

В.И. КияевПрофессор кафедры информатики ФГБОУ ВО
«Санкт-Петербургский государственный экономический университет»**П.А. Елисеев**Студент 2 курса магистратуры ФГБОУ ВО
«Санкт-Петербургский государственный университет»

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗОН ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ВИРТУАЛЬНЫХ АУТСОРСИНГОВЫХ КОМПАНИЯХ

Аннотация. Задача управления проектами в компании многогранна и имеет широкий ряд параметров, которые необходимо учитывать. Одной из подзадач, решаемых в таком контексте, является распределение обязанностей и ответственностей между сотрудниками. Избыточное или недостаточное назначение людей вызывает понижение продуктивности, увеличение сроков, и как следствие, затрат на производство. Особенно сильно это может проявляться в аутсорсинговых и в распределенных компаниях. В статье приводится описание существующих моделей распределения зон ответственности в компании. Выделяются особенности аутсорсинговых компаний. На основании выделенных особенностей предлагаются модернизации существующих моделей.

Ключевые слова: распределенная компания, аутсорсинг, виртуальная компания, зона ответственности, разделение обязанностей.

Введение

Цифровизация экономики, явившаяся логическим следствием информатизации и компьютеризации производства, весомо повлияла на многие сферы человеческого общества. В промышленности появляются новые интеллектуальные технические средства, информационная сфера насыщается огромным обилием данных и находится в поиске способов их обработки, экономика же предоставила появление новых организационных форм компаний, что ознаменовало зарождение новых видов взаимодействия предприятий.

Без сомнения, благодаря стремительному развитию телекоммуникаций, стали развиваться виртуальные компании. Их основной особенностью является организация взаимодействия производственного процесса на основе платформ, находящихся во всемирной паутине. Эта особенность вытекает одновременно и в сильную и слабую сторону таких предприятий. С одной стороны, виртуальные организации мобильные и гибкие, для их функционирования нет необходимости в территориальной близости сотрудников. С другой стороны, распределенная модель предполагает повышенные риски [1]. Объясняется это отсутствием внутри компании непосредственного контакта между сотрудниками.

Также стало допустимым передавать часть задач другим предприятиям, специализирующимся в необходимых областях. Компании, выполняющий узкоспециализированную часть работы других компаний называются аутсорсинговыми. Появление такого подхода положительно сказывается и на качестве оказываемых услуг, и на возможности расширения производства небольших и средних предприятий. До появления аутсорсинговых компаний, фирмы должны были содержать в своем штате специалистов по всем направлениям, имеющимся в компании. Кроме экономической нагрузки, конкуренция рынка вызывает потребность в максимально возможном качестве услуг.

Однако, новые возможности кроме плюсов несут потенциальное увеличение рисков. На сегодняшний день разработано множество методик для минимизации рисков. Но рассчитаны эти модели на компании классического типа. Виртуальные аутсорсинговые компании имеют ряд существенных различий с классическими. Соответственно и модели минимизации рисков должны быть адаптированы под особенности таких компаний.

Гипотеза

Грамотное распределение зон ответственности при взаимодействии с аутсорсинговыми компаниями виртуального типа способно в значительной степени оптимизировать производственный процесс и сократить время принятия управленческих решений.

Для анализа эффективности установленных зон ответственности и оптимизации их организации можно использовать модель RACI, адаптированную под особенности работы аутсорсинговых компаний.

Методы

В статье были проведены анализ и обобщение специальной литературы, публикаций и фундаментальных трудов. Изучены и выделены особенности аутсорсинговых компаний, влияющих на распределение зон ответственности.

Произведено описание существующих моделей RACI, RACI-VS, RASCI. Также данные модели были рассмотрены на конкретных примерах.

Разработана модернизация существующих моделей с учетом особенностей и потребностей аутсорсинговых виртуальных компаний. Кроме того, была проанализирована необходимость рассмотрения дополнительной матрицы «прав доступа».

Результаты и обсуждение

Фундаментом исследования статьи служат виртуальные компании, открывшие возможности более гибкой системы взаимосвязей между фирмами. Виртуальные компании — это разновидность предприятий, организационная форма которой базируется на современных информационно-коммуникационных технологиях [2-4].

Виртуальные компании обладают свойствами:

- независимость от географического положения;
- расположение сотрудников в различных часовых поясах;
- основой коммуникации являются информационно-коммуникационные технологии;
- партнерство имеет временный характер.

