

РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОГО АЛГОРИТМА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ВЫБОРЕ ВИДА СТРАТЕГИИ ВНУТРЕННЕГО РОСТА КОМПАНИИ ИТ-СЕКТОРА

© 2021 Е.П. Трошина*

В статье рассматривается вопрос значения стратегии внутреннего роста для компаний ИТ-сектора. Проводится соответствующий анализ на примере компании ООО ИК «СИБИНТЕК». В работе рассчитываются и анализируются целевые показатели предприятия, выделенные для конкретной компании; рассматривается действующая стратегия роста; делаются выводы о ее эффективности в современных реалиях.

Ключевые слова: принятие решений, стратегия роста, экономическая эффективность, управление бизнесом.

Основные положения:

- ♦ стратегия внутреннего роста служит ключевым аспектом корпоративного развития;
- ♦ любая стратегия внутреннего роста подвержена непредвиденным рискам, влияющим на ожидаемую норму чистой прибыли в будущем;
- ♦ относительно объекта исследования выбранная стратегия является стратегией внутреннего роста и подходит для реализации основных целей и задач компании, гарантирует устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Введение

В современном мире каждому предприятию крайне важно иметь четко и детально разработанную стратегию развития и роста, для того чтобы быть и оставаться конкурентоспособным. Кроме того, такая стратегия является ключевым фактором в возможных перспективах компании. Стратегия развития позволяет предпринимателям, менеджерам лучше понять, в каком положении находится их компания с точки зрения внутренних и внешних факторов, и подобрать правильный тип развития в соответствии с ее жизненным циклом. Внутренний рост служит одним из аспектов стратегического анализа предприятия. Можно с уверенностью сказать, что стратегия внутреннего роста относится к ведущим аспектам корпоративного развития многих российских компаний, особенно оказывающих услуги в сфере информационных технологий. Она устанавливает направления и ориентиры роста предприятия в рамках миссии, учитывая все цели, ин-

вестиционную политику, маркетинговые концепции и кадровую стратегию. Разработка стратегии внутреннего роста предоставит возможность принимать взвешенные управленческие решения и обеспечит сохранность активов Общества, увеличив прибыль. Формирование будущей стратегии внутреннего роста должно основываться на организационном, процессном и функциональном подходах.

Методы

В ходе исследования были проанализированы факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на функционирование компании. Выделены целевые индикаторы деятельности компании, и проведена оценка используемых стратегий роста. Осуществлен анализ рисков компании, ее чистой прибыли.

Результаты

В результате детального анализа внутренней и внешней среды, динамики финансовых

* Трошина Елена Павловна, кандидат экономических наук, доцент кафедры прикладного менеджмента Самарского государственного экономического университета. E-mail: e-troshina@yandex.ru.

показателей компании ИТ-сектора (на примере ООО ИК «СИБИНТЕК»), общего состояния рынка ИТ-услуг и тенденций его развития можно сделать вывод, что перспектива роста масштаба деятельности компаний ИТ-сектора возможна, к этому имеются все основные предпосылки:

- ◆ высокие финансовые показатели рентабельности и прибыльности компании на протяжении последних лет;
- ◆ наличие собственного капитала для развития и внедрения нововведений;
- ◆ развитая научно-технологическая база с высококвалифицированными сотрудниками;

