчет трудоёмкости мойщика

Действия	**Продолжи-тельность (в часах)**	**Периодич-ность (в год)**	**Всего**
Мойка автомобиля (кузова, салона, двигателя, колес)	45/60	1916	1437
Учет затраченного времени на работу и затраченного расходного материала	10/60	426	71
Консультации по вопросам ухода за автомобилем	10/60	426	71
Итого			**1579**
Ставка мойщика			**0,80030**

Источник: разработано автором

По аналогичным расчетам, проведенным в таблице 1, выходит, если в день у мойщика будет 7 клиентов, ставка равна ≈ 0,80.

Рассчитываем трудоемкость для администратора по бизнес-процессу - «Послепродажное обслуживание», рассчитываем трудоемкость для администратора в таблице 7. По аналогичным расчетам, проведенным в таблице 1, выходит, что ставка администратора равна ≈ 0,17.

Переходим к последнему бизнес-процессу трудоемкость оператора на ресепшн в таблице 8.

По аналогичным расчетам, проведенным в таблице 1, выходит, что ставка оператора равна ≈ 0,06.

Проанализировав все вышеописанные расчеты трудоемкости сотрудников, делаем следующий вывод: для полноценного функционирования автомойки необходимы - один администратор, три исполнителя (мойщика) и два управляющих, также выполняющих функции оператора на ресепшн, так как сумма ставок управляющего = 0,42 (0,12 + 0,30) и сумма ставок оператора

Таблица 7. Расчет трудоёмкости администратора

Действия	**Продолжи-тельность (в часах)**	**Периодич-ность (в год)**	**Всего (в часах)**
Контроль отзывов клиентов	30/60	182,5	91,25
Работа с недовольными клиентами	35/60	213	124,25
Анализ доходов мойки	35/60	213	124,25
Итого			**339,75**
Ставка			**0,172199**

Источник: разработано автором

Таблица 8. Расчет трудоемкости оператора на ресепшн

Действия	**Продолжи-тельность (в часах)**	**Периодич-ность (в год)**	**Всего (в часах)**
Обзвон клиентов с предложением и акциями	7/60	298	34,76
Сбор отзывов о мойке	10/60	426	71
Сбор данных по доходам и затратам	15/60	91,25	22,81
Итого			**128,57**
Ставка оператора на ресепшн			**0,06516**

Источник: разработано автором

= 0,17 (0,11+ 0,06) составляют 0,59, сумма ставок администратора 0,8 (0,63+0,17) и ставка мойщика = 0,88 (0,08+0,8). Исходя из данных ставок, получается, что нам в штат необходимо: один администратор, два управляющих, также выполняющих функции оператора и три мойщика. Необходимость в трех мойщиках и двух управляющих возникает, потому что автомойка работает ежедневно, а мойщики и управляющие работают посменно

Организационная структура

Следующий этап исследования— построение организационной структуры автомойки. Для достижения этой цели необходимо описать всех сотрудников, которые упомянуты выше в цепочке ценностей на рисунке 3.

.

В организационной структуре добавилась позиция – Генеральный директор, которая предоставляет возможность взаимодействия владельца автомойки и работающих сотрудников. В обязанности директора будут входить следующие задачи:

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

На рисунке 6 построена организационная структура, включающая в себя управляющих, исполнителей, генерального директора и владельца бизнеса.

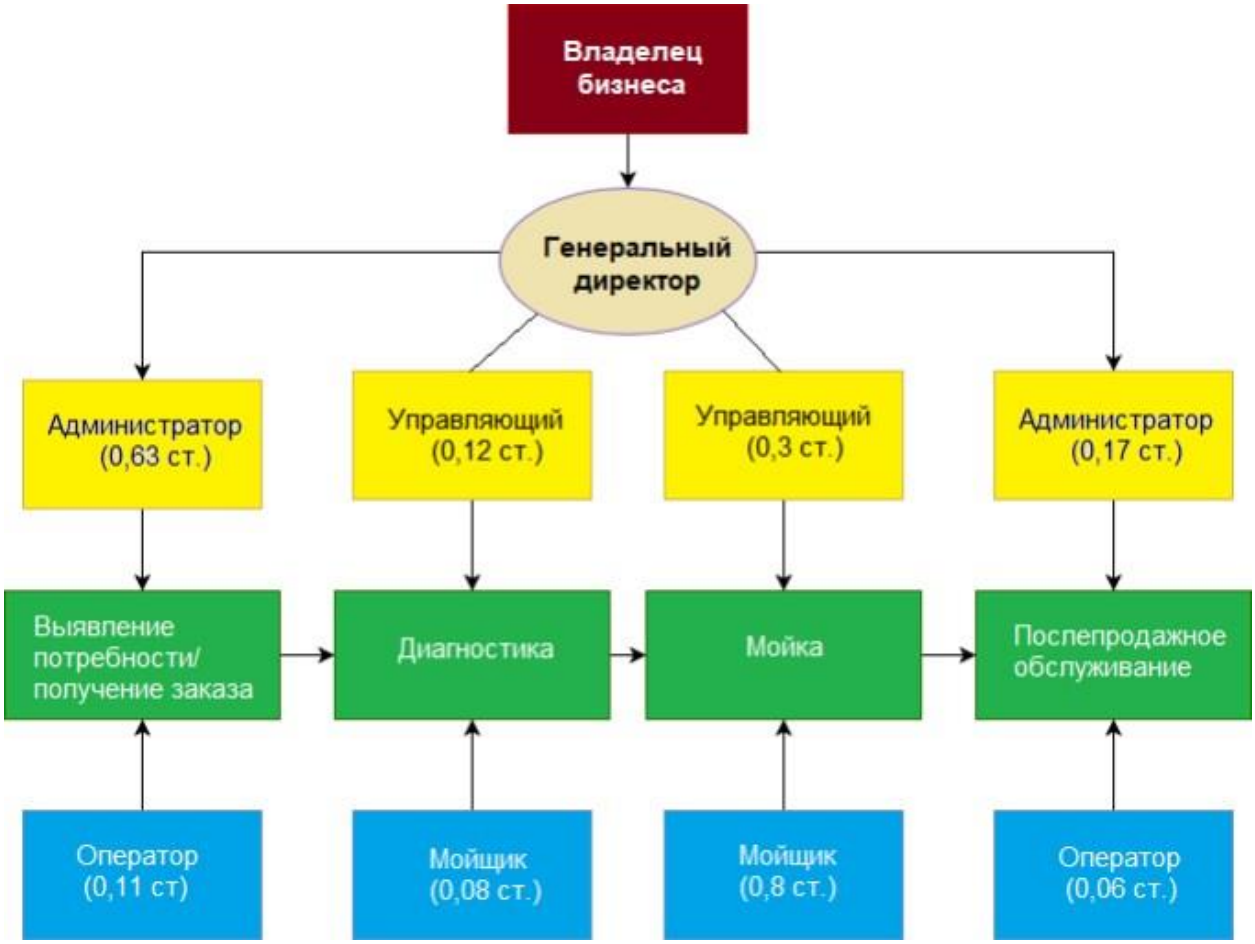


Рисунок 5. Организационная структура автомойки.

