

Теоретическая и прикладная экономика

Правильная ссылка на статью:

Артюхов А.В., Трофимов И.С. — Современные тренды в управлении сервисными организациями в условиях цифровой трансформации // Теоретическая и прикладная экономика. – 2023. – № 1. DOI: 10.25136/2409-8647.2023.1.38101 EDN: TQCWMV URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=38101

Современные тренды в управлении сервисными организациями в условиях цифровой трансформации

Артюхов Антон Витальевич

ORCID: 0000-0002-7949-698X

аспирант, кафедра экономики инноваций, Московский Государственный Университет

127015, Россия, г. Москва, ул. Новодмитровская, 2к5

✉ autor.article01@mail.ru



Трофимов Иван Сергеевич

ORCID: 0000-0002-7338-4207

аспирант, кафедра экономики инноваций, Московский Государственный Университет

119330, Россия, г. Москва, ул. Мосфильмовская, 25, кв. 41

✉ vomifortis@gmail.com



[Статья из рубрики "Инновационная экономика"](#)

DOI:

10.25136/2409-8647.2023.1.38101

EDN:

TQCWMV

Дата направления статьи в редакцию:

19-05-2022

Дата публикации:

04-05-2023

Аннотация: Предметом исследования является процесс цифровой трансформации в сервисных компаниях. В статье последовательно рассматриваются современные тренды в управлении процессами цифровой трансформации для сервисных компаний, в том числе в сфере экономики совместного потребления. Акцентируется внимание на важности учета контекста каждого конкретного бизнеса и объясняется суть данного подхода. Рассматриваются вопросы адаптации сервисных организаций в современной цифровой экономике и те возможности и проблемы, которые этому сопутствуют. Подробно исследуются проблемы изменения в целях и приоритетах менеджмента

сервисных компаний и выбора направлений для успешной цифровой трансформации. Основными выводами исследования являются следующие положения: Цифровая экономика требует от менеджмента сервисных компаний умения реализовывать проекты цифровой трансформации; для успешного управления цифровой трансформацией необходим учет полного контекста и стратегических целей компании; основные проблемы сервисных и шеринговых компании на пути повышения эффективности бизнес-процессов – это необходимость изменения подходов к менеджменту и дефицит кадров со знаниями и компетенциями, необходимыми для осуществления цифровой трансформации. Также показано, что цифровизация и автоматизация может проводится различными способами и затрагивать различные аспекты бизнес-модели компании. Сервисным компаниям следует стремиться к тому, чтобы быть в авангарде цифровизации.

Ключевые слова:

автоматизация, бизнес, менеджмент, сервис, шеринг, шеринговые компании, цифровая трансформация, цифровая экономика, экономика совместного потребления, процесс

Введение.

Важной проблемой современного менеджмента является адаптация компаний к глобальной цифровой трансформации, включая управление жизненным циклом цифровой трансформации организаций. Цифровизация с неодинаковой скоростью и в неравной степени влияет на компании из различных секторов и видов деятельности. Согласно актуальным американским кейсам, помимо IT-компаний цифровые инновации уже стали важным компонентом стратегического плана сервисных организаций (компаний, предоставляющих самые различные сервисные услуги, как для бизнеса, так и для частных лиц) (IT Directions. Digital Strategy for a Service Organization. URL: <https://itdirections.com/digital-strategy-service-organization/>). Во всем мире сервисные компании стараются вывести свое цифровое присутствие на новый уровень, чтобы не только сохранять, но и развивать свой бизнес, в том числе с точки зрения качества управления. Поскольку Россия встроена в мировую систему разделения труда и в мировую финансовую систему, современные тренды цифровой трансформации в полной мере важны и для менеджмента отечественных сервисных организаций, в том числе и тех, что действуют в сфере экономики совместного потребления (далее – ЭСП). Это уже не просто вопрос теории управления, но и практическая необходимость, поскольку стратегическая значимость услуг и сервисов в цифровой среде постоянно возрастает (Bendor-Samuel P. (2019) Managing Services: A More Effective Approach. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/peterbendorsamuel/2019/07/18/managing-services-a-more-effective-approach/?sh=27cf425150f2>).

