На правах рукописи

РЕПИН Никита Васильевич

РАЗВИТИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИТ-АУТСОРСИНГА

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Курск
2018

Работа выполнена на кафедре предпринимательства и экономической безопасности ФГБОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет».

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент
Руденко Марина Николаевна

Официальные оппоненты: **Толстых Татьяна Олеговна**
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры промышленного менеджмента ФГАОУ ВО "Национальный исследовательский технологический университет "МИСиС", г. Москва

Бушуева Людмила Игоревна,
доктор экономических наук, профессор, проректор по научной и инновационной работе ФГБОУ ВО «Сыктывкарский государственный университет им. Питирима Сорокина»

Ведущая организация: ФГБОУ ВО «**Санкт-Петербургский государственный университет**»

Защита диссертации состоится «21» декабря 2018 года в 11-00 часов на заседании диссертационного совета Д 999.159.03 на базе Юго-Западного государственного университета, Орловского государственного университета экономики и торговли, Воронежского государственного университета по адресу: 305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94 (конференц-зал).

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет» и на сайте www.swsu.

Автореферат разослан «___» ноября 2018 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета Ю.С. Положенцева

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность диссертационного исследования. Бурное развитие информационных технологий (ИТ) в последние десятилетия привело к качественным изменениям в информационных системах управления организаций, в системах информационного обеспечения менеджмента. Эти изменения требуют не только теоретического осмысления, но также ставят перед менеджментом организаций ряд прикладных проблем, связанных с обеспечением эффективности управления в условиях цифровой экономики. Выстраивание новых экономических отношений, способы межорганизационного взаимодействия, организация процессов менеджмента, формы кооперации и координации деятельности различных организаций для совместного решения определенных задач развития и функционирования – все это требует пересмотра по мере формирования цифровой экономики.

Сегодня наблюдается неуклонное возрастание влияния ИТ-фактора на результаты хозяйственной деятельности, социальные процессы. ИТ-инфраструктура из обеспечивающей компоненты управления, выполнявшей ранее роль технологической среды для информационного обмена между субъектами и объектами управления, по мере ее технического совершенствования и интеллектуализации, трансформируется в ключевой фактор конкурентоспособности и жизнеспособности организаций. Формирование и поддержание развитой ИТ-инфраструктуры становится ключевым стратегическим фактором успеха организаций, что требует пересмотра приоритетов управления. Следствием этого является повышение требований к эффективности управления ИТ-инфраструктурой организаций, профессионализму выполняющих эти функции специалистов.

Одним из эффективных способов повышения эффективности управления, как показывает российская и международная практика менеджмента, является использование аутсорсинга. Он позволяет организации-аутсорси (заказчику) сконцентрироваться на ключевых компетенциях, передав специализированным исполнителям (аутсорсерам) отдельные функции, требующие специфических ресурсов. Фундаментальной причиной развития и распространения аутсорсинга является проявление общего экономического закона разделения труда. Основным мотивом перехода на аутсорсинг конкретных организаций является невозможность (при заданных ресурсных и временных ограничениях) выполнить передаваемые аутсорсеру функции со столь же высоким качеством.

Значительное распространение в России и мире получил ИТ-аутсорсинг, который позволяет эксплуатировать и развивать информационную инфраструктуру управления организаций с достижением рационального соотношения результатов и затрат. В то же время, методические основы реализации проектов ИТ-аутсорсинга развиты пока еще в недостаточной степени. В этой связи, актуальным является проведение специального научного исследования, ориентированного на разрешение указанного противоречия между наукой и практикой.

Степень разработанности проблемы. Общая проблематика управления современными организациями, подходы к совершенствованию их бизнес-процессов, развитию технологий менеджмента рассматривались многими оте-

чественными и зарубежными учеными, в том числе И. Ансоффом, П.А. Аркиным, Ю.В. Вертаковой, Р.М. Грантом, П. Дракером, Г.Н. Константиновым, Дж.Б. Куинном, А.Е. Карликом, Ю.В. Кузнецовым, Г. Минцбергом, А.Н. Петровым, А.В. Поляниным, М. Портером, М.Н. Руденко, Я.П. Силиным, Ю.И. Трещевским, С.В. Шманевым и др. Специфику управления организациями с учетом цифровой трансформации экономики изучали Л.Н. Бушуева, Б. Гейтс, Н.П. Голубецкая, Е.Н. Десятирикова, С.А. Дятлов, С.П. Койда, Д.М. Назаров, Н. Негропонте, К. Перес, В.А. Плотников, А.К. Черных, К. Шваб и др.

Понятие и сущность аутсорсинга, его ключевые положительные эффекты и риски, основные способы его осуществления в различных сферах рассмотрены в трудах таких ученых, как Б.А. Аникин, С.О. Календжян, И.Д. Котляров, А.Х. Курбанов, Дж. Кросс, Т.А. Родкина, И.Л. Рудая, Д.А. Стапран, Д. Таргет, Г. Фитцджеральд, В. Хант, Дж.Б. Хейвуд, Ю.М. Цыгалов и др. В частности, вопросы управления информационными ресурсами организаций с использованием аутсорсинга изучали Р. Аалдерс, П. Готтшальк, А.Г. Ивлев, Д.М. Михайлов, Х. Соли-Сетер, Э. Спарроу и др.

Однако, вопросы координации организаций при формировании, использовании и развитии информационной инфраструктуры управления, создания сетевой инфраструктуры совместного ведения бизнеса, в том числе на основе ИТ-аутсорсинга, создания единых информационных полей в единых стандартах и инструментов координации внутренних процессов различных организаций без их объединения на корпоративной основе являются малоизученными. Данные вопросы изучаются довольно разрозненно и без взаимосвязи с проблематикой развития аутсорсинга. Остаются недостаточно исследованными вопросы, касающиеся детализации алгоритма внедрения ИТ-аутсорсинга, инструментария для выбора передаваемых на аутсорсинг видов деятельности и/или бизнес-процессов, разработки системы оценки результатов взаимодействия организаций в процессах ИТ-аутсорсинга, ориентированного на устойчивое функционирование и развитие информационной инфраструктуры управления. Указанные обстоятельства предопределили выбор темы научного исследования, его объект, предмет, цель, задачи и общую направленность.

Объектом исследования являются организации, участвующие в реализации проектов ИТ-аутсорсинга в качестве заказчиков и аутсорсеров.

Предмет исследования составляют экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе реализации проектов ИТ-аутсорсинга, направленные на развитие информационной инфраструктуры управления организаций.

Цель исследования заключается в разработке теоретико-методических положений и инструментария развития информационной инфраструктуры управления организаций на основе реализации проектов ИТ-аутсорсинга.

