

*На правах рукописи*



**ЧИЛОВА Элина Геннадьевна**

**ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЦЕССНО-ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА К  
ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

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

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание учёной степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2019

Работа выполнена на кафедре теории менеджмента и бизнес-технологий федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

**Научный руководитель:**

доктор экономических наук, доцент  
**ЛЯНДАУ Юрий Владимирович**

**Официальные оппоненты:**

**ГУСЕВА Мария Николаевна**  
доктор экономических наук,  
профессор ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», профессор кафедры  
Управления проектом

**РЕДИН Дмитрий Владимирович**  
кандидат экономических наук,  
доцент ФГБОУ ВО «Московский  
политехнический университет»,  
доцент кафедры «Менеджмент»

**Ведущая организация:**

некоммерческое партнерство  
«Институт экономических  
стратегий»

Защита состоится 22 ноября 2019 года в 13:30 на заседании диссертационного совета Д 212.196.12 на базе ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, Москва, Стремянный переулок, д. 36, корп. 3, ауд. 353.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в Научно-информационном библиотечном центре им. академика Л.И. Абалкина ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, ул. Зацепы, д. 43 и на сайте организации: <http://ords.rea.ru/>

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д 212.196.12,  
кандидат экономических наук



Манахов С.В.

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**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 разработанности темы исследования.** Процессное управление организациями находит широкое отражение в трудах зарубежных и отечественных авторов. Исследованию методологии процессного управления посвящены работы В. Шухарта, У.Э. Деминга, М. Хаммера, Дж. Чампи, М. Робсона, П. Хармона, В.В. Кондратева, В.В. Масленникова.

Вопросы стратегического управления находят отражение в работах П. Друкера, М. Портера, Г. Минцберга, И. Ансоффа, Р.С. Каплана, Д.П. Нортон, С. Армистеда, И. Адизеса и др., российских авторов М.Н. Кулапова, Л.Ф. Никулина, Ю.Г. Одегова, Л.П. Гончаренко, Ю.А. Арутюнова.

Совершенствование систем управления на основе процессно-проектного подхода и технологий цифровизации рассматривается в работах О.В. Китовой, В.В. Масленникова, Ю.В. Ляндау.

Исследованию управления в сфере услуг посвящены работы Ф. Грейвса, О.Н. Балаевой, М.Д. Предводителя, Т. Бурменко.

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 модернизации методов, инструментов и технологий 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 деятельности организаций сферы услуг, 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:

1. 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.

2. Разработанные процессно-проектные модели и алгоритмы, а также модернизированная система управления организациями, функционирующими в сфере услуг, внедрены в коммерческие и некоммерческие организации, оказывающие медицинские услуги, что позволило повысить эффективность 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 общим объемом 2 п.л., в том числе в 3 статьях в журналах из перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук – 1,4 п.л.

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

## **II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**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.**

Процессно-проектный подход к построению системы управления организацией позволяет применить его принципы организации деятельности, включая подходы к ведению бизнеса, выявлению и анализу факторов возникновения основных рисков среды функционирования.

Автор дополняет понятийно-категориальный аппарат методологии процессно-проектного подхода применительно к организациям сферы услуг, и определяет процессно-проектное управление организациями сферы услуг как деятельность, которая включает:

- построение клиенто-ориентированных цепочек создания ценности;
- мониторинг и анализ параметров и показателей эффективной реализации клиенто-ориентированных 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 на каждом этапе оказания услуги;
- взаимодействие с клиентом с целью совершенствования сервисных процессов;
- модернизацию ценностных бизнес-моделей.

Автор вводит в научный оборот показатель формирования ценности для клиентов 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.

**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.**

Процессно-проектное управление направлено на повышение эффективности деятельности в условиях использования современных цифровых технологий разработки моделей бизнес-систем.

Модель процессно-проектного управления организациями сферы услуг включает процессы управления стратегического и оперативного уровней, цепочку создания ценности, ориентированную на вовлечение клиента на каждом этапе ее реализации, а также процессы обеспечения. Данная модель является референтной и служит основой для идентификации бизнес-процессов

компаний, функционирующих в сфере услуг.

