

В Диссертационный совет ФГБОУ ВО  
«Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте  
Российской Федерации»

119571, г. Москва, пр. Вернадского 84

### **ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА**

на диссертацию Орлова Михаила Александровича «Совершенствование процессов управления проектами внедрения информационных систем в организациях», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством: Менеджмент»

**Актуальность исследования** Орлова Михаила Александровича по теме «Совершенствование процессов управления проектами внедрения информационных систем в организациях» не вызывает сомнений и обусловлена тем, что в настоящее время, информационные технологии, а в особенности - информационные системы, оказывают нарастающее влияние на развитие и деятельность организаций, в то время как недостаточное внимание уделяется способам возможного внедрения информационных систем и увеличению цифрового потенциала компании.

Для большинства российских компаний информационные системы являются непрофильным активом, поэтому управление такими проектами является сложной задачей. В этой связи, следует отметить обоснованность постановки исследовательской задачи в диссертации М.А. Орлова, которая ориентирует именно на совершенствование методов и форм управления проектами внедрения информационных систем, посредством комплексного определения критических факторов влияющих на такие проекты, позволяющая оценить степень соответствия и готовности организаций к информационно-технологическим изменениям.

Диссертация концептуально построена на комплексном подходе к управлению проектами внедрения информационных систем в организациях, что актуализирует ее значение для теории, практики современного менеджмента.

**Достоверность и обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций диссертационного исследования**, методологически обусловлена комплексным подходом (что уже отмечено) и подтверждается обобщением основных положений различных теорий, изложенных в авторитетных научных трудах российских и зарубежных исследователей по

проблематике систем управления организациями, логичностью методического аппарата исследования, корректностью применяемых методов экономического качественного и количественного анализа, а также результатами собственных исследований соискателя, основанных на анализе большого массива фактического материала.

Выдвигаемые автором научные положения и сделанные выводы в целом обоснованы, что дополнительно подтверждает содержательный анализ глав диссертации (см. ниже), включая представленную в них аннотированную научную литературу.

Автор в своих изысканиях опирался на актуальные нормативно-правовые акты, мониторинговые и программные документы органов управления, интернет-ресурсы и прочие источники.

Предлагаемые автором решения ориентированы на развитие теоретических и инструментально-прикладных аспектов использования критических факторов успеха в теории и практике проектного управления внедрения информационных систем. Внедрение результатов настоящего исследования будут способствовать повышению эффективности управления проектами внедрения информационных систем в организациях, в т.ч. за счет выявления критических факторов, что показано в работе и подтверждается соответствующими справками о внедрении.

Основные положения диссертационной работы и ее результаты получили экспертное обсуждение и были представлены в 3 самостоятельно написанных и опубликованных автором печатных работах общим объемом 3,76 п. л., в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России.

**Методология и информационная база** исследования в целом соответствуют цели и задачам исследования.

В ходе диссертационного исследования автором получены самостоятельные научные результаты, обладающие элементами **научной новизны**, среди которых выделяем следующие:

- на основе тщательного методологического анализа автором выявлены основные экономические причины и выгоды, получаемые от проектов внедрения информационных систем (стр. 39-42);
- предложена авторская трактовка критических факторов успеха проекта внедрения информационных систем (КФУПВИС), которые определяются в исследовании как факторы внутренней и внешней среды прямо или косвенно влияющие на результативность проекта внедрения информационных систем, через определение и управление которыми можно спрогнозировать, будут ли достигнуты поставленные перед проектом стратегические, тактические и

операционные цели и задачи в условиях тройственной ограниченности (стр.95-96);

- выявлена и систематизирована совокупность критических факторов успеха, действие которых наибольшим образом влияет на результаты и успешность проектов по внедрению информационных систем на предприятиях – раскрыто их содержание и области влияния (стр. 106-118);
- на основе анализа результатов проведенного диссертантом экспертного опроса 205 руководителей и ведущих специалистов российских и зарубежных компаний была разработана оригинальная методика, позволяющая оценить показатель значимости критического фактора (ПЗКФ) для успешного завершения проектов внедрения информационных систем. ПЗКФ объединяет в себе оценки частоты возникновения фактора (ЧВФ) в проекте внедрения и силу влияния фактора (СВФ) на проект, способствующая совершенствованию управлению проектами и повышению их результативности; согласно предложенной методике проведено исследование, результаты которого позволили оценить потенциал влияния критических факторов на успешность проекта (стр. 124-125).

