

Стратегический выбор реализации ИТ-функции в многопрофильных компаниях

А.В. Чебаков¹¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)

Аннотация

Статья посвящена анализу и характеристикам возможных факторов, влияющих на выбор модели реализации ИТ-функции в многопрофильных компаниях. Сегодня существует ряд моделей управления ИТ-функциями у руководителей многопрофильных организаций, однако условия выбора (факторы), а также практические способы реализации управления ИТ-функциями в зависимости от выбранной модели в научной среде широко не обсуждаются. Целью статьи является комплексный анализ существующих моделей и способов управления ИТ-функциями в многопрофильных компаниях, а также факторов, влияющих на их выбор. Проведен анализ литературных источников по теме исследования, по результатам которого дана характеристика основных моделей управления ИТ-функциями при многопрофильных компаниях, определены факторы, влияющие на выбор модели взаимодействия бизнеса с ИТ-функцией, представлены практические способы управления ИТ-функциями. На сегодняшний день не сформирована комплексная классификация моделей эффективного управления дочерними ИТ-компаниями, нет оценки последствий влияния на эффективность многопрофильной компании в зависимости от стратегического выбора управления ИТ-функциями компании. В научной среде не представлены практические способы реализации централизованной или децентрализованной модели управления ИТ-функциями. Настоящая работа вносит вклад в исследование управления дочерними ИТ-компаниями, а ее практическая значимость для бизнес-сообщества заключается в описании моделей управления ИТ-функциями, возможных развилках выбора, а также условий для него.

Ключевые слова: модель управления, управление бизнесом, информационные технологии, холдинг, дочерняя компания, стратегия

Для цитирования:

Чебаков А.В. (2025). Стратегический выбор реализации ИТ-функции в многопрофильных компаниях. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 16(2): 181–190. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-181-190.

Strategic choice of implementing IT function in multidisciplinary companies

A.V. Chebakov¹¹ Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)

Abstract

The article focuses on the analysis and identification of possible factors that influence the choice of an IT function implementation model in multidisciplinary companies (MNCs). Today, there are several IT function management models available for managers of multidisciplinary organisations. However, the conditions for choosing these models, as well as the practical ways to implement them, depending on the chosen model, have not been widely discussed among the scientific community.

The article aims to provide a comprehensive analysis of current models and methods of managing IT functions within multidisciplinary organisations, as well as the factors that influence their choice in these companies.

A behavioural analysis of the literature on the research topic has been carried out, which has led to the identification of the main models for IT function management in multidisciplinary companies. The factors influencing the choice of a particular model of interaction between MNC businesses and IT functions have been identified, as well as practical ways to manage IT functions. From a practical perspective, the business community is provided with a description of potential options for selecting and managing models of IT functions, as well as the criteria for choosing them. From a scientific point of view, it contributes to the enrichment of research on the management of affiliated IT companies. To date, there has been no comprehensive classification of effective management models for these companies, nor has there been an assessment of the impact of a particular model on the overall effectiveness of a company, depending on how the IT functions are managed. The scientific community has also not provided practical solutions for implementing a centralised or decentralised model for managing IT functions.

Keywords: management model, business management, information technology, IT, holding company, subsidiary, strategy

For citation:

Chebakov A.V. (2025). Strategic choice of implementing IT function in multidisciplinary companies. *Strategic Decisions and Risk Management*, 16(2): 181–190. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-181-190. (In Russ.)

多元化公司实施信息技术功能的战略选择

A.V. Chebakov¹¹ 俄罗斯联邦政府财政金融大学(俄罗斯, 莫斯科)

简介

这篇文章专门分析了影响多元化公司选择信息技术功能实施模式的可能因素及其特点。如今, 多元化组织的管理者有许多信息技术功能管理模式, 但选择的条件 (因素) 以及根据所选模式实施信息技术功能管理的实际方法在科学环境中并未得到广泛讨论。本文旨在全面分析多元化公司现有的信息技术职能管理模式和方法, 以及影响其选择的因素。文章分析了与研究课题相关的文献资料, 在此基础上总结了多元化公司 IT 职能管理的主要模式, 确定了影响业务与 IT 职能互动模式选择的因素, 并介绍了 IT 职能管理的实用方法。迄今为止, 还没有对信息技术子公司的有效管理模式进行全面分类, 也没有评估公司信息技术职能管理的战略选择对多元化公司效率的影响。在研究环境中, 也没有提出实施集中或分散 IT 职能管理模式的实用方法。本文对信息技术附属管理的研究做出了贡献, 其对企业界的实际意义在于对信息技术职能管理模式、可能的选择和条件的描述。

关键词: 管理模式、企业管理、信息技术、控股公司、子公司、战略

供引用:

Chebakov A.V. (2025). 多元化公司实施信息技术功能的战略选择. 战略决策和风险管理, 16(2): 181–190. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-181-190. (俄文)

Введение

В последние двадцать лет в России постепенно развивался способ управления ИТ-функциями компаний, основанный на выделении ИТ-функций в дочернюю организацию [Кедров, 2024], в 2020–2023 годах он был выбран рядом крупных российских компаний. По данным исследования Comnews VISION «Кэптивны ИТ-компании на рынке информационных технологий России»¹, за этот период было образовано 99 новых дочерних ИТ-компаний, что сопоставимо с суммарным количеством новых дочерних ИТ-компаний, основанных с 2010 по 2019 год.

Несмотря на то что проблема стратегического выбора с выделением дочерней компании в академических исследованиях уже была поднята в ряде работ, применительно к ИТ-отрасли она обрела высокую актуальность относительно недавно. При этом исследований, которые бы подтверждали эффективность и целесообразность выбора данной модели управления, практически не было представлено.

Рост и развитие дочерних ИТ-компаний (инсорсинговых) – развивающийся тренд ИТ-рынка. Их доля в общем объеме ИТ-рынка становится все более заметной. Так, в конце 2024 года насчитывалось около 270 дочерних ИТ-компаний, которые связаны со 101 холдингом из разных отраслей. Годом ранее их было 250, а выручка уже тогда превышала 1,027 трлн руб. при общем объеме ИТ-рынка в 2,9 трлн руб. (35% рынка) [Стапран, 2017; Кедров, 2024].