В этой статье мы рассмотрим возможности, которые сервисные компании могут получить благодаря цифровой трансформации бизнес-процессов, проблемы, с которыми они могут столкнуться и способы начать реализацию таких проектов.

Цифровая трансформация: важность контекста внедрения.

Сервис – это бизнес, основанный, прежде всего, на продаже услуг, а не физических товаров (которые могут быть частью сервиса), и предполагающий прямое взаимодействие с клиентами (14 K Business Solutions. Effective Management Strategies for Service Business. URL: <https://14kbsol.com/effective-management-strategies/>).

Разнообразие клиентов и особенности структуры самого бизнеса определяют то, что каждая сервисная организация в чем-то уникальна, а значит управление (включая внедрение цифровых инноваций) должно учитывать контекст, особенности конкретной компании. Управленческие решения должны исходить из контекста организации, который помимо известных финансовых показателей включает в себя сложность и зрелость бизнеса (Bendor-Samuel P. (2019) Managing Services: A More Effective Approach. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/peterbendorsamuel/2019/07/18/managing-services-a-more-effective-approach/?sh=27cf425150f2>), особенности управления (включая личные качества и взаимоотношения менеджмента) и т.д.

Следует подчеркнуть, что при анализе рыночной информации и выработке стратегии для успешного управления сервисными организациями в условиях цифровой трансформации необходимо в полной мере учитывать именно полный контекст, включая нефинансовые факторы и ограничения. В настоящее время очень хорошо развиты и во многом автоматизированы системы финансовых показателей, различные метрики и т.д. и т.п., что может создавать иллюзию «современности» и управляемости бизнеса. Однако цифровая экономика создает новые возможности, которые требуют новых решений, чтобы ими воспользоваться, требуют широкого, неформализованного взгляда на ситуацию. Автоматизация и цифровизация отдельных процессов не означают возможность полной автоматизации, «стабилизации» и «консервации» всего бизнеса. Напротив, современные технологии требуют гибкого, креативного подхода в принятии и реализации управленческих решений.

Здесь показателен пример активного развития ЭСП, т.н. «шеринговых компаний» (например российский «Яндекс», которые успешно используют современные цифровые технологии для постоянного развития бизнеса, учитывая текущие контексты.

Учет контекста позволяет сервисным компаниям из сферы ЭСП извлечь максимальные выгоды из цифровой трансформации бизнеса и внедрения управленческих и иных инноваций. Отметим, что в целом считается, что цифровая трансформация увеличивает потенциал для создания новой ценности, а также обычно снижает стоимость обслуживания клиентов – важный показатель для сервисных компаний (Bendor-Samuel P. (2019) Managing Services: A More Effective Approach. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/peterbendorsamuel/2019/07/18/managing-services-a-more-effective-approach/?sh=27cf425150f2>).

Значимость экономики совместного потребления

В настоящее время активно развивается экономическая модель совместного потребления (или кратко – ЭСП), которая подразумевает коллективное пользование товарами или услугами без обязательного владения. Также это явление называют «экономика шеринга» (от англ. share – делиться), а его суть сводится к попытке сгладить недостатки классического владения тем или иным имуществом, не лишаясь при этом преимуществ обладания им.

Согласно данным «РБК» ЭСП ведет широкое наступление на традиционный бизнес, более того – шеринг-экономику стоит рассматривать как вектор, вокруг которого формируются и который сам формирует целый набор глобальных трендов (Макаренко Г. Передай другому: что такое экономика шеринга. РБК Тренды. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/sharing/5e73fbc29a794707401b6532>). Согласно оценке аналитиков «РwC», экономика шеринга вырастет с \$15 млрд. до \$335 млрд. между 2015 и 2025 годами ^[11]. Уже сейчас шеринговые компании во многом являются локомотивом

цифрового развития, а компании из традиционных секторов уже успешно перенимают их опыт работы в рамках ЭСП.

Шеринговые компании можно отнести к сервисным организациям, так как они преимущественно предоставляют различные услуги бизнесу и физическим лицам. Примерами компаний ЭСП являются: «Яндекс», «Uber» и другие платформы каршеринга, «Amazon Web Services», «AirBnb», «WeWork», «Авито» «YouDo» и многие другие.

