

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»

На правах рукописи

ЧИЛОВА ЭЛИНА ГЕННАДЬЕВНА
ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЦЕССНО-ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА К
ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами –
менеджмент, сфера услуг)

Диссертационная работа
на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель
доктор экономических наук, доцент
Ляндау Юрий Владимирович

Москва - 2019 год

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 Теоретико-методологические основы управления на основе технологий процессно-проектного подхода	10
1.1 Сущность процессно-проектного подхода к построению систем управления организациями	10
1.2 Принципы применения технологий процессно-проектного подхода	24
1.3 Оценка возможностей применения процессно-проектного подхода в сфере услуг	32
ГЛАВА 2 Анализ организационных схем применения технологий процессно-проектного подхода в сфере услуг	45
2.1 Разработка процессно-проектной модели управления для организаций, функционирующих в сфере услуг	45
2.2 Механизмы применения технологий процессно-проектного подхода в управлении организациями	71
2.3 Стратегическое планирование деятельности организаций на основе процессно-проектного подхода.....	88
ГЛАВА 3 Формирование системы управления организациями на основе технологий процессно-проектного подхода	97
3.1 Этапы формирования системы управления организациями сферы услуг на основе технологий процессно-проектного подхода	97
3.2 Моделирование процессно-проектного управления организациями, функционирующими в сфере услуг	110
3.3 Оценка системы управления организациями сферы услуг, реализующими процессно-проектный подход	127
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	141
Список литературы	143
Приложение А	151

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Развитие современных интеллектуальных технологий управления, соответствующих шестому и зарождающемуся седьмому технологическим укладам кардинально меняет процессы производства продуктов и оказания услуг. Роботизация и внедрение цифровых платформ позволяет сократить рабочие места, снизить влияние человека на производственный процесс, повысить качество производимой продукции.

Вместе с тем, роль человеческого фактора продолжает усиливаться в сфере оказания услуг, поскольку в таких сферах как медицина, индустрия красоты, общественное питание, некачественное оказание услуг может привести к самым тяжелым последствиям, связанным с нанесением вреда здоровью человека. При этом принципиально меняется процесс оказания услуг в связи с необходимостью вовлеченности клиента на всех этапах цепочки создания ценности.

Для владельцев коммерческих организаций результат качественного оказания услуг в итоге выражается в стоимости бизнеса, которая определяется с помощью методов доходного подхода. Для государственных организаций подобная бизнес-логика также применима. Ее можно проследить на примере коммерческих и государственных организаций, оказывающих медицинские услуги. Качественное оказание медицинских услуг, эффективное ценообразование на услуги, организация деятельности, направленная на повышение управляемости и оптимизацию затрат, позволяют повысить финансовую устойчивость как коммерческих, так и некоммерческих организаций. Отличие заключается лишь в исходных целях: для владельцев бизнеса – это рост стоимости, а для государства – рост доходов бюджета и эффективное расходование бюджетных средств.

Результативное оказание услуг, которое позволит удовлетворить потребности клиентов, возможно, в первую очередь, за счет разработки и реализации алгоритмов построения объектов управления – цепочек создания ценности, формирующих ценность для потребителей услуг, а также повышения

эффективности системы управления организациями сферы услуг на основе цифровизации менеджмента. Поэтому для эффективного функционирования организаций сферы услуг необходимы построение системы управления и выбор бизнес-моделей, которые позволят достичь поставленных целей, определяемых в стратегии развития компании.

Инструментом модернизации систем управления служит процессно-проектный подход, который позволяет эффективно организовать деятельность на основании цифровых технологий, направленных на повышение качества процессов создания ценности на каждом этапе оказания услуг. В связи с вышесказанным тема диссертационного исследования является актуальной.

Степень научной разработанности темы. Процессное управление организациями находит широкое отражение в трудах зарубежных и отечественных авторов. Исследованию методологии процессного управления посвящены работы В. Шухарта [47], У.Э. Деминга [47], М. Хаммера [63], Дж. Чампи [63], М. Робсона [57], П. Хармона [72,73], Кондратева В.В. [25,27,28], В.В. Масленникова [40].

Вопросы стратегического управления находят отражение в работах П. Друкера [18,1914], М. Портера [51,53,54,55], Г. Минцберга [45], И. Ансоффа [6], Р.С. Каплана [20,21,22,23], Д.П. Нортон [20,21,22,23], С. Армистеда [70], И. Адизеса [1,3,4] и др., российских авторов М.Н. Кулапова [30,31], Л.Ф. Никулина [48,49,50], Ю.Г. Одегова [30,31], Л.П. Гончаренко [12], Ю.А. Арутюнова [7].

Совершенствование систем управления на основе процессно-проектного подхода и технологий цифровизации рассматривается в работах О.В. Китовой [25], В.В. Масленникова [39,42], Ю.В. Ляндау [33,34].

Исследованию управления в сфере услуг посвящены работы Ф. Грейвса [15], О.Н. Балаевой [8], М.Д. Предводителя [8], Т. Бурменко [11].

Анализ работ, представленных отечественных и зарубежных авторов показывает наличие непроработанности тем, связанных с построением и модернизацией систем управления организациями сферы услуг на основе технологий процессно-проектного подхода, что определило направление диссертационного исследования.

Объектом исследования является система управления организациями

сферы услуг, стадия развития которых требует реализации клиентоориентированного менеджмента.

Предметом исследования является совокупность управленческих отношений, возникающих на разных стадиях построения и модернизации системы управления организациями в сфере услуг на основе процессно-проектного подхода.

Проблема диссертационного исследования состоит в отсутствии в отечественном менеджменте современных методов и инструментов повышения эффективности системы управления организациями, функционирующими в сфере услуг, основанных на технологиях процессно-проектного подхода, использующих переход к цифровизации управления.

Цель и задачи диссертационного исследования. Цель диссертационного исследования заключается в повышении эффективности систем управления организациями за счет использования процессно-проектного подхода на примере сферы услуг.

Для достижения цели диссертационного исследования сформулированы и решены следующие взаимосвязанные задачи.

1. Предложить авторскую концепцию процессно-проектного подхода к построению и модернизации систем управления организациями, направленного на повышение эффективности и результативности их деятельности.
2. Исследовать особенности и перспективы развития систем управления, а также оценить эффективность применения технологий процессно-проектного подхода для их построения и модернизации.
3. Разработать алгоритм построения объекта управления, обеспечивающий эффективную реализацию цепочек создания ценности организаций, оказывающих услуги.
4. Сформировать механизмы применения технологий процессно-проектного-подхода для реализации стратегического планирования деятельности организаций сферы услуг.
5. Разработать модель системы управления организациями, функционирующими в сфере услуг на основе цифровых технологий процессно-

проектного подхода.

6. Разработать рекомендации по построению и модернизации системы управления организациями на основе технологий процессно-проектного подхода.

7. Провести апробацию и оценку эффективности разработанных методик, моделей и алгоритмов в организациях, оказывающих услуги.

Область диссертационного исследования. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с пунктами 10.9. Организация как объект управления. Теоретико-методические основы управления организацией. Функциональное содержание управления. Структуры управления организацией. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление. Управление организацией по стадиям её жизненного цикла; 10.10. Проектирование систем управления организациями. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями. Информационные системы в управлении организациями. Качество управления организацией. Методология развития бизнес-процессов. Развитие методологии и методов управления корпоративной инновационной системой; 10.15. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Развитие форм стратегического партнерства. Содержание и методы стратегического контроля. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса. Создание и удержание ключевых компетенций. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). Преимущества и недостатки применения СПП в российских условиях. Управление жизнеспособностью организации; 1.6.109. Совершенствование организации, управления в сфере услуг в условиях рынка, Паспорта специальности ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации по специальности 08.00.05 –

Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – менеджмент, сфера услуг).

Теоретическую и методологическую базу исследования составили научные работы отечественных и зарубежных ученых в области теории управления, цифрового управления, стратегического менеджмента, процессного управления, управления социально-экономическими системами, управления организациями сферы услуг.

Методы исследования. В диссертационном исследовании применялись методы системного анализа, классификации, экспертных оценок, сценарного подхода, обобщения, с помощью которых проведен анализ объекта, предмета и проблематики исследования.

Информационная база исследования включает законодательные и нормативно-правовые акты РФ, исследования отечественных и зарубежных ученых в области развития теории и технологий управления, документы экспертно-аналитических центров, ресурсы сети Интернет, и собственные исследования автора.

Обоснованность и достоверность результатов исследования подтверждается результатами апробации научных достижений в исследуемой области, использованием большого числа источников информации по теме исследования, достоверной информационной базой и статистическими данными.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в разработке концепции, моделей и алгоритмов построения и модернизации систем управления организациями сферы услуг, направленных на повышение эффективности и результативности их деятельности, с использованием принципов, методов и инструментов процессно-проектного подхода.

Существенные результаты диссертационного исследования, полученные лично автором и выносимые на защиту.

В соответствии с пунктами областей исследования Паспорта специальности, а, именно: 10.9. Организация как объект управления; 10.10. Проектирование систем

управления организациями; 10.15. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления:

1. Предложена авторская концепция и уточнен понятийно-категориальный аппарат процессно-проектного подхода к управлению организациями сферы услуг, направленного на повышение эффективности и результативности их систем управления в условиях нестабильной рыночной конъюнктуры.

2. Разработаны референтная модель и алгоритм построения объекта управления, включающий идентификацию процессов и проектов верхнего уровня, а также проектирование клиентоориентированных цепочек создания ценности и оценку ключевых параметров их реализации.

3. Определены ключевые цели, показатели, мероприятия, риски, а также действия, направленные на минимизацию рисков, способствующие разработке и формализации стратегии развития организаций и основанные на предложенном алгоритме формирования ставки дисконтирования, необходимой для оценки эффективности реализации стратегии с помощью метода дисконтированных денежных потоков.

4. Разработана модель системы управления организациями сферы услуг, включающая субъект управления, объект управления и механизмы управления, к которым относятся управленческие решения, цели и показатели, организационные структуры управления, панели управления, регламенты, риск-менеджмент.

В соответствии с пунктом области исследования Паспорта специальности Сфера услуг 1.6.109. Совершенствование организации, управления в сфере услуг в условиях рынка:

5. Уточнен состав показателей оценки эффективности и результативности системы управления организациями, функционирующими в сфере услуг, включающий показатели финансовых результатов, показатели, определяющие качество взаимодействия с клиентами, показатели процессов оказания услуг, показатели оценки сотрудников и уровня развития инфраструктуры.

6. Проведена апробация разработанных процессно-проектных моделей и алгоритмов, а также модернизированной системы управления на примере

организаций, оказывающих медицинские услуги, которая позволила повысить эффективность и результативность их деятельности, а также обеспечить качественное оказание медицинских услуг.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования заключается в развитии процессно-проектного подхода к управлению, который используется для построения и модернизации систем управления организациями сферы услуг. Разработанные в диссертационном исследовании методики, модели и алгоритмы позволяют модернизировать систему управления, осуществить моделирование объекта управления, а также провести оценку эффективности и результативности функционирования организаций сферы услуг.

Апробация результатов. В качестве объекта апробации рассматриваются организации, оказывающие медицинские услуги. Результаты диссертационного исследования внедрены в ФГАОУ ВО Первый МГМУ им. И.М. Сеченова Минздрава России, в Клинике акушерства и гинекологии им. В.Ф. Снегирева, а также в компании «МЕДЭКО».

Основные результаты диссертационного исследования представлены в 5 публикациях автора в специализированных изданиях 2 п.л., в том числе в 3 статьях объемом – 1,4 п.л., из Перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени кандидата наук.

Структура диссертации. Диссертационное исследование включает введение, три главы, заключение, список литературы.

ГЛАВА 1 Теоретико-методологические основы управления на основе технологий процессно-проектного подхода

1.1 Сущность процессно-проектного подхода к построению систем управления организациями

Развитие современной парадигмы процессного управления прослеживается еще у А. Смита (XVIII в.), который считал необходимым выделение последовательности действий, формирующих процесс.

Измерением характеристик таких процессов и их научным обоснованием занимался Фредерик Уинслоу Тейлор [59]. Результаты исследований Тейлора стал активно использовать Генри Форд в производстве автомобилей [61].

С модернизацией производства наблюдается развитие подходов к управлению. Так, один из основателей административной школы управления, А. Файоль, предложил следующие 14 принципов управления:

- 1) разделение труда, с целью повышения качества и скорости работ;
- 2) власть, а также ответственность за принимаемые решения и выполняемые работы;
- 3) поддержание дисциплины;
- 4) у служащего должен быть один начальник (принцип единоначалия);
- 5) единство руководства;
- 6) частные интересы должны подчиняться общим интересам;
- 7) труд должен быть вознагражден (заработная плата, премии, нематериальное стимулирование);
- 8) определение требуемой меры централизации в управлении организацией;
- 9) формирование иерархической структуры (поддержание принципов единоначалия и единства руководства – основа функционального управления);
- 10) соблюдения установленного порядка;

- 11) справедливое разрешение проблемных ситуаций;
- 12) стабильность работы сотрудников (минимизация текучести кадров);
- 13) инициатива (формирование планов и их успешное воплощение);
- 14) развитие корпоративного духа (формирование рабочей атмосферы).

Однако, процессный подход к управлению, который рассматривал А. Файоль, представлял взаимосвязанные функции планирования, организации, мотивации и контроля.

Рассмотрение деятельности как совокупности процессов связано с работами М. Хаммера [63], Дж. Чампи [63], П. Хармона [72]. Авторы рассматривают процессный подход как управление, направленное на эффективную реализацию цепочек создания ценности.

По мнению М. Портера, подобная эффективность достигается за счет ориентации на потребности клиентов, а также цифровизации процессов создания ценности [55]. О.В. Китова считает, что создание цифровых двойников цепочек создания ценности является необходимым условием эффективной реализации бизнес-процессов в цифровую эпоху [25].

В цифровой экономике активно развиваются информационные интеллектуальные технологии, которые модифицируют существующие цепочки создания ценности. М. Портер [29], Г. Минцберг [45], А. Коптелов [29] считают, что на первом месте в таких цепочках представлены процессы маркетинга, направленные на определение и формирование потребностей клиентов с целью создания ценности (Рисунок 1).

По мнению В.В. Масленникова, развитие технологий цифровизации позволяет внедрять информационные интеллектуальные технологии в деятельность объекта и субъекта управления, что радикально меняет принципы построения систем управления современными организациями [43].

В настоящее время для проектирования систем управления активно применяются три основных подхода [36,40,56,57]:

- процессно-стоимостной;
- бизнес-процессный;

- процессно-проектный (объектно-субъектный, деятельностный).

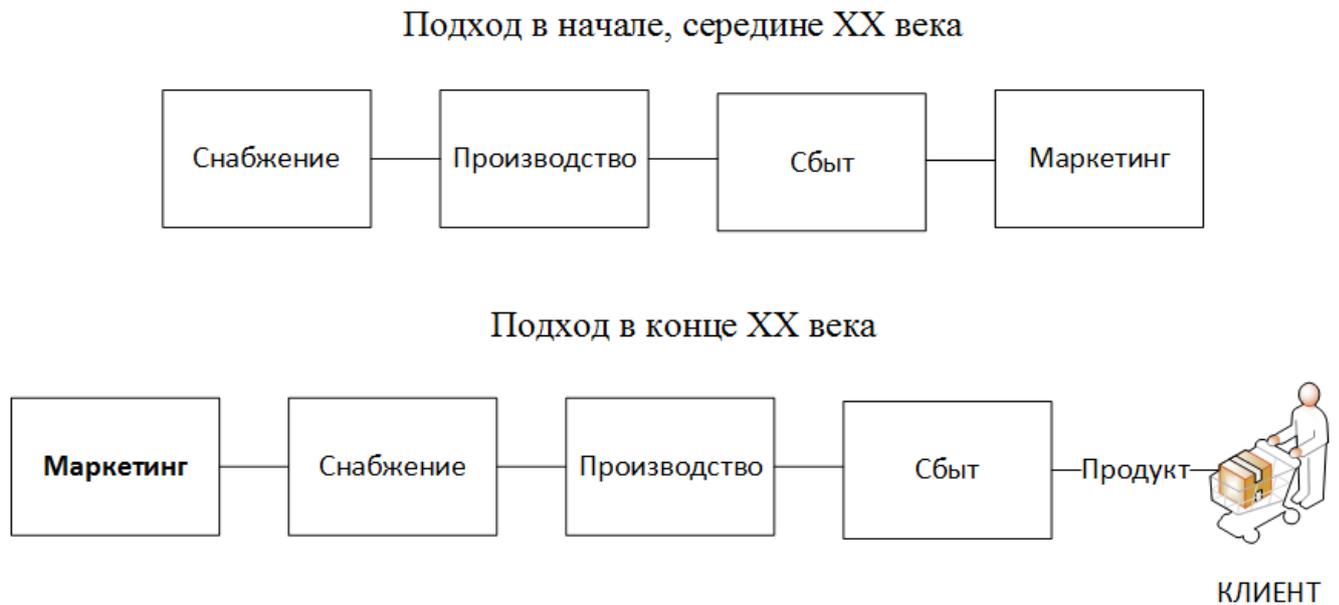


Рисунок 1 - Эволюция подходов к управлению

Источник: [36]

М. Робсон [57], В.В. Кондратьев [28], В.В. Репин [56] считают, что данные подходы используются для эффективного управления бизнес-процессами организации, их совершенствования, и как следствие, минимизации человеческих, материальных и финансовых расходов.

В трудах В.В. Масленникова, Л.Ф. Никулина и др. определено, что в основе процессно-стоимостного подхода лежат методики ценообразования и формирования стоимости для владельцев бизнеса, а также технологии управления стоимостью бизнеса [32,41].

Ю.А. Арутюнов, С.А. Филин в своих трудах указывают, что управление организацией при процессно-стоимостном подходе предполагает выполнение следующих этапов [7]:

1. Сбор и детальный анализ информации о деятельности организации и отдельно о состоянии рынка в целом.
2. Формирование желаемой бизнес-модели организации.
3. Определение значений основных показателей деятельности организации.

4. Выявление основных ценообразующих факторов, которые в свою очередь формируют стоимость компании.
5. Определение степени влияния ценообразующих факторов на величину стоимости бизнеса.
6. Оценка стоимости организации.
7. Определение потенциала развития организации.

По нашему мнению, процессно-стоимостной подход к управлению организацией на сегодняшний день - неотъемлемая часть эффективного функционирования любой организации. При данном подходе собственники рассчитывают получить максимальный доход от вложений. Однако, данный подход не учитывает эффективное взаимодействие объекта и субъекта управления на основе современных технологий, соответствующих цифровой эпохе и шестому технологическому укладу.

Процессно-стоимостной подход, активно применяемый в конце XX века, зачастую рассматривал текущую стоимость, как показатель, который необходимо рассчитывать лишь в тот момент, когда наступает время продавать компанию, либо привлекать инвестиции. На самом деле, задача максимизации стоимости организации является основой построения системы управления [39].

Ключевой целью для владельцев бизнеса является увеличение его стоимости в долгосрочной перспективе. По мнению Р. Гранта, важнейшей целью стратегического управления организацией является максимизация ее стоимости в долгосрочной перспективе (Рисунок 2) [14].

Ю.В. Ляндау в своих трудах отмечает, что оценка эффективности стратегии фактически осуществляется на основе расчета ключевого показателя - стоимости бизнеса, который определяется с использованием методов доходного подхода (метод дисконтированных денежных потоков и др.) [33, с.49-61].

Р. Грант в своих трудах указывает, что владельца организации интересуют непосредственно денежные средства, которые были получены в результате деятельности организации [14]. При этом, существуют три способа превращения созданной стоимости организации в денежные средства:

1. Получение дивидендов из свободного денежного потока организации. Следует отметить, что свободным называется денежный поток, который остается в распоряжении владельцев непосредственно после оплаты всех расходов и налоговых отчислений.
2. Продажа бизнеса (доли бизнеса) инвестору.
3. Продажа пакета акций организации через фондовый рынок.

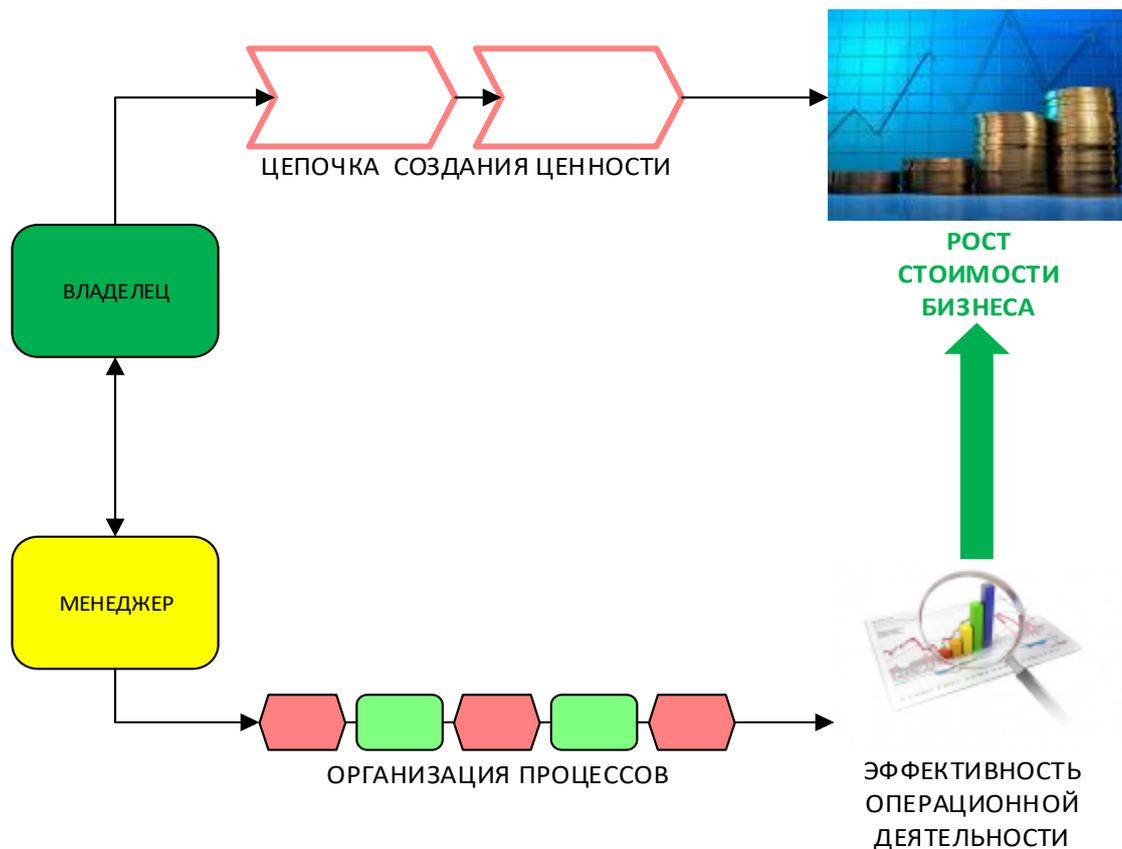


Рисунок 2 - Процессно-стоимостной подход к управлению

Источник: разработан автором на основе [14]

По нашему мнению, процессно-стоимостной подход имеет определенные недостатки. Данный подход ориентирован в первую очередь на оценку финансово-стоимостных показателей и не учитывает параметры и методики, присущие проектному управлению (применение scrum, agile, единых платформ

взаимодействия с клиентами), а также другие перспективы деятельности организаций.

Рассмотрим второй из представленных подходов к построению систем управления. Основным понятием, определяющим сущность бизнес-процессного подхода, является «бизнес-процесс» (Рисунок 3). М. Хаммер и Дж. Чампи определяют бизнес-процесс «...как комплекс действий, в котором на основе одного или более видов исходных данных создается ценный для клиента результат» [63, с.57]. Российские специалисты в области процессного управления В.В. Масленников, В.В. Репин в своих трудах дают следующее определение данному термину: «бизнес-процесс – устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательности работ), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, формирующие ценность для потребителя» [40,56].

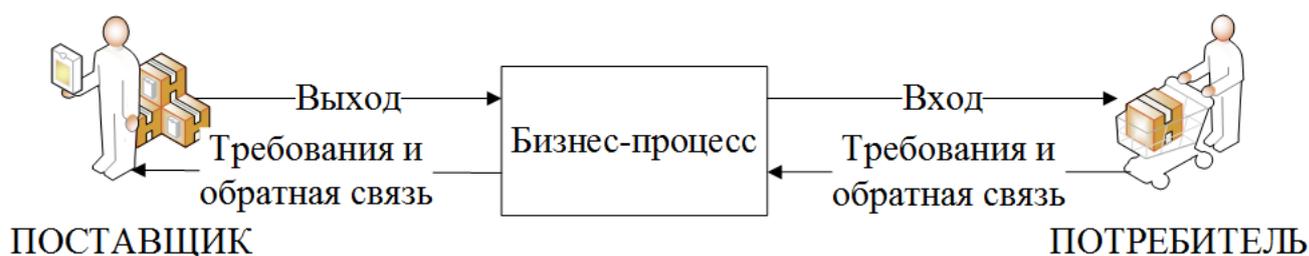


Рисунок 3 - Модель процессного подхода

Источник: разработан автором на основе [63]

Бизнес-процессный подход – эффективная организация и постоянное совершенствование деятельности компании за счет идентификации, описания и управления бизнес-процессами, направленными на достижение ее целей (Рисунок 4).

Методическая база данной концепции не сильно проработана, что приводит к достаточно низкому проценту положительных результатов внедрения бизнес-процессного управления в деятельность компаний [36].

Многие компании не используют данный подход в связи с неготовностью к изменениям как в объекте, так и в субъекте управления, сложностью идентификации бизнес-процессов, быстрыми изменениями в деятельности и др.

М. Портер [52], О.В. Китова [25], А. Коптелов [29], считают что бизнес-процессный подход требует модернизации, вызванной не только изменениями объекта управления, но и цифровизацией субъекта управления, а также механизма их взаимодействия.

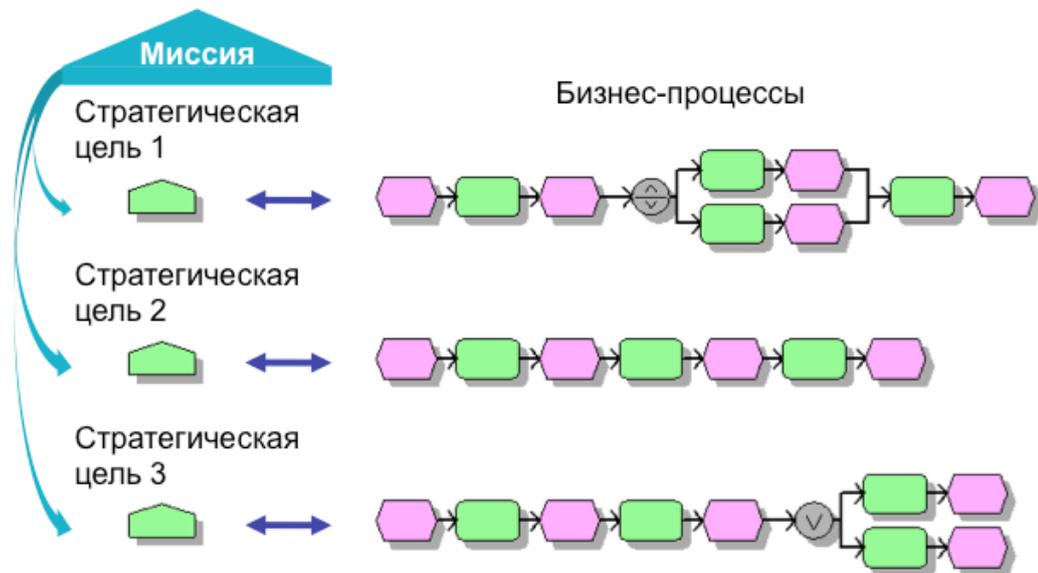


Рисунок 4 - Совокупность бизнес-процессов и целей

Источник: [36]

По нашему мнению, бизнес-процессный подход неэффективен для построения систем управления организациями в цифровую эпоху. Акцентирование внимания только на одном из элементов бизнес-архитектуры современных организаций не дает возможность оценить ее эффективность и разработать мероприятия, направленные на улучшение деятельности организации в целом. Бизнес-процессный подход внедрялся в российских организациях в конце двадцатого столетия, однако результаты его внедрения не всегда были положительными. Полноценный эффект от его применения можно получить только при комплексной автоматизации бизнес-процессов, что было не всегда возможно в связи с отсутствием на рынке соответствующих ИТ-решений.

Многие программные продукты не обеспечивали гибкую настройку бизнес-процессов, а, наоборот, выставляли жесткие рамки для их реализации. Адаптация под изменения в бизнес-процессах фактически отсутствовала.

Соответственно, для построения систем управления требовался новый гибкий подход, учитывающий все элементы бизнес-архитектуры, а также особенности их взаимодействия. Таким подходом является процессно-проектный подход, получивший активное развитие в середине 2010-х гг.

Ю.В. Ляндау определяет процессно-проектный подход как управление на основе проектирования и оценки эффективности бизнес-моделей и бизнес-архитектур организаций [36, с.21]. В то время как процессно-стоимостной подход нацелен непосредственно на оценку стоимости бизнес-процессов с целью максимизации стоимости бизнеса для акционеров, процессно-проектный подход подразумевает построение моделей бизнес-архитектуры, их реализацию и дальнейшую модернизацию.

Специалисты в области менеджмента В.В. Масленников [39], М.Н. Кулапов [30], Л.Ф. Никулин [50], считают, что процессно-проектный подход рассматривает организацию как совокупность взаимосвязанных процессов и проектов, выполнение которых делает ее ориентированной на результат, имеющий ценность для потребителя. Каждый сотрудник организации четко понимает, какую работу и за какой период ему нужно выполнить, для того чтобы процесс, в котором он участвует, привел к желаемому результату, с учетом определенных требований по качеству».

Применение процессно-проектного подхода в управлении деятельностью организации позволяет:

- составить перечень основных бизнес-процессов и на основании полученных данных сделать выводы о рациональности использования ресурсов, численности и загрузке персонала и т. д.;
- определить недостающие и дублирующиеся бизнес-процессы и внести соответствующие коррективы;
- определить перечень операций каждого подразделения организации;

– установить взаимосвязи подразделений и выполняемых в них функций и т.д. [36, 37, 38].

Для освоения в организациях процессно-проектного подхода нужно должным образом использовать опыт, накопленный в сфере проектного управления. Но следует помнить, что у традиционного подхода к реализации проектов в виде «каскадной модели», которая предполагает поэтапное продвижение к цели, имеется масса недостатков. Процесс протекает достаточно медленно, при этом руководство зачастую сталкивается с непредсказуемыми трудностями.

Процессно-проектный подход заключается в эффективном управлении организацией посредством создания целостной системы процессов, управления ими. Данный подход позволяет значительно улучшить процессы организации.

По нашему мнению, идентификацию бизнес-процессов целесообразно начинать с построения модели верхнего уровня. Возможно использовать два подхода к идентификации бизнес-процессов. Первый подход заключается в анализе и описании всех действий конкретных сотрудников, и дальнейшей классификации полученной информации. Если во внимание берутся операции процессов верхнего уровня, а затем идентифицируют подпроцессы, данная логика интерпретируется как моделирование бизнес-процессов методом «снизу-вверх».

Второй подход, который называют описанием бизнес-процессов «сверху-вниз», предполагает детальное описание бизнес-процессов, начиная с определения модели процессов верхнего уровня.

На верхнем уровне можно выделить несколько групп бизнес-процессов в зависимости от выбранного метода классификации. Наиболее оптимальный вариант классификации:

- процессы управления - они предназначены для управления и развития основных процессов (таких как управление маркетингом, качеством, снабжением и т.д.);
- основные процессы - процессы создания ценности для клиента;

- процессы обеспечения - процессы, направленные на поддержание основных бизнес-процессов (юридическое обеспечение, ИТ-поддержка, административно-хозяйственная деятельность).

Возможно использование других классификаций, однако они лишь детализируют представленные группы процессов. Например, А.В. Шеер рассматривает процессы управления как две группы процессов: процессы управления и процессы развития [69, с. 37].

Процессно-проектный подход позволяет построить, проанализировать и реорганизовать существующие в организации цепочки создания ценности. В процессе формирования цепочек создания ценности необходимо первоначально воспроизвести схемы на среднем уровне детализации. Далее необходимо обозначить на схемах границы процессов верхнего уровня. Данный подход обеспечивает возможность рационального определения контуров бизнес-процессов верхнего уровня. Следует учесть, что в данном случае не требуется детального описания бизнес-процессов на нижних уровнях.

Следует отметить, что для эффективного функционирования организации недостаточно разового внедрения процессно-проектного подхода. Даже в случае если организации удастся выполнить все внедренные улучшения, со временем эффективность все равно начнет снижаться. Это естественный процесс. Ведь организациям, также, как и людям в ней свойственно становиться менее готовым к изменениям. Процессы необходимо постоянно совершенствовать, непрерывно поддерживая достигнутые ранее уровни эффективности.

По нашему мнению, основной смысл процессно-проектного подхода к управлению заключается в делегировании ответственности и распределении полномочий за бизнес-процессы организации. В рамках данного подхода подразумевается выделение проблемных участков бизнес-процессов. Бизнес-процесс - это неоднократно повторяющаяся деятельность, преобразующая ресурсы (ВХОДЫ) в результаты (ВЫХОДЫ). Так возникает матричная структура при управлении регулярной деятельностью.

В основу методологии процессно-проектного управления заложена модель, основные элементы которой и их описание представлены в таблице 1. Данная модель включает ключевые элементы деятельности организации, а также основных участников, которые взаимодействуют в рамках реализации процессов и проектов.

Таблица 1 - Основные элементы модели процессно-проектного управления

Наименование элемента модели	Описание элемента модели
Проект (бизнес-идея)	Формулировка основной идеи проектов (бизнес-идеи). Краткое описание или резюме проекта. Желаемый результат, видение будущего проекта.
Факторы и риски среды функционирования	Выявление основных факторов и рисков, влияющих на успешную реализацию проектов.
Продукт/услуга	Определение ключевых преимуществ продуктов/услуг.
Клиенты	Определение основных сегментов потребителей продуктов или услуг бизнес-системы.
Ресурсы	Определение ресурсов, необходимых для производства и реализации продукции/услуг.
Поставщики	Определение основных поставщиков ресурсов, необходимых для создания продукции или оказания услуг.
Цепочки создания ценности	Идентификация основных цепочек создания ценности, реализуемых в рамках определенных проектов. Уточнение сценариев реализации цепочек создания ценности.
Процессы	Определение управленческих процессов стратегического и оперативного уровня. Уточнение процессов, необходимых для обеспечения эффективной реализации цепочек создания ценности.
Персонал	Определение ключевых должностей и ролей, необходимых для успешной реализации проектов.
Технологии	Использование инновационных (интеллектуальных) технологий в деятельности бизнес-систем с целью повышения их результативности, сокращения затрат, повышения качества управления.
Собственники	Определение схемы взаимоотношения между собственником и наемным менеджером

Продолжение таблицы 1

Партнеры	Описание участия партнеров в проектах, взаимоотношения с партнерами.
Конкуренты	Идентификация существующих и потенциальных конкурентов бизнес-системы.
Контрагенты	Уточнение контрагентов бизнес-системы (финансовые структуры, государственные организации и т.д.).

Источник: структурировано автором на основе [33, 34]

Для эффективного внедрения процессно-проектного подхода с целью построения эффективной системы управления организацией, необходимо:

- сформулировать цели функционирования бизнес-системы;
- разработать модель бизнес-архитектуры;
- построить цепочки создания ценности организации;
- определить параметры реализации цепочек создания ценности;
- идентифицировать процессы управления стратегического и оперативного уровней;
- определить процессы обеспечения;
- спроектировать организационную структуру управления;
- разобрать и внедрить систему показателей для управления организацией и процессами;
- проконтролировать деятельность руководителей по улучшению процессов;
- внедрить систему стратегического управления;
- внедрить систему мотивации, ориентированную на улучшение процессов.

Основные принципы процессно-проектного подхода, обеспечивающие его результативность при построении систем управления организациями, [36, с. 21-42] представлены на рисунке 5.