Актуальность темы статьи основывается на изучении проблемы, стоящей сегодня на повестке у множества крупных российских предприятий, при этом она мало изучена научным сообществом [Кедров, 2024]. Сегодня не представлено исследований о влиянии факторов управления ИТ-функциями на выбор модели управления ИТ-функциями в рамках многопрофильной организации, а также практических способов реализации выбранной модели. Освоение именно этого пробела является актуальной задачей для исследователей и несет пользу как для практического применения в бизнес-сообществе ввиду резко возросшего количества дочерних ИТ-компаний в российском бизнесе за последние годы, так и с научной точки зрения, поскольку открывает

дискуссию о взаимодействии между многопрофильной организацией и ее дочерней ИТ-компанией. Кроме того, в работе структурируются текущие подходы к определению моделей управления ИТ-функциями, факторы влияния на выбор модели управления ИТ-функцией.

Настоящее исследование основано на изучении ряда представленных исследователями моделей управления ИТ-функциями в многопрофильной компании (далее – МНК), анализе и структурировании факторов – первоначин выбора компаний той или иной модели управления. Результатом работы стала авторская классификация практических способов реализации управления ИТ-функциями при различных моделях МНК.

В первой части работы представлено обсуждение теоретических вопросов определения многопрофильной компании, ИТ-функций и дано описание моделей управления дочерними компаниями в зависимости от организационной формы реализации управления в МНК. Во второй части раскрывается ряд факторов, влияющих на выбор более централизованной или децентрализованной модели управления ИТ-функциями. В завершение работы представлена авторская классификация практической реализации модели управления ИТ-функцией в зависимости от факторов влияния, модели управления ИТ-функциями и содержатся основные выводы.

1. Модели управления ИТ-функциями

Вопрос выбора оптимальной модели управления ИТ-функциями в многопрофильной компании играет ключевую роль для ее развития и получения конкурентного преимущества.

Многопрофильные компании включают ряд крупных мультиотраслевых организаций, которые представлены на разных рынках и имеют общую цель и управление. Чаще всего под группой компаний, входящих в МНК, понимают совокупность юридически самостоятельных, но в той или иной мере зависимых друг от друга и политики материнской компании хозяйствующих субъектов с единой системой контроля [Цовма, 2018].

¹ <https://www.comnews.ru/content/234875/2024-09-10/2024-w37/1180/keptivnye-it-kompanii-rynke-informacionnykh-tehnologiy-rossii-2024?ysclid=mbs7r5bk5t251792360>.

ИТ-функции в многопрофильных компаниях включают в себя совокупность организационных и технических процессов, выполняемых в компании параллельно основным бизнес-процессам, приносящим ценность клиентам. От скорости и стабильности протекания процессов ИТ-функций зависит качество услуг или товаров, предоставляемых клиенту МНК.

Многопрофильные компании ведут свою деятельность в разных отраслях, на разных рынках, что формирует необходимость адаптировать управление дочерними компаниями под конкурентную среду конкретного рынка, а также уметь совмещать разрозненные информационные потоки и потоки данных между всем множеством подразделений, дочерних организаций. Вопросы хранения, обработки и использования разрозненных между подразделениями данных – главная задача управления ИТ-функциями в МНК.

Под управлением ИТ-функциями в статье подразумевается выбор многопрофильной компании организационной формы, позволяющей лучшим образом контролировать протекание ИТ-процессов. Способ реализации организационной формы управления ИТ-функциями во многом зависит от политики и стиля управления многопрофильной компании, целей, поставленных руководством, среды и культуры, в которых функционирует МНК.

Исследователями представлен ряд классификаций моделей управления ИТ-функциями в дочерней организации, отраженный в табл. 1.

По частоте упоминаний в научных работах наиболее распространенной классификацией является модель управления ИТ-функциями с помощью трех разных направленностей управления: централизованное управление ИТ, децентрализованное управление ИТ и федеративная модель [Ein-Dor, Segev, 1982]. В зарубежных исследованиях ведется активное обсуждение этих трех способов управления ИТ-функциями, при этом наблюдается поэтапный переход от одной доминирующей модели к другой.

За последние десятилетия автономия дочерних компаний оказалась в центре внимания исследований, посвященных многопрофильным компаниям и транснациональным корпорациям (далее – ТНК). Ученые обычно определяют конец 1970-х годов как отправную точку для потока литературы по менеджменту дочерних компаний.

Позднее было обнаружено, что ни централизованная, ни децентрализованная, ни федеральная форма Information Technology Governance (ITG) не оказывают существенного влияния на синергию ИТ и эффективность работы фирмы. Централизованное управление обеспечивает больший контроль над ИТ-стандартами и дает больше возможностей для получения выгоды от эффекта масштаба, в то время как децентрализованное управление позволяет адаптировать решения для каждого бизнес-подразделения [Ambroselli, 2021].

Стратегическая направленность фирмы с централизованной структурой заключается в минимизации затрат за счет максимизации эффективности процессов. Централизованная модель обеспечивает максимальный контроль и экономию на масштабе, но может быть недостаточно гибкой для оперативного реагирования на изменения.

Фирма с децентрализованной структурой концентрируется на повышении гибкости, чтобы максимально быстро реагировать на потребности местных потребителей [Kang et al., 2016]. Децентрализованная модель предоставляет высокую степень автономии бизнес-подразделениям, однако чревата дублированием функций и потерей контроля над затратами.

Федеративная модель, будучи компромиссным решением, сочетает преимущества обоих подходов, но требует высокого уровня организационной зрелости и развитых механизмов координации.

