

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ СФЕРЫ УСЛУГ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СОВРЕМЕННЫХ СИСТЕМ БИЗНЕС-АНАЛИТИКИ

INCREASE IN EFFECTIVE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION OF SERVICES SECTOR WITH USE OF MODERN SYSTEMS OF BUSINESS ANALYTICS

**T. Bachina
Yu. Evsenkina
E. Frolova**

Summary. In this article the problem of improvement of management of the organization of services sector is considered. SWOT analysis of activity of the organization of services sector is carried out and the development strategy of the organization is defined. Need of application of a system of monitoring of a condition of business and the external environment with use of tools of modern business analytics is revealed. The model of functioning of processes of the business analysis when using a BI system is made and highlights of its introduction are described. For justification of introduction of BI tools calculation and comparison of key indicators of process of drawing up the business analysis is carried out.

Keywords: control system of the organization, strategic development, efficiency of activity of the organization, adoption of management decisions, competitiveness, SWOT analysis.

Бачина Татьяна Валерьевна

*К.э.н., доцент, Рязанский государственный радиотехнический университет имени В. Ф. Уткина
bachina_t@mail.ru*

Евсенкина Юлия Михайловна

*К.с.-х.н., доцент, Рязанский государственный радиотехнический университет имени В. Ф. Уткина
evsenkina@mail.ru*

Фролова Евгения Сергеевна

*Экономист, АО «Точинвест» (г. Рязань)
frolova.janes@yandex.ru*

Аннотация. В данной статье рассматривается проблема совершенствования процесса управления организацией сферы услуг. Проведен SWOT-анализ деятельности организации сферы услуг и определена стратегия развития организации. Выявлена необходимость применения системы мониторинга состояния бизнеса и внешней среды с использованием инструментов современной бизнес-аналитики. Составлена модель функционирования процессов бизнес-анализа при использовании BI-системы и описаны основные моменты ее внедрения. Для обоснования внедрения BI-инструментов проведен расчет и сравнение ключевых показателей процесса составления бизнес-анализа.

Ключевые слова: система управления организацией, стратегическое развитие, эффективность деятельности организации, принятие управленческих решений, конкурентоспособность, SWOT-анализ.

В настоящее время с развитием экономики расширяется сфера использования бизнесом больших данных, с их помощью открываются новые возможности для анализа и составления наиболее точных стратегий действия организаций. Расширение потоков информации ставит вопрос об обеспечении ее качества и систематизации для дальнейшей качественной обработки и принятия на ее основе управленческих решений.

Важным является факт обеспечения фирм качественной информацией о внешней среде и высокой скоростью поступления данных об ее изменениях. Иными словами, в современных условиях ускорения операционных процессов необходимо пересмотреть классические модели управления фирмой с использованием современных цифровых технологий, которые позволяют обеспечить наиболее быстрое и качественное составление аналитики по результатам деятельности бизнеса.

BI-система призвана обеспечивать ускорение обработки операционной информации за счет координации

действий всех отделов компании, информация поступает из многих источников и становится доступна всем потенциальным пользователям без дополнительной выгрузки отчетов и получения доступа.

Снижение издержек происходит за счет ускорения принятия управленческих решений и своевременного поступления информации в компанию из внешней среды. Чем быстрее менеджмент фирмы получит данные об изменениях на рынке, тем выше вероятность эффективного реагирования на данные изменения. Здесь же раскрывается задача снижения управленческих рисков [1].

Инструменты BI представляют руководству полную визуализацию текущей ситуации по основным параметрам деятельности и позволяют повысить эффективность управленческих решений [5]. За счет накопления информации, ее обработки и анализа фирма может с помощью аналитической системы получать прогнозы о возможных направлениях деятельности на рынке, из-

Таблица 1. Результаты балльной оценки факторов SWOT-анализа [3, 4]

Сильные стороны		Слабые стороны	
Сложившаяся репутация на рынке	19	Слабо проработанная маркетинговая деятельность	34
Наличие уникальных торговых предложений (собственные подразделения бизнеса)	17	Отсутствие современных предложений для посетителей	34
Наличие популярных якорных арендаторов	21	Несвоевременность отклика на изменения в отрасли	33
Развитая корпоративная культура	14	Составление бизнес-аналитики «вручную»	31
Возможности		Угрозы	
Сотрудничество с новыми арендаторами	21	Быстрое изменение потребностей потенциальных посетителей	28
Развитие малого бизнеса и франчайзинга	18	Потеря якорных арендаторов	36
Информационный прогресс	24	Присутствие на рынке наиболее популярных конкурентов	32
Расширение возможностей размещения рекламы	23	Потребность в полном обновлении бизнеса	34

менении внешних факторов, что способствует поддержанию принятия стратегических решений.