Распределенная разработка – тип разработки, позволяющий членам команды находиться в различных местах во время жизненного цикла ПО. Таким образом, из удаленных подгрупп работников образуется сеть [5]. Идея создания такой формы предприятий – получение максимальной прибыли путем объединения усилий высоко профессиональных команд, не связанных территориально, в систему для достижения наиболее качественного конечных товара или услуги [6].

Организация распределенных компаний явилось предпосылкой к созданию аутсорсинговых компаний. Аутсорсинг (англ. Outsourcing) — передача фирмой определённого функционала производственной предпринимательской деятельности другому предприятию, действующему в соответствующей предметной области. Отличается от поддержки и услуг длительным характером заключения договора [7].

К сегодняшнему дню появилось множество видов аутсорсинговых компаний. Рассмотрим основные виды:

- производственно-хозяйственный аутсорсинг – самый распространённый вид, включает в себя услуги по уборке, обслуживанию и другим хозяйственным процессам;
- бухгалтерский аутсорсинг – один из наиболее часто встречаемых видов аутсорсинга, представляет собой обеспечение бухгалтерского учета в фирме;
- IT аутсорсинг – под данным видом подразумевается любой тип работ из широкой сферы IT;

- аутсорсинг call-центра – временное оказание услуг call-центров, их полезность объясняется экономией на приобретении оборудования и обучении персонала;
- аутсорсинг бизнес-процессов – исполнение второстепенных функций компании сторонними фирмами;
- промышленный аутсорсинг - передача части бизнес-процессов, имеющей непосредственное отношение к основному виду деятельности.
- Без сомнения, аутсорсинг обладает рядом преимуществ, в особенности, экономических:
- Сокращение затрат. Экономия проявляется в возможности короткого срока указания услуг. Нет необходимости содержать в штате сотрудника, который необходим лишь месяц в году. Кроме того, часто отпадает необходимость приобретения инвентаря и дорогостоящего оборудования.
- Концентрация на основной деятельности. Занятие специализированной областью предприятия, без отвлечения на сторонние вопросы, способно увеличить качество услуг или продукции.
- Легкость внедрения новых технологий. Аутсорсинговые компании заинтересованы в использовании передовых технологий, поскольку от этого зависит их востребованность на рынке.

Имеется и другая сторона монеты аутсорсинга. Главное достоинство представляет собой и потенциально главные недостатки. Рассмотрим основные из них:

- Расходы могут увеличиться. Ситуация возможна при чрезмерном использовании услуг сторонних предприятий.
- Отсутствие контроля над частью бизнес-процессов. В любом случае порождает зависимость от других организаций. При слабой организации контроля данная особенность способна очень негативно повлиять на течение производственного процесса.
- Возможность утечки информации. Зачастую аутсорсинговые компании имеют доступ к данным, являющим собой коммерческую тайну.

Из вышесказанного можем сделать вывод, что использовать услуги аутсорсинговых компаний нужно только при обоснованной необходимости. Кроме того, для устойчивого управления необходимо определить зоны ответственности как внутри своей компании, так и с представителями аутсорсинговой компании.

Эффективное распределение ролей в команде является важной составляющей общей успешности проекта. Дабы избежать споров между управленцами, неопределенностей при поиске ответственного и ситуаций, когда управляет пятеро, а при этом всю работу делает один – необходимо определить зоны ответственности всех членов команды. Кроме того, каждый должен знать и выполнять свои рабочие функции в рамках своей зоны ответственности.

Для такого распределения и анализа качества полученного распределения существует модель RACI. Она представляет собой достаточно простой инструмент, который используется для определения ролей и распределения обязанностей. В данной модели выделяют следующие критические вопросы (таблица 1) [8]:

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Таблица 1. Критические вопросы модели RACI

Вопросы	Влияние модели
Распределение ролей и обязательств	Улучшение понимания личных полномочий. Повышение эффективности коммуникаций.
Ответственность	Разъяснение отчетной иерархии.
Обязательства	Демонстрация полномочий.
Ответственность за работу	Наделение конкретных сотрудников необходимыми полномочиями.
Роль менеджера среднего звена	Ускорение координации внутри производственного процесса.
Утверждение	Устранение расхождений отчетности.