ПРИНЦИПЫ ПРОЦЕССНО- ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1. Моделирование целевого состояния организации с целью анализа ее целесообразности, рисков, возможностей, угроз, перспектив.
2. Эффективное исполнение процессов проектов на основе разработки и внедрения бизнес-модели организации .
3. Постоянный мониторинг ключевых показателей реализации процессов проектов, а также действий, направленных на достижение максимальных улучшений функционирования организации.
4. Мотивация и ответственность основных участников бизнес-системы (владельцев, менеджеров, исполнителей) за реализацию процессов проектов.
5. Постоянное развитие компетенций сотрудников, а также формирование системы управления знаниями, направленной на результативное использование знаний в построении деятельности организаций.
6. Обеспечение централизованного доступа всех участников реализации проектов к распределенным ресурсам, включая информационные, интеллектуальные, финансовые, материальные ресурсы.
7. Использование позитивных возможностей существующих подходов к управлению организациями, с целью формирования эволюционного, а не революционного пути совершенствования процессов управления проектами.

Рисунок 5 - Принципы процессно-проектного подхода к управлению

Источник: [36]

Владельцы и менеджеры ожидают от применения процессно-проектного подхода следующие результаты:

- оптимизация расходов;
- повышение эффективности бизнес-модели;
- модернизация системы управления;
- ускорение процесса принятия управленческих решений на основе оперативной информации о функционировании бизнеса.

По нашему мнению, процессно-проектный подход к проектированию систем управления организациями позволяет определить принципы функционирования организаций, подходы к ведению бизнеса, факторы влияния и основные риски среды функционирования.

В теории и практике менеджмента могут также использоваться другие обозначения процессно-проектного подхода. Его часто отождествляют с деятельностным или объектно-субъектным подходами.

По мнению В.В. Кондратьева, ключевые принципы деятельностного и объектно-субъектного подхода соответствуют концепции процессно-проектного управления и ориентированы на эффективное построение систем управления компаниями [28].

В каждом из подходов деятельность рассматривается как совокупность этапов цепочки создания ценности, реализация которых позволяет удовлетворять потребности клиентов и генерировать денежные потоки.

Однако, такая реализация цепочки создания ценности возможна при наличии эффективной системы управления, обеспечивающей технологичное взаимодействие субъекта и объекта управления.

Модернизация объекта управления с использованием современных интеллектуальных цифровых технологий без совершенствования механизма управления и обеспечения субъекта необходимыми управленческими инструментами не приведет к желаемому результату.

По нашему мнению, использование устаревших принципов, методов и технологий для управления цифровыми объектами не позволит достичь того уровня эффективности и результативности деятельности, который может быть достигнут в результате цифровизации процессов управления цепочками создания ценности.

Соответственно, смена парадигмы управления должна быть направлена на эффективную реализацию изменений, вызванных развитием цифровых технологий, как в объекте, так и в субъекте управления. Таким образом, построение систем управления организациями требует применения современных подходов, ориентированных на повышение эффективности взаимодействия объекта и субъекта управления на основе цифровых технологий, соответствующих шестому укладу.

1.2 Принципы применения технологий процессно-проектного подхода

Современная эпоха выдвигает новые требования к построению бизнес-систем и их функционированию в условиях постоянных кризисов, экономических потрясений, финансовых катаклизмов. Соответственно, требуются и новые подходы к проектированию систем управления бизнесом в связи с необходимостью тренда его развития.

Теория управления включает в себя разнообразные подходы, начиная с функционального, в основе которого лежат идеи Фредерика Уинслоу Тейлора и Генри Форда, и заканчивая современными концепциями, подразумевающими интеграцию таких направлений как процессное управление, проектное управление, ситуационное управление, информационное управление и др.

Каждый из таких подходов имеет свои определённые преимущества и недостатки. Функциональное управление не является гибким: жесткая иерархия, не отвечающая современным требованиям к построению бизнеса.

Тем не менее, некоторые компании до сих пор используют функциональное управление и работают значительно успешнее конкурентов. И.К. Адизес считает, что конкурентоспособность сегодня определяется эффективностью использования не только производственных активов и денежных ресурсов, но и нематериальных активов компаний, качеством управления нефинансовыми рисками [4, с. 56-94].

Основные идеи процессного управления, активно развивающиеся в семидесятые годы XX-го столетия, тесно взаимосвязаны с реинжинирингом бизнес-процессов. Специалисты в этой области, такие как М. Хаммер, Дж. Чампи, Ф. Уллах, М. Робсон [63, 57], предлагали радикальную реорганизацию бизнеса с учётом новых требований процессов глобализации и информатизации общества. Затем все большее внимание стало уделяться на постоянное улучшение процессов (концепция CPI – continuous process improvement).

Эффективная реализация процессного управления практически не возможна без использования технологий автоматизации бизнес-процессов. Таким образом,

при построении модели бизнес-процессов необходимо определение технологической платформы, обеспечивающей их эффективное функционирование. Автоматизация бизнес-процессов предполагает их первоначальную идентификацию и описание.

По мнению Р. Каплана, реализация и управление бизнес-процессами в отрыве от стратегии бизнеса – принципиально неверный подход, приводящий к стратегическим просчетам [20, с.13-25]. Как известно, не один тактический успех не сможет ликвидировать печальные последствия стратегической ошибки. В любом бизнес-проекте изначально необходимо определить цели, то есть желаемое состояние, которое необходимо достичь для получения ожидаемых результатов, а затем уже составить некий план действий, позволяющий достичь поставленных целей. Данный план будет являться стратегией любого бизнес-проекта, а сами действия – бизнес-процессами, реализация которых позволит достичь определенных целей. Наглядной демонстрацией таких принципов являются стратегические карты сбалансированной системы показателей Нортон и Каплана [22, с. 36].

В них чётко прослеживается логика функционирования бизнеса: чтобы достичь финансовых результатов, необходимо ориентироваться на потребности клиентов. Привлечение и удержание клиентов предполагает эффективную реализацию бизнес-процессов любой бизнес-системы.

Следовательно, можно сделать вывод, что для управления бизнес-системами необходима интеграция стратегического, процессного, проектного и информационного подходов к управлению. Но данная логика построения бизнес-систем целесообразна в случае возможности стратегического планирования, с учетом оценки факторов окружающей среды.

Однако, в нынешних условиях всё сложнее и сложнее выявлять риски и факторы, негативно воздействующие на бизнес. Если рассмотреть организации XIX столетия, то, по мнению М. Портера [53], внешняя среда данных организаций в основном представляла собой клиента, поставщика и некоторых конкурентов.

Далее стали оценивать и другие факторы, воздействующие на компанию. Появился инструмент анализа и оценки факторов внешней среды – PEST-анализ. С помощью него можно выделить такие факторы, как политические, экономические, социальные и технологические, а также оценить их влияние экспертным методом. Данный инструмент получил развитие, добавились экологические и международные факторы.

Постепенно внешнюю среду стали подразделять на микро- и макроуровень. Для определения факторов микроуровня использовали модель пяти сил Портера, подразумевающую определение уровня влияния клиентов, поставщиков, существующих конкурентов, новых конкурентов и товаров-субститутов на деятельность организации.

Однако применение данных инструментов основывается на мнении экспертов, что иногда может привести к формированию недостоверной информации. Поэтому, по нашему мнению, целесообразнее осуществлять оценку факторов через методики оценки рисков, с использованием математических моделей и расчетов.

В настоящее время становится все труднее разграничить внешнюю и внутреннюю среду бизнес-системы, поэтому целесообразнее использовать понятие «среда функционирования», то есть та среда, в которой реализует свою деятельность каждая конкретная бизнес-система. Для оценки факторов среды функционирования современных бизнес-систем требуются новые инструменты, направленные на эффективное выявление рисков и потенциальных угроз бизнесу, а также на поиск возможностей их минимизации.

К сожалению, процессы глобализации, получившие активное развитие в восьмидесятых-девяностых годах XX-го столетия, наглядно продемонстрировали все негативные аспекты современного капитализма. Крупные корпорации пытаются подавить более мелких игроков, а также оказывают серьезное влияние на политические решения глав государств. В результате таких действий может происходить обвал финансовых рынков, падение цены акций компаний, которые

зачастую могут оцениваться на бирже существенно ниже, чем их реальная стоимость.

В итоге, отлаженные принципы стратегического планирования просто перестают действовать. Тогда возникает потребность в оперативном анализе факторов воздействия среды функционирования и быстрой реакции, с целью удержания позиций на рынках и фактического выживания в конкурентной борьбе. Начинает активно применяться ситуационный подход к управлению. Наглядный пример этому – радиационная авария на АЭС Фукусима-1 максимального уровня в Японии. Внешние средства электроснабжения были выведены из строя в связи с землетрясением, что нарушило нормальное функционирование систем охлаждения и привело к расплавлению реакторов. Даже при высоком уровне прогнозирования подобных ситуаций, всех последствий катастрофы предвидеть не удалось.

Другой экономический и политический пример – стоимость барреля нефти. Большинство прогнозов цены на нефть не оправдали себя, в результате можно наблюдать 150-процентную девальвацию российской валюты, что оказало крайне негативное влияние на функционирование бизнеса, связанного с каким-либо импортом.

Также необходимо учитывать и смену технологических укладов. В настоящее время зарождается седьмой технологический уклад, а большинство развитых стран активно переходят к применению технологий шестого уклада. По нашему мнению, шестой и седьмой технологические уклады требуют смены парадигмы управления и разработки новых подходов к управлению в современных условиях.

Соответственно возникает потребность в смене принципов проектирования и построения систем управления организациями. Л.Ф. Никулин считает, что с точки зрения функционального управления, при построении систем управления основное внимание акцентировалось на разработке линейно-функциональных или линейно-дивизиональных структур управления и описании соответствующих документов (штатные расписания, должностные инструкции, положения, регламенты и т.д.) [49].

Большинство компаний в XX веке применяли линейно-функциональную структуру. Использование дивизионных структур было вызвано развитием и диверсификацией производства.

При процессном управлении на первое место выдвигалась модель бизнес-процессов верхнего уровня, в которой выделялись основные бизнес-процессы (цепочка создания ценности), бизнес-процессы управления и бизнес-процессы обеспечения. Могли быть и другие классификации бизнес-процессов. Данная модель декомпозировалась в зависимости от требуемого уровня детализации. Как правило, моделировались подпроцессы, процедуры и отдельные операции процедур. Далее описывались другие предметные области деятельности, такие как модель организационной структуры управления, модель полномочий и компетенций персонала, модель документооборота, модель информационных потоков и др.

Процессно-проектный подход предполагает анализ и оценку деятельности бизнес-систем через призму моделей бизнес-архитектуры. В.В. Масленников, Ю.В. Ляндау определяют бизнес-архитектуру как совокупность взаимосвязанных предметных областей деятельности организации, которые можно визуализировать с целью их анализа и дальнейшего принятия управленческих решений [33 с. 21-26, 36, с. 21-41].

По нашему мнению, при построении бизнес-архитектуры компании изначально необходимо разработать модель верхнего уровня, которая будет описывать взаимодействие всех участников цепочки создания ценности (Рисунок 6).

В случае, если существует территориальная диверсификация, следует применить модель территориальной структуры, которая демонстрирует взаимосвязи в рамках территориального распределения филиалов и подразделений компании.

При организации деятельности с использованием нескольких юридических лиц возможно построение организационно-правовой модели, на которой будут отображаться организационно-правовые формы всех участников. Данная модель

необходима для верного с юридической и экономической точек зрения выбора организационно-правовых форм, что позволит повысить экономическую безопасность бизнеса.

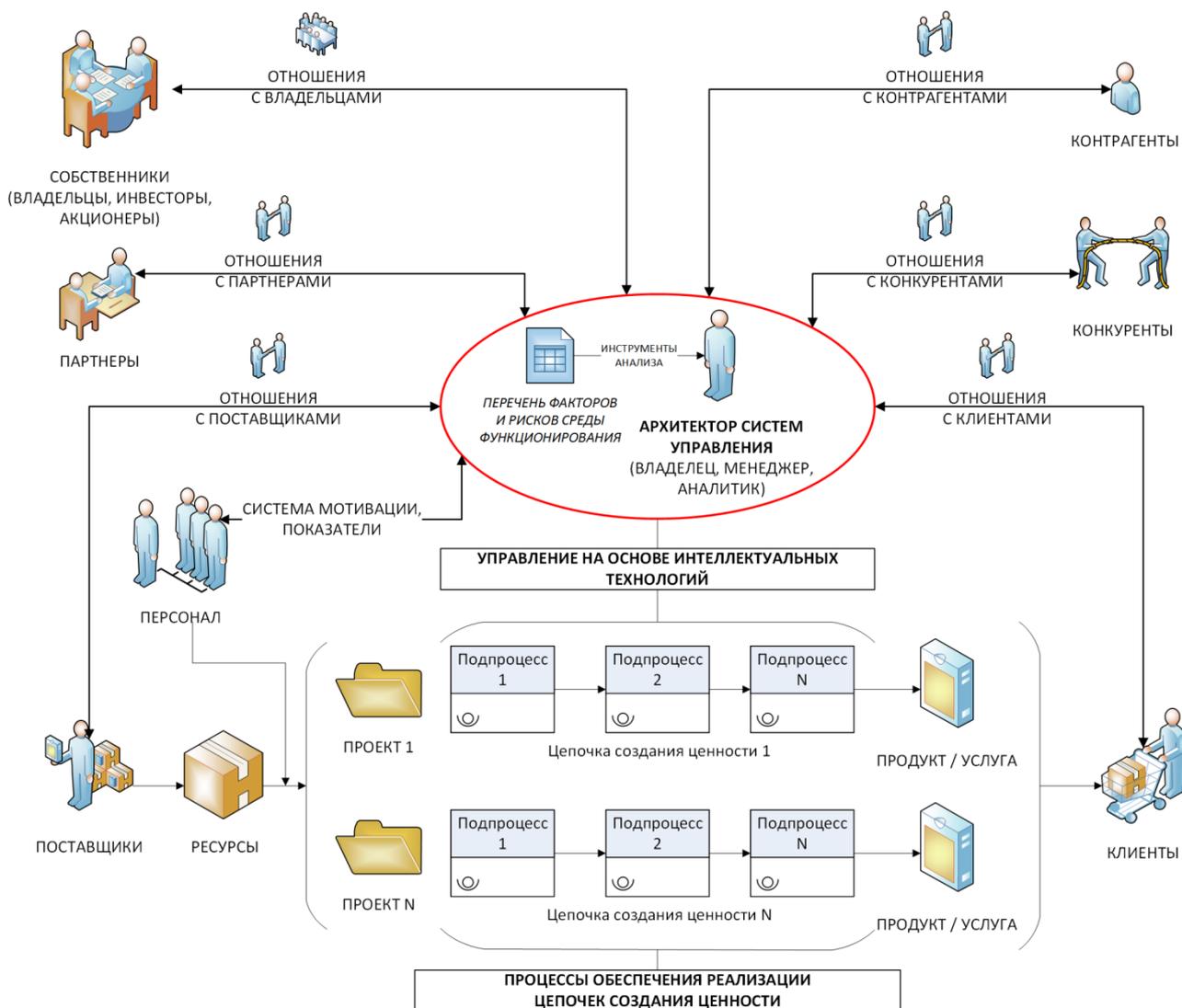


Рисунок 6 - Модель бизнес-архитектуры – верхний уровень

Источник: разработан автором на основе [36]

Подтверждением этому может служить распространенная схема организации бизнеса при наличии в собственности таких активов, как недвижимость. Юридическое лицо, которое непосредственно взаимодействует с клиентами, поставщиками и другими контрагентами не регистрирует на себя права собственности на объекты недвижимости, а арендует их у другого юридического лица. Для оформления прав собственности на недвижимость регистрируется

отдельное юридическое лицо. Та фирма, которой принадлежат права собственности на недвижимость, заключает договор аренды с компанией, которая будет вести деятельность и не участвует в договорных отношениях с другими участниками цепочки создания ценности. Таким образом, минимизируются риски, связанные с недружественным поглощением, необоснованными экономическими претензиями и др.

Для описания потоков движения ресурсов и товаров между участниками цепочки создания ценности используется модель каналов товародвижения, которая демонстрирует, каким образом следует распределять логистические маршруты. Например, у производителя строительных материалов может быть несколько дистрибьюторов в разных городах. Соответственно, для повышения эффективности деятельности необходимо организовать склад, что позволит увеличить скорость поставки материалов в магазины и обеспечит рост продаж.

Для оптимизации налогообложения и наиболее целесообразного распределения финансовых потоков следует использовать модели налогообложения и финансовых потоков.

Данные модели позволят проанализировать, какой из режимов налогообложения будет выгоднее использовать, как можно минимизировать налоговые платежи, каким образом организовать финансовые потоки, чтобы максимизировать прибыль в долгосрочной перспективе.

Для визуализации стратегии в процессно-проектном управлении применяются модели стратегических карт, основанные на методике сбалансированной системы показателей [20, 21, 22], а также модели согласования элементов бизнес-архитектуры.

Процессно-проектная модель предназначена для определения бизнес-процессов верхнего уровня. Она включает в себя стратегический и оперативный уровень. Стратегический уровень предполагает выделение таких бизнес-процессов, как:

- проектирование бизнеса;
- стратегическое планирование;

- реализация стратегии;
- совершенствование бизнес-системы.

Оперативный уровень процессно-проектной модели включает цепочки создания ценности, процессы управления и обеспечения.

На основе процессно-проектной модели определяются цепочки создания ценности, которая включает в себя описание проблемы, имеющейся у клиента, решения, снимающего эту проблему, и ценности этого решения с точки зрения клиента [8; 10, с. 48]. Далее бизнес-процессы верхнего уровня декомпозируются на подпроцессы, процедуры, операции. Для малых и средних компаний достаточно четырех уровней декомпозиции, крупным компаниям может потребоваться пятый уровень. При пятиуровневой декомпозиции возможно выделение двух уровней подпроцессов или процедур.

Для некоторых бизнес-процессов и цепочек создания ценности возможны различные варианты их реализации. В таком случае целесообразно построение модели сценариев процессов, которая демонстрирует все требуемые пути исполнения бизнес-процессов.

Модели организационных структур управления служат для описания организационных структур участников бизнес-систем, а также определения типов взаимосвязей между ними.

Информационные модели предназначены для отображения информационных потоков между всеми участниками бизнес-систем, а также электронного и бумажного документооборота.

Модель технологического обеспечения служит для описания технологической платформы, объединяющей всех участников бизнес-системы. На данной модели отображаются компьютерные системы, программное обеспечение, СУБД, облачные технологии и др.

Модели бизнес-архитектуры проектируются для формирования наглядной картины того, как устроена система управления бизнесом, какие в ней существуют проблемные участки, каким образом можно ее усовершенствовать и т.д.

По нашему мнению, разработка вышеописанных моделей бизнес-архитектуры позволяет собрать информацию, необходимую для принятия управленческих решений владельцами и менеджерами бизнеса, направленных на повышение эффективности и результативности бизнеса. Именно комплексное моделирование бизнес-архитектуры позволяет интегрировать различные предметные области деятельности, а также способствует цифровизации на основе современных технологичных платформ.

1.3 Оценка возможностей применения процессно-проектного подхода в сфере услуг

Процессный подход к управлению бизнес-процессами в сфере услуг подразумевает оценку приростных и периодических изменений. Armistead и Machin [70] утверждают, что процессное управление сфокусировано на том, как управлять процессами на постоянной основе, а не только с помощью одноразовых радикальных изменений, с использованием таких инструментов, как реинжиниринг бизнес-процессов, перепроектирование процессов и др.. Соответственно, управление процессами представляет собой целостный подход к процессно-ориентированному способу управления организациями.

Идея управления процессами, как постоянно осуществляемых мероприятий отражает концепцию жизненного цикла процессов. В соответствии с таким восприятием, существует большое количество моделей жизненного цикла процессов [29,64]. Наиболее популярная модель жизненного цикла – модель, представленная Ван дер Аалст и др. [76]. Она включает в себя четыре этапа:

- проектирование,
- конфигурирование,
- утверждение,
- диагностика.

На первом этапе идентифицируются возможные варианты реализации сервисных процессов. Основные цели проектирования заключаются в определении и устранении возможных слабых сторон реализации процессов, а также поиска явных и скрытых возможностей улучшения сервисных процессов. Таким образом происходит оценка альтернативных процессов. Данный этап предполагает моделирование сервисных процессов. Моделирование позволяет описать последовательность действий процесса, декомпозировать процесс до уровня подпроцессов, процедур, операций, описать варианты сценариев процесса. Моделирование целесообразно осуществлять с использованием специализированных компьютерных средств поддержки бизнес-моделирования, таких как ARIS, Business Studio, Microsoft Visio [77].

Следующий этап – конфигурирование – настройка выбранных процессов, включающая процессы конфигурации, которые должны поддерживать рабочий процесс управления системой, конфигурацию организационного развертывания или подготовку для различных конкретных реализаций процесса.

Этап утверждения предполагает имплементацию сервисных процессов с учетом мониторинга и контроля отклонений. Состояние каждого процесса должно быть отслежено в части мониторинга и исполнения.

Этап диагностики – анализ сервисных процессов с целью выявления проблем и возможностей для модернизации. Выбор наиболее оптимальных решений для совершенствования сервисных процессов.

Анализ сущности и бизнес-логики этапов жизненного цикла сервис-процессов, показал следующее. По словам Das и Canel [70], проектирование сервис-процесса заключается в разработке системы, обеспечивающей низкую стоимость, индивидуальность и высокое качество услуг по организации комплекса мероприятий.

В.В. Масленников предлагает рассматривать сервисные процессы, как процессы, непосредственно создающие ценность для клиента в момент оказания услуги и, соответственно, формирующие стоимость внутри компании [39, с. 390-391].

Перед началом проектирования реального сервис-процесса должны быть сформированы цели процесса. Модель процесса должна строиться таким образом, чтобы помочь руководителям в разработке и дальнейшей модернизации сервис-процессов. В соответствии с данным подходом, цели должны быть проранжированы. Далее осуществляется моделирование процессов с учетом выбранной методологии. Затем выбираются и определяются соответствующие факторы проекта (то есть, тип, расположение, окружающая среда, возможности и качества сервис-процесса и IT-поддержка). На этом этапе процесса разработчики могут применять мозговой штурм в отношении новых подходов к процессу [24].

В сервис-процессах, клиенты участвуют в качестве сопроизводителей ценности. Fitzsimmons считает, что сервисные процессы могут быть разработаны для большего вовлечения клиента в целях обеспечения роста производительности [75]. Клиентами не следует пренебрегать как производственным ресурсом. Одним из факторов управления взаимоотношениями с клиентами является сглаживание спроса на услуги, позволяющее клиентам ждать, предоставлять назначения и оговорки, или предоставление ценовых стимулов для непиковых загрузок. Vourinen описывает возможность использовать клиентов, как свободные входы тем самым повышая производительность поставщика услуг. При определении вовлечения пользователей в процесс проектирования услуг, может быть использован подход копирования в оказании услуг. Glushko и Tabas [71] считают, что «передняя и задняя» постановка процесса может рассматривать проекты услуг с различных и противоречивых точек зрения, что часто приводит к определённым сотрудничеству и взаимодействию между этими двумя этапами. Gummesson рекомендует, чтобы руководители служб сервиса «рассматривали возможность получения клиентом большего количества услуг, таким образом снижая расходы, но только не за счёт качества обслуживания».

По словам Blumberg [78], рычаги для повышения производительности обслуживания на местах должны быть найдены в процессе обработки запросов клиентов. Первоначальный отбор и углубленный анализ обращений клиентов должны использоваться для того, чтобы:

- 1) полностью понять требования услуг,
- 2) оценить требования, чтобы определить, действительно ли на месте технический сервис,
- 3) определять посредством оперативной диагностики и использования исторической информации, может ли быть поручено пользователю исправить проблему обслуживания напрямую,
- 4) определить формальное требование направить и оптимально назначить определенного сервис-инженера с точки зрения конкретных уровней квалификации и деталей, необходимых на основании диагностики процесса.

Vuorinen и др. [74] рекомендуют систематическое использование обратной связи с потребителями для измерения качества обслуживания, которая, по их мнению, необходима для определения производительности услуг. Они рекомендуют использовать модель разрыва (Gap Model), которая сравнивает потребительский опыт с ожиданиями клиентов, поскольку это приводит к хорошим соотношениям предоставления соответствующей информации. Тем не менее, клиенты обычно не предоставляют непосредственную обратную связь с поставщиком услуг, если они будут удовлетворены. Эмпирические исследования показывают, что клиенты, которые недовольны обслуживанием, в большей степени готовы оценивать процесс. Ещё один способ для достижения прямых оценок при выполнении функции является наблюдение и документирование непосредственно самим сервис-процессом.

Что касается оценки производительности человеческих услуг, Green предполагает оценивать достигнутые изменения, индуцированные со стороны клиентов, вместо подсчёта количества услуг или степень сервисной деятельности [74]. Здесь производительность будет тем выше, чем больше будут достигнуты желаемые изменения. Его подход рекомендует для выявления небольшого числа ожидаемых первичных изменений, а затем следует рассчитать средневзвешенные направления принятых изменений.

В процессе предоставления услуг, важно, чтобы клиенты выполняли свои роли в рамках совместного производства ценности. Выполнения процессов

предоставления услуг зависит от своевременности, качества и добавленной стоимости ресурсов клиентов. Следовательно, клиент должен быть разумно вовлечён в течение всего выполнения сервис-процесса. Armistead, Grönroos и Ojasalo упоминают, что клиенты должны быть выбраны, подготовлены и информированы, с тем чтобы обеспечить им возможность внести позитивный вклад в сервис-процесс [70]. Они описывают отношения между поставщиком услуг и клиентом как взаимный опыт обучения, в котором обе стороны учатся взаимодействовать, таким образом минимизируя число неудач и недоразумений. Знания о клиенте позволяют поставщику услуг осуществлять меры, которые повышают эффективность предоставляемых услуг и производительность. Кроме того, акцентируя внимание на участие клиента в сервис-процессе, Hsu [75] классифицирует услуги в двух направлениях в зависимости от того, как потребители получают обслуживание: 1) индивидуально или как часть группы, и 2) как отношения характеризуются высокой или низкой степенью обязательности. Полученные ограничения служат руководством маркетологам, которые хотят повысить производительность услуг, привлекая поддержку потребителей и в то же время стимулируя их внести свой вклад в качество обслуживания.

По нашему мнению, эффективная реализация сервисных процессов возможна за счет качественной ИТ-поддержки. Для любой бизнес-модели необходимо сформировать набор ИТ-приложений, которые позволят автоматизировать выполнение сервисных процессов. Любое направление сферы услуг (здравоохранение, общественное питание, бытовые услуги и др.) требует определенных конфигураций, позволяющих учитывать специфику сервисных процессов.

Немногие из аналитиков сервисных процессов достаточно подробно обращаются к решению ИТ-поддержки сервис-процессов. Тем не менее, было отмечено, что технология может заменить ручной труд, и что сервис-процессы могут быть автоматизированы на основе WFMS. Hsu и Spohrer [75, с. 272-276] видят определённый потенциал в подключении заинтересованных лиц через ИТ для сокращения расходов и тем самым повысить производительность труда. Вслед за

этими идеями, в дальнейших исследованиях представляется необходимым изучить, какие ИТ-активы и / или возможности ИТ лучше приобрести сервисным фирмам для эффективной поддержки бизнес-процессов. Существующие эмпирические исследования, которые изучали влияние ИТ на производительность пришли к противоречивым результатам.

Автоматизация сервисных процессов должна обеспечивать:

- требуемую ИТ-инфраструктуру для всех ключевых сервисных процессов;
- оперативный доступ к информации по процессам, с использованием современных устройств (планшеты, смартфоны и др.);
- анализ и оценку показателей реализации процессов;
- облачные технологии совместной работы;
- настройку процессов.

Хотя оценка производительности услуг являлась проблемой научных исследований на протяжении десятилетий, актуальность разработки новых инструментов для такого рода измерений сохраняется до сих пор. Buntz предполагает, что входы и выходы сервис-процессов могут быть использованы для измерения эффективности, в то время как результаты и последствия могут быть использованы для расчетов эффективности. Martin и др. [11] утверждают, что любой показатель производительности услуг должен включать в себя некоторые компоненты, нацеленные на позицию заказчика встречных услуг. Gummesson указывает на проблему, когда входы и выходы провайдера сервис-процесса могут быть представлены в денежной форме, но это не относится к клиенту. Это влияет на точность измерения производительности услуг, так как клиент может сделать больше, или сделать меньше [8].

Таким образом, проведенный анализ перспективы управления бизнес-процессами в сфере услуг позволяет сделать следующие выводы.

1. Требуется рассмотрение сервисных процессов на основе построения архитектуры бизнес-моделей. Для этого наиболее целесообразным является применение технологий процессно-проектного управления.

2. Управление сервисными процессами предполагает их моделирование, конфигурирование, анализ и диагностику с целью их эффективной реализации, а также поиска путей их модернизации.
3. Построение моделей сервисных процессов необходимо осуществлять с учетом клиентов и поставщиков требуемых ресурсов.
4. Необходимо активное использование информационных технологий для автоматизации сервисных процессов с учетом особенностей бизнес-моделей сферы услуг.

С точки зрения процессно-проектного подхода, сфера услуг имеет ряд важных характеристик для управления операциями.

Во-первых, участие потребителя непосредственно в процессе производства услуги, то есть конечного продукта. Происходит более тесное взаимодействие с потребителем, чем в производственной компании, что накладывает больше обязательств на организацию сферы услуг. Во-вторых, в сфере услуг предполагается индивидуализация продукта и клиентоориентированный подход к бизнесу. В-третьих, операции в сфере услуг требуют большего участия человеческого труда, например, консалтинговые услуги, медицинские услуги и так далее. Это повышает сложность обеспечения эффективности протекающих процессов в компаниях сферы услуг.

Таким образом, на высокую эффективность услуг влияют:

- необходимость клиентоориентированного подхода;
- высокая степень индивидуализации продукта (услуги);
- высокая трудоемкость операций.

Данные характеристики являются отличительными чертами сферы услуг от промышленного производства.

В связи с этим, возникает ряд факторов, которые необходимо учитывать в процессе проектирования услуг, подразделяющиеся на несколько уровней важности:

1. Факторы уровня потребителей:

- наиболее важную роль при проектировании услуги является местоположение потребителей;

- первоочередной задачей услуги является удовлетворение потребностей потребителей, это считается показателем эффективности;

- календарный план работ строится в зависимости от графика потребителей.

2. Факторы качественного уровня:

- трудно подобрать показатели измерения качества услуг в связи с отсутствием единой реакции потребителей, недостаточной проработанностью стандартов качества тех или иных услуг;

- сотрудники, при предоставлении услуги, должны владеть отличными качествами взаимодействия с потребителем, так как оно происходит постоянно и от него напрямую зависит удовлетворенность потребителя;

- затруднено измерение эффективности работы сотрудника в связи с тем, что на низкую производительность может влиять отсутствие спроса со стороны потребителей, а не плохая работа сотрудника.

3. Факторы уровня производства услуги:

- средний спрос не является показателем расчета мощностей, таким показателем выступает «пиковый» спрос;

- невозможно создать запасы продукции в период невысокого спроса для использования их в «пиковые» периоды;

- нет типичных моделей крупных предприятий;

- процесс маркетинга трудно отличим от процесса производства услуги.

Применяя эту модель факторов влияния, выстраивается ряд мероприятий по учету факторов влияния в процессе создания услуги, как часть технологии процессно-проектного управления.

Проектирование продукта компании сферы услуг с учетом иерархической модели факторов влияния на проектирование услуг:

- 1) Выявить местоположение потребителей;

- 2) Определить местоположение бизнеса в непосредственной близости от потребителя;
- 3) Определить показатели удовлетворенности потребителей;
- 4) Исследовать календарный план потребителей;
- 5) Разработать календарный план предоставления услуги в соответствии с календарным планом потребителей;

Группа процессов проектирования услуги на основе влияния факторов уровня качества:

- 1) Исследовать реакцию потребителей на услугу;
- 2) Определить основные показатели измерения качества услуги;
- 3) Разработать стандарты общения с потребителем максимально подробно, с речевыми модулями;
- 4) Провести профессиональное тестирование сотрудников на обладание компетенциями взаимодействия с потребителями;
- 5) Определить показатели эффективности работы сотрудника исходя из качества предоставления одной услуги;

Группа процессов проектирования услуги на основе влияния факторов уровня производства услуги:

- 1) Определить «пиковый» спрос;
- 2) Спроектировать мощности в соответствии с «пиковым» спросом;
- 3) Спроектировать мощности достаточные для использования в «пиковые» периоды и эффективно используемые в периоды низкого спроса;
- 4) Разработать модель предприятия на основе имеющегося опыта и факторов влияния на проектирование услуги;
- 5) Выделить результаты маркетингового исследования в процессе производства услуг.
- 6) Использовать результаты маркетинга в процессе предоставления услуг.

Таким образом, появляется возможность построить процессно-проектную модель проектирования услуг (Рисунок 7).

Приведенная выше иерархическая модель факторов влияния показывает, что в сфере услуг достаточно сложно обеспечить эффективность операций. Но используя процессно-проектную модель проектирования услуг можно повысить эффективность процессов компании.

По нашему мнению, внося разнообразие в услуги, предоставляемые потребителям, вовлекая потребителя в производство услуг, предлагая потребителю принять участие в производстве услуги, компания изменяет принцип процесса оказания услуги, делая ее более привлекательной и понятной для потребителя, тем самым изменяя природу услуги.

Ф. Грейвс уточняет, что одним из методов совершенствования процессов предоставления услуг может быть применение передовых технологий, частичная замена ручного труда, что до недавнего времени применялось только в производственных процессах [15].

Преимуществом на рынке может быть и автоматизация некоторых процессов с переносом их во времени или избавлением от них вообще. Например, оплата онлайн и отсутствие чеков, электронная запись на консультацию врача, электронная медицинская карта и т.д. Это экономит труд, а, следовательно, издержки, но при этом повышает лояльность потребителей.

По нашему мнению, применение процессно-проектного подхода при проектировании систем управления организациями сферы услуг является острой необходимостью для создания эффективного, «прозрачного» бизнеса, стабильно приносящего доход собственнику.

Процессно-проектный подход применяется с целью повышения гибкости управления бизнес-процессами организации, их оптимизации и, как следствие, снижения издержек, связанных с человеческими, материальными и финансовыми затратами.

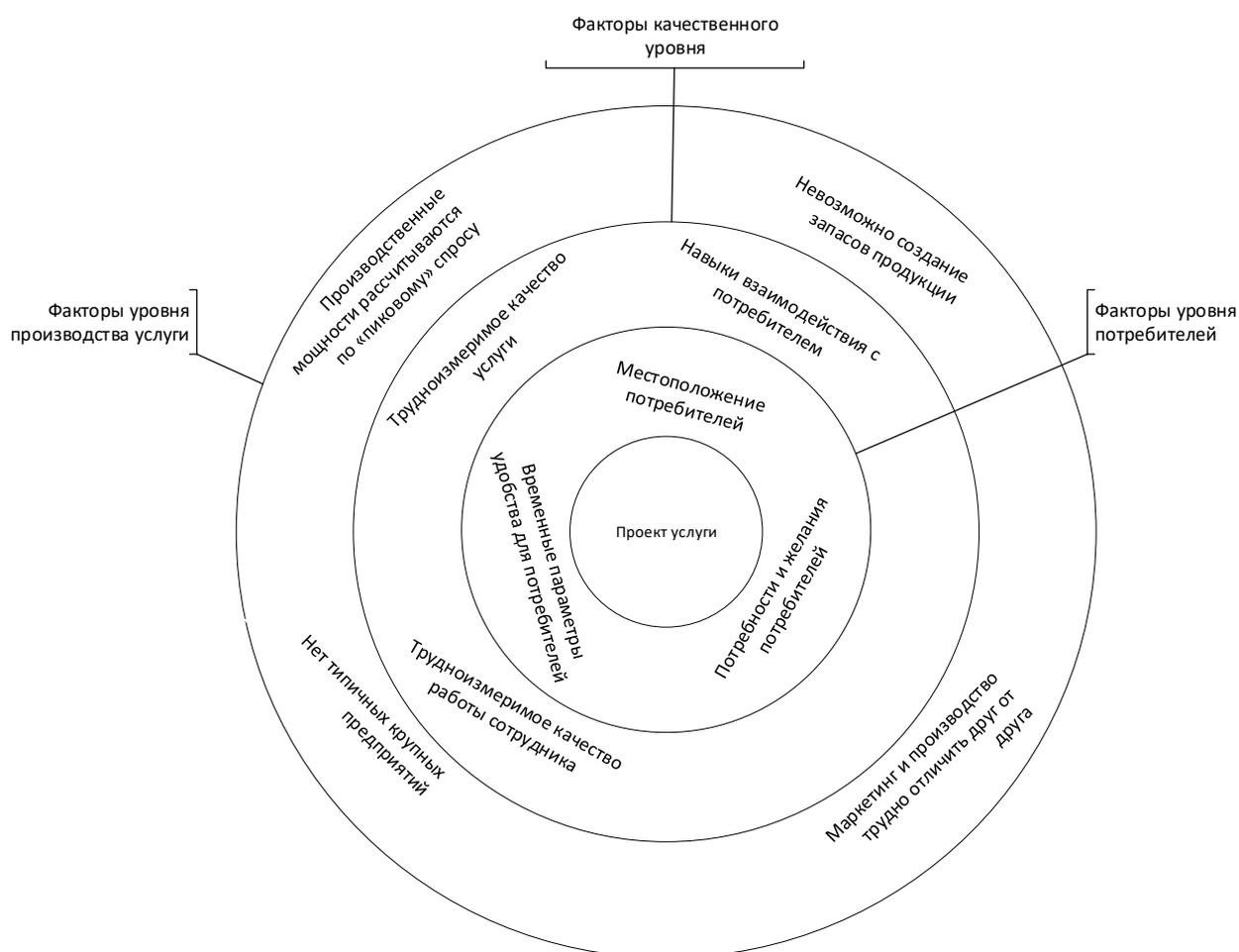


Рисунок 7 - Иерархическая модель факторов влияния на проектирование услуг
 Источник: разработан автором

Применение процессно-проектного подхода к управлению деятельностью организации позволяет:

- сформировать номенклатуру и иерархию бизнес-процессов организации, на основании которой возможно сделать выводы о рациональности использования ресурсов, численности и загрузке персонала и т. д.;
- определить недостающие и дублирующиеся бизнес-процессы и, следовательно, оптимизировать их;
- четко представить функции и операции каждого подразделения и сотрудника;
- на основе вышеизложенного создать оптимальные взаимосвязи в организации, как между подразделениями, так и с внешними контрагентами.