**Значимость для науки и практики результатов, проведенных научных исследований, возможные, конкретные пути их использования.**

Теоретическая значимость исследований состоит в определенном уточнении методологии и методики управления проектами, прежде всего, в части формирования, внедрения и развития информационных систем с учетом выявленных в диссертации факторов.

Практическая реализация предложений и методических материалов диссертации позволит дополнить и обновить научную базу для повышения эффективности управления проектами новационных организаций, за счет формирования результативных систем сбора, обработки и использования информации на основе современных методов и технологий.

Также разработанная диссертантом концепция влияния факторов на проект внедрения позволит государственным и коммерческим компаниям в определенной мере усовершенствовать систему проектного управления как в организации в целом, так и в отдельных ее подразделениях.

Результаты диссертационного исследования могут быть полезны и использованы в деятельности системных интеграторов и консалтинговых компаний, оказывающих услуги по внедрению информационных систем с целью минимизации рисков внедрения информационных систем.

Кроме этого, представленные в диссертационном исследовании результаты могут быть полезны в образовательном процессе (как в системе высшего, так и в системе дополнительного профессионального образования)

при подготовке руководителей проектов для сферы информационных технологий, в том числе специализирующихся на подготовке управленческих кадров для информационно-технологической отрасли.

### **Оценка содержания работы.**

Структура диссертации представляется достаточно логичной и сбалансированной, хотя, на наш взгляд, диссертант *несколько излишне увлекается во второй главе методическими аспектами* исследовательской проблематики, что в определенной мере обедняет статистико-аналитическую базу работы.

Диссертация Орлова М.А. включает введение, теоретическую, аналитически-методическую и конструктивные части, выводы по диссертационной работе, список сокращений и список литературы из 197 наименований, включает 24 таблицы, 53 рисунка и два приложения.

**Во введении** традиционно обоснована актуальность темы диссертации, сформулированы цель и задачи исследования, научная новизна работы и ее практическая значимость, основные положения, выносимые на защиту.

**В первой главе** исследования автор показал, что в настоящее время происходит активное внедрение информационных систем и технологий в экономическую деятельность предприятий всех отраслей (стр. 19-23). Автор справедливо отмечает, что информационные системы заняли место обязательной составляющей структуры современной компании, также автором определено, что в информационной экономике, где информация занимает роль как основного фактора производства, так и средства труда, именно информационные системы и работники, их эксплуатирующие, становятся одними из ключевых факторов конкурентоспособности компании (стр.27-35). В рамках первой главы диссертантом выявлены основные 22 причины и 11 выгод, внедрения информационных систем в организациях (стр.39-43). Автором получен неутешительный вывод, что для отечественных предприятий вопросы использования информационных технологий являются актуальными и сложными ввиду того, как это демонстрируется автором в ходе первой главы, что внедрение систем на предприятиях является рискованным проектом по причине высокой доли вероятности того, что внедрение по тем или иным причинам окажется неуспешным (с нарушением сроков, бюджета или содержания проекта) в силу ряда причин и это требует исследования факторов влияющих на управление проектами внедрения информационных систем (стр. 57-60).

**Во второй главе** автор исследует и определяет основные концепции, преимущества и недостатки методов проектного управления внедрения информационных систем, проведенный анализ позволил автору выявить

отличия процессов управления информационно технологическими проектами от других типов проектов в связи с решением специальных задач (стр. 62-82). В этом контексте автор обосновано утверждает, что организации должны знать, какие критические факторы наиболее ответственны за успех проекта, чтобы наилучшим образом управлять этими факторами, что в итоге приведет к успешному внедрению информационных систем. В итоге на основе анализа научной литературы, посвященной изучению современных подходов к управлению проектами по внедрению информационных систем соискателем сформировано научное определение критических факторов успеха внедрения информационных систем (стр. 96) и в ходе тщательного анализа выявлены 33 критических фактора успеха управления проектами по внедрению ИС (стр. 97-108), которые в свою очередь, что является несомненным достоинством, были объединены в группы и подробно описаны автором (стр. 109-117).

