

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

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)

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель –
Дегтярева Татьяна Дмитриевна
доктор экономических наук,
профессор

Оренбург – 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИМЕНЕНИЯ АУТСОРСИНГА В УПРАВЛЕНИИ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ.....	11
1.1 Понятие аутсорсинга и его отличительные особенности.....	11
1.2 Особенности применения аутсорсинга в хозяйственной деятельности промышленных предприятий.....	24
1.3 Характерные черты применения аутсорсинга в холдингах.....	35
2 МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ АУТСОРСИНГА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ.....	49
2.1 Обзор методических подходов к эффективному использованию аутсорсинга на российских промышленных предприятиях.....	49
2.2 Методический подход к определению целей использования аутсорсинга.....	64
2.3 Методика оценки целесообразности использования аутсорсинга....	69
2.4 Процедура определения исполнителя аутсорсинга.....	85
2.5 Алгоритм оценки уровня межфирменного сотрудничества при реализации аутсорсинга.....	93
2.6 Формирование организационно-экономического механизма реализации аутсорсинга на промышленном предприятии.....	101
3 РЕАЛИЗАЦИЯ АУТСОРСИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ.....	111
3.1 Состояние и тенденции развития электроэнергетики.....	111
3.2 Формирование целей аутсорсинга энергоремонта, оценка его стратегической значимости и конкурентоспособности.....	121
3.3 Определение рисков реализации аутсорсинга, обоснование способа ремонтной деятельности и выбор модели организации работ по ремонту...	131
3.4 Аутсорсинг вспомогательных процессов.....	141
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	150
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	157
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	177

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Российские промышленные предприятия всё чаще сталкиваются с такими проблемами, как высокий физический и моральный износ основного и вспомогательного оборудования, частичное или полное отсутствие источников финансирования капитальных вложений, длительный период внедрения инновационных технологий, слабое взаимодействие с научно-исследовательскими институтами, недостаточная автоматизация процессов изготовления продукции, непрерывный рост цен на сырьё и материалы, значительная налоговая нагрузка, а также стремление к хозяйственному способу производства. Кроме того, насыщенность большинства рынков продукцией импортных производителей 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 промышленным предприятиям для сохранения и улучшения рыночных позиций необходимо осуществлять полномасштабную модернизацию производства, при этом речь идёт не только о замене старого изношенного оборудования, но и о строительстве новых видов производств мирового уровня, внедрении инновационных технологий и повышении квалификации персонала. Это требует от промышленного предприятия концентрации всех своих усилий на ключевых видах деятельности. Тем не менее, для нормального функционирования требуется осуществление и непрофильных видов деятельности, которые не приносят дохода, но при этом оказывают существенное влияние на успешное функционирование. В такой ситуации перед промышленными предприятиями возникает существенная проблема грамотного распределения времени и ресурсов между основными и непрофильными подразделениями. В качестве одного из решений проблемы предлагается применять практику использования аутсорсинга в хозяйственной деятельности, поскольку основным его преимуществом является

концентрация всех усилий на осуществлении основных видов деятельности без нанесения ущерба вспомогательным функциям и процессам.

В мировой практике и, прежде всего, в практике экономически развитых стран аутсорсинг получил широкое и, что не менее важно, успешное применение. В России, напротив, аутсорсинг имеет не такую внушительную практику использования, что связано главным образом с негативным опытом внедрения в хозяйственную деятельность. Данное обстоятельство объясняется, в первую очередь, слабой методологической базой при принятии решения о его использовании. Именно поэтому вопросы разработки теоретического и прикладного обеспечения реализации аутсорсинга российскими промышленными предприятиями и, в частности, возможности снижения стоимости производства продукции и повышения эффективности на основе организационных решений являются наиболее актуальными в настоящее время.

