

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки  
(Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975)



Ефективна економіка № 12, 2014

УДК 338

*В. А. Чижов,  
аспірант, КНЕУ*

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ КРИЗИ

*V. A. Chyzhov,  
postgraduate student, Kyiv National Economic University*

### CRISIS MANAGEMENT OF IT-PROCESSES. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES

*У статті дано визначення поняттям кризис-менеджменту та кризи на підприємстві. Проаналізовано підходи до управління ІТ-структурами в період кризи: оптимізації роботи внутрішньої ІТ-структури на основі імплементації процесів COBIT та ITSM; передачі на управління ІТ-процесів аутсорсинговим компаніям.*

*This research defines the terms crisis-management and crisis in the enterprise. The article analyzes two approaches to the crisis-management of IT-processes such as optimization of the internal IT structure operations based on COBIT and ITSM processes and transfer of the part of organization's IT-processes to outsourcing companies.*

**Ключові слова:** криза, криза на підприємстві, кризис-менеджмент, ІТ-процеси, аутсорсинг.

**Key terms:** crisis, crisis in the enterprise, crisis management, IT processes, outsourcing.

#### Постановка проблеми

Будь-яка організація, з моменту свого створення, зіштовхується з цілим рядом проблем, які можуть спровокувати гостру кризу, що призведе до різкого погіршення показників економічної діяльності. Кризи можуть виникнути на будь-якому етапі її життєвого циклу і потребують швидкого та професійного переосмислення підходів до управління компанією. Особливо це стосується ІТ сфери. Досить поширеною є думка, що за останні 20-30 років стрімкого розвитку ІТ-технологій, кризові явища стали перманентною складовою менеджменту ІТ-процесів.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблема дослідження специфіки кризи та кризового менеджменту знайшла своє відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Варто відзначити окремих з них, чії роботи стали основою теоретичної бази при написанні даної статті: Р. Хіта, Л. Івіна, Н. Сидорова, З. Авдошину. В контексті аналізу особливостей кризис-менеджменту ІТ було проаналізовано матеріали фахових менеджерів у сфері управління ІТ процесами М. Пустового та А. Разумовського.

**Метою статті** є аналіз основних підходів до управління ІТ-структурами у період кризи.

#### Виклад основного матеріалу

Остання економічна криза змусила шукати відповіді на питання, які значна кількість керівників підприємств ігнорували протягом останніх десяти років. Бурхливе зростання індустрії в цей період суттєво змінив ставлення до ІТ-підтримки бізнесу. Проекти, пов'язані з впровадженням нових систем, модернізацією інфраструктури, відкриттям нових підрозділів і регіональним ростом, були неодмінною складовою більшості бізнес-стратегій, в той час як оптимізація витрат, моніторинг продуктивності та якості грали вторинну роль [7]. Закордонні дослідження показали, що лише 30% ІТ-проектів завершуються вчасно і з належною якістю. Коли мова йде про впровадження нової ERP системи, модернізації існуючої системи, перехід на нову платформу або версію програмного забезпечення – успіх завершення проекту, в-першу чергу, залежить від вміння менеджменту.

Роберт Хіт підкреслює, що вимоги кризового менеджменту наступні: попередити кризову ситуацію, бути готовими до неї, професійно поводити себе в період кризи та після неї [5, с.36]. У широкому сенсі під кризис-менеджментом розуміється управління в надзвичайних ситуаціях. З точки зору кризис-менеджменту, особливість кризової ситуації полягає в прискоренні темпів зміни подій, появи нетипових ситуацій, тобто криза характеризується збільшенням невизначеності.

Кризис-менеджмент вивчає не тільки економічні, але також техногенні, психологічні кризи і катастрофи. Об'єктом дослідження кризового менеджменту є не підприємство, а сам кризовий процес, який може статися де завгодно [6]. Кризовий фінансовий стан компанії вимагає від менеджерів проведення ряду нетрадиційних заходів, використання в управлінні методів і підходів, які значно відрізняються від керівництва в звичайних, стабільних, умовах.

Як вже зазначалося, кризи можуть виникнути на будь-якому етапі життєвого циклу організації. В той момент, коли вона починає свою діяльність, на ринку, як правило, вже діє значне число фірм-конкурентів. Зайняти певну нішу на ринку, правильно позиціонувати себе - непросто. Багато організацій розоряються, не витримавши конкуренції. Кризи часто виникають і в зрілих організаціях, які втрачають свою позитивну динаміку і здатність отримувати відповідний прибуток. Особливо це притаманно для ринку ІТ-послуг.