Для достижения поставленной цели решен комплекс взаимосвязанных **задач**:

- идентифицировать проблемы и особенности развития информационной инфраструктуры управления организаций в условиях цифровой модернизации экономики;

- уточнить сущность и основные характеристики ИТ-аутсорсинга, с учетом расширения практики использования менеджментом современных организаций проектного и процессного подходов;

- обосновать методический подход к проведению организационного стратегического анализа с учетом возможностей использования ИТ-аутсорсинга;

- разработать методику оценки проектов ИТ-аутсорсинга, ориентированную на совершенствование информационной инфраструктуры управления организаций

- разработать систему оценочных показателей и обосновать методику выбора ИТ-аутсорсера, ориентированную на обеспечение эффективности совместной деятельности организации-заказчика и ИТ-аутсорсера.

Область исследования. Диссертационная работа выполнена в соответствии с Паспортом научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент): пп. 10.10. Информационные системы в управлении организациями; 10.11. Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями. Управление проектом; 10.15. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Процесс и методы разработки и реализации стратегии.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили теории, модели и методология стратегического и оперативного менеджмента, процессного и проектного управления, специальные методы обоснования и реализации проектов аутсорсинга, в частности – ИТ-аутсорсинга, изложенные в научных трудах отечественных и зарубежных ученых. Исследование базировалось также на публикациях, раскрывающих теоретические и прикладные аспекты развития информационной инфраструктуры управления организаций на основе аутсорсинга, тенденции цифровизации деловых и управленческих процессов современных организаций.

В процессе исследования были использованы методы системного подхода, исследования операций, монографический и компаративный, индукция и дедукция, анализ и синтез, сравнение, научное обобщение, моделирование, методы экономико-статистического анализа, табличной и графической интерпретации эмпирико-фактологической информации и др.

Информационную основу исследования составили законодательные акты и нормативные документы, концепции, стратегии и программы государственных органов Российской Федерации, относящиеся к объекту исследования, данные государственной статистической отчетности, данные отраслевых информационных и аналитических агентств, результаты управленческих обследований, проведенных с участием автора в организациях, реализующих проекты ИТ-аутсорсинга. В ходе исследования автором была использована релевантная информация, содержащаяся в многочисленных публикациях (монографиях, сборниках трудов, статьях, материалах конференций, диссертациях), в том числе размещенных в сети Интернет, касающаяся проблем формирования и развития информационной инфраструктуры управления организаций.

Научная новизна результатов исследования заключается в разработке теоретико-методических положений и инструментария развития информацион-

ной инфраструктуры управления организации, отличающихся использованием проектного подхода и такой формы межорганизационного взаимодействия, как ИТ-аутсорсинг, а также учетом стратегической направленности аутсорсинговых проектов, что позволяет обеспечить эффективную трансформацию системы менеджмента организации в условиях цифровизации экономики.

Научная новизна подтверждается следующими конкретными научными результатами, **полученными лично автором и выносимыми на защиту**:

1. Выявлены особенности развития информационной инфраструктуры управления организацией в условиях цифровой модернизации экономики (рост технической и организационной сложности, интеграция в глобальную информационную инфраструктуру, сращивание информационных подсистем управления технологическими и менеджмент-процессами, непрерывная модернизация и совершенствование, персонификация и гаджетизация, интеллектуализация автоматизированных подсистем управления), определяемые трансформацией ее в критически важный стратегический ресурс организации, определяющих ее конкурентоспособность, что определяет целесообразность расширения практики ИТ-аутсорсинга (п. 10.10 Паспорта специальности 08.00.05).

2. Предложена авторская трактовка ИТ-аутсорсинга, рассматриваемого с позиций проектного и процессного подходов, которая отличается позиционированием ИТ-аутсорсинга в качестве компонента портфеля проектов организации, иерархически увязанного с процессами реализации проектной стратегии, стратегии портфеля и общей стратегии развития организации, что позволяет оценить влияние ИТ-аутсорсинга на общие результаты деятельности организации (п. 10.11 паспорта специальности 08.00.05).

3. Предложен методический подход к проведению стратегического анализа деятельности организации по ключевым бизнес-процессам, отличающийся добавлением этапа принятия решения о возможности и целесообразности использования ИТ-аутсорсинга, как стратегического инструмента развития организации в условиях цифровой модернизации экономики, что позволяет обеспечить создание дополнительной ценности для организации и её стейкхолдеров (п. 10.15 паспорта специальности 08.00.05).

4. Разработана методика оценки проекта ИТ-аутсорсинга, отличающаяся интеграцией моделей ключевых критериев измерения успеха проекта и цикла постоянного совершенствования деятельности организации, позволяющая рационализировать процесс формирования ИТ-инфраструктуры организации (п. 10.11 паспорта специальности 08.00.05).

5. Разработана методика обоснования управленческого решения по выбору ИТ-аутсорсера, отличающаяся применением авторской системы показателей предпочтительности (состав услуги; качество услуги; гарантия; уровень сервиса и др.), позволяющая обеспечить эффективность совместной деятельности организации-заказчика и ИТ-аутсорсера при формировании и использовании информационной инфраструктуры управления организации (п. 10.10 паспорта специальности 08.00.05).

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии методологии и инструментария формирования, управления функционированием и

совершенствованием информационных систем управления организаций с учетом современных вызовов цифровизации, расширения практики использования информационно-коммуникационных технологий, сетевизации управления организациями на основе интеграции их бизнес-процессов с использованием общей информационно-коммуникационной инфраструктуры; развитии системы методического обеспечения ИТ-аутсорсинга как прогрессивной технологии менеджмента современных организаций.

Практическая значимость исследования определяется прикладным характером ряда положений и выводов диссертационной работы, направленных на выбор рациональных способов перехода организаций на системный ИТ-аутсорсинг как управленческую технологию обеспечения эффективности их информационной инфраструктуры управления. В работе доказано, что ИТ-аутсорсинг совершенствует стратегическое и оперативное управление организацией и ее информационной инфраструктурой управления благодаря формированию новых конкурентных преимуществ, а также создает дополнительную ценность для потребителей. Отдельные положения исследования могут быть включены в программы и стратегии развития организаций, в их разделы, связанные с совершенствованием и модернизацией информационной инфраструктуры управления, информатизацией и автоматизацией организационных процессов. Также материалы диссертации могут быть использованы в практической деятельности научных работников при проведении дальнейших исследований, направленных на совершенствование систем менеджмента организаций и их информационного обеспечения; в учебном процессе вузов и учреждений дополнительного профессионального образования для разработки учебных программ и при проведении лекционных и практических занятий по дисциплинам: «Основы менеджмента», «Управление проектами», «Управление бизнес-процессами», «Информационная инфраструктура организации» и др.

Обоснованность и достоверность результатов исследования обеспечены корректным выбором методики его проведения и исходных данных, логикой постановки исследовательских задач, корреляцией полученных результатов с результатами, полученными другими авторами, с применением альтернативных методов, апробацией и публикацией полученных результатов.