Источник: разработано автором

Расчет сметы расходов по этапам процесса создания стоимости

На данном этапе необходимо провести расчеты стоимости по этапам цепочки создания ценностей. Начинаем с используемых ресурсов, переменных расходов (цена). Подробный расчет по всем материалам представлен в таблице 9.

Таблица 9.

Расчет используемых ресурсов, переменных расходов. Наименование	**Количество (шт.)**	**Цена закупки (руб.)**
Моющие средства	2 520 (1 моющие средство на 1 день, в месяц 210 (7х30) * 12 месяцев	378 000 (150 руб. 1 моющее средство х 2 520)
Полирующие средства	2 520 (1 полирующее средство на одного клиента, в день 7 клиентов, в месяц 210 (7х30) * 12 месяцев	378 000 (150 руб. 1 полирующее средство х 2 520)
Полировальники	360 (1 полировальник в 1 день, в месяц 30 х 12 месяцев)	90 000 (250 руб. 1 полировальник х 360)
Протирочный материал	360 (1 микрофибра в 1 день, в месяц 30 х 12 месяцев)	36 000 (100 руб. 1 микрофибра х 360)
Чистящие щетки	12 (1 щетка в 1 месяц х 12 месяцев)	5 400 (450 руб. чистящая щетка х 12)
Электроэнергия (1 кВт.ч)	36 500 100 кВт.ч в день х 365 дней	239 805 6,57 руб. = 1 кВт.ч х 36 500)
Вода и водоотведение	10 950 – водоотведение 30 куб.м. в день водоотведение х 365 дней	324 229,5 водоотведение куб.м 29,61 х 10 950
Персонал	3 мойщика, 1 адми,2 (администратор/оператор)	3 156 060 263005 в месяц х 12
Итого 4 607 494		

Источник: разработано автором

Для подсчета используемых ресурсов необходимо понимание затрат на персонал, для этого в таблице 10 рассчитываем заработные платы сотрудников – исполнителей, в их число входят администратор, управляющий/оператор и мойщики.

Таблица 10. Расчет заработной платы работников.

Наименование	Стоимость 1 часа	Количество в день	Итого в день	Кол-во раб. Дней в месяц	Стоимость в месяц	Кол-во сотрудников	Итого стоимость в месяц
Администратор	255,12	14	3571,6	21	75 005	1	75005
Управляющий	229,59	14	3 214,28	14	45 000	1	45000
Оператор	102,04	14	1428,57	14	20 000	1	20000
Мойщик	292,85	14	4 100	10	41 000	3	123000

Итого: 263 005

Источник: разработано автором

После подсчета получается, на год переменные ресурсы обходятся автомойке в 4 607 494 руб., более подробно см. таблицу 9.

Приступаем к расчетам постоянных расходов в таблице 11.

Таблица 11. Расчеты постоянных расходов

Постоянные расходы	
(цена) Наименование	**Цена (руб.)**
Аренда	2 881 000 (240 083 руб. в месяц х
12) Зарплата директора	900 060 (75 005 руб. х 12)
Бухгалтерия	240 000 (20 000 руб. в месяц х
12) Налоги на ЗП	953 124 (79 427 в месяц х
12) Итого	4 674124

Источник: разработано автором

Итого постоянные расходы обходятся автомойке в 4 674124 руб. в год.

Следующий этап, необходимо рассчитать налоги, которые будет уплачивать автомойка за своих сотрудников.

Для этого складываем все заработные платы сотрудников, сумма составляет 263 005 руб. в месяц и рассчитываем налоговые отчисления в таблице 12 ниже.

Таблица 12. Налоговые отчисления на заработную плату сотрудников.

Налоги на заработную плату	
Отчисление в ПФР 22%	57 861,1
ФОМС 5,1%	13 413
ФСС 2,9%	7 627
ФСС. Страховые взносы 0,2%	526
НДФЛ 13%	34 190
Итого без НДФЛ	79 427,1

Источник: разработано автором

После подсчетов расходов, приступаем к расчету стоимости каждого этапа цепочки создания ценности в отдельности, подробнее в таблице 13.

Таблица 13. Расчет стоимости этапов в цепочке создания ценности.

Расчет сметы расходов по этапам создания ценности на 7 автомобилей (руб.)		
Наименование этапов	**Расчеты**	**Итого**
Выявление потребности/ Получение заказа	240083+75005+20000+79427	414 515
Диагностика	41000+45000	86 000
Мойка	41000+45000	86 000
Послепродажное обслуживание	20000+75005	95005

Источник: разработано автором

Определение направления возможной трансформации процесса создания ценности.

В качестве проблемы, приводящей к необходимости изменений, связанный с цифровизацией, рассмотрим следующую ситуацию: владелец бизнеса хочет усовершенствовать процесс работы с клиентами и открыть web-сайт автомойки, при помощи которого будет осуществляться подача заявок на услугу и реализовываться рекламный функционал.

Это позволит автоматически производить такие операции, как помощь в подборе услуги и оформлении заказа, ответы на вопросы клиентов, заполнение документов. Общение с клиентами выходит на совершенно иной уровень. Увеличивается скорость обработки заявок. Кроме того, цифровые технологии позволяют собирать максимально подробную информацию о каждом пользователе и использовать ее для персонализации рекламного сообщения. Клиенту будет предложена та услуга, которая с большей вероятностью его заинтересует.

Управленческое решение: открыть новое направление в уже существующей фирме.

Управленческие мероприятия: нанять специализированный персонал, провести рекламную кампанию (СЕО) по продвижению сайта в сети интернет.

Расчет трудоемкости: В связи с открытием нового направления, у владельца появится необходимость в поиске исполнителя на роль администратора сайта, ставка которого будет складываться из расчета количества заявок, а также расходов на продвижение (маркетинг). Также, изменится трудоемкость оператора и администратора, потому что часть их обязанностей перейдет новому сотруднику.

Появится новый сотрудник – администратор web-сайта, изменится трудоёмкость оператора на ресепшн в связи с уменьшением обязанностей на этапе Выявление потребности/Получение заказа. Произойдет изменение ТУР клиники, будет добавлены новые действия в цепочке создания ценности: «подача заявки на мойку через сайт». Исполнителем в данном случае будет администратор сайта, а менеджером – администратор. Также, появляется возможность адаптировать расходы, потому что будет перераспределена часть обязанностей администратора и оператора на ресепшн.