Визначень того, що можна вважати кризою на підприємстві досить багато, про визначенням Івіна Л.Н. – криза на підприємстві – це, як правило, наслідок нерозуміння менеджментом місця підприємства на ринку; стратегії (місії) підприємства, пов'язаної з реаліями ринку та його розвитком; способів вирішення проблемних питань [1]. Сидоров Н.А. відзначає, що кризу на підприємстві можна розуміти як незапланований і небажаний, обмежений за часом процес, який в змозі суттєво завадити або навіть зробити неможливим функціонування підприємства. [6]. На думку Авдошиної З.А., економічна криза в організації відображає її важке фінансове становище, яке характеризується незадовільним значенням цілого ряду показників, і першою ознакою є негативний фінансовий результат – валовий збиток від діяльності, зниження рівня рентабельності або стрімке скорочення розміру прибутку по періодах [5].

Однак, якщо поняття кризи на підприємстві носить суто негативний характер, то поняття кризи не таке однозначне. Криза (грец. *krisis*) означає «рішення», «поворотна точка». Як правило має негативне забарвлення, проте в контексті відношення до ІТ процесів може розглядатися і як позитивне явище, але тільки за умови ефективного кризи-менеджменту. На думку М. Пустового, будь-яка криза відкриває більше можливостей для талановитих і неординарних людей. Інформаційні технології під час кризи, повинні отримати імпульс до розвитку, як наука під час світової війни. Гостра нестача фінансів залишає право на існування тільки реальним інвестиційним проектам які мають інноваційну складову. Крім нових можливостей, криза очищує бізнес від нежиттєздатних структур [7]. Схожої думки, що криза – це найкращий час для успішної трансформації та запровадження інноваційних управлінських підходів дотримується А. Разумовський. У своїх статтях автори розкривають два основні підходи до управління ІТ-структурами у кризовий період:

- посилення ролі внутрішньої ІТ-структури через дотримання загальноприйнятих міжнародних стандартів управління ІТ-службами та їх імплементації в усій бізнес-структурі;
- передача частини чи всіх ІТ-процесів організації на аутсорсинг.

Розглянемо детальніше суть обох позицій [2].

Перший підхід передбачає використання процесів ITSM (IT Service Management, управління ІТ-послугами) та COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology, Задачі інформаційних і суміжних технологій) для оптимізації роботи ІТ-структур організації із їх подальшою імплементацією в управлінні іншими бізнес-процесами.

ITSM – підхід до управління та організації ІТ-сервісу, спрямований на задоволення потреб бізнесу. Управління ІТ-послугами реалізується постачальниками ІТ-послуг шляхом використання оптимального поєднання людей, процесів та інформаційних технологій. Для сприяння реалізації підходу до управління ІТ-послугами використовується серія документів ITIL (Infrastructure Library – бібліотека інфраструктури інформаційних технологій, яка описує одні з найкращих з застосовуваних на практиці способів організації роботи підрозділів або компаній, що займаються наданням послуг у галузі інформаційних технологій). В бібліотеці описано весь набір процесів, необхідних для того, щоб забезпечити постійну високу якість ІТ-сервісів і підвищити ступінь задоволеності користувачів:

Підтримка послуг (ServiceSupport)

1. Служба ServiceDesk (ServiceDesk)
2. Процес управління інцидентами (IncidentManagement)
3. Процес управління проблемами (ProblemManagement)
4. Процес управління конфігураціями (ConfigurationManagement)
5. Процес управління змінами (ChangeManagement)
6. Процес управління релізами (ReleaseManagement)

Надання послуг (ServiceDelivery):

1. Процес управління рівнем послуг (ServiceLevelManagement)
2. Процес управління фінансами (Financial Management for IT Services)
3. Процес управління потужністю (CapacityManagement)
4. Процес управління безперервністю (IT Service Continuity Management)
5. Процес управління доступністю (AvailabilityManagement)

COBIT – відкритий ІТ-стандарт, який в свою чергу містить ряд документів зі стандартами щодо оптимізації управління ІТ: аудитом ІТ та ІТ-безпекою. По суті, мова йде про повну інтеграцію ІТ-структури в організацію, з метою надання бізнесу актуальної інформації в потрібний час із забезпеченням відповідної безпеки. До процесів COBIT належать:

