

УДК 330.34

Р.Н. Рубина

*Байкальский государственный университет,
г. Иркутск, Российская Федерация*

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ МАЛОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМОЙ НА ПРИМЕРЕ ИТ-АУТСОРСИНГОВОЙ КОМПАНИИ

Аннотация. Для успешного функционирования любой экономической системы требуется формирование ее бизнес-модели. Работа с моделью, а не с объектом обуславливает оперативное получение подробной и наглядной информации, вскрывающей ее внутренние связи, качественные характеристики и количественные параметры.

Моделирование системы управления деятельностью экономической системы представляет собой в настоящее время один из наиболее эффективных систематизированных способов увидеть прогнозируемое состояние экономической системы в будущем и оценить ожидаемые результаты управленческих решений. В данной статье приводится построение бизнес-модели системы управления ИТ-аутсорсинговой компании как комплекса трех подсистем: управления, основной производственной подсистемы и социально-культурной подсистемы.

Ключевые слова. ИТ-аутсорсинг, модель, моделирование, система управления деятельностью экономической системы, KPI (ключевые показатели эффективности).

Информация о статье. Дата поступления: 11 октября 2021 г.

N.V. Rubina

*Baikal State University,
Irkutsk, Russian Federation*

BUSINESS MODEL FOR MANAGING OF THE SMALL ECONOMIC SYSTEM SUCH AS IT-OUTSOURCING COMPANY

Abstract. For any economic system to function successfully we need to have business model. One of the advantages of having a model is that it shows detailed and visual information with its internal connections, qualitative characteristics and quantitative parameters.

Modeling the management system of the economic system's activities is currently one of the most effective systematic ways to describe options for the future and assess the potential consequences of management decisions. This current work demonstrates the construction of a business model for the management system of an IT-outsourcing company as an organizational system in the form of a unity of three subsystems: management, main production subsystem and the socio-cultural subsystem.

Keywords. IT-outsourcing, model, modeling, economic system activity management system, KPI (key performance indicators, balanced scorecard).

Article info. Received 11 October 2021.

Развитие рыночных отношений, обострение конкуренции, появление больших потоков данных и необходимости их обработки способствуют возникновению новых вызовов в управлении компанией [1]. Руководству приходится решать все более сложные задачи, связанные с принятием решений, оперативным управлением, финансовым и товарно-материальным учетом, организацией складской логистики на предприятии и технологий производства в целом и т.д. От того, насколько успешно выстроены бизнес-процессы, зависит прибыльность организации, устойчивость и привлекательность, как для потребителей, так и для работников, а также потенциальных инвесторов.

В условиях меняющихся стереотипов управленческих критериев и глобальной цифровизации экономики необходимо формирование бизнес-модели деятельности предприятия, опирающуюся на некие комплексные показатели эффективности, как бизнес-процессов, так и управления, которые позволят учитывать все ресурсы компании [там же].

Изучив существующие разработки по теме эффективного управления организацией [2–6], можно сказать, что на сегодняшний день не существует единой общепринятой научно обоснованной методики определения эффективности управления экономическими системами. Все методики и существующие информационные системы управления независимы друг от друга, в каждой заложен свой принцип определения результатов функционирования предприятий, как правило учитывающий лишь эффективность отдельных подразделений (отделов) или косвенные показатели, которые не позволяют оценить в целом эффективность деятельности всей системы, обнажая «проблемные» и уязвимые места организации. Соответственно, при выборе той или иной системы руководителю достаточно сложно выбрать нужную информационную систему управления предприятием, а зачастую после ее приобретения «желаемое» видение оказывается неоправданным.

Построив бизнес-модель экономической системы, руководитель получает возможность проанализировать моделируемую систему, оперативно получить подробную и наглядную информацию о своей компании, отслеживать внутренние связи, учитывать различные количественные и качественные показатели в соответствии с поставленными задачами (целями).

Таким образом, возникает актуальная проблема создания качественно новой *системы управления*, ориентированной на решение задач выработки управленческих решений на основе комплексного анализа производственных ситуаций и прогнозирования их развития в интересах формирования и реализации оптимальных решений управления предприятием [2].

В данной статье в качестве объекта рассматривается небольшая аутсорсинговая ИТ-компания, ориентированная на местный сервис и местную специфику ИТ-обслуживания.