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. Елифанцева, 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, С.О. Календжяна, О.Б. Королёва, И.Б. Костина, И.Д. Котлярова, А.Х. Курбанова, Н.В. Лясникова, Д.М. Михайлова, Е.Д. Платоновой, В.А. Плотникова, И.Л. Рудой и др. Вопросы применения аутсорсинга в конкретных отраслях и видах деятельности россий-

ской экономики раскрыты в работах О.Н. Аборваловой, Н.Н. Кадниковой, Л.С. Казанцевой, 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 видов деятельности сторонним организациям остаются недостаточно разработанными как в теоретическом, так и в прикладном аспектах. Это и послужило причиной выбора 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 работы базируется на фундаментальных положениях современной экономической теории, экономики и управления на предприятии, теории конкуренции. В диссертации использовались методы системного, ситуационного, сравнительного анализа, блочно-матричный подход, методы обобщения, экспертных оценок, статистические методы (группировок, кластерный).

Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации, экспертные оценки и разработки отечественных и зарубежных экономистов, аналитические данные, опубликованные в научной литературе и периодической печати, материалы, представленные на официальных сайтах 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 (промышленность).

Наиболее существенные результаты диссертационного 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 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 функциональ-

ных 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 содержания процесса сотрудничества организаций посредством аутсорсинга, организационно-экономического механизма его реализации: развитии научного представления о принципах и методах аутсорсинга. Практическая значимость исследования состоит в разработке методики оценки целесообразности использования аутсорсинга, процедуры определе-

ния исполнителя аутсорсинга и алгоритма оценки уровня межфирменного сотрудничества при реализации аутсорсинга для достижения взаимовыгодных и долгосрочных отношений организаций (апробировано на исследовании взаимодействия электроэнергетических предприятий Оренбургской области).

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 практическую деятельность филиала «Оренбургский» ПАО «Т Плюс» и Каргалинской ТЭЦ.

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 16 научных работ, в том числе 5 статей в журналах, входящих в перечень, рекомендованный ВАК РФ, а также коллективное учебное пособие. Общий объём опубликованных работ составил 11,68 печатных листов, в том числе вклад автора составил 7,23 печатных листов.

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

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

В первой главе «Теоретические основы применения аутсорсинга в управлении промышленным предприятием» изложены теоретические основы реализации аутсорсинга, проведён обзор существующих подходов к определению сущности аутсорсинга, раскрыты отличительные особенности от других форм межфирменного сотрудничества, исследованы взаимосвязи с фор-

мами общественной организации производства, проанализирована специфика аутсорсинга, инсорсинга и внутреннего аутсорсинга по ряду критериев, выявлены характеристики применения аутсорсинга в промышленности России.

Во второй главе «Методические аспекты реализации аутсорсинга на промышленном предприятии» проведён обзор методических подходов к эффективному использованию аутсорсинга на российских предприятиях, сформирован порядок дифференциации видов деятельности организации на основании измерения уровней качества, выручки и стоимости, разработаны методический подход к определению целей использования аутсорсинга, методика оценки целесообразности использования аутсорсинга, процедура определения исполнителя аутсорсинга и алгоритм оценки уровня межфирменного сотрудничества как методическая компонента организационно-экономического механизма реализации аутсорсинга на промышленном предприятии.

В третьей главе «Реализация аутсорсинга на предприятиях электроэнергетики» 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 энергоремонтной деятельности и рассмотрена трёхконтурная модель организации работ по ремонту и техническому перевооружению оборудования.

В заключении освещены результаты диссертационного исследования.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИМЕНЕНИЯ АУТСОРСИНГА В УПРАВЛЕНИИ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1 Понятие аутсорсинга и его отличительные особенности