Роль многопрофильной компании в формировании модели управления ИТ-функциями является определяющей, так как именно корпоративная стратегия, организационная

Таблица 1
Классификации моделей управления ИТ-функциями разных авторов
Table 1
Classifications of IT function management models according to different authors

Публикация	Описание состава классификаций моделей управления ИТ-функцией
[Ein-Dor, Segev, 1978; 1982]	Управление ИТ может быть разделено на три различных типа в зависимости от места принятия решений: централизованный, децентрализованный и гибридный подход (федеральный)
[Agarwal, Sambamurthy, 2002]	Партнерская модель: ИТ-отдел – активный партнер в области бизнес-инноваций Платформенная модель: упор на предоставление ИТ-ресурсов для инноваций Масштабируемая модель: обеспечивает гибкость за счет использования источников для внедрения инноваций за пределами фирмы
[Adams et al., 2007]	Три вида управления ИТ-функциями: централизованный, децентрализованный и гибридный. По результатам проведенных интервью были представлены доказательства, подтверждающие тенденцию к еще большей централизации управления ИТ
[Van Grembergen et al., 2007]	Выделяются четыре модели управления дочерними ИТ-компаниями: федеральный, анархический, ИТ-монархия и бизнес-монархия
[Кирюшкин и др., 2010]	Выделяются четыре модели управления ИТ-функциями в виде графа с двумя осями: уровень централизации функций и обеспечение ИТ правилами и политиками 1) ИТ-общий центр обслуживания; 2) централизованное управление ИТ; 3) децентрализованное управление ИТ; 4) федеративное управление ИТ

Источник: составлено автором.

культура и система ценностей материнской компании задают рамки возможных управленческих решений. При этом важно учитывать не только внутренние факторы, но и внешнюю среду, включая конкурентное давление, технологические тренды и регуляторные требования. Выбор оптимальной модели управления должен базироваться на комплексном анализе всех этих факторов с учетом специфики конкретного бизнеса.

2. Факторы выбора управления ИТ-функциями

В общем виде предпосылки выбора определенной модели управления ИТ-функцией можно представить в виде следующих групп факторов:

- факторы на уровне страны – экономические, политические, социальные, регуляторные;
- отраслевые (рыночные) факторы – динамичность рынка, уровень конкуренции в отрасли, требование к инновационности;
- факторы на уровне многопрофильной компании – технологические, организационная культура (способы создания дочерних организаций, стратегия владения, степень автономии подразделений и бизнес-единиц компаний, культура).

Это неполный перечень факторов, которые оказывают влияние на выбор направленности модели управления ИТ-функциями: направленность в сторону автономии компании ведет к ее децентрализации и повышению вероятности формирования дочерних малозависимых обществ, а направленность контролирующая, наоборот, ведет к централизации, снижению возможности выделения ИТ-функции из организации и формирует более замкнутую, монолитную структуру компании.

Каждый из предложенных к анализу факторов по-разному влияет на направленность в выборе модели управления ИТ-функцией, при этом сохраняется перекрестное сочетание этих факторов, которое еще предстоит исследовать.

Факторы на уровне страны отражают макроэкономическую ситуацию и социальное положение, в котором находится МНК. Уровень экономического развития страны, сложность и безопасность экономических связей, их объем и постоянство формируют определенный уклон в сторону централизации или автономии (состояние ВВП на душу населения, наличие санкций или внешних политических ограничений, цифровая грамотность населения, строгость регуляторных ограничений) [Kirca et al., 2011].

В странах с жестким регулированием многопрофильные компании больше инвестируют в безопасность данных, соблюдение приватности, аудит и соответствие стандартам. Например, в финансовом секторе, где много регуляторных требований, компании могут внедрять более строгие протоколы безопасности, использовать шифрование, проводить регулярные проверки. Дополнительные финансовые затраты на выполнение регуляторных требований замедляют процессы развития и формируют более консервативную среду, способствующую выполнению всех необходимых предписаний со стороны государства. Тем самым в странах с более жестким регулированием централизация ИТ-функций вну-

три компании обеспечит должный контроль за выполнением законодательных предписаний внутри нее, при этом будет наблюдаться снижение гибкости бизнес-процессов таких компаний [Jentsch et al., 2017].

В странах с менее строгим государственным регулированием МНК могут быть более гибкими, использовать облачные технологии, аутсорсинг, чтобы снизить затраты. Но при этом они все равно должны учитывать базовые требования, например защиту данных пользователей. Многопрофильные компании больше фокусируются на инновациях и скорости вывода продукта на рынок, не тратя много ресурсов на соответствие множеству регуляторных требований. Наиболее распространена и успешна в конкурентной борьбе децентрализованная структура управления ИТ-функциями, позволяющая незамедлительно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры [Chen et al., 2019].

Среди факторов, влияющих на степень централизации или децентрализации управления ИТ-функцией в компании, также можно выделить состояние самой МНК, которая формирует информационную политику и предопределяет организационную структуру компании.

В научной литературе отмечается влияние на формирование разных моделей управления ИТ-функциями в многопрофильных компаниях двух факторов – этапа жизненного цикла МНК и организационной культуры МНК.

Этапы жизненного цикла компании, связанные с рынком и экономикой страны, оказывают влияние на выбор компанией централизации или децентрализации организационной культуры. В процессе перехода от одного этапа жизненного цикла к другому меняются стратегические цели организации, что отражается на типе организационной структуры управления, так как для реализации стратегии необходим подходящий кадровый состав. Таким образом, при изменении стратегии организации возникает необходимость и в изменении организационной структуры компании.

Влияние жизненного цикла организации на степень контроля внутрикорпоративных процессов отмечено многими исследователями. Так, например, в работе [Gurianova et al., 2014] описывается более высокая степень централизации процессов на более ранних стадиях жизненного цикла организации. Централизация на ранних стадиях образования организации и ее становления позволяет упорядочить растущий бизнес, закрепиться на рынке, для этого необходим контроль над процессами и стабильность. Не существует уникальной организационной структуры, подходящей для организации на протяжении всей ее деловой жизни.