Для определения отличительных особенностей любой компании и выявления ее уникальных качеств и конкурентных преимуществ, прежде всего, необходимо построить ее структуру. Существует несколько подходов:

– *процессный подход* — отображает структуру компании как взаимосвязь между подразделениями, поставщиками и потребителями продукции или услуг;

– *функциональный подход* — отображает иерархию компонентов организации по функциональному признаку (производственные структуры, экономические структуры, информационная структура, социально-кадровая структура и т.д.);

– *структурный подход* — выстраивает иерархию взаимоотношений между подразделениями организации (взаимоотношения подразделений и должностей, распределение ролей, полномочий и ответственности между ними, порядок функционирования связей и т.д.).

В данной статье предлагается сделать некий симбиоз мировых практик и построить структуру системы управления предприятием, представив ее как комплекс трех подсистем: подсистемы управления, основной производственной подсистемы и социально-культурной подсистемы (рис. 1). В случае необходимости — каждая подсистема может быть детализирована на более мелкие уровни в соответствии с поставленными целями и задачами организации.

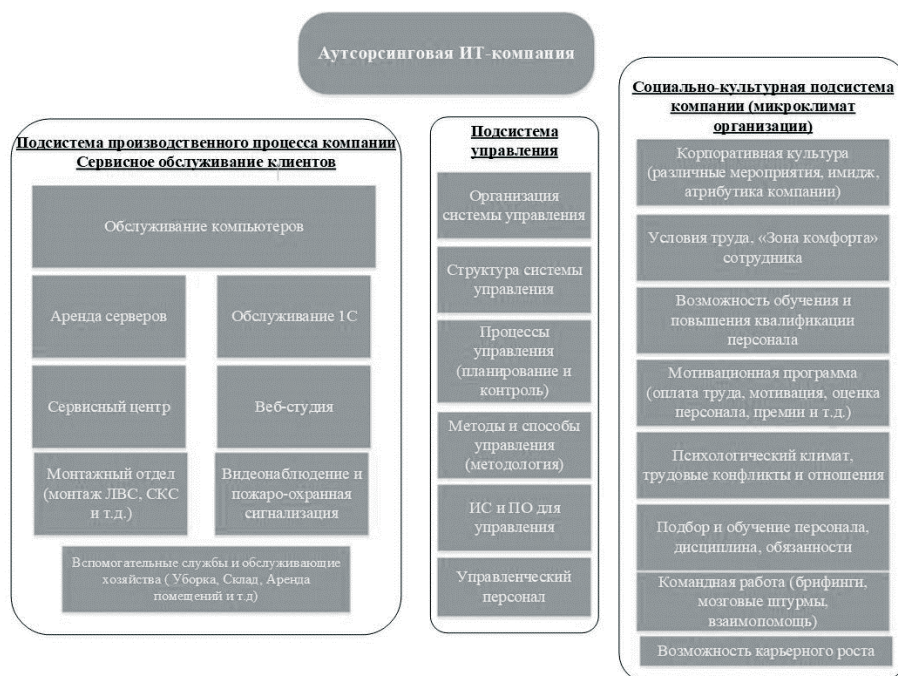


Рис. 1. Структура системы управления деятельностью ИТ-аутсорсинговой компании

В «Подсистему производственного процесса предприятия» объединены «Вспомогательные службы» (аренда помещений, уборка, поставка питьевой воды, канцелярии и т.д.) и рекомендуемые направления деятельности ИТ-аутсорсинговой компании, тесно связанные между собой:

1. Компьютерное обслуживание.
2. Аренда серверов.
3. Заправка картриджей.
4. Ремонт оргтехники и компьютерного оборудования.
5. Обслуживание 1С и торгового оборудования.
6. Монтаж СКС, ЛВС и систем видеонаблюдения.

Отдельно предлагается выделить «Социально-культурную подсистему» и «Подсистему управления».

В каждом из этих направлений директор ИТ-компании может назначить ответственных руководителей по направлениям внутри фирмы. Если же процесс достаточно финансово затратный и требует капитальных вложений, например, «Сервисный центр» (помещение, оборудование, инструменты, склад запасных частей, подменной техники и т.д.), то руководитель может привлечь по субподряду стороннюю организацию, предварительно взвесив все «за» и «против».