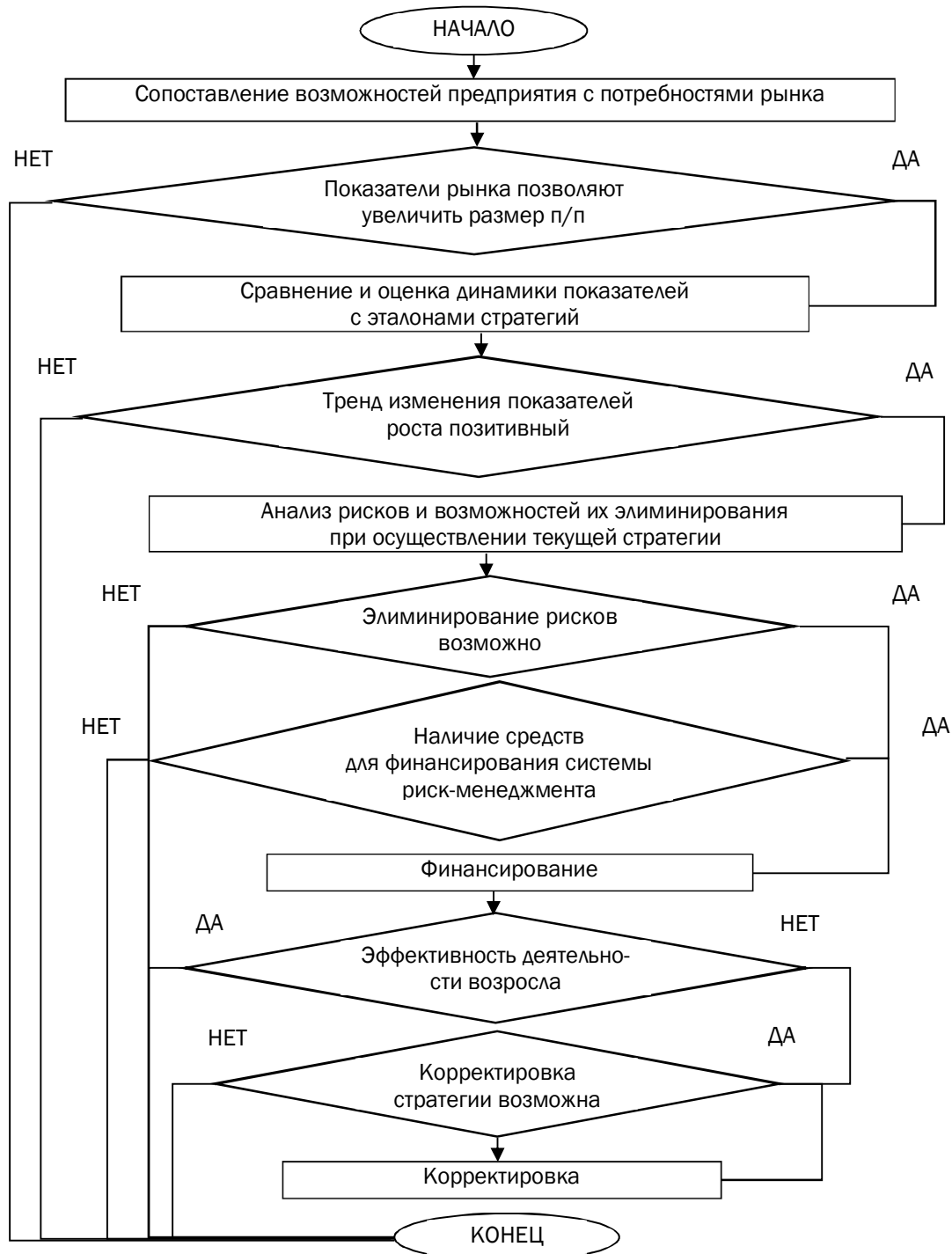


Рис. 1. Алгоритм принятия решения о целесообразности реализации стратегии внутреннего роста

♦ успешность ИТ-услуг, реализуемых организацией и пользующихся постоянным спросом у потребителей;

♦ существование новых и неоткрытых рынков сбыта продукции и услуг компании¹.

Важными факторами для создания эффективной стратегии внутреннего роста являются вовлеченность в процесс каждого сотрудника на всех уровнях управления организации, их понимание функционального направления деятельности (возможностей и угроз), а также выполнение своих должностных обязанностей и определение мер ответственности².

Для рассмотрения, выбора и расчета показателей бизнес-процессов будущей стратегии внутреннего роста компании была создана экспертная группа, состоящая из 10 сотрудников самарского филиала ООО ИК «СИБИНТЕК». С помощью алгоритма принятия решения о целесообразности стратегии внутреннего роста эксперты отобрали наиболее перспективные стратегии. Алгоритм представлен на рис. 1.