Современная предпринимательская деятельность характеризуется активным использованием новых подходов к организации бизнеса, направленных на повышение его эффективности и конкурентоспособности. Среди них по праву особое место отводится такому инструменту, как аутсорсинг (от англ. outsourcing (outer-source-using) – использование внешнего источника/ресурса) – передача определенных функций или бизнес-процессов сторонним организациям (аутсорсерам) и ориентация компании на выполнении основных видов деятельности [67]. В исследованиях отмечается, что аутсорсинг выступает главным фактором успешного развития бизнеса, позволяющим приспособиться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Появление аутсорсинга связано с развитием информационных технологий, многие исследователи зарождение аутсорсинга относят к 1962 году, дате основания компании «Electronic Data System», специализирующейся на аутсорсинге информационных технологий (или IT-аутсорсинге) [5]. С начала 80-х гг. XX в. аутсорсинг информационных технологий начал активно развиваться, став объектом внимания крупнейших корпораций. Постепенно аутсорсинг стал отождествляться не только с компьютерными технологиями, но и с выполнением отдельных бизнес-процессов и функций (бухгалтерских, производственных, транспортных, консультационных, юридических и так далее). На сегодняшний день аутсорсинг по праву является современной высокоэффективной концепцией управления бизнесом. Наибольшее распространение он получил в экономически развитых странах (США, Европа, Япония).

Большинство российских компаний по-прежнему с некоторой долей осторожности относятся к использованию аутсорсинга и если принимают решение о его внедрении, то в основном только для вспомогательных функ-

ций [76]. Так, согласно исследованию, проведённому аутсорсинговым подразделением BDO в России совместно с рейтинговым агентством РБК, наиболее популярными видами бизнес-процессов, переданными на аутсорсинг, являются физическая охрана, транспорт, логистика и сфера обслуживания [130]. Наименьшей популярностью пользуются экономическая и информационная безопасность, бизнес-планирование и оптимизация процессов, а также бухгалтерский учёт. Данные исследования свидетельствуют о том, что большинству российских компаний (прежде всего представителям малого и среднего бизнеса) пока мало что известно об этом инструменте, поэтому на аутсорсинг передаются в основном вспомогательные функции. Тем не менее, как отмечают исследователи, популярность передачи ключевых функций на аутсорсинг будет расти.

Среди основных причин, ограничивающих применение аутсорсинга в России, учёные выделяют следующие [82, 85].

- ♦ Несовершенство законодательства. В стране отсутствует правовой аппарат, регламентирующий использование аутсорсинга. Это связано прежде всего с трудностями его выделения среди других форм сотрудничества.

- ♦ Неразвитость договорных отношений. В связи с несовершенством законодательной базы отсутствует перечень прав и обязанностей, регламентирующих договорные отношения заказчика и исполнителя.

- ♦ Недобросовестность, низкая компетентность аутсорсеров. В силу объективных и субъективных причин исполнитель не всегда способен изготовить продукцию и выполнить услуги требуемого качества и в заранее оговорённые сроки, кроме того существует риск утечки конфиденциальной информации на сторону.

- ♦ Снижение или полная потеря контроля над процессами, переданными на аутсорсинг. Исполнителем гораздо труднее управлять, нежели собственным подразделением компании. Кроме того, любое воздействие на исполнителя может повлечь за собой негативные последствия.

- ♦ Зависимость от компаний-аутсорсеров. При передаче отдельных

функций или бизнес-процессов сторонним организациям компания отказывается от их выполнения собственными силами, тем самым оказываясь зависимой от внешнего исполнителя.

Тем не менее, в исследованиях также отмечаются и преимущества аутсорсинга, отражающие целесообразность его использования в рамках сотрудничества организаций [30, 31, 34, 74, 81].

- ♦ **Снижение издержек.** Как правило, стоимость услуг аутсорсера ниже затрат на исполнение процесса собственными силами в силу его узкой специализации. В результате сокращаются расходы на оплату труда, социальные выплаты и амортизационные отчисления, затраты на обучение персонала, снижается величина налогов и взносов, отсутствует необходимость в приобретении дорогостоящих технологий и оборудования.

- ♦ **Улучшение качества работ.** В силу узкой специализации аутсорсер способен выполнять однотипные операции более качественно, поскольку обладает широким практическим опытом, возможные проблемы уже известны, а пути их решения уже изучены.

- ♦ **Использование передового опыта.** Посредством аутсорсинга компания приобретает новейшие технологии, машины, оборудование и лицензии без осуществления значительных вложений.