**В третьей главе** соискателем разработана и предложена методика диагностики весомости каждого критического фактора для проекта, позволяющая посредством измерения частоты проявления фактора в проекте и силы его влияния, определить показатель значимости критического фактора (ПЗКФ), который представляет собой результирующую оценку значений частоты и силы влияния фактора на проекты внедрения (ст. 123-125). Автором проведено исследование, которое показало, что рост вероятности успешного внедрения информационных систем является результатом учета и применения факторов, сильнее всего влияющих на ход проекта внедрения. Соискателем определено, что результативность проекта внедрения зависит от количества учтенных критических факторов проекта внедрения (стр. 137-150). Снижение количества учитываемых критических факторов приведет к уменьшению вероятности успеха проекта. Автором предложена модель оценки успешности проекта внедрения информационных систем (стр. 151), из которой видно, что для успешного внедрения систем, организациям не обязательно применять весь спектр факторов, влияющих на проект, им достаточно добиться соответствия показателю вероятности успеха проекта, который находится в соответствующей области. Так же автором доказано, что чем выше ПВУП рассматриваемого проекта, тем вероятнее достижение успеха проекта внедрения. Полученные результаты были положены в разработанные автором теоретические и методические рекомендации по совершенствованию управления проектами по внедрению информационных систем в организациях (стр. 153-170).

Все вышеизложенное дает основание оценить в целом работу положительно. Но, как и любое крупномасштабное исследование, диссертационная работа М.А. Орлова не лишена ряда спорных моментов, требующих авторского пояснения. В частности:

1. см. абзац 2 стр. 4 отзыва;
2. следует обратить внимание диссертанта на определенную неровность периодов анализа наблюдения статистических показателей состояния отрасли и проблем управления проектами по внедрению информационных систем, представленных в разделе 1.3. Отдельного обоснования требует авторский выбор показателей 2017 года (в большинстве таблиц и рисунков) в качестве последнего года анализа, в то время как работа защищается в 2021 году.
3. требует авторского уточнения ряд элементов содержательного аппарата работы, в частности, относительно того, кто является ключевым субъектом в определении успеха проекта. Судя по содержанию диссертации в качестве таковых автор выделяет прежде всего руководителей проектов, при этом несколько оттеняет других важнейших акторов: заказчиков, потребителей, органов государственного регулирования, работников организаций и т.д. Именно их мнение надо учитывать при оценке критических факторов успеха. Автор в тоже время этому уделяет, на наш взгляд, недостаточное внимания (стр. 132);
4. следует указать автору, что на наш взгляд, существенно усилило бы доказательность практического значения работы ее апробация в компаниях, специализирующихся в различных отраслях деятельности (как, например, это совершенно справедливо сделано автором в отношении проведения экспертно опроса). Следует также обратить внимание диссертанта на необходимость конкретизации уровня предлагаемых к внедрению проектов информационных систем (внедрение комплексных решений - компания в целом, пакетных решений - структурные подразделения и т.п.), поскольку критические факторы успеха в таких проектах сильно разнятся (стр. 134-135).
5. уровень доказательности научного исследования работы можно было бы повысить за счет применения инструментов многофакторных математических моделей, а также усиления визуализации ее результатов.

### **Заключение**

Однако отмеченные замечания не снижают качества диссертационной работы, которая является новаторским авторским исследованием, обладающим необходимыми элементами научной новизны и практической

значимости, и могут рассматриваться как рекомендации автору для дальнейшего научного поиска.

В целом диссертация Орлова Михаила Александровича на тему «Совершенствование процессов управления проектами внедрения информационных систем в организациях» по специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством: (менеджмент)» по своему теоретическому уровню, научной новизне и практическому значению удовлетворяет квалификационным требованиям п. 10 «Порядка о присуждении ученых степеней», утвержденного приказом ректора ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» от 20 сентября 2019 г. № 02 - 1049, предъявляемым к диссертациям на соискание учёной степени кандидата наук, а ее автор, Орлов Михаил Александрович, заслуживает присуждения учёной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (Менеджмент).

Доктор экономических наук, профессор,  
главный научный сотрудник отдела  
социального развития сельских  
территории федерального  
государственного бюджетного научного  
учреждения «Федеральный научный центр  
аграрной экономики и социального  
развития сельских территорий -  
Всероссийский НИИ экономики сельского  
хозяйства» (ФГБНУ ФНЦ ВНИИЭСХ)

Новиков Владимир  
Геннадьевич

«07» апреля 2021 г.

М.П.

Подпись В. Г. Новикова заверяю:

Ученый секретарь ФГБНУ ФНЦ ВНИИЭСХ,

доктор экономических наук, доцент  Аварский Наби Далгатович

Почтовый адрес: 123007, г. Москва, Хорошевское шоссе, д. 35, кор. 2

Телефон/факс: +7 (499) 195-60-07

Электронная почта: [info@vniiesh.ru](mailto:info@vniiesh.ru)