На более поздних стадиях зрелости и насыщения проявляется склонность к более высокой децентрализации процессов, связанных с расширением и диверсификацией бизнеса, в такой среде большое значение придается управлению новыми продуктами, рынками и технологиями, а также квалификационным навыкам административного персонала.

Авторы работы [Meagher, Wang, 2009] соглашаются с тем, что оптимальная организационная структура зависит от этапа жизненного цикла отрасли. Можно соотнести модели управления со стадиями жизненного цикла. Так, на начальном этапе говорится о преобладании децентрализации, поскольку быстрые действия имеют первостепенное значе-

ние реализации «низко висящих плодов». На промежуточном этапе совместный обмен знаниями между материнской компанией и дочерней организацией, которому способствует централизация, оказывается оптимальным, поскольку становится все труднее находить прибыльные инновации. Наконец, на этапе спада и бюрократизации децентрализация снова становится доминирующей, поскольку для извлечения последней оставшейся прибыли необходимо полное приспособление к существующим условиям.

Стадии жизненного цикла каждая компания проходит по-своему, применяя разные методы борьбы с внешней средой, что обуславливает разные решения руководства относительно продуктовой линейки компании и конкурентной политики. Например, в работе [Martins et al., 2020] авторы по результатам анализа 280 анкет руководителей МНК в Бразилии обнаружили, что внезапные изменения в окружающей среде ведут к изменениям в рыночной ориентации, что формирует неоднозначность в возможных стратегических решениях руководства компании.

Другим фактором, влияющим на выбор модели управления ИТ-функциями в МНК, является организационная культура компании. Организационная культура как набор предположений, ценностей и норм, разделяемых членами организации, в значительной степени определяет их мнения и поведение. Организационная культура навязывает членам организации значение вещей и событий внутри и за пределами организации, тем самым направляя их на то, чтобы они понимали окружающий их мир и действовали в нем определенным образом. Таким образом, организационная культура представляет собой важный элемент контекста, в котором осуществляются процессы внутри организации, что также относится к принципам управления ИТ-функций в компании.

Организации с доминирующим автократическим стилем руководства по определению сильно централизованы как по горизонтали, так и по вертикали. В организациях с доминирующим демократическим стилем степень вертикальной и горизонтальной децентрализации зависит от размера и структуры группы, принимающей решения, в то время как организации с доминирующим либеральным стилем сильно децентрализованы в обоих измерениях [Čudanov et al., 2009].

В более поздней статье [Janicijevic, Milovanović, 2015] указывается также обратный эффект, описывается влияние ИТ-технологий на стиль управления в организации в зависимости от области их внедрения: «Внедрение ИТ в культуру управления людьми приведет к высокой степени децентрализации, внедрение ИТ в культуру задач – к умеренной децентрализации, внедрение ИТ в культуру власти – к умеренной централизации, а внедрение ИТ в культуру ролей приведет к высокой степени централизации». Таким образом, внедрение ИТ-технологий и стиль управления взаимосвязаны. Внедрение ИТ ускоряет и упрощает внутренние процессы, связанные с документацией и контролем, позволяя руководству укрепить свои позиции по централизации управления или, наоборот, увеличить децентрализацию.

Обобщая, можно сказать, что организационная культура во многом предопределяет дальнейшие действия руководства по централизации или децентрализации управления

ИТ-функциями. Внедрение и развитие ИТ-технологий в подразделение компании в зависимости от действующей культуры может привести как к централизации управления, так и к большей децентрализации.

В этой связи становится интересным наблюдение авторов статьи [Adams et al., 2007] о развивающемся тренде руководящего состава американских компаний в 2007 году. Были представлены доказательства, подтверждающие тенденцию к еще большей централизации управления ИТ. Большинство компаний в выборке продемонстрировали централизованное управление ИТ как при инициировании, так и при утверждении решений в части управления ИТ-функциями. Единственная область принятия решений, в которой бизнес-подразделения имеют примерно равные права на принятие решений с централизованной корпоративной ИТ-организацией, – это улучшение/изменение бизнес-процессов.

Сформированное мнение руководящего состава компаний может быть одним из неучтенных факторов, оказывающих влияние на принятие решения в управлении ИТ-функциями.

Одной из основных причин выбора организационной структуры является соответствие рыночным условиям в отрасли присутствия [Kang et al., 2016]. Традиционно организационная структура может быть классифицирована как имеющая централизованный или децентрализованный вид. Стратегическая направленность фирмы с централизованной структурой заключается в минимизации затрат за счет максимизации эффективности процессов, и наоборот, фирма с децентрализованной структурой концентрируется на повышении гибкости, чтобы максимально быстро реагировать на потребности потребителей отрасли.

На стабильном рынке, где требования относительно предсказуемы, фирмы могут предпочесть централизованную структуру из-за простоты управленческого контроля. В случае централизованной структуры несколько менеджеров контролируют все процессы принятия решений.

По мере того как рынок становится нестабильным, фирмы, как правило, предпочитают децентрализованную структуру для обеспечения большей организационной гибкости, которая необходима для эффективного удовлетворения потребностей рынка.

Этот тезис подтверждает проведенное обширное исследование 23 337 иностранных дочерних компаний в работе авторов [Geleilate et al., 2019]. На рынке с менее предсказуемыми колебаниями автономия в большей степени способствует повышению эффективности предприятий в условиях повышенной динамичности отрасли (industry dynamism) ($r = 0,215$, $p < 0,05$) по сравнению с более низкой динамичностью отрасли ($r = 0,023$, $p > 0,05$).

3. Влияние факторов управления на выбор способа реализации ИТ-функции

Под влиянием описанных в предыдущем разделе статьи факторов в многопрофильной компании складывается определенная управленческая и организационная модель, выстраивающая взаимодействие бизнеса и ИТ-функций в единый рабочий механизм.