Достигая поставленных целей собственники должны эффективно использовать накопленный опыт процессно-проектного подхода. Л.П. Гончаренко отмечает, что традиционная каскадная модель уже неэффективна для современной динамики рынка [12]. Это связано с быстрыми и непредсказуемыми изменениями рынка. Корректировка рыночной ситуации происходит слишком часто и требует более гибкого подхода.

Итак, процессно-проектный подход к проектированию систем управления организациями позволяет определить принципы функционирования компании, подходы к ведению бизнеса, факторы влияния и основные риски среды функционирования.

Соответственно, возможно расширить понятийный аппарат данной методологии и сформулировать определение процессно-проектного управления в сфере услуг [65, с.282].

Процессно-проектное управление организациями, оказывающими услуги – управление эффективными бизнес-моделями сферы услуг, включающее:

- построение клиентоориентированных цепочек создания ценности;
- мониторинг и анализ параметров и показателей эффективной реализации клиентоориентированных цепочек создания ценности;
- разработку моделей бизнес-архитектуры (архитектуры систем управления);
- выделение процессов управления, связанных с управлением оказанием услуг и стратегическим планированием, что позволяет повысить эффективность моделей владельческого управления для сферы услуг;
- разработку и оценку ключевых показателей удовлетворенности клиентов;
- взаимодействие с клиентом с целью совершенствования сервисных процессов;
- модернизацию бизнес-моделей.

Ключевые показатели удовлетворенности клиентов – показатели, измеряющие уровень удовлетворения услугой с учетом следующих факторов:

- ожидаемый результат;
- время оказания услуги;

- время дальнейшего сопровождения;
- стоимость услуги.

Выводы:

1. Анализ истории развития подходов к управлению демонстрирует, то что управление организацией – динамический процесс, который активно развивается и требует формирования новых механизмов и технологий, направленных на повышение эффективности реализации цепочек создания ценности в постоянно изменяющихся кризисных условиях функционирования современных компаний.
2. Одним из современных подходов к управлению, направленных на повышение эффективности деятельности за счет построения моделей бизнес-архитектуры, их адаптации к реальным условиям функционирования, а также формирования показателей оценки их эффективности и результативности является процессно-проектный подход к управлению.
3. Управление реализацией сервисных процессов требует понимания их специфики, связанной с постоянным взаимодействием с клиентами, а также формирования инфраструктуры, обеспечивающей их эффективное выполнение с учетом особенностей направлений сферы услуг.
4. Ключевыми особенностями процессно-проектного управления организациями, оказывающими услуги, являются построение клиенто-ориентированных цепочек создания ценности и анализ параметров их реализации, разработка стратегии развития, включающей мероприятия, необходимые для достижения поставленных целей, а также учитывающей риски их реализации, построение эффективной и результативной системы управления, формирование панелей управления для менеджеров и владельцев.

ГЛАВА 2 Анализ организационных схем применения технологий процессно-проектного подхода в сфере услуг

2.1 Разработка процессно-проектной модели управления для организаций, функционирующих в сфере услуг

Современное развитие цифровых технологий и платформ требует изменений не только в объекте управления, но и в системе управления в целом. Правительством Российской Федерации поставлены задачи по переходу к технологиям шестого уклада и развитию цифровой экономики, которая предполагает применение цифрового управления.

Цифровизация общества приводит к радикальным изменениям в построении бизнес-моделей и систем управления компаниями. По мнению П. Хармона, телекоммуникационные технологии дают возможность сократить разрыв между клиентами и производителями продуктов и услуг, что приводит к отсутствию необходимости в торговых посредниках [73].

В настоящее время существует большое количество примеров онлайн-площадок, где клиент может получить информацию о ценах на ту или иную продукцию, сравнить предложения различных производителей, выбрать тот товар, который в наибольшей степени удовлетворит его потребности.

Например, до 2009 года, специалисты, занимающиеся продажей недвижимости (риелторы), могли устанавливать достаточно высокие проценты для своих клиентов (3-5% от стоимости объекта). Однако, после того, как запустился онлайн-сервис «Циан», ситуация кардинально изменилась. У клиентов появилась возможность получить информацию об объектах и ценах, просто зайдя на сайт с любого удобного устройства (компьютер, планшет, телефон). От риэлтерских агентств требуется только обеспечение юридического сопровождения сделок

купли-продажи. Соответственно, такие агентства вынуждены были изменить цены на свои услуги, существенно снизив их.

Другой пример – приобретение китайских товаров через портал «AliExpress». Многие торговые сети продают такие товары с торговой наценкой, достигающей 1000% и более. Однако вся информация о продукции, ценах, специальных акциях и скидках размещена на данном портале и клиент может самостоятельно приобрести требуемый товар. Единственное существенное неудобство – время доставки может достигать четырёх недель. Но если есть возможность подождать, то не имеет смысл переплачивать в 10 раз больше.

Соответственно, внедрение современных технологий радикально меняет принципы организации бизнес-моделей и построения систем управления. Рассматривая сферу услуг, возможно идентифицировать следующие изменения. Изначально деятельность организаций, оказывающих услуги строилась следующим образом. Предприниматель, владелец бизнеса мог инициировать проект в сфере, в которой он не является квалифицированным специалистом, однако он нанимал таких людей, устанавливая им фиксированную заработную плату, а также мотивационную часть, и обеспечивал управление деятельностью, поиск и привлечение клиентов и др.

Специалист, который непосредственно оказывал услуги, мог получать максимум до 30% от стоимости таких услуг. Все остальные средства обеспечивали погашение косвенных расходов и прибыль владельца бизнеса. Данная схема активно применялась в индустрии красоты, спорте, медицине и других сферах.

М. Д. Предводителева указывает на случаи, когда тот специалист, который непосредственно взаимодействовал с клиентами, мог через определенное время сформировать клиентскую базу и организовать свой собственный бизнес [8]. Так как услуга отличается от продукта тем, что она производится и потребляется одновременно, то для клиента важен в первую очередь специалист, который непосредственно оказывает услугу, а не владелец бизнеса.

В результате число подобных случаев стало существенно увеличиваться, что привело к изменению подхода к построению деятельности в сфере услуг. По

нашему мнению, владельцем бизнеса в сфере услуг становится специалист, который может самостоятельно оказывать конкретные услуги потребителям. Например, стоматолог может открыть частную стоматологию, косметолог может организовать кабинет, в котором он будет оказывать косметологические услуги клиентам и т.д.

В случае экстенсивного развития бизнеса, такой владелец может привлечь инвестора, определив его долю, но условия изначально формируются самим специалистом, а не инвесторами.

В результате большинство предпринимателей пришло к выводу, что в случае построения деятельности в сфере услуг, специалист, который может наладить технологию оказания услуги, должен являться совладельцем, тогда он не будет стремиться получить клиентскую базу и организовать свой бизнес. Подобная логика прослеживается в проектах общественного питания, где совладельцами известных ресторанов выступают шеф-повара.

Процессно-проектное управление направлено на повышение эффективности деятельности бизнес-систем за счет использования современных технологий (инновационных технологий шестого технологического уклада) [36]. Реализация процессно-проектного управления в сфере услуг предполагает разработку модели процессно-проектного управления.

В большинстве стран услуги представляют собой основную долю валового внутреннего продукта и в общей численности занятых [82]. Сфера услуг охватывает широкий спектр различных видов услуг, включая государственное управление, финансы, жилищно-коммунальное хозяйство, здравоохранение, транспорт, связь и многое другое. По мнению Т. Бурменко, рост экономической актуальности услуг поддерживает растущий научный интерес к пониманию того, как достичь эффективности процессов сервиса [11].

«Услуга является процессом», так как услуга переводит входы в выходы [71, с. 407]. Это взаимодействие между клиентом и поставщиком создаёт ценность, и соответственно стоимость. Шаги, необходимые для генерации ценности составляют сервис-процессы. Следовательно, понятия услуги и процесса не могут

быть разделены. Процессно-ориентированный взгляд на услуги является необходимым для управления производительностью услуг, их эффективностью.

Нами предлагается определение модели процессно-проектного управления для сферы услуг, как модели, включающей процессы управления стратегического и оперативного уровней, цепочку создания ценности для организаций, оказывающих услуги, а также процессы обеспечения реализации цепочки создания ценности. Данная модель служит основой для идентификации бизнес-процессов компаний, функционирующих в сфере услуг и является референтной моделью.

Под референтной моделью понимается модель процессов верхнего уровня (с возможной декомпозицией), разработанная для определенного направления или отрасли. Использование референтных моделей позволяет оптимизировать процесс разработки бизнес-архитектур, так как требуется не разработка модели «с нуля», а «настройка» модели под конкретный проект. Компании и индивидуальные предприниматели, планирующие деятельность в сфере услуг, могут использовать данную модель как основу построения своей деятельности с уточнением процессов в зависимости от специфики деятельности каждого бизнеса.

Разработка модели начинается с идентификации цепочки создания ценности [66, с. 31]. Данная цепочка для компаний, функционирующих в сфере услуг моделируется в виде овала, на котором представлены основные действия, направленные на удовлетворение потребностей клиентов. К таким действиям относятся:

- определение или формирование потребностей клиентов;
- действия, связанные с появлением клиента;
- выбор услуги и уточнение требований;
- предложение дополнительных услуг;
- оказание услуг;
- завершение оказания услуг;
- принятие результата клиентом;
- сопровождение.

Далее определяются процессы управления оперативного уровня, связанные с реализацией цепочек создания ценности. На следующем этапе идентифицируются процессы управления стратегического уровня.

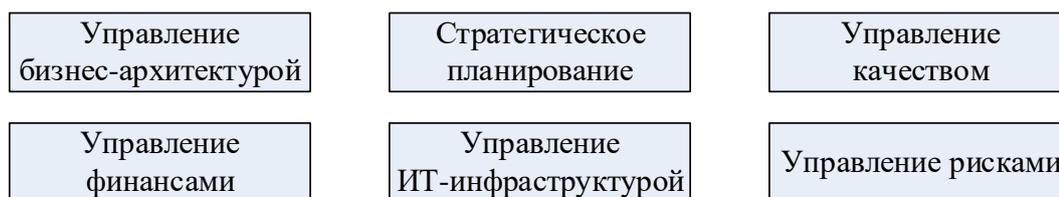
Определив процессы цепочки создания ценности и процессы управления, можно идентифицировать процессы обеспечения, необходимые для реализации деятельности. Модель процессно-проектного управления для сферы услуг представлена на рисунке 8.

Рассмотрим процессы, входящие в состав стратегического уровня процессно-проектной модели для сферы услуг. Управление бизнес-архитектурой включает определение методологии разработки бизнес-архитектуры, разработку модели бизнес-архитектуры верхнего уровня, разработку дополнительных моделей бизнес-архитектуры, формирование показателей оценки бизнес-архитектуры, контроль реализации моделей бизнес-архитектуры, модернизацию бизнес-архитектуры.

По нашему мнению, процесс разработки бизнес-архитектуры необходимо начинать с выбора методологии, позволяющей сформировать наглядные модели, которые будут доступны для владельцев, менеджеров и аналитиков бизнеса. Построение модели верхнего уровня предполагает отображение ключевых участников бизнеса и их взаимосвязей.

Далее возможно построение управленческих финансовых моделей, моделей налогообложения, моделей процессов и проектов и др. Для оценки эффективности реализации моделей бизнес-архитектуры требуются показатели, позволяющие оценить все предметные области деятельности (финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал, поставщики, маркетинг и др.). Р. Каплан, Д. Нортон считают, что данные показатели можно структурировать исходя из четырех основных перспектив сбалансированной системы показателей [22, с. 47].

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ

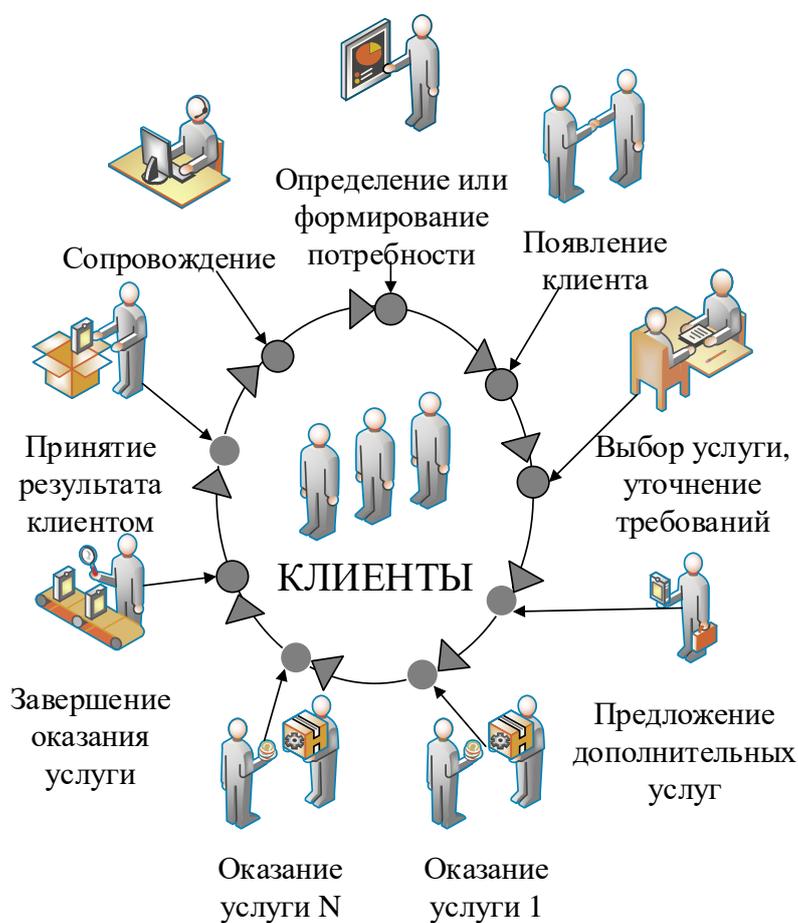


ОПЕРАТИВНЫЙ УРОВЕНЬ

ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ



ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ



ПРОЦЕССЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ

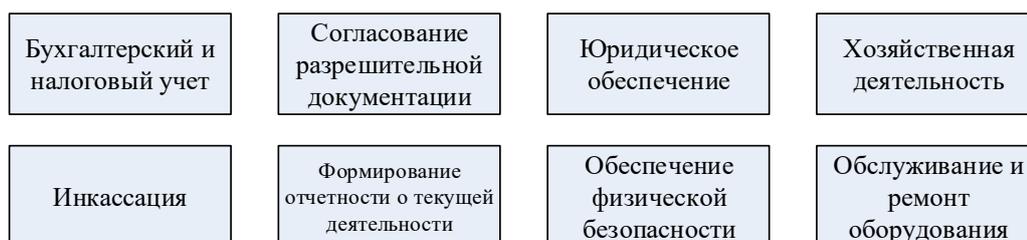


Рисунок 8 - Модель процессно-проектного управления для сферы услуг
 Источник: разработан автором

На основе разработанных показателей оценки эффективности моделей бизнес-архитектуры осуществляется контроль их реализации. В результате контроля определяются узкие места, выявляются скрытые проблемные участки, а также возможности модернизации бизнес-архитектуры.

Модернизация предполагает совершенствование моделей бизнес-архитектуры с целью повышения эффективности реальной деятельности по оказанию услуг клиентам, поддержания взаимоотношений с клиентами и формирования финансово-устойчивой бизнес-модели.

Процесс «управление бизнес-архитектурой» представлен на рисунке 9.

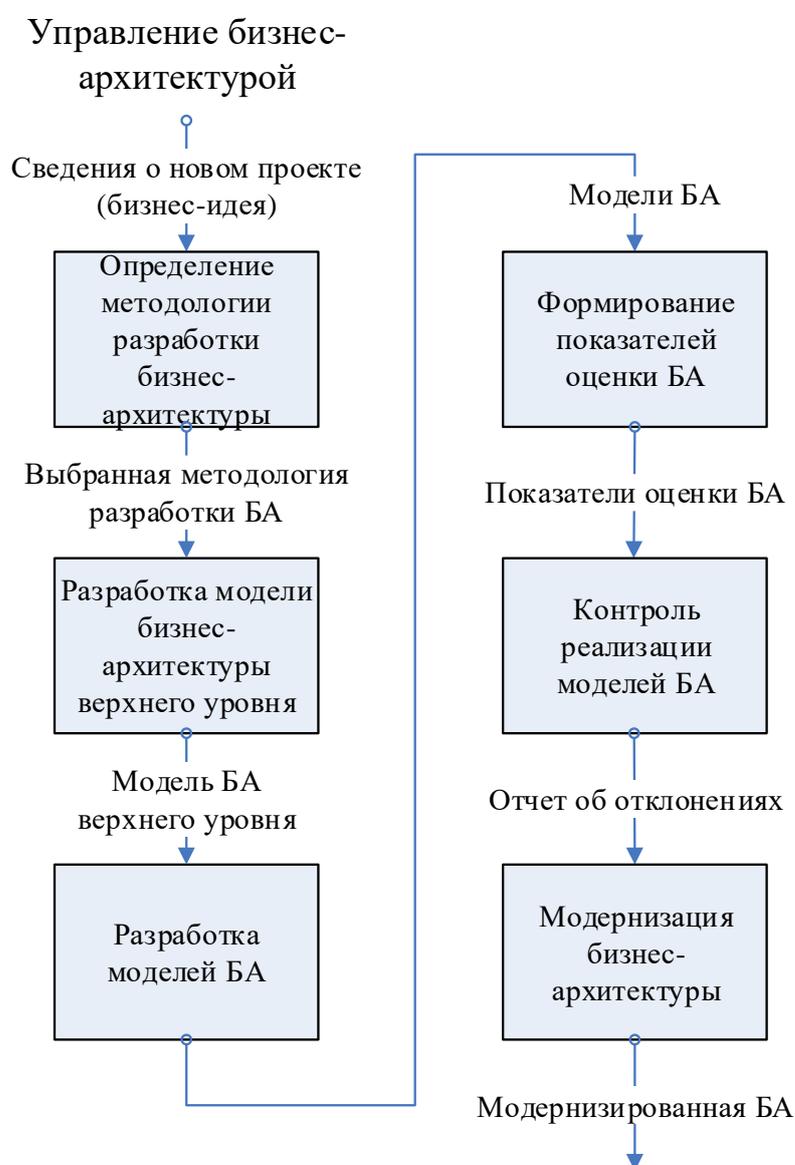


Рисунок 9 - Процесс «Управление бизнес-архитектурой»

Источник: разработан автором

Стратегическое планирование предполагает определение миссии, ценностей, видения, целей и ключевых показателей результативности, по которым измеряется уровень достижения поставленных целей [42, с. 4-6].

Далее осуществляется анализ среды функционирования. Определяются факторы, которые воздействуют на организацию. По нашему мнению, анализ среды функционирования целесообразно осуществлять с использованием инструментов оценки и анализа рисков, так как такие инструменты как SWOT, PEST, матрицы портфельного анализа зачастую основываются на мнении экспертов и не предоставляют объективных данных и результатов оценки. Р. Грант также подчеркивает неэффективность таких инструментов стратегического анализа, как SWOT и PEST [14].

Определив цели и проанализировав факторы среды функционирования необходимо разработать мероприятия, которые требуется выполнять для достижения поставленных целей. Набор целей, показателей и мероприятий будет являться стратегией развития бизнеса сферы услуг.

Оценка эффективности стратегии необходима для понимания результатов бизнеса и принятия решений о дальнейшей ее модернизации с учетом внутренних особенностей организации, а также постоянного воздействия факторов среды функционирования.

Стратегия – это не просто документ, который формируется и не изменяется в дальнейшем. Стратегия – это действия, направленные на достижение поставленных целей [14, 45]. Однако постановка целей осуществляется не только в краткосрочной, но и долгосрочной перспективе. Среда, в которой функционирует бизнес, постоянно модифицируется, возникают новые условия, которые могут радикально влиять на деятельность.

Например, 2014 год характеризовался такими кардинальными изменениями в экономике, которые фактически не прогнозировались [82]. Соответственно, потребовалось изменение стратегий развития многих бизнесов, которые смогли выжить в сформировавшихся условиях. Стратегия требует постоянного совершенствования для того, чтобы можно было достичь поставленных целей и

реализовать миссию. Процесс стратегического планирования представлен на рисунке 10.

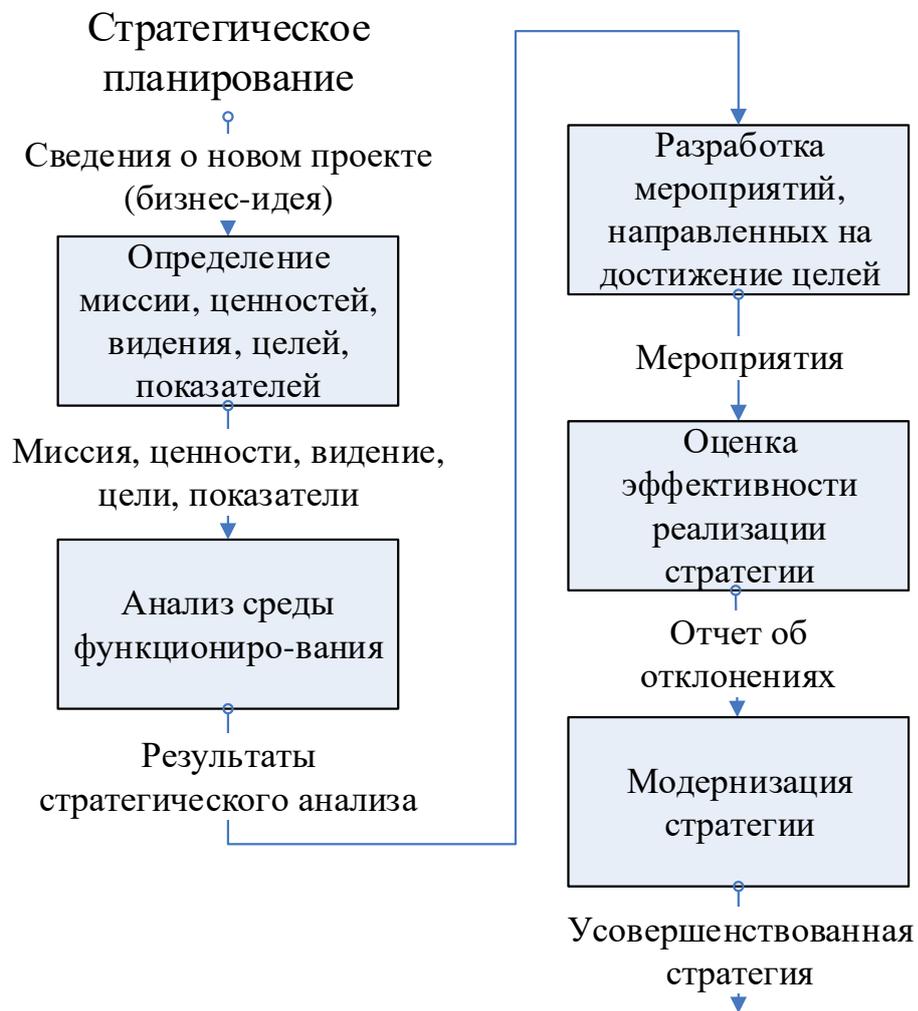


Рисунок 10 - Процесс «Стратегическое планирование»

Источник: разработан автором

Процесс «управление качеством» является ключевым процессом процессно-проектной модели. По нашему мнению, качество является неотъемлемой составляющей услуги. Качество должно быть «встроено» в процессы оказания услуг, а также в процессы управления. Также требуется контроль качества ресурсов, используемых для оказания услуг. Процесс управления качеством представлен на рисунке 11.

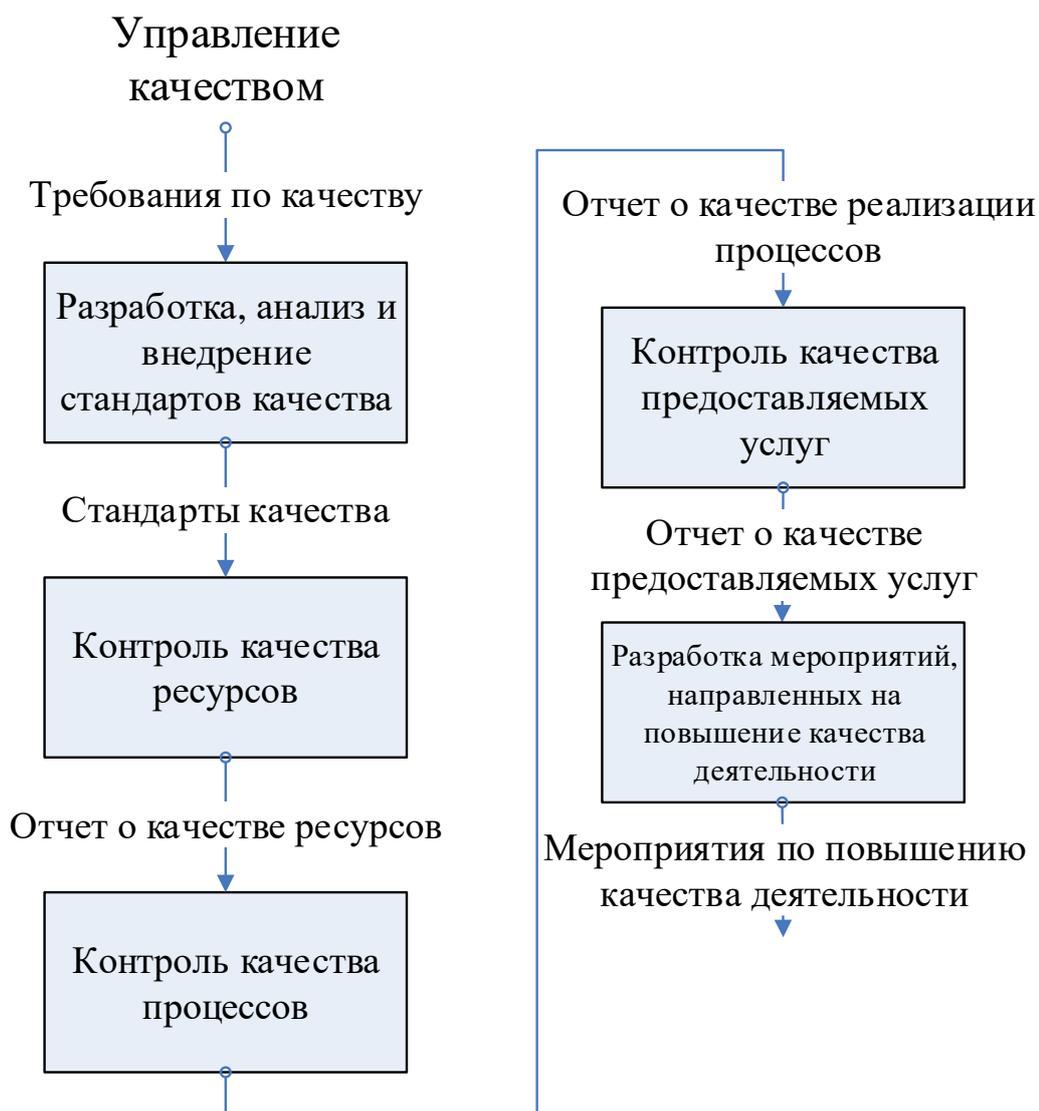


Рисунок 11 - Процесс «Управление качеством»

Источник: разработан автором

Управление финансами – процесс, направленный на эффективное планирование денежных потоков, контроль реализации бюджетов, анализ отклонений от утвержденных норм. Управление финансами включает разработку бюджетов и финансовых планов, контроль финансовых циклов, оценку и мониторинг финансового состояния (оценка показателей финансовой устойчивости, деловой активности, ликвидности, рентабельности и др.), корректировку бюджетов и финансовых планов с учетом отклонений и согласно заданной стратегии развития бизнеса сферы услуг. Процесс управления финансами представлен на рисунке 12.



Рисунок 12 - Процесс «Управление финансами»

Источник: разработан автором

Управление ИТ-инфраструктурой направлено на автоматизацию процессов, улучшение показателей реализации процессов и предполагает формирование интегрированного набора приложений, отвечающих специфике каждого конкретного бизнеса сферы услуг.

Мы считаем, что для формирования такой инфраструктуры необходимы определение потребностей в информационных технологиях, разработка ИТ-моделей и их реализация, а также оценка их эффективности и дальнейшая модернизация. Процесс «управление ИТ-инфраструктурой» представлен на рисунке 13.

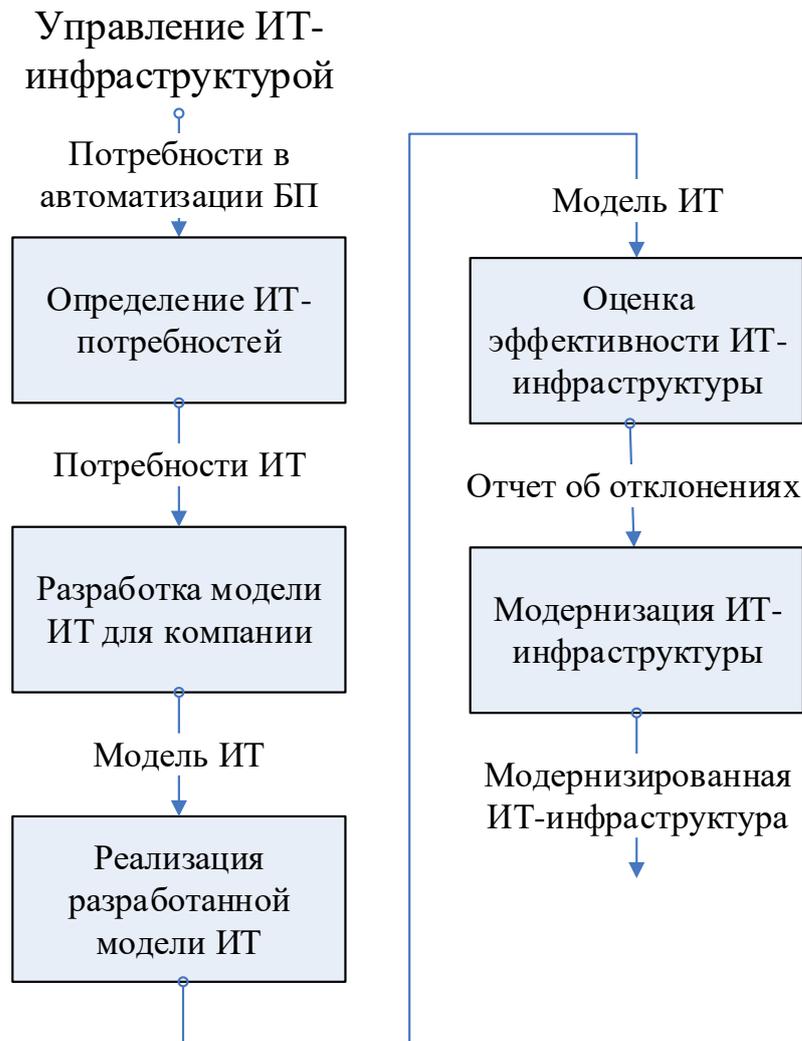


Рисунок 13 - Процесс «Управление ИТ-инфраструктурой»

Источник: разработан автором

Управление рисками – процесс эффективной реализации мероприятий, направленных на минимизацию воздействия и повышение стабильности бизнеса.

Можно выделить такие основные риски в бизнесе сферы услуг, как:

- клиентские риски;
- финансовые риски;
- предпринимательские риски;
- управленческие риски;
- риски, связанные с процессами маркетинга.

Оценка риска - этап процесса управления рисками, включающий выстраивание рисков по определенной шкале их значимости. Оценка рисков может

быть качественной или количественной. Качественная оценка рисков - процесс присвоения значений вероятности и степени риска. Количественная оценка риска - процесс определения уровня риска.

Управление рисками предполагает возможную реализацию следующих мероприятий:

- исключение деятельности, которая может содержать определенный риск;
- принятие риска с полной компенсацией за счет собственных средств;
- разделение риска среди участников цепочки создания ценности;
- передача ответственности за риск (страхование);
- минимизация последствий, вызванных риском за счет предупредительных мероприятий.

Разработанная нами модель процесса «управление рисками» представлена на рисунке 14.



Рисунок 14 - Процесс «Управление рисками»

Источник: разработан автором

Определив процессы стратегического уровня перейдем к построению и анализу и процессов оперативного уровня. К оперативному уровню модели относятся следующие процессы управления: управление маркетингом услуг, управление логистикой, управление снабжением, управление персоналом, управление процессом оказания услуг и управление продажами услуг.

Управление маркетингом услуг – деятельность, направленная на увеличение потока клиентов, а также повышение доходов от каждого клиента. Данный процесс включает такие подпроцессы, как анализ рынков, определение потребностей клиентов, разработку маркетинговых мероприятий, оценку эффективности маркетинговых и совершенствование маркетинговых мероприятий. Процесс «управление маркетингом услуг» представлен на рисунке 15.



Рисунок 15 - Процесс «Управление маркетингом услуг»

Источник: разработан автором

Управление снабжением – поиск, подбор и выстраивание взаимоотношений с поставщиками, обеспечивающими поставку качественных ресурсов, необходимых для оказания услуг. Данный процесс включает определение ассортимента ресурсов, поиск и подбор поставщиков, заключение договоров с поставщиками, совершенствование процессов закупок (Рисунок 16).

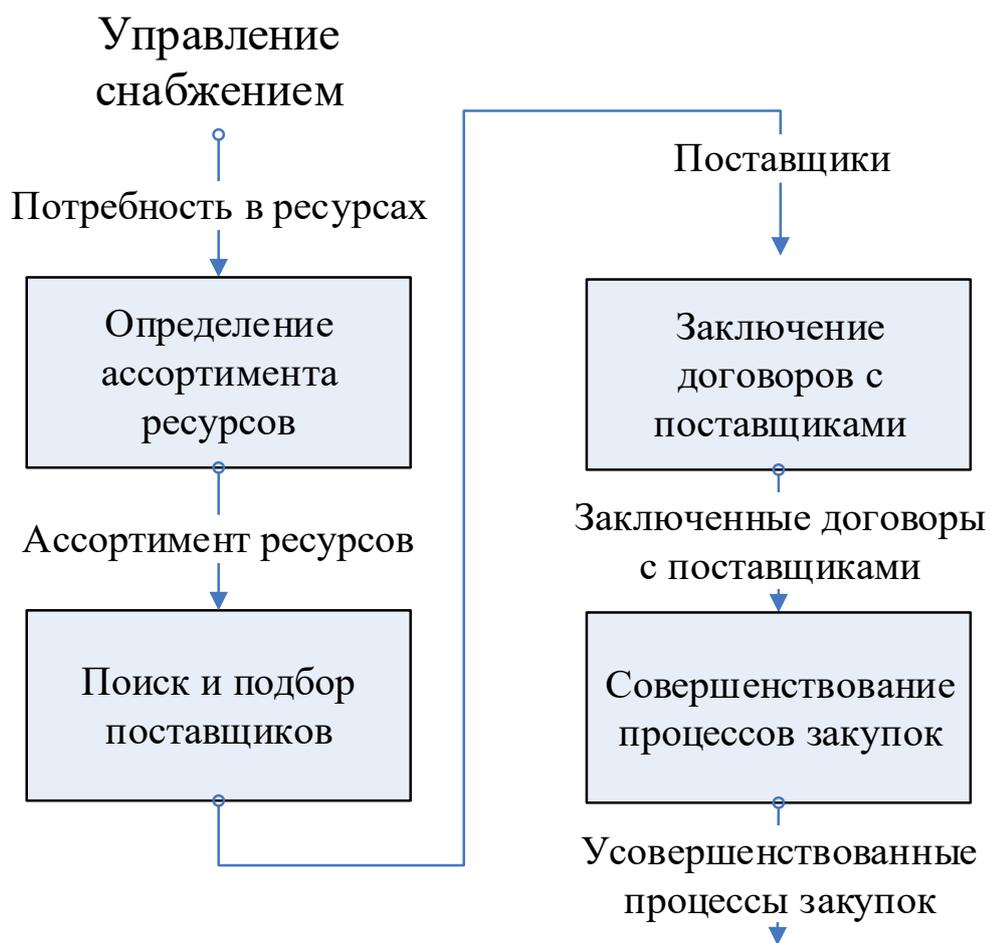


Рисунок 16 - Процесс «Управление снабжением»

Источник: разработан автором

Закупка и дальнейшее распределение ресурсов требует определения оптимальных логистических путей. Соответственно, необходимо проанализировать логистические процессы в компании, выбрать построить оптимальные логистические маршруты, осуществлять оценку эффективности логистической деятельности и реализовывать мероприятия, направленные на повышение ее эффективности.