- ♦ **Ориентация компании на выполнении ключевых функций и процессов.** Поскольку неосновные виды деятельности переданы на выполнение аутсорсеру, компания-заказчик может направить все свои силы на выполнение основных, относящихся к ключевой компетенции функций и процессов, улучшая уровень управления ими.

- ♦ **Снижение рисков.** Часть рисков перекладывается на исполнителя (например, если исполнитель оказывает транспортные и логистические услуги, он обязан содержать автомобильный парк в рабочем состоянии, осуществлять поиск водителей и механиков, обучать их, соблюдать сроки перевозок и так далее, при этом ответственность с заказчика снимается).

- ♦ **Высвобождение и перераспределение ресурсов.** По тем процессам,

которые переданы на аутсорсинг, высвобождаются ресурсы, которые можно направить на дальнейшее расширение производства, развитие новых видов бизнеса, улучшение материально-технической базы и так далее.

Согласно результатам исследования [159], проведённого журналом «Финансовый директор» совместно с компанией UCMS Group, российские компании главными преимуществами применения аутсорсинга называют снижение стоимости выполнения процессов (18%), их оптимизацию (12%), использование передового опыта, оборудования, технологий (11%), повышение конкурентоспособности компании (11%), снижение и распределение финансовых рисков (11%), а также уменьшение нагрузки на подразделения и, как следствие, концентрацию усилий на основном бизнесе (11%). Среди факторов, ограничивающих применение аутсорсинга в России, выделяют риск утечки информации, составляющей коммерческую тайну (53%), высокую стоимость услуг (26%), отсутствие правового законодательства (25%) и нежелание руководства передавать контроль над выполнением процесса сторонней компании (25%).

В настоящее время наиболее распространёнными видами аутсорсинга являются аутсорсинг информационных технологий (ИТ-аутсорсинг), аутсорсинг бизнес-процессов и производственный аутсорсинг [32]. Аутсорсинг информационных технологий выделен в самостоятельный вид аутсорсинга, поскольку именно с его появлением связано рождение и дальнейшее развитие концепции аутсорсинга. ИТ-аутсорсинг представляет собой передачу во внешнее управление функций по сопровождению информационных систем. Аутсорсинг бизнес-процессов представляет собой использование сторонних возможностей, опыта, ресурсов для достижения собственных задач, снижения издержек и повышения конкурентоспособности бизнеса. Характерной чертой аутсорсинга бизнес-процессов является длительное сотрудничество заказчика и исполнителя, при котором исполнитель берёт на себя обязательства по выполнению определённого бизнес-процесса. Аутсорсинг бизнес-процессов включает бухгалтерский, транспортный, кадровый (аутстаффинг), юридиче-

ский, снабженческий, маркетинговый, финансовый аутсорсинг, аутсорсинг сферы обслуживания (клининг, общественное питание), физическую охрану и так далее. Производственный аутсорсинг применяется тогда, когда компания решает передать часть или весь технологический процесс на выполнение подрядной организации.

В последние годы начал активно развиваться аутсорсинг управления знаниями (краудсорсинг). Под ним понимается передача управления процессами, требующими глубокого изучения и анализа большого количества данных, необходимых для решения стратегических задач. К примеру, фирма сотрудничает с научно-исследовательским институтом. Для решения конкретной проблемы привлекается большое число сотрудников этого института различных сфер деятельности. В результате фирма принимает решения на основе результатов проведённых ими исследований. Этот вид аутсорсинга нашёл своё применение пока только в США и Индии, но и у России, как мы считаем, есть огромный потенциал в этой сфере. В противоположность аутсорсингу ставят инсорсинг – выполнение и организацию определённого процесса или функции собственным подразделением компании, отказ от выполнения процесса сторонней компанией.

На сегодняшний день классификация видов аутсорсинга не является полностью сформированной, что связано с малой изученностью природы аутсорсинга, активным развитием новых форм сотрудничества между предприятиями, правовыми нормами в той или иной стране и многими другими аспектами. В таблице 1.1 представлена классификация наиболее распространённых видов аутсорсинга по признакам, выделенным в [45, 70, 98].