Адаптация сервисных организаций в цифровой экономике.

За последнее десятилетие сервисные компании пошли разными путями для поддержания и повышения эффективности бизнес-процессов:

- первое, что видно невооруженным глазом, это оцифровка интерфейсов бизнеса, чтобы обеспечить беспрепятственное взаимодействие с клиентами (например, создание различных функциональных мобильных приложений, упрощающих клиентам заказ товаров или услуг, совершение финансовых операций и т.д.), в чем особенно преуспевают шеринговые компании;
- второе важнейшее направление – цифровизация и аутсорсинг бэк-офисных функций.

Интересно, что часть сервисных компаний пошла по пути аутсорсинга ряда бизнес-процессов, а другая – как раз специализируется на оказании этих самых услуг аутсорсинга, но при этом в любой модели цифровизация и автоматизация оказания услуг являются важнейшей задачей успешного менеджмента. Более того, и сами процессы управления компанией, являющиеся объектами рассмотрения, подвергаются цифровизации и автоматизации. Внедряя автоматизацию, виртуализацию, расширенную аналитику и другие цифровые технологии в свою деятельность, сервисные организации могут оптимизировать процессы. Эти технологии также могут позволить им принимать более обоснованные решения и повышать качество взаимодействия с внутренними и внешними клиентами. Исследования McKinsey показывают, что путем цифровизации сервисные компании могут добиться значительной экономии времени и денег – например, повысить эффективность некоторых функций бэк-офиса до 50% (Chandok P., Chheda H., Edlich A. How shared-services organizations can prepare for a digital future. McKinsey Insights. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-shared-services-organizations-can-prepare-for-a-digital-future>).

Однако прежде чем заниматься цифровизацией тех или иных направлений бизнеса, необходимо провести т.н. «оценку цифровой готовности». Имеется в виду, что менеджмент сервисной компании должен изучить, обсудить и дать ответы на ряд основных вопросов, касающихся текущего и желаемого состояния организации, существующего кадрового резерва и других ресурсов, а также готовности проводить и поддерживать преобразования на уровне высшего руководства. Примеры вопросов: каковы имеющиеся цифровые возможности и угрозы, как переход к цифровой модели повлияет на ценностное предложение организации, какие ресурсы уже есть, а какие потребуются и т.д.? Ответы на ключевые вопросы должны помочь руководителям служб создать экономическое обоснование цифровой трансформации и стать основой для долгосрочной стратегии цифровизации.

Отметим также, что крупное исследование 2016 года (Chandok P., Chheda H., Edlich A. How shared-services organizations can prepare for a digital future. McKinsey Insights. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-shared-services-organizations-can-prepare-for-a-digital-future>) показало, что, несмотря на

значительные стратегические перспективы, около 78% сервисных организаций США были еще не готовы к полномасштабному переходу на цифровые методы работы. Фактически, лишь 22% компаний начали полноценно внедрять цифровые технологии, необходимые для улучшения внутренних процессов, более эффективного взаимодействия с клиентами и партнерами и создания инновационных продуктов и услуг. Дело в том, что компании-новаторы, желающие совершить цифровую трансформацию бизнеса, сталкиваются с ограничениями, связанными с менеджментом, персоналом, рабочими процессами и операционными моделями. Например, могут возникнуть опасения по поводу интеграции устаревших систем с новыми цифровыми технологиями или выявиться нехватка талантов и навыков, необходимых для реализации масштабной программы преобразования, а также конфликтующие стратегические приоритеты внутри команды руководителей.

Возможности и проблемы цифровой трансформации.

В настоящее время большинство потребителей полагаются на тот или иной цифровой канал для взаимодействия с компаниями (Chandok P., Chheda H., Edlich A. How shared-services organizations can prepare for a digital future. McKinsey Insights. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-shared-services-organizations-can-prepare-for-a-digital-future>) (например – мобильные приложения шеринговых компаний). Многие говорят, что предпочитают совершать покупки с помощью мобильных устройств или ноутбуков из-за простоты использования, большего выбора и контроля, а также своевременной доставки продуктов и услуг, помимо других преимуществ. В свою очередь, большинство компаний тестируют новые приложения, продукты и цифровые инструменты, которые позволяют им собирать и анализировать данные и использовать выводы из этих данных для передовых преобразований бизнес-моделей в целях улучшения взаимодействия с клиентами и партнерами.