При неверной организации логистических маршрутов возникают дополнительные издержки, которые снижают прибыль и эффективность деятельности. Кроме того, проблемы, связанные с логистикой, не позволяют получить результат, формирующий ценность для клиентов, что, в итоге, приводит к их потере.

Процесс «управление логистикой» представлен на рисунке 17.

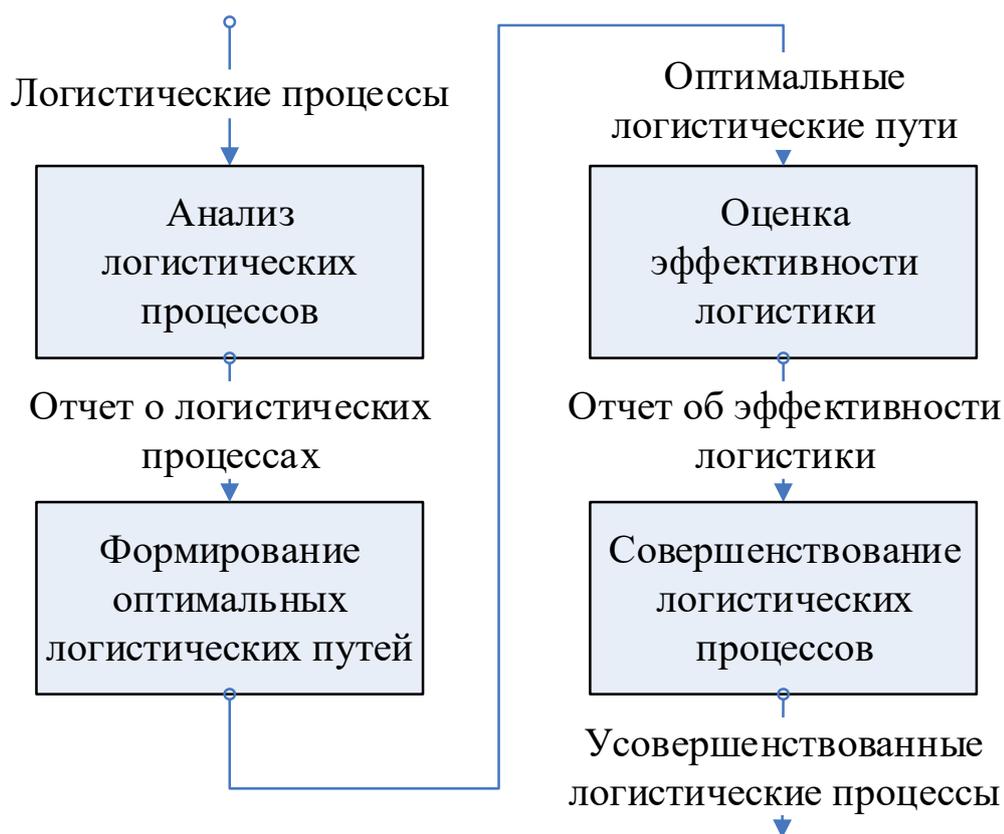


Рисунок 17 - Процесс «Управление логистикой»

Источник: разработан автором

Управление персоналом – подбор квалифицированного персонала и организация условий его работы и развития с целью качественного оказания услуг и повышения удовлетворенности клиентов. Процесс предполагает анализ потребности в персонале, поиск и подбор квалифицированных кандидатов, организацию обучения персонала, разработку системы эффективной материальной

и нематериальной мотивации сотрудников, аттестацию персонала. Процесс «управление персоналом» представлен на рисунке 18.



Рисунок 18 - Процесс «Управление персоналом»

Источник: разработан автором

Управление оказанием услуг – ключевой управленческий процесс процессно-проектной модели – осуществление мероприятий, направленных на повышение эффективности и результативности реализации цепочки создания ценности компаний, оказывающих услуги. Управление оказанием услуг – это формирование технологий оказания услуг, определение потребности в необходимых мощностях, оценка эффективности предоставления услуг, разрешение конфликтных ситуаций с клиентами, а также совершенствование процессов предоставления услуг (Рисунок 19).

Процесс «управление оказанием услуг» является одним из тех процессов, которые характерны именно для процессно-проектной модели организаций, оказывающих услуги.



Рисунок 19 - Процесс «Управление оказанием услуг»

Источник: разработан автором

Управление продажами услуг – действия, повышающие продажи услуг клиентам. Реализация процесса включает анализ продаж, прогнозирование продаж и осуществление мероприятий по совершенствованию процессов продаж (Рисунок 20).

Проанализировав процессы управления процессно-проектной модели сферы услуг перейдем к рассмотрению процессов обеспечения, которые необходимы для

реализации цепочек создания ценности компаний сферы услуг. Мы выделяем следующие процессы обеспечения для разрабатываемой референтной модели:

- бухгалтерский и налоговый учет,
- согласование разрешительной документации,
- юридическое обеспечение,
- хозяйственная деятельность,
- обеспечение физической безопасности,
- формирование отчетности о текущей деятельности,
- инкассация,
- обслуживание и ремонт оборудования.

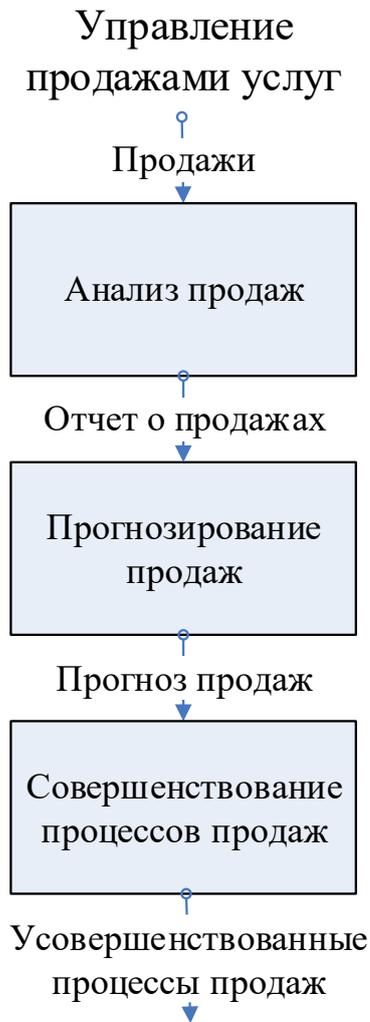


Рисунок 20 - Процесс «Управление продажами услуг»

Источник: разработан автором

Ведение бухгалтерского и налогового учета необходимо в связи с требованиями законодательства. Данный процесс является неотъемлемой частью модели процессов и включает в себя сбор и анализ первичных документов, ведение бухгалтерского учета, ведение налогового учета и сдачу отчетности. Процесс «бухгалтерский и налоговый учет» представлен на рисунке 21.

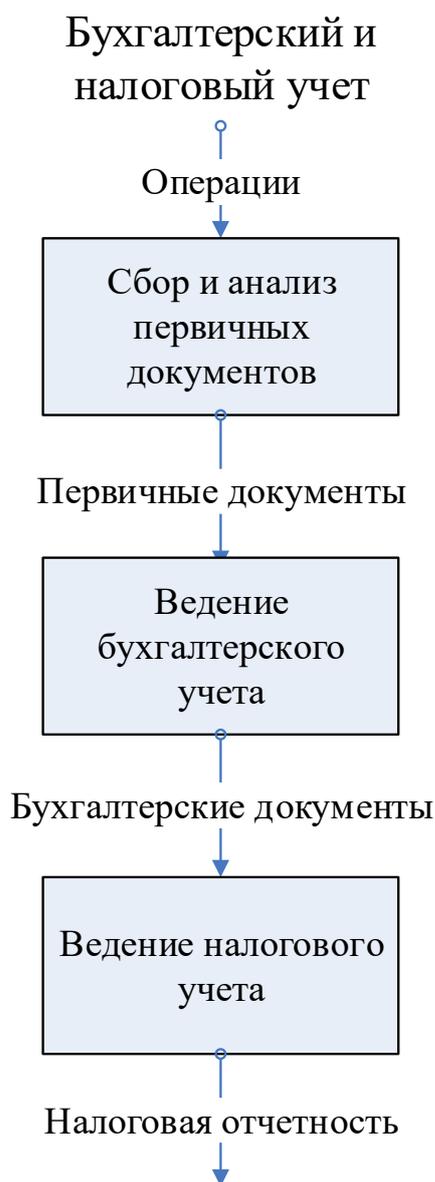


Рисунок 21 - Процесс «бухгалтерский и налоговый учет»

Источник: разработан автором

Деятельность компаний, функционирующих в сфере услуг зачастую возможна только при получении определенной разрешительной документации со

стороны государственных органов. Поэтому процесс «Согласование разрешительной документации» также присутствует в процессно-проектной модели и включает в себя следующие подпроцессы: определение перечня требуемой разрешительной документации, подготовка требуемых документов, получение разрешительной документации. Данный процесс представлен на рисунке 22.

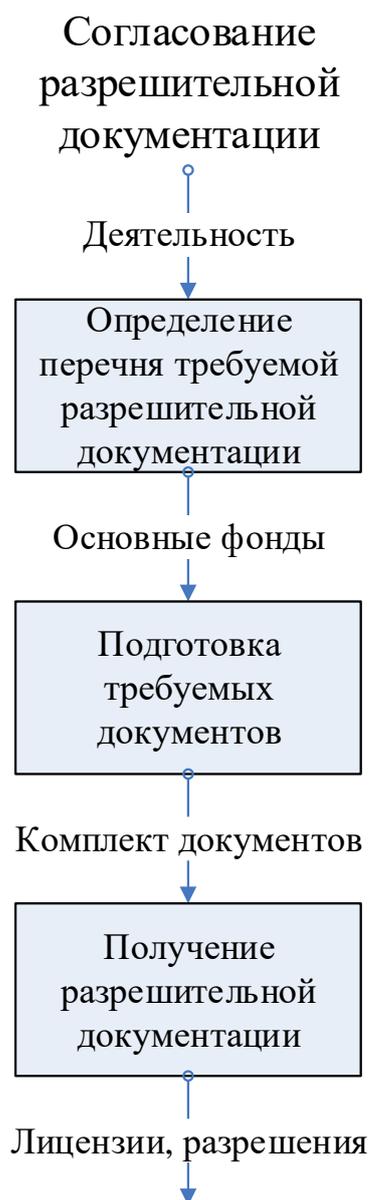


Рисунок 22 - Процесс «Согласование разрешительной документации»

Источник: разработан автором

В результате деятельности компании и ее взаимоотношений с клиентами, поставщиками, контрагентами могут возникать спорные вопросы, требующие

юридической поддержки. Юридическое обеспечение включает составление документов, анализ документов, разрешение конфликтных вопросов и ведение дел в суде, в случае невозможности решения проблемных вопросов путем переговоров. Процесс «юридическое обеспечение» представлен на рисунке 23.

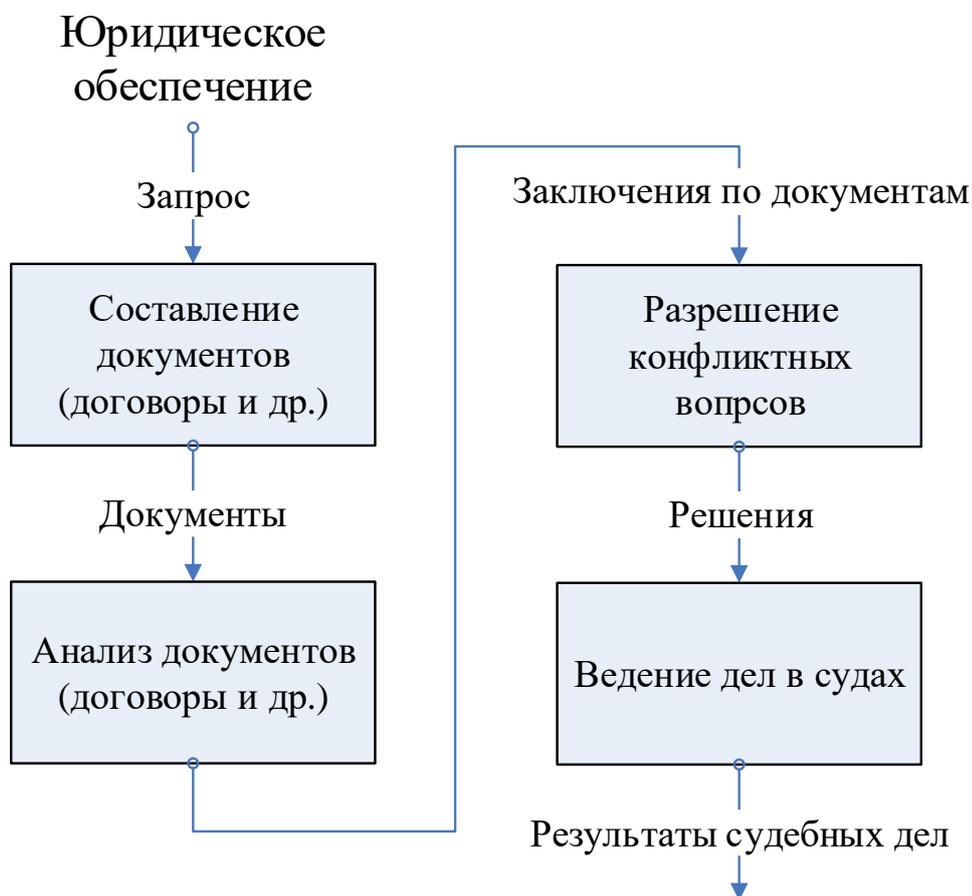


Рисунок 23 - Процесс «Юридическое обеспечение»

Источник: разработан автором

Хозяйственная деятельность связана с материально-техническим обеспечением функционирования бизнеса, а также обслуживанием мест оказания услуг и решением хозяйственных вопросов. Процесс «хозяйственная деятельность» представлен на рисунке 24.

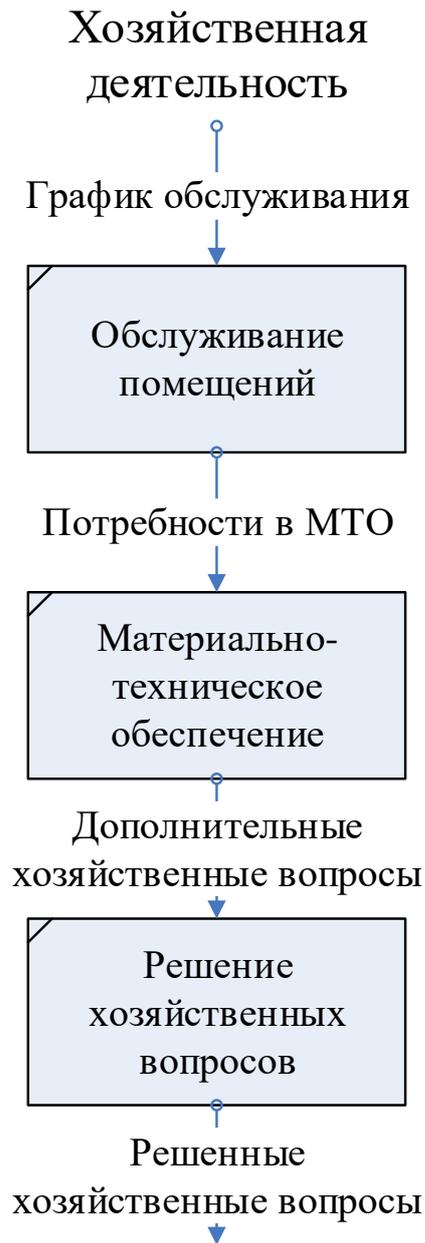


Рисунок 24 - Процесс «Хозяйственная деятельность»

Источник: разработан автором

Формирование отчетности о текущей деятельности – процесс, формирующий информацию для управленческого учета и анализа данных, необходимых для принятия управленческих решений. Процесс «формирование отчетности о текущей деятельности» представлен на рисунке 25.

Данная отчетность предоставляется в электронном виде с помощью современных средств телекоммуникаций.

Формирование отчетности о текущей деятельности



Рисунок 25 - Процесс «Формирование отчетности о текущей деятельности»
Источник: разработан автором

Обеспечение физической безопасности предполагает построение схемы обеспечения безопасности, внедрение специализированных средств, организацию постов охраны и непосредственную охрану частных лиц. Процесс «обеспечение физической безопасности» представлен на рисунке 26.

Оплата услуг производится не только с помощью безналичных расчетов, но и с использованием наличных денежных средств. В связи с этим организациям требуется осуществлять инкассацию – внесение наличных денежных средств на расчетный счет.

Процесс инкассации включает сбор наличных денежных средств, их пересчет и сравнение с данными отчетности, хранение наличных денежных средств в сейфе и их последующая отправка на расчетный счет компании. Процесс «инкассация» представлен на рисунке 27.

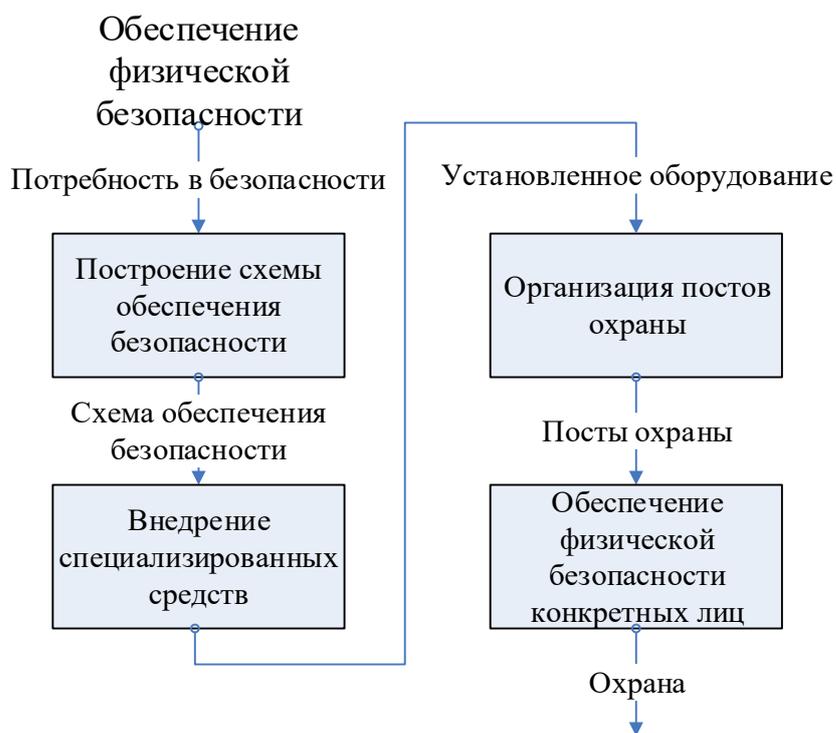


Рисунок 26 - Процесс «Обеспечение физической безопасности»

Источник: разработан автором



Рисунок 27 - Процесс «Инкассация»

Источник: разработан автором

Для оказания услуг используется определенное оборудование, которое требует обслуживания или ремонта. С этой целью выбирается подрядчик, с ним согласовывается перечень необходимых работ, которые выполняются и осуществляется их приемка заказчиком. Процесс «обслуживание и ремонт оборудования» представлен на рисунке 28.

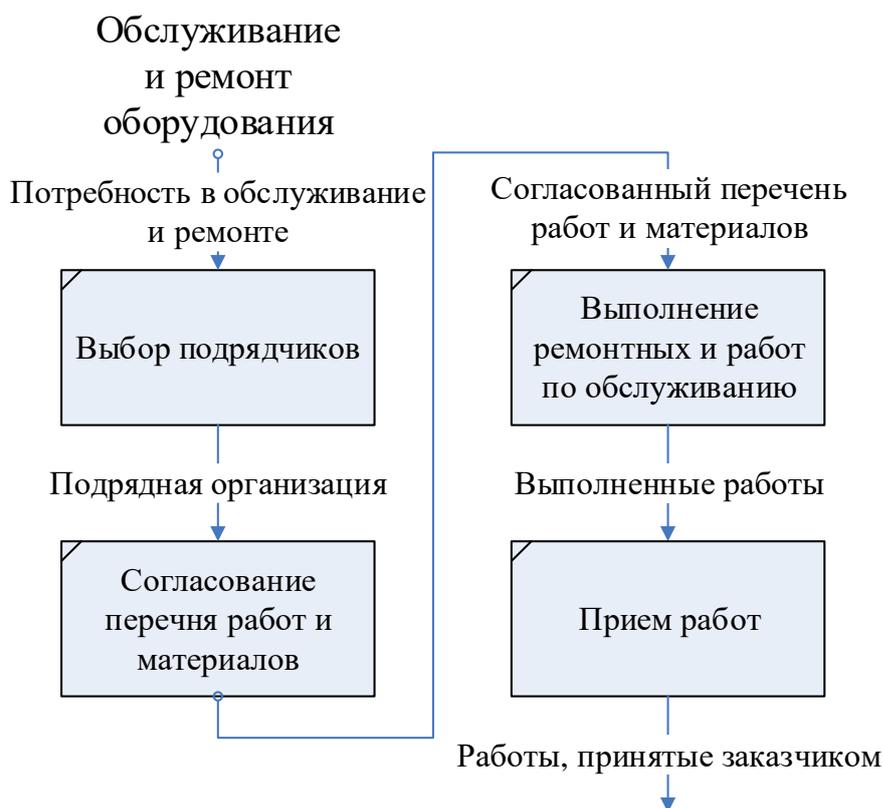


Рисунок 28 - Процесс «Обслуживание и ремонт оборудования»

Источник: разработан автором

Разработанная процессно-проектная модель является референтной, так как содержит необходимый перечень процессов, предъявляемый к составу референтных моделей бизнес-процессов, в частности, три группы универсальной классификации процессов, утвержденной учеными и практиками в области менеджмента [3, 26, 29, 36, 40, 57, 69, 72].

Представленную процессно-проектную модель можно применять для организации деятельности в сфере услуг, модернизируя ее с учетом специфики

конкретного проекта. Данная модель служит основой проектирования и построения бизнес-архитектур компаний, функционирующих в сфере услуг.

2.2 Механизмы применения технологий процессно-проектного подхода в управлении организациями

При разработке цепочек создания ценности для компаний и предпринимателей, оказывающих услуги, требуется определение технологии оказания услуг. Технология - совокупность научных знаний, методов и инструментов, позволяющих повысить эффективность реализации процессов, направленных на достижение желаемого результата.

Качество и время выполнения услуг зачастую зависит от того, какие технологии используются при их оказании, поэтому для организаций важно применять наилучшие технологические решения, что позволит повысить их конкурентоспособность, а также лояльность потребителей.

О.Н. Балаева считает, что определенная последовательность действий, которая обеспечивает предоставление услуги клиентам является технологической цепочкой оказания услуги [8, с.24]. Тогда необходимо определить основные действия, которые реализуются в процессе оказания услуг. Модель технологической цепочки для оказания услуг представлена на рисунке 29.

Изначально требуется подготовить ресурсы и оборудование, которые применяются для оказания услуги. Далее осуществляется информирование клиента о непосредственном оказании услуги, об определенных особенностях услуг и т.д.

На следующем этапе клиент получает необходимую услугу, т.е. осуществляется непосредственное оказание услуги. Далее результаты услуги согласовываются с клиентом, уточняются пожелания клиента в итоге оказания

услуги, определяются возможные условия дальнейшего сопровождения (в случае необходимости).



Рисунок 29 - Модель технологической цепочки для оказания услуг

Источник: разработан автором

Технология является ключевым фактором успешной организации деятельности по оказанию услуг. Выбор наиболее целесообразной технологии - необходимое условие реализации бизнес-модели. Определение технологической цепочки является неотъемлемой частью построения цепочки создания ценности.

Спроектировав цепочку создания ценности и технологическую цепочку осуществляется идентификация ответственных исполнителей процессов цепочки создания ценности (Рисунок 30) и количество времени, затрачиваемого на реализацию операций.

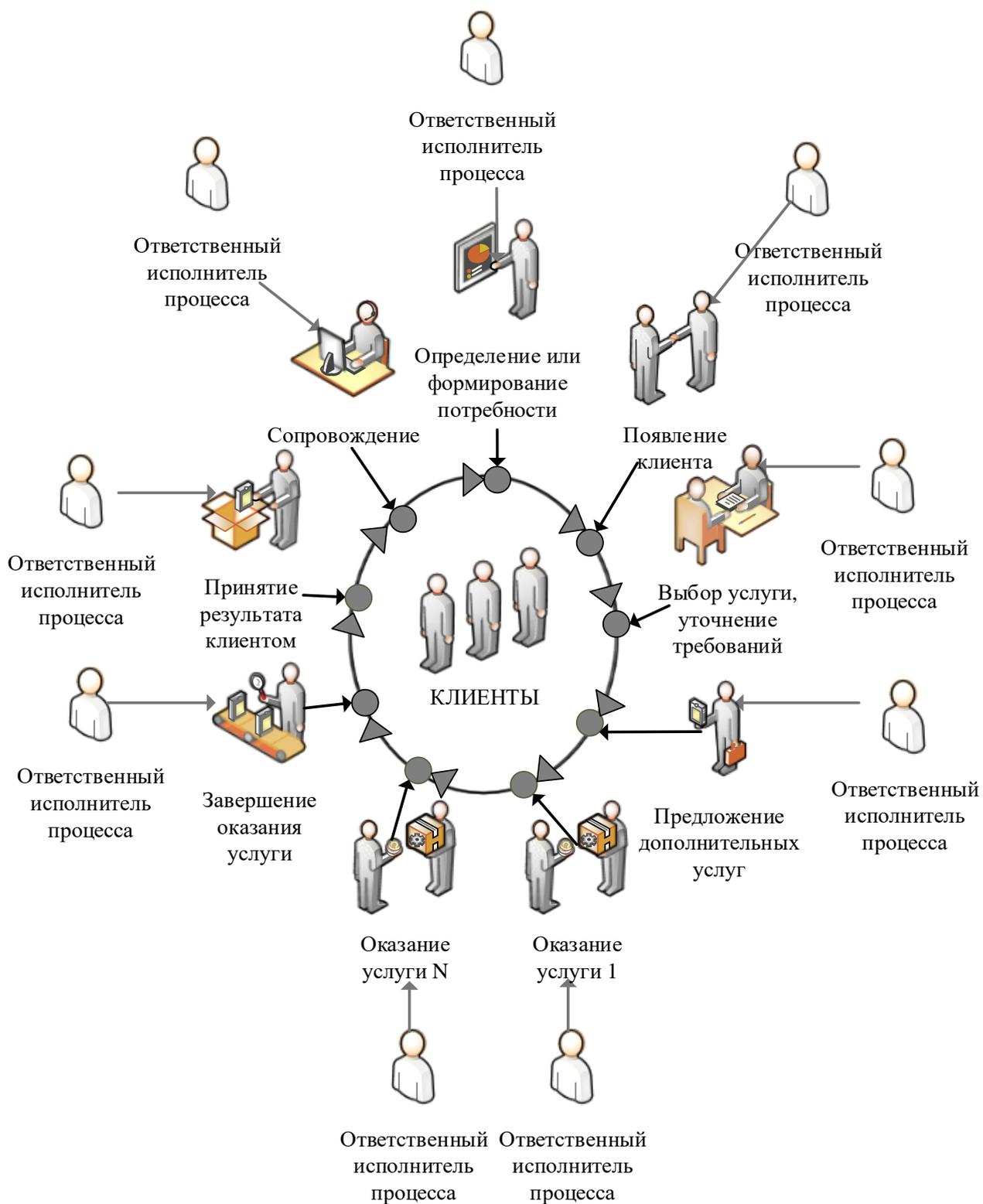


Рисунок 30 - Определение ответственных исполнителей

Источник: разработан автором

Определение трудоемкости позволит рассчитать, какое количество сотрудников требуется для реализации цепочек создания ценности и процессов

обеспечения, а также какое количество менеджеров необходимо для реализации процессов управления стратегического и оперативного уровней.

В случае если бизнес-модель предполагает владельческое управление, то применение процессно-проектной модели позволяет разделить ответственность за процессы управления между владельцами и наемными менеджерами.

Для анализа трудоемкости необходимо определить основные этапы реализации цепочки создания ценности. Далее рассчитывается продолжительность одной итерации каждого процесса (подпроцесса, процедуры, операции – в зависимости от уровня декомпозиции).

На следующем этапе рассчитывается периодичность реализации процессов, то есть количество итераций за определенный период времени – день, месяц, год и т.д.

Далее определяется суммарное время, затрачиваемое на реализацию каждого процесса цепочки создания ценности. Суммарное время = Продолжительность * Периодичность.

Определив время реализации процессов и ответственных исполнителей возможно рассчитать численность персонала, необходимую для реализации цепочки создания ценности. Время работы в год может определяться производственным календарем или сложившейся практикой работы на определенных должностях (например, смены 2/2, 1/3; 10 часов в день, 12 часов в день и др.).

Для расчета численности необходимо разделить время реализации процессов на нормативное время работы ответственных исполнителей. Также важно учитывать, что в одном процессе могут участвовать сотрудники, находящиеся на разных должностных позициях. Поэтому требуется анализ времени, затрачиваемого на процесс каждым участником. Структура расчета трудоемкости представлена в таблице 2.

Исходя из данной таблицы возможно установить нормативы по времени для оказания услуг. Таким образом будет возможно оценить работу сотрудников, реализующих услуги. Если присутствуют существенные отклонения от

нормативов, то услуга выполняется некачественно по следующим возможным причинам: низкая квалификация специалиста, отсутствие требуемого оборудования или ресурсов, необходимых для оказания услуги, прочие факторы.

Таблица 2 - Расчет трудоемкости цепочки создания ценности для сферы услуг

Процесс\подпроцесс\ процедура\операция	Продолжи- тельность, час	Периодич- ность, раз в год	Всего, час. в год	Числен- ность, чел.
Определение или формирование потребности клиентов	2	24	48	1
Появление клиента	0,2	10 000	2 000	1
Выбор услуги, уточнение требований	0,2	10 000	2 000	1
Предложение дополнительных услуг	0,1	10 000	1 000	1
Оказание услуги 1	1	5 000	5 000	3
Оказание услуги 2	2	3 000	6 000	3
...	2	2 000	4 000	3
Оказание услуги N	1	2 000	2 000	2
Завершение оказания услуги	0,1	1 0000	1 000	1
Принятие результата клиентом	0,1	1 0000	1 000	1
Сопровождение	2	5 000	10 000	5

Источник: разработан автором

Нами разработан алгоритм анализа и расчета трудоемкости для цепочки создания ценности в сфере услуг, который включает следующие этапы (Рисунок 31):

1. Определение последовательности процессов цепочки создания ценности.
2. Анализ продолжительности итерации каждого процесса с учетом специфики услуг.

3. Установление норматива по продолжительности оказания услуг. В случае если норматив установлен неверно, необходимо вернуться ко второму этапу.

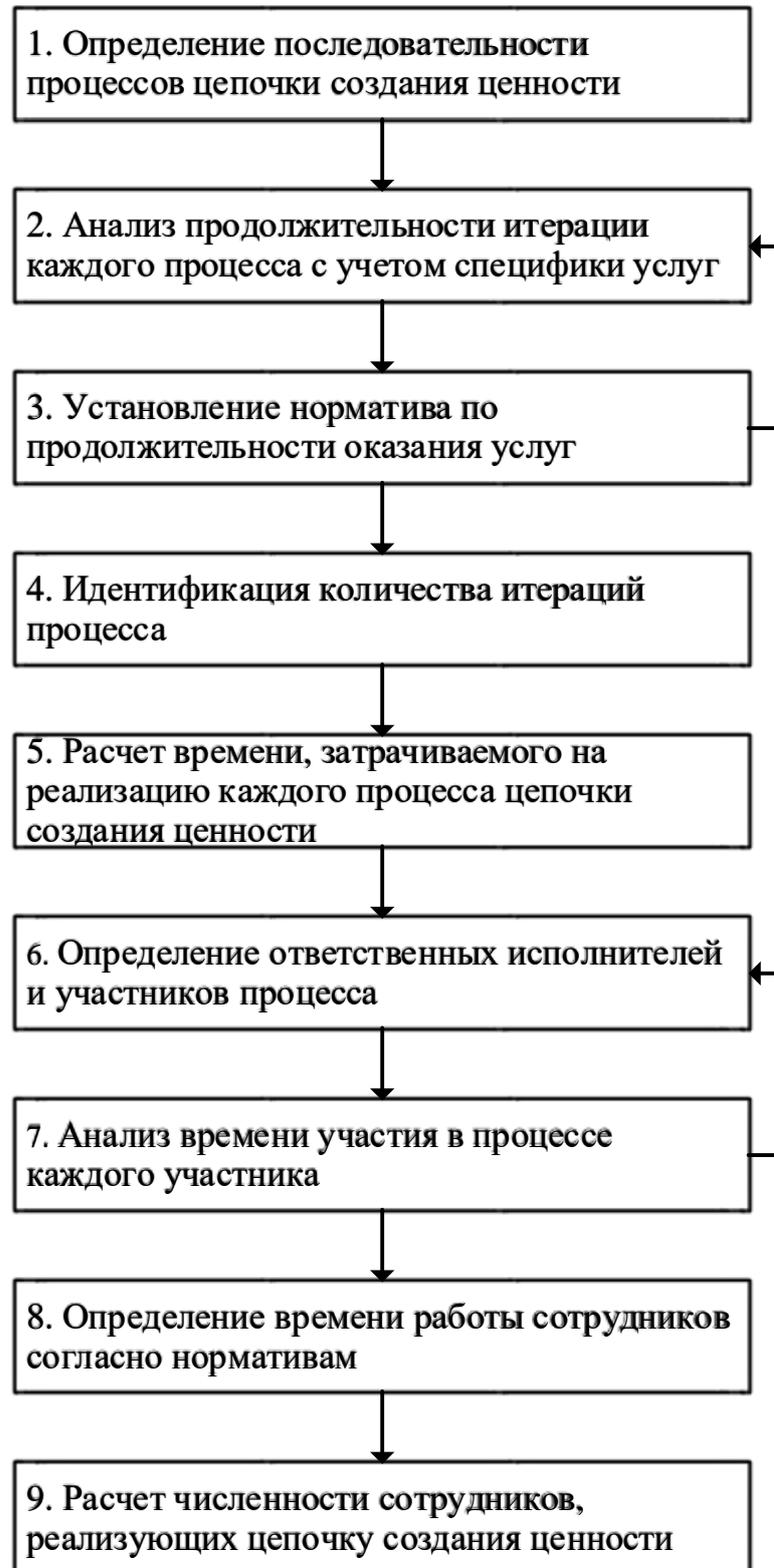


Рисунок 31 - Алгоритм анализа и расчета трудоемкости для цепочки создания ценности в сфере услуг

Источник: разработан автором

4. Идентификация количества итераций процесса.
5. Расчет времени, затрачиваемого на реализацию каждого процесса цепочки создания ценности: умножение времени одной итерации процесса на количество итераций.
6. Определение ответственных исполнителей и участников процесса.
7. Анализ времени участия в процессе каждого участника. В случае, если в результате анализа будет определено, что требуются дополнительные участники, необходимо вернуться к шестому этапу алгоритма.
8. Определение времени работы сотрудников согласно нормативам, определенным в производственном календаре или иных документах.
9. Расчет численности сотрудников, реализующих цепочку создания ценности.