Увеличение эффективности управления компанией является ключевой задачей внедрения BI системы, она является комплексной и достигается за счет повышения скорости обработки информации, наиболее адаптированного ее представления для пользователей и принятия менеджментом фирмы текущих и долгосрочных решений на ее основе.

Рассмотрим организацию сферы услуг. Основной вид деятельности — осуществление сдачи в аренду торговых площадей как собственным бизнес направлениям, так и сторонним организациям на основе договоров аренды.

Данная организация является объектом, чье положение на рынке зависит от сложившейся репутации и выгодно выстроенных отношений с арендаторами. Для эффективного функционирования данного вида бизнеса важно понимать целевую аудиторию и проводить анализ отдачи средств с имеющихся площадей. Качественный подбор арендаторов, расположение, инфраструктура торгового комплекса и его репутация являются ключевыми факторами для потенциальных посетителей. Для данного бизнеса важно осознание текущей ситуации и скорость реагирования на изменяющиеся интересы потенциальных посетителей, очень важно своевременно принимать решения для поддержки бизнеса.

Для проведения SWOT-анализа, необходимо рассмотреть внутреннюю и внешнюю среду организации с использованием метода попарного сравнения (Таблица 1).

На основе составленного взаимодействия определены возможные варианты развития деятельности.

Поддержание сильных сторон за счет возможностей, которые есть во внешней среде — SO:

1. Сложившаяся репутация на рынке/сотрудничество с новыми арендаторами.

Репутация торгового комплекса должна положительно сказаться на возможности привлечения новых арендаторов для сотрудничества. В результате есть возможность повысить показатели результативности деятельности организации.

2. Наличие популярных якорных арендаторов/расширение возможностей размещения рекламы.

За счет размещения таргетированной рекламы в браузерах и социальных сетях, а также поддержания качественного веб-сайта возможно привлечение дополнительных посетителей среди заинтересованной в услугах якорных арендаторов аудитории.

3. Развитая корпоративная культура/информационный прогресс

За счет развития способов сообщения между сотрудниками в части ИТ-решений можно достичь повышения

скорости решения возникающих в процессе работы проблем. Корпоративные порталы позволяют сотрудникам, относящимся к различным бизнес-направлениям совместно решать поставленные задачи и принимать ключевые решения. Наличие системы анализа информации для бизнеса упростит доступ к результатам анализа для сотрудников различных отделов.

Укрепление слабых сторон за счет возможностей внешней среды — W0:

4. Слабо проработанная маркетинговая деятельность/Расширение возможностей размещения рекламы.

Благодаря существованию современных инструментов размещения рекламы в сети интернет и возможности сотрудничества с поисковыми платформами можно расширять маркетинговую деятельность и увеличивать присутствие информации об организации на открытых интернет-площадках.

5. Отсутствие современных предложения для посетителей/Развитие малого бизнеса и франчайзинга.

Развитие малого бизнеса в сфере уникального предложения товаров/услуг для посетителей создает новых и интересных посетителям потенциальных арендаторов. При мониторинге текущего состояния предпринимательства в городе есть возможность заключить контракт с перспективным малым бизнесом с целью привлечения дополнительных посетителей. Возможность открытия популярных франшиз магазинов и ресторанов фудкорта привлекает также создает дополнительный поток посетителей.

6. Несвоевременность отклика на изменения в отрасли/Информационный прогресс.

Современные системы сбора и обработки информации, проведение опросов в сети интернет дают возможность мониторинга тенденций в отрасли, за счет чего можно оперативно реагировать на новые потребности и ключевые изменения в деятельности торговых объектов.

7. Составление бизнес-аналитики «вручную»/Информационный прогресс.

Развитие систем обработки информации позволяет повысить скорость анализа информации для бизнеса и составления основной отчетности по ключевым показателям. Облачные технологии дают возможность руководству являться первичным пользователем составленных отчетов и видеть реальное положение дел в организации.

Укрепление слабых сторон, на которые влияют угрозы из внешней среды — W1:

8. Слабо проработанная маркетинговая деятельность/Потеря якорных арендаторов.