Апробация работы. Основные положения и результаты диссертационного исследования докладывались, обсуждались и получили одобрение специалистов на ряде всероссийских и международных научно-практических конференций («Стратегические приоритеты эффективного экономического развития», Воронеж, 2018; «Развитие менеджмента в условиях перехода к цифровой экономике», Пермь, 2017; «Экономика. Управление. Инновации», Санкт-Петербург, 2016), а также на серии встреч экспертов «Сретенского клуба имени С.П. Курдюмова».

Теоретико-методические положения и практические рекомендации, обоснованные в диссертационной работе, направленные на развитие и совершенствование механизмов формирования и поддержания информационной инфраструктуры организаций, реализованы в системе менеджмента ИТ-компании ООО «ЮНИТ-Оргтехника», при осуществлении аутсорсинговых проектов с та-

кими компаниями как ООО «ПС», ООО «Фирма «ОфисТех», ООО «Социалит Сервис», использованы в учебном процессе «Академии цифровой экономики».

Публикации. По теме диссертации опубликовано 10 научных работ общим объемом 20,4 п.л., из которых автору принадлежит 9,0 п.л., в том числе опубликованы 1 монография и 5 статей в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России для публикации результатов кандидатских и докторских диссертаций. 7 из 10 публикаций подготовлены в соавторстве, при этом все результаты, отраженные в диссертации и выносимые автором на публичную защиту, отраженные в подготовленных в соавторстве работах, получены лично соискателем.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Основной текст работы изложен на 170 страницах, включает 21 таблицу и 38 рисунков. Список литературы включает 193 наименования.

Во **введении** дана общая характеристика диссертации: обоснована актуальность темы работы; определены цель, задачи, предмет, объект исследования; сформулированы положения, выносимые на защиту, раскрыта их научная новизна и значимость.

В **первой главе** «Теоретические аспекты формирования и развития информационной инфраструктуры управления организаций» рассмотрена эволюция подходов к созданию и развитию информационной инфраструктуры управления, уточнены основные составляющие определения понятия «аутсорсинг» и установлена их взаимосвязь со стратегическим управлением, ИТ-аутсорсинг представлен как часть системы менеджмента организации через призму взаимосвязи процессного подхода с принципами проектного управления.

Во **второй главе** «Разработка научно-методического аппарата совершенствования управления организацией на основе реализации проектов ИТ-аутсорсинга» выявлены стратегические проблемы, возникающие при принятии решения компаниями о переходе на аутсорсинг в целях совершенствования менеджмента и управления информационной инфраструктурой, представлено обоснование перехода на аутсорсинг на основе показателей стратегического анализа деятельности компании, предложен механизм интеграции ИТ-аутсорсинга в систему менеджмента организации, описан инструментарий управления портфелем проектов ИТ-аутсорсинга.

В **третьей главе** «Обоснование и апробация инструментария развития информационной инфраструктуры управления организаций с применением ИТ-аутсорсинга» даны методические рекомендации по совершенствованию управления ИТ-инфраструктурой организаций, описано инструментально-методическое обеспечение оценки проектов ИТ-аутсорсинга и выбора организации-аутсорсера, выполнена апробация разработанного в диссертации инструментария.

В **заключении** представлены основные выводы и результаты, полученные в ходе исследования, подведены его итоги и даны рекомендации по дальнейшему развитию исследований в рассмотренной предметной области.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Особенности развития информационной инфраструктуры управления организацией в условиях цифровой модернизации экономики.

Современная экономика развивается в условиях интенсивной цифровизации. Это находит отражение, в том числе, в государственных стратегиях и программах. В частности, в России распоряжением правительства утверждена и реализуется программа «Цифровая экономика Российской Федерации». В зарубежных странах наблюдаются аналогичные процессы. Уровень проникновения информационных и телекоммуникационных технологий, развитость ИТ-инфраструктуры становятся индикаторами уровня экономического развития на страновом, региональном и отраслевом уровнях. В свою очередь, на уровне организаций ключевым фактором обеспечения их конкурентоспособности становится развитость информационной инфраструктуры управления.

В итоге, баланс между личностными и технологическими компонентами менеджмента современных организаций смещается в пользу последних. Лидерство, креативность, профессионализм, стрессоустойчивость, психологическая готовность к изменениям и т.д. не утрачивают своей значимости в вопросах достижения эффективности менеджмента. В то же время, информационная инфраструктура управления организаций создает инструментальную среду для деятельности менеджеров, которая способна как мультиплицировать положительные эффекты их деятельности, так и заблокировать их. В этой связи, происходит трансформация этой инфраструктуры в критически важный, стратегический ресурс организации, определяющий ее жизне-, конкурентоспособность и способность к устойчивому развитию.

В силу значимости информационной инфраструктуры управления организаций для их функционирования и развития, сама она становится приоритетным объектом управления, что требует учета ее свойств и специфики, обусловленной процессами цифровой модернизации экономики. В диссертации выделены следующие особенности информационной инфраструктуры управления организацией как объекта управления:

- рост технической и организационной сложности. Информационно-коммуникационные технологии развиваются опережающими, по сравнению с другими секторами экономики, темпами. Наличие устройств работы с информацией становится неотъемлемым атрибутом рабочего места руководителей и специалистов, что требует их технического объединения и организационного сопряжения в единую систему информационной инфраструктуры управления организаций. Объем и специфичность (а, следовательно, и затраты) выделяемых на осуществление этих работ ресурсов имеют тенденцию к ускоренному росту;
- интеграция в глобальную информационную инфраструктуру. Развитие общедоступных коммерческих и некоммерческих информационно-коммуникационных систем создает предпосылки для расширения функциональных возможностей информационной инфраструктуры управления организаций за счет использования внешних ресурсов. В качестве примера такого использования можно привести получившую широкое распространение практику облачного

хранения данных и облачных вычислений. Менеджменту организаций в этих условиях требуется наличие специальных знаний относительно перспектив развития глобальной информационной инфраструктуры, порядка и возможностей использования ее ресурсов;

- сращивание информационных подсистем управления технологическими и менеджмент-процессами. Сегодня наблюдается формирование нового феномена: киберфизических систем, объединяющих, на основе развитой информационной инфраструктуры, управление технологическим и офисным оборудованием, организационными и технологическими процессами. В результате нивелируется объективное технологическое различие между способами управления на разных уровнях иерархии организации, управление универсализуется, а его процессы типизируются. Но возможно это лишь при гибкой и оперативной подстройке информационной инфраструктуры к изменяющимся запросам менеджеров;