Сервисные (а особенно – шеринговые) компании играют важную роль в цифровой среде. Они существуют для оптимизации управления процессами, оказания помощи, консалтинга и многого другого, что необходимо клиентам. Все чаще выполняемая ими работа имеет решающее значение для сбора данных, которые заказчик может использовать для создания еще более качественных и удобных продуктов.

Сервисные компании в большинстве отраслей исследуют возможности, создаваемые цифровыми технологиями, но широкого внедрения пока не произошло (Chandok P., Chheda H., Edlich A. How shared-services organizations can prepare for a digital future. McKinsey Insights. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-shared-services-organizations-can-prepare-for-a-digital-future>), за исключением отдельных примеров компаний из сферы ЭСП. Только около 22% организаций, предоставляющих сервисные услуги, начали наращивать автоматизацию, высвобождая сотрудников для управления задачами, которые имеют решающее значение для обеспечения удовлетворительного цифрового обслуживания клиентов, при этом продолжая выполнять задачи ручного ведения учета. Только 15% организаций наращивают навыки работы с социальными сетями и интегрируют данные из нескольких каналов, почти 20% компаний вложили средства в оптимизацию внутренних операций с помощью аналитики (например, с помощью информационных систем управления в режиме реального времени). Однако когда дело доходит до использования аналитики для внешнего анализа и поддержки бизнеса (например, создание прогнозной аналитики для принятия более эффективных решений о продажах продуктов или улучшения управления потоком клиентов), только около 10% систематически развивали эти

возможности. Точно так же было выявлено, что менее 10% сервисных организаций вносят свой вклад в создание новых сервисов или объединяют операции и технологии – область, которая имеет особые перспективы. Внедрение цифровых технологий запаздывает, потому что компании сталкиваются с рядом проблем, о которых мы уже упоминали ранее, основная из которых – кадровая, т.е. отсутствие или недостаток аналитиков данных и других сотрудников, а также менеджеров, понимающих, как и какие цифровые технологии нужно внедрять и способных это делать. В России к этому добавляются проблемы «неповоротливости» крупных государственных и частично государственных компаний, нерыночного регулирования и санкционного давления, затрагивающего импорт цифровых технологий и опыта их внедрения.

Кроме того, типичная модель роста сервисных организаций – консолидация операционных подразделений – стала намного сложнее, поскольку IT-отделы должны комплексно решать проблемы объединения устаревших систем из разных бизнес-подразделений и обновления всех процессов организации в рамках цифровой трансформации. Происходит возрастание сложности и скорости информационных и физических процессов, к чему многие компании оказываются не готовыми.

На фоне общей вышеописанной картины примеры успеха отечественных и зарубежных шеринговых компаний выглядят особенно ярко, а потому ЭСП является важным ориентиром пути развития для всего сервисного бизнеса.

Изменения в целях и приоритетах менеджмента

Традиционные подходы к управлению сервисными организациями должны изменяться, чтобы приспособиться к цифровизации. Например, следует двигаться в сторону повышения доли автоматизации рутинных задач и процедур, чтобы руководители все уровней и персонал уделяли меньше внимания выполнению «ручных» задач низкого уровня и больше времени тратили на разработку и запуск инновационных и эффективных вариантов обслуживания клиентов компании. Поэтому вместо того чтобы нанимать недорогих сотрудников начального уровня придется искать специалистов в таких областях, как точечная робототехника, анализ данных и разработка современного программного обеспечения. Кроме того, операционным и IT-подразделениям необходимо теснее сотрудничать, чтобы быстро создавать, тестировать и предоставлять новые услуги, а организация эффективного взаимодействия становится более важной функцией менеджмента, чем управление процессами внутри отдельного подразделения.