В зависимости от эффективности внедрения новой технологии подачи заявок, может быть пересмотрено штатное расписание. В частности, может

быть упразднена должность одного управляющего со ставкой 0,42.

Выводы

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

В процессе подготовки исследования реализованы следующие задачи:

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

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

- 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 системе управления автомойкой, проблема: владелец считает нужным открытие нового направления в своей фирме – открытие web-сайта для возможности подачи заявок на услугу через интернет, помощи в подборе услуги и оформлении заказа, ответов на вопросы клиентов, заполнения документов.

Для этого необходимо внести некоторые изменения в ТУР, цепочку создания ценности и организационную структуру в целом. Все изменения приведут клинику к большей выручке и достижению цели владельца, а также появлению новых возможностей по работе с клиентами.

Список литературы

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

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

3. Бармашов К.С., Ляндау Ю.В. Эффективные бизнес-модели предпринимательства: научное издание /— М.: КНОРУС, 2017. — 130 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.

Электронные ресурсы:

12. Портал Бизнес - Навигатор. [Электронный ресурс] – режим доступа: https://smbn.ru/. Дата обращения: 18.10.2022

13. Производственный календарь на 2022 год - КонсультантПлюс. [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.consultant.ru/law/ref/calendar/proizvodstvennye/2022/ Дата

ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ В СФЕРЕ IT-УСЛУГ

Гилева Елизавета Дмитриевна

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

DESIGNING A MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF A COMPANY IN THE FIELD OF IT-SERVICES

Gileva Elizaveta Dmitrievna

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

Аннотация

В статье рассмотрена построение системы управления на примере компании ООО ИК "Сибинтек”. Обосновано, что расчет стоимостных параметров бизнеса (доходы, прибыль, расходы, инвестиции) определяются на основе разработанного процесса создания ценности с учетом ее позиционирования на рынке продукции и услуг. В результате исследования приведены теоретико-методологические аспекты методологии проектирования систем управления, с точки зрения системы управления представлен цифровой кластер ООО ИК «Сибинтек», что позволило дать рекомендации по решению возможных проблем развития организации.

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

Abstract

The article considers the construction of management system on the example of the company LLC IC "Sibintek". It is proved that calculation of cost parameters

of business (income, profit, expenses, investments) is determined on the basis of developed process of value creation taking into account its positioning on the market of products and services. As a result of the research the theoretical and methodological aspects of the methodology of management systems design are given, the digital cluster of LLC IC "Sibintek" is presented in terms of management system, which allowed to give recommendations for solving possible problems of the organization development.

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

Методология проектирования системы управления, представленная в настоящем исследовании, основана на методологии объектно-субъектного моделирования [1, 2, 3].

Объект исследования - построения система управления ООО ИК " Сибинтек”, в которой есть противоречия, требующие решения для эффективной деятельности организации. Предмет исследования- подходы к стимулированию эффективности системы управления, инструменты формирования, удержания и развития IT-технологий и методологии управления в организации.

Целью исследования является анализ формирования ключевых аспектов процесса управления, предусматривающего согласованные действия, которые обеспечивают осуществление общей цели, стоящей перед организацией. Для координации действий должен существовать специальный орган, реализующий функцию управление [4].

Принцип создания системы управления предприятием заключается в том, чтобы, провести разделение труда по вертикали, которое осуществляется путем делегирования линейных полномочий сверху вниз по уровням управления, сформированным при построении структуры предприятия. В

результате в структуре определяются руководители всех уровней (субъекты управления) и подчиненные им сферы контроля (объекты управления), создается иерархия уровней управления и образуется цепь команд. Кроме делегирования линейных полномочий сверху вниз, нужно определить штабные полномочия, обязанности руководителей по координации (стыковке) работ подразделений по горизонтали и обеспечить интеграцию деятельности всех подразделений для достижения общих целей организации [5].

ООО ИК "Сибинтек" работает на рынке IT-услуг и аутсорсинга с 1999 года и является одним из лидеров отрасли. Портфель компетенций Сибинтека включает в себя широкий спектр корпоративных сервисных услуг, системную интеграцию, автоматизацию процессов, разработку и внедрение информационных систем, бизнес-консалтинг и интеграцию услуг, проектную деятельность и бизнес-приложения, комплексное развитие инфраструктуры и внедрение коммуникационных систем [6].

Компания работает по 7 основным направлениям деятельности: инновационное развитие и перспективные проекты, автоматизация систем управления технологическими процессами, метрология и контроль качества, корпоративные информационные системы, базовая инфраструктура и связь, информационная безопасность, разработка собственного программного обеспечения и дистрибуция.

Рассмотрим цепочку создания ценности цифрового кластера ООО ИК "Сибинтек" (рисунок 1). Цифровой кластер - инновационное подразделение Сибинтека, созданное для внедрения прорывных цифровых решений и обеспечения трансформации крупнейших производственных предприятий.

Уникальность заключается в охвате жизненного цикла инноваций - от поиска и генерации идей до специализации и масштабного внедрения разработанных продуктов. Сибинтек не просто создает прототипы будущего, они внедряют сквозные цифровые технологии от носимых устройств до

блокчейн-цепочек, обеспечивая возможность их реального внедрения в производственные процессы