Отметим, что общепринятого определения понятия «аутсорсинг» нет до сих пор [80], а некоторые исследователи в своих работах подразумевают под ним специфичные формы хозяйствования. В Приложении А перечислены наиболее распространённые определения аутсорсинга, предложенные зарубежными и отечественными учёными. Так, исследователями выделяется ряд подходов с позиций:

Таблица 1.1 – Классификация видов аутсорсинга

Признак	Виды аутсорсинга
1. Отношение к основной деятельности предприятия	- аутсорсинг основных процессов; - аутсорсинг вспомогательных процессов
2. Вид деятельности	- IT-аутсорсинг; - транспортный аутсорсинг; - кадровый аутсорсинг (аутстаффинг); - снабженческий аутсорсинг; - финансовый аутсорсинг и так далее
3. Содержание передаваемых функций	- аутсорсинг бизнес-процессов; - аутсорсинг задач (ауттаскинг)
4. Форма партнерских взаимоотношений	- внутренний аутсорсинг; - внешний аутсорсинг; - смешанный аутсорсинг
5. Характер деятельности компании-исполнителя	- функциональный аутсорсинг; - ресурсный аутсорсинг; - операционный аутсорсинг
6. Объем передачи процесса (задачи) исполнителю	- полный аутсорсинг; - частичный (выборочный) аутсорсинг; - совместный (дополняющий) аутсорсинг; - промежуточный аутсорсинг; - трансформационный аутсорсинг
7. Сложность переданных на аутсорсинг процессов (задач)	- инновационный аутсорсинг; - типовой аутсорсинг; - инновационно-типовой аутсорсинг

♦ закупки или использования внешних ресурсов для удовлетворения внутренних потребностей;

♦ управленческого решения, то есть решения руководства о выводе вида деятельности за пределы организации, что должно соответствовать стратегии развития;

♦ заключения контракта со сторонней организацией о передаче функции или процесса под внешнее управление;

♦ передачи функции или процесса под внешнее управление;

♦ выполнения видов деятельности сторонней специализированной организацией;

- ♦ продажи собственных активов с последующей закупкой ресурсов;
- ♦ формы сотрудничества организаций, основанной на передаче вспомогательных функций и бизнес-процессов внешней специализированной организации и ориентации на ключевых видах деятельности.

Таким образом, исследователи не пришли к общему мнению относительно природы аутсорсинга. Одни представляют его в качестве закупки ресурсов, другие – как передачу видов деятельности, третьи – как заключение контракта и так далее [33]. Тем не менее, отличительными особенностями аутсорсинга, выделяющими его среди других форм экономических отношений, и, указанными в современных исследованиях, являются:

- ♦ форма сотрудничества организаций, основанная на долгосрочном, добровольном и эффективном взаимодействии;
- ♦ акцентирование на независимости организаций друг от друга;
- ♦ перераспределение полномочий, ответственности и рисков;
- ♦ гарантия закупки аутсорсинговых услуг заказчиком, которые являются исключительными, то есть специфичными для каждого отдельно взятого заказчика;
- ♦ указание на стратегический характер аутсорсинга.

На основе вышеизложенных положений мы предлагаем собственное определение аутсорсинга. Аутсорсинг – форма долговременного, добровольного и взаимовыгодного сотрудничества двух и более независимых компаний, одна из которых (заказчик/аутсорси) передаёт выполнение неосновного вида деятельности под внешнее управление и концентрируется на основной деятельности, а другая (или другие) (исполнитель/аутсорсер) привлекает, организует и использует факторы производства для выполнения переданного вида деятельности на основании требований заказчика на возмездной основе. Предложенное определение указывает на стратегический характер аутсорсинга, основанный на длительном и эффективном взаимодействии и перераспределении полномочий и, как следствие, ответственности и рисков.