Автор предлагает алгоритм разработки предложенной процессно-проектной модели, который начинается с идентификации цепочки создания ценности. Цепочка создания ценности для компаний, функционирующих в сфере услуг моделируется и визуализируется 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. К таким процессам относятся: управление маркетингом услуг, управление логистикой, управление снабжением, управление персоналом, управление процессом оказания услуг, управление продажами услуг.

На следующем этапе идентифицируются процессы управления стратегического уровня: управление бизнес-архитектурой, стратегическое планирование, управление качеством, управление финансами, управление ИТ-инфраструктурой, управление рисками.

Определив процессы цепочки создания ценности и процессы управления, следует идентифицировать процессы обеспечения, необходимые для реализации деятельности (бухгалтерский и налоговый учет, согласование разрешительной документации, юридическое обеспечение, хозяйственная деятельность и др.).

В результате определения и анализа параметров реализации цепочек создания ценности сферы услуг предлагается следующий алгоритм построения объекта управления в сфере услуг (Рисунок 1).

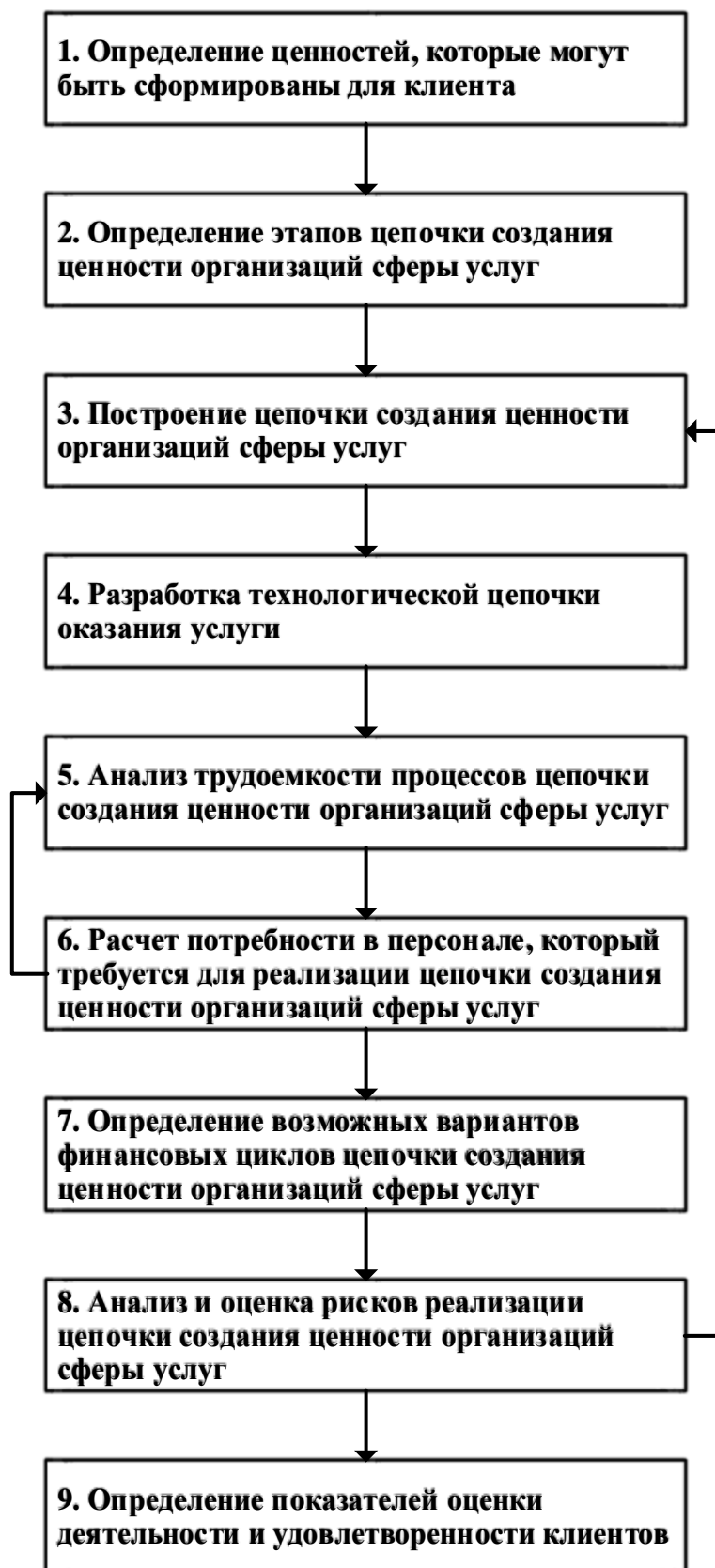


Рисунок 1 - Алгоритм построения объекта управления в сфере услуг

Источник: разработан автором

Алгоритм и методики построения объекта управления в сфере услуг,

являются инструментом построения деятельности организаций, который позволяет повысить ее эффективность, результативность и достичь поставленных целей.