Из-за того, что торговым комплексом не обеспечивается необходимый поток посетителей за счет рекламы, ключевые арендаторы могут перейти в наиболее востребованное место, где будет возможность получения дополнительного дохода с оборота. Необходимо расширять маркетинговую деятельность за счет наличия популярных арендаторов, развития сотрудничества с ними в рамках рекламных компаний.

9. Отсутствие современных предложений для посетителей/Присутствие на рынке наиболее популярных конкурентов.

Посетители всегда выбирают торговый комплекс для посещения исходя из набора полезных и интересных магазинов, ресторанов и иных бизнес-направлений, при отсутствии интересных предложений посетители выберут ближайшего конкурента. Необходимо предлагать потенциальным посетителям новых и популярных арендаторов с целью повышения доходности бизнеса.

10. Несвоевременность отклика на изменения в отрасли/Быстрое изменение потребностей потенциальных посетителей.

В бизнесе запоздалый отклик на изменения потребностей рынка может дорого обойтись как в финансовом, так и в репутационном плане. В современных условиях непрерывного обновления информации и изменения интересов людей необходимо обеспечить мониторинг их изменяющихся потребностей. Необходимо проведение аналитической оперативной работы для соответствия бизнеса запросам извне.

11. Составление бизнес-аналитики «вручную»/Потребность в полном обновлении бизнеса.

При отсутствии в организации ведения оперативной аналитики ведет к тому, что бизнес может долгое время стоять на месте, в результате требуется полное обновление образа ведения дел и совершенствование основных бизнес-процессов. Здесь имеет место быть опасность принятия неверных стратегических решений, поэтому важно быстро и правильно принимать решения по ведению собственного бизнеса, а для этого необходимо быстро и качественно проводить анализ текущей деятельности.

Поддержание сильной стороны, стратегия защиты ее от внешних угроз — S1:

12. Наличие уникальных торговых предложений (собственные подразделения бизнеса)/Присутствие на рынке наиболее популярных конкурентов.

Организация имеет в собственном арсенале бизнес-направления, пользующиеся популярностью у жителей города. Для защиты от деятельности основных кон-

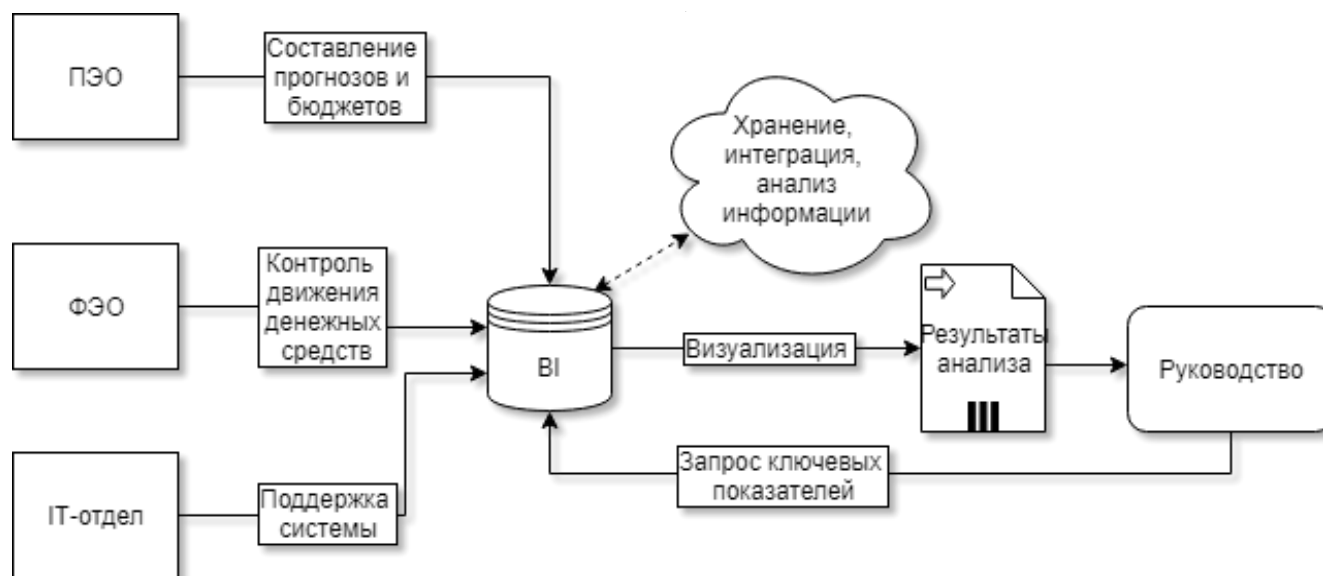


Рис. 1. Процесс составления бизнес-аналитики при помощи BI-системы.

