

# ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ, ФУНКЦИОНИРУЮЩИМИ В СФЕРЕ УСЛУГ

**Э. Г. Чилова**

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,  
Москва, Россия

В статье рассматривается алгоритм построения системы управления организациями, функционирующими в сфере оказания услуг. Представлены компоненты архитектуры системы управления (объект управления, субъект управления, цели, управленческие решения, стратегия, процессы управления, регламенты, организационные структуры управления, риски, показатели), а также основные этапы проектирования системы управления организациями сферы услуг (идентификация проектов; проектирование объекта управления; постановка целей; определение показателей, единиц их измерения, плановых и текущих значений; формирование мероприятий, направленных на достижение поставленных целей; идентификация и оценка рисков (распределение рисков по зонам), направленных на достижение поставленных целей; разработка мероприятий по минимизации рисков; определение модели бизнес-процессов верхнего уровня; декомпозиция бизнес-процессов; определение трудоемкости реализации процессов; построение организационной структуры управления; разработка регламентов деятельности). Автором сформирована модель системы управления организациями сферы услуг на основе технологий процессно-проектного подхода к управлению. Данная модель включает шаблон цепочки создания ценности, который используется при построении объекта управления в сфере услуг. Также в статье рассмотрены инструменты оценки эффективности системы управления организациями, функционирующими в сфере услуг.

*Ключевые слова:* система управления, архитектура системы управления, компоненты системы управления, объект управления, субъект управления, механизм управления.

# DESIGNING THE SYSTEM OF GOVERNANCE FOR ORGANIZATIONS FUNCTIONING IN SERVICE SECTOR

**Elina G. Chilova**

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The article shows the algorithm of designing the system of governance for organizations functioning in service sector. Components of the governance system architecture are given, such as object of governance, subject of governance, goals, managerial decisions, strategy, governance processes, regulations, organizational structures, risks, indicators and key stages of designing of the system of governance for organizations in service sector, i. e. identification of projects, projecting of the object of governance, goal setting, identifying indicators, units of measurements, planned and current values, shaping events aimed at attaining the set goals, identification and assessment of risks (distribution of risks by zones), directed at attaining the set goals, development of events aimed at minimization of risks, identifying the model of business processes, building the organization structure of governance, development of regulations). The author formulated the model of the system of governing organizations in service sector on the basis of technologies of the process-project approach to governance. This model includes the pattern of the value chain, which is used for building the object of governance in service sector. The article also provides tools for assessing the efficiency of the system of governing organizations functioning in service sector.

*Keywords:* governance system, governance system architecture, components of the governance system, object of governance, subject of governance, mechanism of governance.

Эволюция бизнес-моделей требует разработки алгоритма формирования системы управления, который включает в себя следующие элементы [6]:

а) объект управления (цепочки создания ценности);

б) субъект управления, оказывающий воздействие на объект управления с помощью таких инструментов, как цели, управленческие решения, стратегия, процессы управления, регламенты, организационные структуры управления, риски, показатели.

Построение архитектуры системы управления для организаций сферы услуг предполагает выполнение таких действий, как:

- идентификация проектов;
- проектирование объекта управления;
- постановка целей, направленных на удовлетворение потребностей клиентов и повышение стоимости бизнеса;
- определение показателей, позволяющих измерить уровень достижения целей;
- определение единиц измерения показателей;
- расчет текущих значений показателей;
- определение плановых значений показателей;
- формирование мероприятий, направленных на достижение поставленных целей;
- идентификация и оценка рисков, направленных на достижение поставленных целей;
- разработка мероприятий по минимизации рисков;
- определение модели бизнес-процессов верхнего уровня;
- декомпозиция бизнес-процессов;
- определение трудоемкости реализации процессов;
- построение организационной структуры управления;
- разработка регламентов деятельности.

Проведем моделирование системы управления организаций, оказывающих услуги на основе технологий процессно-проектного подхода. Первоначально необ-

ходимо определить взаимосвязь владельцев компании и наемных менеджеров.

Владельцы компании выстраивают отношения с наемным руководителем и определяют области ответственности. Например, за стратегическое управление компанией отвечают владельцы, а за текущие, операционные вопросы ответственным считается руководитель. За реализацию мероприятий по рискам в желтой зоне отвечает генеральный директор, но он не возьмет на себя ответственность, если риск переместится в красную зону. В данном случае решение по необходимым мероприятиям будут принимать владельцы.

Информирование владельцев бизнеса о состоянии деятельности компании должно осуществляться минимум из двух источников. Первый источник – отчеты, предоставляемые наемными менеджерами. В них должны содержаться значения показателей системы управления, а также состояния рисков. Достоверность данных отчетов должна подтверждаться информацией из базы данных компании (второй источник), которая выводится на панели управления владельцев бизнеса. Подобная информация аккумулируется с помощью современных технических средств в зависимости от того, сведения о каких показателях требуются владельцам. Такую информацию владельцы должны получать напрямую из информационной системы компании, минуя ее обработку менеджерами, так как в противном случае не всегда получится увидеть достоверные данные [2].

