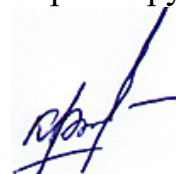


На правах рукописи



Крючков Антон Львович

**АУТСОРСИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ
ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:
экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами (промышленность)

Автореферат
диссертации на соискание учёной степени
кандидата экономических наук

Оренбург – 2018

Диссертационная работа выполнена в Институте проблем регионального управления ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный аграрный университет».

Научный руководитель:	Дегтярева Татьяна Дмитриевна, доктор экономических наук, профессор, директор Института проблем регионального управления ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный аграрный университет», г. Оренбург.
Официальные оппоненты:	Долженко Руслан Алексеевич, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики труда и управления персоналом ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», г. Екатеринбург; Орлова Нина Александровна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления и права ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)», г. Челябинск.
Ведущая организация:	ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», г. Краснодар.

Защита состоится 31 января 2019 г. в 11 часов на заседании диссертационного совета Д 212.298.07 в ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (НИУ)» по адресу: 454080, г. Челябинск, пр. им. В.И. Ленина, 76, ауд. 502.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (НИУ)», <https://www.susu.ru/dissertation/d212-298-07>.

Автореферат разослан «___» _____ 2018 г.

Ученый секретарь диссертационного совета,
доктор экономических наук, профессор



А.Г. Бутрин

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Российские промышленные предприятия всё чаще сталкиваются с такими проблемами, как высокий физический и моральный износ оборудования, частичное или полное отсутствие источников финансирования капитальных вложений, длительный период внедрения инновационных технологий, слабое взаимодействие с научно-исследовательскими институтами и другими проблемами. Кроме того, насыщенность большинства рынков импортной продукцией усиливает конкуренцию со стороны стран, обладающих дешёвой рабочей силой и сырьём, новыми технологиями, частичной или полной автоматизацией основных и вспомогательных процессов и комплексной государственной поддержкой.

В сложившихся условиях российским предприятиям для сохранения и улучшения рыночных позиций необходимо осуществлять полномасштабную модернизацию производства, при этом требуется как замена старого изношенного оборудования, так и строительство новых производств мирового уровня, внедрение инновационных технологий и повышение квалификации персонала. В связи с этим предприятию нужно ориентировать усилия на ключевых видах деятельности, но непрофильные виды деятельности также необходимы. Они обычно не приносят дохода, но оказывают существенное влияние на успешное функционирование.

Иначе говоря, возникает проблема рационального распределения времени и ресурсов между основными и непрофильными подразделениями. Одним из её решений является аутсорсинг, он как форма межфирменного сотрудничества даёт возможность концентрации усилий на основных видах деятельности без нанесения ущерба вспомогательным функциям и процессам. В практике экономически развитых стран он получил широкое и успешное применение. В России аутсорсинг пока не имеет такой активной реализации, что связано главным образом со слабой методологической базой при заключении договоров и его внедрения в практику. Поэтому вопросы разработки теоретического, методического и прикладного обеспечения реализации аутсорсинга российскими промышленными предприятиями являются актуальными, так как они направлены на снижение стоимости производства продукции и повышение эффективности на основе организационных решений.

Степень разработанности проблемы. Существенный вклад в исследование вопросов повышения эффективности и конкурентоспособности промышленных предприятий внесли российские исследователи: И.А. Баев, В.В. Бирюков, А.Г. Бутрин, Е.И. Епифанцева, М.С. Кувшинов, В.Н. Кунин, О.А. Лузгина, В.Г. Мохов, Е.А. Неретина, О.А. Романова, Е.В. Смирнова, Е.А. Сысоева, А.В. Шмидт и др.

Концептуальные основы использования аутсорсинга на предприятии, его теоретические и методические аспекты освещали в своих трудах многие зарубежные учёные: Э. Андерсон, Ж.-Л. Бравар, П. Готтшальк, М. Доннелан, Э. Йордан, К. Кетлер, С. Клементс, Р. Клик, Дж. Кросс, В.М. Лэнкфорд, Р. Морган, Ф. Парса, Х. Солли-Сетер, Э. Спарроу, Б. Тринкл, Дж.Б. Хейвуд и др.

Проблемы теории, методологии, разработки концепции аутсорсинга и его

применения в российских условиях раскрывают работы Б.А. Аникина, А.М. Анохина, Т.Д. Дегтяревой, Ю.В. Диких, Р.А. Долженко, С.О. Календжяна, О.Б. Королёва, И.Б. Костина, И.Д. Котлярова, А.Х. Курбанова, Н.В. Лясникова, Д.М. Михайлова, Н.А. Орловой, Е.Д. Платоновой, В.А. Плотникова, И.Л. Рудой и др.

Вопросы применения аутсорсинга в конкретных отраслях и видах деятельности российской экономики раскрыты в работах О.Н. Аборваловой, Н.Н. Кадниковой, Л.С. Казанцевой, А.А. Кизим, С.В. Огневой, З.З. Петрачковой, С.Г. Рубановской, Е.В. Севастьяновой, В.В. Синяева, Н.Г. Сорокиной, А.Ю. Суходоева, В.А. Толстошеиной, Н.Н. Фирсовой и др.

Несмотря на то, что использованию аутсорсинга российскими компаниями посвящено большое количество научных исследований, вопросы методического и организационного обеспечения передачи непрофильных функций и процессов сторонним организациям остаются недостаточно разработанными как в теоретическом, так и в прикладном аспектах. Это определило выбор темы, целей и задач диссертационной работы.

Объектом исследования являются промышленные предприятия.

Предмет исследования – аутсорсинг как инструмент повышения эффективности управления промышленным предприятием.

Цель диссертации – разработка методических подходов использования аутсорсинга на основе формирования комплекса организационно-экономических решений, обеспечивающих достижение целевых ориентиров управления промышленным предприятием.

Для достижения данной цели поставлены и решены **следующие задачи**:

- уточнить понятие аутсорсинга, его сущность и экономическое содержание; определить особенности различных вариантов организации функционирования непрофильных видов деятельности; выявить взаимосвязь аутсорсинга и форм общественной организации производства; идентифицировать характерные черты применения аутсорсинга в промышленности;
- подготовить методический инструментарий оценки целесообразности применения аутсорсинга на промышленном предприятии для определения наиболее эффективного варианта организации функционирования непрофильных видов деятельности;
- разработать процедуру определения исполнителя аутсорсинга для выбора кандидата, наилучшим образом удовлетворяющего установленным в ходе исследования критериям;
- предложить алгоритм оценки уровня межфирменного сотрудничества при использовании аутсорсинга для оценки достижения поставленных перед аутсорсером целей и задач;
- сформировать организационно-экономический механизм реализации аутсорсинга на промышленном предприятии, аккумулирующий сведения теоретического, методического и прикладного характера по вопросам эффективного сотрудничества хозяйствующих субъектов.

Теоретико-методологическая основа исследования базируется на фундаментальных положениях экономической теории, экономики и управления на

предприятия, теории конкуренции. Использовались методы системного, ситуационного, сравнительного анализа, блочно-матричный подход, методы обобщения, экспертных оценок, статистические методы (группировок, кластерный).

Информационной базой послужили законодательные и нормативно-правовые акты РФ, экспертные оценки и разработки отечественных и зарубежных экономистов, аналитические данные, опубликованные в научной литературе и периодической печати, материалы официальных сайтов промышленных предприятий.

Область исследования. Положения исследования, выносимые на защиту, соответствуют п. 1.1.1 «Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности» и п. 1.1.13 «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов» паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность).

Наиболее существенные результаты исследования и их научная новизна.

1. Предложено авторское определение понятия «аутсорсинг», отличительной характеристикой которого является долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество организаций; сформулированы принципиальные различия между аутсорсингом, инсорсингом и внутренним аутсорсингом; выявлена взаимосвязь аутсорсинга с формами общественной организации производства; выделены отличительные особенности аутсорсинга, характеризующие его среди других форм отношений хозяйствующих субъектов, что позволяет более полно и чётко идентифицировать его экономическое содержание; определены особенности использования аутсорсинга в промышленности, предложена классификация аутсорсинга по различным признакам с целью более детального изучения, показана роль аутсорсинга в трансформации условно-постоянных расходов предприятия в условно-переменные (п. 1.1.13 Паспорта специальности ВАК).