- непрерывная модернизация и совершенствование. Технический прогресс в сфере информационно-коммуникационных технологий развивается стремительно. Это сокращает жизненный цикл элементов и устройств информационной инфраструктуры управления организаций, приводит к их ускоренному моральному устареванию, следствием чего является ухудшение возможностей указанной инфраструктуры и рост затрат на ее поддержание и развитие. Решение этих проблем требует как профессионального управления, базирующегося на соответствующих компетенциях, так и модернизации режимов использования информационной инфраструктуры (совместный доступ, аренда оборудования, замена приобретения получением специализированных услуг и др.);

- персонификация и гаджетизация. За счет развития технологий «интернета вещей» и интеграции разнородных устройств в единое инфокоммуникационное пространство состав информационной инфраструктуры управления организаций становится гетерогенным, в них могут работать как специализированные устройства, находящиеся в собственности организации, так и различные персональные устройства (гаджеты) сотрудников, клиентов и иных деловых партнеров. Это актуализирует проблемы обеспечения их совместимости и информационной безопасности;

- интеллектуализация автоматизированных подсистем управления. В составе информационно-алгоритмического обеспечения управления организаций растет доля интеллектуальных компонент (экспертных систем, систем поддержки и принятия решений, информационно-справочных систем и др.), что приводит к тенденции замещения рутинных управленческих операций, выполняемых персоналом, их роботизированной (автоматической) реализацией. Эта интеллектуализация во многом базируется на обработке и интерпретации знаний и компетенций, составляющих интеллектуальный капитал организаций, и требует специальных высокопрофессиональных усилий.

Рассмотренные особенности повышают значимость эффективного управления развитием и функционированием информационной инфраструктуры управления организаций, предъявляют к этой деятельности повышенные требования, в том числе профессиональные, в результате формируются предпосылки

для расширения практики ИТ-аутсорсинга, как технологии успешного решения задач информационного обеспечения систем менеджмента организаций.

2. Авторская трактовка ИТ-аутсорсинга, рассматриваемого с позиций проектного и процессного подходов.

В цифровой экономике автоматизированный обмен цифровыми данными между участниками хозяйственных процессов в режиме онлайн пришел на смену традиционному аналоговому взаимодействию, что способствует экономическому росту, предоставлению качественных услуг и масштабируемости успешных бизнес-моделей, а также возникновению других положительных эффектов. Сегодня скорость реагирования менеджмента организации на изменения в деловой среде играет решающую роль в обеспечении конкурентоспособности, соответственно, требуются постоянные коммуникации между всеми подразделениями и службами организациями.

Технологическую основу рассмотренных процессов составляет информационная инфраструктура управления организацией, которая сама требует бесперебойного функционирования и квалифицированного управления, основанного на высокой компетентности соответствующих специалистов и постоянном обновлении. Это обуславливает необходимость передачи на аутсорсинг части функций, связанных с управлением указанной инфраструктурой. Импульс распространению ИТ-аутсорсинга в последние годы придали развертывающиеся в экономике процессы ее цифровизации.

Включение ИТ-аутсорсинга в деятельность организации представляет собой процесс использования знаний, умений и навыков, инструментов и методов управления бизнес-процессами формирования, развития и обеспечения функционирования информационной инфраструктуры управления организацией в контексте организационных целей и задач с целью создания дополнительной ценности. По существу, ИТ-аутсорсинг – это форма совместного управления организацией, как ее менеджерами, так и специализированными информационными (цифровыми) компаниями-аутсорсерами, обладающими отсутствующими у организации-заказчика (аутсорси) компетенциями.

Переход к такого рода совместному управлению, формирование распределенной системы менеджмента организации – важный стратегический шаг, изменяющий всю систему бизнес-процессов (табл. 1). Декомпозиция стратегии организации и выявление бизнес-процессов для передачи на аутсорсинг с выстраиванием взаимосвязей этих переданных внешнему исполнителю процессов с общей стратегией и целями организации позволяет сформировать целостное представление о всей системе бизнес-процессов. Следствием этого является получение большей выгоды, чем традиционная независимая реализация каждого бизнес-процесса на различных уровнях управления организацией.

Используя портфельный подход, в рамках которого осуществляется соотнесение стратегии организации с проектным управлением посредством управления «портфелем проектов», автор рассмотрел аутсорсинг в качестве составной части этого портфеля, а для управления им предложил применить принци-

пы процессного подхода. Проектное управление портфелем подразумевает постоянную проверку проектов на их соответствие стратегии организации.

Основной целью управления портфелем является отбор, ранжирование, согласование и распределение ограниченных ресурсов между проектами организации, входящими в портфель, в том числе, связанными с внедрением в организации ИТ-аутсорсинга. На основе анализа научных работ, направленных на определение составляющих успеха проекта, автором были выделены основные группы характеристик для моделирования системы показателей результатов проектов ИТ-аутсорсинга (рисунок 1):

Таблица 1 – Связь аутсорсинга с уровнями управления организацией и соответствующими им бизнес-процессами

Управление организацией				Аутсорсинг			
Уровни	Функции	Бизнес-процессы организации		Тип	Направление	Функционал	Подход
Стратегический	Разработка решений для стратегических бизнес-задач и поиск новых возможностей. Развитие конкурентных преимуществ через ключевые факторы успеха	Управленческой деятельности организации	Стратегическое управление, управление инвестициями, управление персоналом, экономическая безопасность, информационная безопасность, операционное управление, маркетинг и продажи, организационное управление, внутренний контроль, управление качеством	Стратегический	Трансформация бизнеса аутсорсером	Аутсорсер берет на себя управление службами организации, эксплуатацией, развитием систем, закупками, обслуживанием оборудования и т.д.	Широкий
Тактический	Координация усилий, направленных на повышение продуктивности деятельности организации	Основной деятельности организации	Производство и сбыт продукции/оказание услуг (по направлениям, номенклатурам, рыночным сегментам и т.д.)	Функциональный	Аутсорсинг бизнес-процессов	Аутсорсер берет на себя управление функцией, самостоятельно определяет необходимые ресурсы с руководством организации, согласовывает состав и уровень сервиса	Средний

Окончание табл. 1

Управление организацией				Аутсорсинг			
Уровни	Функции	Бизнес-процессы организации		Тип	Направление	Функционал	Подход
Операционный	Реализация основных функций (подбор персонала, программа компенсаций и т.д.)	Вспомогательной деятельности организации	Техническое и технологическое обеспечение, ИТ-сопровождение, управление финансами, кадровое делопроизводство, юридическое сопровождение, материально-техническое сопровождение, транспортное обеспечение, бухгалтерское сопровождение, подбор и обучение персонала и другие вспомогательные бизнес-процессы с учетом специфики деятельности организации	Ресурсный	Аутсорсинг приложений	Аутсорсер предоставляет необходимые ресурсы, отвечает за наличие ресурса и его соответствие требованиям организации	Узкий
	Управление информационными потоками и осуществление базовых операций				Аутсорсинг инфраструктуры		

Составлено автором.