Таким образом, на первом этапе выполнения алгоритма экспертная группа оценивает конкретную стратегию внутреннего роста, сопоставляя возможности компании с потребностями и емкостью рынка³. Для оценки используются показатели рентабельности продаж и собственного капитала, обеспеченность трудовыми ресурсами и текучесть кадров, износ основных средств, уровень финансовой независимости, качество и ассортимент оказываемых ИТ-услуг, количество заключаемых ежегодных контрактов и пр. Стоит отметить, что эксперты дополнительно анализируют потенциал компании с точки зрения величины совокупного спроса на услуги, репутации конкурентов, возможностей увеличения конечной цены, доли рынка и степени охвата потенциальных потребителей, а также стабильности рыночных условий хозяйствования.

На первом этапе эксперты оценивают будущую стратегию внутреннего роста исходя из комплексных показателей, вытекающих из внутреннего финансового, трудового, производственного потенциала компании и внешних рыночных условий. Необходимо понять, целесообразно ли увеличение масштабов деятельности за счет конкретной стратегии внут-

реннего роста, существует ли эффективность предложенных мероприятий в будущем.

Принятие экспертной группой решения о выборе стратегии внутреннего роста возможно при соблюдении неравенства⁴:

$$A_1 + A_2 + \dots + A_n \leq B_1 + B_2 + \dots + B_n - (C_1 + C_2 + \dots + C_n), \quad (1)$$

где $A_1 + A_2 + \dots + A_n$ – преимущества от текущей стратегии;

$B_1 + B_2 + \dots + B_n$ – прогнозные выгоды и прибыли от реализации стратегии внутреннего роста;

$C_1 + C_2 + \dots + C_n$ – убытки, затраты на реализацию стратегии внутреннего роста.

Если присутствует экономическая целесообразность выбранной стратегии внутреннего роста, то согласно алгоритму можно переходить к реализации второго этапа.

В рамках выполнения второго этапа алгоритма перед экспертами стоит задача выявления эталонных целевых индикаторов деятельности, необходимых для реализации стратегии внутреннего роста, достижения стратегической цели роста масштабов компании (ООО ИК «СИБИНТЕК») и контроля выполнения стратегического плана мероприятий.

Для компании ООО ИК «СИБИНТЕК» начальник РПУ, как руководитель экспертной группы, определил для анализа следующие целевые индикаторы, представленные на рис. 2.

Исходя из выбранных целевых индикаторов осуществляется ретроспективный анализ, который позволяет выявить основной тренд и спрогнозировать будущий экономический эффект в результате выбора стратегии внутреннего роста с учетом возможных внутренних и внешних рисков.

На третьем этапе алгоритма перед экспертной группой стоит задача проанализировать возможные риски и при необходимости минимизировать их с помощью проведения необходимых мероприятий и создания резервов. Разработанные мероприятия по управлению рисками ООО ИК «СИБИНТЕК» основываются на следующих этапах: идентификация, анализ и реагирование на риск, возникающий в процессе экономической деятельности.



Рис. 2. Целевые индикаторы ООО ИК «СИБИНТЕК»

Эксперты анализируют риски, исходя из причины (природы) их возникновения, и прогнозируют последствия для процессов предприятия. Эти совокупные данные экспертная группа фиксирует в табл. 1.

Таблица 1

Анализ рисков компании

Риск	Причины	Последствия
Перечисляются все возможные риски	Определяется природа возникновения каждого риска	Выявляются и прогнозируются последствия от возможных рисков

Для более детального анализа рисков компании каждый эксперт заполняет таблицу индивидуально, затем данные агрегируются, рассчитывается средний уровень риска по следующей формуле:

$$УР = \frac{\sum B_i \times \Pi_i}{N_i}, \quad (2)$$

где B_i – вероятность наступления рисков событий;

Π_i – последствия наступления рисков событий;

N_i – количество экспертов.