Американский учёный Роберт Монзки в своих исследованиях выявил

семь основных причин [5, 109], способствующих активному распространению аутсорсинга. Результаты исследования представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Причины распространения аутсорсинга (по Роберту Монзки)

Причина	Стратегия аутсорсинга
Всемирная интеграция	Взаимовыгодное сотрудничество компаний, направленное на повышение конкурентоспособности бизнеса, улучшение качества продукции, снижение издержек, сокращение времени производства. Использование стратегии обслуживания клиентов с применением высокоэффективных каналов и их интеграция. Совершенствование системы материально-технического снабжения.
Стремительное развитие информационных технологий	Совершенствование связей между поставщиками и заказчиком посредством использования электронных средств связи.
Выполнение распоряжений заказчика	Вовлечение базы снабжения поставщика в общую логистическую цепь заказчика.
Совершенствование технологии производства	Сотрудничество поставщиков с ключевыми разработчиками технологий, оборудования.
Рост сложности работ	Необходимость формирования комплексной многоцелевой базы снабжения.
Решение правовых вопросов и вопросов защиты окружающей среды	Решение вопросов обслуживания клиента в комплексе с решением задач по защите окружающей среды.
Преобразование, реорганизация	Преобразование внешних процессов. Трансформация устаревших механизмов применения внешних источников обеспечения

В качестве наиболее распространённой схемы принятия решения о целесообразности применения аутсорсинга на рисунке 1.1 представлен алгоритм, основанный на использовании матрицы аутсорсинга PricewaterhouseCoopers. При этом решение принимается с учётом сравнительных оценок стоимости и качества оказания услуг подрядчиком и собственным подразделением, а также уровня надёжности.

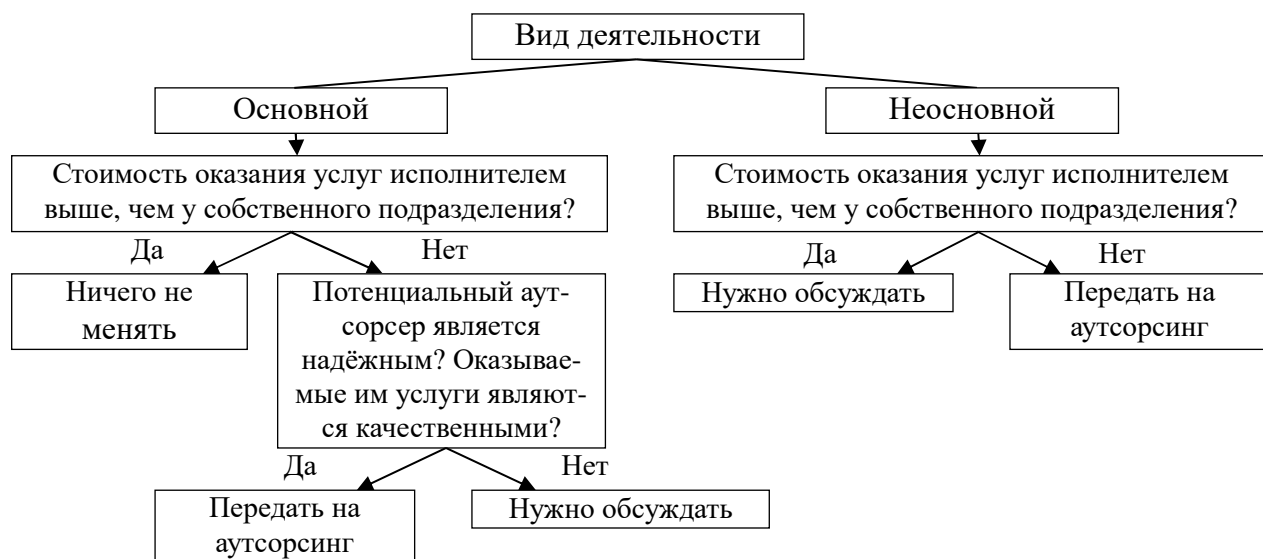


Рисунок 1.1 – Типовой алгоритм принятия решения о целесообразности применения аутсорсинга

Согласно приведённой схеме, на аутсорсинг могут передаваться не только вспомогательные, но и основные виды деятельности, обеспечивающие ключевые компетенции компании. Российские предприятия пока к этому не готовы, в то время как зарубежные активно передают в том числе и профильные виды деятельности на аутсорсинг. Например, всемирно известная компания «Nike» вывела на аутсорсинг производство, распределение и сбыт спортивной одежды и обуви [66] и оставила за собой лишь разработку дизайна, управление патентами и товарными знаками. Следует заметить, что идеального алгоритма принятия решения о целесообразности применения аутсорсинга нет [61]. Всё зависит от руководства, его видения [83] дальнейшего развития компании и от того комплекса факторов, которые оказывают влияние на хозяйственную деятельность.