Следующий параметр анализа цепочки создания ценности сферы услуг – финансовый цикл. Ю.В. Ляндау определяет финансовый цикл как движение денежных средств в цепочке создания ценности, начинающееся с оплаты ресурсов поставщикам и заканчивающееся получением денег от клиентов [33]. Реализация цепочек создания ценности предполагает три основных типа расчетов:

- предоплата,
- отсрочка платежа,
- оплата по факту поставки.

При определении финансового цикла цепочки создания ценности сферы услуг также учитываются следующие параметры:

- денежные средства на расчетном счете и в кассе;
- средства в расчетах;
- дебиторская задолженность;
- кредиторская задолженность.

Финансовый цикл сферы услуг может начинаться либо с предоплаты ресурсов, необходимых для оказания услуги, либо с внесения предоплаты клиентом за предоставляемые услуги (Рисунок 32).

При предоставлении клиенту услуги возможны различные варианты ее оплаты. Клиент может внести предоплату, оплатить услугу полностью до ее оказания или же произвести оплату по факту оказания услуги.

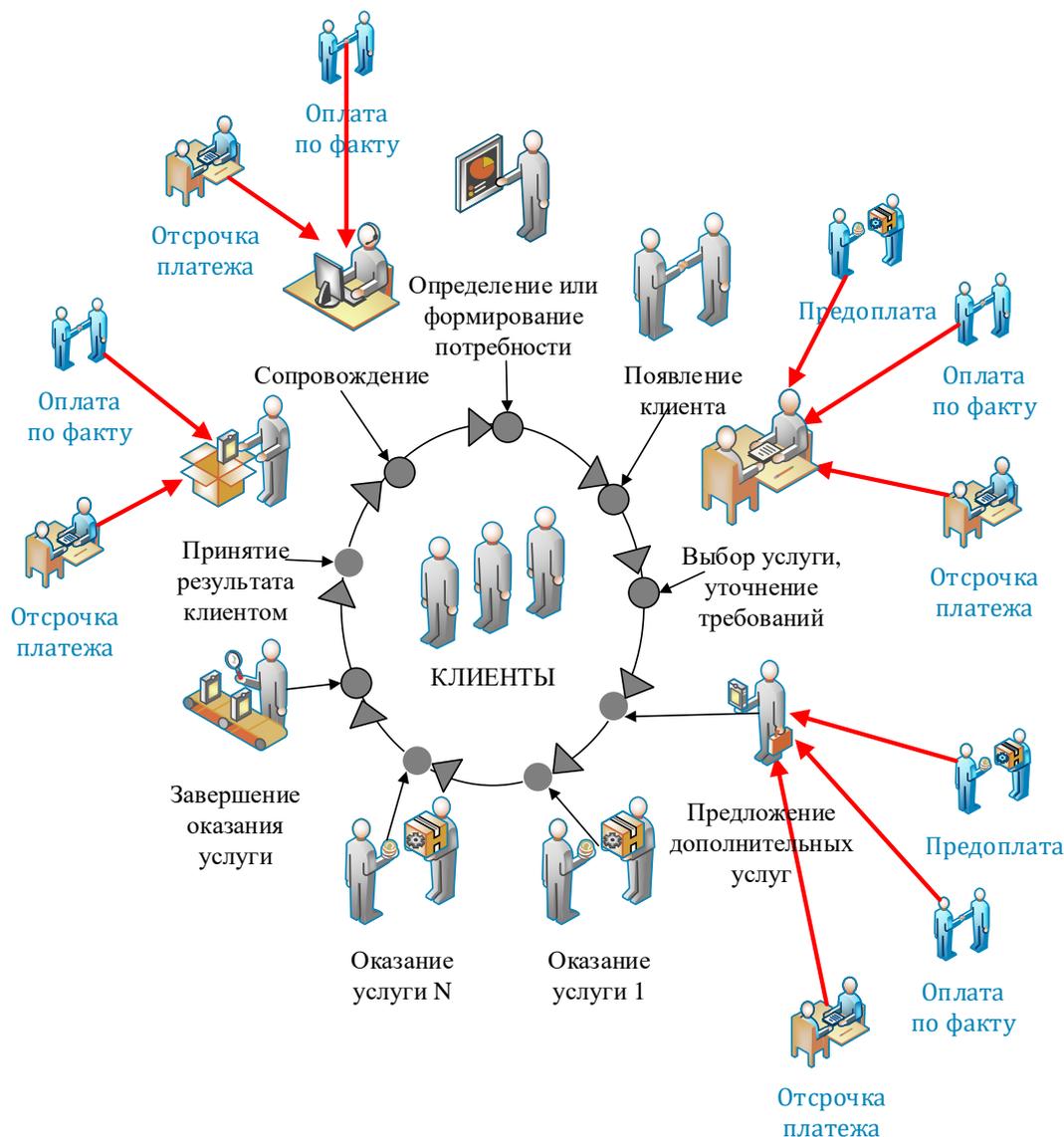


Рисунок 32 - Схема финансового цикла цепочки создания ценности сферы услуг
Источник: разработан автором

Оплата ресурсов поставщикам также возможна по предоплате, по факту, либо с предоставляемой поставщиком отсрочкой. Компании, оказывающей услуги

выгодно сокращать финансовый цикл, осуществляя оплату поставщикам ресурсов по факту либо с отсрочкой и, при этом, получая предоплату от клиента с целью минимизации использования собственных средств в процессе реализации цепочки создания ценности.

Длинный цикл, который требует использования средств компании, предоставляющей услуги, предполагает внесение предоплаты за необходимые ресурсы и оплату услуг клиентами с отсрочкой платежа. Такая схема наименее выгодна, так как она может привести к образованию кассового разрыва, в случае, если собственных средств недостаточно для оплаты ресурсов и текущих расходов, а дебиторская задолженность оперативно не погашается.

Соответственно компаниям необходимо осуществлять мониторинг параметров финансового цикла с целью предоставления клиентам наиболее благоприятных условий по оплате услуг с одной стороны, но и с исключением возможности образования кассового разрыва, с другой стороны. В таблице 3 представлен пример длинного финансового цикла для организации, оказывающей услуги.

Таблица 3 - Длинный финансовый цикл

Процесс\подпроцесс\ процедура\операция	Форма оплаты	Количество дней	Сумма
Определение или формирование потребности клиентов	предоплата		
Появление клиента			
Выбор услуги, уточнение требований			
Предложение дополнительных услуг			
Оказание услуги 1			
Оказание услуги 2			
...			
Оказание услуги N			
Завершение оказания услуги			
Принятие результата клиентом	отсрочка платежа		

Продолжение таблицы 3

Сопровождение	отсрочка платежа		
---------------	------------------	--	--

Источник: разработана автором

В таблице 4 представлен пример короткого финансового цикла для организации, оказывающей услуги.

Таблица 4 - Короткий финансовый цикл

Процесс\подпроцесс\ процедура\операция	Количество дней	Сумма
Определение или формирование потребности клиентов	отсрочка платежа	
Появление клиента	предоплата	
Выбор услуги, уточнение требований		
Предложение дополнительных услуг		
Оказание услуги 1		
Оказание услуги 2		
...		
Оказание услуги N		
Завершение оказания услуги		
Принятие результата клиентом		
Сопровождение	предоплата	

Источник: разработана автором

М. Портер отмечает, что построение цепочек создания ценности и удовлетворение потребностей клиентов позволяет владельцу бизнеса достичь поставленных целей [54]. Однако бизнес функционирует в среде, где существуют факторы воздействия, которые могут отрицательно сказаться на результатах деятельности. Соответственно, владельцу бизнеса и менеджерам необходимо учитывать риски, связанные с реализацией цепочек создания ценности.

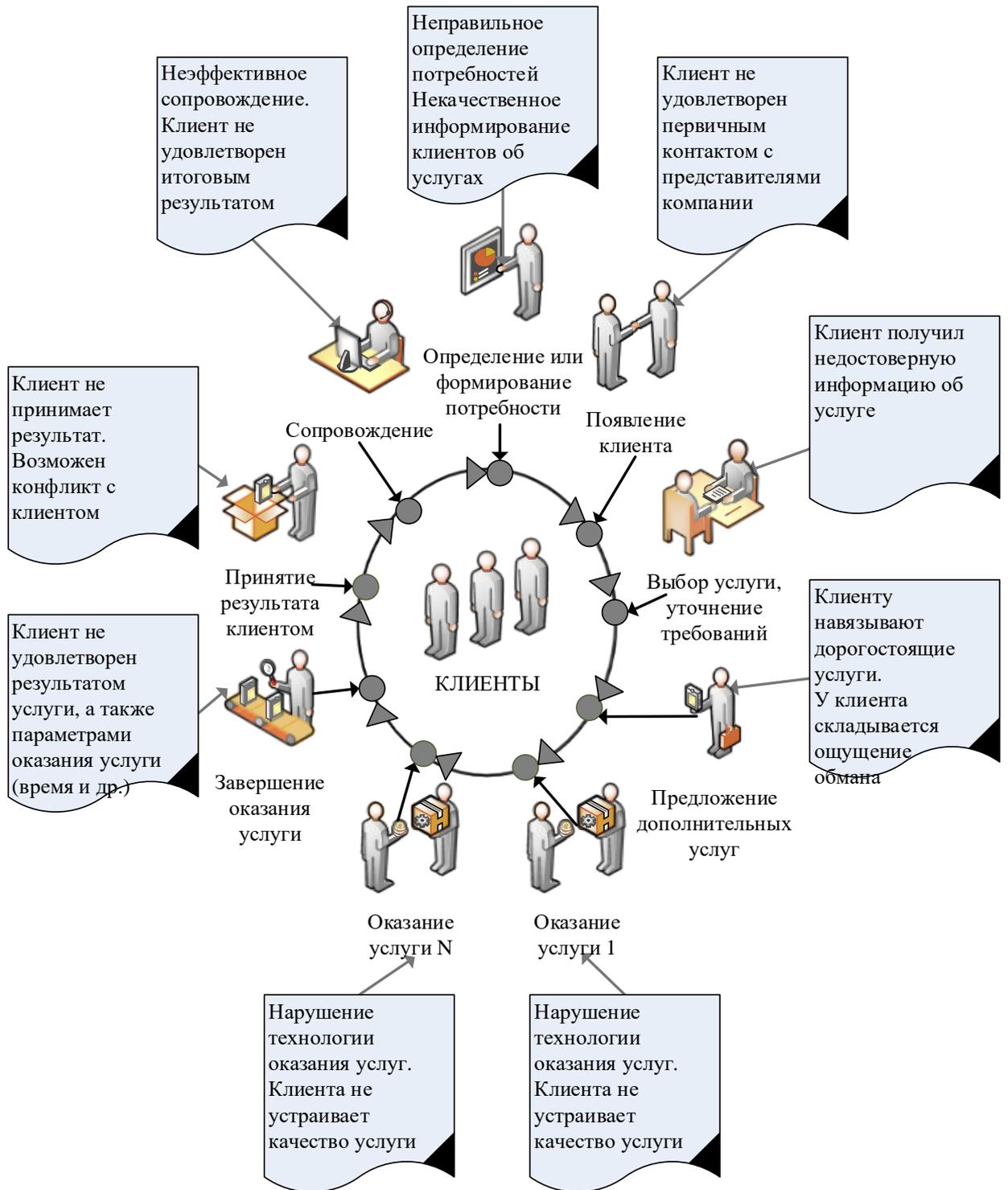


Рисунок 33 - Клиентские риски реализации цепочки создания ценности сферы услуг

Источник: разработан автором

Рассмотрим риски реализации цепочек создания ценности сферы услуг (Рисунок 33). Первый риск заключается в неверном определении потребителей услуг. Невозможность убеждения клиентов в необходимости потребления

конкретной услуги может привести к невозможности построения эффективной бизнес-модели. Кроме того, отсутствие информации об услуге не дает возможность привлечь клиентов, несмотря на то, что услуга качественная и должна быть востребована на рынке.

Следующий этап – появление клиента. Нужно понимать, что первое впечатление не получится произвести дважды. Поэтому независимо от формы контакта с клиентом (по телефону, вживую, онлайн и др.), его встреча и информирование об услугах должно осуществляться с соблюдением требований и нормативов по качеству, правил оказания услуг и т.д. Отрицательное восприятие клиентом компании на первоначальном этапе вряд ли приведет к дальнейшему сотрудничеству.

Разъяснение клиенту всех услуг не должно носить характер навязывания. Формирование ощущения обмана и попытки заработать максимальное количество денег на клиенте – еще один риск потери клиента [46].

Так как услуга производится и потребляется в один и тот же момент, то важно, чтобы четко выполнялась технология оказания услуги. Контакт с клиентом осуществляется большую часть времени оказания услуги. Риск нарушения технологии также может привести к потере клиентов, а также формированию базы негативных отзывов о деятельности компании.

Клиент должен быть информирован о стоимости услуг на каждом этапе. Предложение дополнительных услуг без уточнения данных о стоимости может привести к возникновению конфликтных ситуаций с клиентом. И в момент принятия результата возникнет недопонимание между клиентом и компанией, оказывающей услуги.

Неэффективное сопровождение может также сформировать негативное мнение клиента несмотря на качественное оказание услуг. С одной стороны, услуга будет оказана, с другой стороны – ожидаемый результат не будет получен.

Для оценки эффективности реализации цепочек создания ценности владельцам и менеджерам необходимо понять, насколько удовлетворен клиент,

оказываемыми услугами. Существуют различные индексы оценки удовлетворенности клиентов, такие как CSI, NPS, CES, SCI [78].

CSI (customer satisfaction index) – индекс, измеряющий удовлетворенность клиента от взаимодействия с компанией. CSI предполагает оценку удовлетворенности клиента продуктом или услугой, компанией или взаимодействием с конкурентом.

NPS (net promoter score) – индекс определения лояльности клиентов определенному продукту, услуге или компании. Рассчитывается как разница между процентом приверженцев бренда (продукта, услуги, компании) и % критикующих бренд (продукт, услугу, компанию).

CES (customer effort score) – количество усилий, которые клиент вынужден приложить, чтобы получить желаемый результат при взаимодействии с компанией.

SCI (secure customer index) – индекс уверенности в покупателях, который дает возможность более глубоко исследовать лояльность клиентов.

Однако, по нашему мнению, данные индексы основываются на экспертных оценках, что не предоставляет действенного механизма расчета удовлетворенности клиента потребляемыми услугами.

Для оценки удовлетворенности клиента нами предлагается показатель CSS (customer service satisfaction), учитывающий следующие параметры:

- время предполагаемого оказания услуги (время, которое рассчитывает затратить клиент на получение услуги);
- время фактического оказания услуги;
- дополнительное время, затрачиваемое на оказание услуги (дополнительное время, которое потребуется в результате получения услуги, например, лечение и осмотр в результате обращения к врачу);
- нормативное дополнительное время оказания услуги;
- ожидаемая стоимость услуги (те денежные средства, которые клиент собирается заплатить за оказываемые услуги);
- фактическая стоимость услуги.

Соответственно, если соотношение «время предполагаемого оказания услуги/время фактического оказания услуги» больше единицы, то клиент удовлетворен, так как процесс оказания услуги занял меньше предполагаемого времени. Если соотношение «время предполагаемого оказания услуги/время фактического оказания услуги» равно единицы, то клиент получил услугу согласно ожиданиям. Если соотношение «время предполагаемого оказания услуги/время фактического оказания услуги» меньше единицы, то клиент затратил больше времени, чем планировал, соответственно клиент не удовлетворен.

Аналогичным образом определяются значения соотношений «дополнительное время, затрачиваемое на оказание услуги/нормативное дополнительное время оказания услуги», «+ ожидаемая стоимость услуги/фактическая стоимость услуги».

Соответственно, показатель рассчитывается по следующей формуле (1):

$$\text{Удовлетворенность клиента} = \frac{\text{время предполагаемого оказания услуги/время фактического оказания услуги} + \text{дополнительное время, затрачиваемое на оказание услуги/нормативное дополнительное время оказания услуги} + \text{ожидаемая стоимость услуги/фактическая стоимость услуги}}{3} \quad (1)$$

Удовлетворенность клиента < 1 – клиент не удовлетворен;

Удовлетворенность клиента = 1 – клиент получил услугу согласно ожиданиям;

Удовлетворенность клиента > 1 – клиент удовлетворен.

В результате анализа технологий и параметров построения цепочек создания ценности возможно определить показатели оценки эффективности реализации объекта управления в сфере услуг. Система показателей представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Ключевые показатели оценки эффективности объекта управления в сфере услуг

Группа показателей	Наименование показателя	Единица измерения	Значение показателя
Клиенты	Удовлетворенность клиента	число	
Клиенты	Соотношение реального времени оказания услуги и ожидаемого клиентом времени оказания услуги	%	
Клиенты	Оценка результата клиентом	Баллы (0-5)	
Клиенты	% клиентов, у которых есть потребность в дополнительном обращении после оказания услуги	%	
Цепочка создания ценности	Количество участников цепочки создания ценности сферы услуг		
Цепочка создания ценности	Время финансового цикла цепочки создания ценности сферы услуг		
Цепочка создания ценности	Стоимость процессов цепочки создания ценности сферы услуг		

Источник: разработана автором

В результате определения и анализа параметров реализации цепочек создания ценности сферы услуг нами разработан следующий алгоритм построения объекта управления в сфере услуг (Рисунок 34), который можно использовать в качестве референтной модели построения деятельности организации, функционирующей в сфере услуг:

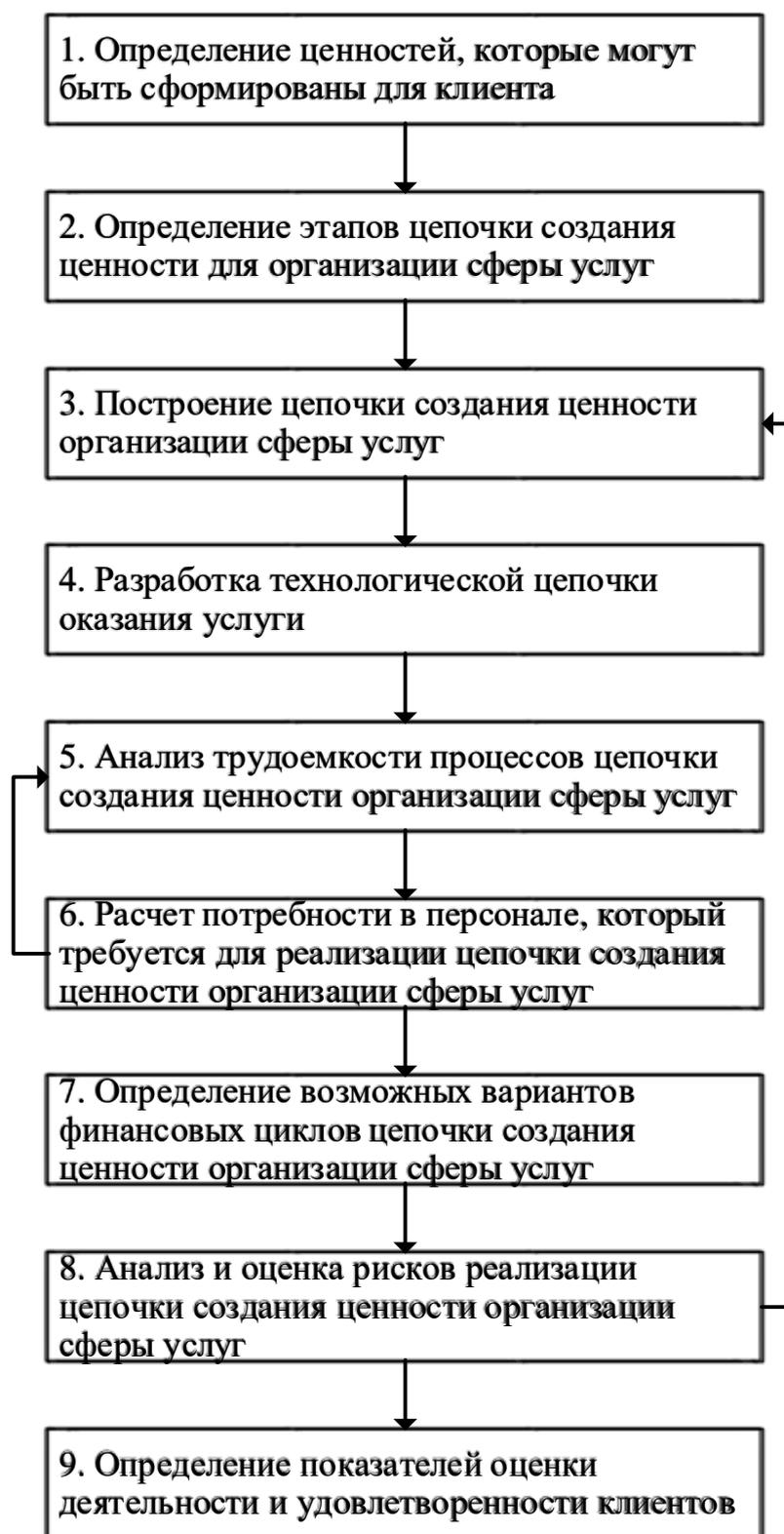


Рисунок 34 - Алгоритм построения объекта управления в сфере услуг

Источник: разработан автором

1. Определение ценностей, которые могут быть сформированы для клиента в результате оказания услуг.

2. Определение процессов цепочки создания ценности организаций сферы услуг.
3. Построение цепочки создания ценности организаций сферы услуг.
4. Разработка технологии и технологической цепочки организаций оказания услуг.
5. Анализ трудоемкости процессов цепочки создания ценности организаций сферы услуг.
6. Расчет потребности в персонале, который требуется для реализации цепочки создания ценности организаций сферы услуг. Возможен возврат к 5 этапу для уточнения расчетов трудоемкости процессов.
7. Определение возможных вариантов финансовых циклов цепочки создания ценности организаций сферы услуг.
8. Анализ и оценка рисков реализации цепочки создания ценности организаций сферы услуг. В случае идентификации большого количества рисков (значения рисков в красной зоне), может потребоваться перепроектирование цепочки создания ценности.
9. Определение показателей оценки деятельности и удовлетворенности клиентов.

Алгоритм и технологии построения объекта управления в сфере услуг, являются инструментом построения деятельности, который позволяет повысить ее эффективность, результативность и достичь поставленных целей.

Подтверждением этому является наличие следующих параметров, характерных для референтных моделей:

- модель процессов верхнего уровня для определенной сферы или отрасли;
- модель подпроцессов (декомпозиция процессов верхнего уровня);
- параметры реализации процессов;
- ключевые показатели эффективности.

2.3 Стратегическое планирование деятельности организаций на основе процессно-проектного подхода

Стратегия развития бизнеса сферы услуг направлена на повышение стоимости бизнеса в долгосрочной перспективе, а также минимизацию рисков, связанных как с качеством управления бизнесом, так и с факторами среды функционирования [14, 42].

Главной целью стратегии является рост стоимости бизнеса. Ф. Грейвс считает, что стоимость бизнеса – та сумма денежных средств, которую покупатель готов заплатить, в случае его продажи [15]. Несмотря на различные стандарты стоимости (внутренняя стоимость, стоимость для инвестора и т.д.), основным критерием оценки стоимости является рыночный спрос [42]. Однако оценка бизнеса сравнительным подходом, с использованием различных мультипликаторов, в российской практике не всегда представляется возможной. По мнению В.В. Масленникова, достаточно затруднительно выбрать идентичные объекты и сравнить их с учетом не только финансовых показателей, но и бизнес-архитектуры в целом [41, с. 75-80].

Соответственно, по нашему мнению, для компаний, которые развиваются и генерируют денежные потоки, целесообразно использовать доходный подход к оценке стоимости активов и, в частности, метод дисконтированных денежных потоков.

Для оценки данным методом необходимо выбрать модель денежного потока, определить длительность прогнозного периода, рассчитать величину денежного потока для прогнозного периода, определить ставку дисконтирования с учетом специфики бизнеса и экономических условий, осуществить расчет величины стоимости в постпрогнозный период (реверсии) и дисконтировать будущие денежные потоки.

Расчет стоимости бизнеса методом дисконтированных денежных потоков осуществляется по следующей формуле (2):

$$PV = \frac{CF_1}{1+DR} + \frac{CF_2}{(1+DR)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+DR)^n} + \frac{FV}{(1+DR)^n} \quad (2)$$

где PV— текущая стоимость;

CF_n — денежные потоки n-го периода;

FV— реверсия (стоимость объекта оценки в постпрогнозный период);

DR — ставка дисконтирования;

n — последний год прогнозного периода.

Прогнозный период определяется исходя из отрасли, в которой функционирует компаний, результатов деятельности компании, факторов рисков, оказывающих негативное влияние на развитие компании.

Реверсия фактически не используется, так как в современных условиях сложно определить стабильность денежных потоков бизнеса в постпрогнозный период. Алгоритм определения стоимости бизнеса включает в себя следующие этапы:

1. Получение информации о годовой выручке.
2. Оценка переменных затрат за год.
3. Определение годовых постоянных затрат.
4. Расчет прибыли до налогообложения = Годовая выручка – Годовые переменные затраты – годовые постоянные затраты.
5. Прогнозирование годовой выручки будущих лет.
6. Расчет процента переменных затрат будущих лет с учетом инфляции.
7. Определение постоянных затрат будущих лет с учетом инфляции.
8. Определение прибыли будущих лет до налогообложения.
9. Определение прочих денежных потоков (амортизация, собственный капитал, долгосрочная дебиторская задолженность).
10. Расчет стоимости бизнеса.

Для приведения будущих денежных потоков к текущей стоимости применяется ставка дисконтирования. Существуют различные подходы к определению ставки дисконтирования: кумулятивный метод, WACC и др. Для

определения ставки дисконтирования для компаний, функционирующих в сфере услуг нами предлагается следующий алгоритм расчета [68, с.419-420]:

1. Определение безрисковой ставки доходности (в качестве безрисковой ставки может использоваться ставка по долгосрочным валютным депозитам банков, составляющих рейтинг топ 5 системообразующих российских банков).
2. Определение размера компании:
 - 0 – крупный бизнес;
 - 1 – средний бизнес;
 - 2 – малый бизнес;
 - 3 – микробизнес.
3. Определение клиентской составляющей
 - 0 – большое количество клиентов разных сегментов и повторных обращений;
 - 1 – клиенты из разных сегментов;
 - 2 – большое количество повторных обращений клиентов одного сегмента и небольшое количество клиентов из других сегментов;
 - 3 – зависимость от нескольких клиентов одного сегмента;
 - 4 – зависимость от одного клиента.
4. Анализ возможности доступа к финансовым ресурсам
 - 0 – возможность оперативного получения финансирования без обеспечения;
 - 1 – возможность получения финансирования по специальным программам развития;
 - 2 – возможность получения кредитов на развитие бизнеса по специальным кредитным программам;
 - 3 – получение кредитов на льготных условиях под обеспечение;
 - 4 – получение кредитов по максимальным ставкам под обеспечение;
 - 5 – отсутствие возможности привлечения заемного финансирования.
5. Формирование прогноза финансовых показателей
 - 0 – стабильные прогнозируемые финансовые показатели;
 - 1 – хорошо прогнозируемые финансовые показатели;
 - 2 – слабо финансовые показатели;

3 - на качество прогноза финансовых показателей существенное влияние оказывают риски;

4 - невозможно осуществить объективный прогноз финансовых показателей.

6. Анализ территориальной диверсификации

0 – широкая территориальная диверсификация;

1 – территориальная диверсификация на уровне нескольких регионов;

2 – территориальная диверсификация на уровне одного региона;

3 – территориальная диверсификация отсутствует.

7. Оценка рисков

0 – риски отсутствуют;

1 – слабая степень влияния рисков;

2 – средняя степень влияния рисков;

3 – сильная степень влияния рисков;

4-10 – сильная степень влияния большого количества рисков.

8. Анализ качества управления

0 – использование современных технологий эффективного менеджмента;

1 – 5-10% - неверных управленческих решений;

2 – 11-20% - неверных управленческих решений;

3 – 21-30% - неверных управленческих решений;

4 – 31 - 40% - неверных управленческих решений;

5 – 41% и более неверных управленческих решений.

Баллы, определенные в восьми пунктах расчета ставки дисконтирования, суммируются и формируется значение ставки для оценки бизнеса сферы услуг (Таблица 6).

Таким образом, для оценки эффективности стратегии бизнеса сферы услуг, необходимо определить стоимость денежных потоков в текущем и прогнозном периодах с учетом рисков, влияющих на деятельность компании.

Увеличение стоимости бизнеса возможно за счет максимизации прибыли и повышения стоимости активов. В сфере услуг большую роль играют нематериальные активы – патенты на технологии оказания услуг, на определенные

материалы и т.д. Соответственно, стоимость нематериальных активов влияет на стоимость бизнеса сферы услуг.

Увеличение прибыли возможно за счет роста доходов и оптимизации расходов. Расходы должны соответствовать каждой конкретной бизнес-модели. Для компании не всегда важна минимизация расходов, так как зачастую, для увеличения выручки требуется увеличение расходов.

Таблица 6 - Расчет ставки дисконтирования для оценки бизнеса сферы услуг

Наименование	Нормативные значения	Значение для проекта
Безрисковая ставка доходности		
Размер компании	0-3	
Клиентская составляющая	0-4	
Доступ к финансовым ресурсам	0-5	
Прогноз финансовых показателей	0-4	
Территориальная диверсификация	0-3	
Риски	0-10	
Качество управления	0-5	
Итого		

Однако необходимо поддержание требуемого процента переменных расходов и числа постоянных расходов для обеспечения роста. В зависимости от выбранных методик управленческого и финансового учета возможно применение различных классификаций расходов:

- переменные \ постоянные;
- прямые \ косвенные;
- себестоимость услуг, OPEX, CAPEX;
- другие.

Для каждой классификации определяется, какие из расходов следует уменьшать, а какие поддерживать на определенном уровне в зависимости от выручки.

Достижение финансовых целей возможно только за счет достижения целей клиентской перспективы. Одной из таких целей является «увеличение количества продаж услуг». Компаниям требуется поток клиентов, которые будут приобретать услуги, а также пакеты услуг. Большое количество продаж позволит существенно увеличить доходы компании.

Также на достижение цели «увеличение доходов» влияет увеличение среднего чека. Средний чек показывает суммарную стоимость услуг, которые клиент потребляет одновременно (в результате одного заказа).

Увеличение количества постоянных клиентов позволяет, во-первых, увеличить количество продаж, а во-вторых оптимизировать расходы, связанные с поиском новых клиентов. Увеличение количества постоянных клиентов возможно за счет формирования брендов, качественной рекламной кампании, а также за счет обеспечения качества предоставляемых услуг.

К ключевым целям перспективы бизнес-процессов относятся разработка новых услуг, дифференциация услуг, продвижение услуг, совершенствование процессов оказания услуг, модернизация управленческих процессов.

Разработка новых услуг позволяет привлечь новых клиентов, а также увеличить количество постоянных клиентов. Дифференциация услуг направлена на создание новых свойств и качеств уже предоставляемых клиентам услуг, с целью увеличения количества продаж и среднего чека.

Важной целью перспективы бизнес-процессов является «продвижение услуг». Выбор технологий продвижения позволяет сформировать целевую аудиторию, информировать клиентов о новых услугах, довести до потенциальных клиентов преимущества компании.

Совершенствование основных бизнес-процессов и процессов управления необходимо для повышения эффективности деятельности бизнеса, модернизации

бизнес-архитектуры, достижения финансовой устойчивости и минимизации рисков [17].

Качественное исполнение бизнес-процессов возможно за счет организации технологичного бизнеса и подбора квалифицированной команды, обеспечивающей качественное оказание услуг [13]. Соответственно требуется развитие ИТ-инфраструктуры, направленной на автоматизацию бизнес-процессов, регламентация деятельности, включающая регламенты бизнес-процессов, регламенты организационной структуры управления и др. [44].

Для формирования квалифицированной команды специалистов требуется разработка результативной системы мотивации, а также дифференциация персонала – подбор ключевых сотрудников, обладающих определенными компетенциями, которыми не обладают сотрудники конкурентов.

Разработанная в диссертационном исследовании модель стратегической карты стратегии развития бизнеса сферы услуг представлена на рисунке 35. Данная модель может служить шаблоном для разработки стратегии для каждого конкретного бизнеса, функционирующего в сфере услуг.

Нами определены возможные ключевые показатели, с помощью которых измеряется уровень достижения целей, а также разработаны типовые мероприятия, позволяющие достичь поставленных целей (Приложение А).

При разработке целей, показателей, мероприятий стратегии развития бизнеса сферы услуг используется шаблон корпоративной стратегии, представленный в работе «Формализация стратегий на основе ССП» [42].

Разработанный в диссертационном исследовании шаблон стратегии развития бизнеса сферы услуг модифицируется и адаптируется в зависимости от целей владельцев конкретной организации, возможностей реализации определенных бизнес-моделей. Однако должна соблюдаться заданная логика разработки стратегии, а также учитываться цели и процессы, характерные для компаний, функционирующих в сфере услуг.

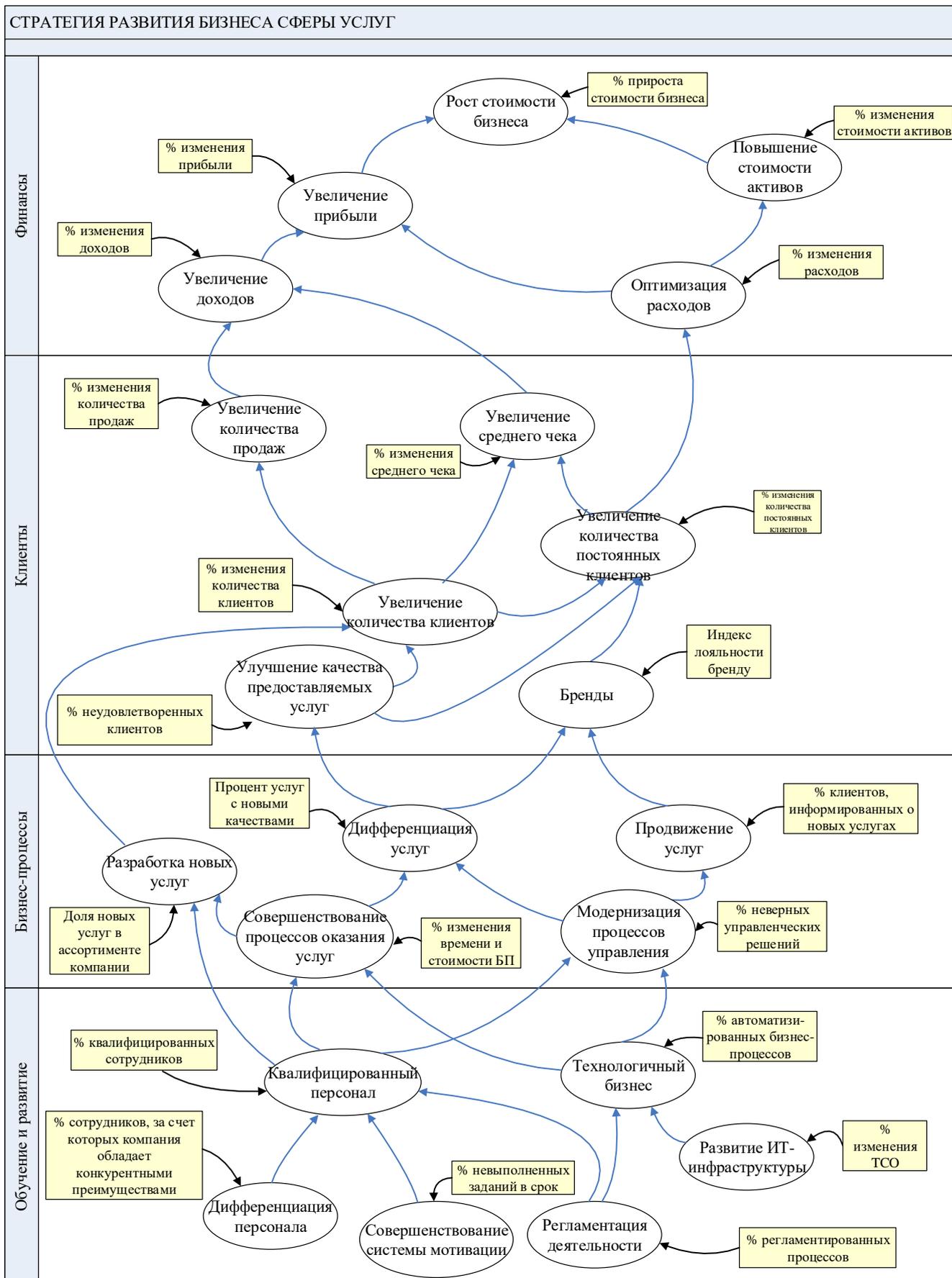


Рисунок 35 - Стратегическая карта «Стратегия развития бизнеса сферы услуг»

Источник: разработан автором

Выводы по второй главе

1. Предложена референтная модель процессно-проектного управления для сферы услуг, включающая стратегический и оперативный уровни процессов управления, шаблон цепочки создания ценности сферы услуг, процессы обеспечения реализации цепочки создания ценности сферы услуг.
2. Сформулирован алгоритм построения объекта управления в сфере услуг, а также определены ключевые показатели оценки эффективности деятельности компаний, оказывающих услуги.
3. Разработана модель построения стратегии развития бизнеса сферы услуг, включающая основные цели, показатели и мероприятия, направленные на достижение поставленных целей.
4. Формализована стратегия развития бизнеса сферы услуг, что позволяет ее использовать как основу для разработки или корректировки собственных стратегий компаний, функционирующих в сфере услуг, а также минимизировать риски выбора неверных векторов движения и реализации неэффективных стратегических сессий.
5. Идентифицированы риски реализации стратегии, а также разработаны действия, реализация которых направлена на их минимизацию и необходима для эффективного исполнения стратегии.
6. Предложен подход к определению ставки дисконтирования методом кумулятивного построения с учетом специфики бизнеса сферы услуг, для оценки эффективности реализации стратегии и расчета стоимости бизнеса сферы услуг.