Таблица 2
Классификация практических способов управления ИТ-функцией в зависимости от выбранной модели МНК
Table 2
Classification of practical ways to manage the OT function based on the chosen MNC model

Направленность факторов влияния	Модель управления МНК	Способ практической реализации управления ИТ-функциями в МНК
Факторы страны: сильное государственное регулирование Факторы МНК: стадии жизненного цикла – основание компании, рост, автократический стиль руководства внутри МНК Факторы отрасли: стабильная и предсказуемая отрасль	Централизованное управление ИТ-функциями	Инсорсинг – внутренние распределенные ИТ-подразделения
		Общий центр обслуживания / центр компетенций (на уровне центрального офиса МНК)
Факторы страны: слабое государственное регулирование Факторы МНК: стадии жизненного цикла – зрелость и насыщение, демократический стиль руководства внутри МНК Факторы отрасли: нестабильная рыночная ситуация, высокое количество конкуренции	Децентрализованное управление ИТ-функциями	Дочерняя ИТ-организация (кэптивная компания)
		Аутсорсинг ИТ-функций

Источник: составлено автором.

Можно выделить несколько способов управления ИТ-функциями в зависимости от выбранной модели управления в МНК: централизованное управление ИТ-функциями (инсорсинг, общий центр обслуживания) и децентрализованное управление ИТ-функциями (дочерняя организация, аутсорсинг).

Представленная в табл. 2 авторская классификация организационных моделей управления ИТ-функциями постулирует бинарное разделение влияния факторов и основывается на изучении ряда работ по данной тематике, однако эти факторы должны и будут влиять друг на друга, приводя к изменению влияния. Цель табл. 2 – продемонстрировать логический подход к анализу и обобщенное представление факторов, влияющих на выбор той или иной модели управления ИТ-функциями МНК. Представленная классификация позволяет с высокой, но не стопроцентной уверенностью предположить о связи между элементами таблицы и требует доработки и расширения, в том числе изучения перекрестного влияния факторов, их состава и детализации влияния.

Если говорить о самой классификации, то сохранение ИТ-функций внутри организации в рамках централизованной модели не подразумевает создания отдельного юридического лица, отвечающего за выполнение этих функций; их выполнение остается в контуре либо многопрофильной компании (в рамках единого центра компетенций), либо каждой отдельной дочерней организации (сохранение разрозненных ИТ-подразделений в рамках каждого дочернего лица).

При сохранении распределенных ИТ-подразделений внутри каждого отдельно взятого дочернего лица в организациях используется практически индивидуальный уровень технологической поддержки, однако это может привести к неэффективно-

му использованию ресурсов и избыточности ИТ-процессов [Boetoro, Welly, 2022].

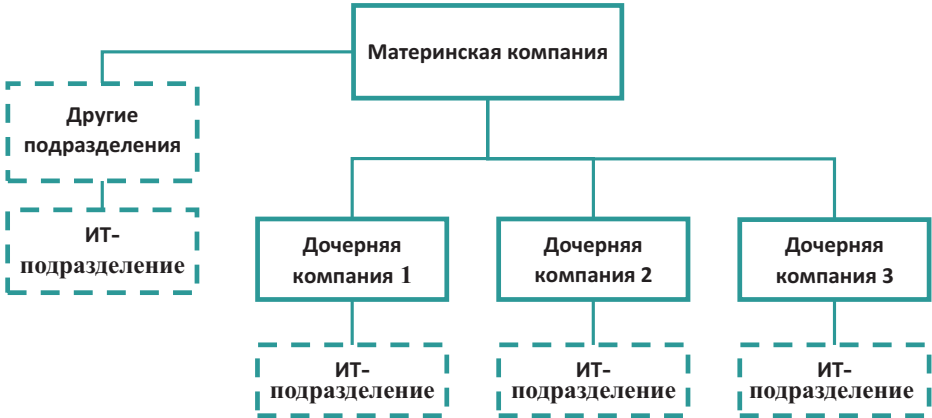
Инсорсинг может применяться по двум причинам:

- временный избыток ресурсов (свободные мощности, низкая утилизация персонала и др.);
- конкурентное преимущество внутри рынка (эффективные процессы, уникальные ресурс, базы данных и технологии).

ИТ-функции и операционная модель распределены между материнскими и дочерними компаниями, где каждая поддерживает свое собственное ИТ-подразделение, состоящее из ИТ-активов (ИТ-персонал (таланты), ИТ-приложения, ИТ-платформа и ИТ-инфраструктура), но в разном масштабе. Это приводит к избыточности производственных мощностей, ИТ-ресурсов в каждом подразделении и неоптимальном использовании ресурсов внутри группы.

При формировании ИТ-функций в рамках единого центра компетенций ИТ-активы многопрофильной организации объединяются в одну организационную структуру на уровне МНК для централизованного обслуживания потребностей всех дочерних обществ. В такой организационной форме

Рис. 1. Модель управления ИТ-функциями внутри МНК
Fig. 1. IT function management model within MNCs



Источник: составлено автором.

ИТ-функции дочерних обществ остаются для поддержки базового функционала систем и обслуживания инфраструктуры, а функции R&D, доработка систем, интеграция нового функционала и внутренняя заказная разработка передается для выполнения в центр компетенций, при этом не происходит образования отдельного юридического лица².

Наиболее общий функционал центра компетенций:

- разработка обучающих программ по ИТ-технологиям для сотрудников дочерних предприятий;
- накопление, обработка и сохранение полезных данных и опыта в единой базе знаний;
- создание и обновление материально-технической базы многопрофильной компании;
- формирование навыков проектно-командной деятельности у сотрудников дочерних предприятий;
- сопровождение и развитие корпоративных информационных систем;
- обеспечение соблюдения корпоративных стандартов и качества бизнес-процессов;
- упорядочивание, централизация и оптимизация информационных потоков.

Выделение ИТ-функций из многопрофильной организации в рамках децентрализованной модели формирует две разные модели управления: передача ИТ-функций внешнему партнеру по модели аутсорсинга или создание дочерней компании, выполняющей ИТ-функции.