- оценка процесса управления проекта;
- оценка организационной системы;
- оценка позиции продукта организации на рынке.

Исследование привело автора к выводу, что рассмотрение ИТ-аутсорсинга в качестве одного из составляющих портфеля проектов организации позволяет на основе реализации процессного подхода оперативно создавать новые конкурентные преимущества. Это становится возможным за счет четкого следования всем основным этапам портфельного управления проектами, выстроенной взаимосвязи проектной стратегии, стратегии портфеля и общей стратегии, прозрачных требований ко всем ответственным за реализацию каждого проекта портфеля, соответствия установленным требованиям к результатам проектов и понимания их влияния на общий результат деятельности всей организации. При этом технологическую основу реализации указанных подходов составляет интегрированная цифровая инфраструктура управления организацией.

Рисунок 1 – Система показателей результатов проекта (составлено автором)

3. Методический подход к проведению стратегического анализа деятельности организации по ключевым бизнес-процессам.

Аутсорсинг рассматривается автором не просто как вид партнерского взаимодействия, но как специфическая стратегия управления организацией, которая предполагает определенную реструктуризацию внутрикорпоративных процессов и внешних отношений компании, следствием чего является сокращение затрат, повышение ценности товаров/услуг для клиентов, рост скорости реакции на рыночные сигналы и т.д., а в конечном итоге – повышение конкурентоспособности.

В этой связи, особую важность в период цифровизации экономики приобретает развитие и поддержание информационной инфраструктуры управления организации на основе ИТ-аутсорсинга. Это создает технологические предпосылки для более активного сетевого сотрудничества организации с деловыми партнерами, что является источником создания дополнительной ценности для владельцев, клиентов, сотрудников и других заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

В связи с изложенным, требуется модификация системы стратегического менеджмента организации. В частности, процесс стратегического анализа деятельности организации, который включает этапы анализа целей, анализа стра-

тегического позиционирования организации и ее конкурентного окружения, формирование стратегического видения будущего организации, предлагается дополнить этапом анализа возможности и целесообразности использования ИТ-аутсорсинга и формирования портфеля аутсорсинговых проектов.

ИТ-аутсорсинг выполняет роль гибкой формы организации сетевых межорганизационных связей. Установление и поддержание взаимодействия и обмена информацией между всеми участниками многосторонней платформы сетевой экономики является основой развития ИТ-аутсорсинга. Принятие решения о переводе части бизнес-процессов на аутсорсинг со стороны заказчика, также как и решения о формировании портфеля проектов аутсорсером, формируется под воздействием факторов внешней среды и имеет обратную связь с деятельностью всех участников проекта ИТ-аутсорсинга.

В качестве методического инструмента, обеспечивающего снижение стоимости внешних трансакций организаций, использующих ИТ-аутсорсинг, автором предложено использование бизнес-модели Гэри Хэмела, в которой осуществлена интеграция принципов стратегического, проектного и процессного походов к управлению. Интеграция представлений менеджмента о потенциале организационной прибыльности, эффективности, уникальности и внутренней согласованности процессов, реализуется при принятии решения о передаче бывших ранее внутренними процессов на аутсорсинг, благодаря чему появляется больше возможностей для согласованной координации бизнес-процессов организации и ее деловых партнеров. ИТ-аутсорсинг обеспечивает соединение внутренних цепочек создания ценности самой организации, а также ее поставщиков и клиентов.

Выстраивание деятельности всех участников портфеля проектов ИТ-аутсорсинга на основе предложенной бизнес-модели позволит осуществить формирование сетевых структур (рис. 2), которые способны оказывать услуги друг другу с поддержанием и увеличением общей эффективности. Создание сетевой модели бизнеса предполагает формирование единых информационных полей и инструментов координации внутренних процессов различных организаций без их объединения на корпоративной основе.

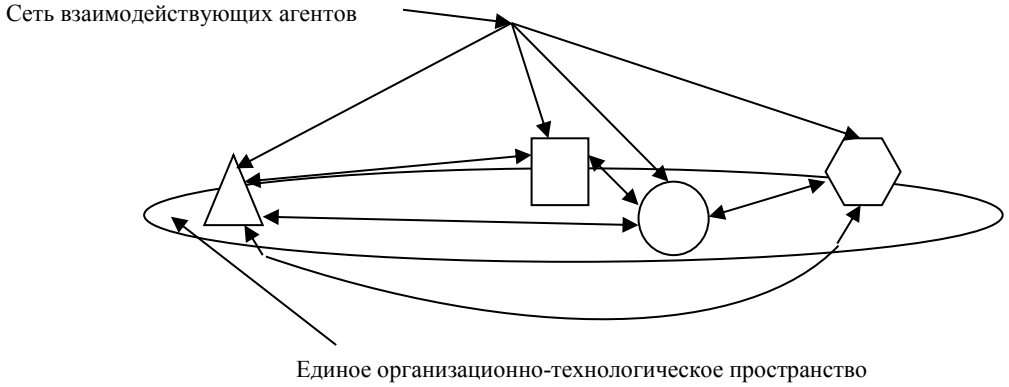

Рисунок 2 – Схема сетевого взаимодействия (составлено автором)

Некоторые звенья создания потребительской цепочки ценности в сетевой модели реализуются внешними сетевыми сообществами. Основой сетевых моделей является сетевая платформа, которая для взаимодействия агентов создает и поддерживает организационно-технологическое пространство, в силу интеграционного (невнутреннего) характера которого, функции его поддержания и развития целесообразно передавать на реализацию ИТ-аутсорсеру.

При этом принципиально важными для реализации подобных аутсорсинговых проектов становятся вопросы обеспечения высокого качества функционирования информационной инфраструктуры управления. Для решения этой проблемы предложено использование комплексной модели управления качеством. Основная идея авторского подхода состоит в переходе от управления результатами к управлению самим процессом, что создает дополнительную ценность результата проекта благодаря преобразованию входов и выходов.

4. Методика оценки проекта ИТ-аутсорсинга.

Автором разработаны предложения по формированию информационной инфраструктуры управления организации с использованием ИТ-аутсорсинга и проектного подхода и осуществлена их апробация. Эту работу предложено выполнять посредством реализации методики, состоящей из следующих этапов: анализ действующей информационной инфраструктуры управления организации в соответствии с перечнем уточненных в диссертации критериев для ее оценки; принятие решения о перестройке бизнес-процессов организации; формирование требований к ИТ-аутсорсеру, его оценка и выбор. Передача функций ИТ-поддержки на аутсорсинг происходит в соответствие с порядком, который представлен на рисунке 3.