Разработанная форма, по которой будет происходить оценка последствий рисков событий и градация рисков ООО ИК «СИБИНТЕК», приведена в табл. 2.

Анализ действий и организационных мер по снижению рисков в ООО ИК «СИБИНТЕК» обязателен, так как он проводится для совершенствования процесса управления рисками и степени результативности намеченных мероприятий. В рамках выбранной стратегии ответственность за разработку и выполнение мероприятий по управлению рисками, их контролю и мониторингу лежит на начальнике РПУ.

Множественность рисков и их взаимосвязь приводят к необходимости их своевременного выявления, анализа и оценки, что в конечном итоге ведет к созданию и финансированию за счет собственных средств структуры риск-менеджмента организации.

Таблица 2

Оценка последствий рисков событий компании

Последствие, баллы	Описание последствия	Влияние риска			
		Время	Сроки выполнения услуги	Клиент	Финансовое воздействие
1	Несущественный уровень	Необходимо время для преодоления риска	Чаще не сдвигаются	Удовлетворенность клиента не изменилась	Незначительный убыток (менее 0,05% от выручки)
2	Низкий уровень	Необходимо время для преодоления риска	Сдвигаются, но в допустимых рамках, согласно договору	Удовлетворенность клиента не изменилась	Заметный убыток (0,05–0,2% от выручки)
3	Средний уровень	Необходимо время для преодоления риска	Сроки оказания услуг превышают указанные в договоре	Удовлетворенность клиента снизилась по причине увеличения времени оказания услуги	Крупный убыток (0,2–1% от выручки)
4	Существенный уровень	Необходимо время для преодоления риска	Сроки оказания услуг превышают указанные в договоре	Удовлетворенность клиента снизилась по причине увеличения времени оказания услуги. Оплата пеней и штрафов	Критический убыток (1–5% от выручки)
5	Критический уровень	Необходимо время для преодоления риска	Сроки оказания услуг превышают указанные в договоре. В конечном итоге это вызывает просрочку по всем заказам компании	Отказ клиента, снижение репутации компании на рынке	Катастрофический убыток (сверх 5% от выручки)

Если компания стремится и готова к переменам, необходимо составить и внедрить стратегию внутреннего роста, охватывающую все управленческие процессы, а также существенно повысить степень контроля за трудовыми, финансовыми, технологическими ресурсами ООО ИК «СИБИНТЕК». Чтобы спрогнозировать эффект от внедрения стратегии внутреннего роста, нужно с помощью метода формирования сценария развития рассчитать вероятность наступления того или иного события.

Экспертной группой было принято решение, что показателем роста масштабов деятельности и эффективности реализации выбранной стратегии роста будет являться чистая прибыль Общества в случае наступления од-

ного из трех вариантов сценария: оптимистического, наиболее вероятного и пессимистического. Исходя из этого прогнозируемая величина чистой прибыли ООО ИК «СИБИНТЕК» рассчитывается по следующей формуле:

$$\overline{\text{ЧП}} = \sum \text{ЧП}_i \times p_i, \quad (3)$$

где $\overline{\text{ЧП}}$ – прогнозная чистая прибыль после реализации стратегии внутреннего роста;

ЧП_i – чистая прибыль i -го сценария;

p_i – вероятность наступления i -го сценария.

Вероятность наступления i -го сценария во многом зависит от своевременного анализа количественных и качественных показателей и от оптимального управления рисками, а также от возможности их минимизации до при-

емлемого уровня для корректировки будущих экономических потерь и убытков от реализации стратегии внутреннего роста.

Выбор конкретной стратегии внутреннего роста – это последовательный сложный организованный процесс, поэтому ответственность за внедрение лежит на руководителе филиала – на начальнике РПУ. При выборе оптимальной стратегии он должен опираться на свои теоретические знания, использовать профессиональный практический опыт, внедрять новые информационные технологии и научно-технические разработки, ИТ-новшества.