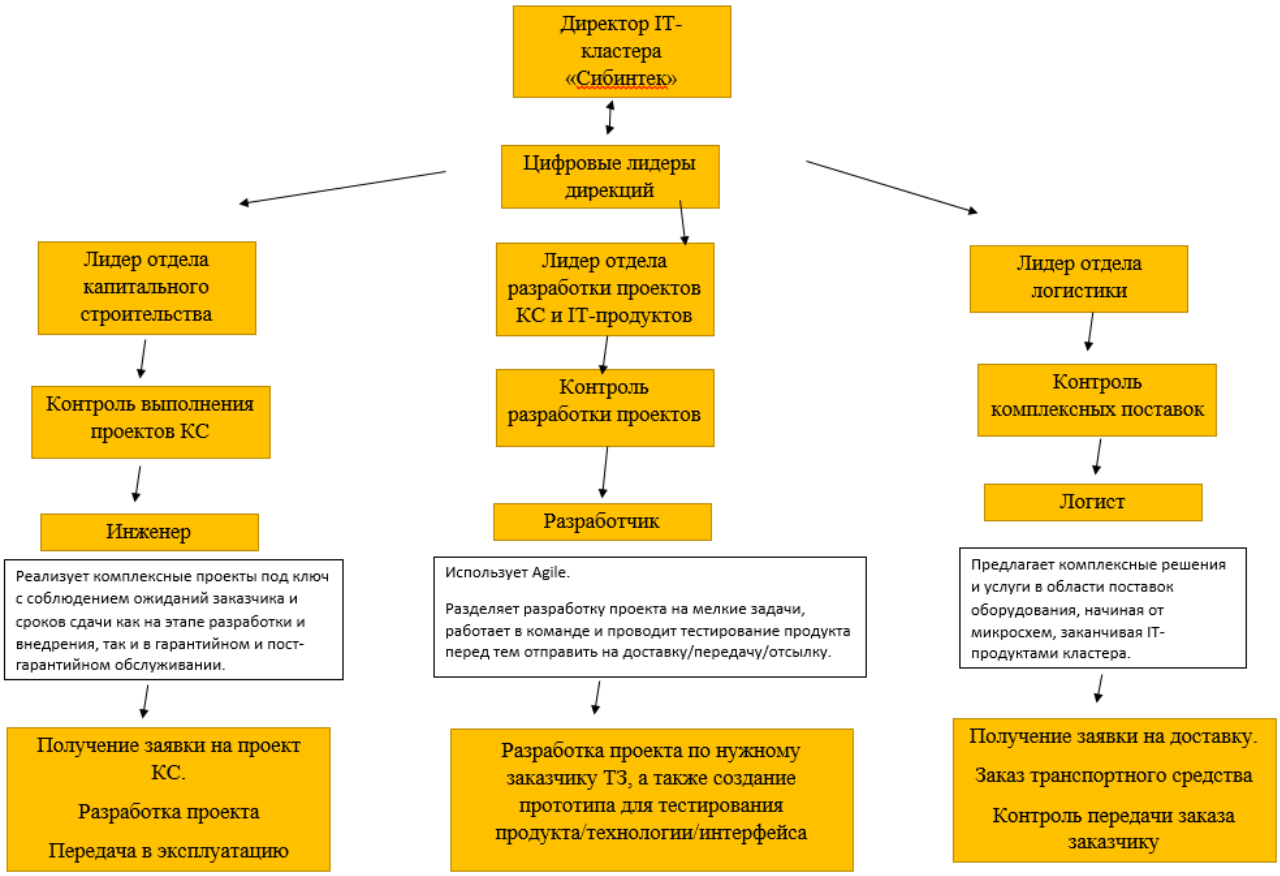


Рисунок 1. Рабочая модель построения цепочки бизнес-процессов в Сибинтеке

Источник: разработка автора.

. За 1,5 года они пришли к многогранной структуре взаимосвязанных кластерных команд. 130 сотрудников формируют более 20 продуктовых линеек, а также обеспечивают их центрами, включая аналитический центр, полигон прототипирования и акселерационную платформу [6].

Как можно понять, бизнес-процессы по этапам создания ценности связаны между собой, каждый из них играет важную роль. Из приведенной схемы можно понять, что управление бизнес-процессами в компании начинается с дифференциации процессов [7].

Важно выделить, какие процессы существуют в компании, и определить, где заканчивается один процесс и начинается другой. Таким образом, можно определить, какие основные бизнес-процессы наиболее важны для создания качественного продукта, который понравится клиентам. Определяется, кто является владельцем идеи продукта, обсуждаются детали желаемого результата и временные рамки, затем необходимо понять, какая часть продукции может быть изготовлена по основным процессам, а какие являются вспомогательными, ведь у каждого отдела есть свои задачи и возможности.

Как и большинство компаний, ООО ИК «Сибинтек» использует оценку трудоемкости, то есть показатель, который позволяет проанализировать соотношение трат ресурсов и времени. Трудоемкость отражает время, которое нужно потратить на разработку или внедрение IT-продукта, что обеспечивает повышение эффективности деятельности организации и требуется для планирования деятельности.

Проведем расчет трудоемкости специалистов ООО ИК «Сибинтек» (таблица 1, таблица 2, таблица 3).

Рассмотрим, что именно дает расчет трудоемкости работы сотрудников компании, в нашем случае, на примере разработчика:

- Определение влияния трудовых затрат на количество готового товара;
- Определение резервов для увеличения производительности труда;
- Выявление возможностей для эффективной организации использования ресурсов;
- Установление областей, где трудовые ресурсы применяются наиболее продуктивно;
- Трудоемкость работы рекомендуется вычислять на регулярной основе. Это позволит сравнить результаты, проанализировать динамику.

Таблица 1 - Расчет трудоемкости деятельности разработчика.

Исполнитель	**Разработчик**						
Функция:	Продолжительность, час	Периодичность, раз в год	Трудоемкость, часов в год	Численность, чел	Оплату труда по ведомости, руб	Начисления на оплату труда, руб	Всего расходов на оплату труда, руб
Обработка запроса на создание IT-продукта	1	48	48	0,02434	11666,6667	1866,666672	13533,33337
Создание, обогащение «Action Plan»	2	24	48	0,02434	11666,6667	1866,666672	13533,33337
Разработка необходимого ПО для заказчика	32	24	768	0,38945	11666,6667	1866,666672	13533,33337
Тестирование, корректировка	16	24	384	0,19473	11666,6667	1866,666672	13533,33337
Показ готового ПО заказчику	1	24	24	0,01217	11666,6667	1866,666672	13533,33337
Предоставление отчета руководству о проделанной работе	2	24	48	0,02434	11666,6667	1866,666672	13533,33337
Итого:			1320	0,669371197	70000,00	11200,00	81200,00
	Разрабочик						
Годовой фонд рабочего времени, час	1972						
Начисления на заработную плату, %	0,2						
Оплату труда, час/руб	400						
Итого в месяц:	157760						

Источник: разработка автора.

Таблица 2 - Расчет трудоемкости деятельности инженера.

	Инженер						
Функция:	Продолжительность, час	Периодичность, раз в год	Трудоемкость, часов в год	Численность, чел	Оплату труда по ведомости, руб	Начисления на оплату труда, руб	Всего расходов на оплату труда, руб
Разработка технических материалов, графиков и нормативных документов.	2	96	192	0,09736	14166,6667	2266,666672	16433,33337
Анализ технико-экономических характеристик возводимого объекта	3	96	288	0,14604	14166,6667	2266,666672	16433,33337
Контроль за обеспечением стройматериалов, документации и тех-сведений на реализации проекта.	1	96	96	0,04868	14166,6667	2266,666672	16433,33337
Применение современных автоматизированных систем в разработке проекта.	2	192	384	0,19473	14166,6667	2266,666672	16433,33337
Составление заявок, инструкций, карт, схем, соблюдение форм и времени подачи.	1	96	96	0,04868	14166,6667	2266,666672	16433,33337
Экспертиза документов и процессов, полный контроль за ходом работ.	5	96	480	0,24341	14166,6667	2266,666672	16433,33337
Итого:			1536	0,778904665	85000,00	13600,00	98600,00
	Инженер						
Годовой фонд рабочего времени, час	1972						
Начисления на заработную плату, %	0,2						
Оплату труда, час/руб	400						
Итого в месяц:	157760						

Источник: разработка автора.

