

РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В ВООРУЖЕННЫХ СИЛАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ НА ОСНОВЕ ГРАФИЧЕСКОГО МЕТОДА

© 2017 Купреенко Яна Валерьевна

руководитель направления сопровождения проектов

АО «Воентелеком»

107014, Россия, г. Москва, ул. Большая Оленья, д.15А, стр.1

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова

117997, г. Москва, Стремянный пер., д. 36

E-mail: Kukanova_yv@mail.ru

Методология стратегического управления в современных условиях является действенным инструментом обеспечения жизнестойкости и развития организаций оборонного комплекса. Однако военная специфика обуславливает иной характер значимости стратегических инициатив на различных организационных уровнях. Функциональные стратегии в силу обеспечивающего их характера выступают определяющими. Поэтому возникает необходимость в разработке методических и практических подходов к формированию функциональных стратегий с использованием современного инструментария. Формируя стратегию аутсорсинга сервисных организаций военно-промышленного комплекса, следует учитывать секретный характер их деятельности и необходимость обеспечения высокого качества выполняемых работ. Достичь данных целей возможно при условии высокой эффективности организационно-экономического механизма аутсорсинга на принципах централизованного обслуживания.

Ключевые слова: аутсорсинг, стратегия, стратегическое управление, функциональная стратегия, матричный метод, McKinsey, ИТ-услуги.

Качество стратегического управления организациями сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи оборонного комплекса в современных условиях определяется его функциональным уровнем, обеспечивающим эффективность деятельности военных структур.

Методология стратегического управления организациями сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи оборонного комплекса имеет свою специфику, обусловленную особенностями рынка товаров и услуг военного назначения.

В первую очередь следует учитывать иррациональный характер потребления вооружения и военной техники, проявляющийся в изменении спроса на продукцию и услуги военного назначения в зависимости от состояния международной напряженности. Следовательно, формирование стратегий развития предприятий оборонно-промышленного комплекса зависит от состояния международной обстановки и других факторов, относящихся к области геополитики.

Другой особенностью рынка военной техники и услуг является все более усиливающаяся способность гражданской сферы коммерциализи-

ровать функции военно-промышленной деятельности.

Следующей характерной чертой рынка продукции и услуг военного назначения выступает усиливающаяся тенденция изменения форм ведения боевых действий, приводящая к формированию спроса на новые виды вооружения и военной техники. Войны ближайшего будущего станут представлять собой боевые столкновения с применением высокоточного и высокотехнологичного оружия. Большинство современных оборонительных систем вооружения имеет автономные режимы перехвата управляемых и неуправляемых ракет, артиллерийских снарядов и летательных аппаратов противника на близком расстоянии. Подобные технологические трансформации приводят к разделению обслуживающего персонала на операторов боевых систем, специалистов по ремонту, осуществляющих демонтаж, разборку и сборку отдельных простых узлов и агрегатов, и высококвалифицированных специалистов, осуществляющих сервисные и модернизационные работы военной техники.

Еще одной важной особенностью продукции и услуг военного назначения, определяющей кон-

центрацию внимания руководства на формирование функциональных стратегий, является ограничение действия рыночных механизмов в данной сфере. В условиях необходимости соблюдения режима секретности рыночные механизмы на рынке товаров и услуг военного назначения замещаются административными и политическими методами регулирования. В таких условиях действие механизмов рынка свободной конкуренции ограничено. Поэтому корпоративную стратегию для компаний - производителей военной техники и услуг фактически определяет государство. Необходимость осуществления законтрактованных процедур соответствия оборонной продукции (работ, услуг), поставляемой по государственному оборонному заказу, требованиям государственного заказчика государственного оборонного заказа также лишает менеджмент производителей военной техники и услуг известной доли самостоятельности в выборе корпоративной стратегии, вынуждая их концентрироваться в большей степени на разработке мероприятий, относящихся к сфере функциональных стратегий.

Требования государственного заказа, большое количество экспертиз, испытаний, государственная приемка произведенной продукции создают ситуацию приоритета функциональных стратегий над корпоративным и деловым уровнем. Изменение приоритетов в области долгосрочного планирования обусловлено также наличием особой системы размещения заказов, связанной с режимами сохранения государственной тайны.

Таким образом, специфика рынка продукции и услуг военного назначения обуславливает приоритетность функциональных стратегий организаций оборонного комплекса по сравнению с деловыми, значимость которых в условиях монополизации рынка снижается, и корпоративными, заботы по формированию которых берет на себя государство.

Развитие системы сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи в Вооруженных силах Российской Федерации (далее - ВС РФ) сдерживается отсутствием эффективного организационно-экономического механизма аутсорсинга, определяющего стратегические отношения по передаче сторонним специализированным организациям процессов и функций профессиональной поддержки сервисных работ на основе контрактации.