Менеджмент компании оказывает воздействие на объект управления с помощью управленческих решений через процессы управления, эффективность которых зависит от их трудоемкости и стоимости, а также получаемого результата. Все процессы в компании должны быть регламентированы, чтобы каждый сотрудник понимал, как реализуется тот или иной процесс и какие результаты должны быть на выходе.

Для выполнения основных бизнес-процессов требуются процессы обеспече-

ния. Они напрямую не создают ценность для клиента, но без них невозможна реализация основных бизнес-процессов.

Реализация бизнес-процессов должна быть направлена на достижение поставленных целей. Показатели, а также мероприятия, направленные на их достижение, формируют стратегию компании. Данные мероприятия фактически являются процессами и проектами компании [7].

При разработке стратегии необходимо учитывать риски реализации мероприятий по достижению целей, а также определять действия, которые необходимы в случае наступления неблагоприятных событий. Постановка целей осуществляется согласно принципу SMART, который остается наиболее понятным и логичным инструментом формулировки, предполагающим конкретизацию целей. Для каждой цели могут быть выбраны один или несколько показателей, позволяющих измерить уровень достижения цели. Соответственно, нужно выбрать единицу измерения показателей, определить текущие и плановые значения. Показатели финансовой перспективы должны соответствовать данным бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах компании.

В показателях клиентской перспективы должны прослеживаться логические связи с финансовыми показателями. Например, если показатель финансовой перспективы «выручка компании» – 2 000 000 рублей в месяц, показатель клиентской перспективы «средний чек» – 1 600 рублей, то текущее значение показателя «количество клиентов» должно быть 1 250 (2 000 000/1 600).

В перспективе должны быть представлены цели модернизации бизнес-процессов, которые реализуются в компании. Например, цель «совершенствование процессов производства за счет внедрения инновационных технологий» предполагает наличие бизнес-процесса «производство в компании». Если же компания занимается оказанием услуг, то данная цель будет неактуальна и, соответственно, она должна звучать следующим образом: «совершенст-

вование процессов оказания услуг за счет внедрения инновационных технологий».

В ходе обучения и развития указываются цели, связанные с повышением уровня квалификации персонала, его дифференциацией, построением эффективной системы мотивации, а также с регламентацией, автоматизацией, роботизацией деятельности и внедрением инновационных технологий.

Мероприятия, направленные на достижение целей, – это те проекты и бизнес-процессы, которые реализует компания, чтобы достичь поставленных целей. Исполнение таких проектов и процессов связано с различными рисками, такими как риски реализации цепочек создания ценности, управленческие, финансовые, юридические, политические, налоговые, кадровые и др. Данные риски могут находиться в зеленой, желтой или красной зонах в зависимости от уровня их воздействия. Например, если для оказания услуги требуется закупка импортных ресурсов, которые стоят 50 долларов, и данные ресурсы составляют 25% в себестоимости услуги, при этом прибыль заложена на уровне 15% от себестоимости, то можно рассмотреть риск девальвации согласно следующей схеме:

курс доллара – 60 рублей за 1 доллар;  
 50 долларов = 3 000 рублей;  
 себестоимость услуги = 3 000/0,25 = 12 000;  
 цена услуги = 12 000 · 1,15 = 13 800.

В случае если курс доллара вырастет до 63 рублей за 1 доллар, то в структуре цены произойдут следующие изменения:

себестоимость услуги = 3 150/0,25 = 12 600;  
 цена услуги = 12 600 · 1,15 = 14 490.

Соответственно, если цену нельзя увеличить, то придется сократить прибыль до уровня 1 200 рублей (1 800 – 600).

Для каждой зоны требуется разработать определенные мероприятия, направленные на минимизацию рисков. Если риск в зеленой зоне, то необходимо осуществлять постоянный мониторинг курса доллара. По результатам мониторинга будет понятно движение валюты. Как только курс доллара начнет стремиться к желтой границе, выполняются следующие действия:

- снижение рентабельности продаж (прием риска и несущественное уменьшение прибыли в цене услуги);
- мониторинг поставщиков ресурсов (поиск и подбор поставщиков с более низкими ценами на ресурсы при заданном качестве);
- оптимизация себестоимости в составе цены услуги (поиск вариантов снижения расходов, которые формируют полную себестоимость услуги).

Если курс доллара переходит в желтую зону, то требуются следующие мероприятия:

- оптимизация себестоимости в составе цены услуги (поиск вариантов снижения стоимости других ресурсов, которые формируют полную себестоимость услуги);
- поиск альтернативных ресурсов, необходимых для оказания услуги.