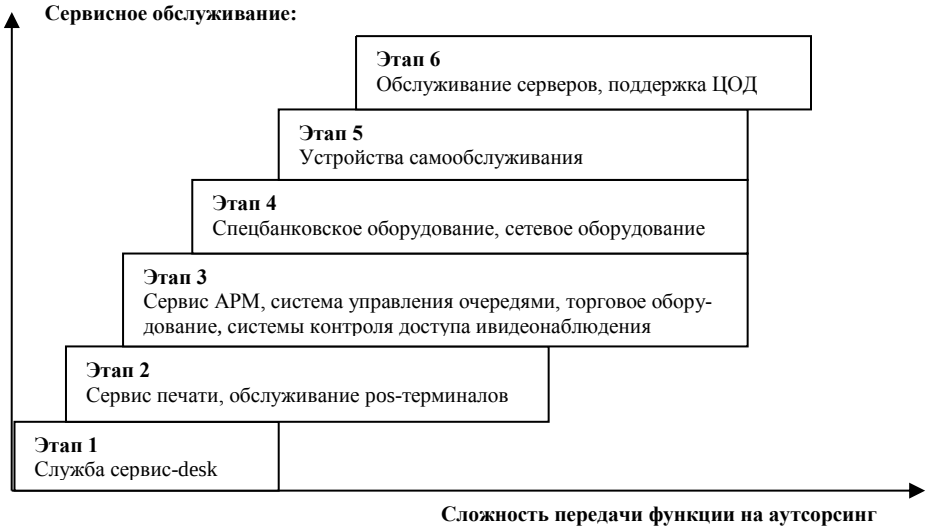

Рисунок 3 – Порядок передачи функций ИТ-поддержки (разработано автором)

Как было установлено в ходе исследования, при осуществлении проектов ИТ-аутсорсинга, трансформируется модель организации деятельности компании-аутсорсера, что обусловлено необходимостью глубокой интеграции в процессы деловых партнеров. Эта интеграция носит дуальный характер:

- с одной стороны, это интеграция с сервисными партнерами. Процессы реализуемых ИТ-проектов организации-аутсорсера пронизывают процессы ее сервисных партнеров таким образом, что если они вдруг примут решение прекратить взаимодействие, то это приведет к закрытию бизнеса. Это обусловлено критической зависимостью от программной поддержки информационной инфраструктуры. Сервисные партнеры используют программное обеспечение (управление складом, финансовый учет, сервис-деск и т.д.), которое зависит от программного обеспечения организации-аутсорсера. Последняя обеспечивает стабильную занятость в проектах сервисных партнеров с постоянной ИТ-поддержкой, обучением и предоставлением необходимых ресурсов для реализации проектов, а сервисный партнер, в свою очередь, обеспечивает качественное выполнение возложенных на него работ и функций;
- с другой стороны, это интеграция с клиентами. Растущий объем переданных клиентом аутсорсеру задач и качество решений повышают стоимость издержек переключения на другого ИТ-аутсорсера. Это обеспечивает стабильное долгосрочное сотрудничество. Также в процессе реализации проектов осуществляется интеграция сервис-деска клиента с сервис-деском компании или предлагается использование настроенного сервис-деска самой компании с сопровождением мобильного приложения, в котором клиент компании может отслеживать все процессы и управлять собственными устройствами.

Таким образом, эффективное управление ИТ-инфраструктурой аутсорсера напрямую отражается на результатах управления ИТ-инфраструктурой заказчика, что в результате увеличивает удовлетворенность конечного потребителя товарами и/или услугами конечного потребителя заказчика. Данное положение, основанное на сетевом представлении о создании ценности для конечного потребителя, заложено в предложенную автором в диссертационном исследовании универсальную систему выбора поставщика услуг ИТ-аутсорсинга и критериальную модель оценки поставщика. Это требует интеграции критериев измерения успеха совместно реализуемых проектов всех участников аутсорсингового взаимодействия, а также постоянного и согласованного совершенствования их деятельности на основе реализации проектного подхода в управлении.

Апробация разработанного методического обеспечения выполнена на материалах организаций, взаимодействие с которыми в рамках ИТ-аутсорсинга осуществляется компанией «НАС». В выборку вошли проекты, реализуемые совместно с такими компаниями, как «Связной», «Евросеть», «М-Видео», «Эльдорадо», «Сбербанк», «ВТБ», «Россельхозбанк», «Альфа-Банк» и др. Было выявлено, что в рамках анализируемого портфеля проектов целесообразны изменения, направленные на дальнейшее развитие интеграции информационной инфраструктуры аутсорси и аутсорсера.

По результатам теоретического и прикладного моделирования траекторий развития сетевого взаимодействия доказано, что основные изменения в рамках проектного аутсорсингового взаимодействия в сфере развития информационной инфраструктуры управления организаций необходимо сосредоточить на

следующих областях: укрепление взаимоотношений с основными партнерами за счет развития системы контрактных отношений, более четкой спецификации взаимных обязательств и прав; создание условий для взаимовыгодного (с экономических и стратегических позиций) сотрудничества; совершенствование способов и алгоритмов отбора аутсорсинговых партнеров; развитие механизма проектного управления ИТ-аутсорсингом с целью соблюдения установленного бюджета, сроков и достижения требуемых качественных характеристик реализуемых и планируемых проектов.

Оценка проектов ИТ-аутсорсинга должна строиться на концепции «сквозного» управления цепочкой создания стоимости (ценности). Это требует изменения модели взаимодействия с сервисными партнерами. Эти отношения должны быть направлены на создание сетей межфирменного взаимодействия для повышения качества услуг ИТ-аутсорсинга для заказчика с целью повышения удовлетворенности его клиентов результатами его основной деятельности. Таким образом, развитие информационной инфраструктуры управления организаций на основе ИТ-аутсорсинга приводит к качественным изменениям на отраслевом уровне: формированию межорганизационных цифровых экосистем.

Анализ показывает, что разработка стратегии межфирменного взаимодействия и последующее создание сети межфирменного взаимодействия на основе такого рода совместной информационной инфраструктуры будет способствовать: повышению производительности труда; уменьшению затрат; повышению уровня компетенции персонала и др.

5. Методика обоснования управленческого решения по выбору ИТ-аутсорсера.

Автором на основе методологий PDCA (Plan-Do-Check-Act) и управления портфелем проектов разработана и апробирована (на материалах выборки клиентов компании «НАС») методика выбора поставщика услуг ИТ-аутсорсинга. Эта методика ориентирована на непрерывное совершенствование системы управления процессами в рамках всей организации, базирующееся на постоянном развитии ее информационной инфраструктуры управления. На рисунке 4 представлена принципиальная структурная схема авторской методики.

Акцент в предлагаемой методике сделан не на традиционном улучшении внутренних бизнес-процессов организации-заказчика за счет совершенствования его ИТ-инфраструктуры, но на росте удовлетворенности клиентов товарами и/или услугами организаций-заказчиков, в этой связи меняются требования заказчика к ИТ-аутсорсеру. Последний призван, в первую очередь, улучшить те элементы ИТ-инфраструктуры, которые позволяют выстроить эффективное управление взаимоотношениями с клиентами.