**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.**

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

Модель стратегической карты стратегии развития организаций сферы услуг, разработанная автором, представлена на рисунке 2. Предложенная автором модель служит шаблоном для разработки стратегии компаний, функционирующих в сфере услуг.

Расчет стоимости бизнеса методом дисконтированных денежных потоков осуществляется по формуле:

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

где PV— текущая стоимость;

CF<sub>n</sub> — 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 компания, результатов деятельности компании, факторов рисков, оказывающих негативное влияние на развитие компании, возможности оценки денежных потоков.

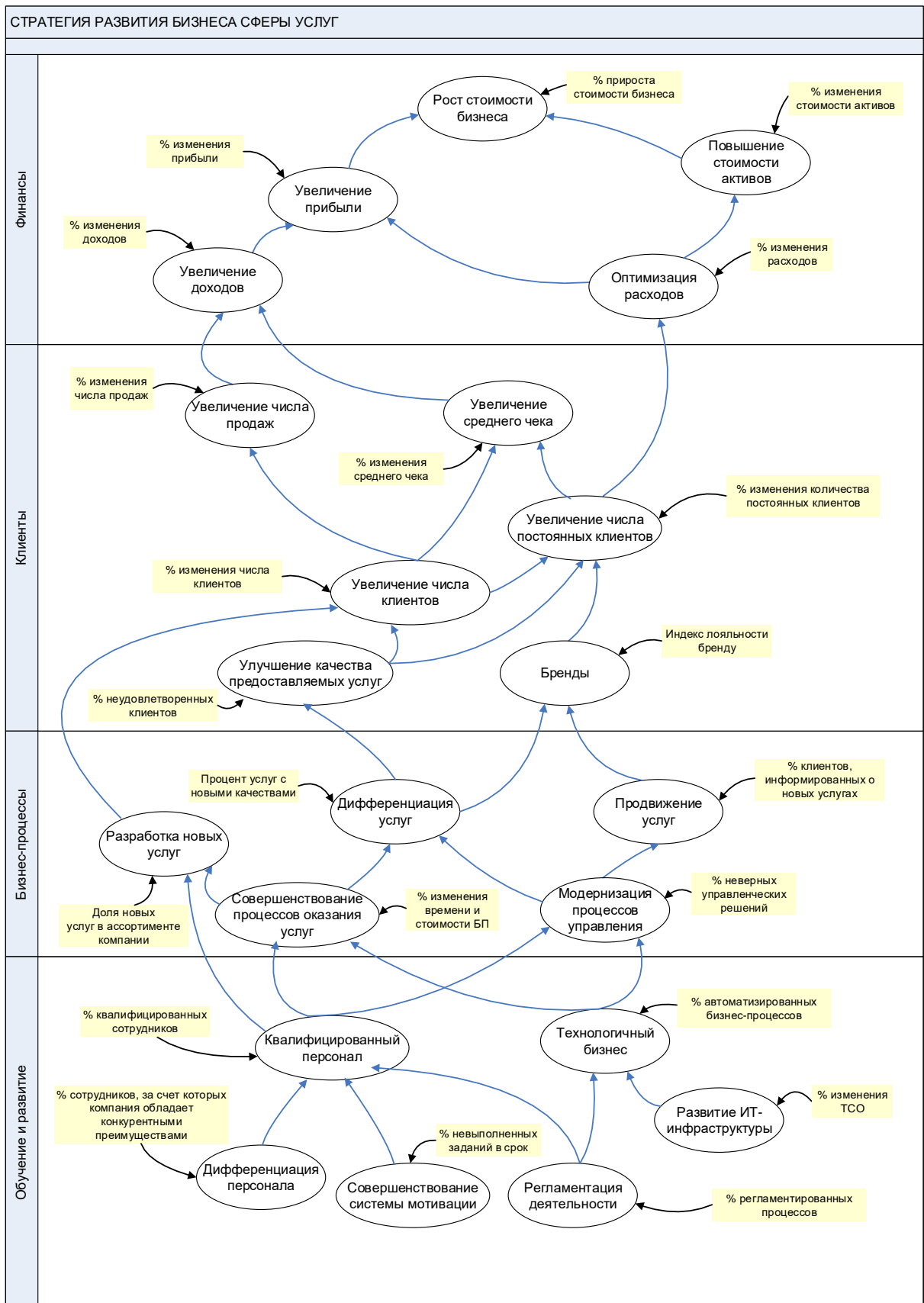


Рисунок 2 - Стратегическая карта «Стратегия развития организаций сферы услуг»

Источник: разработан автором

Алгоритм определения стоимости бизнеса включает следующие этапы:

1. получение информации о годовой выручке;
2. расчет переменных затрат за год;
3. определение годовых постоянных затрат;
4. расчет прибыли до налогообложения;
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);
10. расчет стоимости бизнеса.

Будущие денежные потоки приводятся к текущей стоимости с помощью ставки дисконтирования. Для определения ставки дисконтирования для компаний, функционирующих в сфере услуг предлагается следующий алгоритм расчета:

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: крупный бизнес, средний бизнес, малый бизнес, микро-бизнес.

3. Определение клиентской составляющей: большое количество клиентов разных сегментов и повторных обращений; клиенты из разных сегментов; большое количество повторных обращений клиентов одного сегмента и небольшое количество клиентов из других сегментов; зависимость от нескольких клиентов одного сегмента; зависимость от одного клиента.

4. Анализ возможности доступа к финансовым ресурсам: возможность оперативного получения финансирования без обеспечения; возможность получения финансирования по специальным программам развития; возможность получения кредитов на развитие бизнеса по специальным кредитным программам; получение кредитов на льготных условиях под обеспечение; получение кредитов по максимальным ставкам под

обеспечение; отсутствие возможности привлечения заемного финансирования.