Если курс доллара переходит в красную зону, то требуются следующие мероприятия:

- применение альтернативных ресурсов (замена ресурсов на более дешевые с целью сохранения процента себестоимости услуги в ее цене в случае, если невозможно увеличение цены услуги);
- увеличение цены услуги (анализ цен конкурентов и обоснование изменения цены, связанное с сохранением и предоставлением более качественных ресурсов, технологий и др.).

Идентификация рисков, а также разработка мероприятий, направленных на минимизацию рисков, позволяют повысить финансовую устойчивость компании, а также избежать ситуаций, когда могут потребоваться радикальные изменения бизнес-модели, что в некоторых случаях может привести к банкротству.

При построении системы управления важно сформировать регламенты, которые описывают логику исполнения процессов, проектов, обязанности и уровень квалификации сотрудников.

Неотъемлемой частью системы управления организациями сферы услуг является организационная структура управления

(ОСУ). Под ОСУ понимается совокупность элементов и их взаимосвязей, с помощью которых реализуются процессы управления и обеспечивается эффективное выполнение основных бизнес-процессов. В процессно-проектном управлении используется процессно-проектная организационная структура управления. Специалисты в области менеджмента В. В. Масленников и Ю. В. Ляндау дают следующее определение процессно-проектной организационной структуре: совокупность бизнес-проектов, их ключевых бизнес-процессов, а также должностей и бизнес-ролей, направленных на развитие и реализацию новых бизнес-идей и удовлетворение потребностей клиентов. Данная структура способствует построению бизнеса согласно принципам процессно-проектного управления, направленного на эффективное использование технологий, соответствующих шестому технологическому укладу [3].

Для оценки эффективности системы управления и бизнес-модели используются ключевые показатели эффективности, производительности и результативности, которые показывают уровень достижения целей, эффективность реализации процессов и проектов, производительность организации в целом [4]. Данные показатели можно классифицировать на следующие группы:

- финансовые показатели (показатели рентабельности, финансовой устойчивости и др.);
- клиентские показатели (количество клиентов, количество повторных обращений клиентов, лояльность к бренду и др.);
- показатели процессов (трудоемкость процессов, стоимость процессов, процент ошибок в процессах, время реализации процессов и др.);
- показатели, связанные с персоналом и технологиями (удовлетворенность персонала, затраты на обучение и др.).

На основе представленных показателей формируются панели управления для владельцев и руководителей компании [1]. Например, для владельцев могут быть ак-

туальны в первую очередь такие показатели, как стоимость бизнеса, выручка, себестоимость услуги, прибыль, долгосрочная кредиторская задолженность, долгосрочная дебиторская задолженность. Данные по показателям выбираются из информационной системы и могут быть наглядно представлены на планшете или смартфоне

(плановые и текущие значения показателей, динамика показателей, графики).

Таким образом, стратегия, проекты, процессы, организационные структуры управления, регламенты деятельности, риски, показатели формируют систему управления, модель которой представлена на рисунке [5].