Сторонняя организация, в этом случае, будет выступать как партнер по бизнесу, также заинтересованная в качественном выполнении работ, так как компания-аутсорсер будет поставлять на постоянной основе объем работ. Сама же компания-аутсорсер в этом случае будет получать свой процент за ведение направления, а также выступать перед клиентом тем самым единым поставщиком всего спектра ИТ-услуг, за качество которых будет нести ответственность.

Таким образом, руководитель сможет оценить эффективность работы каждого из направлений и в случае убыточности направления спросить у ответственного за отрицательный результат работы.

Прибыль всей компании (PR_r) можно оценить по формуле (1):

$$PR_r = \sum_{i=1}^n Pr(i), \quad (1)$$

где $Pr(i)$ — прибыль i -го направления деятельности ИТ-аутсорсинговой компании.

Алгоритм контроля прибыльности (убыточности) финансовых потоков каждого из направлений внутри фирмы схематично представлен на рисунке 2. Ежемесячный расчет прибыли направлений поможет, во-первых, при совместном ведении направлений с другим(и) владельцем(ами) учитывать итоговый финансовый

результат работы (процент, дивиденды) каждого из владельцев. Во-вторых, позволит осуществлять мониторинг за убыточностью направления и своевременно принимать необходимые меры по ее устранению, финансируя или модернизируя при необходимости.

Для содержания и эффективного функционирования каждого из направлений компании необходимо продумать и организовать четкий алгоритм бюджетирования и распределения финансовых потоков. За развитие направлений, в свою очередь, должен отвечать ответственный за это направление.

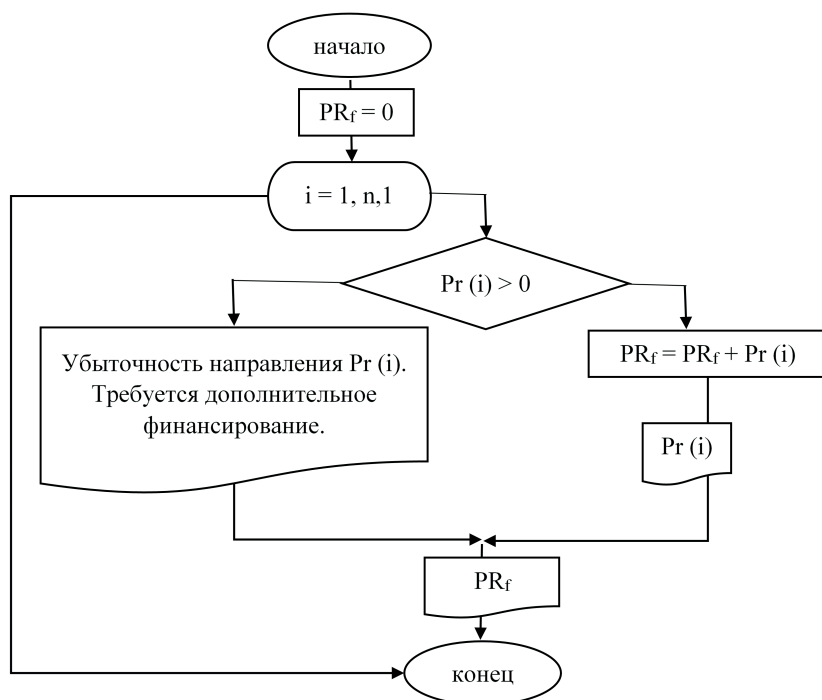


Рис. 2. Алгоритм расчета прибыли и мониторинга финансовых потоков каждого направления ИТ-аутсорсинговой компании

Для оценки работы сотрудников внутри компании, разных отделов и подсистем можно подключить применение показателей эффективности KPI, сгруппированных в BSC.

Balanced Scorecard (BSC) — сбалансированная система показателей, представляющая собой стратегическую систему управленческого учета и обработки информации, предназначенная для принятия управленческих решений. BSC позволяет связать цели компании с набором взаимосвязанных показателей, индивидуально разработанных для различных уровней управления и связанных между собой. Основное назначение Balanced Scorecard — форма-

лизация целей компании, донесение до каждого специалиста его задач, обеспечения контроля и обратной связи с целью отслеживания достигнутых результатов структурных подразделений.