5. Формирование прогноза финансовых показателей: стабильные прогнозируемые финансовые показатели; хорошо прогнозируемые финансовые показатели; слабо прогнозируемые финансовые показатели; на качество прогноза финансовых показателей существенное влияние оказывают риски; невозможно осуществить объективный прогноз финансовых показателей.

6. Анализ территориальной диверсификации: широкая территориальная диверсификация; территориальная диверсификация на уровне нескольких регионов; территориальная диверсификация на уровне одного региона; территориальная диверсификация отсутствует.

7. Оценка рисков: риски отсутствуют; слабая степень влияния рисков; средняя степень влияния рисков; сильная степень влияния рисков; сильная степень влияния большого количества рисков.

8. Анализ качества управления: использование современных технологий эффективного менеджмента; неверные управленческие решения.

Баллы, определенные в расчете ставки дисконтирования суммируются и формируется значение ставки для оценки бизнеса сферы услуг (таблица 1).

Автором уточнено, что для оценки эффективности стратегии организаций сферы услуг, необходимо определить стоимость денежных потоков в текущем и прогнозном периодах с учетом рисков, влияющих на деятельность компании.

Таблица 1. Расчет ставки дисконтирования для оценки бизнеса сферы услуг

№	Наименование	Нормативные значения	Значение для проекта
1	Безрисковая ставка доходности		
2	Размер компании	0-3	
3	Клиентская составляющая	0-4	
4	Доступ к финансовым ресурсам	0-5	
5	Прогноз финансовых показателей	0-4	
6	Территориальная диверсификация	0-3	
7	Риски	0-10	
8	Качество управления	0-5	
	Итого		

Источник: разработана автором



**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.**

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

- объект управления (клиентоориентированные цепочки создания ценности);  
- субъект управления, оказывающий воздействие на объект управления с помощью механизма управления, который включает: цели, управленческие решения, стратегию, процессы управления, регламенты, организационные структуры управления, риски, показатели.

Автором определены следующие действия, необходимые для построения архитектуры системы управления организациями сферы услуг:

- 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.

Стратегия, проекты, процессы, организационные структуры управления,

регламенты деятельности, риски, показатели формируют систему управления, модель которой представлена на рисунке 3.