Таблица 3 - Расчет трудоемкости деятельности логиста.

Исполнитель	**Логист**						
Функция:	Продолжительность, час	Периодичность, раз в год	Трудоемкость, часов в год	Численность, чел	Оплату труда по ведомости, руб	Начисления на оплату труда, руб	Всего расходов на оплату труда, руб
Организация системы доставки.	5	144	720	0,36511	10000	1600	11600
Сокращение издержек на доставку.	2	192	384	0,19473	10000	1600	11600
Построение маршрутов доставки, погрузки и разгрузки товара, перевозки выездных специалистов.	3	144	432	0,21907	10000	1600	11600
Управление процессом и контроль за экспедиторами, водителями.	2	144	288	0,14604	10000	1600	11600
Ведение табеля сотрудников, составление отчетов, оформление транспортной документации.	1	144	144	0,07302	10000	1600	11600
Общение с поставщиками, клиентами и сотрудниками.	3	144	432	0,21907	10000	1600	11600
Итого:			2400	1,21703854	60000,00	9600,00	69600,00
	Логист						
Годовой фонд рабочего времени, час	1972						
Начисления на заработную плату, %	0,2						
Оплату труда, час/руб	400						
Итого в месяц:	157760						

Источник: разработка автора.

Отдельное направление построения системы управления – расчет добавления стоимости по этапам цепочки создания ценности (таблица 4). Такой расчет позволяет обосновать финансовую модель компании и обосновать экономическую эффективность принимаемых управленческих решений.

Таблица 4 - Расчет стоимости всей цепочки ценностей ООО ИК «Сибинтек».

Состав расходов	Этапы цепочки создания ценности			
	Этап 1	Этап 2	Этап 3	Всего по бизнесу
Оплата труда всего	215000	215000	215000	645000
Инженер	85000	85000	85000	255000
				0
Разработчик	70000	70000	70000	210000
Логист	60000	60000	60000	180000
Постоянные расходы	117000	245000	98000	460000
Переменные расходы	20000	30000	56000	106000
Единовременные расходы	15000	7000	6000	28000
Итоги этапа	582000	712000	590000	1884000

Источник: разработка автора.

Рекомендации для ООО ИК «Сибинтек» по улучшению проблем в цепочке ценностей

ООО ИК «Сибинтек» не отличается от других компаний той же отрасли, следовательно у нее присутствуют определенные риски, связанные с непосредственной деятельностью компании. Когда осуществляется проектирование, разработка или внедрение и модернизация информационных систем, возникновение IT рисков можно спровоцировать целым рядом факторов. К ним можно отнести:

- Выбор неправильного решения, направленного на автоматизацию.
- Ошибки в проектной деятельности.
- Несоответствия инфраструктуры и принятого решения по автоматизации.
- Ошибки при установке какой-либо системы.

На изменение прибыли повлияли следующие факторы: ценообразование на программное обеспечение, спектр предоставляемых услуг, сроки производства и тестирования программ и выпуска их на рынок или заказчику. Высокий уровень компетентности и стиля управления в компании укрепляет

позиции Сибинтека на рынке, расширяет специализацию и направления деятельности.

Снижение цен на входные ресурсы и повышение цен на готовый ИТ-продукт, сокращение конкурентов на рынке, разрыв экономических связей с незаконными или фиктивными фирмами методом проб и ошибок, сотрудничество с недобросовестными поставщиками комплектующих, запасных частей и технологий привели к увеличению объемов производства услуг и продукции, более того, поскольку ООО ИК "Сибинтек" ведет многопрофильную деятельность, это позволяет высокорентабельному программному обеспечению поддерживать стабильную продукцию во всех случаях и получать стабильную прибыль.

Выводы

Таким образом в целях совершенствования механизма управления предлагается разработать меры, обеспечивающие:

- Строгое соблюдение заключенных договоров на поставку комплектующих частей программного обеспечения;
- Особенно важно заинтересовать сторонних заказчиков, даже тех, кто не вписывается в целевую аудиторию компании, в получении престижной и самой необходимой для рынка продукции, производимой в Сибинтеке;
- Реализация масштабной и эффективной политики в области подготовки кадров, являющейся особой формой капиталовложений;
- Повышение эффективности сбытовой деятельности компании.

Также, стоит отнестись серьезней к непроизводственным затратам и потерям, которые приводят к снижению эффективности работы команды разработчиков, поэтому их снижение является важным фактором снижения прибыли и рентабельности.

Следует также отметить, что в компании не разработана система оперативного учета. Документированный оперативный учет

производственных затрат ведется нерегулярно и неэффективно. Фактически производственные затраты рассчитываются в конце месяца, что не дает того экономического эффекта, который можно ожидать при ежедневном учете затрат на производство программного обеспечения, начиная с отслеживания заявок на специальные детали, заканчивая фактическим учетом труда сотрудников, а именно человеко-часов, обработки, суммы выплат по больничным листам в периоды напряженной и продуктивной работы.

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. Афонин, А. М. Управление проектами / М. А. Афонин, Ю. А. Царегородцев, С. А. Петров. - М.: форум, 2016. - 184 С.;
5. Анохина М. Е., Максимов М. И., Середина Н. С. Руководство по современному стратегическому анализу / / Учебное пособие / / Издательство «Кнорус», 2019.
6. Сайт ООО ИК "Сибинтек" — https://sibintek.ru/.
7. Беляева С. А. Роль планирования в процессе управления инновационными проектами / / организатор производства. - 2010. - N 4. - С. 84-87.
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.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ DIGITAL АГЕНТСТВА NIMAX

Кулешова Юлия Витальевна

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

DESIGNING AN EFFECTIVE MANAGEMENT SYSTEM ON THE EXAMPLE OF THE COMPANY TO PROVIDE SERVICES DIGITAL AGENCY NIMAX

Kuleshova Julia Vitalyevna

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

Аннотация

В статье приведены результаты исследования построения системы управления цифровым агентством. Тема определена необходимостью организации выверенных процессов работы над цифровым продуктом. Приведены следующие результаты построен процесс создания ценности товара, работы, услуги (ТУР) и рассчитаны его параметры, обоснована численность исполнителей и менеджеров, а также определены направления трансформации процесса создания ценности.

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

Abstract

The article presents the results of a study on the construction of a management system for a digital agency. The topic is determined by the need to organize verified processes of work on a digital product. The following results are given: the process

of value creation of goods, works and services (TUR) is built and its parameters are calculated, the number of performers and managers is justified, as well as the directions of transformation of the value creation process are defined.

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

Описание объекта управления.