Основными показателями, по которым оцениваются услуги ИТ-аутсорсера согласно методике, предложенной автором исследования, являются: состав услуги; качество услуги; гарантия; уровень сервиса (SLA); показатели качества сервиса (KPI); финансовая ответственность за невыполнение показателей качества сервиса; порядок и сроки запуска проекта; финансовая ответственность за невыполнение сроков запуска сервиса.

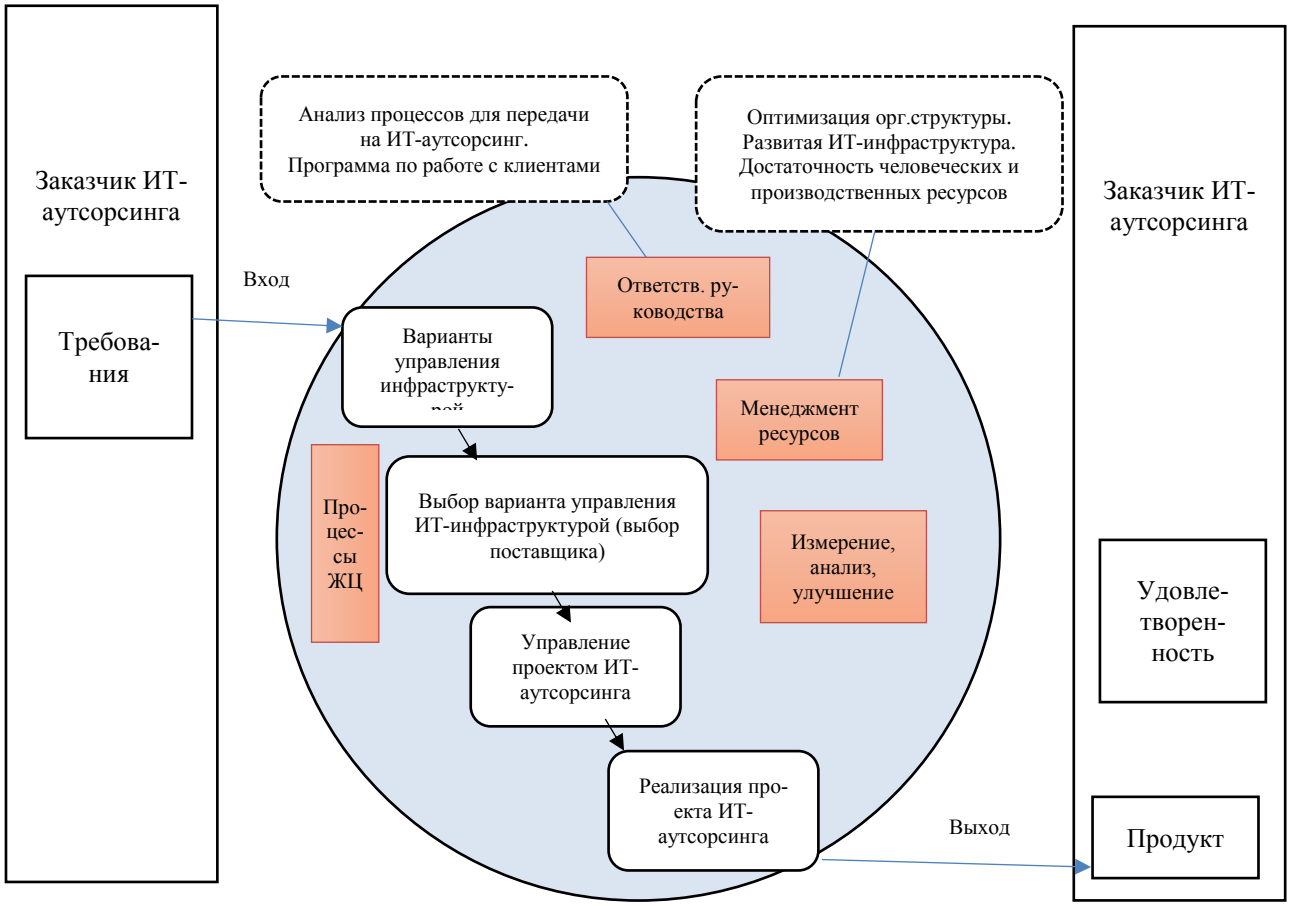

Рисунок 4 – Схема выбора поставщика ИТ-аутсорсинга (разработано автором)

На первом этапе отработки методики на основе заданных пороговых значений указанных показателей отбираются потенциальные поставщики. На втором этапе производится оценивание потенциальных ИТ-аутсорсеров по системе критериев, приведенных в таблице 2. Веса критериев были определены автором в результате исследования, выполненного с использованием метода иерархий Т. Саати. На основе взвешенного суммирования нормированных численных значений частных критериев, представленных в таблице, выполняется количественное оценивание ИТ-аутсорсеров и их ранжирование.

Помимо оценивания содержательных характеристик ИТ-аутсорсера, важное значение, безусловно, имеют и стоимостные характеристики оказываемых им услуг. Они определяются в ходе двусторонних переговоров, проводимых на завершающем этапе методики обоснования управленческого решения по выбору ИТ-аутсорсера. Проведенное исследование позволило обосновать вывод, что аналитической зависимости (формулы цены) для стоимости аутсорсинговых услуг по поддержанию и развитию информационной инфраструктуры управления организации предложить нельзя.

Это обусловлено тем, что рассматриваемая деятельность является проектной, т.е. уникальной, что требует учета специфики конкретной пары заказчик – аусторсер, а также стратегической, что подразумевает необходимость отказа от эффектов краткосрочной выгоды в пользу учета долгосрочных взаимных инте-

ресов, что может привести к возникновению синергии на базе совместного создания и развития деловыми партнерами (аутсорсером и аутсорси) специфических активов и формированию уникальных конкурентных преимуществ.

Таблица 2 – Система критериев оценки ИТ-аутсорсера

Частный критерий	Вес
KPI: отношение количества выполненных своевременно заявок к общему количеству принятых заявок за 1 месяц (К)	0,28
Срок присутствия на рынке без смены юридического лица (И)	0,11
Наличие подписанного договора (Д)	0,05
Финансовое предложение (П)	0,04
Срок запуска проекта (З)	0,02
Количество рекомендаций (Р)	0,13
Время полного восстановления оборудования от момента регистрации заявки в службе технической поддержки пользователей (В)	0,04
Финансовые показатели (Ф)	0,07
Территория охвата (Т)	0,06
Ответственность за KPI: размер штрафа за невыполнение плановых показателей; ответственность за запуск проекта (О)	0,2
ИТОГО	1,00

Составлено автором.