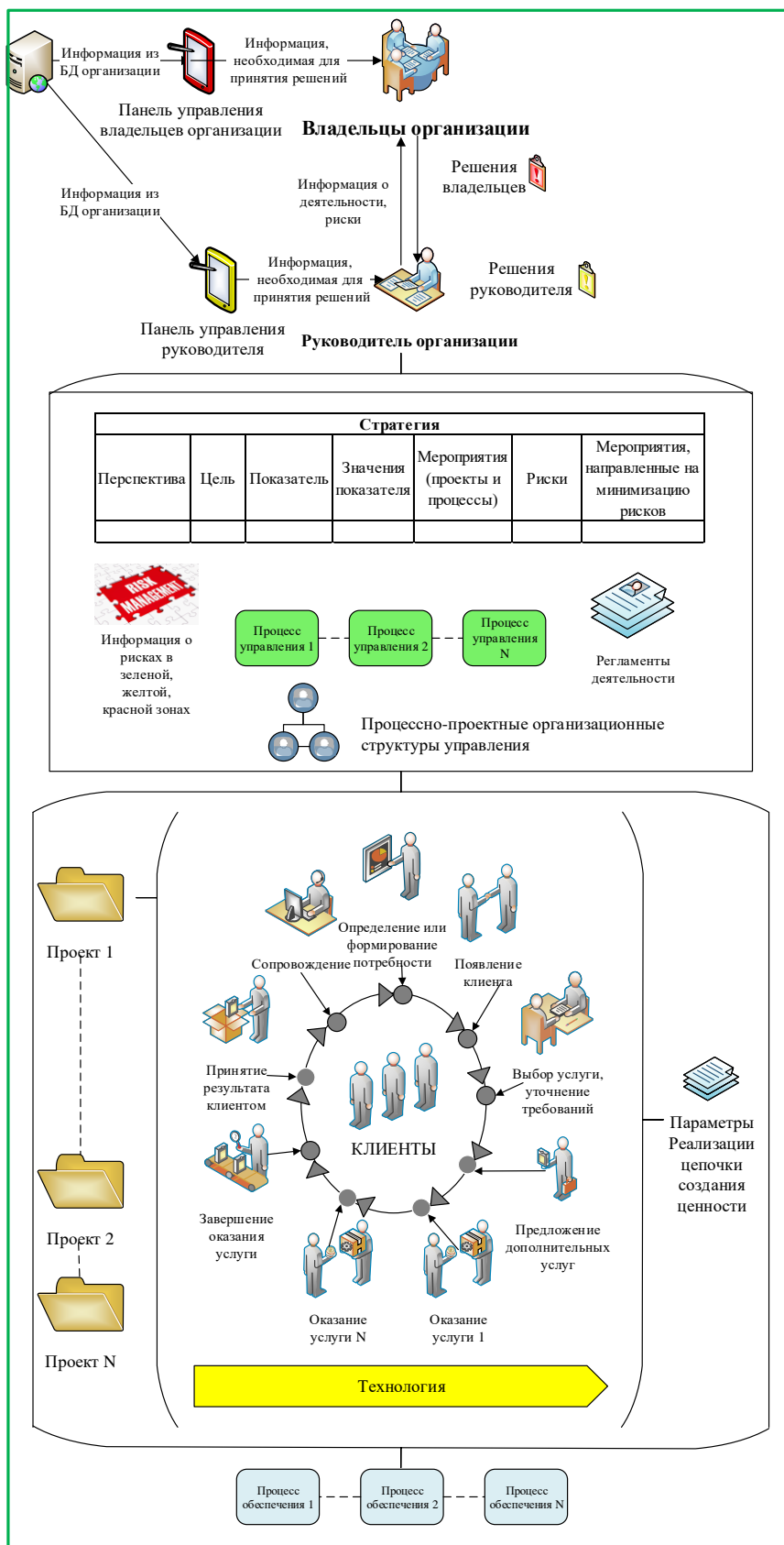


Рисунок 3 - Модель системы управления организациями, функционирующими в сфере услуг (разработанная автором)

**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.**

Автором обосновано, что 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 автором выделены показатели, представленные в таблице 2.