2. Разработан методический подход к определению целей использования аутсорсинга на основе оценки трёх критериев (выручка, стоимость, качество) с использованием блочно-матричного подхода, что позволяет обоснованно выделить непрофильные виды деятельности, которые могут быть реализованы в форме аутсорсинга, и определить возможные преимущества на предварительном этапе. Предложена авторская методика оценки целесообразности использования аутсорсинга, в которой в отличие от других оценка вида деятельности осуществляется на основе стратегической значимости, конкурентоспособности и уровня рисков с использованием двух предлагаемых способов расчёта его конкурентоспособности исходя из стратегической значимости этого вида деятельности, что обеспечивает детальную оценку конкурентоспособности, а также позволяет снизить требования к квалификации специалистов, принимающих решение (п. 1.1.1 Паспорта специальности ВАК).

3. Предложена формализованная процедура выбора исполнителя аутсорсинга, отличие которой заключается в использовании двух способов расчёта индекса предпочтительности кандидата в зависимости от стратегической зна-

чимости вида деятельности для организации, а сравнение кандидатов с вариантом-эталоном позволяет выявить отклонения по критериям и устранить их в целях повышения эффективности вида деятельности; классифицированы критерии выбора исполнителя с разделением на шесть функциональных групп (экономические, организационные, традиционные, юридические, психологические, экологические) (п. 1.1.1 Паспорта специальности ВАК).

4. Разработан алгоритм оценки уровня межфирменного сотрудничества при реализации аутсорсинга, отличающийся: проведением двустороннего анализа услуг заказчиком по четырём показателям (качество, стоимость, своевременность предоставления, соответствие объёмов) и исполнителем по трём (соответствие объёмов, своевременная оплата, потребление установленного объёма в заданные сроки) и расчётом интегрального показателя уровня межфирменного сотрудничества для определения его количественной оценки, что обеспечивает обоснование принятия решения о продолжении отношений (на текущих условиях; с корректировкой целей и задач; с изменением условий договора; поиск нового исполнителя; возврат вида деятельности к заказчику), что способствует выстраиванию диалога «заказчик-исполнитель» для взаимовыгодного и долгосрочного сотрудничества (п. 1.1.1 Паспорта специальности ВАК).

5. Сформирован организационно-экономический механизм реализации аутсорсинга на промышленном предприятии, в котором, во-первых, раскрыты две его составляющие (прикладная и теоретическая), что позволяет использовать необходимую теоретико-методическую базу при принятии решений по реализации аутсорсинга; во-вторых, на основе его выделенных компонент формируется управляющее воздействие для достижения стратегических целей аутсорсинга с учётом организационного и экономического эффектов (п. 1.1.13 Паспорта специальности ВАК).

Теоретическая и практическая значимость исследования. Теоретическое значение заключается в расширении теории экономики и управления на предприятии в части дополнения содержания процесса сотрудничества организаций в форме аутсорсинга, разработки организационно-экономического механизма реализации и выделения его составляющих и компонент. Практическая значимость состоит в разработке методики оценки целесообразности использования аутсорсинга, процедуры определения исполнителя аутсорсинга и алгоритма оценки уровня межфирменного сотрудничества для достижения взаимовыгодных и долгосрочных отношений организаций.

Отдельные положения диссертации отражены в отчёте по научно-исследовательской работе: «Формирование аутсорсинговых отношений в бизнес-организациях аграрного сектора экономики» (гос. рег. № АААА-А17-117070420009-5) ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный аграрный университет».

Апробация и внедрение работы. Основные положения диссертации докладывались на научно-практической конференции «Социально-экономическое развитие России в условиях ВТО» (Оренбург, 2014), 13-й международной научно-практической конференции «Проблемы развития предприятий: теория и практика» (Самара, 2014), в материалах Островских чтений «Стратегия развития агропродовольственного комплекса России в условиях социально-экономической

нестабильности» (Саратов, 2015). Результаты исследования внедрены в деятельность филиала «Оренбургский» ПАО «Т Плюс» и Каргалинской ТЭЦ.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 16 научных работ, в том числе 5 статей в журналах, рекомендованных ВАК при Минобрнауки РФ, издано учебное пособие. Их общий объём равен 11,68 п.л., вклад автора – 7,23 п.л.

Структура и объём работы. Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы из 172 источников и 5 приложений. Объём работы составляет 176 страниц основного машинописного текста, включая 28 рисунков и 35 таблиц.

Во введении обоснована актуальность темы, степень её разработанности, сформулированы цели и задачи исследования, раскрыта новизна, теоретическая и практическая значимость полученных результатов.

В первой главе изложены теоретические основы реализации аутсорсинга, проведён обзор существующих подходов к его сущности, раскрыты отличия от других форм межфирменного сотрудничества, исследованы взаимосвязи с формами общественной организации производства, проанализирована специфика аутсорсинга, инсорсинга и внутреннего аутсорсинга, выявлены особенности применения аутсорсинга в промышленности России.

Во второй главе проведён обзор методических подходов к использованию аутсорсинга на российских предприятиях, сформирован порядок дифференциации видов деятельности организации, разработаны методический подход к определению целей использования аутсорсинга, методика оценки целесообразности его использования, процедура определения исполнителя и алгоритм оценки уровня межфирменного сотрудничества. Предложен организационно-экономический механизм реализации аутсорсинга на промышленном предприятии.

В третьей главе исследование выполнено на материалах филиала «Оренбургский» ПАО «Т Плюс», дана характеристика и выявлены тенденции развития электроэнергетики, обоснован выбор объекта исследования на основе особенностей функционирования энергосистемы Оренбургской области, проведена оценка целесообразности использования аутсорсинга энергоремонта и предложена трёхконтурная модель организации работ. Разработаны рекомендации по повышению эффективности аутсорсинга социально-значимых видов деятельности.

В заключении освещены результаты диссертационного исследования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Предложено авторское определение понятия «аутсорсинг», отличительной характеристикой которого является долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество организаций; сформулированы принципиальные различия между аутсорсингом, инсорсингом и внутренним аутсорсингом; выявлена взаимосвязь аутсорсинга с формами общественной организации производства; выделены отличительные особенности аутсорсинга, характеризующие его среди других форм отношений хозяйствующих субъектов, что позволяет более полно и чётко идентифицировать его экономическое содержание; определены особенности использования аутсорсинга в промышленности, предложена классификация аутсорсинга по различным признакам с

целью более детального изучения, показана роль аутсорсинга в трансформации условно-постоянных расходов предприятия в условно-переменные.

К трактовке понятия «аутсорсинг» исследователи подходят по-разному, чаще всего с позиций: закупки или использования внешних для предприятия ресурсов; управленческого решения о выводе вида деятельности, соответствующего стратегическим целям; заключения контракта о совместной деятельности; передачи функции или процесса под внешнее управление; выполнения видов деятельности специализированной компанией; продажи или выделения активов с последующей закупкой ресурсов; формы сотрудничества по передаче вспомогательных функций и процессов специализированной компании и ориентации на ключевых видах деятельности.

Проведённый анализ выявил следующие особенности аутсорсинга: форма долгосрочного, добровольного и взаимовыгодного сотрудничества; независимость субъектов; перераспределение полномочий, ответственности и рисков; гарантия закупки исключительных услуг; указание на стратегический характер. Поскольку отсутствует единый подход к определению сущности аутсорсинга, нами предложена авторская трактовка, отражающая его особенности. На наш взгляд, аутсорсинг – это форма долговременного, добровольного и взаимовыгодного сотрудничества двух и более независимых компаний, в которой заказчик (аутсорси) передаёт выполнение неосновного вида деятельности под внешнее управление и концентрируется на основной деятельности, а исполнитель (аутсорсер) привлекает, организует и использует факторы производства для выполнения переданного вида деятельности на возмездной основе согласно требованиям заказчика.

По нашему мнению, применение аутсорсинга основано на трёх положениях: отказ от самостоятельной реализации неосновного вида деятельности и сосредоточение на ключевых видах деятельности; передача неосновного вида деятельности сторонним специализированным предприятиям; расширение объёмов выпуска профильной продукции за счёт перераспределения ресурсов с неосновных видов.

При этом происходит углубление процесса общественного разделения труда, предприятие выбирает узкую специализацию с определением выгодных видов продукции, то есть повышается уровень специализации производства. Переход на аутсорсинг означает создание и функционирование организационно-производственных связей, что характерно для кооперирования при выполнении производственной программы. Иначе говоря, происходит углубление кооперации производства.

Расширение объёмов выпуска основной продукции за счёт перераспределения ресурсов сопровождается новыми возможностями по внедрению передовых производственных технологий, модернизации оборудования, что также является следствием специализации и усиливает концентрацию производства. Таким образом, аутсорсинг представляет собой форму сотрудничества, основанную на специализации, кооперировании и концентрации производства.