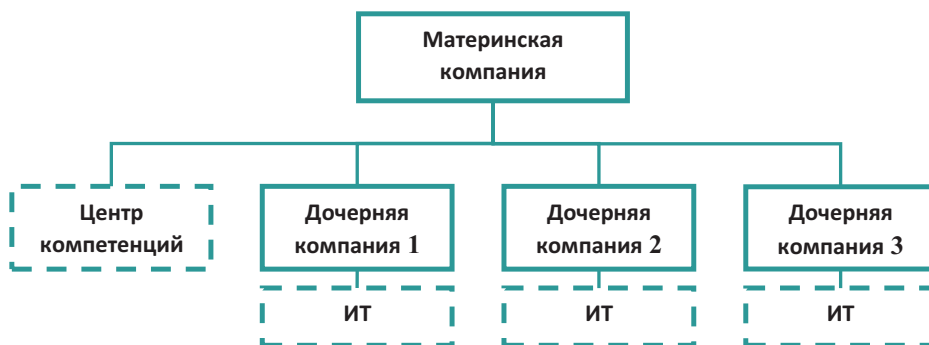
Можно выделить два сценария оправданного применения ИТ-аутсорсинга: для компаний на стадии роста и для компаний на стабильном конкурентном рынке [Тушавин, 2014]. Инсорсинг чаще является переходным этапом на пути к аутсорсингу, при этом крупные компании будут постепенно передавать больше ИТ-функций на аутсорсинг по мере развития рынка [Стапран, 2017]. Основная цель обращения к услугам аутсорсинговых компаний заключается в снижении транзакционных издержек и фокусировании на основных бизнес-процессах.

Сегодня лидеры по выручке среди инсорсинговых ИТ-компаний – это дочерние подразделения крупнейших российских холдингов, таких как вертикально интегрированные нефтяные компании «Лукойл», «Роснефть», «Газпром» и «Газпром нефть», РЖД, Сбер. В число 20 компаний – лидеров по выручке также входят структуры металлургических и электроэнергетических холдингов [Стапран, 2017].

Многопрофильные компании используют стратегию формирования дочерних компаний по ряду причин:

- сужение возможности развития бизнеса на текущем рынке;
- укрепление конкурентного положения компании;
- выход на смежные отрасли;

Рис. 2. Модель управления ИТ-функциями с помощью создания центра компетенций
Fig. 2. IT function management through the creation of a competence center



Источник: составлено автором.

- снижение издержек дублирования функций [Кобиашвили и др., 2015];
- сокращение агентских расходов;
- снижение рисков для компании и инвесторов;
- получение налоговых льгот [Oliveira et al., 2023].

Независимо от причин, решение принимается только в том случае, если оно выгодно его акционерам.

Создание дочерней компании сокращает размер материнской компании, но при этом позволяет сфокусироваться на одном виде деятельности, что дает преимущества как самой компании, так и акционерам.

Можно сформулировать положительные аспекты создания отдельного подразделения для материнской компании:

- концентрация внимания своей сфере деятельности;
- увеличение количества предлагаемых продуктов/услуг;
- освоение новых рынков с созданием дополнительного подразделения;
- увеличение преимущества на переговорах с поставщиками;
- сохранение рабочих мест с переводом части работников на вспомогательную работу;
- привлечение более специализированных человеческих ресурсов с большими знаниями.

Решение по созданию дочернего лица принимается акционерами с целью увеличения собственного капитала, получения выгоды и может быть реализовано по ряду причин. В России наиболее распространена практика создания дочерних обществ в отраслях финансов, нефти и газа и телекоммуникаций.

Заключение

В работе проведено комплексное исследование стратегического выбора реализации ИТ-функции в многопрофильных компаниях, определен ряд моделей управления ИТ-функциями в многопрофильных компаниях, а также ряд факторов (внутренних и внешних), влияющих на их выбор. Предложено авторское видение влияния факторов на выбор определенной модели управления ИТ-функциями, дана характеристика одной из представленных моделей управления ИТ-функциями. Проанализировано состояние ИТ-отрасли

² Как мы сохраняем знания компаний (2022). <https://habr.com/ru/companies/T1Holding/articles/707852/>.

в России на 2024 год, выявлены тенденции роста количества дочерних ИТ-компаний при МНК.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что управление ИТ-функциями в многопрофильных компаниях может быть реализовано с помощью множества различных моделей, включающих как централизованные варианты реализации, так и децентрализованные. В проведенной работе анализировались оба направления реализации управления ИТ-функциями (децентрализованное и централизованное) под влиянием определенных факторов, что отличает данное исследование от других. Важно иметь полную картину возможных стратегических вариантов реализации ИТ-функций и понимать факторы, которые влияют на выбор централизации или децентрализации управления ИТ-функциями в МНК.

Перспективы дальнейших исследований включают изучение более обширного числа факторов, влияющих на выбор реализации управления ИТ-функции внутри МНК или вообще, а также более широкого перечня моделей управления ИТ-функциями в МНК. При этом остается открытым вопрос перекрестного влияния сформированных факторов друг на друга и выявление их силы влияния путем получения эмпирически обоснованных данных.

Изучение стратегических вариантов выбора управления ИТ-функциями в многопрофильных компаниях важно с практической точки зрения для бизнес-сообщества, поскольку представляет описание возможных развилок выбора и моделей управления ИТ-функциями, а также представляет ценность для научного сообщества, поскольку позволяет взглянуть на представленную тему более комплексно.