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

Выбранная для исследования сфера деятельности– digital агентство Nimax. Агентство имеет специализацию в работе полного цикла, представляя услуги комплексного диджитал-обслуживание крупным компаниям на российском и зарубежном рынке и, прочим юридическим лицам.

Основными услугами агентства Nimax являются следующие позиции:

1. диджитал-обслуживание компаний;
2. решения в области брендинга;
3. веб-разработки;
4. SMM;
5. брендинг, креатив;
6. обучение;
7. интернет-рекламы и видеопроизводства.

За счет предоставления обширного перечня услуг, Nimax создает собственную экосистему услуг для развития digital-проектов. Агентство сочетает в себе стратегический подход и сильное производство, объединяя с помощью стратегии отдельные работы и методологии в комплексные проекты, которые приносят пользу компаниям и меняют их.

Для более детального анализа компании стоит рассмотреть основные финансовые показатели компании ООО «Нимакс» (таблица 1).

Таблица 1. – Финансовые показатели компании ООО «Нимакс», 2018-2021гг.

Финансовый показатель	2021	2020	2019	2018
EBIT	16 968	20 135	0	11 135
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	7.5%	16.8%	13%	5.9%
Рентабельность собственного капитала (ROE)	235%	634%	284%	154%
Рентабельность активов (ROA)	68.7%	189.8%	191%	11%

Ниже приведено сравнение ключевых финансовых показателей ООО "Нимакс" за 2021 год с аналогичными среднеотраслевыми показателями за 2021 год. В качестве среднеотраслевых показателей взяты показатели 743 организации с выручкой 120 - 800 млн. руб., занимающиеся видом деятельности "Деятельность рекламная" (код по ОКВЭД2 73.1). В качестве среднего показателя использовано медианное значение, смысл которого в следующем: половина (50%) всех организаций имеют показатель выше медианного, другая половина – ниже.

В результате анализа ключевых финансовых показателей Организации установлено следующее. Финансовое состояние ООО "Нимакс" на 31.12.2020 значительно лучше финансового состояния половины всех малых предприятий, занимающихся видом деятельности, деятельность рекламная (код по ОКВЭД 73.1). Компания имеет отличные перспективы роста и развития, а также имеет финансовую подушку безопасности на случае кризиса.

На основе проведенных выводов можно выделить следующий ряд ценностей организации:

- высококвалифицированный персонал,
- новейшие технологии в разработке кейсов для клиентов,

- большой сектор услуг,
- детальная проработка технических заданий от клиентов,
- оригинальные работы в соответствии с тенденциями рынка.

Цепочка создания ценностей

Следующий этап исследования - представить объект управления виде последовательных процессов создания ценности. В данном случае необходимо прописать этапы управления организации, в Digital агентстве Nimax можно обозначили следующие на примере одной из представленных услуг агентства, как создание digital бренда:

- Получение брифинга от клиента;
- Определение задачи, анализ технического задания;
- Формулирование задач для достижения результата;
- Технологичный дизайн в несколько этап прорисовок;
- Согласования макетов;
- Сопровождение внедрения;
- Подготовка к запуску сайта или рекламы.

Каждый из этапов в цепочке представляет собой определенные действия, которым необходимы исполнитель в виде: исполнителя и управленца – менеджера. В нашей цепочке присутствуют такие сотрудники как:

- Руководитель команды;
- Менеджер проекта;
- Дизайнер;
- Технический дизайнер;
- Фронт-энд программист.

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

согласно техническому заданию.

В зависимости от полученного задания и его сложности на проект вовлечен различный персонал, отвечающий за различные цепочки проектирования. Менеджеры, в свою очередь, обязаны проводить постоянный контроль над действиями исполнителей, проверять удовлетворённость клиентов и получать обратную связь, и параллельно заниматься финансовой сторонои бизнеса, составления смет и анализа рентабельности от проекта.

В данной организации - digital агентства цепочка создания ценностей на является выталкивающей, её чуть заключается в формировании услуги от запроса клиента, и адаптации существующих услуг агентства под определенное техническое задание. Для изучаемой организации цепочку создания ценностей можно представить в следующем формате, на рисунке 1.

Организация имеет определенный на рынке, на что указывают финансовые показатели компании. Техническую цепочку ценностей можно выстроить следующим образом, на примере Портера:

1. Входящий запрос. Цепочка стоимости Портера в Nimax начинается с того, что компания имеет высококлассных персоналов с особенным уровень квалификации. Организация понимает, что за успехом компании стоят сотрудники, способные выполнить пожелания клиенты. Следовательно, удовлетворение потребностей сотрудников в материальном и нематериальном плане одна из главных приоритетных задач для компании, организуя совместный воркшоп, где на примере референсных проектов обсуждается и формируется ожидания к будущему дизайну.

2. Аналитика. Компания проводят качественные исследования, формулирует и проверяет гипотезы, руководствуясь задачами бизнеса. Разрабатывает дизайн, который поддерживает стратегию компании.