Однако, отметим, что при инсорсинге также возможен дополнительный выпуск непрофильной продукции, что приведёт к росту доходов. Такую ситуа-

цию следует охарактеризовать как комбинирование производства, поскольку предприятие будет производить неоднородные по характеру и свойствам виды продукции или оказывать услуги.

Промежуточной формой между аутсорсингом и инсорсингом является внутренний аутсорсинг. В различных источниках он рассматривается, как внутрихолдинговый аутсорсинг, внутренний аутсорсинг, кэптивный аутсорсинг, кэптивный инсорсинг или хозрасчёт. Для понимания его сущности нами выделены его особенности по отношению к аутсорсингу и инсорсингу по 4 группам критериев: организационно-экономические, рыночные, правовые и производственно-технические (табл. 1). Это позволяет определить относительные преимущества и ограничения этих инструментов, а выбор между ними должен быть основан на анализе конкурентоспособности вида деятельности.

Таблица 1 – Сравнение аутсорсинга, внутреннего аутсорсинга и инсорсинга (фрагмент организационно-экономических критериев)

Критерии	Аутсорсинг	Внутренний аутсорсинг	Инсорсинг
1. Основная цель использования	Концентрация на основной деятельности.	Разграничение видов деятельности с сохранением контроля.	Сохранение самостоятельности.
2. Характер расходов	Условно-переменные. Как правило, предоставление услуг по более низкой цене.	Условно-постоянные.	Условно-постоянные.
3. Стремление к взаимовыгодному сотрудничеству	Прямая заинтересованность.	Заинтересованность в достижении собственных целей и большего объёма финансирования.	В первую очередь отстаивание интересов подразделения внутри компании.

В диссертации доказано, что аутсорсинг позволяет снижать величину условно-постоянных расходов. Это характерно и для промышленных предприятий, поскольку большинству из них свойственна высокая фондоёмкость производства, и условно-постоянные расходы составляют значительную часть себестоимости. При изменении объёмов выручки объёмы прибыли значительно изменяются, поэтому эффективность деятельности в большой степени зависит от спроса на продукцию и услуги. Поэтому следует снижать удельный вес условно-постоянных расходов в структуре себестоимости, что достигается за счёт снижения условно-постоянных расходов или перевода их части в условно-переменные. Передача неосновного вида деятельности на аутсорсинг может решить эту задачу.

При самостоятельном выполнении такого вида деятельности необходимо содержать штат обслуживающего персонала, численность которого, как правило, слабо зависит от объёмов работ. При этом загруженность подразделения в разные периоды зачастую оказывается различной, а постоянные расходы оказываются неизменными. Следовательно, если доля условно-постоянных расходов в структуре себестоимости велика, а загруженность подразделения неравномерная, целесообразно перевести вид деятельности на аутсорсинг, что позволит корректировать издержки в зависимости от спроса на продукцию, при этом расходы могут быть отнесены к условно-переменным.

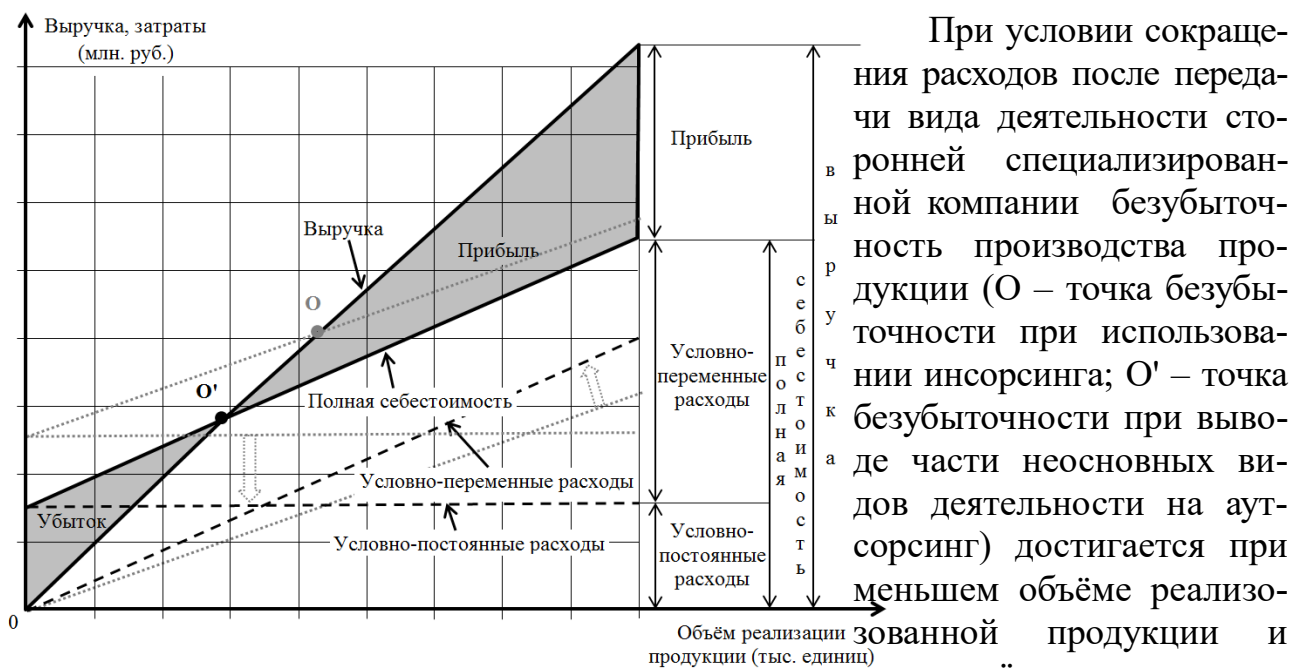


Рис. 1 – Структура выручки в зависимости от использования аутсорсинга

При условии сокращения расходов после передачи вида деятельности сторонней специализированной компании безубыточность производства продукции (O – точка безубыточности при использовании инсорсинга; O' – точка безубыточности при выводе части неосновных видов деятельности на аутсорсинг) достигается при меньшем объеме реализации производённых расходов (рис. 1).

Ввиду отсутствия достаточного объема информации об опыте реализации аутсорсинга в промышленности нами предложено проводить его классификацию в конкретной отрасли, что позволит более детально изучить особенности сотрудничества предприятий и выделить специфические разновидности аутсорсинга. В частности, нами предложена классификация видов аутсорсинга в электроэнергетике, которая не приводится в научной литературе.

2. Разработан методический подход к определению целей использования аутсорсинга на основе оценки трёх критериев (выручка, стоимость, качество) с использованием блочно-матричного подхода, что позволяет обоснованно выделить непрофильные виды деятельности, которые могут быть реализованы в форме аутсорсинга, и определить возможные преимущества на предварительном этапе. Предложена авторская методика оценки целесообразности использования аутсорсинга, в которой в отличие от других оценка вида деятельности осуществляется на основе стратегической значимости, конкурентоспособности и уровня рисков с использованием двух предлагаемых способов расчёта его конкурентоспособности исходя из стратегической значимости этого вида деятельности, что обеспечивает детальную оценку конкурентоспособности, а также позволяет снизить требования к квалификации специалистов, принимающих решение.

В научных исследованиях не уделяется должного внимания проблеме определения конкретного эффекта от аутсорсинга. Также недостаточно раскрыт вопрос по выявлению видов деятельности, которые могут быть переданы на аутсорсинг. По нашему мнению, поскольку промышленные предприятия осуществляют большое число видов деятельности, следовательно, цели аутсорсинга и преимущества его использования для каждого из них различаются. Поэтому нами предложено проводить их анализ для выявления возможных преимуществ в случае вывода. Для этого разработан методический подход к

определению целей использования аутсорсинга, основанный на оценке видов деятельности по трём критериям (выручка, качество и стоимость) с последующим определением их расположения в соответствующем поле предложенной трёхмерной матрицы дифференциации видов деятельности предприятия, состоящей из 8 полей, для каждого из которых цели и задачи аутсорсинга различаются (рис. 2).