Таблица 2. Показатели оценки эффективности и результативности системы управления организациями сферы услуг

№	Наименование показателя	Единица измерения	Описание показателя
1	Стоимость бизнеса	денежное выражение, % изменения	Результаты оценки стоимости компании, оказывающей услуги. Показатель рассчитывается с помощью различных методов доходного, сравнительного и затратного подходов. Оценивается динамика изменения показателя относительно плановых значений.
2	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.
3	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.
4	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.

№	Наименование показателя	Единица измерения	Описание показателя
5	Рентабельность инвестиций	%	Оценка эффективности вложенных средств в создание или развитие бизнеса по оказанию услуг. Определение периода окупаемости инвестиций. Оценка эффективности вложения средств при заданной норме рентабельности инвестиций.
6	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.
7	Рентабельность продаж	%	Показатель, демонстрирующий долю прибыли в выручке, полученной от реализации услуг.
8	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.
9	Выручка	денежное выражение, % изменения	Показатель, демонстрирующий объем продаж в денежном эквиваленте. Рассчитывается как произведение цены услуги и количества реализованных услуг.
10	Прибыль	денежное выражение, % изменения	Разница между выручкой, полученной от реализации услуг и затратами, связанными с непосредственным оказанием услуг и обеспечением функционирования организации, оказывающей услуги.
11	Удовлетворенность клиентов	число	Показатель удовлетворенности клиента услугой и процессом ее оказания (время оказания услуги, стоимость услуги, стоимость дополнительных услуг).
12	Количество продаж услуг	число, % изменения	Показатель, демонстрирующий количество продаж определенных услуг за конкретный период времени.
13	Количество клиентов	число, % изменения	Количество клиентов, приобретающих все или конкретные услуги компании.
14	Количество повторных обращений клиентов	число, % изменения	Показатель, демонстрирующий какое количество клиентов, повторно потребляют определенные услуги.
15	Время оказания услуги	время	Количество времени, затрачиваемое на оказание определенной услуги.
16	Количество сбоев в работе с клиентами при оказании услуг	число, % изменения	Показатель, демонстрирующий количество ошибок и проблем при взаимодействии с клиентами.
17	Время	время	Показатель, демонстрирующий количество

№	Наименование показателя	Единица измерения	Описание показателя
	финансового цикла реализации цепочки создания ценности организации, оказывающей услуги		времени, затрачиваемого на реализацию одной итерации цепочки создания ценности сферы услуг.
18	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.
19	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.
20	Кредиторская задолженность	денежное выражение, % изменения	Показатель, демонстрирующий объем задолженности перед кредиторами компании, оказывающей услуги.
21	Дебиторская задолженность	денежное выражение, % изменения	Показатель, демонстрирующий объем денежных средств, которые клиенты должны компании, за оказанные услуги.
22	Рентабельность персонала	%	Показатель, демонстрирующий необходимое количество персонала для эффективной деятельности организации сферы услуг. Данный показатель рассчитывается как отношение прибыли к среднесписочной численности персонала.
23	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

**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.**

Автором проанализирован тот факт, что качество медицинских услуг, предоставляемых на основе полиса обязательного медицинского страхования, 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 организациях, 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).

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. 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.

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.

В результате реализации процессно-проектного управления при

построении системы управления клиникой акушерства и гинекологии им. В.Ф. Снегирева автором были получены следующие результаты:

- 1) 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;
- 2) модернизирована система управления клиникой (Рисунок 4);
- 3) увеличен клиентопоток за счет внедрения конструктора услуг и формирования оптимальных медицинских программ;
- 4) усовершенствована система формирования отчетности за счет внедрения разработанных показателей оценки эффективности и результативности деятельности клиники;
- 5) внедрены рекомендации, направленные на повышение клиентоориентированности персонала клиники;
- 6) внедрена стратегия развития коммерческих услуг клиники акушерства и гинекологии им. В.Ф. Снегирева (Рисунок 5).

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.

Начиная с 2016 года в компании 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.