ГЛАВА 3 Формирование системы управления организациями на основе технологий процессно-проектного подхода

3.1 Этапы формирования системы управления организациями сферы услуг на основе технологий процессно-проектного подхода

Эволюция бизнес-моделей организации такой деятельности требует разработки алгоритма формирования системы управления, которая включает в себя следующие элементы:

- объект управления (цепочки создания ценности),
- субъект управления, оказывающий воздействие на объект управления с помощью следующих инструментов:

- цели;
- управленческие решения;
- стратегия;
- процессы управления;
- регламенты;
- организационные структуры управления;
- риски;
- показатели.

Построение архитектуры системы управления для организаций сферы услуг предполагает выполнение следующих действий:

- 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.

Осуществим моделирование системы управления организаций, оказывающих услуги, на основе технологий процессно-проектного подхода. Первоначально необходимо 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 компании.

Информирование владельцев бизнеса о состоянии деятельности компании должно осуществляться минимум из двух источников. Первый источник – отчеты,

предоставляемые наемными менеджерами. В данных отчетах должны содержаться значения показателей системы управления, а также состояние рисков (Рисунок 36).

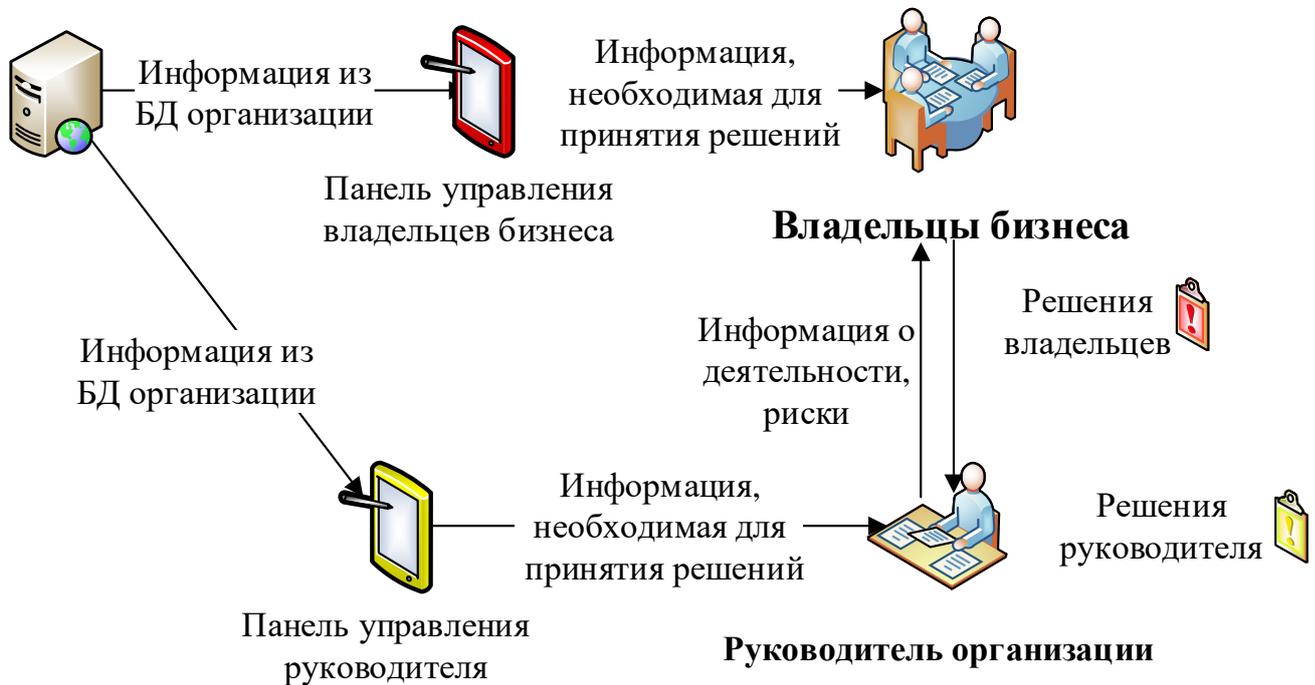


Рисунок 36 - Построение системы управления организациями сферы услуг (I этап)
Источник: разработан автором

Достоверность данных отчетов должна подтверждаться информацией из базы данных компании, которая выводится на панели управления владельцев бизнеса (второй источник информирования). Данная 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.

Менеджмент компании оказывает воздействие на объект управления с помощью управленческих решений через процессы управления (Рисунок 37).

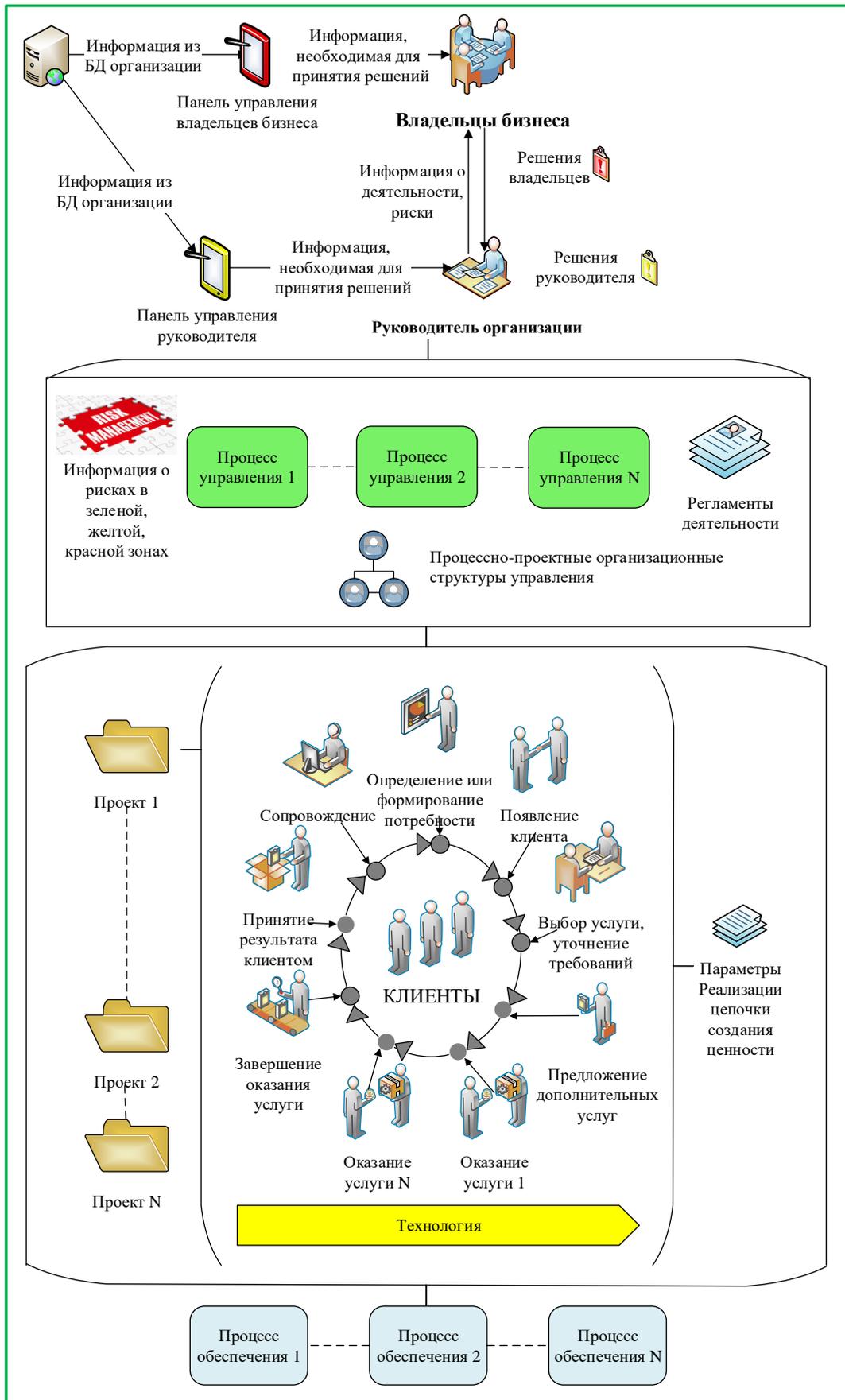


Рисунок 37 - Построение системы управления организациями сферы услуг (II этап)

Источник: разработан автором

Эффективность процессов управления 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 обеспечения. 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 [37]. Цели, показатели, с помощью которых измеряется уровень их достижения, а также мероприятия, направленные на их достижение, формируют стратегию компании. Данные мероприятия фактически являются процессами и проектами компании.

При разработке стратегии необходимо учитывать риски реализации мероприятий по достижению целей, а также определять действия, которые необходимы в случае наступления неблагоприятных событий [42].

Постановка целей осуществляется согласно принципу SMART, который остаётся 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» - 2000000 рублей в месяц, показатель клиентской перспективы «средний чек» - 1600 рублей, то текущее значение показателя «количество клиентов» должно быть 1250 ($2000000/1600$).

В перспективе бизнес-процессов должны быть представлены цели модернизации бизнес-процессов, которые реализуются в компании. Например, цель «совершенствование процессов производства за счёт 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: «совершенствование процессов оказания услуг за счёт внедрения инновационных технологий».

В перспективе обучения и развития указываются цели, связанные с повышением уровня квалификации персонала, с его дифференциацией, с 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 риски, финансовые риски, юридические риски, политические риски, налоговые риски, кадровые риски 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 = 3000 рублей,

себестоимость услуги = $3000/0,25 = 12000$,

цена услуги = $12000*1,15 = 13800$.

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

$$\text{себестоимость услуги} = 3150/0,25 = 12000,$$

$$\text{цена услуги} = 12600*1,15 = 14490.$$

Соответственно, если цену нельзя увеличить, то придется сократить прибыль до уровня 1200 рублей (1800 – 600).

При таком изменении риск находится в «зеленой» зоне, так как прибыль 1200 рублей с единицы продукции допустима для данной бизнес-модели.

В случае, если курс доллара превысит значение, при котором прибыль на единицу продукции будет меньше 1000 рублей, риск перейдет в «желтую» зону. «Желтая» зона предполагает прибыль в размере 800 – 1000 рублей. Соответственно, рассчитаем курс доллара, при котором риск перейдет в «красную» зону:

$$\text{себестоимость услуги} = 13800 - 800 = 13000,$$

$$\text{себестоимость импортируемых ресурсов (в рублях)} = 13000*0,25 = 3250,$$

$$\text{себестоимость импортируемых ресурсов (в долларах)} = 3250/50 = 65.$$

Точно также можем определить границу «желтой» и «зеленой» зон:

$$\text{себестоимость услуги} = 13800 - 1000 = 12800,$$

$$\text{себестоимость импортируемых ресурсов (в рублях)} = 12800*0,25 = 3200,$$

$$\text{себестоимость импортируемых ресурсов (в долларах)} = 3200/50 = 64.$$

Таким образом, риск находится в «зеленой» зоне, пока курс доллара не достигнет уровня 64 рубля за 1 доллар. Риск находится в «желтой» зоне, пока курс доллара не достигнет уровня 65 рублей за 1 доллар.

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, следует выполнять 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 необходимы 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 позволит 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.

Регламенты процессов должны включать:

- общие положения (введение, цель и задачи регламента, назначение регламента, область применения, нормативные документы, на основании которых

- разработан регламент, порядок утверждения, внесения изменений, отмены регламента);
- термины, определения (определение терминов и сокращений, используемых в регламенте);
 - описание процесса (визуализация процесса верхнего уровня, пошаговое описание процесса, определение поставщиков и потребителей процесса, описание входов и выходов процесса, определение показателей эффективности и результативности процесса. В разделе также указываются ответственные исполнители, задействованные в выполнении и отвечающие за определенные показатели процесса);
 - выполнение процесса (декомпозиция процесса, визуализация подпроцессов, процедур, операций, определение входов и выходов по всем этапам процесса, определение участников процесса);
 - ответственность (ответственность участников процесса за неисполнение регламента);
 - контроль (указание Ф.И.О. должностного лица, ответственного за контроль исполнения регламента);
 - приложения (дополнительная информация, которую необходимо включить в регламент процесса).

Регламенты проектов включают:

- общие положения (введение, цель и задачи регламента, назначение регламента, область применения, нормативные документы, на основании которых разработан регламент, порядок утверждения, внесения изменений, отмены регламента проекта);
- термины, определения, сокращения (определение терминов и сокращений, используемых в тексте регламента);
- требования к объекту управления (описание проекта, портфеля проекта, классификация проектов, жизненный цикл проектов);

- участники проекта (определение участников процесса управления проектами, роли участников, требования к организационной структуре управления проектами);
- описание процессов управления проектами (идентификация процессов, визуализация процессов, определение параметров реализации процессов, определение ключевых показателей эффективности и результативности, определение ответственных исполнителей);
- контроль (указание Ф.И.О. должностного лица, ответственного за контроль исполнения регламента);
- приложения (дополнительная информация, которую необходимо включить в регламент проекта).

Неотъемлемой частью системы управления организациями сферы услуг является организационная структура управления (ОСУ). В процессно-проектном управлении используется процессно-проектная организационная структура управления. Специалисты в области менеджмента В.В. Масленников и др. дают следующее определение процессно-проектной организационной структуре [35]: «процессно-проектная организационная структура - это совокупность бизнес-проектов, их ключевых бизнес-процессов верхнего уровня, а также должностей и бизнес-ролей, направленная на развитие и реализацию новых бизнес-идей и удовлетворение потребностей клиентов».

Главное отличие данной организационной структуры управления заключается в том, что на ней в первую очередь отображаются не функциональные подразделения, а ключевые проекты и процессы, которые реализуются компанией или бизнес-системой.

Для оценки эффективности системы управления и бизнес-модели используются ключевые показатели эффективности, ключевые показатели производительности и ключевые показатели результативности, которые показывают уровень достижения целей, эффективность реализации процессов и проектов, производительность организации в целом.

Данные показатели можно классифицировать на группы:

- финансовые показатели (показатели рентабельности, финансовой устойчивости, прибыль, выручка, расходы (переменные, постоянные/прямые, косвенные), стоимость компании, стоимость материальных активов, стоимость нематериальных активов);
- клиентские показатели (количество клиентов, количество повторных обращений клиентов, лояльность к бренду, удовлетворенность клиентов, средний чек, количество покупок, совершенных одним клиентом, процент неудовлетворенных клиентов и др.);
- показатели процессов (трудоемкость процессов, стоимость процессов, процент ошибок в процессах, время реализации процессов, процент брака, оборачиваемость активов);
- показатели, связанные с персоналом и технологиями (удовлетворенность персонала, процент дифференцированных сотрудников, затраты на обучение, процент квалифицированных сотрудников, количество неверных управленческих решений, рентабельность инвестиций в ИТ-инфраструктуру, совокупная стоимость владения ИТ-инфраструктурой, затраты на НИОКР, окупаемость внедрения технологий и др.).

На основе представленных показателей формируются панели управления для владельцев и руководителей компании. По нашему мнению, для владельцев могут быть актуальны в первую очередь такие показатели как:

- стоимость бизнеса;
- выручка;
- себестоимость услуги;
- прибыль;
- долгосрочная кредиторская задолженность;
- долгосрочная дебиторская задолженность.

Исходя из данных показателей, формируется панель управления для владельцев. Данные по показателям выбираются из информационной системы и

могут быть наглядно представлены на планшете или смартфоне (плановые и текущие значения показателей, динамика показателей, графики).

Р. Каплан считает, что для руководителя может быть сформирована панель управления, включающая помимо владельческих показателей следующие [23]:

- количество клиентов;
- количество повторных обращений;
- время оказания услуги;
- средний чек;
- количество неудовлетворенных клиентов;
- изменения отдельных статей расходов;
- рентабельность продаж;
- показатели ликвидности;
- показатели, прогнозирующие банкротство;
- процент ошибок сотрудников;
- другие.

Таким образом, стратегия, проекты, процессы, организационные структуры управления, регламенты деятельности, риски, показатели формируют систему управления, модель которой представлена на рисунке 38.

Данная модель разработана в диссертационном исследовании для организаций, оказывающих услуги, так как в ней используется шаблон цепочки создания ценности организаций сферы услуг [67].

Апробация данной модели на примере организаций, оказывающих медицинские услуги, будет рассмотрена в пунктах 3.2 и 3.3 третьей главы данного диссертационного исследования.

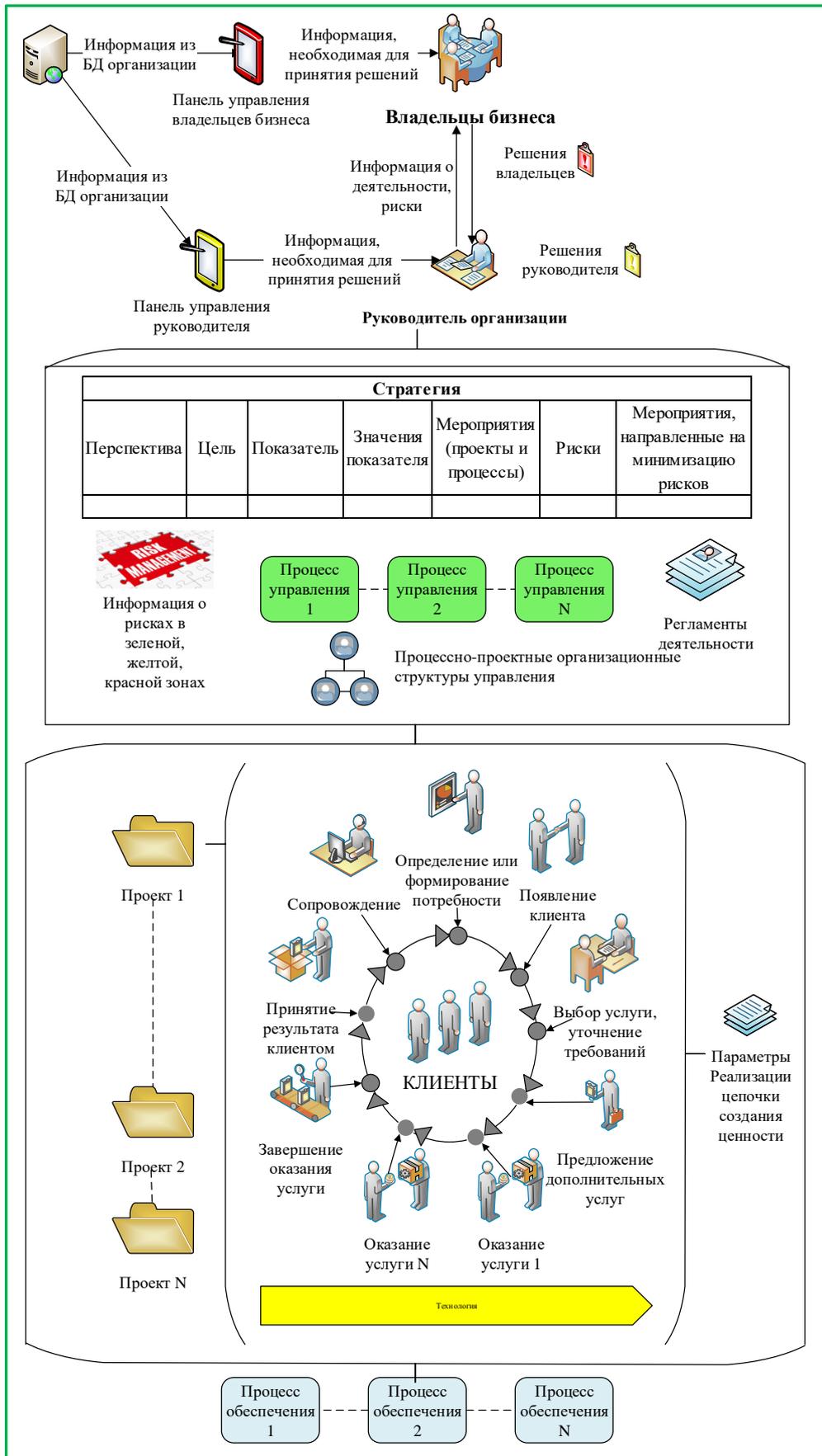


Рисунок 38 - Модель системы управления организациями сферы услуг

Источник: разработан автором

3.2 Моделирование процессно-проектного управления организациями, функционирующими в сфере услуг

Процессно-проектный подход направлен на построение эффективных систем управления, позволяющих реализовывать выбранные бизнес-модели, обеспечивающие создание ценности для клиентов и повышение стоимости бизнеса для владельцев.

Внедрение процессно-проектного управления позволит организациям, функционирующим в сфере услуг, решить проблемные вопросы, связанные с неэффективной организацией деятельности, неверным построением бизнес-архитектуры, а также ошибками менеджмента, которые приводят к сбою системы управления, снижению лояльности клиентов и, как следствие, к большому числу проблем для владельцев, что в результате выражается в сниженных показателях прибыли, финансовой устойчивости и стоимости компаний.

Рассмотрим применение процессно-проектного подхода в сфере медицинских услуг. Медицина - ключевая сфера жизнедеятельности людей. Медицина (лат. *medicīna* от словосочетания *ars medicīna* — «лечебное искусство», «искусство исцеления», и имеет тот же корень, что и глагол *medeor*, «исцеляю») — система научных знаний и практических мер, объединяемых с целью диагностики, лечения и профилактики заболеваний, сохранения и укрепления здоровья и трудоспособности людей, продления жизни, а также облегчения страданий от физических и психических недугов. В случае, если у человека возникают проблемы со здоровьем, он вынужден их оперативно решать, так как они могут привести к тяжёлым последствиям. Если со здоровьем все в порядке, то человек не думает о медицинских услугах, их качестве и т.д. Но как только случается какой-то сбой в организме, человек становится потребителем медицинских услуг. Такие услуги могут предоставляться безвозмездно или за плату.

К сожалению, качество бесплатных медицинских услуг зачастую крайне низкое по следующим причинам:

- отсутствие возможности бесплатной комплексной диагностики (полный спектр анализов все равно платный);
- незаинтересованность врачей в оказании качественной медицинской помощи (отсутствие эффективной системы мотивации врачей);
- отсутствие высококвалифицированных кадров (специалисты не хотят работать в государственных клиниках на постоянной основе, так как их заработная плата не соответствует реальному прожиточному уровню. Темпы девальвации российской валюты значительно выше темпов реальных заработных плат медицинских сотрудников, работающих в государственных организациях. В результате, многие квалифицированные врачи организуют свои частные клиники или кабинеты, при этом работая минимальное количество часов в государственных структурах зачастую для того, чтобы расширить клиентскую базу);
- неклиентоориентированное отношение к пациентам (неинформированность пациентов, очереди, отсутствие наглядного объяснения по схемам лечения и т.д.);
- неэффективная система управления клиниками по стандартам, которые «навязываются» сверху;
- отсутствие квалифицированных управленческих кадров, обладающих знаниями, умениями и навыками в области менеджмента и современных подходов к управлению с одной стороны, и в области развития медицины, с другой стороны.

В коммерческих учреждениях, оказывающих медицинские услуги, также существуют определенные проблемы:

- «навязывание» лечения (врачи настоятельно рекомендуют определенные дорогостоящие процедуры, медикаменты и т.д.);

- предложение дополнительных ненужных медицинских услуг (помимо основного лечения предложение пациенту большого количества ненужных услуг с целью существенного увеличения среднего чека);
- выписывание рецептов на самые дорогие лекарственные препараты (существуют более дешевые альтернативные лекарственные препараты, использование которых обеспечит тот же эффект, однако врачи активно сотрудничают с компаниями – поставщиками и продавцами дорогостоящих препаратов, и объясняют пациентам, что именно дорогие лекарства могут помочь, а дешевые будут крайне неэффективными);
- настойчивые рекомендации длительного дорогостоящего лечения (выбор из возможных вариантов самого длительного и самого дорогостоящего лечения);
- недостоверные результаты анализов (предоставление клиенту заведомо ложных результатов анализов с целью навязывания лечения, которое реально не требуется);
- ошибки, вызванные низкой квалификацией врачей (неправильная постановка диагноза, неверный выбор метода лечения, что может привести к затяжному процессу лечения, который повлечет за собой, во-первых, большие траты со стороны пациента, а во-вторых психологические расстройства, вызванные невозможностью победить болезнь).

Рассмотрим уровень потребления медицинских услуг населением РФ за последние годы. После серьезного экономического спада в конце 2014 года, население стало экономить на платных медицинских услугах и лекарствах. Многие жители стали пользоваться бесплатными медицинскими услугами, несмотря на их худшее качество. В 2014-2016 годах 42,8% потребителей платных медицинских услуг снизили свои расходы по этой статье, а 17,3% — полностью отказались от них [79].

В 2016 году начался рост потребления медицинских услуг, что было вызвано восстановлением доходов и адаптацией населения к существующим экономическим условиям.

В 2014-2016 годах доля плативших за медицинские услуги значительно снизилась среди пациентов стационаров (с 28,6% до 24,7%), в то время как за услуги стоматологов и других работников поликлиник население платило почти так же часто, как и в предшествующие годы. Однако в денежном эквиваленте на стоматологическую помощь и зубопротезирование российские домохозяйства стали расходовать меньше средств: в период с 2013 по 2016 годы в сопоставимых ценах расходы снизились на 25,3 [79].

Значительное сокращение расходов на лекарства наблюдалось в Москве и Санкт-Петербурге в период 2014-2016гг. Только в 2017 году спрос на лекарственные препараты в этих городах стал расти.

На рисунке 39 показаны темпы инфляции на медицинские услуги и медикаменты (частные индексы потребительских цен, в процентах, декабрь к декабрю предыдущего года) [79].

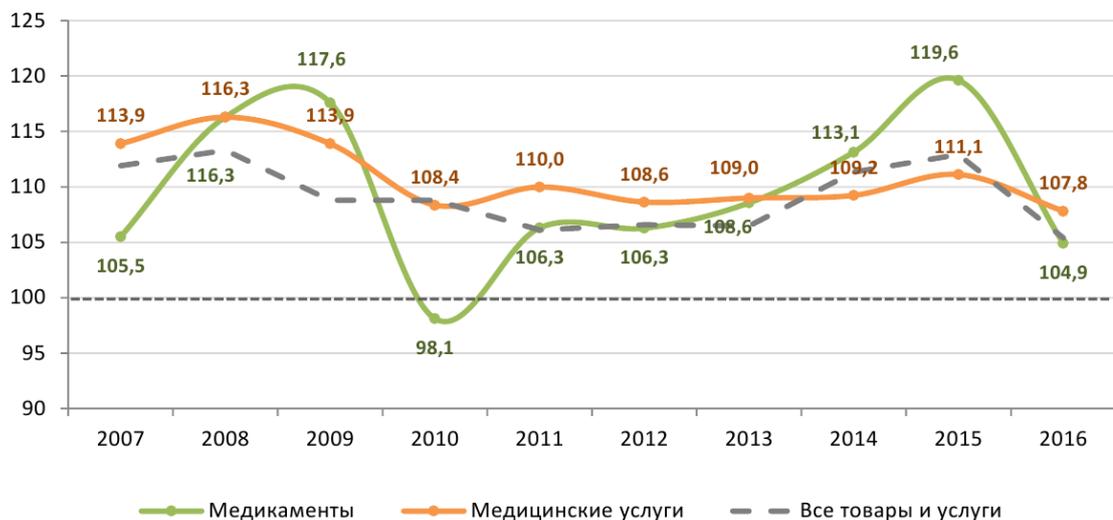


Рисунок 39 - Темпы инфляции на медицинские услуги и медикаменты

Источник: [79]

Рост инфляции на лекарственные препараты в 2015 году был вызван в первую очередь значительной девальвацией российской валюты, которая в определенные месяцы достигала 150%.

В отличие от цен на медикаменты, цены на медицинские услуги зависят от затрат организации и могут быть не привязаны к курсу валют, поэтому в 2015 году инфляция была незначительной.

Физический объем потребления медикаментов в 2015 году существенно снизился, что было вызвано кризисом и стал восстанавливаться только в 2016 году.

Физический объем потребления платных медицинских услуг снижается, начиная с 2014 года. Это вызвано в том числе и ростом цен на платные медицинские услуги. Однако темп падения потребления медицинских услуг, как видно из рисунка 40, является незначительным.

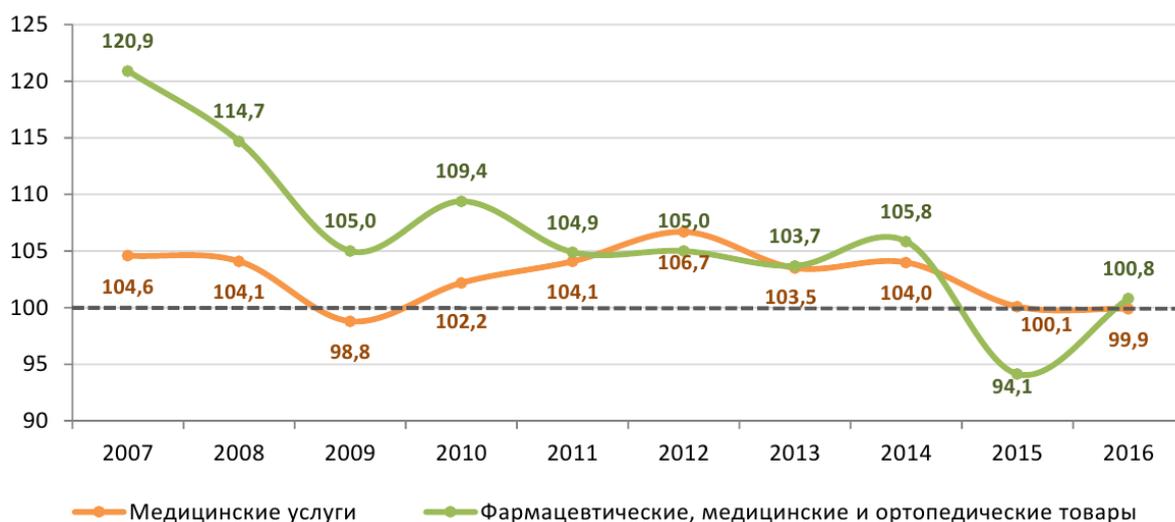


Рисунок 40 - Индекс физического объема платных медицинских услуг населению и розничной продажи медикаментов, в % к предыдущему году

Источник: [79]

По мнению аналитиков, росбизнесконсалтинга, а также экспертов в области здравоохранения, это вызвано снижением доступности бесплатных медицинских услуг в государственных медицинских организациях.

В 2014-2016 годах решение об отказе от платных медицинских услуг было принято 17,3% населения [79]. Значение данного показателя ниже значений показателей по покупке бытовой техники и электроники (32,4%), отдыху за границей (22,2%), отпуску вне дома в России (22,1%), питанию вне дома (20,7%),

посещению культурных мероприятий (20,6%) (Рисунок 41). Однако выше значений показателей по платному образованию (12,9%), платным услугам по уходу и присмотру за детьми (9,4%), уходу за пожилыми родственниками (7,8%), по покупке одежды (7,1%).



Рисунок 41 - Изменения в потреблении различных групп товаров и услуг в ответ на снижение реальных доходов

Источник: [79]

Изменения в потреблении платных медицинских услуг и медикаментов с целью экономии в период экономического кризиса 2014-2016 гг. по различным социально-демографическим группам представлен на рисунке 42.

Значительное увеличение отказов от платных услуг наблюдается в первой группе (бедное население). Сокращение потребления платных медицинских услуг или использование более дешевых аналогов наблюдается во второй и четвертой группах.

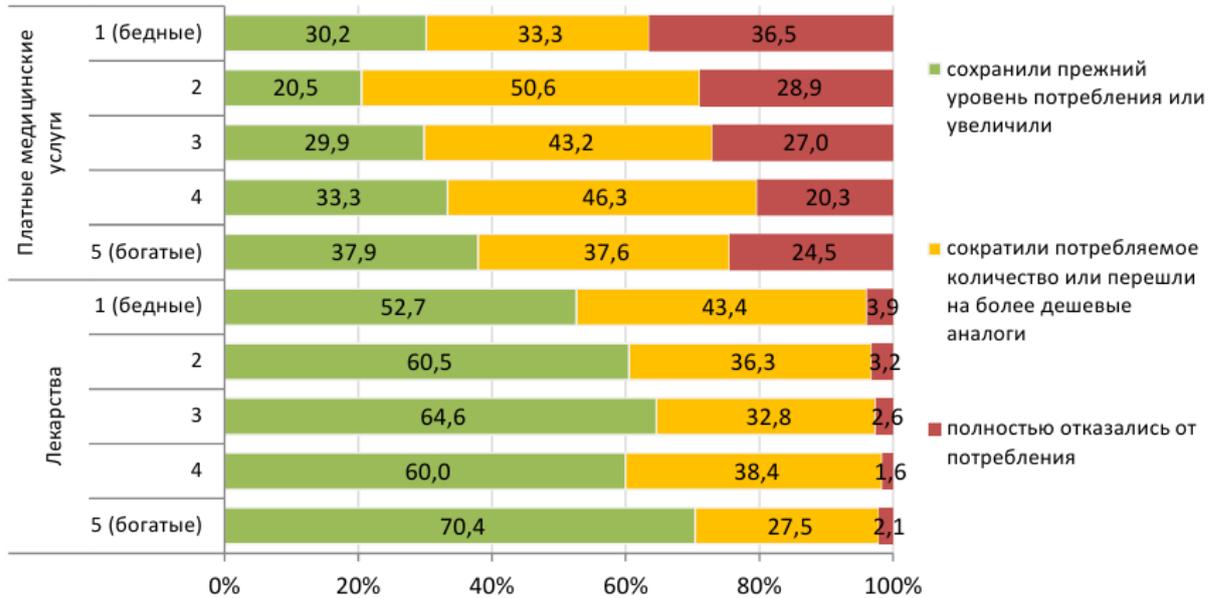


Рисунок 42 - Изменения в потреблении платных медицинских услуг и лекарств с различным уровнем доходов

Источник: [79]

Падение реальных доходов населения в Москве и Санкт-Петербурге никак не повлияло на распространенность платных медицинских услуг. Ухудшение качества и доступности бесплатных медицинских услуг в городах миллионниках, а также городах с населением 500-950 тыс. человек спровоцировало рост спроса на платные услуги (Рисунок 43). В городах с населением до 100 тыс. человек и селах наблюдается снижения спроса на платные медицинские услуги.

Анализ потребления платных медицинских услуг показал, что несмотря на экономический спад, вызванный серьезным кризисом (падение цен на нефть, санкции, девальвация, военные действия, изменение экономической модели мира), потребление платных медицинских услуг сократилось несущественно, и, начиная

с 2016 года, в крупных городах России наблюдается рост спроса на платные медицинские услуги.

Соответственно, для организаций, оказывающих платные медицинские услуги, ключевым вопросом является привлечение данного спроса. Платные клиники для обеспечения спроса должны учитывать следующие факторы:

- качество оказания медицинских услуг;
- эффективная организация деятельности по оказанию медицинских услуг;
- правильно организованная система управления компанией, оказывающей медицинские услуги.