Литература

- Кедров Н.А. (2024). Состояние и перспективы роста предпринимательского инсорсинга в секторе информационных технологий. *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*, 2. <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-i-perspektivy-rosta-predprinimatelskogo-insorsinga-v-sektore-informatsionnyh-tehnologiy?ysclid=mb2o7m8f2p760885583>.
- Кирюшкин С., Канев С., Варламов К., Ковнир Е., Кравченко А. (2010). *Учебник 4CIO. Настольная книга ИТ-директора*. <https://book4cio.ru/>.
- Кобиашвили Н.А., Женжебир В.Н., Галицкий Ю.А., Фадеев А.С., Медведев В.М., Шестов А.В., Немцев И.В. (2015). Стратегия диверсификации системы управления на основе выделения бизнес-единиц. *Науковедение*, 7(3). <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-diversifikatsii-sistemy-upravleniya-na-osnove-vydeleniya-biznes-edinit?ysclid=mb2o6yz6ys362150455>.
- Стапран Д.А. (2017). Текущее состояние и перспективы роста предпринимательского аутсорсинга в секторе информационных технологий. *Креативная экономика*, 11(9). <https://cyberleninka.ru/article/n/tekushee-sostoyanie-i-perspektivy-rosta-predprinimatelskogo-autsorsinga-v-sektore-informatsionnyh-tehnologiy?ysclid=mb2o6gvblv250794410>.
- Тушавин В.А. (2014). Особенности аутсорсинга в сфере информационно-коммуникационных технологий. *Менеджмент и бизнес-администрирование*, 1: 79–86. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=21396501&ysclid=mb2o5qgtl8423621352>.
- Цовма Д.В. (2018). К вопросу об определении группы компаний как большой и сложной системы. В: *Новая российская экономика: инвестиции, кластеры, инновации и дорожные карты: сборник статей Международной научно-практической конференции*. Самара, НИЦ «Аэтерна»: 79–84. <https://aeterna-ufa.ru/sbornik/NK-EC-91.pdf?ysclid=mbs8tvy8f9957855495>.
- Adams C., Larson E., Xia W. (2007). A trend toward more centralized information technology (IT) management. *AMCIS Proceedings*: 166. <http://aisel.aisnet.org/amcis2007/166>.
- Agarwal R., Sambamurthy V. (2002). Principles and models for organizing the IT function. *MIS Quarterly Executive*, 1(1): 6.
- Ambroselli S. (2021). Subsidiary decision-making autonomy: A systematic literature review of the determinants. *International Journal of Business Research and Management*, 12(4): 205–248.
- Boetoro R., Welly J. (2022). Streamlining information technology (IT) functions and operating model across group case study: PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *European Journal of Business and Management Research*, 7(4): 206–210. DOI: <http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.4.1536>.
- Chen L.-J., Tsou H.-T., Chen C.-C. (2019). An enabling mechanism for subsidiary autonomy. *Journal of Management Research*, 12(1): 1. DOI: 10.5296/jmr.v12i1.15595.
- Čudanov M., Jaško O., Miloš J. (2009). Influence of information and communication technologies on decentralization of organizational structure. *Computer Science and Information Systems*, 6(1): 93–109. DOI: 10.2298/CSIS0901093C.
- Ein-Dor P., Segev E. (1978). Organizational context and the success of management information systems. *Management Science*, 24(10): 1064–1078. doi:10.1287/mnsc.24.10.1064.
- Ein-Dor P., Segev E. (1982). Organizational context and MIS structure: Some empirical evidence. *MIS Business Computer Science*, 6(3): 55–68.
- Geleilate J.-G., Andrews D.S., Fainshmidt S. (2019). Subsidiary autonomy and subsidiary performance: A meta-analysis. *Journal of World Business*, 55(4): 101049. DOI: 10.1016/j.jwb.2019.101049.

- Gurianova E.A., Gurianov I.N., Mechtcheriakova S.A. (2014). The influence of phase the organizational life cycle on organizational structure, management and transaction costs. *Asian Social Science*, 10(20): 137.
- Janicijevic N., Milovanović M. (2015). The impact of information and communication technology on decentralization: The role of organizational culture. *Ekonomika preduzeća*, 63(3–4): 171–181.
- Jentsch C., Beimborn D., Reitz A. (2017). How to decompress the pressure – The moderating effect of IT flexibility on the negative impact of governmental pressure on business agility. In: *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*. Big Island, Hawaii. DOI: 10.24251/HICSS.2018.582.
- Kang T., Chen H.-C., Sun J. (2016). Does organizational structure influence IT investment and its effects on operational capability. *Journal of Research in Business Economics and Management*, 7(1): 1012–1019.
- Kirca A.H., Bearden W.O., Roth K. (2011). Implementation of market orientation in the subsidiaries of global companies: The role of institutional factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39: 683–699. DOI: 10.1007/s11747-010-0234-1.
- Martins F.S., Lucato W.C., Vils L., Ribeiro Serra F.A. (2020). The effects of market and entrepreneurial orientation on the ambidexterity of multinational companies' subsidiaries. *European Business Review*, 32(1): 4–25.
- Meagher K., Wang W. (2009). Firm organization and market structure: Centralization vs. decentralization. *SSRN Electronic Journal*, January. DOI: 10.2139/ssrn.1324002.
- Oliveira I., Figueiredo J., Cardoso A., Nascimento Cunha M. (2023). Empirical evidence of the parent company's influence on spin off: From creation to performance. *International Review of Economics*, 70(3): 1–16.
- Van Grembergen W., De Haes S., Thorp J. (2007). Implementing information technology governance: Models, practices and cases. *ResearchGate*, January. DOI: 10.4018/978-1-59904-924-3.