Руководство сервисных компании должно понимать, что в цифровой среде значимость IT-подразделений и IT-технологий продолжит возрастать и будет еще выше, чем сейчас, и это необходимо учитывать в стратегическом планировании. IT-службы взаимодействуют со всеми остальными подразделениями, чтобы определить, как лучше автоматизировать или иным образом осуществить цифровую трансформацию процессов путем внедрения новых IT-технологий. Речь идет и о реорганизации бизнеса самой сервисной компании, и о выполнении услуг для заказчиков. Во всех случаях организация быстрого и результативного взаимодействия IT-подразделений с остальными структурами компании (и внедрение IT-решений) становится все более приоритетной управленческой задачей.

Основные направления цифровой трансформации

Элементы цифровой трансформации следует внедрять поэтапно, исходя из учета полного контекста организации. Различные исследователи [\[21\]](#) независимо друг от друга обычно предлагают три возможных направления, которые отражают основные современные

тренды цифровой трансформации компаний:

1) Изменения в рабочих процессах. Первое с чего можно начать цифровую трансформацию компании – определить конкретные области и рабочие процессы, в которых можно осуществить точечную или полную автоматизацию рутинных, «ручных» операций. Типичной отправной точкой может быть систематическое сканирование всех операций и процессов бэк-офиса и их классификация в соответствии с бизнес-целями, системными взаимозависимостями и уровнем требуемого ручного вмешательства. Тогда IT-службы и конкретные подразделения будут иметь представление о том, какие процессы и действия могут быть полностью автоматизированы, какие вообще не следует автоматизировать, а какие выиграют от гибридного подхода. Обладая этой информацией, менеджмент компании сможет принять обоснованное решение об инвестициях в IT-технологии, о требуемой архитектуре системы и операционных изменениях.

2) Изменения в структуре управления и кадровой работе. Цифровая трансформация бизнеса предъявляет новые требования к знаниям и компетенциям менеджмента и основного персонала. Кроме того, внедрение современных технологий и быстрое реагирование на изменения во внешней среде часто требует ухода от классической пирамидальной структуры компании в сторону матричной, проектной или сетевой организации деятельности. Ряд сервисных компаний предпочитают, например, матричную структуру управления, но справедливо отмечают ее недостатки (Babko A. (2018) Building an Effective Management Structure in a Service Company. Apriorit. URL: <https://www.apriorit.com/dev-blog/515-building-an-effective-management-structure-in-a-service-company>). То же можно сказать и о других отдельных вариантах. С другой стороны, запуск процесса цифровой трансформации и внедрения инноваций требует централизованного принятия решения об этом и последующего руководства как минимум на уровне топ-менеджмента и основных исполнителей [3]. Поэтому мы рекомендуем быть готовым к смешению (использование жестких моделей управления для одних подразделений, и гибких – для других) или к последовательной смене различных структур. В любом случае, организация взаимодействия между IT-отделом и всеми другими подразделениями, и между различными подразделениями потребует создания «межведомственных» рабочих групп с широкими полномочиями и подотчетными напрямую менеджерам высокого уровня. При этом IT-руководителям и руководителям других вовлеченных подразделений необходимо будет определить требуемые специализированные навыки и новые компетенции для своих подразделений (например, аналитика данных, программирование, оформление и дизайн IT-систем и т.д.) и обеспечить своевременное привлечение соответствующих специалистов.

3) Изменения в операционной деятельности. В долгосрочной перспективе следует инвестировать в создание возможностей, которые позволят постоянно обновлять операционную модель, чтобы по мере появления новых IT-технологий компания могла их внедрять, адаптироваться к ним и обеспечивать согласованность операций всех бизнес-единиц. В частности, целесообразно изучить переход к интегрированным подходам к разработке продуктов и технологическим платформам. Это может означать внедрение гибких возможностей разработки программного обеспечения (например, ассимилирование группы разработки продуктов с IT-отделом – подход, известный как «DevOps», чтобы обе группы могли совместно и быстро выпускать новые программные приложения, которые принесут пользу компании или ее клиентам). Если раньше IT и операционные группы традиционно были разрозненными; то в цифровом мире все должны сотрудничать чаще и эффективнее с помощью «DevOps», «agile» и других подходов к разработке, к организации операционных бизнес-процессов.