- Планування та Організація
  - Розробка ІТ-стратегії
  - Розробка ІТ-архітектури
  - Моніторинг технологічного розвитку
  - Формування ІТ-служби та визначення взаємозв'язків
  - Управління інвестиціями в ІТ
  - Поширення корпоративної інформації
  - Управління персоналом
  - Забезпечення відповідності зовнішнім вимогам
  - Управління ризиками
  - Управління проектами
  - Управління якістю
- Придбання та Реалізація
  - Ідентифікація автоматизуються рішень
  - Придбання та підтримка прикладного програмного забезпечення
  - Придбання та підтримка технологічної інфраструктури
  - Розробка та підтримка процедур
  - Установка і прийом в експлуатацію систем
  - Управління змінами
- Надання та підтримка
  - Визначення та управління рівнями обслуговування
  - Управління послугами третіх сторін
  - Управління продуктивністю і потужністю
  - Забезпечення безперервності обслуговування
  - Забезпечення безпеки
  - Ідентифікація та управління вартістю
  - Навчання користувачів
  - Допомога клієнтам
  - Управління конфігураціями
  - Управління проблемами та інцидентами
  - Управління даними
  - Управління коштами
  - Управління операціями
- Моніторинг
  - Моніторинг процесів
  - Забезпечення адекватності внутрішнього контролю
  - Організація незалежного контролю
  - Забезпечення незалежного аудиту

Зазначені процеси повністю відображають основні підходи до управління бізнес процесами в цілому, тому за умов успішного застосування в рамках ІТ-структури можуть впроваджуватись в рамках всієї організації.

Другий підхід, направлений на скорочення ІТ-витрат – ІТ-аутсорсинг (ІТО), передбачає передачу зовнішній спеціалізованій компанії вирішення питань, пов'язаних з розробкою, впровадженням і супроводом інформаційних систем як на рівні інфраструктури підприємства, так і робіт, пов'язаних з розвитком і / або підтримкою функціонування окремих ділянок системи. Такий підхід має як власні переваги, так і недоліки.

Переваги аутсорсингу:

- зростання рентабельності бізнесу. Аутсорсинг дозволяє скоротити витрати на обслуговування бізнес-процесів;
- концентрація всіх зусиль на основному бізнесі. Передача супутніх бізнес-процесів на аутсорсинг дозволить спрямовувати зусилля на основну справу компанії;
- залучення чужого досвіду. Аутсорсингова компанія спеціалізується на визначеному виді діяльності й обслуговує велику кількість фірм, що дозволяє їй досконало розбиратися у всіх поточних питаннях і використовувати напрацьований досвід;
- надійність та стабільність. Аутсорсингова компанія несе відповідальність за роботу, яку виконує згідно з договором на обслуговування та поточним законодавством;
- гнучкість масштабів бізнесу. При збільшенні (скороченні) масштабів бізнесу підприємству необхідно буде наймати (скорочувати) працівників, нести витрати на їхнє навчання, обладнання робочого місця, платити додаткові податки, компенсації тощо, що потребує часу та додаткових витрат і може призвести до зниження мобільності бізнесу та зростання витрат.

#### Недоліки аутсорсингу:

- загроза невиконання конфіденційності. Аутсорсингова фірма гарантує, що витік інформації про замовника неможливий, але виконання цього пункту не може гарантуватися стовідсотково. В аутсорсинговій фірмі діє положення про комерційну таємницю клієнта, порушення якої несе збитки перш за все безпосередньо самій аутсорсинговій компанії. Передача інформації про діяльність клієнта виконується тільки згідно з поточним законодавством;
- людський чинник. Інженери інформаційної сфери або іншої сфери, які є співробітниками компанії, що надає послуги аутсорсингу, змінюються, що призводить до відсутності повної картини стану інфраструктури клієнта. Це може серйозно впливати на рівень інформаційної безпеки, ефективності життєдіяльності компанії-замовника. Відсутність в компанії-замовника директора з інформаційних технологій та політик існування інфраструктури, її планування, планування бюджету може мати не дуже гарні наслідки. В окремих випадках спостерігається психологічний вплив на людей, що обслуговують систему - із страху втратити замовника, виконуються «забаганки», які негативно впливають на стан системи, що, як правило, пов'язане з недоліками в інформаційній освіті замовника та небажанням витратити потрібні кошти на підтримку інформаційної інфраструктури, інші чинники;
- в деяких випадках, оперативність виконання дій з обслуговування інфраструктури, порівняна з наявністю у замовника власного персоналу;
- загроза банкрутства аутсорсингової компанії. Як будь-яка фірма, аутсорсингова фірма потенційно може збанкрутувати, що породжує додаткові проблеми з пошуку іншої аутсорсингової фірми й передачі їй всіх справ.

