

На правах рукописи



Купреенко Яна Валерьевна

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ АУТСОРСИНГА
СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ В ВООРУЖЕННЫХ СИЛАХ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)**

**АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Москва — 2018

Работа выполнена на кафедре организационно-управленческих инноваций федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва

Научный руководитель доктор экономических наук, профессор
Сидоров Михаил Николаевич

Официальные оппоненты: **Чистов Игорь Вадимович**,
доктор экономических наук, профессор,
Военный университет Министерства
обороны РФ, заведующий кафедрой
управления экономикой производства и
ремонта вооружения и техники

Плещенко Вячеслав Игоревич,
кандидат экономических наук, АО
«Гознак», начальник управления закупок
оборудования и основных материалов

Ведущая организация: федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования «Российская академия
народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской
Федерации»

Защита состоится 03 июля 2018 г. в 10.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.196.12 на базе ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, Стремянный пер., д. 36, корп. 3, ауд. 353.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в Научно-информационном библиотечном центре им. академика Л.И. Абалкина ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, ул. Зацепа, д. 43 и на сайте организации: <http://ords.rea.ru/>

Автореферат разослан «__» _____ 2018 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 212.196.12,
кандидат экономических наук



Манахов С.В.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования.

Сложность современной политической и экономической ситуации в глобальном пространстве актуализирует для России проблему безопасности по всем функциональным направлениям. Особую роль в этом процессе играет военно-промышленный комплекс страны, в частности оборонная промышленность. Организации оборонной сферы для обеспечения своей устойчивости и жизнеспособности должны использовать методологию стратегического менеджмента, выстраивая стратегию своего поведения на различных организационных уровнях. Рост объемов производства продукции и оказания услуг в оборонной сфере, углубление разделения труда, интенсивное развитие глобализационных процессов обуславливают важное значение в практике стратегического управления предприятий военно-промышленного комплекса страны функциональных стратегий как обеспечивающей основы достижения стратегических целей.

Боеготовность и технический уровень Вооруженных Сил Российской Федерации (далее – ВС РФ) напрямую зависит от состояния системы связи, которая является наиболее критичным элементом в информационно-телекоммуникационной подсистеме системы управления военной структуры. Особенно сложная ситуация в настоящий момент сложилась в области сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи ВС РФ. Менеджмент компаний, осуществляющих централизованное сервисное обслуживание военной ИТ-инфраструктуры и техники связи, имея в виду особый характер деятельности связанный с режимами секретности и государственной тайны, а также принимая во внимание специфику рынка товаров и услуг военного назначения, полагают, что концентрация всех или многих функций в одних руках обеспечивает большую управляемость и контроль исполнения. Однако, объективные ограничения в области материального, технического, кадрового, сервисного обеспечения, вынуждают исполнителя государственного оборонного заказа в сфере сервисного обслуживания искать дополнительные источники для реализации данных видов работ, учитывая, с одной стороны необходимость сохранения государственной тайны, с другой - высокие требования к качеству подобных услуг. Такие действия исполнителя государственного оборонного заказа в формате функциональной стратегии целесообразно выполнять на основе механизма аутсорсинга. Аутсорсинг в России, несмотря на уверенный рост его применения, не обрел четких организационных и нормативно-правовых форм. В научной и методической литературе отсутствуют систематизированные и обоснованные рекомендации по формированию организационно-экономического механизма аутсорсинга в оборонной сфере. Таким образом, исследование проблем формирования стратегии аутсорсинга централизованного сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи в ВС РФ приобретает большой научный и практический интерес.

Степень разработанности проблемы. В основе теоретико-методологической базы исследования находятся труды ученых по проблемам

стратегического управления и применения механизма аутсорсинга как инструмента реализации функциональной стратегии.

Базовые научные положения по стратегическому менеджменту представлены в работах А. Чандлера, А. А. Томпсона, А. Дж. Стрикленда, К. Эндрюса, И. Ансоффа, Н. Н. Тренева, А. П. Градова, М. Н. Сидорова, М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури., Э. А. Уткина, Т. В. Бутова, А. Н. Люкшинова, А. Н. Петрова и др.

Анализ степени разработанности проблемы показал, что исследованию концептуальных основ стратегического планирования и управления посвящены труды таких российских и зарубежных ученых, как И. Ансофф, А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд, А. П. Градова, В. С. Катькало, К. Эндрюс, В. Д. Немцов, Л. Е. Довгань, В. С. Ефремов, К. Нордстрем, Й. Риддерстрале, Дж.К. Ерейсон младший, К. О'Делл, П. Друкер и др.

Проблемам развития механизма аутсорсинга посвящены работы Ефимова В. В., Аникина Б. А., Курбанова А.Х., Плотникова В.А. и др.

Вопросом классификации категории «аутсорсинг» занимались такие исследователи как Аникин Б. А., Рудая И. Л, Михайлов Д. М., Синяев В. В., Пешкова Т., Коник Н. В., Ефимова С., Рытик С., Доннеллан М., Клементс С., Лароз И., Курбанов А.Х., Плотников А.В., Лозинский С.В., Василенко Л.А. и др.

Особенности разработки функциональных стратегий в настоящий момент являются слабо изученными. В современных условиях требуется переосмысление и систематизация направлений ее развития с учетом военной специфики. Необходимость решения этих проблем определила выбор темы диссертационного исследования, постановку целей и задач.

Целью диссертационного исследования является разработка научно-методических и практических рекомендаций по формированию организационно-экономического механизма аутсорсинга как инструмента стратегии централизованного сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи в ВС РФ.

В соответствии с целью исследования в диссертации сформулированы и решены следующие **задачи**:

– изучено теоретическое содержание и определена специфика формирования стратегий централизованного сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи в ВС РФ;

– исследовано место и роль аутсорсинга как инструмента функциональной стратегии организаций в сфере сервисного обслуживания ВС РФ;

– раскрыты особенности организационно-экономического механизма аутсорсинга сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи в ВС РФ;

– проведена оценка состояния сферы сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи в ВС РФ и обоснована целесообразность использования механизма аутсорсинга для повышения эффективности и качества услуг;

– разработаны концептуальные положения централизованного сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи в ВС РФ;

– разработана экономико-математическая модель организационно-экономического механизма аутсорсинга сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи в ВС РФ;

– предложена методика комплексной оценки поставщика ИТ-услуг для ВС РФ.