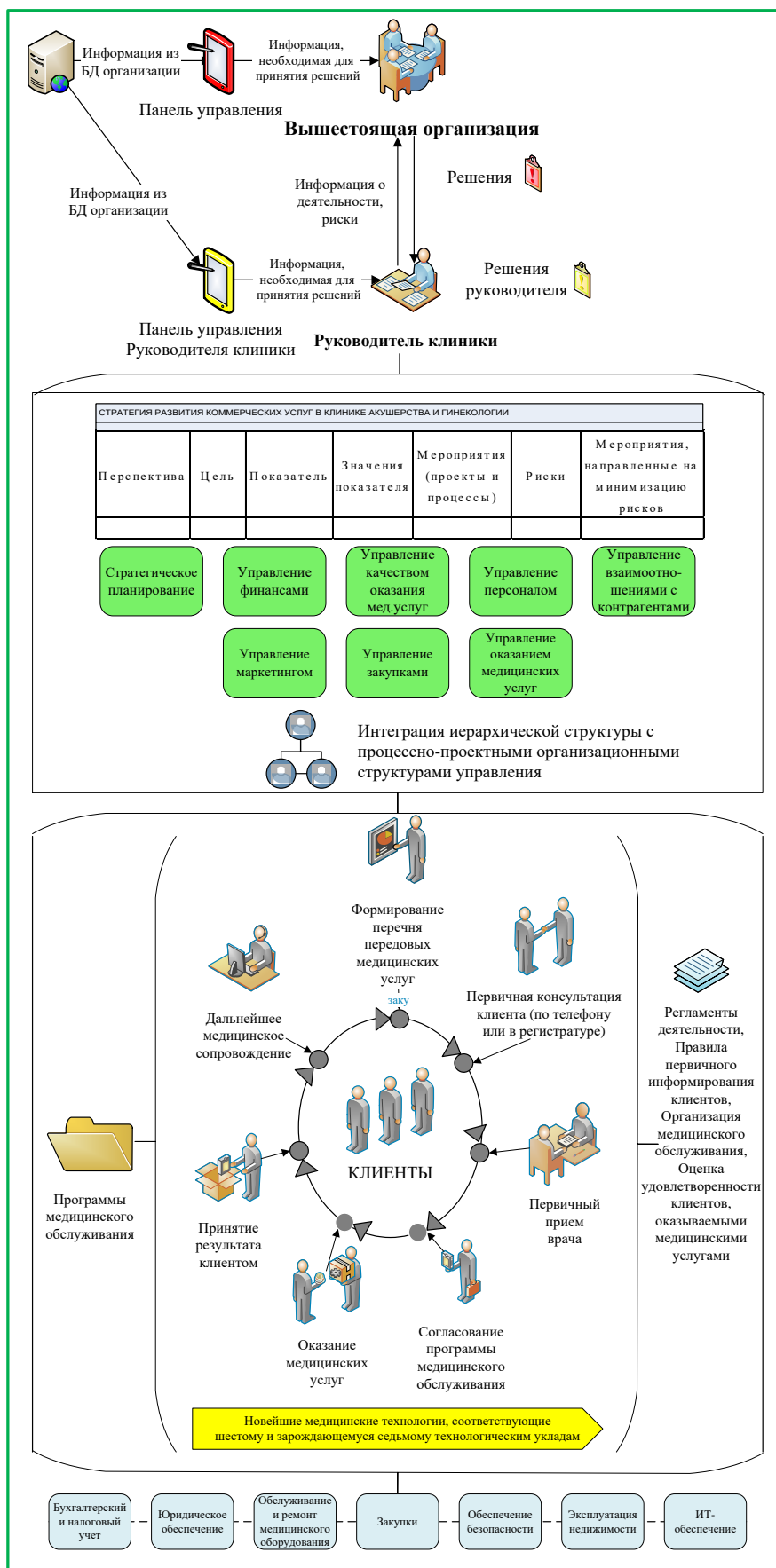


Рисунок 4 - Модель системы управления клиникой акушерства и гинекологии имени В.Ф. Снегирева