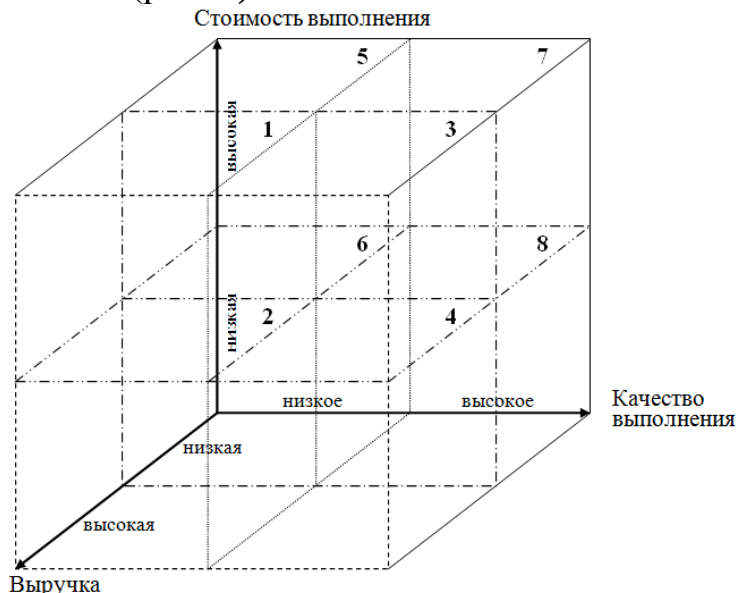


Рис. 2 – Матрица дифференциации видов деятельности предприятия

Уровень качества определяется по формуле: $Q = (q_1 + q_2 - q_4) / (q_1 + q_2 + q_3 + q_4)$, при $q_1 + q_2 + q_3 + q_4 = 100\%$, где q_1, q_2, q_3, q_4 – удельный вес оценок качества вида деятельности на уровне «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» в общей структуре. Значения Q находятся в диапазоне $[0; 1]$, 1 соответствует высокому уровню, 0 – низкому. При соблюдении условия $q_4 > (q_1 + q_2)$ значение коэффициента принимается равным 0.

Уровни стоимости и выручки определяются по формулам: $C = \sum_{i=1}^n x_i / 5n$, $R = \sum_{i=1}^n x_i / 5n$, где C и R – коэффициенты уровня стоимости и выручки; x_i – оценка уровня стоимости или выручки i -ым экспертом в баллах; 5 – максимальный балл в оценочной шкале; n – число экспертов. Значения C и R находятся в диапазоне $[0,2; 1]$: диапазон $(0,6; 1]$ соответствует высокому уровню; диапазон $[0,2; 0,6]$ – низкому.

После получения оценок по критериям определяется принадлежность к соответствующей группе. Цели использования аутсорсинга для групп 1, 3, 5-8 отличаются (табл. 2), поэтому критерии определения целесообразности аутсорсинга и выбора исполнителя должны различаться. Виды деятельности с высокой выручкой и низкими затратами (группы 2, 4) не выводятся на аутсорсинг, поскольку они профильные. Отметим, что оценка критериев не требует трудоёмких расчётов и направлена на идентификацию видов деятельности для последующей оценки их вывода.

Кроме того, предложена авторская методика оценки целесообразности использования аутсорсинга, проводимая на основании анализа вида деятельности

Реализация методического подхода состоит из четырёх этапов: 1) формирование перечня видов деятельности, осуществляемых подразделениями предприятия; 2) дифференциация видов деятельности по критериям «выручка», «качество», «стоимость»; 3) отнесение видов деятельности к соответствующим группам; 4) определение целей и задач использования аутсорсинга для каждой группы видов деятельности.

Таблица 2 – Определение целей аутсорсинга (фрагмент)

Критерий оценки	Группы видов деятельности для передачи на аутсорсинг							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>выручка</i>	<i>высокая</i>	<i>высокая</i>	<i>высокая</i>	<i>высокая</i>	<i>низкая</i>	<i>низкая</i>	<i>низкая</i>	<i>низкая</i>
<i>стоимость</i>	<i>высокая</i>	<i>низкая</i>	<i>высокая</i>	<i>низкая</i>	<i>высокая</i>	<i>низкая</i>	<i>высокая</i>	<i>низкая</i>
<i>качество</i>	<i>низкое</i>	<i>низкое</i>	<i>высокое</i>	<i>высокое</i>	<i>низкое</i>	<i>низкое</i>	<i>высокое</i>	<i>высокое</i>
Возможные преимущества и цели при передаче вида деятельности на аутсорсинг								
1. уровень издержек	сокращение	-	сокращение	-	сокращение	умеренный рост	сокращение	умеренный рост
2. уровень качества	повышение	-	сохранение	-	повышение	повышение	сохранение	сохранение
3. уровень рисков	снижение	-	снижение	-	снижение	снижение	снижение	снижение
4. доступ к современным технологиям	получение	-	сохранение	-	получение	получение	сохранение	сохранение

по трём факторам (стратегическая значимость, конкурентоспособность, уровень рисков) с последующим определением его расположения в разработанной трёхмерной матрице целесообразности использования аутсорсинга, состоящей из 18 полей, для каждого из которых предложено управленческое решение.

В основу методики вместо однокритериальной оценки (сравнение стоимости) положена многокритериальная оценка, учитывающая: возможности проведения комплексного анализа, в том числе расчёта стоимости выполнения вида деятельности; необходимость учёта неопределённости внутренней и внешней среды предприятия при принятии решения; применимость для целостной оценки социально-ориентированных видов деятельности. Реализация методики состоит из нескольких этапов (рис. 3).

Для определения стратегической значимости используется интегральный критерий X , рассчитываемый по формуле: $X = \sum_{i=1}^n x_i \times w_i$, при $\sum_{i=1}^n w_i = 1$, где x_i – значение i -го частного критерия; w_i – весовой коэффициент относительной важности i -го критерия; n – число критериев. В качестве критериев рекомендуется использовать: влияние вида деятельности на производство и реализацию продукции и на непрерывное и надёжное функционирование предприятия; развитость рынка аутсорсинга; потенциал развития вида деятельности. Для критериев определяются весовые коэффициенты w_i и балльные оценки x_i (уровень баллов определяется самостоятельно).

Коэффициент стратегической значимости определяется по формуле: $k_{c.з.} = X/b$, где b – максимальный балл в оценочной шкале. Если $k_{c.з.}$ находится в интервале $[0; 0,5)$, то оценка конкурентоспособности проводится на основе расчёта нормированных значений. Если $k_{c.з.}$ попадает в интервал $[0,5; 1]$, то используется метод анализа иерархий (МАИ). Критерии оценки конкурентоспособности определяются самостоятельно в зависимости от вида деятельности, но рекомендуется использовать стоимость и качество.