Объектом исследования является система стратегического управления централизованного сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи. Базой исследования явилось АО «Воентелеком», обладающее территориально развитой сетью сервисного обслуживания объектов Минобороны России.

Предметом исследования выступает организационно-экономический механизм аутсорсинга как совокупность мер стратегического характера, предусматривающий передачу сторонним специализированным (аутсорсинговым) компаниям процессов и функций по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности ИТ-инфраструктуры и техники связи в ВС РФ на основе контрактации.

Теоретической и методологической основой исследования явились положения об экономической целесообразности разделения и специализации труда, системный подход к организации воспроизводственного процесса, ситуационный подход к управлению организациями в оборонной сфере деятельности.

Содержание объекта и предмета исследования построено на их системном восприятии. В качестве инструментов исследования применялись следующие методы: монографический, анализа и синтеза, абстрактно-логический, экономико-статистический, имитационного и экономико-математического моделирования, экспертных оценок, расчетно-конструктивный. Решение задач оптимизации организационно-экономического механизма стратегии аутсорсинга обусловило необходимость использования программно-инструментальных средств MS Excel.

Фактологическая и статистическая база диссертационного исследования сформирована на основе нормативно-методических и информационно-аналитических материалов Министерства обороны Российской Федерации, статистических данных Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, отчетов АО «Воентелеком», консалтинговых и аналитических агентств.

Научной гипотезой диссертационного исследования является предположение о том, что эффективный организационно-экономический механизм аутсорсинга как инструмент реализации функциональной стратегии сервисными организациями формирует условия бесперебойной работоспособности ИТ-инфраструктуры и техники связи в ВС РФ.

Область исследования. Исследования проведены в соответствии с Паспортом специальностей ВАК Минобрнауки России (по экономическим наукам).

Шифр специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством, 10 раздел – менеджмент:

п. 10.8. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. Управление изменениями в экономических системах. Теория и практика управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса;

п. 10.15. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Развитие форм стратегического партнерства. Содержание и методы стратегического контроля. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса. Создание и удержание ключевых компетенций. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). Преимущества и недостатки применения СПП в российских условиях. Управление жизнеспособностью организации.

Научная новизна исследования заключается в разработке и обосновании теоретико-методических положений и практических рекомендаций по формированию организационно-экономического механизма аутсорсинга как инструмента реализации функциональной стратегии предприятия оборонной промышленности на принципах централизованного сервисного обслуживания средств ИТ-инфраструктуры и техники связи в Вооруженных Силах Российской Федерации

В исследовании получены лично соискателем теоретические и практические результаты, содержащие элементы научной новизны и выносимые на защиту:

1. Обосновано положение о том, что в современных условиях военно-политического противостояния различных экономических систем для организаций оборонного комплекса возрастает значение качества стратегического управления, в котором функциональный уровень в силу его обеспечивающего характера является приоритетным.

2. Определена сущностная и содержательная специфика аутсорсинга как инструмента реализации функциональной стратегии предприятий сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи оборонного комплекса, которая обусловлена необходимостью обеспечения секретности выполняемых работ и достижения высокого их качества. Эффективность организационно-экономического механизма аутсорсинга, определяющего стратегические отношения по передаче сторонним специализированным организациям процессов и функций профессиональной поддержки сервисных работ на условиях контракции является основой развития системы сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи в Вооруженных Силах Российской Федерации.

3. Разработана концепция выбора стратегии аутсорсинга организацией сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи в Вооруженных Силах Российской Федерации, основанная на матричном подходе с учетом

стратегической важности сервисных работ и компетентностных возможностей бизнес-единиц для их выполнения.

4. Построена экономико-математическая модель стратегии аутсорсинга организации сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи оборонного комплекса, использование которой позволяет оптимизировать план оказания сервисных услуг, значительно минимизировать затраты организации-заказчика, обеспечить необходимый уровень качества сервисных работ при строгом выполнении установленного бюджета ресурсов.

5. Разработана методика выбора поставщика ИТ-услуг в ВС РФ в контексте функциональной стратегии аутсорсинга сервисной организации, основанная на комплексной критериальной оценке аутсорсера по предметным областям с учетом секретной специфики оборонной сферы. С использованием экспертной оценки получены значения важности каждого фактора, что определяет параметры организационно-экономического механизма аутсорсинга как инструмента стратегии централизованного сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи в ВС РФ.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в приращении научных знаний, характеризующих особенности стратегического управления организацией в оборонной сфере, в разработке концептуальных положений модели аутсорсинга как инструмента реализации функциональной стратегии оборонного предприятия сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи в ВС РФ.

Практическая значимость диссертации заключается в том, что проведенное исследование в области стратегического управления организациями оборонной сферы, полученные результаты и выводы по формированию функциональной стратегии аутсорсинга сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи в ВС РФ доведены до уровня конкретных научно-обоснованных положений. Разработанный организационно-экономический механизм аутсорсинга может быть использован всем силовым ведомствам Российской Федерации (Минобороны России, МВД, ФСБ, МЧС, ФСО, ФСКН, ФСИН). С учетом отраслевой специфики предложенные материалы могут быть полезны Министерству обороны РФ в части дальнейшего совершенствования механизмов сервисного и постгарантийного обслуживания вооружения и военной техники.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты диссертационной работы докладывались и получили одобрение на международных научно-практических конференциях: XXIII международная научно-практическая конференция для студентов, аспирантов и молодых ученых: «Формирование экономического потенциала субъектов хозяйственной деятельности: макро - и микро - уровень» (г. Москва, 28.02.2014г), XIII международной конференции: «Современные концепции научных исследований» (г. Москва, 29-30 апреля 2015 г.), X международная научно-практическая конференция: "Научные перспективы XXI века. Достижения и перспективы нового столетия" (г. Новосибирск, 18.04.2015).