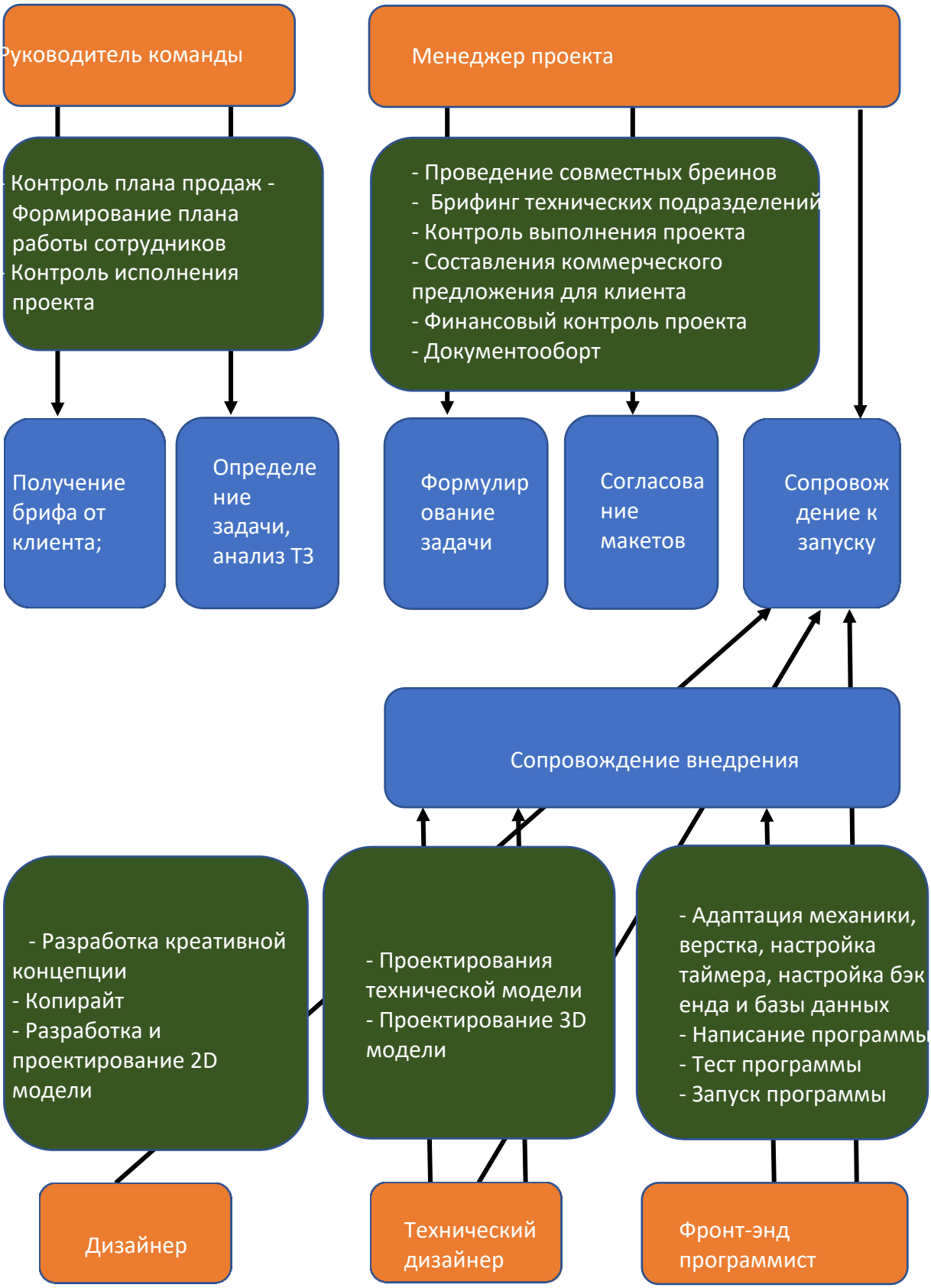


Рисунок 1. Цепочка создания ценностей ветеринарной клиники.
Источник: разработка автора.

3. Имидж на рекламном рынке. Компания не имеет цели работать со всеми возможными компаниями, а также участвовать во всех представленных на рынке тендеров. Nimax концентрирует внимание на возможности проектирования крупных долгосрочных проектов с известными компаниями. Превращая эскизные концепции в целостную визуальную систему. Детализируя элементы, по которым люди узнают бренд: логотип, цвет, шрифт, графику, верстку, фотостиль, тем самым формируя для себя кейсы – способные создать имидж компании.

4. Сильный менеджмент. Сильный менеджмент управления способствует чёткому управлению креативными командами для достижения нужного результата, умея переводить абстрактные креативные задачи в набор конкретных шагов

Обновляя все необходимые точки контакта с клиентским брендом. Готовя макеты или шаблоны для корпоративных, имиджевых и рекламных носителей, запускаея процесс внедрения.

Следовательно, можно составить следующую техническую цепочку реализации digital – бренда: (рисунок 2).

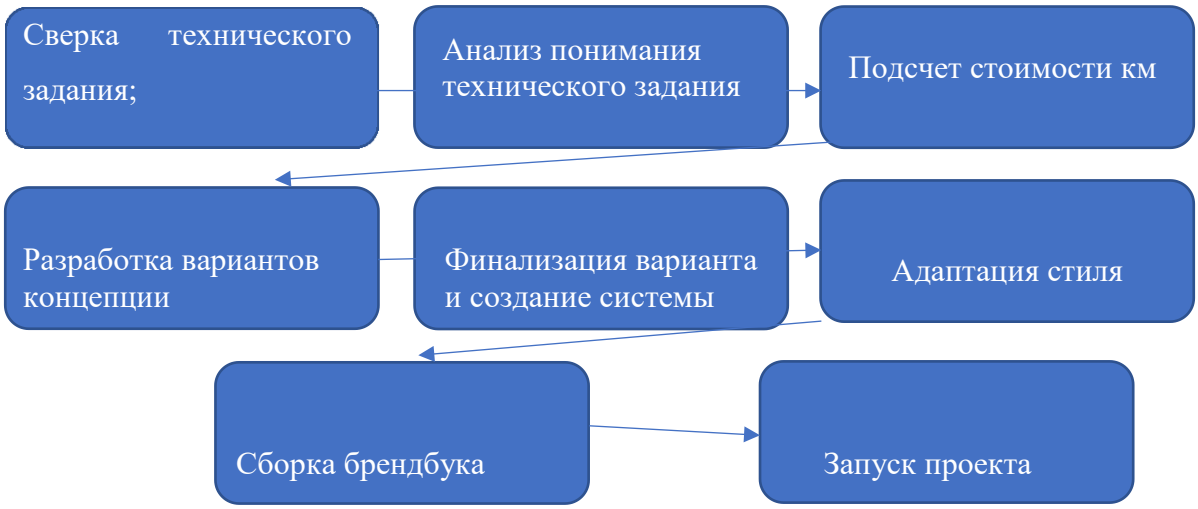


Рисунок 2. - Технологическая цепочка Digital агентства Nimax
Источник: разработка автора.

1. Сверка технического задания;
2. Анализ понимания заданной идеи;
3. Подсчет стоимости коммерческого предложения; 4. Разработки вариантов концепции;
5. Финализации варианта и создание системы;
6. Адаптация фирменного стиля на группы носителей; 7. Сборка брендбука с правилами поддержки;
8. Запуск проекта.

Расчет трудоемкости

После составления цепочки следующий этап исследования — это расчет трудоемкости работников, что является основным формированием успеха компании.

Проанализировав все вышеописанные расчеты трудоемкости сотрудников, делаем следующий вывод, для агентства необходим два управляющих и четыре исполнителя, так как сумма ставок управляющего = 0,8 (0,33 + 0,47), а сумма ставок исполнителей = 1,59 (0,88 + 0,15 + 0,49). Исходя из данных ставок, получается, что в штат необходимо: два управляющих, два исполнителя в роли дизайнера и два фронт-энд программиста, больше загруженных в проект, чем управляющий персонал группы.

Организационная структура

Следующий этап исследования — это построение организационной структуры Digital агентства, для этого необходимо описать всех сотрудников, которые упомянуты выше в цепочке ценностей на рисунке 3.

В организационной структуре добавилась позиция – фронт-энд программист (фриланс) с 50% загрузкой, которая предоставляет возможность делегировать ряд задач штатного сотрудника фронт-энд программиста.

В обязанности фриланс программиста будут входить следующие задачи:

- технический и продуктовый бэкграунд;
- масштабирование на сайт;
- тестирование для мобильнх приложений.

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 2.