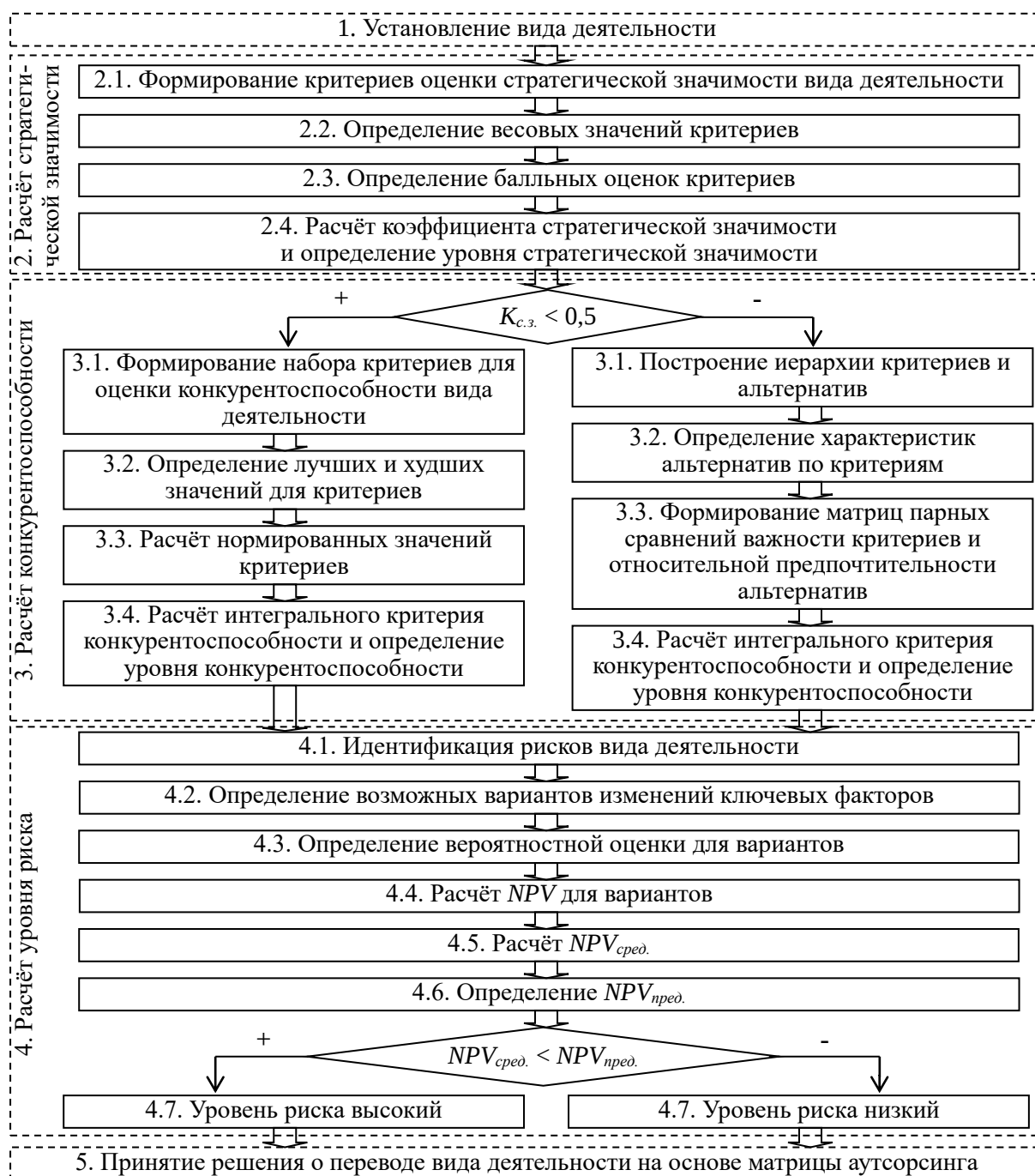


Рис. 3 – Методика оценки целесообразности использования аутсорсинга

При низкой стратегической значимости для критериев оценки конкурентоспособности помимо фактического значения определяются ещё минимально допустимое $x_i^{\min}$ и максимальное $x_i^{\max}$. Нормированное значение определяется по формуле: $x_i^{(N)} = |x_i - x_i^{\min}| / |x_i^{\max} - x_i^{\min}|$.

Интегральный критерий конкурентоспособности рассчитывается по формуле: $I = \sum_{i=1}^n x_i^{(N)} / n$, где n – число критериев оценки. В зависимости от его соотношения с максимальным и минимальным значениями определяется уровень конкурентоспособности вида деятельности

При высоком значении $k_{с.з.}$ расчёт интегрального критерия проводится на

основе МАИ, адаптированного к поставленным задачам. Выделяются критерии оценки и альтернативы (текущий вариант; вариант с минимально допустимыми параметрами; эталон). Формируются матрицы парных сравнений критериев и альтернатив. Для критериев с помощью шкалы относительной важности определяются приоритеты, рассчитываются собственные векторы и весовые коэффициенты относительной важности. Аналогичные расчёты выполняются по альтернативам.

Далее в матрицах определяется индекс согласованности по формуле:

$$ИС=(\lambda_{\max}-n)/(n-1),$$

где n – число критериев (альтернатив); $\lambda_{\max}$ – максимальное собственное значение матрицы $\lambda_{\max} = \sum_{i=1}^n c_i \times W_i$, при c_i – сумма элементов i -го столбца; W_i – весовой коэффициент i -го частного критерия (альтернативы).

Отношение согласованности рассчитывается как:

$$ОС=ИС/СС,$$

где $СС$ – случайная согласованность экспертных оценок матрицы. Оно не должно превышать 0,1 (10%). Если $ОС>0,1$, необходимо: найти наиболее несогласованное суждение в матрице; определить область значений несогласованного суждения для его преобразования в согласованное; пересчитать $ОС$.

Для альтернатив рассчитываются интегральные критерии: $X_j = \sum_{i=1}^n V_{ji} \times w_i$, где V_{ji} – важность j -ой альтернативы по i -му частному критерию; w_i – весовой коэффициент i -го критерия; n – число критериев. Полученные величины позволяют определить уровень конкурентоспособности.

Для оценки рисков проводится их идентификация с применением сценарного подхода. Рассматриваются 3 варианта: реалистичный, оптимистичный, пессимистичный. Экспертами определяется вероятность возникновения i -го частного сценария (P_i) с учётом $\sum_{i=1}^3 P_i = 1$.

После этого рассчитываются чистые приведённые стоимости сценариев: $NPV = \sum_{t=1}^n CF_t / (1+q)^t - IC$, где CF_t – поток платежей через t лет; q – ставка дисконтирования, %; n – период времени рассмотрения сценария; IC – первоначальные вложения. Затем определяется средневзвешенный показатель:

$$NPV_{\text{сред.}} = \sum_{i=1}^n NPV_i \times P_i.$$

Он сравнивается с предельной чистой приведённой стоимостью $NPV_{\text{пред.}}$, определяемой экспертами, ниже которой осуществление деятельности нецелесообразно. Если $NPV_{\text{сред.}} < NPV_{\text{пред.}}$, то уровень риска оценивается как высокий, если $NPV_{\text{сред.}} \geq NPV_{\text{пред.}}$ – как низкий.

Далее определяется расположение вида деятельности в трёхмерной матрице для выработки управленческого решения относительно направления его развития (рис. 4).

В матрице выделены 4 альтернативы: аутсорсинг; инсорсинг; смешанная форма (инсорсинг/аутсорсинг); ликвидация. В некоторых полях выделены 2 альтернативы, поэтому предприятиям следует выбрать тот вариант, который наилучшим образом удовлетворяет целям развития.

		Конкурентоспособность вида деятельности		
		низкая	средняя	высокая
Стратегическая значимость вида деятельности	высокая	Поля матрицы аутсорсинга с низким уровнем риска		
		Инсорсинг/Аутсорсинг 1 Аутсорсинг в краткосрочном периоде для получения передового опыта; стремление к полному контролю. <u>Цель:</u> переход в Поле 2.	Инсорсинг 2 Развитие до достижения высокого уровня конкурентоспособности. <u>Цель:</u> переход в Поле 3. Инсорсинг/Аутсорсинг Аутсорсинг в краткосрочном периоде для получения передового опыта; стремление к полному контролю. <u>Цель:</u> переход в Поле 3.	Инсорсинг 3 Защита; выделение в отдельную компанию; выход на рынок. <u>Цель:</u> сохранение в Поле 3.
		Инсорсинг/Аутсорсинг 4 Аутсорсинг в краткосрочном периоде для получения передового опыта, если стратегическая значимость увеличивается; смешанная форма как защита от недобросовестного аутсорсера. <u>Цель:</u> переход в Поле 1. Аутсорсинг Длительное взаимовыгодное сотрудничество для улучшения конкурентоспособности. <u>Цель:</u> переход в Поле 5.	Инсорсинг 5 Развитие до достижения высокого уровня конкурентоспособности. <u>Цель:</u> переход в Поле 6. Инсорсинг/Аутсорсинг Аутсорсинг в краткосрочном периоде для получения передового опыта и достижения высокого уровня конкурентоспособности. <u>Цель:</u> переход в Поле 6.	Инсорсинг 6 Защита; выход на рынок; перевод в поле с высокой стратегической значимостью. <u>Цель:</u> переход в Поле 3.
	средняя	Аутсорсинг 7 Длительное взаимовыгодное сотрудничество для улучшения конкурентоспособности. <u>Цель:</u> переход в Поле 8.	Аутсорсинг 8 Длительное взаимовыгодное сотрудничество для улучшения конкурентоспособности. <u>Цель:</u> переход в Поле 9.	Инсорсинг 9 Защита; выход на рынок; перевод в поле со средней стратегической значимостью. <u>Цель:</u> переход в Поле 6. Аутсорсинг Выделение в отдельную компанию с последующей продажей; долгосрочное сотрудничество с покупателем. <u>Цель:</u> сохранение в Поле 9.
	низкая			

Рис. 4 – Матрица целесообразности использования аутсорсинга (фрагмент)

Таким образом, предложенный методический инструментарий позволяет классифицировать деятельность промышленного предприятия на основе её конкурентоспособности и определяет эффективный вариант функционирования неосновных видов деятельности с учётом их стратегической значимости и рисков.

3. Предложена формализованная процедура выбора исполнителя аутсорсинга, отличие которой заключается в использовании двух способов расчёта индекса предпочтительности кандидата в зависимости от стратегической значимости вида деятельности для организации, а сравнение кандидатов с вариантом-эталоном позволяет выявить отклонения по критериям и устранить их в целях повышения эффективности вида деятельности; классифицированы критерии выбора исполнителя с разделением на шесть функциональных групп (экономические, организационные, традиционные, юридические, психологические, экологические).

Важное значение в реализации целей межфирменного сотрудничества имеет выбор аутсорсера, наилучшим образом удовлетворяющего требованиям заказчика, в связи с этим нами разработана формализованная процедура определения исполнителя аутсорсинга (рис. 5).

На начальном этапе выделяются критерии выбора по предложенной классификации. Они выявлены на основе обзора научной литературы, систематизированы, дополнены и объединены в 6 групп: экономические; организационные; традиционные; юридические; психологические; экологические (табл. 3).