Предложенные в диссертационном исследовании концептуальные рекомендации использовались при разработке государственных контрактов:

– на выполнение работ по централизованному сервисному обслуживанию средств связи, программно-аппаратных комплексов и инфраструктуры информационных технологий Вооруженных Сил Российской Федерации (по техническим требованиям) (КОД 198027) для нужд Министерства обороны Российской Федерации в 2015-2017 годах;

– на выполнение работ по централизованному сервисному обслуживанию средств связи, программно-аппаратных комплексов и инфраструктуры информационных технологий Вооруженных Сил Российской Федерации (по техническим требованиям: «Централизованное сервисное обслуживание военной техники связи и автоматизированных систем управления Вооруженных Сил Российской Федерации») (код 198027), для нужд Министерства обороны Российской Федерации в 2015-2016 годах;

– на выполнение «Комплекса работ по авторскому надзору в процессе эксплуатации сети спутниковой связи С и Ku-диапазонов, систем мониторинга спутниковой связи, центров мониторинга и управления сетью, системы контроля, мониторинга и управления трафиком, системы циркулярной рассылки данных» для нужд Министерства обороны Российской Федерации в 2015 и 2016 годах.

Материалы диссертации были включены в отчет по результатам исследований, проводимых соискателем в составе рабочих групп в рамках подготовки вышеуказанных государственных контрактов.

По теме исследования опубликовано 15 научных работ общим объемом 18,65 п.л. (авторские 18,65 п.л.), в том числе 6 в рецензируемых научных изданиях, объемом 6,565 п.л. (авторские 6,565 п.л.), которые отражают основное содержание диссертации.

Структура и объем работы. Диссертация включает введение, три главы, выводы и предложения, список литературы, приложения. Работа изложена на 164 страницах, содержит 30 таблиц, 18 рисунков, 8 приложений. Список литературы состоит из 114 источников.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. В современных условиях военно-политического противостояния различных экономических систем для организаций оборонного комплекса возрастает значение качества стратегического управления, в котором функциональный уровень в силу его обеспечивающего характера является приоритетным.

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. Компании-производители вооружения и его обслуживания руководствуются требованиями государственного оборонного заказа, основанным, по сути, на результатах анализа долгосрочной ситуации и заменяющим компаниям корпоративную стратегию.

Другой особенностью рынка военной техники и услуг является все более усиливающаяся способность гражданской сферы коммерциализировать функции военно-промышленной деятельности. В свою очередь эксплуатанты вооружения и военной техники охотно передают функции сервисного и гарантийного обслуживания, позволяющего им обеспечить необходимый уровень надежности работы оборудования.

Следующей характерной чертой рынка продукции и услуг военного назначения выступает усиливающаяся тенденция трансформации форм ведения боевых действий, приводящая к формированию спроса на новые виды вооружения и военной техники. Достаточно очевидным фактом является осознание того, что 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.

Экономическая целесообразность возлагает задачи сервисного и модернизационного обслуживания на компании-изготовители вооружения. В этих условиях топ-менеджмент компаний оборонно-промышленного комплекса начинает переносить фокус усилий с разработки портфельных стратегий на функциональные стратегии.

Еще одной важной особенностью продукции и услуг военного назначения, определяющей концентрацию внимания руководства на формировании 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.

Такое положение вполне закономерно, поскольку, как правило, продавцами и покупателями на рынке продукции и услуг военного назначения выступают преимущественно государственные структуры, действующие в рамках государственного оборонного заказа, определяющего компаниям - изготовителям стратегию долгосрочного развития. В случае, когда на рынок товаров и услуг военного назначения выходят частные организации, их экономическая деятельность также жестко регламентируется и контролируется соответствующими государственными органами.

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. В этом случае складывается ситуация полной монополизации производства многих видов вооружения и военных услуг, специфичного ценообразования и управления заказами, что приводит к снижению значимости деловых стратегий.

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

2. Определена сущностная и содержательная специфика аутсорсинга как инструмента реализации функциональной стратегии предприятий сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи оборонного комплекса.

Развитие системы сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи в Вооруженных Силах Российской Федерации 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.

Аутсорсинг в представленном исследовании рассматривается как инструмент функциональной стратегии организации, основанный на передаче

своих функций другой компании, специализирующейся в соответствующей области профессиональной деятельности. Предметом исследования явилось изучение содержания аутсорсинга в области централизованного сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи в ВС РФ. 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.

Оценка системы сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи в ВС РФ была проведена на основе анализа деятельности системообразующего предприятия данной сферы АО "Воентелеком". Выполняя задачи по выполнению государственного оборонного заказа в области строительства и сервисного обслуживания военной связи, АО «Воентелеком» реализует следующие направления деятельности:

- сервисное обслуживание ИТ-оборудования;
- сервисное обслуживание техники связи;
- ремонт техники радиоэлектронной борьбы;
- эксплуатационно-техническое обслуживание линий, сооружений и оборудования связи.

В рамках проекта сервисное обслуживание ИТ-инфраструктуры АО «Воентелеком» обслуживает 6406 эксплуатирующих организаций, в которых находится 527 тысячи единиц активов, что составляет 99% охвата эксплуатирующих организаций Вооруженных сил РФ.

При этом критический анализ деятельности АО «Воентелеком» показал, что на сегодняшний день организация, даже обладая территориально развитой сетью сервисного обслуживания объектов Минобороны России, не обеспечивает высокий уровень качества выполняемых работ, демонстрирует высоко затратную деятельность, не достигает необходимой оперативности в предоставлении сервисных услуг. Решение выявленных проблемы автор связывает с необходимостью развития организационно-экономического механизма аутсорсинга централизованного сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи в ВС РФ, определяя его как совокупность организационно-экономических и инструментально-методологических мер, обеспечивающих эффективное взаимодействие исполнителя (аутсорсера) и заказчика (АО "Воентелеком") на условиях минимизации затрат с учетом отраслевой специфики деятельности сервисной организации. Организационно-экономический механизм аутсорсинга должен стать основой функциональной стратегии АО "Воентелеком", направленной на повышение эффективности оборонной деятельности при

сохранении необходимого уровня ее секретности.