В настоящее время некоторые российские исследователи отказываются рассматривать аутсорсинг в качестве отдельной экономической категории, в то время как другие считают, что к аутсорсингу могут быть отнесены все формы межфирменной кооперации. Такие противоречия приводят к ряду негативных последствий. Попытки российских учёных выделить аутсорсинг среди других форм межфирменного сотрудничества предпринимались не раз,

но наибольший интерес, по нашему мнению, представляют работы российского исследователя И.Д. Котлярова [69], который выделяет 5 базовых и 4 вторичных признака (таблица 1.3). Выполнение вторичных признаков не является обязательным.

Таблица 1.3 – Отличительные особенности закупки товаров, работ и услуг и аутсорсинга

Признаки	Закупка товаров, работ и услуг	Аутсорсинг
Базовые признаки		
Содержание деятельности исполнителя	Исполнитель на свой страх и риск производит товар, предварительные заказы на него отсутствуют.	Исполнитель производит товар (выполняет работу, оказывает услугу) только при наличии заказа на него.
Обеспечение сбыта продукции исполнителем	Реализация продукции и получение выручки не гарантированы (зависит от конъюнктуры рынка).	Заказчик обязуется приобрести товар (работу, услугу) по предварительно оговорённой цене.
Тип товара (работы, услуги)	На основе технических условий исполнителя производятся однотипные товары (работы, услуги) для всех.	Исполнитель изготавливает уникальные товары (работы, услуги) согласно техническим условиям заказчика.
Использование товара (услуги)	Товар (работа, услуга) используется для решения предпринимательских задач и личного потребления.	Товар (работа, услуга) используется только для решения предпринимательских задач.
Стороны сделки	Как физические, так и юридические лица.	Только юридические лица. Если какую-либо операцию выполняет физическое лицо, то это трудовые отношения.
Возможность самостоятельного изготовления товара (работы, услуги)	Заказчик не способен самостоятельно изготавливать товар (выполнять работу, оказывать услугу).	Заказчик способен самостоятельно изготавливать товар (выполнять работу, оказывать услугу), но руководство приняло решение в пользу аутсорсинга.
Вторичные признаки		
Определение цены	Производитель самостоятельно определяет цену.	Цена на товар (работу, услугу) определяется на основе соглашения сторон.
Организация процесса производства	Исполнитель самостоятельно организует процесс производства продукции.	Исполнитель организует процесс производства продукции в зависимости от требований заказчика.
Характер деятельности покупателя	Покупатель самостоятельно использует товар (работу, услугу) по определенному им порядку.	Исполнитель вносит изменения в работу заказчика, связанную с организацией переданного ему процесса, с целью улучшения качества оказания услуг.
Передача полномочий исполнителю	_____	Заказчик может передать исполнителю часть своих функций, знания, опыт, технологии, оборудование, необходимые для осуществления процесса.

Мы дополнили таблицу ещё одним существенным признаком. На наш взгляд, при аутсорсинге осуществляется передача на сторону именно тех видов деятельности, которые могли бы выполняться и собственными силами, но в силу организационных, технологических, экономических или каких-либо других особенностей руководство компании приняло решение об их выводе на аутсорсинг.

К примеру, предприятие самостоятельно осуществляло уборку собственных производственных и служебных помещений. После решения руководства компании об избавлении от непрофильных активов и видов деятельности данная функция была передана на выполнение сторонней фирме. Это аутсорсинг, компания способна самостоятельно выполнять эту функцию, но в силу вышеуказанных обстоятельств её выполняет аутсорсер.