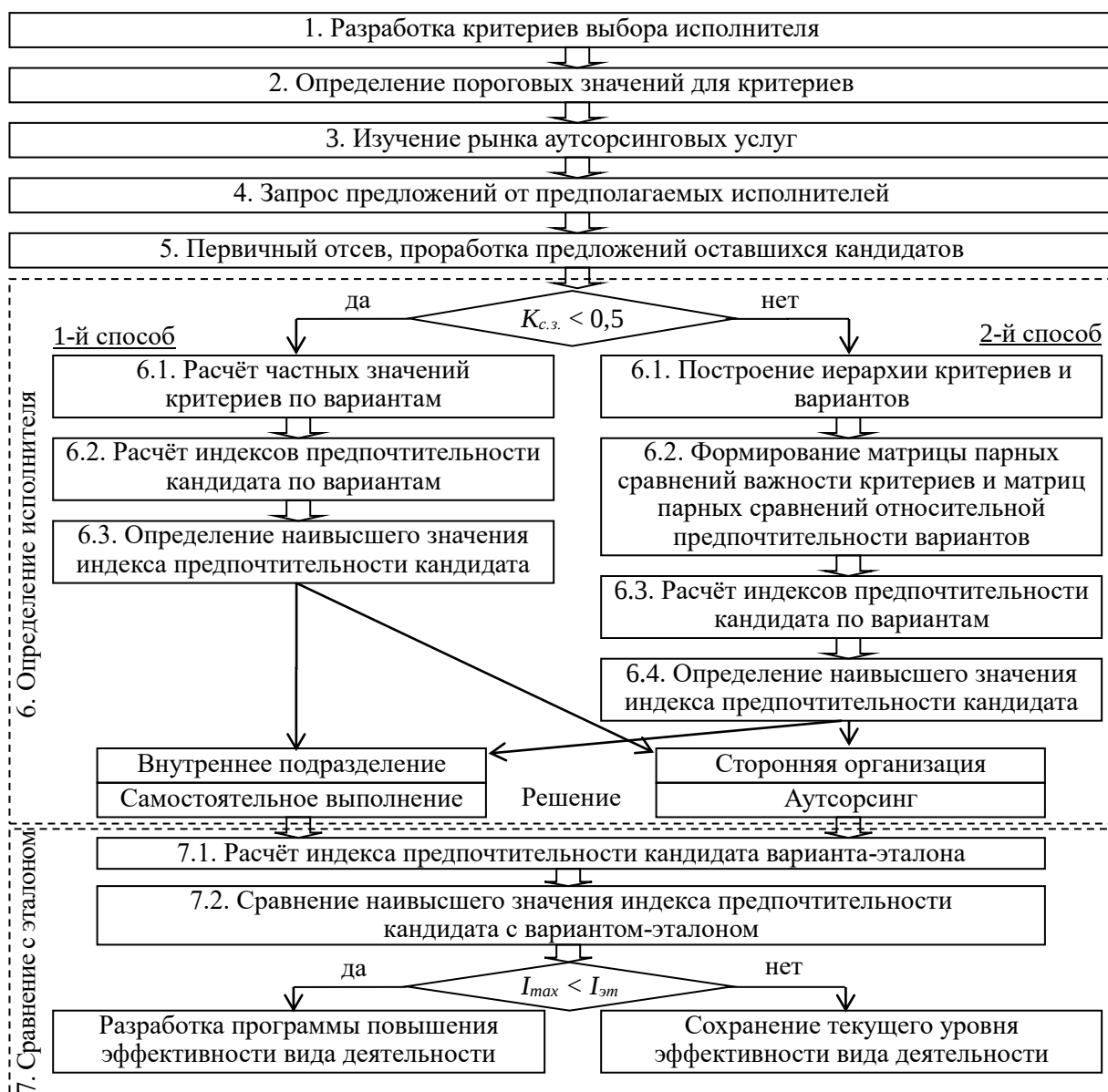


Рис. 5 – Основные этапы процедуры выбора исполнителя аутсорсинга

Порядок определения исполнителя зависит от значения $k_{с.з.}$. Предлагаются два способа расчёта. Первый рекомендован, если $k_{с.з.}$ находится в интервале $[0; 0,5)$. В расчёты включаются минимально допустимое и максимальное значение по каждому из критериев, и на их основе формируются индексы предпочтительности кандидатов. Поскольку определение пороговых значений предъявляет жёсткие требования к квалификации экспертов, данный способ не рекомендуется использовать для стратегически значимых видов деятельности, при которых учитывается большее количество критериев.

Если вид деятельности стратегически значим, то аутсорсер оказывает существенное влияние на заказчика, поэтому при выборе целесообразно применять более объективный, но трудоёмкий способ (МАИ). В перечень альтернатив включается эталон с максимальными значениями по каждому критерию, и определяется наивысшая величина индекса предпочтительности I^j . Сравнение с эталоном позволяет выявить отклонения по критериям и устранить их для повышения эффективности вида деятельности.

Таблица 3 – Критерии выбора исполнителя аутсорсинга

Группа критериев	Показатели	
Экономические	– возможность экономии – условия оплаты	– участие в финансировании
Организационные	– гибкость – обслуживание – кадровые возможности	– внутренняя квалификация и контроль
Традиционные	– доверие, деловая культура и репутация	– база навыков – навыки перевода
Юридические	– характер контракта – права собственника	– право на интеллектуальную собственность
Психологические	– надёжность, обеспечение безопасности	– доверительность отношений
Экологические	– охрана окружающей среды	

В обоих способах вариант с максимальным значением I^j является предпочтительным, поэтому соответствующего этому варианту кандидата целесообразно выбрать аутсорсером.

4. Разработан алгоритм оценки уровня межфирменного сотрудничества при реализации аутсорсинга, отличающийся: проведением двустороннего анализа услуг заказчиком по четырём показателям (качество, стоимость, своевременность предоставления, соответствие объёмов) и исполнителем по трём (соответствие объёмов, своевременная оплата, потребление установленного объёма в заданные сроки) и расчётом интегрального показателя уровня межфирменного сотрудничества для определения его количественной оценки, что обеспечивает обоснование принятия решения о продолжении отношений (на текущих условиях; с корректировкой целей и задач; с изменением условий договора; поиск нового исполнителя; возврат вида деятельности к заказчику), что способствует выстраиванию диалога «заказчик-исполнитель» для взаимовыгодного и долгосрочного сотрудничества.

В научной литературе недостаточно раскрыты аспекты количественной оценки уровня реализации аутсорсинга, универсальная методика отсутствует и предложены решения частных задач. Опубликованные разработки реализуют два методических подхода: дифференцированный и комплексный. В первом учитывается один показатель, во втором проводится многоаспектная оценка. Эти подходы проводят оценку реализации аутсорсинга только со стороны заказчика. И лишь в некоторых исследованиях отмечается, что аутсорсинг должен быть одинаково привлекательным для заказчика и исполнителя, поэтому следует регулярно проводить двустороннюю оценку для решения проблем и разногласий.

Предлагаемый нами методический подход базируется на двусторонней оценке, комплексном подходе, определении интегральной оценки взаимодействия с использованием разработанной шкалы уровней межфирменного сотрудничества. Этот подход реализован нами в виде алгоритма оценки уровня межфирменного сотрудничества при реализации аутсорсинга (рис. 6).



Рис. 6 – Этапы алгоритма оценки уровня межфирменного сотрудничества

На первом этапе формируется информационная база на основании договора и достигнутых результатов, на втором – сравниваются результаты и цели аутсорсинга. Заказчик проводит оценку по 4 коэффициентам: качество Q , стоимость C , своевременность оказания T и соответствие объёмов услуг V . Обобщающий показатель оценки уровня межфирменного сотрудничества заказчиком имеет вид:

$$I_z = w_Q \times Q + w_C \times C + w_T \times T + w_V \times V, \text{ при } w_Q + w_C + w_T + w_V = 1;$$

$$C = \frac{C_{\text{оптим.}}}{C_{\text{факт}}}; T = \frac{V_{\text{факт1}}}{V_{\text{план}}}; V = \frac{V_{\text{факт2}}}{V_{\text{план}}},$$

где w_Q, w_C, w_T, w_V – весовые значения относительной важности Q, C, T, V соответственно; $C_{\text{оптим.}}$ – минимальная стоимость услуг, соответствующая лучшим стандартам; $C_{\text{факт}}$ – фактическая стоимость услуг по договору; $V_{\text{факт1}}$ – объём услуг, предоставленных в установленные сроки; $V_{\text{план}}$ – объём услуг, оговорённых договором; $V_{\text{факт2}}$ – объём услуг, предоставленных по договору. Значения I_z и коэффициентов Q, C, T, V измеряются в диапазоне $[0; 1]$.