курентов необходимо развивать данные направления, совершенствовать их и предлагать посетителям новые условия взаимодействия.

Оценка значимости факторов, отраженных в анализе, происходит при наличии двух параметров: важности фактора для компании и вероятности его реализации [3]. В результате можно выделить стратегические направления развития рассматриваемой организации:

1. Использование современных автоматизированных систем для упрощения проведения оперативной аналитики и повышения качества информации о внешней и внутренней среде
2. Ускорение поступления информации об изменениях потребностей рынка
3. Использование современных способов продвижения

Таким образом, для развития организации, повышения конкурентоспособности и устранения основных проблем в системе управления предлагается обеспечить проведение оперативной аналитики по ключевым процессам деятельности организации.

На основе соотнесения процессов в организации и модели CMMI — Capability Maturity Model Integration (набор моделей совершенствования процессов в организациях разных размеров и видов деятельности) [2] выяснено, что уровень зрелости управления организацией соответствует описанию «Определяемый» («Стандартизуемый»). Для того, чтобы осуществлять качественную оперативную аналитику текущей деятельности организации необходим переход на 4 уровень зрелости «Изменяемый» по следующим критериям:

- Описание с позиции процессов — процессы конструируются «наоборот» — от потребителя (руководства) к источникам (исполнителям);

- Характерные методы управления — управление по показателям (к процессу составления отчетов должны применяться определенные критерии качества);

- Характерные вопросы — Зачем? (Основная цель проведения аналитики), Сколько? (Количественная оценка составления отчетов).

Важнейшим здесь является наличие инициативы на проведение изменений со стороны руководства и понимание необходимости проведения оперативной аналитики в организации.

В рамках рассматриваемой организации интерпретация ключевых показателей бизнеса для руководства с целью принятия качественных управленческих решений может быть осуществлена следующими способами:

1. Формирование дополнительного подразделения оперативного бизнес-анализа (набор дополнительных сотрудников в штат фирмы; контракт на аутсорсинг дополнительных услуг), что является ресурсозатратным с точки зрения менеджмента, а так же вынесение ключевых процессов за пределы фирмы ставит под вопрос реалистичность и правильность полученных данных.
2. Использование автоматизированных систем проведения бизнес-анализа (разработка индивидуальной системы в соответствии с целями фирмы;