3. Разработана концепция выбора стратегии аутсорсинга организацией сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи в Вооруженных Силах Российской Федерации.

Концепция выбора стратегии аутсорсинга организацией сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи в Вооруженных Силах Российской Федерации, основанная на матричном подходе, критериями которого являются стратегическая важность выполняемых работ и уровень компетентностных возможностей бизнес-единиц сервисной организации.

Распоряжением Правительства Российской Федерации №1420-82 от 24.12.2015 АО «Воентелеком» определено единственным исполнителем по государственному заказу на оказание услуг по позиции «Централизованное сервисное обслуживание средств связи, программно-аппаратных комплексов и инфраструктуры информационных технологий Вооруженных Сил Российской Федерации» по техническим требованиям: «Централизованное сервисное обслуживание военной техники связи и автоматизированных систем управления Вооруженных Сил Российской Федерации» (далее – ЦСО). На основании постановления Правительства Российской Федерации от 25 декабря 2014 г. № 1480-54 АО «Воентелеком» определено единственным исполнителем по государственному заказу на выполнение работ по централизованному сервисному обслуживанию средств связи, программно-аппаратных комплексов и инфраструктуры информационных технологий Вооруженных Сил Российской Федерации (по техническим требованиям) (КОД 198027) для нужд Министерства обороны Российской Федерации в 2015-2017 годах.

С целью качественного исполнения государственного оборонного заказа использование стратегии аутсорсинга АО "Воентелеком" в процессе построения и функционирования системы централизованного сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи ВС РФ обуславливает необходимость разработки концепции выбора стратегии с учетом форм, способов, объемов услуг, передаваемых компанией организациям-аутсорсерам.

Существенное влияние на принятие решения о передачи бизнес-процессов или их части на аутсорсинг является специфика АО «Воентелеком», связанная с режимом секретности и ограничения доступа сторонних организаций к технологическим процессам оборонной организации. Вместе с тем, АО "Воентелеком" представляет собой коммерческое предприятие, деятельность которой определяется экономическими законами и закономерностями.

Условия выбора стратегии аутсорсинга могут определяться двумя крайними ситуациями. Первая ситуация характеризуется невысокой численностью компаний-аутсорсеров, готовых выполнять сервисную функцию, либо таковые могут отсутствовать вовсе (неконкурентная среда). Вторая - определена достаточно большим количеством компаний-потенциальных аутсорсеров, способных выполнять выделяемую функцию (высоко конкурентная среда).

В неконкурентных условиях выбора стратегии аутсорсинга 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 высоко конкурентном рынке менеджменту АО «Воентелеком» 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. Поэтому необходимо сформировать концепцию разработки стратегии аутсорсинга сервисного обслуживания средств ИТ-инфраструктуры и техники связи в ВС РФ.

Авторская концепция включает в себя определение общего подхода к выбору стратегического решения в сфере аутсорсинговых услуг, экономико-математическое моделирование содержания стратегии аутсорсинга, механизм выбора поставщика ИТ-услуг с обоснованием критериев по принципу предметной области характеристик аутсорсера. Каждый из элементов концепции соответственно реализуется с использованием следующих методов принятия стратегического решения: графические, экономико-математические, экспертные.

При определении концептуальной основы выбора стратегии аутсорсинга автором предлагается использовать подход, предложенный К. Нордстремом на базе модели McKinsey. АО «Воентелеком» представляет собой совокупность бизнес-единиц, способных в зависимости от своих компетенций осуществлять реализацию аутсорсинговых схем в различных комбинациях. Поэтому в качестве одного из измерений двумерной матрицы выбран уровень компетенций бизнес-единиц сервисной компании, который определяется в зависимости от следующих факторов:

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

Второе измерение в двумерной матрице - стратегическая важность сервисных работ для качественной реализации корпоративной стратегии АО "Воентелеком". Данный параметр имеет также комплексное содержание и определяется в зависимости от 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.

Позиционирование каждой оцениваемой сервисной функции в рамках предложенной матрицы осуществляется с учетом количественной оценки каждого фактора и его важности в соответствующей измеряемой группе. Количественное значение по каждому измерению может быть идентифицировано как низкий, средний и высокий уровень. Полученная матрица демонстрирует девять комбинаций относительно выбора аутсорсинговой стратегии (рис. 1).

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

		Низкая	Средняя	Высокая
Уровень компетенций фирмы –	Высокий	Полностью передавать все функции на аутсорсинг	Частично передавать некоторые функции на аутсорсинг	Выборочно передавать часть функции на аутсорсинг
	Средняя	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

Источник: разработано автором

Рисунок 1 – Концептуальная основа выбора стратегии аутсорсинга АО «Воентелеком»