Исполнитель производит оценку сотрудничества по 3 коэффициентам: соответствие объёмов A , своевременная оплата P и потребление установленного объёма услуг в заданные сроки O . Обобщающий показатель оценки уровня межфирменного сотрудничества исполнителем имеет вид:

$$I_u = w_A \times A + w_P \times P + w_O \times O, \text{ при } w_A + w_P + w_O = 1;$$

$$A = \frac{V_{\text{факт4}}}{V_{\text{план}}}; P = \frac{P_{\text{факт}}}{P_{\text{план}}}; O = \frac{V_{\text{факт3}}}{V_{\text{план}}},$$

где w_A , w_P , w_O – весовые значения относительной важности A , P , O соответственно; $V_{\text{факт4}}$ – объём услуг, приобретённых по договору; $P_{\text{факт}}$ – объём своевременной оплаты услуг, предоставленных в установленные сроки; $P_{\text{план}}$ – объём оплаты услуг, установленный договором; $V_{\text{факт3}}$ – объём услуг, приобретённых в установленные сроки. Значения I_u и коэффициентов A , P , O измеряются в диапазоне $[0; 1]$.

Двусторонний критерий оценки уровня межфирменного сотрудничества при реализации аутсорсинга рассчитывается по формуле:

$$I_a = w_z \times I_z + w_u \times I_u, \text{ при } w_z + w_u = 1,$$

где w_z , w_u – весовые значения относительной важности оценки уровня межфирменного сотрудничества заказчиком и исполнителем соответственно. Предпочтителен выбор одинаковой значимости весов ($w_z = w_u = 0,5$). Значение $I_a = 1$ является эталонным (максимально возможным). Если значение I_a близко к 0, то это свидетельствует о низком уровне взаимодействия (табл. 4).

Таблица 4 – Шкала уровней межфирменного сотрудничества

Диапазон значений I_a	Уровень сотрудничества	Оценка аутсорсинга	Достижение целей и задач	Действия в отношении аутсорсинга
0-0,2	низкий	неэффективен	не достигнуты	кардинальные изменения
0,2-0,4	ниже среднего	в целом неэффективен	достигнуты частично	значительные изменения
0,4-0,6	средний	со средней эффективностью	в среднем выполнены на 50%	корректирующие изменения
0,6-0,8	выше среднего	в целом эффективен	по большей части достигнуты	незначительные корректировки
0,8-1	высокий	эффективен	в целом достигнуты	поддержание текущего уровня

На третьем этапе принимается решение о продолжении сотрудничества, определяются причины отклонений и разрабатываются мероприятия по повышению эффективности взаимодействия. Возможные варианты решений: сотрудничество (на текущих условиях, с изменением целей и задач, с корректировкой условий договора); отказ от сотрудничества (с поиском нового исполнителя, с возвратом вида деятельности к заказчику).

5. Сформирован организационно-экономический механизм реализации аутсорсинга на промышленном предприятии, в котором, во-первых, раскрыты две его составляющие (прикладная и теоретическая), что позволяет использовать необходимую теоретико-методическую базу при принятии решений по реализации аутсорсинга; во-вторых, на основе его выделенных компонент формируется управляющее воздействие для достижения стратегических целей аутсорсинга с учётом организационного и экономического эффектов.

Большинство научных публикаций освещают лишь отдельные аспекты ис-

пользования аутсорсинга, вместе с тем задача аккумуляции и использования имеющихся разработок теоретического, методического и прикладного характера по эффективному сотрудничеству в рамках аутсорсинга является актуальной, поэтому нами разработан организационно-экономический механизм (ОЭМ) реализации аутсорсинга на предприятиях промышленности.

С точки зрения системного подхода он является инструментом воздействия субъекта (управляющая подсистема) на объект (управляемая подсистема) для достижения заданной цели за счёт принятия и реализации управляющих решений. ОЭМ направлен на достижение, во-первых, организационного эффекта за счёт трансформации организационной структуры (сокращение вертикальных и горизонтальных звеньев управления и ориентация на ключевые виды деятельности); во-вторых, экономического эффекта на основе снижения расходов по выполнению процесса, улучшения его качества, уменьшения рисков, что приводит к усилению рыночных позиций. Структурно-логическая модель ОЭМ включает две составляющие: теоретическую; прикладную (рис. 7).



выделение серым – систематизировано, дополнено и сгруппировано автором

* разработано автором;

Рис. 7 – Структурно-логическая модель ОЭМ реализации аутсорсинга

Теоретическая составляющая – это совокупность принципов, функций, задач, рисков, факторов воздействия среды, а также методов и подходов, используемых при аутсорсинге. Прикладная составляющая объединяет компоненты, обеспечивающие эффективную реализацию аутсорсинга (методический, нормативно-правовой, технический, информационный).

Исходя из стратегической цели аутсорсинга, производится постановка конкретных задач, для выполнения которых принимаются оперативные и тактические управленческие решения. Бизнес концентрируется на профильной деятельности за счёт передачи специализированным компаниям прочих видов деятельности, что повышает конкурентоспособность.

Разработанный механизм в некоторой степени обладает универсальностью, но его практическое использование требует учёта специфики конкретных видов аутсорсинга и отраслевых особенностей предприятий. В целом он является полезным инструментом улучшения межфирменного сотрудничества в рамках аутсорсинга в условиях нарастающей социально-экономической нестабильности и усиления конкурентной борьбы.

Предложенный методический инструментариий апробирован в деятельности филиала «Оренбургский» ПАО «Т Плюс» – крупного российского диверсифицированного электроэнергетического холдинга. Его основными направлениями деятельности являются выработка электроэнергии, отпуск теплоэнергии, энергоремонт, энергосбыт и др.

Филиал выбран объектом исследования, поскольку его основные генерирующие мощности из-за ограничений в работе электросетей работают на нагрузках ниже номинального уровня, поэтому нужны дополнительные способы повышения эффективности деятельности для обеспечения надёжного электроснабжения.

Исследование проводилось по нескольким видам деятельности, но ремонту и техническому перевооружению энергетического оборудования (энергоремонту) уделено наибольшее внимание в силу его значимости, так как, во-первых, от качества его выполнения напрямую зависит надёжное и бесперебойное функционирование предприятия, во-вторых, для технологического оборудования энергокомпаний характерен высокий физический и моральный износ, поэтому восстановление и модернизация фондов является приоритетной задачей.

В рамках апробации методического подхода к определению целей использования аутсорсинга энергоремонт отнесён к группам 5 и 7 видов деятельности (табл. 2), т.е. при его выводе в качестве целей должны использоваться: концентрация на основной деятельности; повышение уровня качества; получение доступа к новым технологиям; сокращение издержек и повышение их прозрачности; снижение рисков; сокращение численности работников.

Стратегическая значимость энергоремонта оценивалась по критериям: x_1 – влияние вида деятельности на производство и реализацию электрической и тепловой энергии; x_2 – влияние вида деятельности на непрерывное и надёжное функционирование организации; x_3 – развитость рынка аутсорсинга в регионе. Результаты анализа выявили его высокую стратегическую значимость (табл. 5).

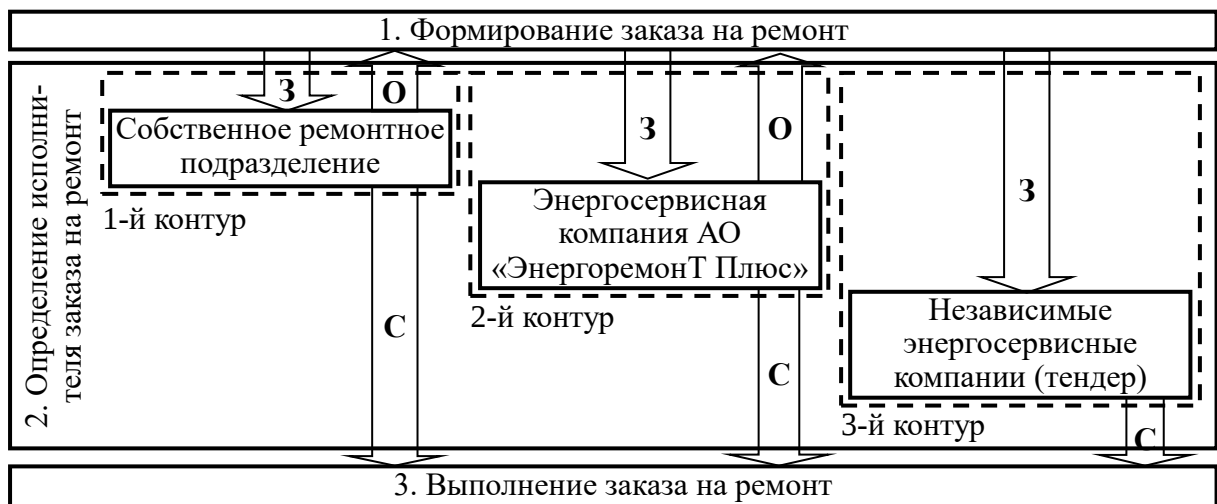
Таблица 5 – Анализ осуществления энергоремонта собственными силами