На основе обработки значительного массива эмпирической информации, полученной в ходе исследования путем интервьюирования руководителей и специалистов организаций, реализующих проекты ИТ-аутсорсинга, установлено, что в ходе ценовых переговоров следует учитывать следующие факторы: уровень качества предоставления сервиса; гарантия соблюдения регламентных сроков; состав услуги; парк техники заказчика (модельный ряд, плотность распределения, количество, возраст и т.д.).

На третьем этапе методики, с использованием экспертного метода и шкалы Лайкерта (таблица 3), производится оценка качества работы ИТ-аутсорсера.

Таблица 3 – Шкала экспертного оценивания ИТ-аутсорсера

Описание критерия	Качественная оценка	Значение
ИТ-аутсорсер удовлетворяет в полной мере лишь малую часть требований заказчика (30%)	Низкая	0 – 1,9
ИТ-аутсорсер удовлетворяет в полной мере половину требований заказчика (50%)	Неудовлетворительная	2 – 2,9
ИТ-аутсорсер удовлетворяет все требования заказчика не в полной мере и с ненадлежащим качеством (70%)	Удовлетворительная	3 – 3,9
ИТ-аутсорсер удовлетворяет потребности всех заказчиков и в большей степени с надлежащим качеством сервиса (90%)	Хорошая	4 – 4,9
ИТ-аутсорсер полностью удовлетворяет потребности всех своих заказчиков с надлежащим уровнем сервиса (100%)	Отличная	5

Составлено автором.

Апробация разработанной методики была выполнена на материалах портфеля проектов ИТ-аутсорсера – компании «НАС», реализуемых в области сервиса печати, поддержки автоматизированных рабочих мест и сервиса банкоматов. Эта апробация подтвердила высокую эффективность использования предложенной методики.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В результате проведенного исследования автором обоснован комплекс теоретико-методических положений и прикладных инструментов развития информационной инфраструктуры управления современных организаций, отличающийся использованием проектного подхода и такой формы межорганизационного взаимодействия, как ИТ-аутсорсинг, а также учетом стратегической направленности аутсорсинговых проектов в современной экономике, трансформирующейся под влиянием глобальной тенденции её цифровизации.

В диссертации выявлены и систематизированы особенности развития информационной инфраструктуры управления организаций в условиях цифровизации (рост технической и организационной сложности, интеграция в глобальную информационную инфраструктуру, сращивание информационных подсистем управления технологическими и менеджмент-процессами и др.), характерные для российского и зарубежного бизнеса.

Их критический анализ позволил обосновать вывод, что уровень развитости информационной инфраструктуры управления современных организаций является критически важным фактором, определяющим стратегические перспективы их развития в среднесрочной перспективе. Показано, что приоритетным инструментом формирования, развития и совершенствования информационной инфраструктуры управления организаций является ИТ-аутсорсинг, который предложено анализировать с использованием методологии проектного и процессного подходов, что позволило более глубоко и всесторонне изучить системные свойства ИТ-аутсорсинга, его влияние на системы менеджмента современных организаций.

Исходя из отмеченной стратегической значимости ИТ-аутсорсинга, автором модифицирована традиционная схема проведения стратегического анализа деятельности организации, в которую дополнительно предложено включить этап обоснования и принятия решения о возможности и целесообразности использования ИТ-аутсорсинга. При этом сам этот аутсорсинга рассматривается не как способ тактической оптимизации организации бизнес-процессов и затрат, но как инструмент создания дополнительной ценности для организации и её стейкхолдеров.

Прикладные результаты научного исследования состоят в разработке новых элементов методического обеспечения систем менеджмента организаций, ориентированных на развитие их подсистем информационного обеспечения управления, в том числе: методики оценки проектов ИТ-аутсорсинга и методики обоснования решения по выбору ИТ-аутсорсера. Эти методики апробированы на практике и подтвердили свою эффективность и адекватность.

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

В научных изданиях, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России:

1. Репин Н.В., Грибанов Ю.И. Перспективы ИТ-аутсорсинга в цифровой экономике // Российский экономический интернет журнал. 2018. № 2. Режим доступа: http://www.e-rej.ru/Articles/2018/Gribanov_Repin.pdf. – 1,0/0,5 п.л.
2. Репин Н.В., Голубецкая Н.П., Грибанов Ю.И. Трансформационные процессы: от индустриальной экономики до цифровой // Экономика и управление. 2018. № 2 (148). С. 29-35. – 1,2/0,4 п.л.
3. Репин Н.В. Стратегический анализ деятельности организации как основа принятия решения о переходе на аутсорсинг // Финансовая экономика. 2018. № 5 (ч. 5). С. 602-608. – 0,9 п.л.
4. Репин Н.В. Универсальная система выбора поставщика IT-аутсорсинга заказчиком // Российский экономический интернет-журнал. 2018. № 6. Режим доступа: http://www.e-rej.ru/Articles/2018/Repin.pdf. – 0,8 п.л.
5. Репин Н.В., Грибанов Ю.И. Институциональные эффекты и последствия цифровизации бизнеса // Экономика и предпринимательство. 2017. № 11. С. 1130-1139. – 1,6/0,8 п.л.

Монографии:

6. Репин Н.В., Грибанов Ю.И., Шатров А.А. Цифровая инфраструктура развития экономики. Монография. М.: РуСайз, 2018. 347 с. – 12,7/4,2 п.л.

В иных научных изданиях:

7. Репин Н.В., Шатров А.А. ИТ-аутсорсинг как механизм стабильности цепочки ценности организации // Стратегические приоритеты эффективного экономического развития: материалы междунар. науч.- практ. конф. (11 мая 2018 года) / Воронежский государственный технический университет. Воронеж, 2018. Т. 2. С. 42-46. – 0,8/0,4 п.л.
8. Репин Н.В., Руденко М.Н. Взаимосвязь стратегии проекта со стратегией компании // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2018. № 3. С. 31-34. – 0,5/0,3 п.л.
9. Репин Н.В., Грибанов Ю.И. Обзор перспектив применения новых методов и инструментов управления в эпоху цифровой экономики // Развитие менеджмента в условиях перехода к цифровой экономике: материалы X Всерос. (с междунар. участием) науч.-практ. конф. Пермь: Изд-во ПГНИУ, 2017. С. 33-37. – 0,4/0,2 п.л.
10. Репин Н.В. Аутсорсинг как стратегия управления организацией // Сборник научных трудов международной научно-практической конференции «Экономика. Управление. Инновации – 2016». Выпуск 1. СПб.: ИБИН, 2016. С. 59-65. – 0,5 п.л.

Подписано в печать 19.10.2018 г. Формат 60x84 $^{1}/_{16}$.
Усл. печ. л. 1,0. Тираж 100 экз. Заказ ___.
Отпечатано в типографии
Юго-Западного государственного университета
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.