Название модели RACI является аббревиатурой от слов Responsible (Ответственный), Accountable (Утверждающий), Consulted (Консультант), Informed (Информируемый). Каждому слову соответствует роль внутри команды. Обратим внимание на то, что у одного сотрудника может быть несколько ролей одновременно. Рассмотрим представленные роли более детально:

«R» Ответственен за выполнение задания. Каждой задаче должен соотноситься как минимум один исполнитель.

«A» Обладает правом принимать и отвергать предложения. Получает доклады о полученных результатах.

«C» Участвует в согласовании и обсуждении принимаемых решений.

«I» Получает конечную информацию о прогрессе выполнения работы.

Помимо классической модели существуют модернизированные. Как правило, модернизация заключается в введении новых ролей. Рассмотрим модель RACI-VS, в этой модели добавляются две роли: Verifies (Проверяющий) и Signs off (Подтверждающий). Поясним роли:

«V» Ответственен за проверку соответствия результата заявленным параметрам.

«S» Утверждает выполнение задачи с точки зрения заказчика.

Другим вариантом расширения модели выступает RASCI. В ней одна новая роль Supportive (Поддерживающий), по сравнению с RACI. Данная роль является собой дополнительные ресурсы выполнения работы.

Выбор той или иной модели зависит от особенностей компании, её проектов и задач. Введение дополнительных ролей стоит избегать, так как в этом случае теряется наглядность для проведения анализа эффективности готовой модели.

Рассмотрим применение модели RACI на примере (таблица 2).

Таблица 2. Пример матрицы RACI

	Роль №1	Роль №2	Роль №3	Роль №4
Задача №1		A	R	I
Задача №2	R	I	A	I
Задача №3	I	R	C	I
Задача №4	I	A		R

Полученную таблицу подвергают анализу по вертикали и по горизонтали. Начнем с анализа по ролям (вертикальное рассмотрение столбцов по отдельности):

- Встречается много «R». Следует проверить необходимость несения ответственности сотрудника в большом количестве задач.
- Имеется много «A». Вероятнее всего необходимо произвести перераспределение подотчетности.
- Мало пустых ячеек. Демонстрирует избыточность назначения одного сотрудника на большое количество задач.
- Нет «R» или «A». Данная роль не несет функционального смысла. По возможности от нее стоит избавиться.

Произведем аналогичный анализ, но теперь по задачам (горизонтальное рассмотрение отдельных строк):

- В строке нет «R». Задание может быть не выполнено, так как нет ответственного за выполнение работы.
- Имеется много «A». Возможны разногласия между утверждающими. По возможности следует сократить их количество.
- Встречается много «C». Следует убедиться, что имеет смысл консультироваться с большим количеством ролей.

Описанные модели анализа отлично подходят для распределения зон ответственности внутри классических компаний. Однако при взаимодействии предприятия с аутсорсинговой фирмой теряется открытость и наглядность данного подхода. Как правило, работа с аутсорсинговой компанией ведется через представителей и нет непосредственного контакта с исполнителями. Кроме того, при таком подходе представитель обязан исполнять сразу несколько обязанностей. Учитывая данные сложности проанализируем возможные виды организации взаимодействия с аутсорсинговой компанией и предложим способы адаптации модели RACI для них.

Степень влияния использования аутсорсинга на производственные процессы внутри компании зависят от объемов использования услуг и типа сотрудничества. Начнем анализ адаптации модели с самого простого варианта. Сотрудник временно исполняет обязанности. Здесь модель RACI не требует изменений. Однако, следует учитывать временный характер сотрудника и моделировать две матрицы. Первая матрица на период работы сотрудника. Вторая с перераспределением ролей на время без этого сотрудника. Такая мера необходима для постоянного мониторинга необходимости подключения специалистов аутсорсинга.

Второй вариант. На аутсорсинг отдается целая область или проект. В такой ситуации все взаимодействие сводится к обмену информацией о ходе течения производства. Модель RACI в общем виде не изменится, с той лишь разницей, что роль будет исполняться не сотрудником, а компанией. Для большей отчетности предлагается установить зоны ответственности на конкретных представителях аутсорсинговой компании.

Наиболее тяжелой с точки зрения организации производственного процесса является ситуация, при которой аутсорсинговой компании передается часть проекта или даже несколько подзадач.