Централизация сервисного обслуживания как комплекс организационных и технических мероприятий, выполняемый специализированными организациями, призвана обеспечить эффективность, продолжительность и бесперебойность работы оборудования в целях сосредоточения подразделений Министерства обороны на профильных направлениях своей деятельности. Целями централизованного сервисного обслуживания является повышение надежности функционирования ИТ-инфраструктуры и ее элементов, срока службы технических средств и эффективности использования информационных технологий в деятельности Министерства обороны и Вооруженных сил, а также оперативное устранение возникающих инцидентов, связанных с работоспособностью ИТ-сферы или ее отдельных компонентов.

Существенное влияние на принятие решения о передаче какой-то части бизнес-процессов на аутсорсинг оказывает специфика оборонной сферы. Это вызывает определенные трудности, связанные с режимом секретности и ограничения доступа сторонних организаций к технологическим процессам. Вместе с тем вопросы рентабельности также находятся в поле пристального внимания менеджмента.

Помимо указанных концептуальных вопросов, сопровождающих управленческое решение при выборе формы аутсорсинга, возникает ряд частных проблем, к числу которых автор относит:

- определение целесообразности и порядка выделения какой-либо функции на аутсорсинг;
- отбор компании-аутсорсера;
- управленческие проблемы в процессе выделения собственных бизнес-единиц для использования их услуг в будущем в качестве аутсорсинговых;
- режим секретности, сопровождающий передачу функций на аутсорсинг;
- определение качества сервиса.

Перечисленные задачи, как правило, являются взаимосвязанными. Так, к примеру, выделение собственных бизнес-единиц для использования их услуг в будущем в качестве аутсорсинговых чаще всего обусловлено режимом секретности.

В целом, при обсуждении варианта аутсорсинговой схемы менеджмент компании может столкнуться с двумя крайними ситуациями. Так, на рынке может быть достаточно много компа-

ний - потенциальных аутсорсеров, способных выполнять выделяемую функцию. И напротив, численность компаний-аутсорсеров, готовых включиться в реализацию выделяемой на аутсорсинг функции, крайне невысока или они отсутствуют вовсе. По сути, описываемые ситуации отражают особенности стратегии поведения компании в условиях неконкурентной и высококонкурентной среды.

Рассмотрим ситуацию, при которой в регионе отсутствуют организации, способные и готовые выполнять сервисную функцию по обслуживанию ИТ-инфраструктуры и техники связи, которую предполагается отдавать на аутсорсинг. В этих условиях руководство компании обязывает одно из своих собственных подразделений выполнять задачи по обслуживанию средств ИТ-инфраструктуры и техники связи ВС РФ.

В ситуации выбора стратегии аутсорсинга на высококонкурентном рынке необходимо определить критерии выбора организации-аутсорсера из имеющихся альтернатив. Очевидно, что в каждом конкретном случае выполнение работ по сервисному обслуживанию средств ИТ-инфраструктуры и техники связи будет определяться различными факторами. К примеру, специфика деятельности потенциальной организации-аутсорсера, стиль управления, принятый в организации, степень налаженности взаимоотношений и другие факторы способны повлиять на выбор стратегии аутсорсинга.

Однако автор считает необходимым выделить перечень критериев, являющийся общим для выбора фирмы-аутсорсера. При этом предприятие - претендент на реализацию аутсорсинговой схемы обязано предоставить документы, подтверждающие достаточную профессиональную и техническую компетенцию, опыт выполнения аналогичных работ и репутацию. Документы, характеризующие финансовые ресурсы, материальные и технические возможности фирмы-аутсорсера, упростят принятие управленческого решения на качественные и в срок исполненные обязательства по сервисному обслуживанию ИТ-инфраструктуры и техники связи.

Фирма-аутсорсер не должна иметь задолженности по начисленным налогам, сборам и иным обязательным платежам в бюджеты любого уровня или государственные внебюджетные фонды за прошедший календарный год, размер которой превышает 25 % балансовой стоимости ак-

тивов, определяемой по данным бухгалтерской отчетности за последний завершенный отчетный период. Организация-аутсорсер обязана раскрыть в своей заявке на участие в тендере информацию в отношении всех собственников, включая конечных бенефициаров с приложением подтверждающих документов.

Компания-претендент на осуществление аутсорсинговой сделки обязана иметь в собственности основные виды механизмов и оборудования (в том числе офис и склад в субъекте Федерации), требуемые для выполнения сервисных работ. Это оборудование должно быть исправным, находиться в рабочем состоянии. Компания также может иметь доступ к необходимому оборудованию и механизмам на основе лизинговых соглашений, договоров проката, аренды, соглашений о покупке и т.д.

Важным, по мнению автора, критерием является срок деятельности фирмы-претендента на рынке (в отрасли), который должен составлять не менее 5 лет.

Значимым критерием отбора представляется наличие у потенциальной организации-аутсорсера опыта выполнения аналогичных работ. Очевидно, что чем более опытной является фирма, тем меньше проблем возникнет в процессе проведения работ и претензий к качеству оказанной услуги. Автор считает целесообразным рассматривать в качестве участника сделки организации, обладающие опытом успешного участия в последние два года в реализации проектов, по характеру и сложности сопоставимых с предлагаемыми к аутсорсингу.