Традиционные методы оценки обладают рядом недостатков, которые корректируются разработанной системой сбалансированных показателей:

1. Отсутствие связи задач, достижений и инициатив сотрудников с целями компании.
2. Хаотичное распределение ресурсов организации.
3. Оценка эффективности деятельности организации только по финансовым индикаторам (критериям).

По данным исследования портала TAdviser, было выявлено, что основными проблемами современного бизнеса являются проблемы в системе управления предприятием и несоответствия управленческих процессов (81 % руководителей). В результате чего наблюдается неупорядоченность бизнес-процессов, отсутствие взаимосвязи затрат труда, результата и вознаграждения. Данная проблема актуальна для 65 % современных компаний¹.

Оценка по КРІ (ключевым показателям эффективности) — это максимально формализованный метод оценки результативности сотрудников в крупных компаниях. Он требует точно разработанной методики выявления КРІ и автоматизации оценки. Чтобы данный вид оценки реально работал не только на контроль результатов, но и на повышение эффективности деятельности сотрудников, он должен, с одной стороны, учитывать стратегические цели компании, с другой — быть ясным и понятным для каждого сотрудника.

КРІ — система показателей, основанная на плановом подходе. Показатели работы каждого отдельного специалиста привязывают к КРІ всей компании. Цель системы — слаженность работы сотрудников из разных отделов во благо достижения основной стратегической цели компании. Каждый специалист работает на достижение стоящих перед ним задач и целей, при достижении которых получает свои бонусы и тем самым вносит свой вклад и способствует достижению самой главной стратегии компании. Цели компаний имеют структуру пирамиды: существует некая цель (главная), к которой стремятся руководители среднего звена (имеющие свои КРІ, в рамках их компетенций), и, далее, каждый сотрудник компании (задачи в его зоне ответственности).

Это позволяет каждому сотруднику ассоциировать себя с конечным результатом компании, дает стимул к эффективному планированию своего времени, проявлению своих ЗУН (знаний, умений,

⁶ ИТ-услуги и ИТ-аутсорсинг // Tadviser. Государство. Бизнес. ИТ. Москва, 2019. URL: <http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%98%D0%A2-%D0%B0%D1%83%D1%82%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B3>.

навыков). Когда сотрудник осознает, что если он будет качественно выполнять свою работу, и, его компания получит хороший финансовый результат, значит и сотрудник получит свою «долю», что значительно повышает его результативность. При этом специалист знает, сколько, за что и когда он получит сверх оклада, а что входит в его оклад. Четкая, документированная информация о том, чего работодатель ждет от сотрудника, намного упрощает работу. Каждый сотрудник имеет персональные задачи и сроки их выполнения, а компания регулярно с помощью оценки контролирует его работу.

Количество используемых руководством показателей KPI не ограничено, отбирается руководством компании на его усмотрение. К тому же, для ИТ-аутсорсинговых компаний существуют уже разработанные «универсальные» KPI, прописанные в положении SLA (Service Level Agreement — соглашение об уровне сервиса) и предназначенные для оказания клиент ориентированного качественного сервиса. Эти же показатели KPI являются частью мотивационной программы и стимулируют работу сотрудников компании.

К типовым показателям эффективности работы сотрудников отдела обслуживания компьютеров можно отнести, например, *количество выполненных заявок, количество претензий клиентов в месяц, процент повторно открытых инцидентов, среднее время в дороге, среднее время выполнения заявок, время реакции на заявку, оборот на одного сотрудника, себестоимость часа* и т.д.

Все эти показатели, в свою очередь, указывают на необходимость дальнейшей классификации инцидентов по характеру трудоемкости и уровню квалификации специалиста.

Немаловажным инструментом эффективного управления аутсорсинговой компанией является наличие регламентов работы и базы знаний.

Реализация перечисленных выше предложений по управлению деятельностью аутсорсинговой ИТ-компанией позволит компании достичь стратегические цели и выстроить эффективную систему управления, позволяющую объединить основные составляющие компоненты, требующие внимания и контроля со стороны управленца.

Подытоживая вышесказанное, бизнес-модель любой компании можно представить в разрезе четырех составляющих, соответствующим основным направлениям деятельности, в которых будут приниматься управленческие решения. Выделим основные четыре составляющие компоненты: клиентская, внутренних бизнес-процессов, научная составляющая развития, обучения и роста, и, конечно же, финансовая составляющая.