В такой ситуации строить таблицу RACI и учитывать компанию как одного сотрудника недостаточно. Объясняется это тем, что при такой реализации теряется основная идея данного подхода. Очевидно, что компания при таком распределении зон ответственности будет перегружена. Разрешить эту ситуацию возможно путём делегации нескольких представителей от аутсорсинговой компании. Далее таблицу зон ответственностей разделить на два части: сотрудники компании (K) и сотрудники аутсорсинговой фирмы (A).

Второй момент, на который следует обратить внимание – права доступа. Во многих крупных компаниях, во избежание утечек конфиденциальной информации создаются специальные политики, разрешающие распространение информации компании лишь определенной части сотрудников. Наглядно решить эту проблему при анализе модели можно путем цветового выделения прав доступа. Назовем такой способ моделью с учетом матрицы «прав доступа». Сотрудников, не имеющих прав выделим серым цветом. Рассмотрим на примере.

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Таблица 3. Модель RACI при использовании аутсорсинга

	Роль №1 (К)	Роль №2 (К)	Роль №3 (К)	Роль №1 (А)	Роль №2 (А)	Роль №3 (А)
Задача №1	А	Р	И	И	Р	С
Задача №2		С		С	Р	И
Задача №3	И	И	С	И	С	
Задача №4	С		И	Р	А	И

Анализ таблицы будет аналогичен предыдущему анализу таблицы 2. Обратить внимание стоит на роль №2 аутсорсинговой компании. Эта роль является ответственной за исполнение двух задач в то время как роль №3 остается разгруженной. При возможности роли стоит перераспределить. Вторым важным моментом: сотрудник с Ролью №2 (К) не имеет доступа для коммуникации с представителями аутсорсинговой компании. Поэтому функции консультанта для Задачи №2 он выполнять не сможет. В такой ситуации можно рекомендовать продублировать данную роль на сотрудника с необходимыми правами доступа.

Рассмотрев особенности виртуальных и распределенных компаний и один из самых распространённых подходов к распределению зон ответственностей, можно сделать вывод, что взаимодействие работы с аутсорсинговой компанией можно эффективно организовать при помощи модели RACI. Однако, следует не упускать из виду особенности и потенциальные слабые стороны аутсорсинга при построении матриц зон ответственностей. В некоторых ситуациях следует учитывать временный характер сотрудничества. В других права доступа и наличие необходимого числа представителей аутсорсинговой компании. Для повышения эффективности мониторинга исполнения ролей в зонах ответственности можно использовать систему интеллектуальных агентов [4].

Список литературы

1. Трофимов В.В., Горбунов И.Г. Методологические основы управления проектами виртуальных предприятий. – СПб.: Изд-во СЗТУ, 2007. – 174 с.
2. Уорнер М. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке. – М.: Добрая книга, 2005. – 296 с.
3. Елисеев П.А., Кияев В.И. Универсальный модуль автоматизированной системы для хранения и заполнения текстовых документов // Сборник научных статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции "Инновационные технологии и вопросы обеспечения безопасности реальной экономики", Санкт-Петербург, СПбГЭУ, 29 марта 2019 г. – С. 107-114.
4. Елисеев П.А., Кияев В.И. Информационная подсистема для управления программными проектами в виртуальной компании на основе мультиагентных технологий // Сборник научных статей по материалам Международной научно-практической конференции "Конвергенция цифровых и материальных миров: экономика, технологии, образование". Санкт-Петербург, 21-22 июня 2018 года. СПб: Изд-во СПбГЭУ, 2018. – С. 44-53
5. Jimenez M., Piattini M., Vizcaino A. Challenges and improvements in distributed software development: A systematic review // *Advances in Software Engineering*, vol. Jan., no. 3, pp. 1-14, 2009.
6. Хусаинова А.Т. Понятие, сильные и слабые стороны распределенных команд и их отличие от традиционных команд проекта // *Вестник КазНУ, Сер. Экономическая*, 2015. № 2.- С. 165-169
7. Хейвуд Б. Дж. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ = *Outsourcing Dilemma, The: The Search for Competitiveness*. – М.: «Вильямс», 2004. – С. 176.
8. Налбандян Г.Г., Кушниренко Е.Б. Методика RACI: оптимизация распределения полномочий и ответственности // *Стратегии бизнеса*. 2014. № 4 (6). С. 33-36.