Стратегическая значимость									Конкурентоспособность				Риск			Поле матрицы
X_1	w_1	X_2	w_2	X_3	w_3	X	$k_{с.з.}$	уровень	X_A	X_B	X_V	уровень	$NPV_{пред.}$	$NPV_{сред.}$	уровень	
5	0,4	4	0,4	4	0,2	4,4	0,8	высокий	0,32	0,16	0,53	средний	-735	-699,5	низкий	2

Согласно $k_{с.з.}$ выбран МАИ для расчёта конкурентоспособности. Альтернативами стали: A – энергоремонт собственными силами; B – энергоремонт с минимально допустимым уровнем качества; V – вариант-эталон. Критерии: стоимость и уровень выполнения ремонтной программы; качество и своевременность выполнения ремонтов. Согласно проведённым расчётам конкурентоспособность энергоремонта оценивается на среднем уровне.

При исследовании выявлены риск аварийности (рост объёмов ремонтов из-за преждевременных поломок), технологический риск (возникновение технических ошибок при ремонте, отсутствие оборудования и разрешений) и кадровый риск (нехватка трудовых ресурсов). Разработаны 3 сценария ремонтной программы: реалистичный; пессимистичный; оптимистичный. Руководством компании определена предельная величина финансовых ресурсов, которые могут быть выделены на её осуществление. Результаты расчётов выявили низкий уровень риска при осуществлении ремонтной программы.

Таким образом, были получены следующие оценки: высокая стратегическая значимость, средняя конкурентоспособность, низкий риск (поле 2 матрицы). Рекомендуются сохранить вид деятельности за компанией с частичным привлечением подрядчиков к периодическим или разовым работам, наиболее эффективной моделью организации работ является предложенная нами трёхконтурная модель (рис. 8).



Обозначение: З, О, С – запрос, отказ, согласие.

Рис. 8 – Трёхконтурная модель организации работ по энергоремонту

Применение модели позволило достичь следующих результатов: сокращение бюджета ремонтной деятельности на 4,8%, усиление контроля над цепочкой создания стоимости; повышение надёжности и бесперебойности производства; обеспечение высокой оперативности при ликвидации аварийных ситуаций и достижение относительно равномерной загруженности персонала в течение года; самостоятельное выполнение большей части ремонтов, снижение зависимо-

сти от партнёров; возможность тесного сотрудничества с узкоспециализированными энергосервисными компаниями высокой квалификации.

Разработанные методические подходы апробированы также при реализации аутсорсинга вспомогательных социально-значимых процессов. Предложенный нами организационно-экономический механизм использован в филиале «Оренбургский» ПАО «Т Плюс» в сфере клининговых услуг с целью повышения эффективности сложившихся отношений. Процедура выбора исполнителя и алгоритм оценки уровня межфирменного сотрудничества применены на Каргалинской ТЭЦ при организации общественного питания.

Таким образом, предложенные диссертантом теоретические и методические разработки реализации аутсорсинга, а также прикладные рекомендации его применения создают возможность повышения обоснованности и своевременности принятия управленческих решений для улучшения эффективности хозяйственной деятельности промышленных предприятий. Поставленные в диссертационном исследовании задачи выполнены, цель исследования достигнута.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК при Минобрнауки РФ

1. Дегтярева, Т.Д. Управление энергетической компанией на основе отношений аутсорсинга / Т.Д. Дегтярева, **А.Л. Крючков** // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2014. – № 2(46). – С. 249-252. (0,36 п.л., авторских – 0,18 п.л.).
2. Дегтярева, Т.Д. Анализ методических подходов к организации бизнеса на основе аутсорсинга / Т.Д. Дегтярева, **А.Л. Крючков** // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2014. – № 4(48). – С. 232-235. (0,39 п.л., авторских – 0,20 п.л.).
3. Крючков, А.Л. Обзор подходов к определению сущности аутсорсинга / А.Л. Крючков // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2015. – № 3(53). – С. 309-312. (0,39 п.л.).
4. Дегтярева, Т.Д. Оценка уровня межфирменного сотрудничества при реализации аутсорсинга / Т.Д. Дегтярева, **А.Л. Крючков** // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2018. – № 1. – С. 13-18. (0,53 п.л., авторских – 0,27 п.л.).
5. Дегтярева, Т.Д. Организационно-экономический механизм реализации аутсорсинга на промышленном предприятии / Т.Д. Дегтярева, **А.Л. Крючков** // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2018. – № 2. – С. 23-28. (0,51 п.л., авторских – 0,25 п.л.).

Статьи в других изданиях и прочие материалы

6. Крючков, А.Л. Аутсорсинг как направление повышения эффективности управления предприятием / А.Л. Крючков // Актуальные проблемы регионального развития: межвуз. сб. науч. тр. – Вып. 8. – Оренбург, 2013. – С. 125-130. (0,31 п.л.).
7. Крючков, А.Л. Современные инструменты управления расходами организаций / А.Л. Крючков // Актуальные проблемы регионального развития: межвуз. сб. науч. тр. – Вып. 9. – Оренбург, 2014. – С. 202-207. (0,20 п.л.).
8. Крючков, А.Л. Повышение конкурентоспособности российских предприятий на основе отношений аутсорсинга в рамках взаимодействия Россия – ВТО /

- А.Л. Крючков // Социально-экономическое развитие России в условиях ВТО: учёные записки по материалам научно-практической конференции. – Оренбург: Издательский центр ОГАУ, 2014. – С. 65-69. (0,24 п.л.).
9. Крючков, А.Л. Аутсорсинг как инструмент повышения инновационного уровня организации / А.Л. Крючков // Проблемы развития предприятий: теория и практика : материалы 13-й Междунар. науч.-практ. конф. – Ч. 2. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2014. – С. 134-137. (0,18 п.л.).
10. Крючков, А.Л. Критерии целесообразности использования аутсорсинга на предприятиях / А.Л. Крючков // Актуальные проблемы регионального развития: межвуз. сб. науч. тр. – Вып. 10. – Оренбург, 2015. – С. 153-157. (0,24 п.л.).
11. Дегтярева, Т.Д. Использование аутсорсинга в качестве инструмента импортозамещения в сельскохозяйственных организациях / Т.Д. Дегтярева, **А.Л. Крючков** // Островские чтения. – 2015. – №1. – С. 194-198. (0,39 п. л., авторских – 0,20 п.л.).
12. Крючков, А.Л. Применение аутсорсинга российскими компаниями в условиях социально-экономической нестабильности / А.Л. Крючков // Актуальные проблемы регионального развития: межвуз. сб. науч. тр. – Вып. 11. – Оренбург, 2016. – С. 135-138. (0,22 п.л.).
13. Крючков, А.Л. Управление рисками аутсорсинга на предприятии / А.Л. Крючков // Актуальные проблемы регионального развития: межвуз. сб. науч. тр. – Вып. 11. – Оренбург, 2016. – С. 52-61. (0,54 п.л.).
14. Крючков А.Л. Аутсорсинг и инсорсинг: преимущества и ограничения применения / А.Л. Крючков, Т.Д. Дегтярева // Актуальные проблемы регионального развития: межвуз. сб. науч. тр. – Вып. 12. – Оренбург, 2017. – С. 97-104. (0,34 п.л., авторских – 0,17 п.л.).
15. Крючков, А.Л. Аутсорсинг ремонта оборудования на примере электроэнергетического предприятия / А.Л. Крючков // Актуальные проблемы регионального развития: межвуз. сб. науч. тр. – Вып. 12. – Оренбург, 2017. – С. 52-62. (0,44 п.л.).
16. Дегтярева, Т.Д. Аутсорсинг как технология межфирменного сотрудничества: учебное пособие / Т.Д. Дегтярева, **А.Л. Крючков**, Е.А. Чулкова. – Оренбург: Оренбургский ГАУ, ООО «Константа», 2018.– 103 с. (6,40 п.л., авторских – 3,20 п.л.).