Итак, автором был разработан эффективный алгоритм принятия решения о целесообразности реализации стратегии внутреннего роста, благодаря которому стратегии оцениваются экспертной группой исходя из экономической эффективности, вероятности их наступления и затратности для масштабов деятельности с помощью качественных и количественных методов. Если стратегия оптимальна и эффективна, а риски, возникающие в процессе ее реализации, возможно минимизировать, то данная стратегия будет принята экспертной группой и реализована, если же уровень риска критический или катастрофический, то стратегия внутреннего роста корректируется. Составленный алгоритм обладает значительной привлекательностью и представляется качественной основой для внедрения на предприятии ООО ИК «СИБИНТЕК».

Обсуждение

Экспертной группой ООО ИК «СИБИНТЕК» под руководством начальника РПУ с помощью сценарного подхода проанализированы в соответствии с приведенным выше алгоритмом принятия решения о целесообразности реализации стратегии внутреннего роста следующие виды стратегии:

- 1) стратегия завоевания новых рынков сбыта;
- 2) стратегия создания новой информационной услуги;
- 3) стратегия обновления услуг компании.

На первом этапе вышеперечисленные стратегии были проанализированы на предмет целесообразности, эффективности и прибыльности в будущем.

Эксперты с помощью неравенства (1) рассчитали, что первая и вторая стратегии внутреннего роста оптимальны и способны достичь с помощью увеличения масштабов деятельности высоких финансовых результатов в прогнозный период 2021–2023 гг.

Что касается третьей стратегии – стратегии обновления услуг компании, то результаты исследования, полученные экспертами, не обеспечивают и не гарантируют рост сбыта новых технически обновленных ИТ-услуг, а также не улучшают финансовое состояние ООО ИК «СИБИНТЕК». Убытки, затраты на разработки, исследования и рекламу обновленных услуг (C_n) имеют весомую долю, требуется соответствующее финансирование, поэтому неравенство (1) не выполняется, из чего следует вывод, что стратегия обновления услуг компании дорогостоящая и экспертной группой из анализа исключается.

В результате на втором этапе перед экспертами стояла задача выявления эталонных целевых индикаторов и измерения тренда в прогнозный период 2021–2023 гг. для таких стратегий, как:

- 1) стратегия завоевания новых рынков сбыта;
- 2) стратегия создания новой информационной услуги.

Анализ ключевых финансовых показателей и целевых индикаторов за 2017–2020 гг. позволяет сделать вывод, что ООО ИК «СИБИНТЕК» является стабильно развивающейся компанией, внутренний потенциал для реализации будущей стратегии внутреннего роста оценивается как положительный.

Целевые индикаторы проанализированы ниже:

- ◆ выручка от реализованных ИТ-услуг (показатель в 2020 г. вырос по сравнению с 2019 г.);
- ◆ EBIT и рентабельность продаж (EBIT вырос по сравнению с 2019 г., рентабельность продаж возросла на 0,3%);
- ◆ текучесть кадров (имеет минимальное значение);
- ◆ фондоемкость (показатель снизился, это свидетельствует об эффективном использовании производственных мощностей, о грамотном управлении, что, в свою очередь, со-

здает предпосылки для дальнейшего наращивания, совершенствования и обновления основных фондов компании);

- ◆ затраты на единицу продукции, реализованной на рынке (существенно не изменились);

- ◆ налоговая нагрузка (остаётся на прежнем уровне);

- ◆ количество инвесторов, контрагентов и партнеров (руководство ООО ИК «СИБИНТЕК» совершает все необходимые клиентоориентированные мероприятия по наращиванию связей и взаимовыгодных сотрудничеств на территории РФ, формируя положительный имидж компании и обеспечивая рост узнаваемости бренда);

- ◆ объем заключенных договоров с потребителями (в количественном и стоимостном выражении в 2020 г. возрос по сравнению с периодом 2017–2019 гг.).