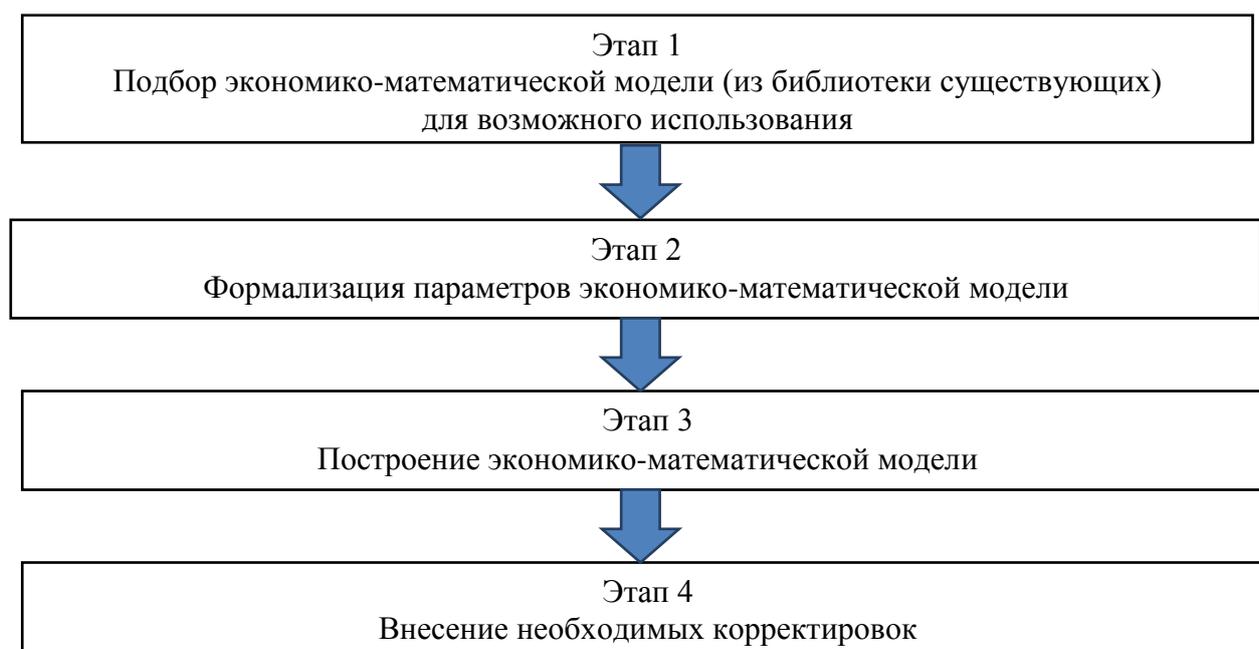
Матрица концептуального выбора стратегии аутсорсинга предполагает конкретизацию ее содержания и формализацию процесса определения поставщика ИТ-услуг.

4. Построена экономико-математическая модель стратегии аутсорсинга организации сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи.

Экономико-математическая модель оптимизации планирования оказания услуг сервисного обслуживания с учетом вывода части из них на аутсорсинг,

определяющая содержание функциональной стратегии сервисной организации обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи в Вооруженных Силах Российской Федерации.

Содержание стратегии аутсорсинга автором предлагается определять с использованием инструментария экономико-математического моделирования. Общий алгоритм построения оптимизационной модели для установленной цели включает ряд последовательных шагов (рис.2).



Источник: разработано автором

Рисунок 2 – Алгоритм построения оптимизационной модели стратегии аутсорсинга

Анализ существующих прикладных экономико-математических моделей оптимизационных задач позволил определить, что для целей построения оптимального плана оказания услуг с учетом вывода части из них на аутсорсинг наиболее адекватно будет описывать установленные требования классическая задача линейного программирования определения оптимального плана производства.

Специфика деятельности АО "Воентелеком" предполагает ряд допущений:

- 1) Все ресурсы, задействованные при производстве различных работ носят универсальный характер;
- 2) У всех потенциальных аутсорсеров в цену услуг закладывается примерно одинаковый уровень рентабельности;
- 3) Для определения системы ограничений модели используется существующая система бюджетирования на предприятии.

На основании сделанных допущений построена модель линейного программирования аутсорсинга отдельных функций.

Целевая функция:

$$Z = \sum_{j=1}^n C_j \times x_j + \sum_{j=1}^n D_j \times u_j \rightarrow \min \quad (1)$$

Система ограничений:

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} \times x_j \leq B_i, \quad i=1,2,3 \dots m \quad (2)$$

где n – число выполняемых функций, ед;
 m – количество статей затрат себестоимости на выполнение функций, ед;
 a_{ij} – затраты i -го вида на выполнение 1 рубля объема работ j -той функции, руб/руб;
 B_i – бюджет расходов на i -ую статью, руб;
 C_j – общие затраты на выполнение 1 рубля объема работ по j -той функции;
 D_j – стоимость аутсорсинга 1 рубля объема работ j -той функции, руб/руб;
 x_j – переменная – объем функции j – выполняемой собственными силами, руб;
 u_j – объем функции j , выводимой на аутсорсинг, руб.

Кроме ограничений ресурсного характера (2) введены в модель ограничения по объемам выполняемых функций:

$$\sum_{j=1}^n x_j + \sum_{j=1}^n u_j = V_j \text{треб} \quad (3)$$

где $V_j \text{треб}$ – требуемый объем выполнения функции j в проектном (плановом) периоде.

Также введем условия неотрицательности переменных:

$$x_j \geq 0; \quad u_j \geq 0 \quad (4)$$

Обработка модели проводилась в системе электронных таблиц EXCEL с использованием функции «Поиск решения». Как видно из представленных данных моделирования (табл.1), результаты строгой оптимизации рекомендуют вывести на аутсорсинг только три функции:

- «Выполнение работ аварийными бригадами», причем не в полном объеме, а в объеме 51,48% от необходимого;
- «Работа Информационной Системы Управления Инцидентами» в полном объеме в соответствии с заданными ограничениями;
- «Техническое обслуживание, поддержка, ремонт и восстановление активов ИТ-инфраструктуры» в объеме 70%, от необходимого в соответствии с дополнительно введенными ограничениями.

Все остальные функции АО "Воентелеком" целесообразно выполнить самостоятельно. Затраты будут минимизированы до уровня 5574,3 млн руб. при выполнении ограничений по бюджету выполняемых сервисных работ (табл.2).