Также на выбор организации-аутсорсера может повлиять отсутствие за последние 5 лет судебных споров, связанных с невыполнением (ненадлежащим выполнением) обязательств по договорам, аналогичным по характеру с предлагаемой сделкой.

Организация-аутсорсер обязана иметь лицензию на право выполнения работ, осуществление мероприятий и (или) оказания услуг в области защиты государственной тайны, связанных со сведениями, составляющими государственную тайну со сроком окончания не ранее завершения предполагаемого контракта. Организация должна иметь в штате собственное режимно-секретное подразделение или иметь договор об оказании (использовании) услуг по защите государственной тайны.

Имеющийся штат специалистов в организации-аутсорсере также играет важную роль, поскольку их качество непосредственно влияет на сроки и качество работ. Необходимо, чтобы не менее 30 % штатного персонала имели профильное высшее или среднее техническое образование по одной из специальностей: автоматика и управление, информатика и вычислительная техника, информационная безопасность, приборостроение и оплотехника, электронная техника, радиотехника и связь, энергетика, энергетическое машиностроение и электротехника, комплексы, системы и сети связи, автоматизированные системы обработки информации и управления, программное обеспечение вычислительной техники и автоматизированных систем, радиосвязь, радиовещание и телевидение, сети связи и системы коммутации, многоканальные телекоммуникационные системы, радиоэлектронные системы, программное обеспечение вычислительной техники и автоматизированных систем, автоматизированные системы обработки информации и управления, испытания и эксплуатация техники связи, электромеханика, техническая эксплуатация средств связи.

Организация обязана иметь в составе штатных сотрудников специалистов, имеющих сертификат на техническую эксплуатацию и обслуживание, монтаж, программирование соответствующих изделий.

Отдельного внимания заслуживает наличие сертификата соответствия системы менеджмента качества ГОСТ Р ИСО 9001-2008 (ИСО 9001:2008).

Рассмотренные критерии влияют на выбор компании-аутсорсера и являются значимыми факторами механизма оценки эффективности аутсорсинга в процессе построения централизованного сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи ВС РФ.

Графические методы, как следует из названия, построены на применении графиков и матриц. Для качественной оценки управленческого решения относительно вопроса о целесообразности аутсорсинговой схемы автором предлагается использовать подход, разработанный К. Нордстремом на основе модели McKinsey¹.

По мнению автора, оси предлагаемой матрицы с учетом указанной специфики исследуемой компании целесообразно классифицировать

Стратегическая важность / требования государственного оборонного заказа / обеспечение бесперебойной работы телекоммуникационного оборудования и др.

		Низкая	Средняя	Высокая
Уровень компетенций фирмы - потенциального аутсорсера	Высокий	Полностью передавать все функции на аутсорсинг	Частично передавать некоторые функции на аутсорсинг	Выборочно передавать часть функций на аутсорсинг
	Средний	Возможна передача большей части функций на аутсорсинг	Возможна передача отдельных функций на аутсорсинг	Возможна передача отдельных функций на аутсорсинг
	Низкий	Аутсорсинг невозможен	Аутсорсинг невозможен	Аутсорсинг невозможен

Рис. Матрица аутсорсинга

по критериям “стратегическая важность” и “уровень компетенций бизнес-единицы”.

Под стратегической важностью автором понимается качественное и количественное состояние факторов реализации корпоративной стратегии. Очевидно, что рассматриваемый параметр представляет собой обобщающий показатель, состоящий из совокупности следующих частных характеристик:

- требования государственного оборонного заказа;
- обеспечение бесперебойной работы телекоммуникационного оборудования, средств вычислительной техники и программных комплексов в соответствии с документированными производителями возможностями (техническими характеристиками);
- обеспечение технической и консультационной поддержки должностных лиц - пользователей сервисов ИТ-инфраструктуры;
- предупреждение вероятных отказов оборудования и программного обеспечения путем проведения своевременной диагностики и регламентно-профилактического обслуживания;
- своевременное устранение возникающих неисправностей путем проведения ремонтно-восстановительных и пуско-наладочных работ;
- соблюдение режима секретности;
- фактор доходности.

В свою очередь, на состояние параметра “уровень компетенций фирмы - потенциального аутсорсера” оказывают влияние следующие факторы:

- наличие центра авторизации обращений пользователей;
- наличие информационной системы управления инцидентами;
- наличие инженерного центра технических компетенций;
- наличие инженерной сети с необходимой квалификацией.

Обобщив вышесказанное, получаем двухмерную систему классификации. Автор считает оптимальным выделять по каждому измерению три уровня (низкий, средний, высокий). Полученная матрица демонстрирует девять комбинаций относительно выбора аутсорсинговой стратегии (см. рисунок).

Матрица концептуального выбора стратегии аутсорсинга предполагает конкретизацию ее содержания и формализацию процесса определения поставщика ИТ-услуг.

¹ Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк: Капитал пляшет под дудку таланта / пер. с англ. П. Павловского. 3-е изд. Москва, 2013.

Поступила в редакцию 05.02.2017 г.