Экспертная группа в результате детального анализа качественных показателей внутреннего состояния ООО ИК «СИБИНТЕК» оценила организацию как развитую, устойчивую и независимую систему, обладающую собственными резервами для развития и реализации стратегии внутреннего роста. Трудовой, технологический, сбытовой и финансовый потенциал компании достаточно высокий, поэтому реализация стратегий возможна.

Третий этап заключался в анализе рисков и возможностей их минимизации.

Для реализации системы риск-менеджмента на предприятии ООО ИК «СИБИНТЕК» экспертам необходимо:

- 1) оценить и спрогнозировать возможные экономические убытки, связанные с рисками;

- 2) усилить роль превентивных мероприятий по профилактике рисков на предприятии;

- 3) скоординировать процессы минимизации рисков, оптимально перераспределив собственный капитал организации;

- 4) создать инфраструктуру для эффективного анализа и оценки рисков с помощью информационных систем и электронного документооборота.

Рассматриваемое предприятие функционирует на конкурентном рынке информационных услуг Поволжья и РФ, для которого харак-

терны определенные виды рисков: падение спроса на информационные услуги, предоставляемые ООО ИК «СИБИНТЕК»; потеря высококвалифицированного персонала; ухудшение качества оказываемых информационных и сервисных услуг; срывы сроков исполнения по клиентским договорам.

В ходе реализации стратегии завоевания новых рынков сбыта экспертной группой было спрогнозировано четыре риска, влияющих на экономическую деятельность предприятия. Падение спроса, ухудшение качества информационных услуг ООО ИК «СИБИНТЕК» являются критическими рисками и требуют проведения срочных мероприятий по их минимизации, в противном случае стратегия не будет эффективна.

Экспертами (под руководством начальника РПУ) в рамках использования данных финансовой отчетности были определены возможные изменения факторов риска при реализации трех сценариев развития событий: пессимистического, оптимистического и наиболее вероятного (табл. 3).

Анализ показал, что при реализации наиболее вероятного сценария размер чистой прибыли уменьшится на 5,1%. Для снижения степени влияния рисков на деятельность предприятия на практике применяется несколько подходов: прогнозирование, страхование, диверсификация, лимитирование, самострахование и т.д.

Выбор итогового сценария ООО ИК «СИБИНТЕК» зависит от возможности снижения себестоимости ИТ-услуг. При расчете экспертами прогнозного показателя размера чистой прибыли наиболее вероятного сценария от реализации стратегии получилось, что прибыль будет больше при применении стратегии завоевания новых рынков сбыта.

В результате пройденного этапа алгоритма можно сделать вывод, что стратегия завоевания новых рынков сбыта эффективна и целесообразна, превышает текущий экономический эффект, ведет к увеличению масштабов деятельности, улучшает финансовое состояние ООО ИК «СИБИНТЕК» в прогнозный период 2021–2023 гг.

В долгосрочной перспективе прогнозная чистая прибыль будет только расти, что позво-

Таблица 3

Данные для анализа сценариев

Фактор риска	Критические переменные	Номер критической переменной	Пессимистический сценарий	Оптимистический сценарий	Наиболее вероятный сценарий
Падение спроса	Снижение чистой прибыли	1	-6%	Без изменений	-1,9%
Потеря высококвалифицированного персонала		2	-4%	Без изменений	-1,4%
Ухудшение качества услуг		3	-5%	Без изменений	-1,3%
Срывы сроков исполнения		4	-2%	Без изменений	-0,5%

лит компании ООО ИК «СИБИНТЕК» достигнуть лидирующих позиций на рынке и стать ведущим поставщиком информационных услуг в РФ.

Услуги, оказываемые организацией по обслуживанию и сопровождению информационных систем, предоставлению новейших систем цифровизации бизнеса, защите информации, технической экспертизе проектов, актуальны в любой сфере, особенно в период пандемии. Стратегия завоевания новых рынков сбыта подразумевает рост масштаба присутствия компаний ИТ-сектора в нефтегазовой отрасли, в отраслях машиностроения, строительства, торговли, сфер услуг и т.д.