Для подсчета используемых ресурсов необходимо понимание затрат на персонал, для этого в таблице 3 рассчитываем заработные платы сотрудников – исполнителей, в их число входят врач, медсестра/оператор и управляющий/администратор.

Таблица 3. - Расчет заработной платы работников.

Наименование	Стоимость 1го часа	Кол-во в день	Итого в день	Кол-во рабочих дней в месяц	Стоимость в месяц	Кол-во сотрудников	Итого стоимость в месяц
Дизайнер	462	9	4166	24	100 000	5	500 000
Технический дизайнер	555,5	9	5000	24	120 000	8	960 000
Фронт-энд программист	694,4	9	6250	24	150 000	2	300 000
Фронт-энд программист (фриланс)	694,4	4	2777,6	14	38 886,4	1	38 886,4
Итого:							**1 798 866,4**

Источник: разработка автора.

Таблица 2 - Расчет используемых ресурсов, переменных расходов для проектирования digital-брендинга (из расчета на проектную работу).

Наименование	Кол-во (шт.)	Цена закупки (руб.)
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	Дизайн – 5 чел, Технический дизайнер – 8 чел, Фронт-энд программист – 2 (полная ставка), 1 (фриланс)	**1 798 866,4 х 12 = 21 586 396,8**
Сервера	VIP хостинг для хранения макетов	15 000 х 12 = 180 000
Интернет	Скоростной офисный Интернет	2500 х 12 = 30 000
Оплата программ для фотошопа и 3D моделирования	Adobe, премьер, 3D	21800 х = 261 600
ИТОГО		**22 215 810,7**

Источник: разработка автора.

После подсчета получается, на год переменные ресурсы обходятся организации в **22 215 810,7**руб.

Приступаем к расчетам постоянных расходов в таблице 3.

Таблица 3. Расчеты постоянных расходов.

Наименование	Цена
Аренда	5 400 000 (450 000 руб. в месяц х 12)
Зарплата руководителя проекта и менеджера	2 820 000 (150 000 + 85 000 руб. в месяц) х 12))
Бэк офис (бухгалтерия и юристы)	1 680 000 (140 000 руб. в месяц х 12) **935 197,4 х 12 = 11 222 369,1**
Налоги на ЗП	**21 122 369,1**
Итого	

Источник: разработка автора.

Итого постоянные расходы обходятся организации в **3 402 240** руб. в месяц.

Следующий этап, необходимо рассчитать налоги, которые будет уплачивать ветеринарная клиника за своих сотрудников. Для этого складываем все заработные платы сотрудников, сумма составляет 2 173 866,4 руб. в месяц и рассчитываем налоговые отчисления в таблице 4.

После подсчетов расходов, приступаем к расчету стоимости каждого этапа цепочки создания ценности на рисунке 6.

Планирование изменений в проектировании системы управления

Проблема:

1. Владелец бизнеса хочет сократить расходы в связи с кризисной ситуацией на рынке услуг.

Таблица 4. Налоговые отчисления на заработную плату сотрудников.

Налоги на заработную плату	
Отчисление в ПФР 22%	478 250,6
ФОМС 5,1%	110 867,1
ФСС 2,9%	63 042,12
ФСС. Страховые взносы 0,2%	435
НДФЛ 13%	282 602,6
Итого без НДФЛ	**935 197,4**

Источник: разработка автора.

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

Источник: разработка автора.

2. Владелец бизнеса также заполнить нишу клиентской базы отечественными клиентами за счет сокращения зарубежных компаний на российском рынке (план + 2 проекта в месяц).

Управленческое решение:

1. Сократить стоимость аренды помещения.

2. Увеличить возможности детального анализа рынке, возможности участия в тендерах, а также презентации агентства на различных маркетинговых платформах.

Управленческие мероприятия:

1. Перевести весь штат сотрудников на удаленную работу, менее дорогое офисное помещение без открытого опен спейса.

2. Найти специализированного сотрудника, провести рекламную кампанию среди отечественных клиентов, участие в премиях с презентации кейсов.

Расчет трудоемкости:

1. Благодаря изменению в арендной плате, агентство сократит расходы.

2. Благодаря сокращению суммы на аренде, агентство позволит найм профессионального сотрудника, ориентирующего на digital рынке услуг, способного найти новых клиентов, а также качественно презентовать агентство на премиях и прочих мероприятиях.

Вывод: благодаря адаптации бюджета, руководство приняло решение о расширении шатата и найме сотрудника, отвечающего за развитие бизнеса внутри компании. Следовательно, произойдет ТУР агентства и появится новая ценность «Анализ рынка». В связи с этим, будут корректировки в цепочке создания ценности, будет добавлено два новых действия, которые будут являться первыми в цепочке «Поиск клиента» -«Прохождение тендерного испытания». Исполнителем в данном случае послужит новый менеджер проекта,

отвечающий за new business компании, а управленцем будет являться руководитель группы.

Результатом данных изменений в структуре послужит увеличение прибыли агентства за счет реализации новых проектов. Ещё, произойдут изменения в расчете трудоёмкости менеджера, дизайнеров, технических дизайнеров и фронт-энд программистов – в связи с появлением новых проектов их загрузка будет увеличена, но плюсом будет то, что не будет необходимости в поиске новых сотрудников на данную должность, потому что ставка на данные должность сейчас не доходит до единицы. Поэтому, при добавлении дополнительных обязанностей, агентство остается при действующих сотрудниках на первых период времени.

Выводы

В данном исследовании построена система управления на примере агентства полного цикла Nimax, с уклоном направления digital. А именно было рассмотрена услуга digital брендинга. У брендинга для IT-компании есть особенности: фокус на digital и использование большого количества каналов в коммуникациях, параллельная работа над брендом и HR-брендом, требования к гибкости системы для запуска новых продуктов и смены стратегии, высочайший уровень требований к коммуникациям и дизайну, продиктованный лучшими продуктовыми компаниями.

Реализованы следующие задачи:

- Построен процесс создания ценности товара, работы, услуги (ТУР) и рассчитаны параметры;
- Представлен объект управления в виде последовательных процессов создания ценности, указаны этапы цепочки, действия исполнителей и менеджеров. Объяснена ее выталкивающий или втягивающий принцип построения;

- Рассчитана трудоемкость деятельности исполнителей, менеджеров и их численность;
- Представлена организационная структура управления, сформирована иерархическое подчинение по основной деятельности;
- Рассчитаны параметры процесса создания стоимости товара, работы, услуги;
- Определенно направление трансформации процесса создания ценности.

Список источников:

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

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

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

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

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

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

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

8. Кемхашвили Т.А., «Управление фирмой из внешней среды»,

Социально- экономические науки и гуманитарные исследования: сборник материалов XVIII Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017, 17. – 20 с.

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

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

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