**Висновки.** Отже, успішний розвиток ІТ-компанії чи ІТ-структури в період кризи, цілком залежить від правильно обраної стратегії кризового ІТ-менеджменту. Під час кризи, ІТ компанія здатна здійснити зміни, до яких не наважувалася вдаватися у період стабільності. Можна виділити три основні ідеологічні підходи щодо ведення ІТ бізнесу в кризовий період: забезпечення бізнесу актуальною інформацією в потрібний час з відповідним рівнем безпеки (СОВІТ), надавати сервіси швидше, дешевше та якісніше за своїх конкурентів (ITSM), передати на управління аутсорсинговій компанії всі або частину ІТ-сервісів. Кожний з підходів за умов швидкого та адекватного реагування на виникнення кризової ситуації може вивести організацію ІТ на новий, більш високий якісний рівень функціонування.

#### Література.

1. Кризисный менеджмент: монография / Л.Н. Ивин [и др.] ред. Л.Н.Ивин; Национальный технический ун-т «Харьковский политехнический ин-т». – Х.: НТУУ «ХПИ», 2008. – 564 с.
2. Разумовский А.В. ИТ в условиях кризиса [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://itdirector.org.ua/Bullet\\_VOO/Statji/?article=671](http://itdirector.org.ua/Bullet_VOO/Statji/?article=671)
3. **Crisis management and business continuity planning** (<http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/layer?topicId=1074458463>). 2007. United Kingdom Government Business Link. <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20120823131012/http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/layer?topicId=1074458463>
4. Авдошина З.А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики / Авдошина З.А. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/152466/> (<http://www.twirpx.com/file/152466/>)
5. Кризовий менеджмент для керівників / Роберт Хіт; пер. з англ. Р.Л. Ткачук, С.М. Рябчук, Н.І. Мішеніна. – Київ: Наукова думка, 2002. – 566 с.
6. Сидоров Л.Н. Антикризисное управление / Учебно-методическое пособие, Мн.: БГЭУ, 2004 г. 76 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/325315/> (<http://www.twirpx.com/file/325315/>)
7. Пустовой М. Преимущества аутсорсинга в условиях кризиса // «Директор информационной службы» (<http://www.osp.ru/cio/>), № 11 (<http://www.osp.ru/cio/archive/2009/11/>), 2009 (<http://www.osp.ru/cio/archive/2009/>) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.osp.ru/cio/2009/11/7692425> (<http://www.osp.ru/cio/2009/11/7692425>)
8. Вільна енциклопедія Wikipedia [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/аутсорсинг>

#### References.

1. Ivin, L.N. (2008), Krizisnyj menedzhment [Crisis management], NTUU «ХПИ», Kharkiv, Ukraine.
2. Razumovskij, A.V. (2009), "IT in crisis conditions", available at: [http://itdirector.org.ua/Bullet\\_VOO/Statji/?article=671](http://itdirector.org.ua/Bullet_VOO/Statji/?article=671) ([http://itdirector.org.ua/Bullet\\_VOO/Statji/?article=671](http://itdirector.org.ua/Bullet_VOO/Statji/?article=671)) (Accessed 6 December 2014).
3. United Kingdom Government Business Link (2008), "Crisis management and business continuity planning (<http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/layer?topicId=1074458463>). 2007", available at: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20120823131012/http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/layer?topicId=1074458463> (Accessed 6 December 2014).
4. Avdoshina, Z.A. (2014), "Anticrisis management: the nature, diagnosis, procedure", available at: <http://www.twirpx.com/file/152466/> (<http://www.twirpx.com/file/152466/>) (Accessed 6 December 2014).
5. Robert Hit (2002), Kryzovij menedzhment dlia kerivnykiv [Crisis management for executives], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
6. Sidorov, L.N. (2004), "Anticrisis management", available at: <http://www.twirpx.com/file/325315/> (<http://www.twirpx.com/file/325315/>) (Accessed 6 December 2014).
7. Pustovoj, M. (2009), "The advantages of outsourcing in crisis conditions", Direktor informacionnoj sluzhby, vol. 11 (<http://www.osp.ru/cio/archive/2009/11/>), available at: <http://www.osp.ru/cio/2009/11/7692425> (<http://www.osp.ru/cio/2009/11/7692425>) (Accessed 6 December 2014).
8. Wikipedia (2014), available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/аутсорсинг> (<https://uk.wikipedia.org/wiki/аутсорсинг>) (Accessed 6 December 2014).

Стаття надійшла до редакції 09.12.2014 р.



(<http://www.poligrafua.net/>)

**bigmir.net** 1083 443

(<http://www.bigmir.net/>)

Вропу.

ТОВ "ДКС Центр"