Укрупненно бизнес-модель управления деятельностью ИТ-аутсорсинговой компании при имеющихся финансовых ограничениях можно представить в виде схемы, представленной на рис. 3.

Основные тезисы данной модели можно определить следующим образом:

1. Стратегическая цель компании должна быть ориентирована на повышение качества предоставляемых услуг и максимизацию прибыли организации.

2. Достижение основной цели организации возможно путем реализации результатов своей деятельности клиентам компании.

3. Достичь сервис на высшем уровне можно, если внутренние бизнес-процессы компании обеспечивают создание продукции (услуг) надлежащего качества, определенной стоимости, нужного ассортимента, в заданные сроки и при этом обеспечивают ее необходимым сервисом.

4. Создание для сотрудников компании благоприятных условий труда, проработка корпоративной культуры, внутреннего микроклимата, обеспечение обучения и развития персонала — главной движущей и интеллектуальной силы современной ИТ-аутсорсинговой компании.

5. «Финансовая» составляющая выступает в данной бизнес-модели в качестве ограничений, которые позволят регулировать и корректировать различные направления предприятия.

6. Приоритетным направлением деятельности любой экономической системы должно быть не максимизация прибыли, а достижение идеологии (стратегии, истинных ценностей) компании, что и является ее конкурентным преимуществом.

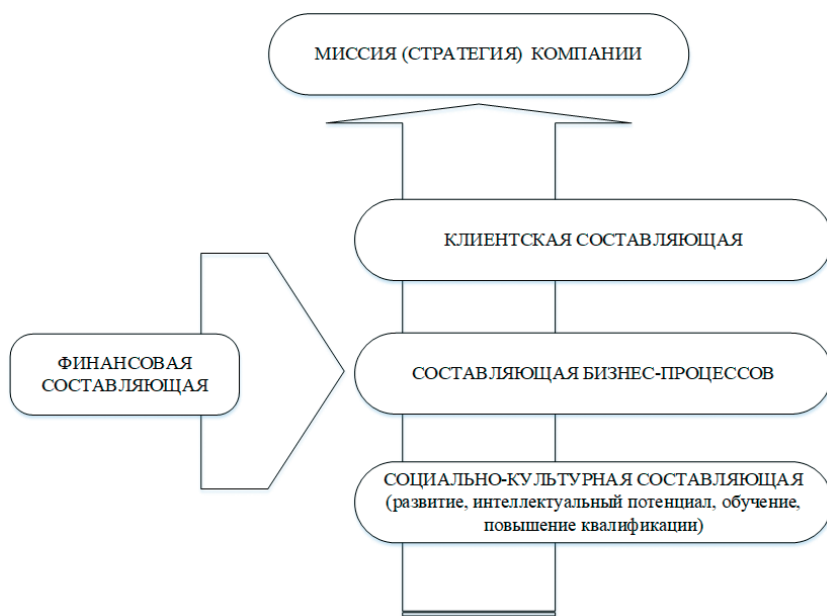


Рис. 3. Бизнес-модель управления деятельностью ИТ-аутсорсинговой компании

«Клиентской» составляющей в данной модели предлагается уделить особое внимание, в связи с чем выдвигаем ее на верхнюю позицию. Для ИТ-аутсорсинговой компании именно она является источником финансирования и, поэтому, именно ей нужно уделить особое внимание и всеми возможными путями стремиться повышать уровень сервиса и качество оказываемых клиентам услуг.

Составляющая «бизнес-процессов» — определяет внутренние и внешние бизнес-процессы, в которых организация может проявить свое конкурентное преимущество.

«Социально-культурная» составляющая включает в себя микроклимат организации: комфорт сотрудников, организации их рабочих мест, элементы корпоративной культуры, корпоративный дух, командная работа, разработка системы мотивации персонала и поощрения, возможность профессионального развития, обучения и карьерного роста, приобретение новых знаний и умений, повышение квалификации кадров, обучение персонала и пр.

«Финансовая» составляющая представляет собой комплекс ограничений, накладываемых руководством организации на каждую из выше перечисленных составляющих, позволяя регулировать финансовую деятельность компании в рамках этих трех составляющих.