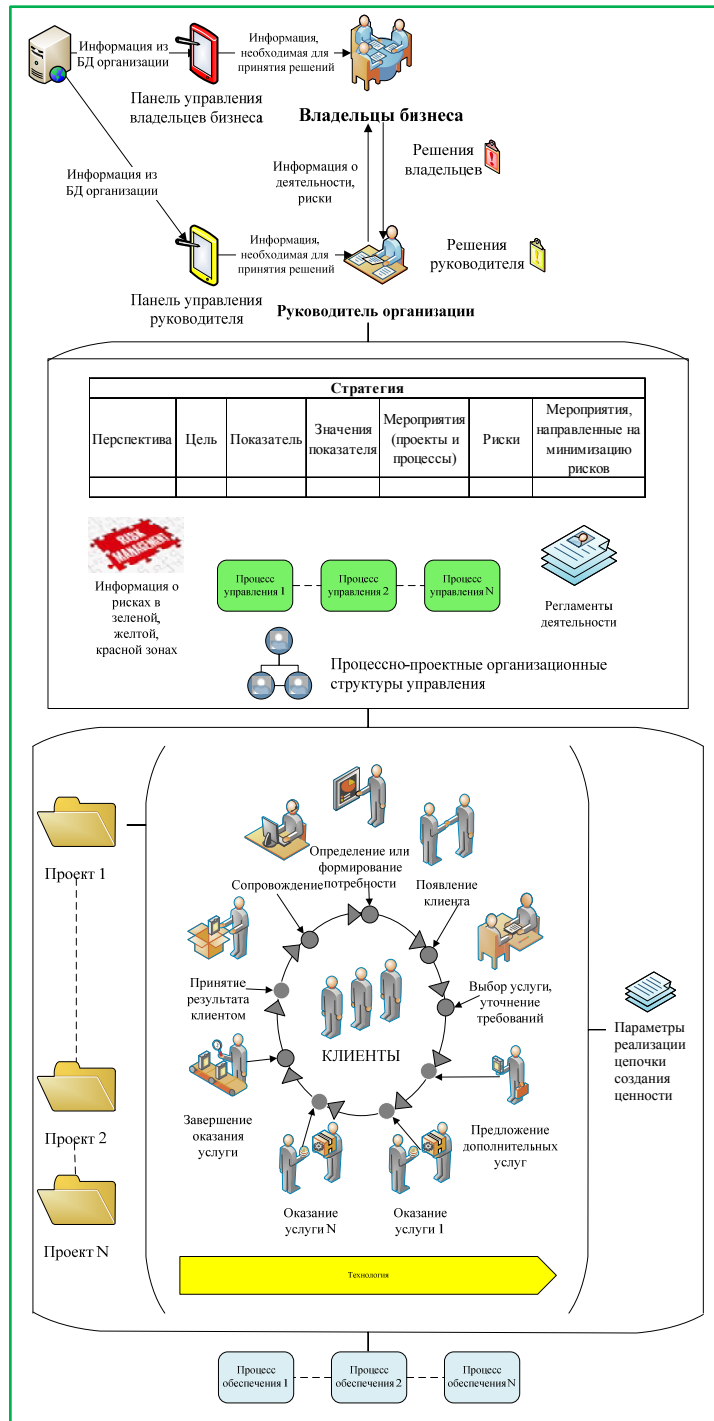


Рис. Модель системы управления организациями сферы услуг

Данная модель разработана для организаций, оказывающих услуги, так как в ней используется шаблон цепочки создания ценности организаций сферы услуг.

#### Список литературы

1. Бармашов К. С., Ляндау Ю. В. Управление взаимоотношениями с партнерами // Инновации и инвестиции. – 2017. – № 10. – С. 109–111.
2. Ляндау Ю. В. Бизнес-архитектор: построение систем управления. – М. : Русайнс, 2016.
3. Ляндау Ю. В. Процессно-проектное управление. – М. : Палеотип, 2014.
4. Ляндау Ю. В., Таспенова Г. А. Технологии оценки и управления стоимостью компании // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2017. – № 5. – С. 15–19.
5. Ляндау Ю. В., Чигров А. С. Модели архитектуры систем управления // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 2-2 (67-2). – С. 1097–1100.
6. Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Калинина И. А. Построение системы управления организациями сферы услуг // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 3-2 (80-2). – С. 562–564.
7. Масленников В. В., Ляндау Ю. В., Чигров А. С. Формализация стратегий на основе сбалансированной системы показателей. – М. : Русайнс, 2016.

#### References

1. Barmashov K. S., Lyandau Yu. V. Upravlenie vzaimootnosheniyami s partnerami [Managing Interrelations with Partners]. *Innovation and Investment*, 2017, No. 10, pp. 109–111. (In Russ.).
2. Lyandau Yu. V. Biznes-arkhitektork: postroenie sistem upravleniya [Business-Architect: Building Governance Systems]. Moscow, Rusayns, 2016. (In Russ.).
3. Lyandau Yu. V. Protsessno-proektnoe upravlenie [Process-Project Management]. Moscow, Paleotip, 2014. (In Russ.).
4. Lyandau Yu. V., Taspnova G. A. Tekhnologii otsenki i upravleniya stoimost'yu kompanii [Technology of Assessing and Managing Company Value]. *Economics and Management: Problems and Solutions*, 2017, No. 5, pp. 15–19. (In Russ.).
5. Lyandau Yu. V., Chigrov A. S. Modeli arkhitektury sistem upravleniya [Models of Governance Systems Architecture]. *Economics and Entrepreneurship*, 2016, No. 2-2 (67-2), pp. 1097–1100. (In Russ.).
6. Maslennikov V. V., Lyandau Yu. V., Kalinina I. A. Postroenie sistemy upravleniya organizatsiyami sfery uslug [Building the System of Governing Organizations of Service Sector]. *Economics and Entrepreneurship*, 2017, No. 3-2 (80-2), pp. 562–564. (In Russ.).
7. Maslennikov V. V., Lyandau Yu. V., Chigrov A. S. Formalizatsiya strategiy na osnove sbalansirovannoy sistemy pokazateley [Formalization of Strategies on the Basis of Balanced System of Indicators]. Moscow, Rusayns, 2016. (In Russ.).

#### Сведения об авторе

##### Элина Геннадиевна Чилова

аспирантка кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий РЭУ им. Г. В. Плеханова.  
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.  
E-mail: elina.chilova@gmail.com

#### Information about the author

##### Elina G. Chilova

Post-Graduate Student of the Department for Theory of Management and Business-Technologies of the PRUE.  
Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.  
E-mail: elina.chilova@gmail.com