Таблица 1 – Результаты оптимизации, руб

Функция	Собственные силы	Аутсорсинг	Общий объем	Необходимый объем
Работа Информационной Системы Управления Инцидентами	0	38174676	38174676	38174676
Работа центра авторизации обращений	150235489	0	150235489	150235489
Центр технической компетенции	112921943	0	112921943	112921943
Контроль качества исполнения Контракта	29385525	0	29385525	29385525
Обеспечение заказчика информацией о состоянии ИТ-инфраструктуры	45809611	0	45809611	45809611
Выполнение работ аварийными бригадами	23210664	24633151	47843816	47843816
Выполнение работ для пользователей отдельной категории	23210664	0	23210664	23210664
Техническое обслуживание, поддержка, ремонт и восстановление активов ИТ-инфраструктуры	7996844172	5597790920	13594635092	7996844172
ИТОГО	2783827149	5660598747	8444425896	8444425896

Источник: рассчитано автором

Таблица 2 – Результат выполнения ограничений по бюджету расходов

Статья расходов	Ограничения, руб	Выполнение ограничений, руб	Отклонение	
			абсолютное, руб	относит., %
Работы и услуги сторонних организаций производственного характера	5676017895,39	5238733466,33	-437284429,06	-7,70
Затраты на оплату труда основных производственных рабочих - всего:	120338071,88	120338071,88	0,00	0,00
Работы и услуги сторонних организаций производственного характера	5676017895,39	5238733466,33	-437284429,06	-7,70

Затраты на оплату труда основных производственных рабочих - всего:	120338071,88	120338071,88	0,00	0,00
Отчисления на социальные нужды	30763220,74	28857123,09	-1906097,65	-6,20
Общепроизводственные затраты	69011724,93	64841226,77	-4170498,16	-6,04
Общехозяйственные затраты	130117541,19	121445662,38	-8671878,81	-6,66
Итого	6026248454,13	5574215550,44	-452032903,69	-7,50

Источник: рассчитано автором

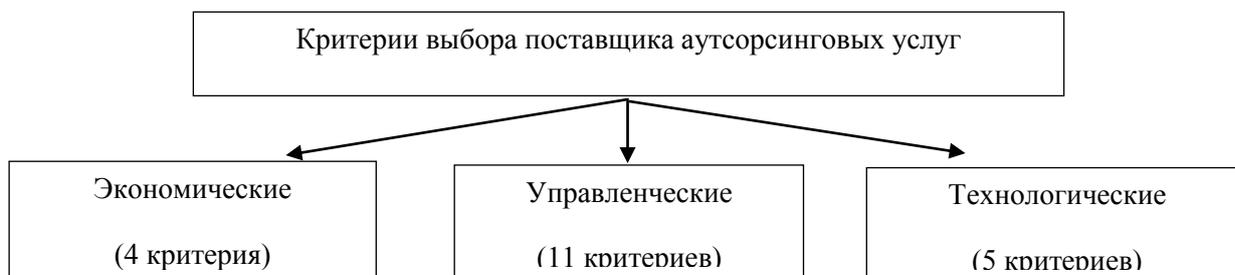
Общая сумма условной экономии составляет 452,03млнруб. При изменении условий (например, объемы загрузки производственных мощностей, содержание хозяйственных контактов), возможно, корректируя ограничения по бюджету или по объемам, добиться нового оптимального решения.

5. Разработана методика выбора поставщика ИТ-услуг в ВС РФ в контексте функциональной стратегии аутсорсинга сервисной организации.

Методика стратегического выбора поставщика ИТ-услуг в Вооруженных Силах Российской Федерации, основанная на комплексной критериальной оценке аутсорсера по предметным областям с учетом секретной специфики оборонной сферы и определении параметров содержания организационно-экономического механизма аутсорсинга.

Аутсорсинг ИТ-услуг необходимо рассматривать не только в контексте деловых связей с внешней средой прямого воздействия, но также и с позиции формирования стратегии управления внутри самой компании. Лица, принимающие решения, в отношении целесообразности и эффективности стратегии аутсорсинга должны учитывать влияние аутсорсинговых механизмов на деловые связи предприятия, определять, как эти процессы коррелируют с общей корпоративной стратегией предприятия. Такой подход значительно усложняет выбор поставщика аутсорсинговых услуг и требует формализации методов принятия управленческих решений в этой сфере.

Проблема выбора поставщика аутсорсинговых услуг проявляется, прежде всего, в отсутствии четких механизмов идентификации набора критериев, которыми будут руководствоваться предприятия-заказчики при выборе аутсорсера. Выбор поставщика должен базироваться на комплексной оценке всех значимых для принятия решения, критериях. Автором определен основной набор факторов, оказывающих существенное влияние на выбор поставщика ИТ-услуг и проведена их дифференциация по принципу предметной области характеристики аутсорсера (рис.3).



Источник: составлено автором

Рисунок 3 – Комплекс факторов выбора поставщика ИТ-услуг

Каждая предметная область имеет одинаковую балльную оценку – 10 баллов, что предполагает их равную значимость при обосновании выбора. Суммарная балльная оценка каждого поставщика может составить максимум 30 баллов. Однако для объективности и точности оценки необходимо определить условную значимость каждого фактора, включенного в отдельный блок модели оценки. Для этого была использована экспертная оценка, основанная на опросе 20 экспертов в области оказания аналоговых услуг и представителей бизнеса, использующих аутсорсинг ИТ-услуг в своей практической деятельности. Структура экспертной группы представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Структура экспертной группы

Эксперты	Количество, чел	Удельный вес, %
Специалисты ИТ сферы	10	50
Топ-менеджеры компании	6	30
Представители других компаний	4	20
ИТОГО	20	100

Источник: рассчитано автором

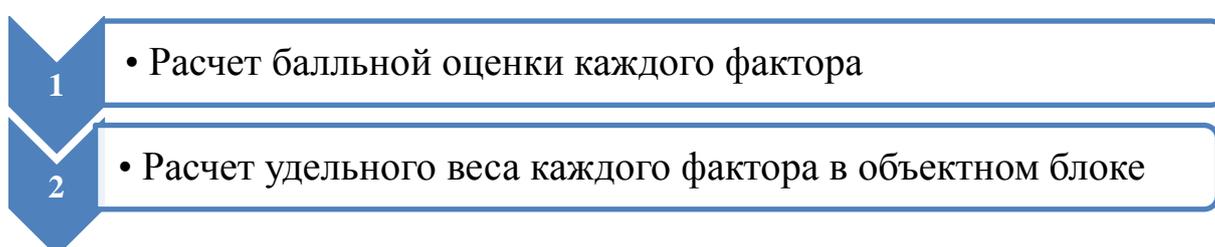
Экспертиза критериев проводилась методом анкетирования. Участникам опроса было предложено ранжировать критерии в каждой группе по степени их важности с точки зрения обоснования управленческого решения – выбора поставщика аутсорсера ИТ-услуг. Для обоснования возможности использования полученных оценок в качестве нормированных определена степень согласованности мнений экспертов на основе расчета коэффициента конкордации и критерия Пирсона (табл.4). Полученные экспертные оценки явились значимыми и стали основой для дальнейшего исследования.