Внедрение и детальная проработка предложенной бизнес-модели для ИТ-аутсорсинговой компании позволит повысить производительность и эффективность труда, автоматизировать и оптимизировать процессы управления, надежно и быстро хранить и обрабатывать большие объемы данных, повысит качество обслуживания клиентов и тем самым приведет к увеличению количества клиентов и прибыли компании, а самое главное — позволит перевести ИТ-аутсорсинг Иркутска и Иркутской области на принципиально новый, достойный по качеству и сервису уровень.

Разработка полноценной системы управления и оценки эффективности предприятия позволит руководителю своевременно реагировать на мелкие дисбалансы в фирме, принять верные управленческие решения и сделать нужный акцент в перспективных сферах.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Рубина Н.В. Рынок ИТ-аутсорсинга в Иркутской области / Н.В. Рубина // System Analysis and Mathematical Modeling. — 2020. — Т. 2, № 3. — С. 18–28. URL: <http://samm-bgu.ru/reader/article.aspx?id=24101>
2. Шимко П.Д. Оптимальное управление экономическими системами : учеб. пособие. — Санкт-Петербург : Бизнес-пресса, 2004. — 240 с.
3. Володин Ю.В. Динамика и современные тенденции развития международного рынка аутсорсинга ИТ-услуг / Ю.В. Володин // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. — 2010. — № 1. — С. 71–80.

4. Зюбина Е.В. Оценка эффективности управления коммерческой организацией: методический аспект / Е.В. Зюбина, И.В. Баранова, М.А. Власенко // Сибирская финансовая школа. — 2017. — № 1 (120). — С. 96–106.

5. Лощенко Е.В. Автоматизированные системы управления: возможности, сравнение, перспективы развития / Е.В. Лощенко, П.М. Дашкевич, Л.В. Казанцев // *System Analysis and Mathematical Modeling*. — 2020. — Т. 2, № 1. — С. 54–62.

6. Горинов П.Е. Оценка эффективности управления: предмет, методы, инструменты / П.Е. Громов // *Корпоративный менеджмент*. — 2002. — URL: <http://www.cfin.ru/management/practice/alt2002/upr-4.shtml#>.

REFERENCES

1. Rubina N.V. IT-Outsourcing Market in the Irkutsk Region. *System Analysis and Mathematical Modeling*, 2020, vol. 2, no. 3, pp. 18–28. (In Russian).

2. Shimko P.D. *Optimal Management of Economic Systems*. Saint-Petersburg, Biznes-pressa Publ., 2004. 240 p.

3. Volodin Y.V. Dynamics and Modern Trends of Development of Global IT-Outsourcing Market. *Vestnik Rossiiskogo universiteta družby narodov. Seriya: Ekonomika* = RUDN Journal of Economics, 2010, no. 1, pp. 71–80. (In Russian).

4. Zjubina E.V., Baranova I.V., Vlasenco M.A. Evaluation of Efficiency of Management of Commercial Organization: Methodical Aspect. *Sibirskaya finansovaya shkola* = *Siberian Financial School*, 2017, no. 1, pp. 96–106. (In Russian).

5. Loshchenko E.V., Dashkevich P.M., Kazantsev L.V. Automated Control Systems: Opportunities, Comparison, Development Prospects. *System Analysis and Mathematical Modeling*, 2020, vol. 2, no. 1, pp. 54–62. (In Russian).

6. Gorinov P.E. Assessment of management effectiveness: subject, methods, tools. *Korporativnyi menedzhment* = *Corporate Management*, 2002. Available at: <http://www.cfin.ru/management/practice/alt2002/upr-4.shtml#>. (In Russian).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Рубина Нина Владимировна — магистрант, кафедра математических методов и цифровых технологий, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: rubinanv@mail.ru.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Nina V. Rubina — Master's Degree Student, Department of Mathematical Methods and Digital Technologies, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation, e-mail: rubinanv@mail.ru.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Рубина Н.В. Бизнес-модель управления малой экономической системой на примере ИТ-аутсорсинговой компании / Н.В. Рубина. — DOI 10.17150/2713-1734.2021.8(3).227-236 // *System Analysis & Mathematical Modeling*. — 2021. — Т. 3, № 3. — С. 227–236.

FOR CITATION

Rubina N.V. Business Model for Managing of the Small Economic System Such as IT-Outsourcing Company. *System Analysis & Mathematical Modeling*, 2021, vol. 3, no. 3, pp. 227–236. DOI: 10.17150/2713-1734.2021.8(3).227-236. (In Russian).