References

- Kedrov N.A. (2024). The state and growth prospects of entrepreneurial outsourcing in the information technology sector. *Humanities, Socio-Economic and Social Sciences*, 2. <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-i-perspektivy-rosta-predprinimatelskogo-insorsinga-v-sektore-informatsionnyh-tehnologiy?ysclid=mb2o7m8f2p760885583>. (In Russ.)
- Kiryushkin S., Kanev S., Varlamov K., Kovnir E., Kravchenko A. (2010). *The 4CIO tutorial. The CIO's desk book*. <https://book4cio.ru/>. (In Russ.)
- Kobiashvili N.A., Zhenzhebir V.N., Galitsky Yu.A., Fadeev A.S., Medvedev V.M., Shestov A.V., Nemtsev I.V. (2015). A strategy for diversifying the management system based on the allocation of business units. *Science Studies*, 7(3). <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-diversifikatsii-sistemy-upravleniya-na-osnove-vydeleniya-biznes-edinit?ysclid=mb2o6yz6ys362150455>. (In Russ.)
- Stapran D.A. (2017). The current state and growth prospects of entrepreneurial outsourcing in the information technology sector. *Creative Economy*, 11(9). <https://cyberleninka.ru/article/n/tekushee-sostoyanie-i-perspektivy-rosta-predprinimatelskogo-outsorsinga-v-sektore-informatsionnyh-tehnologiy?ysclid=mb2o6gvblv250794410>. (In Russ.)
- Tushavin V.A. (2014). Features of outsourcing in the field of information and communication technologies. *Management and Business Administration*, 1: 79–86. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=21396501&ysclid=mb2o5qgtl8423621352>. (In Russ.)
- Tsovma D.V. (2018). On the issue of defining a group of companies as a large and complex system. In: *The new Russian economy: Investments, clusters, innovations and roadmaps*: Collection of articles of the International Scientific and Practical Conference. Samara, Aeterna: 79–84. <https://aeterna-ufa.ru/sbornik/NK-EC-91.pdf?ysclid=mbs8tvty8f9957855495/>. (In Russ.)
- Adams C., Larson E., Xia W. (2007). A trend toward more centralized information technology (IT) management. *AMCIS Proceedings*: 166. <http://aisel.aisnet.org/amcis2007/166>. (In Russ.)
- Agarwal R., Sambamurthy V. (2002). Principles and models for organizing the IT function. *MIS Quarterly Executive*, 1(1): 6.
- Ambroselli S. (2021). Subsidiary decision-making autonomy: A systematic literature review of the determinants. *International Journal of Business Research and Management*, 12(4): 205–248.
- Boetoro R., Welly J. (2022). Streamlining information technology (IT) functions and operating model across group case study: PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *European Journal of Business and Management Research*, 7(4): 206–210. DOI: <http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.4.1536>.
- Chen L.-J., Tsou H.-T., Chen C.-C. (2019). An enabling mechanism for subsidiary autonomy. *Journal of Management Research*, 12(1): 1. DOI: 10.5296/jmr.v12i1.15595.
- Čudanov M., Jaško O., Miloš J. (2009). Influence of information and communication technologies on decentralization of organizational structure. *Computer Science and Information Systems*, 6(1): 93–109. DOI: 10.2298/CSIS0901093C.
- Ein-Dor P., Segev E. (1978). Organizational context and the success of management information systems. *Management Science*, 24(10): 1064–1078. doi:10.1287/mnsc.24.10.1064.
- Ein-Dor P., Segev E. (1982). Organizational context and MIS structure: Some empirical evidence. *MIS Business Computer Science*, 6(3): 55–68.

- Geleilate J.-G., Andrews D.S., Fainshmidt S. (2019). Subsidiary autonomy and subsidiary performance: A meta-analysis. *Journal of World Business*, 55(4): 101049. DOI: 10.1016/j.jwb.2019.101049.
- Gurianova E.A., Gurianov I.N., Mechtcheriakova S.A. (2014). The influence of phase the organizational life cycle on organizational structure, management and transaction costs. *Asian Social Science*, 10(20): 137.
- Janicijevic N., Milovanović M. (2015). The impact of information and communication technology on decentralization: The role of organizational culture. *Ekonomika preduzeca*, 63(3-4): 171-181.
- Jentsch C., Beimborn D., Reitz A. (2017). How to decompress the pressure - The moderating effect of IT flexibility on the negative impact of governmental pressure on business agility. In: *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*. Big Island, Hawaii. DOI: 10.24251/HICSS.2018.582.
- Kang T., Chen H.-C., Sun J. (2016). Does organizational structure influence IT investment and its effects on operational capability. *Journal of Research in Business Economics and Management*, 7(1): 1012-1019.
- Kirca A.H., Bearden W.O., Roth K. (2011). Implementation of market orientation in the subsidiaries of global companies: The role of institutional factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39: 683-699. DOI: 10.1007/s11747-010-0234-1.
- Martins F.S., Lucato W.C., Vils L., Ribeiro Serra F.A. (2020). The effects of market and entrepreneurial orientation on the ambidexterity of multinational companies' subsidiaries. *European Business Review*, 32(1): 4-25.
- Meagher K., Wang W. (2009). Firm organization and market structure: Centralization vs. decentralization. *SSRN Electronic Journal*, January. DOI: 10.2139/ssrn.1324002.
- Oliveira I., Figueiredo J., Cardoso A., Nascimento Cunha M. (2023). Empirical evidence of the parent company's influence on spin off: From creation to performance. *International Review of Economics*, 70(3): 1-16.
- Van Grembergen W., De Haes S., Thorp J. (2007). Implementing information technology governance: Models, practices and cases. *ResearchGate*, January. DOI: 10.4018/978-1-59904-924-3.

Информация об авторе

Артем Вадимович Чебаков

Аспирант, факультет «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия). SPIN: 6802-6369.

Область научных интересов: модели управления дочерними и многопрофильными компаниями, организационная структура многопрофильных компаний, стратегии развития бизнеса.

artem.chebakov2000@mail.ru

About the author

Artem V. Chebakov

Postgraduate student, Faculty of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia). SPIN: 6802-6369.

Research interests: management models of subsidiaries and multi-profile companies, organizational structure of multi-profile companies, business development strategies.

artem.chebakov2000@mail.ru

作者信息

Artem V. Chebakov

高等管理学院研究生, 俄罗斯联邦政府财政金融大学(俄罗斯·莫斯科). SPIN: 6802-6369.

子公司和多公司的管理 模式, 多公司的组织结构·业务发展战略。

artem.chebakov2000@mail.ru

Статья поступила в редакцию 20.04.2025; после рецензирования 11.05.2025 принята к публикации 20.05.2025. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 20.04.2025; revised on 11.05.2025 and accepted for publication on 20.05.2025. The author read and approved the final version of the manuscript.

文章于 20.04.2025 提交给编辑。文章于 11.05.2025 已审稿。之后于 20.05.2025 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。