Таблица 4 – Оценка согласованности мнений экспертов

Оцениваемая предметная область аутсорсера	Коэффициент конкордации, W	Расчетный критерий согласия Пирсона, χ^2	Критическое значение критерия согласия Пирсона, χ^2
Экономические критерии	0,72	42,92	7,81473
Управленческие критерии	0,55	110,54	18,30704
Технологические критерии	0,77	61,76	9,48773

Источник: рассчитано автором

Для обоснования коэффициентов значимости каждого фактора на основе экспертных оценок использован следующий алгоритм (рис.4).



Источник: составлено автором

Рисунок 4 – Алгоритм определения коэффициентов значимости факторов в каждом предметном блоке

Расчет балльных оценок факторов проведен по следующей формуле:

$$10 \times \frac{(x_{ij} - x_j^{\min})}{(x_j^{\max} - x_j^{\min})} \quad (5)$$

где x_{ij} – среднее значение каждого фактора в группе;
 x_{\max} – максимальное значение баллов (10 баллов);
 x_{\min} – минимальное значение баллов (1 балла).

Итоговую модель выбора поставщика ИТ-услуг с учетом значимости мнений экспертов представлена в табл.5.

Таблица 5 – Модель выбора поставщика ИТ- услуг

Предметная область	Факторы	Балльная оценка	Значимость фактора
Экономические факторы	Положительный балансовый отчет за предыдущий отчетный период, принятый ФНС	3,7	0,12
	Стоимость услуг	9,3	0,31
	Отсутствие решений органов управления организации о ликвидации или реорганизации организации или ареста имущества	9,0	0,30
	Размер экономии бюджета при подписании договора аутсорсинга	8,3	0,27
	Итого	30,2	1
Управленческие факторы	Время существования на рынке	4,76	0,09
	Срок деятельности в отрасли должен быть не менее 5 лет	3,17	0,06
	Наличие региональной сети (филиалы, представительства и агентства)	3,81	0,07
	Опыт успешного выполнения по характеру, сложности и объему работ (в количестве не менее 3-х договоров) за последние 3 года	4,81	0,09
	Наличие call-центра	5,34	0,10
	География деятельности аутсорсинговой компании	4,76	0,09
	Оперативное реагирование на изменение требований клиента	7,62	0,15
	Наличие сертификатов и/или аккредитации компаний HP, Xerox, Samsung, Крафтвей, Аквариус	5,82	0,11
	Доля специалистов с высшим профильным профессиональным образованием	4,76	0,09
	Наличие собственного режимно-секретного подразделения или Договора оказания (использовании) услуг по защите государственной тайны	3,12	0,06
	Мобильность контракта	4,34	0,08
	Итого	52,33	1,00
Технологические факторы	Степень технологической оснащенности компании	9,21	0,26
	Наличие сертификатов, лицензий, сертификата соответствия ГОСТ ИСО 9001 и/или ГОСТ РВ.0015-002–2012, лицензии на выполнение работ, связанных со сведениями, составляющими государственную тайну	7,35	0,21
	Степень программной оснащенности компании	8,68	0,24
	Набор оказываемых услуг	6,56	0,19
Технологические факторы	Отсутствие за крайние 5 лет судебных разбирательств, связанных с невыполнением или ненадлежащим выполнением обязательств по договорам	3,65	0,10
	Итого	35,35	1,00

Источник: рассчитано автором

Полученные значения значимости факторов позволяют определить взвешенную оценку аутсорсера, что значительно повышает обоснованность стратегического выбора поставщика ИТ-услуг и обеспечивает успешную реализацию стратегии аутсорсинга.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты выполненных исследований, изложенных в диссертационной работе, охватывают наиболее актуальные проблемы формирования организационно-экономического механизма аутсорсинга как функциональной стратегии организации сервисного обслуживания средств ИТ-инфраструктуры в ВС РФ.

Методология стратегического управления в современных условиях является действенным инструментом по обеспечению жизнестойкости и развитию организаций оборонного комплекса. Однако, специфика рынка продукции и услуг военного назначения обуславливает иной характер значимости стратегических инициатив на различных организационных уровнях. Функциональные стратегии в силу обеспечивающего их характера выступают определяющими.

Аутсорсинг следует рассматривать как один из важнейших инструментов реализации функциональной стратегии предприятий сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи в Вооруженных Силах Российской Федерации. 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. Под централизованным сервисным обслуживанием средств связи и ИТ-инфраструктуры в Вооруженных Силах Российской Федерации следует понимать комплекс организационных и технических мероприятий, выполняемых специализированными организациями и направленных на обеспечение эффективной, продолжительной и бесперебойной работы оборудования в целях сосредоточения подразделений Министерства обороны на профильных направлениях своей деятельности.

Организационно-экономический механизм аутсорсинга централизованного сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи в ВС РФ представляет собой совокупность организационно-экономических и инструментально-методологических мер стратегического характера, обеспечивающих эффективное взаимодействие исполнителя (аутсорсера) и заказчика (предприятие МО) на условиях минимизации затрат с учетом особенностей и отраслевой специфики оборонного комплекса РФ.

Исследовательской базой для разработки теоретико-методических подходов к формированию организационно-экономического механизма аутсорсинга

централизованного сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи в ВС РФ явилось АО «Воентелеком» как стратегическая телекоммуникационная компания России, выполняющая государственный оборонный заказ в строительстве военной связи.

Развитие организационно-экономического механизма аутсорсинга как инструмента реализации функциональной стратегии АО "Воентелеком" осуществлялась по трем основным направлениям: формирование концепции выбора стратегии аутсорсинга, оптимизация портфеля услуг с учетом вывода части из них на аутсорсинг, разработка методики выбора поставщика ИТ-услуг.