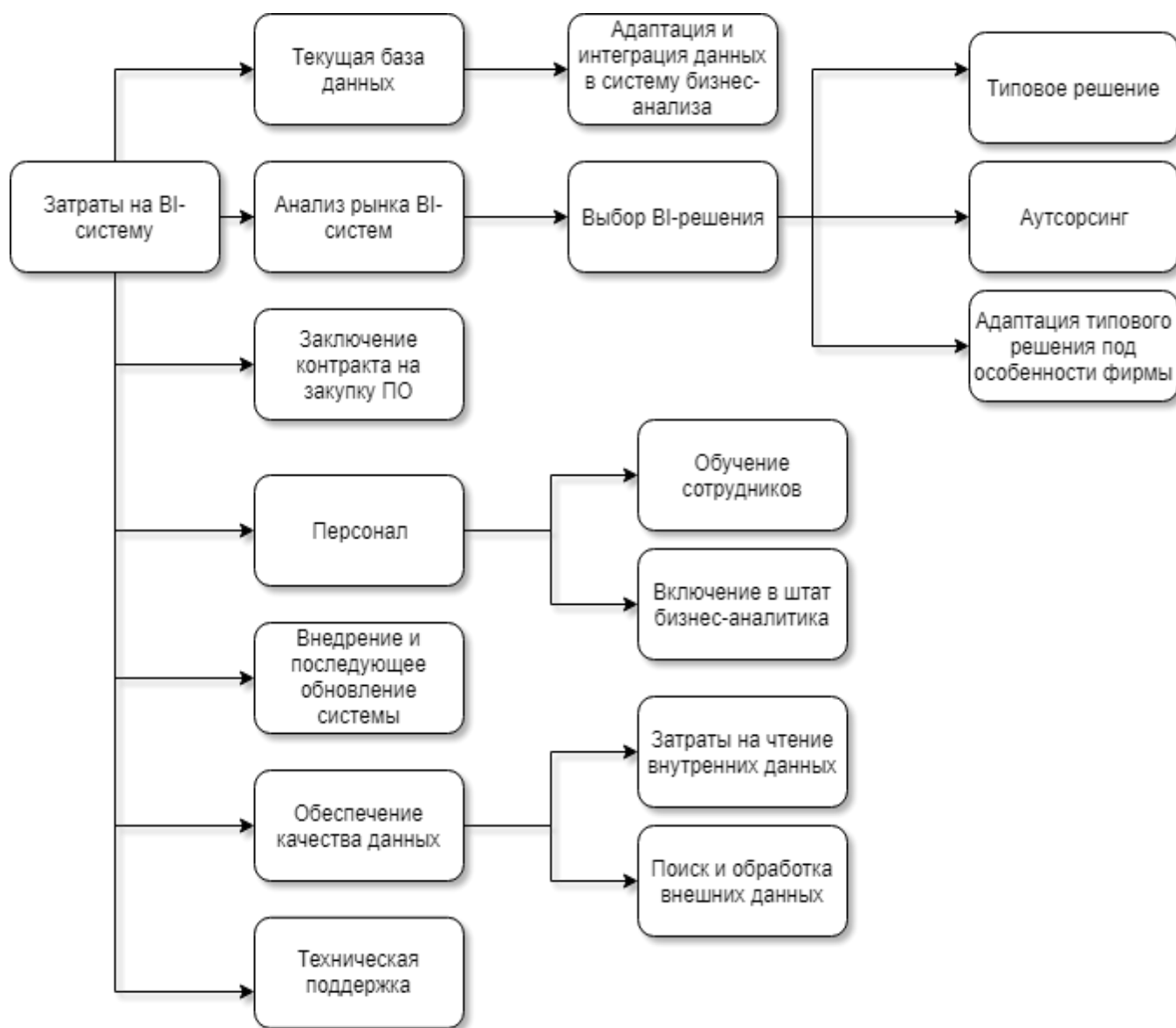


Рис. 2. Дерево целей для интеграции BI-решений в систему принятия управления организации сферы услуг.

закупка программного обеспечения и заключение контракта на обслуживание; программное обеспечение как услуга). Наиболее реалистичным способом внедрения является закупка программного обеспечения и заключения контракта с поставщиком ПО на обслуживание системы, так как здесь от организации не требуется дополнительных затрат ресурсов кроме денежных средств и наличия инициативы на внедрение. Данный способ предполагает выбор оптимального варианта сотрудничества по соотношению «Цена ПО/Качество предоставляемых услуг» с целью выбора одного варианта.

Для оценки изменений, предполагаемых в процессе совершенствования системы управления, рассмотрим схему процесса анализа бизнес данных после внедрения автоматизированной системы бизнес-аналитики (Рисунок 1)

Внедрение BI-системы дает возможность руководству получать доступ к ключевым показателям фирмы без дополнительных запросов в отделы. Ранее руководство получало отчеты, которые требовали дополнительной аналитики и обсуждения. При получении руководством возможности отслеживать ключевые показатели без дополнительных обработок снижается продолжительность процесса составления аналитики и ускоряется

принятие управленческих решений [5]. Доступ к данным фирмы может быть получен одновременно несколькими пользователями, что ускоряет обращение информации и документооборот. При реализации BI-системы увеличится эффективность процесса на 75% по сравнению с текущей ситуацией.

В результате внедрения BI-системы сотрудники планово-экономического и финансового отделов перестают быть вовлечены в процесс составления отчетов и аналитики. Для них нагрузка остается в части обеспечения необходимых для организации задач: бюджетирование и контроль за движением денежных средств.

Снятие полномочий по составлению визуализации отчетности с сотрудников ПЭО высвобождает 36 часов рабочего времени (продолжительность рабочего дня 8 часов и 20 рабочих дней в месяц [4]). В результате сотрудники смогут наиболее качественно подходить к исполнению основных обязанностей (бюджетирование, составление планов и отчетов).