В рамках подготовки к реализации стратегии внутреннего роста компаниям, работающим на региональном уровне в секторе ИТ, предлагается:

- ◆ укрепить блок продаж путем дополнительного набора специалистов, способных с помощью новых каналов сбыта обеспечить рост выручки от ИТ-услуг и достичь экономической стабильности компании;
- ◆ реализовать поиск свободных рыночных сегментов;
- ◆ осуществить сбор сведений о новых потребителях услуг и создать актуальное конкурентоспособное коммерческое предложение;
- ◆ оценить и спрогнозировать возможные экономические убытки, связанные с рисками;
- ◆ создать инфраструктуру для эффективного анализа и оценки этапов стратегии с помощью информационных вычислительных систем и электронного документооборота.

Заключение

Подводя итог, следует учитывать, что любая стратегия внутреннего роста подвержена непредвиденным рискам, влияющим на ожидаемую норму чистой прибыли в будущем. Ежегодно в целях безопасности требуется осуществлять SWOT-анализ стратегии на предмет изучения потенциальных угроз, приоритетных возможностей и разработки мероприятий по улучшению положения компании. Если в процессе анализа показатели отклоняются более чем на 20%, необходима обязательная корректировка стратегии экспертной группой в целях уклонения от экономических потерь и убытков.

Если же говорить конкретно о компании ООО ИК «СИБИНТЕК» в качестве примера объекта исследования на рынке ИТ-организаций, то сложившийся внутренний потенциал, достаточный опыт специалистов, уровень концентрации усилий в НИОКР гарантируют успех, обеспечивают конкурентное преимущество компании и повышают положительный имидж от реализации стратегии завоевания новых рынков сбыта.

Выбранная стратегия служит стратегией внутреннего роста и подходит для реализации основных целей и задач компании, гарантирует ее устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. Составленный алгоритм принятия решения о целесообразности внедрения стратегии является компактным, универсальным и экономически эффективным.

¹ *Балашова С.П.* Управление организационными изменениями как условие стратегического развития компании // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук.* 2021. № 3-1. С. 68–71.

² См.: *Дадаев Я.Э.* Диверсификация и интеграция как формы обеспечения стратегических ориентиров управления предприятием // *Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология.* 2021. № 1. С. 141–152; *Махмудова Г.Н., Елисеев Е.В.* Роль структурных изме-

нений в модернизации экономики // *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки.* 2021. № 2. С. 81–90.

³ *Жуковский А.Д.* Современные аспекты применения потенциала высокотехнологичных компаний в развитии региональной экономики // *DIZWW.* 2021. № 7-2. С. 41–43.

⁴ *Зурин М.В.* Сущность рыночного потенциала предприятия // *Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова.* 2013. № 6 (60). С. 2.

Поступила в редакцию 17.07.2021 г.

**DEVELOPMENT OF AN EFFECTIVE ALGORITHM
OF MAKING A DECISION ABOUT CHOOSING THE TYPE OF STRATEGY
OF AN IT SECTOR COMPANY INTERNAL GROWTH**

© 2021 E.P. Troshina*

The article discusses the importance of the internal growth strategy for IT sector companies. The corresponding analysis is carried out on the example of the company LLC IC «SIBINTEK». The paper calculates and analyzes the target indicators of the enterprise allocated for a specific company; the current growth strategy is considered; conclusions are drawn about its effectiveness in modern realities.

Keywords: decision-making, growth strategy, economic efficiency, business management.

Highlights:

- ◆ the internal growth strategy serves as a key aspect of corporate development;
- ◆ any internal growth strategy is subject to unforeseen risks that affect the expected rate of net profit in the future;
- ◆ regarding the object of research, the chosen strategy is an internal growth strategy and is suitable for the implementation of the main goals and objectives of the company, guarantees sustainable development in the long term.

Received for publication on 17.07.2021

* Elena P. Troshina, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Applied Management of the Samara State University of Economics. E-mail: e-troshina@yandex.ru.