Для качественной оценки управленческого решения относительно вопроса о целесообразности аутсорсинговой схемы разработана концепция выбора стратегии аутсорсинга организацией сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи в Вооруженных Силах Российской Федерации, основанная на матричном подходе с учетом стратегической важности выполняемых работ и компетентностных возможностей ее бизнес-единиц.

Для определения содержания стратегии аутсорсинга была построена экономико-математическая модель аутсорсинга организации сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи в ВС РФ, использование которой позволяет значительно минимизировать затраты организации, обеспечивая необходимый уровень качества сервисных работ и строгое выполнение бюджета.

Формализация выбора поставщика ИТ-услуг предложена на основе методики взвешенной оценки аутсорсера, что определяет возможность успешной реализации стратегии аутсорсинга в сфере сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры и техники связи в ВС РФ.

Все предложения лежат в одной теоретико-методической плоскости развития системы стратегического управления организации сервисного обслуживания ИТ-инфраструктуры ВС РФ и ориентированы на решение проблем формирования эффективной стратегии аутсорсинга телекоммуникационной компании оборонного комплекса с учетом ее военной специфики.

IV. СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в рецензируемых научных изданиях

1. Куканова, Я. В. * Слияние и поглощение как эффективный инструмент управления на рынке локальных операторов сотовой связи /

* - фамилия Куканова изменена на фамилию Купреенко в связи с вступлением в брак (свидетельство о заключении брака от 09 июля 2016 г. V-МЮ № 770088)

Я.В. Куканова // Научно-практический журнал «Экономика и менеджмент систем управления». – 2013. – № 2(8). – С.29-36. – 0,81 п.л.

2. Куканова, Я. В.* Актуальность проблемы внедрения централизованного сервисного обслуживания средств связи и ИТ-инфраструктуры в Вооруженных силах Российской Федерации / Я.В. Куканова // Вопросы экономики и права. – 2015. – № 7(85). – С. 103-106. – 1,04 п.л.

3. Куканова, Я. В.* Экономическая сущность и содержание функциональной деятельности в системе стратегического менеджмента на промышленных предприятиях / Я.В. Куканова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015. – № 9. – С. 67-74. – 1,27 п.л.

4. Куканова, Я. В.* Особенности организационно-экономического механизма аутсорсинга как инструмента стратегического управления / Я.В. Куканова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015. – № 11-12. – С. 86-90. – 1,27 п.л.

5. Куканова, Я. В.* Экономико-математическое моделирование механизма аутсорсинга / Я.В. Куканова // Вопросы экономики и права. – 2016. – № 02(92). – С. 93-97. – 1,155 п.л.

6. Купреенко, Я. В. Разработка концепции сервисного обслуживания в Вооруженных Силах Российской Федерации на основе графического метода / Я.В. Купреенко // Вопросы экономики и права. – 2017. – № 3. – С. 78-82. – 1,155 п.л.

Публикации в других научных изданиях

1. Куканова, Я. В.* Предложения по совершенствованию централизованного сервисного обслуживания средств ИТ-инфраструктуры и техники связи в вооруженных силах РФ / Я.В. Куканова // Формирование экономического потенциала субъектов хозяйственной деятельности: макро - и микро - уровень: Часть 1 (Финансы, деньги и кредит, Экономика и управление предприятием, отраслями, комплексами (промышленности, АПК и сельского хозяйства, строительства, транспорта, связи и информатики, сферы услуг) XXIII международная научно-практическая конференция для студентов, аспирантов и молодых ученых. г. Москва 28.02.2014. Аналитический центр «Экономика и финансы», 2014. – С. 64-67. – 0,41 п.л.

2. Куканова, Я. В.* Особенности организационно-экономического механизма аутсорсинга как инструмента стратегического управления / Я.В. Куканова // Международный Научный Институт "Educatio". Ежемесячный научный журнал. – 2015. – №3 (10)/2015. – С. 122-127. – 1,27 п.л.

3. Куканова, Я. В.* Особенности организационно-экономического механизма аутсорсинга предприятиями ИТ-индустрии / Я.В. Куканова // Евразийский союз ученых (ЕСУ). Экономические науки.– 2015. – № 4 (13). – С. 31-34 – 1,96 п.л.

4. Куканова, Я. В.* Особенности организационно-экономического механизма аутсорсинга как инструмента стратегического управления / Я.В. Куканова // Всероссийский научно-практический «Журнал научных и прикладных исследований». – 2015. – № 5. – С. 50-53. – 1,16 п.л.

5. Куканова, Я. В.* Экономическая сущность и содержание функциональной деятельности в системе стратегического менеджмента / Я.В. Куканова // «ВЫСШАЯ ШКОЛА». Научно-практический журнал. – 2015. – № 9. – С. 5-9. – 1,51 п.л.

6. Куканова, Я. В.* Особенности организационно-экономического механизма аутсорсинга как инструмента стратегического управления / Я.В. Куканова // Научный журнал «Национальная безопасность и стратегическое планирование». – 2015. – № 2-1 (10). – С. 52-58. – 2,08 п.л.

7. Куканова, Я. В.* Актуальность проблемы внедрения централизованного сервисного обслуживания средств связи и ИТ-инфраструктуры в Вооруженных Силах Российской Федерации / Я.В. Куканова // Всероссийский научно-практический «Журнал научных и прикладных исследований». – 2015. – № 8. – С. 17-20. – 1,155 п.л.

8. Куканова, Я. В.* Разработка концепции централизованного сервисного обслуживания на основе графического метода / Я.В. Куканова // Всероссийский научно-практический «Журнал научных и прикладных исследований». – 2016. – № 3. – С. 5-7. – 1,155 п.л.

9. Купреенко, Я. В. Особенности централизованного сервисного обслуживания средств связи и ИТ-инфраструктуры в Вооруженных Силах Российской Федерации / Я.В. Купреенко // Научный журнал «Национальная безопасность и стратегическое планирование». – 2017. – № 2-1 (18). – С. 74-80. – 1,62 п.л.