Ряд других авторов предлагают подход к созданию прибыльного сервисного бизнеса, основанный на четырех важнейших элементах: дизайн продукта (товары, услуги), управление персоналом, управление клиентами и механизм финансирования (Frances X. Frei. (2008) The Four Things a Service Business Must Get Right. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2008/04/the-four-things-a-service-business-must-get-right>). Все эти элементы также подходят для того, чтобы стать объектами цифровой трансформации.

Таким образом, спектр возможных изменений в рамках цифровизации довольно широк. Менеджменту компании целесообразно начинать изменения в тех областях, которые могут принести немедленную пользу и помочь придать импульс будущим цифровым инициативам. Успешное управление цифровой трансформацией подразумевает следование современным трендам (включая рост доли ЭСП) с совокупностью со способностью менеджмента выбрать наиболее подходящие для нее направления с учетом контекста и стратегических целей компании. Можно выбрать любое из вышеизложенных направлений или все сразу, можно любым образом комбинировать их взаимосвязь и последовательность. Размах внедрения инноваций также может быть различным для различных сервисных организаций:

- один вариант – начать с крупномасштабного проекта автоматизации, учитывая, что выгоды будут накапливаться в долгосрочной перспективе;
- другой подход – запустить относительно небольшой пилотный проект, чтобы на практике отработать модели взаимодействия менеджмента и подразделений, оценить готовность к масштабной цифровой трансформации.

В любом случае, менеджмент компании должен исходить из контекста и стратегических целей компании. Тогда каждый отдельный проект в рамках цифровой трансформации бизнеса сможет послужить импульсом дальнейших эффективных преобразований.

Заключение.

Современная цифровая экономика требует от менеджмента сервисных компаний умения реализовывать проекты цифровой трансформации, как для своей собственной компании, так и в интересах заказчиков (бизнес-партнеров). Для успешного управления цифровой трансформацией необходим учет полного контекста и стратегических целей компании, в отношении которой требуется провести инновационные мероприятия.

Сервисные компании (в т.ч. – шеринговые) пошли разными путями для поддержания и повышения эффективности бизнес-процессов, но в целом они сталкиваются со схожими проблемами, среди которых особенно выделяются:

- необходимость изменения подходов к менеджменту и внедрения гибких организационных структур с целью налаживания быстрого и эффективного взаимодействия между отделами (подразделениями, бизнес-единицами) компании;
- дефицит кадров со знаниями и компетенциями, необходимыми для осуществления цифровой трансформации, внедрения и использования современных IT-технологий.

С другой стороны, цифровизация и автоматизация может проводиться различными способами и затрагивать различные аспекты бизнес-модели компании, поэтому каждая может начать с того проекта, который наиболее доступен руководству, а потому очевидно даст наилучший эффект. Задача менеджмента – разработать стратегию цифровой трансформации, опираясь на современные тренды и возможности IT-технологий, и начать ее с первого проекта, который создаст нужный импульс для

дальнейших инноваций.

Успешно продвигаясь по пути цифровизации, сервисная организация сможет предложить и наилучшие, наиболее современные решения и услуги своим клиентам. Поэтому сервисные компании не просто должны совершенствовать свои бизнес-процессы, они должны быть (наравне с IT-компаниями) на переднем крае достижений цифровой эпохи, осваивать новейшие технологии и первыми предлагать современные решения клиентам, включая расширение возможностей доступа потребителей к ЭСП.

Библиография

1. PWC. The Sharing Economy. Consumer Intelligence Series. 2015. – 30 p.
2. Crevani L., Palm K., Schilling A. (2011). Innovation management in service firms: A research agenda. Service Business. № 5. P. 177-193. 10.1007/s11628-011-0109-7.
3. Soto Setzke D., Riasanow T., Bohm M. et al. (2021) Pathways to Digital Service Innovation: The Role of Digital Transformation Strategies in Established Organizations. Information Systems Frontiers. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10112-0>

Результаты процедуры рецензирования статьи

Рецензия скрыта по просьбе автора