Источник: разработан автором

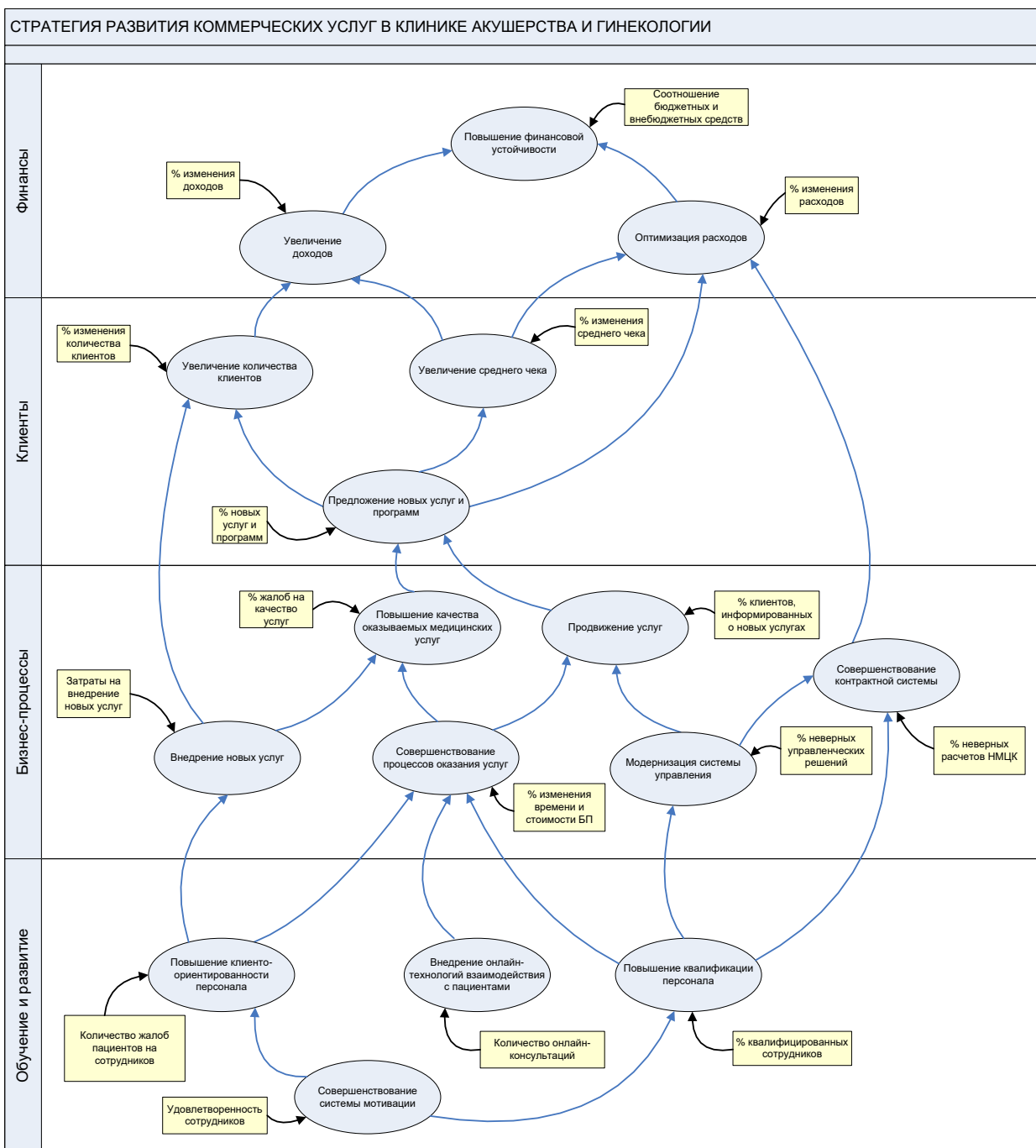


Рисунок 5 - Стратегическая карта стратегии развития коммерческих услуг в клинике акушерства и гинекологии им. В.Ф. Снегирева

Источник: разработан автором

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.

### **III. 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 услуг и стоимость услуг.

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.

#### **IV. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

*Статьи в рецензируемых научных изданиях:*

1. Чилова Э.Г. Построение системы управления организациями, функционирующими в сфере услуг // Вестник российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2018. - № 1 (97). – с. 155-160.

2. Чилова Э.Г. Совершенствование технологий оценки эффективности стратегии развития организаций сферы услуг // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 9-1 (86-1). – с.419-421.

3. Чилова Э.Г. Применение процессно-проектного подхода к управлению организациями сферы услуг // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 12-4 (77-4). – с.278-282.

*Работы, опубликованные автором в других изданиях:*

4. Чилова Э.Г. Построение процессно-проектной модели управления для сферы услуг // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2017. – №2. – с 31-36.

5. Чилова Э.Г. Модернизация системы управления клиникой акушерства и гинекологии им. С.Ф. Снегирева // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2017. – №6. – с. 3-10.