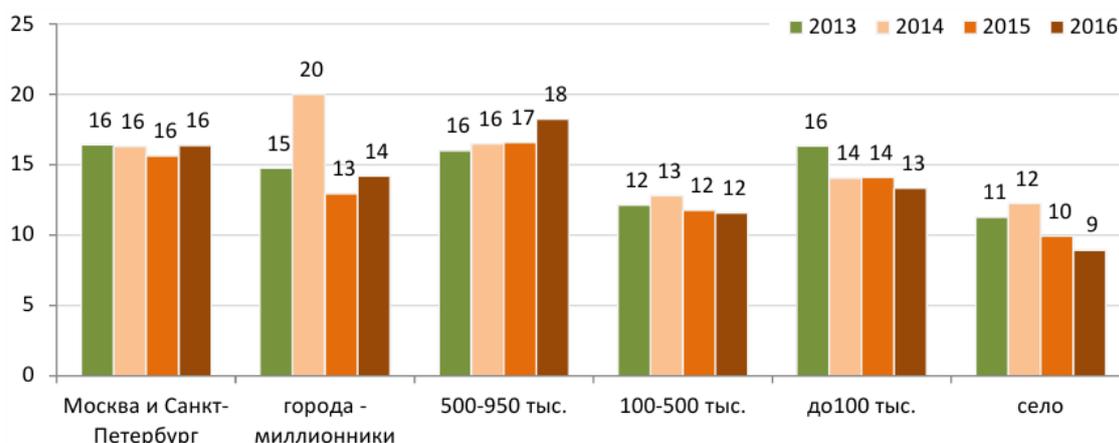


Рисунок 43 - Доля пациентов, оплачивающих медицинские услуги

Источник: [79]

Проанализируем внедрение процессно-проектного управления для повышения эффективности оказания медицинских услуг в систему управления клиникой акушерства и гинекологии имени В.Ф. Снегирева. Данная клиника входит в состав клинического центра Сеченовского Университета, который является одним из крупнейших лечебных учреждений Российской Федерации и входит в тройку самых крупных университетских клиник Европы. Приоритет университетского Клинического центра — оказание высокотехнологичной и специализированной медицинской помощи высококлассными специалистами. Более 50% хирургических операций, выполняемых в Клиническом центре, являются эндовидеохирургическими или роботическими [83].

Подразделения Клинического центра имеют мощную современную базу диагностического, лечебного и реабилитационного высокотехнологичного оборудования.

В Клиническом центре Университета работает более 5000 сотрудников, в том числе с высшим и средним медицинским образованием. Консультативную и лечебную помощь оказывают академики и член-корреспонденты РАН, заслуженные врачи РФ, доктора и кандидаты медицинских наук, профессора, доценты и ассистенты кафедр, высококвалифицированный врачебный состав.

Сегодня Клинический центр Сеченовского Университета — один из лидеров отечественной медицины, сохраняющий лучшие традиции российской врачебной школы и развития инновационных технологий на благо пациентов.

За последние 10 лет клиентами клинического центра Сеченовского Университета стали более 1 000 000 человек из разных городов Российской Федерации, а также из стран ближнего зарубежья, в том числе Белоруссии, Казахстана и др.

Основными конкурентами клиники акушерства и гинекологии имени В.Ф. Снегирева являются коммерческие клиники, такие как:

- Медицинский центр «За рождение» [85];
- Перинатальный центр «Мать и дитя» [80];
- Клинический госпиталь Лапино «Мать и дитя» [81].

Государственные больницы не рассматриваются как конкуренты, так как качество и перечень медицинских услуг данной направленности в них ограничен.

Основные конкурентные преимущества данных центров следующие:

- развитая инфраструктура;
- высокий уровень обустройства отделений;
- гибкая система записи пациентов;
- отсутствие очередей.

Однако у вышеуказанных конкурентов отсутствует накопленный практический опыт оказания подобных медицинских услуг.

На основе представленного перечня медицинских услуг, с целью повышения лояльности клиентов, предлагается разработать различные базовые программы, адаптируемые под каждого конкретного клиента. Например (Таблица 7):

Таблица 7 - Программа для пациентов с физиологической одноплодной беременностью со сроком 26-38 недель, прошедших программы № 2 или № 4

Наименование медицинских услуг	Количество
Прием врачей специалистов	
Консультация врача акушера-гинеколога	7
Консультация врача терапевта	1
Консультация врача неонатолога (во время беременности)	1
Лабораторные, функциональные и иные исследования	
Клинический анализ крови	3
Биохимический анализ крови – комплекс 7 позиций (глюкоза, общий белок, альбумин, мочевины, креатинин, общий билирубин, прямой билирубин, железо)	2
Определение активности аспартатаминотрансферазы (АСТ) в крови	2
Определение активности аланинаминотрансферазы (АЛТ) в крови	2
Общий анализ мочи	7
Взятие крови из вены	3
Взятие мазка врачом-гинекологом	2
Определение патогенной микрофлоры методом ПЦР (хламидии, уреаплазма, микоплазма)	1
Исследование отделяемого половых органов из С и V на флору	1
Ультразвуковое исследование беременных	2
Допплерометрия маточно – плацентарного и фето – плацентарного кровотока	2
Кардиотокограмма (КТГ)	3

Источник: разработана автором на основе [83]

Всем женщинам, наблюдающимся по программе ведения беременности, при необходимости оформляется листок нетрудоспособности (больничный лист), а также декретный отпуск, обменная карта.

В случае отклонения течения беременности от физиологического, мы госпитализируем беременных в соответствующие отделения нашей клиники бесплатно (по системе ОМС), а также в профильные отделения других клиник Сеченовского Университета. Заключив программу ведения беременности в нашем лечебно-диагностическом отделении, Вы можете родить в Клинике акушерства и гинекологии бесплатно (по системе ОМС), а также Вы можете заключить контракт на ведение родов с индивидуальным врачом. Ведение беременности и родов с одним врачом! Круглосуточное консультирование индивидуальным врачом!

Стоимость Программы № 3 - 37000 рублей

Также целесообразно внедрить конструктор услуг, который обеспечит расчёт программ по медицинскому обслуживанию. Это позволит клиентам изначально понимать ориентировочную стоимость всей программы с учетом их личных предпочтений.

Гибкая система ценообразования даст возможность клиенту получить программу качественного медицинского обслуживания исходя из его бюджета. При этом такой вариант агрегатного ценообразования позволит клиенту сделать ещё один шаг в пользу рассматриваемой клиники.

В государственных учреждениях зачастую отсутствует клиенто-ориентированный подход, включающий не только непосредственное качественное оказание медицинских услуг, но и качественное сопровождение.

Так, проблема с очередями, недружественно настроенный обслуживающий персонал, отсутствие необходимой инфраструктуры отталкивает клиентов и заставляет их делать выбор в пользу конкурентов.

Таким образом, первоначально необходимо изменить цепочку создания ценности, которая должна быть направлена на удовлетворение потребностей клиентов. В рассматриваемой клинике цепочка создания ценности включала следующие этапы (Рисунок 44):

- формирование перечня медицинских услуг;
- закупка медицинских препаратов и оборудования;
- оказание медицинских услуг;
- принятие результата клиентом.

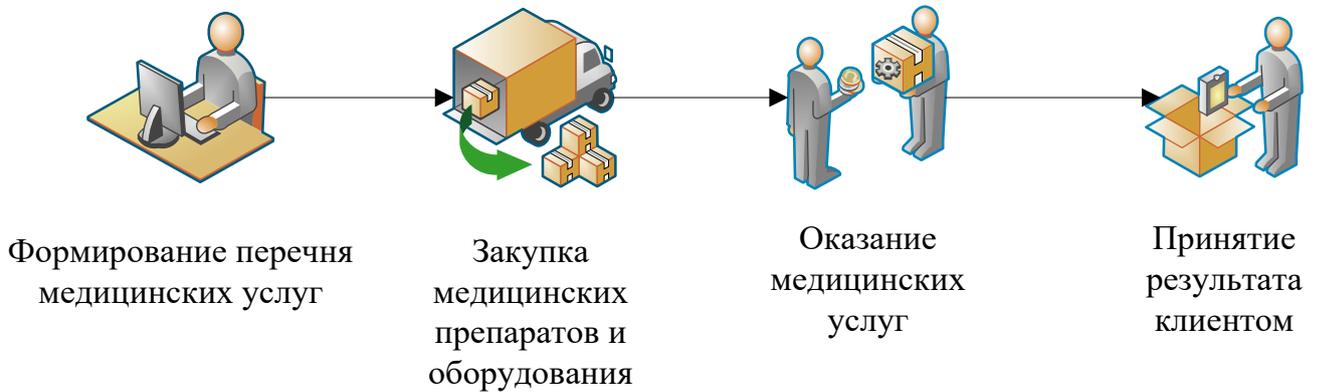


Рисунок 44 - Первоначальная цепочка создания ценности клиники акушерства и гинекологии им. В.Ф. Снегирева

Источник: разработан автором

Однако данная цепочка создания ценности по факту не направлена на удовлетворение потребностей и формирование ценности для клиентов, а представляет собой последовательность неклиентоориентированных действий.

Цепочка создания ценности для клиники должна строиться следующим образом (Рисунок 45). Изначально клиника формирует перечень передовых медицинских услуг и программ, которые будут востребованы и составят конкурентное преимущество.

Далее осуществляется первичная консультация клиента. Такая консультация может проводиться по телефону, с помощью онлайн-технологий, в регистратуре (если клиент подъехал в клинику). Клиентам необходимо предоставить онлайн-систему взаимодействия с врачами, которая позволила бы получить первоначальную консультацию дистанционно и оперативно.

В случае положительного решения клиента, ему предоставляется первичный прием профильного врача. Клиенту подбирается программа медицинского обслуживания, уточняются пожелания.

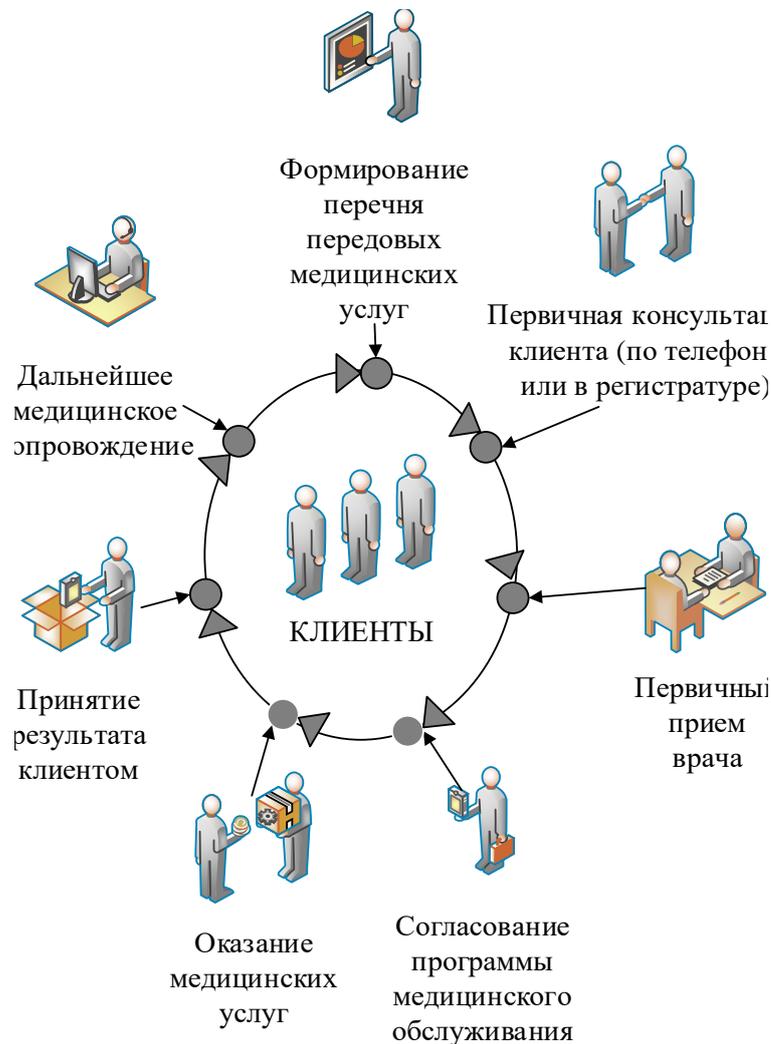


Рисунок 45 - Модернизированная цепочка создания ценности клиники акушерства и гинекологии им. В.Ф. Снегирева

Источник: разработан автором

Процесс непосредственного оказания медицинских услуг предполагает несколько сценариев. Возможно стационарное обследование и лечение или формат амбулаторного оказания медицинских услуг. Клиент принимает результат и, в случае необходимости, ему предоставляется дальнейшее медицинское сопровождение.

Процессы обеспечения включают:

- бухгалтерский и налоговый учет;
- юридическое обеспечение;
- обслуживание и ремонт медицинского оборудования;
- закупки;
- обеспечение безопасности;
- эксплуатация недвижимости;
- ИТ-обеспечение.

Далее рассмотрим процессы управления, которые входят в состав системы управления клиникой акушерства и гинекологии им. В.Ф. Снегирева. К таким процессам относятся:

- стратегическое планирование;
- управление финансами;
- управление качеством оказания медицинских услуг;
- управление маркетингом;
- управление персоналом;
- управление взаимоотношениями с контрагентами;
- управление закупками;
- управление оказанием медицинских услуг.

Существующие иерархические организационные структуры должны модернизироваться с учетом внедрения программ медицинского обслуживания и интегрироваться с процессно-проектными организационными структурами управления.

Стратегия развития коммерческих услуг клиники акушерства и гинекологии им. В.Ф. Снегирева является одной из составляющих системы управления и подробно будет представлена в п.3.3 диссертационного исследования. В результате осуществленной модернизации, система управления данной клиникой выглядит следующим образом (Рисунок 46).

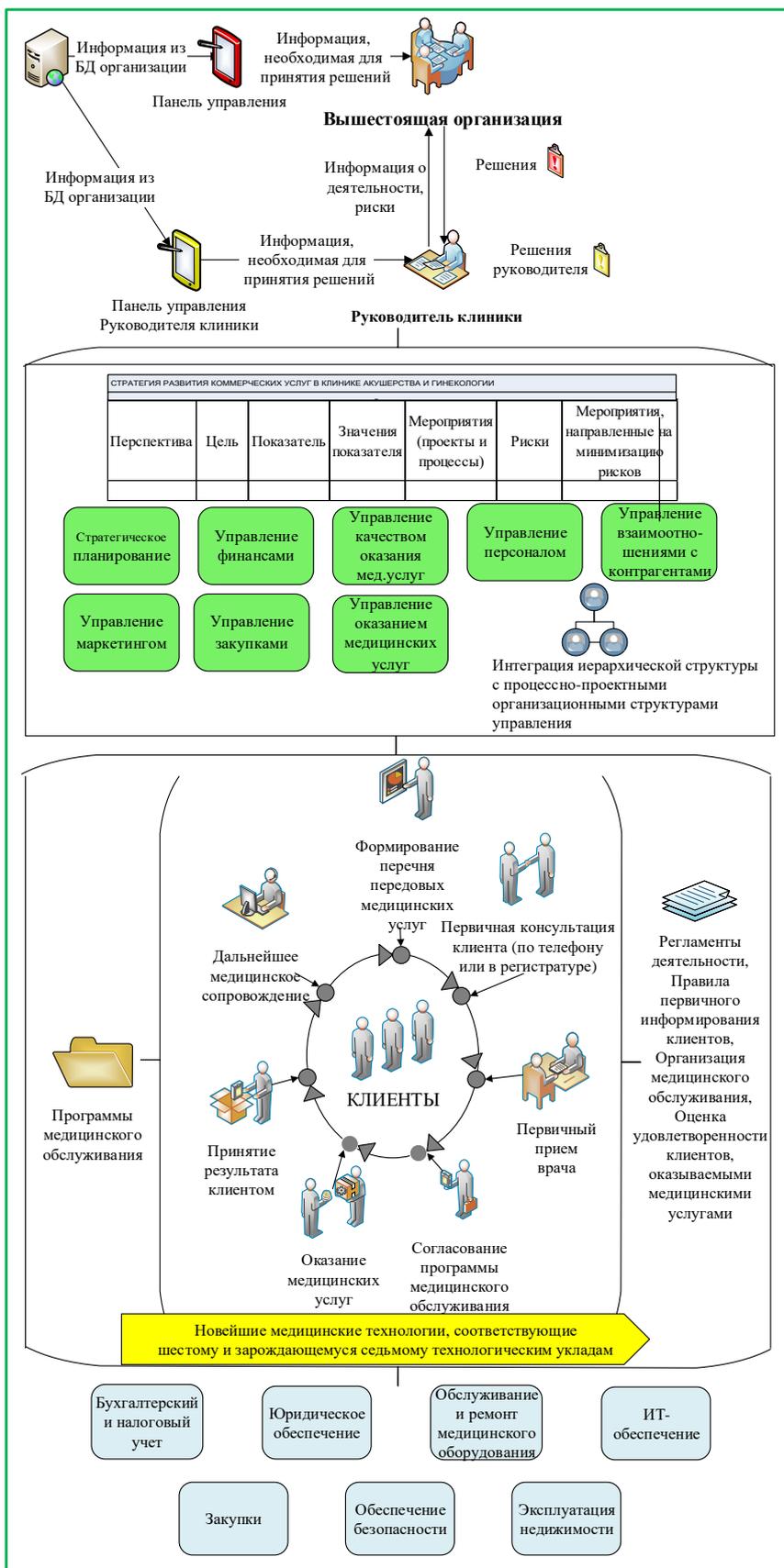


Рисунок 46 - Модель системы управления клиники акушерства и гинекологии им.

В.Ф. Снегирева

Источник: разработана автором

Логика построения панелей управления для руководства клиникой и руководства вышестоящей организацией основывается на принципах формирования таких управленческих панелей для организаций, функционирующих в сфере услуг.

Проанализируем внедрение процессно-проектного подхода в систему управления компанией «За Рождение» (Общество с ограниченной ответственностью «МЕДЭКО»). Клиника «За Рождение» работает в соответствии с двумя главными принципами репродуктивной медицины: тщательная диагностика перед любым вмешательством и всестороннее прогнозирование беременности.

Специалисты клиники используют новейшие методики, апробированные международным научным сообществом, максимально безопасные и эффективные. За последние 5 лет клиентами клиники стали более 70 000 человек в разных городах Российской Федерации.

Финансовые результаты деятельности клиники за период 2013 – 2017 гг. представлены в таблице 8.

Таблица 8. Финансовые результаты деятельности клиники «За Рождение» за период 2013-2017гг.

Наименование	2013	2014	2015	2016	2017
Выручка	96 266 000	150 168 000	161 511 000	107 128 000	95 143 000
Валовая прибыль (убыток)	96 266 000	150 168 000	161 511 000	107 128 000	95 143 000
Управленческие расходы	57 310 000	86 781 000	98 911 000	75 137 000	75 242 000
Прибыль (убыток) от продажи	38 956 000	63 387 000	62 600 000	31 991 000	19 901 000
Операционные доходы и расходы					
Проценты к уплате				66 000	176 000
Прочие расходы	1 089 000	1 879 000	2 395 000	1 974 000	10 621 000
Прибыль (убыток) до налогообложения	37 867 000	61 508 000	60 205 000	28 125 000	9 104 000

Источник: [85]

На основе представленных в таблице 8 данных можно сделать вывод о том, что, начиная с 2016 года происходит снижение выручки, прибыли до налогообложения, при этом управленческие расходы сократились не существенно.

В 2016 году выручка сократилась на 33,7%, при этом управленческие расходы снизились только на 24% и составили 70% от выручки. В 2015 году управленческие расходы составляли 61% от выручки.

Относительный рост управленческих расходов наблюдается и в 2017 году: они составляют 79% от выручки. Соответственно, компании требуется оптимизация управленческих расходов, а также увеличение количества продаж предоставляемых услуг.

Внедрение принципов процессно-проектного подхода в управление деятельностью клиники заключается в следующем:

- реорганизация процессов продаж с целью увеличения количества клиентов, сохранения их лояльности;
- внедрение дополнительных медицинских услуг, востребованных на рынке (в том числе услуги связанные с косметологией, занятиями спортом и т.д.);
- мониторинг и анализ затрат, постоянный поиск путей их оптимизации за счет использования современных технологий,
- внедрение уникальных медицинских технологий, востребованных на рынке и увеличивающих клиентопоток;
- формирование панелей управления для владельцев компании, отображающих ключевые показатели эффективности и результативности деятельности,
- внедрение системы управления рисками, как неотъемлемой составляющей системы управления бизнесом;
- совершенствование системы мотивации сотрудников с целью повышения качества оказываемых услуг и уровня удовлетворенности клиентов.

Результатом внедрения процессно-проектного подхода в клинику является увеличение выручки на 15% и сокращение управленческих расходов на 10% по сравнению с 2017 годом.

3.3 Оценка системы управления организациями сферы услуг, реализующими процессно-проектный подход

Выбор наиболее целесообразной бизнес-модели, а также построение эффективной системы управления позволяет сформировать ценность для клиентов и повысить стоимость для владельцев бизнеса [8].

В зависимости от того, насколько эффективно будет построена система управления и выбрана верная бизнес-модель, можно судить о финансовых результатах и соответственно о стоимости бизнеса, которая является ключевым показателем эффективности и результативности.

Оценка эффективности стратегии, эффективности реализации бизнес-модели, эффективности системы управления сводится к тому, насколько увеличивается стоимость компании и какими резервами она обладает, чтобы успешно выдержать экономические кризисы, давления со стороны конкурентов, падение спроса и т.д.

Для оценки эффективности системы управления организациями сферы услуг предлагаются ключевые показатели оценки эффективности, представленные в таблице 9.

Проведем оценку эффективности и результативности системы управления клиникой акушерства и гинекологии имени В.Ф. Снегирева. Ключевые цели центра акушерства и гинекологии имени В.Ф. Снегирева представлены в формате стратегической карты на рисунке 47, сформированной на основе методики сбалансированной системы показателей [22].

Таблица 9 - Показатели оценки эффективности и результативности системы управления организациями сферы услуг

Наименование показателя	Единица измерения	Описание показателя
Стоимость бизнеса	денежное	Результаты оценки стоимости компании, оказывающей

	выражение, % изменения	услуги. Показатель рассчитывается с помощью различных методов доходного, сравнительного и затратного подходов. Оценивается динамика изменения показателя относительно плановых значений.
Стоимость активов	денежное выражение, % изменения	Оценка материальных и нематериальных активов, используемых в деятельности компании для оказания услуг. В зависимости от вида актива (движимое имущество, недвижимое имущество, патенты, акции и т.д.), могут использоваться различные подходы к оценке.
Стоимость бренда	денежное выражение, % изменения	Стоимость бренда может определяться как разница между стоимостью компании, рассчитанной с помощью определенных методов оценки и рыночной стоимостью компании, рассчитанной как произведение общего количества акций на цену одной акции.
Рентабельность активов	%	Оценка эффективности использования активов для оказания услуг. Показатель рассчитывается как отношение полученной прибыли к используемым активам. Данный показатель также используется для расчета цены услуги с помощью затратного метода на основе рентабельности активов.
Рентабельность инвестиций	%	Оценка эффективности вложенных средств в создание или развитие бизнеса по оказанию услуг. Определение периода окупаемости инвестиций.
Рентабельность собственных средств	%	Оценка эффективности вложения собственных средств в создание или развитие организации, оказывающей услуги. Определение периода окупаемости вложения собственных средств. Оценка эффективности вложения собственных средств при заданной норме рентабельности собственных средств.
Рентабельность продаж	%	Отношение полученной прибыли к выручке от реализации услуг. Рентабельность продаж демонстрирует размер прибыли, заложенный в цене услуги.
Рентабельность затрат	%	Отношение полученной прибыли от реализации услуг к затратам на реализацию услуг. С помощью данного показателя возможно установление цен на услуги на основе затратных методов ценообразования.
Выручка	денежное выражение, % изменения	Показатель, демонстрирующий объем продаж в денежном эквиваленте. Рассчитывается как произведение цены услуги и количества реализованных услуг.
Прибыль	денежное выражение, % изменения	Разница между выручкой, полученной от реализации услуг и затратами, связанными с непосредственным оказанием услуг и обеспечением функционирования организации, оказывающей услуги.
Удовлетворенность клиентов	число	Показатель удовлетворенности клиента услугой и процессом ее оказания (время оказания услуги, стоимость услуги, стоимость дополнительных услуг).
Количество продаж услуг	число, % изменения	Показатель, демонстрирующий количество продаж определенных услуг за конкретный период времени.
Количество клиентов	число, % изменения	Количество клиентов, приобретающих все или конкретные услуги компании.
Количество повторных обращений клиентов	число, % изменения	Показатель, демонстрирующий какое количество клиентов, повторно потребляют определенные услуги.
Время оказания услуги	время	Количество времени, затрачиваемое на оказание определенной услуги.

Продолжение таблицы 9

Количество сбоев в работе с клиентами при оказании услуг	число, % изменения	Показатель, демонстрирующий количество ошибок и проблем при взаимодействии с клиентами.
Время финансового цикла реализации цепочки	время	Показатель, демонстрирующий количество времени, затрачиваемого на реализацию одной итерации цепочки

создания ценности организации, оказывающей услуги		создания ценности сферы услуг.
Рентабельность маркетинга	%	Отношение полученной прибыли к затратам на маркетинг. Данный показатель демонстрирует, насколько эффективны вложения в маркетинг, какую отдачу они приносят, насколько увеличивается потребление услуг.
Рентабельность инвестиций в ИТ-инфраструктуру	%	Показатель, демонстрирующий насколько вложения в технологии, повышают эффективность оказания услуг. Данный показатель рассчитывается как отношение дополнительной прибыли, полученной в результате модернизации ИТ-инфраструктуры к затратам на ИТ-инфраструктуру.
Кредиторская задолженность	денежное выражение, % изменения	Показатель, демонстрирующий объем задолженности перед кредиторами компании, оказывающей услуги.
Дебиторская задолженность	денежное выражение, % изменения	Показатель, демонстрирующий объем денежных средств, которые клиенты должны компании, за оказанные услуги.
Рентабельность персонала	%	Показатель, демонстрирующий необходимое количество персонала для эффективной деятельности организации сферы услуг. Данный показатель рассчитывается как отношение прибыли к среднесписочной численности персонала.
Рентабельность управленческого персонала	%	Показатель, демонстрирующий необходимое количество управленческого персонала для эффективной деятельности организации сферы услуг. Данный показатель рассчитывается как отношение прибыли к затратам на управленческий персонал.

Источник: разработана автором

Так как рассматриваемый объект является государственной клиникой, то ее ключевой финансовой целью будет обеспечение финансовой устойчивости, позволяющей снизить бюджетное финансирование со стороны государства.

Показателем оценки уровня достижения цели может быть соотношение бюджетных и внебюджетных средств. Риски, связанные с данной целью – резкое увеличение расходов, а также падение спроса на данные медицинские услуги. Минимизация рисков возможна за счёт повышения качества медицинских услуг при установлении цен, ниже чем у конкурентов, а также за счёт эффективного бюджетного планирования.

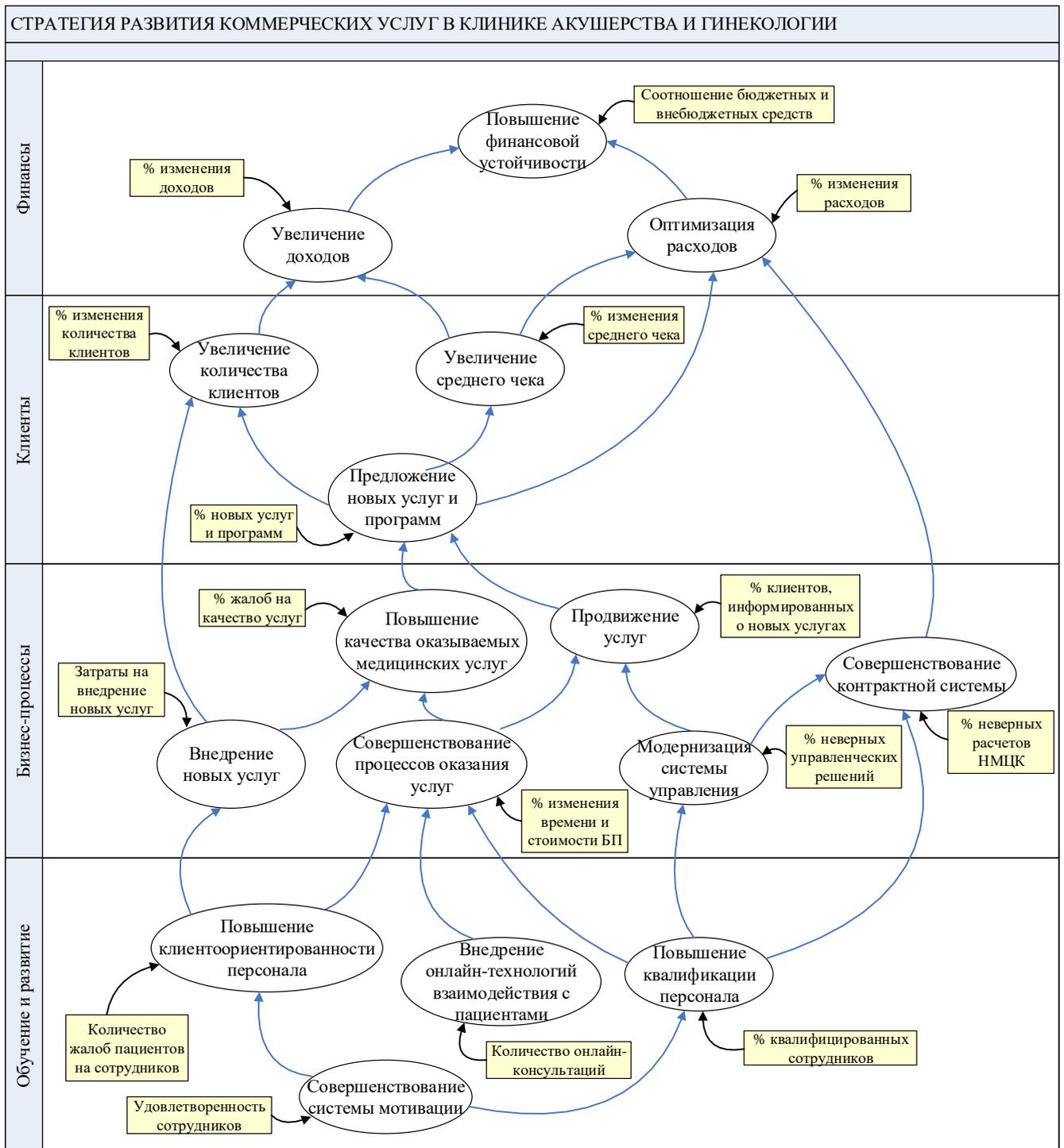


Рисунок 47 - Стратегическая карта стратегии развития коммерческих услуг клиники акушерства и гинекологии имени В.Ф. Снегирева

Источник: разработана автором

Для повышения финансовой устойчивости необходимо увеличить доход от оказания платных медицинских услуг, а также оптимизировать расходы. Ключевой показатель данной цели – процент изменения доходов.

Увеличение доходов возможно в первую очередь за счёт увеличения количества оказываемых услуг, так как повышение цен на услуги может наоборот, вызвать негативную реакцию и привести к оттоку клиентов.

Цены на услуги должны быть ниже чем у конкурентов, так как стоимость услуг в данном случае является одним из конкурентных преимуществ. Многие коммерческие клиники стараются навязать дорогостоящие услуги, чтобы увеличить прибыль. Такая тенденция зачастую приводит к тому, что у клиентов возникает четкое понимание обмана, с целью увеличения среднего чека. По нашему мнению, такие клиенты в дальнейшем никогда не обратятся в подобные медицинские заведения, а также будут всячески отговаривать своих родственников, друзей и знакомых от посещения коммерческих медицинских центров.

Ф Грейвс считает, что зачастую коммерческие медицинские центры допускают подобные ошибки [15]. Их необходимо использовать как сильную сторону клиники акушерства и гинекологии имени В.Ф. Снегирева. По мнению Г. Оливера, данная логика предполагает использование бизнес-модели «Айкидо» [51]. Бизнес-модель заключается в выборе компанией диаметрально противоположной позиции конкурентов. Например, вместо больших затрат на маркетинг, как у конкурентов, компания направляет средства на повышение качества продукции.

Риски, связанные с данной целью, заключаются в снижении среднего чека, а также отсутствии требуемого количества клиентов. Соответственно необходимо разрабатывать мероприятия, направленные на повышение уровня потребления услуг клиники.

Оптимизация расходов возможна за счёт повышения эффективности закупок необходимого оборудования, препаратов и др. Ключевой показатель для цели – процент изменения расходов. Государственная организация осуществляет закупки на основании Федерального закона о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ услуг, для обеспечения государственных и муниципальных нужд [1].

Повышение эффективности закупок является одной из ключевых задач для государственных организаций. Правильный расчёт начальной максимальной цены контракта, выбор предложений с требуемым качеством и невысокими ценами позволяет существенно оптимизировать расходы [41].

Риски увеличения расходов возможно минимизировать за счёт выбора отечественных поставщиков, повышения эффективности закупок, выстраивания долгосрочных отношений с поставщиками. Увеличение доходов возможно за счёт повышения среднего чека, расширения спектра оказываемых услуг, привлечения большего количества клиентов.

Повышение среднего чека возможно только в случае, если клиент удовлетворен оказываемыми услугами – его устраивает качество, стоимость, время оказания услуги. В таком случае клиент будет готов выбрать дополнительные медицинские услуги, что приведёт к увеличению среднего чека.

Риски, связанные с падением среднего чека – высокая стоимость услуг, отсутствие требуемого качества. Необходимо эффективно реализовывать процесс ценообразования и повышать качество оказываемых услуг.

Также необходимо ориентироваться на перечень услуг, оказываемых конкурентами. По мнению М. Хаммера, хорошим инструментом менеджмента в данном случае может быть бенчмаркинг, который направлен на использование лучшего опыта в своей деятельности [63].

Повышение лояльности клиентов возможно за счёт оказания качественных медицинских услуг, а также за счёт требуемого сопровождения в процессе всей программы.

Управленческий персонал клиники должен расширять перечень предлагаемых медицинских услуг и программ, ориентируясь на предложения конкурентов. Это позволит повысить средний чек и, соответственно, увеличить доходы. Ключевой показатель для данной цели – % новых услуг и программ в общем количестве услуг и программ.

Основные риски, влияющие на достижение данной цели - предложение конкурентами более востребованных услуг и программ, а также отсутствие

необходимой инфраструктуры для внедрения новых услуг и программ. Данные риски возможно минимизировать за счет изучения предложений конкурентов, а также своевременных закупок необходимого медицинского оборудования и препаратов.

Повышение уровня квалификации персонала является необходимым условием функционирования клиники. Персонал должен осознавать всю ответственность и критичность ситуации даже при малейших ошибках.

Но помимо уровня квалификации, персонал должен быть клиенто-ориентированным. Следует проводить совещания, тренинги, мероприятия, направленные на повышение клиентоориентированности. Однако существуют риски, связанные с нежеланием сотрудников выполнять работу качественно в связи с низким уровнем мотивации, с коррупционной составляющей (предложение дополнительных услуг и оплата наличными непосредственно сотруднику), с отсутствием требуемого уровня квалификации. Минимизация данных рисков возможна за счёт разработки эффективной мотивационной программы, информирования клиентов о негативных последствиях взаимодействия по финансовым вопросам напрямую с сотрудниками, внедрения системы оценки уровня компетенций персонала.

Внедрение современных технологий и оборудования – ещё одно преимущество перед конкурентами. Наличие новейшего оборудования, а также современных средств общения с пациентами – необходимое условие для современной медицинской организации. Существуют риски завышения цен на закупаемое оборудование или неполучение требуемого результата при разработке и внедрении современных технологий взаимодействия с клиентами.

Такие риски необходимо минимизировать за счёт совершенствования контрактной системы, верного расчёта НМЦК, использования метода SCRUM, который, по мнению Дж. Сазерленда, позволит видеть результаты уже на первых этапах разработки [59].

Стратегия развития коммерческих услуг клиники акушерства и гинекологии имени В.Ф. Снегирева представлена в таблице 10.