Упрощение визуализации отчетности с помощью BI-инструментов дает экономию времени руководства на рассмотрение отчетов в размере 12 часов ежемесячно. Учитывая факт, что доступ к аналитике при использовании BI-системы обеспечивается в любое время и с любого устройства, данное время может быть перераспределено на ежедневный мониторинг текущей ситуации в бизнесе, что способствует ускорению принятия управленческих решений (при текущей ситуации аналитика предоставляется ежемесячно [4]).

Совершенствование системы управления следует начать с проектировки дерева затрат на интеграцию BI-системы. Учитывая объемы внутрифирменных данных группы компаний, а также специфику сферы деятельности фирмы, целесообразным является заключение контракта со сторонней фирмой на внедрение и дальнейшее обслуживание выбранной BI-системы. В данном варианте сторонняя фирма берет на себя обучение сотрудников по работе с новой системой и обеспечение качества данных. Данная модель внедрения является наименее затратной с точки зрения человеческих ресурсов организации.

Сферы возникновения затрат при внедрении системы автоматизированной бизнес-аналитики представлены на рисунке 2.

На основе дерева затрат для организации сферы услуг определена смета на внедрение BI-инструментов, общая сумма которой составляет 588000 рублей. Индекс рентабельности инвестиций составит 1,14. Таким образом, внедрение BI-системы с точки зрения инвестиционного проекта можно признать привлекательным для вложений, так как показатели эффективности находятся в норме, при этом окупаемость вложений в совершенствование системы управления произойдет в течение полугода, и оценить реальный эффект от проведения оперативной аналитики можно будет в краткосрочной перспективе.

При этом внедрение технологии бизнес-аналитики в процесс управления организацией создает ряд преимуществ для развития бизнеса компании:

- ◆ повышение скорости и точности составления отчетов, аналитики и планирования;
- ◆ большая наглядность и удобство работы с информацией для бизнес-пользователей;
- ◆ извлечение, анализ и консолидация данных из любых источников;
- ◆ обеспечение доступа к аналитическим инструментам большого числа пользователей;
- ◆ повышение качества внутрифирменных данных;
- ◆ ускорение получения руководством оперативной аналитики и повышение качества предоставляемых отчетов.

Все вышеперечисленное обеспечивает организацию качественной информацией о внешней среде и высокую скорость поступления данных об ее изменениях, упрощает руководителям и служащим организации доступ и мониторинг ключевых показателей деятельности фирмы, улучшает взаимосвязь между отделами организации, дает экономию времени руководства на рассмотрение отчетов, ведет к повышению эффективности и своевременности принятия управленческих решений, позволяет экономить фонд заработной платы и сокращать операционные расходы, что улучшает эффективность деятельности организации, повышает ее конкурентоспособность на рынке и обеспечивает продвижение стратегии бизнеса.

ЛИТЕРАТУРА

1. Митрович С. Проблемы и тенденции внедрения технологий бизнес-интеллекта в процесс экономического анализа в России и за рубежом // *Финансы и управление*. — 2019. — № 2. — С. 1–16. Режим доступа: http://e-notabene.ru/flc/article_28524.html (дата обращения 29.06.2019).
2. Перфильев, Д. А. Интеллектуальные системы поддержки принятия решений [Электронный ресурс]: учебное пособие / Д. А. Перфильев, К. В. Раевич, А. В. Пятаева. — Электрон. текстовые данные. — Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2018. — 136 с. — 978–5–7638–4011–7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/84359.html> (дата обращения 10.07.2019)

3. Теория и методология разработки стратегии развития предприятия [Электронный ресурс]: научная монография / И. В. Булава, А. М. Батьковский, М. А. Батьковский [и др.]. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Москва, Саратов: Международная академия оценки и консалтинга, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 278 с. — 978–5–4486–0700–4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82185.html> (дата обращения: 23.06.2019).
4. Торговые центры Рязани: Официальный портал «Моллы.ру» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.malls.ru/city/ryazan.shtml> (дата обращения: 30.06.2019)
5. Что такое BI и зачем это нужно вашему бизнесу: Совместное аналитическое исследование компании РБК и Softline. [Электронный ресурс] // РБК. 2015. Режим доступа: <http://softline.rbc.ru/page/chto-takoe-bi-i-zachem-eto-nuzhno-vashemu-biznesu/> (дата обращения: 04.07.2019).

© Бачина Татьяна Валерьевна (bachina_t@mail.ru),

Евсенкина Юлия Михайловна (evsenkina@mail.ru), Фролова Евгения Сергеевна (frolova.janes@yandex.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



Г. Рязань