Таблица 10 - Стратегия развития коммерческих услуг клиники акушерства и гинекологии имени В.Ф. Снегирева

Перспектива	Цели	Показатели	Единицы измерения	Мероприятия	Риски	Действия, направленные на минимизацию рисков
Финансы	Повышение финансовой устойчивости	Соотношение бюджетных и внебюджетных средств	%	Повышение уровня поступлений от оказания платных медицинских услуг, эффективное бюджетное планирование, оптимизация расходов	Увеличение расходов, падение спроса на медицинские услуги	Повышение качества медицинских услуг, эффективные ценовая политика и бюджетное планирование
		% прироста внебюджетных средств	%			
		% сокращения бюджетного финансирования	%			
Финансы	Увеличение доходов	% изменения доходов	%	Увеличение количества оказываемых медицинских услуг	Снижение среднего чека, отсутствие требуемого количества клиентов	Повышение уровня потребления медицинских услуг
		Доходы	валюта			
		% отклонения от требуемых доходов	%			
Финансы	Оптимизация расходов	% переменных расходов	%	Повышение эффективности закупок необходимого медицинского оборудования и лекарственных препаратов	Увеличение расходов при отсутствии требуемого уровня доходов	Выбор отечественных поставщиков, выстраивание долгосрочных отношений с поставщиками
		переменные расходы	валюта			
		постоянные расходы	валюта			
		% изменения постоянных расходов	%			
		Количество новых услуг и программ	число			
Клиенты	Увеличение среднего чека	% изменения среднего чека	%	Предложение новых медицинских услуг, дополнительный сервис	Высокая стоимость услуг, отсутствие требуемого качества медицинских услуг	Повышение эффективности процесса ценообразования, повышение качества медицинских услуг
Клиенты	Увеличение количества клиентов	% изменения количества клиентов	%	Расширение перечня оказываемых медицинских услуг, контроль качества, сопровождение, информирование потенциальных клиентов	Падение спроса на медицинские услуги, выбор в пользу конкурентов	Бенчмаркинг предложений конкурентов, выработка верной ценовой политики на оказываемые медицинские услуги
		количество клиентов	число			

Продолжение таблицы 10

Клиенты	Предложение новых услуг и программ	% новых услуг и программ в общем количестве услуг и программ	%	Внедрение системы управления качеством, контроль качества реализации процессов оказания услуг, закупка качественных ресурсов, повышение квалификации сотрудников	Предложение конкурентами более востребованных услуг и программ. Отсутствие необходимой инфраструктуры для внедрения новых услуг и программ.	Изучение и анализ предложений конкурентов. Своевременные закупки необходимого медицинского оборудования и препаратов.
Бизнес-процессы	Внедрение новых услуг	Затраты на внедрение новых услуг	валюта	Анализ мирового опыта, внедрение новейших технологий и оборудования, обучение сотрудников	Неквалифицированный персонал, высокая себестоимость услуг	Организация программ по обучению сотрудников, оптимизация расходов
		Период окупаемости затрат на внедрение новых	время			
Бизнес-процессы	Повышение качества оказываемых медицинских услуг	% жалоб на качество услуг	%	Внедрение системы контроля качества оказываемых услуг и используемых медицинских препаратов	Оказание некачественных услуг, использование некачественных медицинских препаратов	Контроль квалификации сотрудников, выбор надежных поставщиков
Бизнес-процессы	Продвижение услуг	% клиентов, информированных о новых услугах	%	Осуществление маркетинговых мероприятий, направленных на продвижение услуг	Неправильный подбор маркетинговых мероприятий	Повышение качества маркетинговых мероприятий
Бизнес-процессы	Совершенствование контрактной системы	% неверных расчетов НМЦК	%	Повышение квалификации сотрудников контрактной службы, изучение законодательных актов	Неправильный расчет НМЦК, завышение цен, нарушение сроков, требований по качеству.	Привлечение экспертов по ценообразованию
		% ошибок при исполнении контрактов	%			

Продолжение таблицы 10

Бизнес-процессы	Совершенствование процессов оказания услуг	изменение времени реализации процессов	время	Модернизация цепочки создания ценности, совершенствование процессов сопровождения пациентов на каждой стадии	Неверное проектирование процессов, отсутствие требуемой ресурсообеспеченности процессов	Привлечение бизнес-архитекторов и специалистов в области модернизации сервисных процессов
		% изменения стоимости процессов	%			
		стоимость процессов	валюта			
		% изменения трудозатрат	%			
		трудозатраты	время			
		количество ошибок	число			
		затраты на обслуживание клиентов	валюта			
Бизнес-процессы	Модернизация системы управления	% неверных управленческих решений	%	Повышение качества управления, внедрение систем поддержки принятия управленческих решений	Рост количества неверных управленческих решений, снижение эффективности процессов управления	Повышение квалификации управленческого персонала
		% изменения стоимости процессов управления	%			
		стоимость процессов управления	валюта			
		% изменения трудозатрат	%			
		трудозатраты	время			
		количество ошибок	число			
Обучение и развитие	Повышение клиентоориентированности персонала	Количество жалоб пациентов на сотрудников	число	Проведение совещаний, тренингов, мероприятий, направленных на повышение клиентоориентированности	Отказ клиентов, уход к конкурентам	Разработка эффективной мотивационной программы для персонала

Продолжение таблицы 10

Обучение и развитие	Внедрение онлайн-технологий взаимодействия с пациентами	Количество онлайн-консультаций	число	Поиск и подбор современных онлайн-технологий в сфере оказания медицинских услуг	Высокая стоимость, неиспользование сотрудниками	Анализ рынка поставщиков, контроль пользования со стороны руководства
Обучение и развитие	Квалифицированный персонал	% сотрудников, работающих по гибкому графику	%	Определение потребности в медицинском персонале, подбор кадров, обучение, контроль работы персонала	Найм неквалифицированных сотрудников, риск снижения качества процессов и услуг	Подбор квалифицированных партнеров по найму персонала
		количество совещаний	шт			
		продолжительность совещаний	время			
		% квалифицированных сотрудников	%			
		% сотрудников, проявляющих инициативу	%			
Обучение и развитие	Совершенствование системы мотивации	удовлетворенность сотрудников	%	Разработка и внедрение эффективных мотивационных программ, обеспечение требуемого уровня материальной и нематериальной мотивации	Отсутствие мотивации у сотрудников	Использование мирового опыта в области мотивации медицинского персонала, повышение заработной платы, предоставление возможностей карьерного роста
		% невыполненных заданий в срок	%			
		удовлетворенность соотношением между работой и личной жизнью	%			
		текучесть кадров	%			
		удовлетворенность условиями труда	%			

Источник: разработана автором

Реализация данной стратегии позволит повысить качество оказываемых медицинских услуг, привлечь большее количество клиентов и соответственно увеличить финансовые показатели.

Рассмотрим изменение финансовых показателей в результате внедрения процессно-проектного управления. До внедрения процессно-проектного управления программами медицинского обслуживания пользовалось следующее количество клиентов (Таблица 11):

Таблица 11 - Количество клиентов и годовые доходы до внедрения процессно-проектного управления в систему управления клиникой

Наименование программы	Стоимость программы (рублей)	Количество клиентов (в год)	Итого (рублей в год)
Программа 1	35000	80	2800000
Программа 2	25000	50	1250000
Программа 3	37000	110	4070000
Программа 4	38000	45	1710000
Программа 5	56000	90	5040000
Программа 6	50000	50	2500000
Программа 7	46000	80	3680000
Программа 8	68000	50	3400000
Итого			24450000

Источник: разработана автором

В результате внедрения методологии, технологий и инструментов процессно-проектного управления, улучшилось качество предоставляемых медицинских услуг, что привело к увеличению потока клиентов, количества продаж медицинских услуг и росту выручки (Таблица 12).

Таблица 12 - Количество клиентов и годовые доходы после внедрения процессно-проектного управления в систему управления клиникой

Наименование программы	Стоимость программы (рублей)	Количество клиентов (в год)	Итого (рублей в год)
Программа 1	35000	90	3150000
Программа 2	25000	60	1500000
Программа 3	37000	120	4440000
Программа 4	38000	50	1900000
Программа 5	56000	120	6720000
Программа 6	50000	70	3500000
Программа 7	46000	100	4600000
Программа 8	68000	80	5440000
Итого			31250000

Источник: разработана автором

В результате реализации процессно-проектного подхода к управлению клиникой акушерства и гинекологии им. В.Ф. Снегирева были получены следующие результаты:

- улучшено качество медицинского обслуживания клиентов за счет совершенствования системы медицинского сопровождения на основе современных онлайн-технологий, а также повышения эффективности коммуникаций между сотрудниками медицинского центра;
- увеличен клиентопоток за счет внедрения конструктора услуг и формирования оптимальных медицинских программ;
- модернизирована система формирования отчетности за счет внедрения разработанных показателей оценки эффективности и результативности деятельности клиники;
- внедрены рекомендации, направленные на повышение клиенто-ориентированности персонала клиники;
- внедрена стратегия развития коммерческих услуг клиники акушерства и гинекологии им. В.Ф. Снегирева.

Выводы по третьей главе:

1. Разработана модель системы управления организациями, функционирующими в сфере услуг, а также набор показателей оценки эффективности и результативности их деятельности.
2. Исследованы тенденции развития коммерческих медицинских услуг в Российской Федерации и проведена апробация разработанных методик в данной сфере.
3. В качестве объекта апробации проанализированы ФГАОУ ВО Первый МГМУ им. И.М. Сеченова Минздрава России, клиника акушерства и гинекологии им. В.Ф. Снегирева, медицинский центр «ЗА РОЖДЕНИЕ» компании «МЕДЭКО». Для организаций разработана модель системы управления на основе технологий процессно-проектного подхода к управлению.
4. Сформирована и формализована стратегия развития коммерческих услуг для клиники акушерства и гинекологии им. В.Ф. Снегирева на основе технологий процессно-проектного управления, включающая цели, ключевые показатели, мероприятия, направленные на достижения целей, возможные риски, а также действия, необходимые для минимизации рисков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Рассмотрены основные концепции управления организациями и обоснован выделенный в диссертационном исследовании объект как система управления организациями, функционирующими в сфере услуг, для которых необходимо повышение эффективности деятельности в связи с переходом к цифровой экономике и цифровизацией менеджмента.

2. Обоснован предмет исследования, который представляет управленческие отношения на разных стадиях построения и модернизации систем управления, что обеспечивает повышение эффективности и результативности функционирования объекта управления сферы услуг.

3. В диссертационном исследовании показано, что развитие современных цифровых технологий требует кардинальных изменений подходов к управлению организациями сферы услуг, так как цифровизация объекта управления требует цифровизации менеджмента.

4. Уточнен понятийный аппарат процессно-проектного подхода к управлению организациями сферы услуг, направленного на повышение эффективности и результативности систем управления в условиях нестабильной рыночной конъюнктуры, подверженной воздействию кризисов и изменениям сложившихся экономических моделей.

5. В связи с необходимостью повышения эффективности управления организациями, оказывающими услуги, вызванной сменой экономической модели в мире, разработана процессно-проектная модель определения процессов и проектов верхнего уровня организаций, оказывающих услуги, а также алгоритм построения объекта управления в сфере услуг, включающий идентификацию клиентоориентированных цепочек создания ценности и оценку ключевых параметров их реализации.

6. Проведен анализ существующих показателей удовлетворенности клиентов и предложен показатель удовлетворенности клиентов CSS (customer

service satisfaction) в сфере услуг, рассчитываемые с помощью таких параметров, как время оказания услуги, стоимость услуги, стоимость сопровождения.

7. Для разработки и формализации стратегии развития бизнеса сферы услуг представлены ключевые цели, показатели, мероприятия, риски, действия, направленные на минимизацию рисков, способствующие разработке и формализации стратегии развития организации сферы услуг, и основанные на алгоритме формирования ставки дисконтирования, необходимой для оценки эффективности реализации стратегии с помощью метода дисконтированных денежных потоков.

8. На основе процессно-проектного подхода к управлению разработана модель системы управления организациями сферы услуг, включающая субъект управления, объект управления и механизмы управления, содержащие управленческие решения, цели и показатели, стратегию, организационные структуры управления, панели управления, регламенты, риск-менеджмент.

9. Апробированы разработанные методики, процессно-проектные модели и алгоритмы, а также модернизированная система управления организациями, оказывающими медицинские услуги, что позволило повысить эффективность их деятельности и обеспечить качественное оказание медицинских услуг, являющееся одним из необходимых условий существования и развития современного государства.

Список литературы

1. Федеральный закон "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" от 05.04.2013 N 44-ФЗ - 57 с.
2. Адизес, И. К. Управление жизненным циклом корпораций / И. К. Адизес. – М. : Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2015. – 512 с.
3. Адизес, И. К. «Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные» Изд-во «Альпина Паблишер», 2017. – 200 с.
4. Адизес, И. К. Управляя изменениями / И. К. Адизес. - М. : Изд-во «Манн, Иванов и Фербер»; 2015. – 368 с.
5. Акофф, Р. Л. О менеджменте / Р. Л. Акофф. - СПб. : Изд-во «Питер», 2002. – 448 с.
6. Ансофф, И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. - СПб. : Изд-во «Питер», 2009. – 344 с.
7. Арутюнов, Ю. А., Филин С.А. и др. Инновационная политика / Ю. А. Арутюнов, С. А. Филин. - М. : Изд-во «Юрайт», 2017. - 198 с.
8. Балаева, О. Н., Предводителева, М. Д. Управление организациями сферы услуг / О. Н. Балаева, М. Д. Предводителева. - М.: Изд-во «ГУ ВШЭ», 2010. – 155 с.
9. Бармашов, К. С., Ляндау, Ю.В. Управление взаимоотношениями с партнерами / К. С. Бармашов, Ю. В. Ляндау // Инновации и инвестиции - 2017. - № 10. – с. 109-111.
10. Бармашов, К. С., Ляндау, Ю. В. Построение бизнес-модели франчайзинга с целью повышения эффективности деятельности ее участников / К. С. Бармашов, Ю. В. Ляндау // Наука и бизнес: пути развития - 2017. - № 11 (77). – С. 47–49.
11. Бурменко, Т. Сфера услуг. Менеджмент / Т. Бурменко. - М. : Изд-во «Кнорус», 2017. – 416 с.

12. Гончаренко, Л. П. Проблемы повышения качества экономических механизмов инновационного развития экономики России. Современная экономика: концепции и модели инновационного развития / Л. П. Гончаренко / материалы IV Междун. научно-практической конференции. 24 февр. 2012 г.: в 3 кн. - кн. 1. – М. : ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». - 2012. - с. 303-309.
13. ГОСТ Р ИСО 9000-2001 – Системы менеджмента качества. – 2001 - 68 с.
14. Грант, Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант. - СПб. : Изд-во «Питер», 2016. – 536 с.
15. Грейвс, Ф. Клиентология. Чего на самом деле хотят Ваши покупатели / Ф. Грейвс. - М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 256 с.
16. Денисов, И. В., Ляндау, Ю.В. Технологии управления ресторанным бизнесом / И. В. Денисов, Ю. В. Ляндау // Управление в России: проблемы и перспективы. - 2017. - № 2. - С. 3-10.
17. Джейси, Р. Диаграммы Исикава / Р. Джейси. - М.: Изд-во «Bookvika publishing», 2013. – 352 с.
18. Друкер, П. Ф. Эффективный руководитель / П. Ф. Друкер. - М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2018. – 240 с.
19. Друкер П. Ф. Классические работы по менеджменту / П. Ф. Друкер. - М.: Изд-во «Альпина Паблишер», 2017. – 218 с.
20. Каплан, Р. С., Нортон, Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. - М.: Изд-во: «Олимп-бизнес», 2014. – 314 с.
21. Каплан, Р. С., Нортон, Д. П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. - М.: Изд-во «Олимп-бизнес», 2009. – 416 с.
22. Каплан, Р. С., Нортон, Д. П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. - М.: Изд-во ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 389 с.

23. Каплан, Р. С., Нортон, Д. П. Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. - М. : Изд-во «Вильямс», 2016г. – 384 с.
24. Кастельс, М. Информационная эпоха / М. Кастельс. - М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2000. – 257 с.
25. Китова, О. В. Цифровой бизнес / О. В. Китова. - М.: Изд-во ИНФРА-М, 2018. – 418 с.
26. Кондратьев, В. В. Проектируем корпоративную архитектуру / В. В. Кондратьев. – М. : Изд-во: ЭКСМО, 2007. – 212 с.
27. Кондратьев, В. В. Даешь реинжиниринг. Методология организации проектного бизнеса / В. В. Кондратьев. – М.: Изд-во: ЭКСМО, 2007. – 237 с.
28. Кондратьев, В. В. Показываем бизнес-процессы / В. В. Кондратьев. - М.: Изд-во ЭКСМО, 2008. – 216 с.
29. Коптелов, А. Тенденции в управлении бизнес-процессами / А. Коптелов // Бестселлеры IT-рынка. – 2008. - №5. – С. 18-26.
30. Кулапов, М. Н., Одегов, Ю. Г., Никулин, Л. Ф. Start-up: глобализация, самоорганизация, менеджмент 3.0 / М. Н. Кулапов, Ю. Г. Одегов, Л. Ф. Никулин // Русский инженер, 2012. - № 3 (34). – 54 - 62 с.
31. Кулапов, М. Н., Одегов, Ю. Г., Никулин, Л. Ф. О некоторых взглядах на менеджмент 3.0 / М. Н. Кулапов, Ю. Г. Одегов, Л. Ф. Никулин // Управленец. - 2011 - № 5-6. - С. 21-22.
32. Ляндау, Ю. В. Технологии ценообразования в производстве / Ю. В. Ляндау // Экономика и предпринимательство. - 2017. - № 2-2 (79-2). - С. 873-876.
33. Ляндау, Ю. В. Бизнес-архитектор: проектирование систем управления. Часть I / Ю. В. Ляндау. – М. : Изд-во: «Русайнс», 2015. – 112 с.
34. Ляндау, Ю. В. Бизнес-архитектор: построение систем управления / Ю. В. Ляндау. – М. : Изд-во: «Русайнс», 2016. – 140 с.
35. Ляндау, Ю. В. Проектирование процессно-ориентированной структуры / Ю. В. Ляндау. - Инновации и инвестиции. - 2013. - № 3. - с. 17-20.

36. Ляндау, Ю. В. «Процессно-проектное управление» / Ю. В. Ляндау. - М. : Изд-во «Палеотип», 2014. – 111 с.
37. Ляндау, Ю. В. Процессно-проектное управление организациями комплекса ЖКХ / Ю. В. Ляндау // Вестник РЭУ имени Г.В. Плеханова – М. : – 2014. - № 4 (70). - С. 52-60.
38. Ляндау, Ю. В. Модели управления процессно-ориентированной структурой / Ю. В. Ляндау // Инновации и инвестиции. – 2013. - № 4. - С. 114-117.
39. Масленников, В. В. Подходы к измерению эффективности бизнеса его владельцем / В. В. Масленников // Вестник университета, ГУУ. – 2011. - № 26. – 389 - 393 с.
40. Масленников, В. В. Крылов, В. Г. Процессно-стоимостное управление бизнесом / В. В. Масленников, В. Г. Крылов. - М. : Изд-во Инфра-М, 2011. – 178 с.
41. Масленников, В. В., Ляндау, Ю. В., Калинина, И. А. Ценообразование в системе закупок для государственных, муниципальных и корпоративных нужд / В. В. Масленников, Ю. В. Ляндау, И. А. Калинина. - М. : Изд-во ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2017. – 139 с.
42. Масленников, В. В., Ляндау, Ю. В., Чигров, А. С. Формализация стратегий на основе сбалансированной системы показателей / В. В. Масленников, Ю. В. Ляндау, А. С. Чигров. - Москва Изд-во «Русайнс», 2016. – 230 с.
43. Масленников, В. В., Калинина, И. А. Принципы оригами-менеджмента или методическое обеспечение проектного обучения / В. В. Масленников, И. А. Калинина. - Экономика и управление: проблемы, решения. - 2017. - т. 5. - № 5. - С. 44-48.
44. Мильнер, Б. З. Управление знаниями в корпорациях / Б. З. Мильнер. - М.: Изд-во Дело, 2006. – 376 с.
45. Минцберг, Г. Стратегическое сафари / Г. Минцберг. - М.: Изд-во «Альпина Паблишер», 2017. – 366 с.
46. Мрочковский, Н. С., Ляндау, Ю. В. Инструменты формирования дополнительной ценности для привлечения клиентов и повышения лояльности

- с целью обеспечения финансовой устойчивости бизнеса / Н. С. Мрочковский, Ю. В. Ляндау // Экономика и предпринимательство. - 2017. - № 8-2 (85-2). - С. 909-911.
47. Нив, Г. О. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Г. О. Нив. - М.: Изд-во «Альпина Паблишер», 2017. – 368 с.
48. Никулин, Л. Ф., Ляндау, Ю. В. Шестой технологический уклад: парадигмальное развитие менеджмента / Л. Ф. Никулин, Ю. В. Ляндау. - М.: Изд-во «Палеотип», 2014. – 107 с.
49. Никулин, Л. Ф., Сидоров, М. Н., Бусалов, Д. Ю. Методология: Иерархия и сети в менеджменте / Л. Ф. Никулин, М. Н. Сидоров, Д. Ю. Бусалов. - М.: Изд-во «Прима-пресс Экспо», 2010. - 198 с.
50. Никулин, Л. Ф., Симагина, С. Г. Войны за таланты и креатив: реалии современного менеджмента / Л. Ф. Никулин, С. Г. Симагина. - М.: Изд-во ЮНИТИ, 2013. – 115 с.
51. Оливер, Г. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов / Г. Оливер. - М.: Изд-во «Альпина Паблишер», 2017. – 432 с.
52. Портер, М. Конкурентная стратегия / М. Портер. - М.: Изд-во «Альпина Паблишер», 2017. – 454 с.
53. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер. - М.: Изд-во «Альпина Паблишер», 2017. – 947 с.
54. Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. - М.: Изд-во «Альпина Паблишер», 2016. – 637 с.
55. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. - М.: Изд-во дом «Вильямс», 2018. – 529 с.
56. Репин, В. В., Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. - М. : Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – 237 с.
57. Робсон, М., Уллах, Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах. - М. : Изд-во «Юнити», 2003. – 349 с.

58. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) Пятое издание Москва Изд-во: «Олимп-бизнес», 2017. - 590 с.
59. Сазерленд, Дж. Революционный метод управления проектами / Дж. Сазерленд. - Москва Изд-во: «Манн, Иванов и Фербер», 2016. – 349 с.
60. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. - М. : Изд-во Контроллинг, 1991. - 214 с.
61. Файоль, А., Эмерсон, Г. и др. Управление - это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон и др. - Москва Изд-во: «Республика», 1992. – 352 с.
62. Форд, Г. Моя жизнь. Мои достижения / Г. Форд. - Москва Изд-во: «Астрель», 2017. – 352 с.
63. Хаммер, М., Чампи, Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции / М. Хаммер, Дж. Чампи. - Москва Изд-во: «Манн, Иванов и Фербер», 2011. – 380 с.
64. Чилова, Э. Г. Модернизация системы управления клиникой акушерства и гинекологии им. С.Ф. Снегирева. / Э. Г. Чилова // Управление в России: проблемы и перспективы. 2017. № 6. - С. 3-11.
65. Чилова, Э. Г. Применение процессно-проектного подхода к управлению организациями сферы услуг / Э. Г. Чилова // Экономика и предпринимательство. 2016. № 12-4 (77-4). - С. 278-282.
66. Чилова, Э. Г. Построение процессно-проектной модели управления для сферы услуг / Э. Г. Чилова // Управление в России: проблемы и перспективы. 2017. - № 2. – С. 31-36.
67. Чилова, Э. Г. Построение системы управления организациями, функционирующими в сфере услуг / Э. Г. Чилова // Вестник ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2018. - № 1. – С. 155-160.
68. Чилова, Э. Г. Совершенствование технологий оценки эффективности стратегии развития организаций сферы услуг / Э. Г. Чилова // Экономика и предпринимательство. 2017. - № 9-1 (86-1). - С. 419-421.
69. Шеер, А. В. Моделирование бизнес-процессов / А. В. Шеер. - М. : Изд-во Весть-МетаТехнология, 2000. – 219 с.

70. Armistead, C., et al. Strategic Business Process Management for Organisational Effectiveness / C. Armistead // Long Range Planning. – 1999. - Vol. 32. - № 1. - P. 96-106.
71. Glushko, R. J., Tabas, L. Designing service systems by bridging the “front stage” and “back stage” / R. J. Glushko, L. Tabas // Information Systems and e-Business Management. - 2009. - Vol. 7. - №.4. – P. 407-427.
72. Harmon, P. Business Process Change: A guide for Business Managers and Six Sigma Professionals / P. Harmon. - USA : Morgan Kaufman, 2007. – 473 с.
73. Harmon, P., Hall C. Intelligent systems / P. Harmon // New York: Wiley, 1993. – 276 с.
74. Harrington, H., Lomax, K.C. Performance Improvement Methods: Fighting the War on Waste / H. Harrington, K.C. Lomax . - New York : McGraw-Hill, 2000. - 212 с.
75. Hsu, C., Spohrer J. C. Improving service quality and productivity: exploring the digital connections scaling model / C. Hsu, J. C. Spohrer // International Journal of Services Technology and Management. - 2009. - Vol. 11, №3. – P. 272-292.
76. Van, der Aalst Business process management: a survey, in business process management /A. Van // Berlin : Springer, 2003. – С. 57-68.
77. Современные технологии управления [Электронный ресурс] – Режим доступа : www.businessstudio.ru (дата обращения: 05.2017)
78. Информационно-аналитическое агентство [Электронный ресурс] – Режим доступа : www.blumberg.com (дата обращения: 03.2017)
79. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 09.2017 – 12.2017)
80. Официальный сайт клиники «Мать и дитя» [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://mamadeti.ru> (дата обращения: 09.2017)
81. Официальный сайт клиники «Госпиталь Лапино» [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://mamadeti.ru/clinics/moscow/clinical-hospital-lapino/> (дата обращения: 09.2017)

82. Информационно-аналитическое агентство «РосБизнесКонсалтинг»
[Электронный ресурс] – Режим доступа : <https://www.rbc.ru/> (дата обращения: 11.2016)
83. Официальный сайт клинического центра Первого Московского Государственного Медицинского Университета имени И. М. Сеченова
[Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://sechenovclinic.ru> (дата обращения: 09.2017)
84. Официальный сайт консалтинговой компании–производителя систем для бизнес-моделирования [Электронный ресурс] – Режим доступа : www.software.ag (дата обращения: 01.2017)
85. Официальный сайт клиники «За Рождение» [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.vrtcenr.ru/> (дата обращения: 09.2017)

Приложение А

(обязательное)

Таблица А.1 - Цели, показатели, мероприятия и риски реализации стратегии развития бизнеса сферы услуг

Перспектива	Цели	Показатели	Единицы измерения	Мероприятия	Риски	Действия, направленные на минимизацию рисков
Финансы	Рост стоимости бизнеса	% изменения стоимости бизнеса	%	Диверсификация проектов по предоставлению услуг, увеличение ликвидных материальных и нематериальных активов	Рост кредиторской задолженности, рост невозвратной дебиторской задолженности, рост расходов, неверная стратегия	Мониторинг кредиторской и дебиторской задолженности, внедрение системы стратегического планирования, бюджетного планирования
		стоимость, рассчитанная методом дисконтированных денежных потоков	валюта			
		стоимость, рассчитанная затратными методами	валюта			
		стоимость, рассчитанная методами сравнительного подхода	валюта			
		экономическая прибыль	валюта			
Финансы	Увеличение стоимости активов	% изменения стоимости активов	%	Увеличение количества патентов, торговых марок, управление капитальными расходами	Утрата имущества, неправильное позиционирование бренда	Правильная эксплуатация имущества, патентование, регистрация торговых марок, защита авторских прав
		стоимость активов	валюта			
		ликвидность активов	время			
		коэффициент оборачиваемости активов	число			
Финансы	Увеличение прибыли	% изменения прибыли	%	Достижение необходимой выручки, оптимизация переменных расходов, снижение постоянных расходов	Рост расходов, возникновение непредвиденных расходов, неправильное планирование	Внедрение системы планирования доходов и расходов, онлайн мониторинг финансовых и нефинансовых показателей
		прибыль	валюта			
		рентабельность капитала	%			
		рентабельность продаж	%			

Продолжение таблицы А.1

Финансы	Увеличение доходов	% изменения выручки	%	Рост продаж, диверсификация доходов	Сокращение спроса, некачественный маркетинговый анализ, выбор неправильных каналов сбыта, ухудшение репутации на рынке, активизация деятельности конкурентов	Выбор верных потребительских сегментов, информирование клиентов об услугах компании
		выручка	валюта			
		оборачиваемость дебиторской задолженности	время			
		% безнадежных долгов от оборота	%			
		потенциальный доход от каналов сбыта	валюта			
Финансы	Оптимизация расходов	% переменных расходов	%	Анализ расходов, поиск вариантов снижения расходов, экономия на масштабе, поддержание требуемого % расходов по отношению к выручке	Увеличение расходов, увеличение процента расходов относительно выручки	Мониторинг расходов, поиск вариантов минимизации расходов, поиск альтернативных вариантов закупок, расширение списка поставщиков
		переменные расходы	валюта			
		% изменения переменных расходов	%			
		постоянные расходы	валюта			
		% изменения капитальных расходов (сарех)	%			
		капитальные расходы (сарех)	валюта			
		% изменения операционных расходов (орех)	%			
		операционные расходы	валюта			
		% изменения прямых расходов	%			
		прямые расходы	валюта			
		% изменения косвенных расходов	%			
		безубыточность	% отклонения от норматива			

Продолжение таблицы А.1

Клиенты	Увеличение количества продаж	% изменения количества продаж	%	Осуществление маркетинговых мероприятий, улучшение качества сервисных процессов	Снижение количества продаж	Повышение качества оказываемых услуг, совершенствование процессов продаж, внедрение актуальных инструментов по продажам
		количество продаж	число			
		выручка в день	число			
		выручка в месяц	число			
		частота заказов	раз			
Клиенты	Увеличение среднего чека	% изменения среднего чека	%	Предложение новых услуг, дополнительный сервис	Снижение среднего чека	Предложение дополнительных услуг, формирование акций, направленных на увеличение среднего чека
Клиенты	Увеличение количества постоянных клиентов	% изменения количества постоянных клиентов	%	Построение взаимоотношений с клиентами, контроль качества обслуживания клиентов, анализ удовлетворенности потребителей, разработка системы поощрения клиентов	Снижение количества постоянных клиентов	Реализация мероприятий, направленных на повышение лояльности клиентов, проведение тренингов с персоналом с целью повышения его клиентоориентированности
		количество постоянных клиентов	число			
		индекс лояльности клиентов	%			
		удовлетворенность клиентов	число			
Клиенты	Увеличение количества клиентов	% изменения количества клиентов	%	Проведение маркетинговых мероприятий, повышение информированности потенциальных клиентов	Снижение количества клиентов	Улучшение качества услуг, информирование клиентов об услугах, создание дополнительной ценности
		количество клиентов	число			
		коэффициент привлечения внимания клиентов	%			
		% потерянных клиентов	%			
		частота заказов	Раз			

Продолжение таблицы А.1

Клиенты	Развитие брендов	% предпочитаемых позиций	%	Разработка фирменного стиля, развитие торговых марок	Неверное позиционирование бренда	Эффективный бренд-менеджмент, использование современных технологий формирования и развития брендов
		количество предпочитаемых позиций	шт			
		индекс лояльности бренду	%			
		доминирование бренда на рынке	%			
Клиенты	Улучшение качества предоставляемых услуг	% изменения количества жалоб на качество	%	Внедрение системы управления качеством, закупка ресурсов, соответствующих требованиям по качеству, повышение квалификации персонала	Снижение качества предоставляемых услуг	Внедрение системы контроля качества на каждом этапе оказания услуг
		число жалоб, нерассмотренное за определенное время	число			
		Звонки, поставленные на ожидание более чем на «заданное время»	число			
		количество отказов клиентов	число			
Бизнес-процессы	Разработка новых услуг	доля новых услуг в ассортименте компании	%	Построение эффективных технологических цепочек, использование новейших технологий	Выбор неверного концепта услуги, невостребованность услуги	Проведение маркетинговых исследований, изучение потребностей рынков
		% расходов на разработку новых услуг	%			
Бизнес-процессы	Дифференциация услуг	% услуг с новыми качествами	%	Анализ возможных вариантов развития услуг, формирование новых качеств услуг	Отсутствие уникальных качеств	Проведение маркетинговых исследований, разработка дополнительного функционала
		% расходов на модернизацию услуг	%			
Бизнес-процессы	Продвижение услуг	% клиентов, информированных о новых услугах	%	Осуществление маркетинговых мероприятий, направленных на продвижение услуг количества клиентов	Выбор неверных каналов продвижения	Изучение возможных каналов продвижения и оценка их эффективности
		Соотношение затрат на продвижение услуг и прибыли	%			

Продолжение таблицы А.1

Бизнес-процессы	Совершенствование процессов оказания услуг	изменение времени реализации процессов	время	Совершенствование процессов, ресурсообеспеченность, бенчмаркинг	Нежелание внедрения изменений, некачественные технологии совершенствования	Мотивация сотрудников, обучение сотрудников, выбор новейших технологий модернизации, оценка их эффективности
		% изменения стоимости процессов	%			
		стоимость процессов	валюта			
		% изменения трудозатрат	%			
		трудозатраты	время			
		количество ошибок	число			
Бизнес-процессы	Модернизация процессов управления	% неверных управленческих решений	%	Сокращение времени реализации процессов, совершенствование процессов, ресурсообеспеченность, информационное обеспечение процессов	Нежелание внедрения изменений, некачественные технологии совершенствования	Мотивация сотрудников, обучение сотрудников, выбор новейших технологий модернизации, оценка их эффективности
		% изменения стоимости процессов	%			
		стоимость процессов	валюта			
		% изменения трудозатрат	%			
		трудозатраты	время			
		количество ошибок	число			
Обучение и развитие	Технологичный бизнес	% затрат на информационные технологии	%	Определение потребности в информационных технологиях. Внедрение средств автоматизации бизнес-процессов	Высокая совокупная стоимость владения технологиями	Поиск и подбор наиболее целесообразных вариантов, выбор отечественных разработок
		количество внедренных инноваций	шт			
		совокупная стоимость владения	валюта			
		% автоматизированных бизнес-процессов	%			
		период окупаемости инвестиций в ИТ	время			

Продолжение таблицы А.1

Обучение и развитие	Квалифицированный персонал	% сотрудников, работающих по гибкому графику	%	Определение потребностей в кадрах, поиск и подбор персонала, разработка и модернизация системы мотивации	Найм неподходящего персонала, высокая текучесть кадров, отсутствие инструментария оценки и контроля деятельности.	Обращение в специализированные агентства по поиску и подбору персонала
		количество совещаний	шт			
		продолжительность совещаний	время			
		% квалифицированных сотрудников	%			
		% сотрудников, проявляющих инициативу	%			
Обучение и развитие	Совершенствование системы мотивации	удовлетворенность сотрудников	%	Анализ удовлетворенности сотрудников, разработка системы материального и нематериального стимулирования	Построение неэффективной системы мотивации.	Выбор и внедрение лучших практик по построению системы мотивации.
		% невыполненных заданий в срок	%			
		число сотрудников, чьи заслуги были отмечены за определенный период	число			
		число мероприятий, связанных с награждением сотрудников	число			
		удовлетворенность соотношением между работой и личной жизнью	%			
		текучесть кадров	%			
		удовлетворенность условиями труда	%			

Продолжение таблицы А.1

Обучение и развитие	Регламентация деятельности	% регламентированных процессов	%	Разработка регламентов процессов и проектов, формирование должностных инструкций	Отсутствие регламентов процессов, проектов и организационной структуры управления	Внедрение автоматизированных систем формирования регламентов
		% соответствия должностных инструкций действиям в процессах	%			
Обучение и развитие	Дифференциация персонала	количество сотрудников, формирующих конкурентные преимущества	число	Подбор специалистов, обладающих более высокой квалификацией, чем подобные специалисты у конкурентов	Отсутствие сотрудников с требуемой квалификацией	Обращение в специализированные агентства по поиску и подбору персонала, формирование лучших предложений сотрудникам конкурентов
		% сотрудников, формирующих конкурентные преимущества по сравнению с конкурентами	%			
Обучение и развитие	Развитие ИТ-инфраструктуры	% изменения совокупной стоимости владения	%	Выявление потребностей в ИТ, формирование портфеля ИТ-проектов, автоматизация деятельности	Отсутствие требуемой ИТ-инфраструктуры	Разработка и реализация ИТ-стратегии, выбор эффективных ИТ-решений
		период обновления ИТ-инфраструктуры	время			
		стоимость одного рабочего места	валюта			
		время ответа ИТ-службы на запрос сотрудника	время			