Другой пример, промышленное предприятие занимается очисткой воды, в технологическом процессе используется определённый химический реагент, который производит и регулярно поставляет предприятие химической промышленности. Его изготовление собственными силами невозможно, так как оно узкоспециализировано, требует больших капитальных вложений и современного высокотехнологичного оборудования. Несмотря на то что между исполнителем и заказчиком заключен долгосрочный договор, в котором чётко отражены качество, количество, цена, сроки поставок химического реагента, то есть существует предварительная договоренность, данный вид взаимоотношений нельзя отнести к аутсорсингу. Это закупка товаров.

По нашему мнению, применение аутсорсинга на предприятии должно быть основано на трёх положениях [80]:

- ♦ отказ от самостоятельного обеспечения неосновного вида деятельности и сосредоточение всех усилий на профильных видах деятельности;
- ♦ передача неосновного вида деятельности сторонним специализированным предприятиям;
- ♦ расширение объёмов реализации продукции профильных видов деятельности за счёт перераспределения ресурсов с неосновных видов.

Отказ от самостоятельного выполнения неосновного вида деятельности подразумевает сосредоточение усилий компании на профильных видах деятельности, обеспечивающих поступление основной величины доходов. То есть происходит углубление процесса общественного разделения труда, предприятие выбирает для себя достаточно узкую специализацию с определением видов продукции, которые наиболее выгодно производить и реализовывать на рынке в текущих условиях. Другими словами, повышается уровень специализации производства.

Передача неосновного вида деятельности на выполнение стороннему специализированному предприятию подразумевает создание и функционирование организационно-производственных связей, основанных на тесном сотрудничестве, что характерно для кооперирования деятельности при выполнении отдельных частей производственной программы. Иначе говоря, в результате развития специализации и вывода неосновных видов деятельности на аутсорсинг углубляется кооперация производства.

Расширение объёмов реализации продукции профильных видов деятельности за счёт перераспределения ресурсов с неосновных видов подразумевает процесс расширения производства, внедрение современных технологий, модернизацию оборудования, что также является следствием специализации и усиливает концентрацию производства. Но наращивание объёмов производства целесообразно только при наличии платёжеспособного спроса, поэтому предприятию следует завоёвывать другие сегменты рынка, расширяя ассортимент однородной продукции.

Таким образом, аутсорсинг представляет собой форму сотрудничества организаций, основанную на таких формах общественной организации производства, как специализация, кооперирование и концентрация, и способствующую расширению производства профильных видов продукции.

Как отмечалось ранее, понятием, обратным аутсорсингу, является инсорсинг. При отказе от передачи неосновного вида деятельности на аутсорсинг появляется возможность реализации излишков его продукции на рынке.

При этом данный вид деятельности будет обеспечивать предприятию получение дополнительного дохода наряду с основными видами деятельности. Такую ситуацию следует охарактеризовать, как комбинирование производства, поскольку в рамках одного предприятия будут создаваться и реализовываться неоднородные по характеру и свойствам виды выпускаемой продукции или оказываемых услуг.

В современных условиях аутсорсинг может рассматриваться не только как механизм повышения эффективности управления предприятием, но и как инструмент снижения и перераспределения финансовых рисков. Предприятие, передавая тот или иной вид деятельности на аутсорсинг, передаёт и ответственность (полную или частичную) за его надлежащее выполнение. Поэтому целесообразно передавать только те виды деятельности, в отношении которых сторонняя фирма является более компетентной, стоимость её услуг оказывается ниже выполнения собственными силами, а качество выше.

В России рассмотрение аутсорсинга с позиций инструмента снижения финансовых рисков пока мало изучено. Тем не менее, как отмечают многие исследователи, он является одним из наиболее перспективных и многообещающих способов снижения и распределения рисков [31]. Кроме того, в отличие от других способов (продажа непрофильных активов и видов деятельности, страхование, уклонение от риска и так далее) посредством аутсорсинга повышается конкурентоспособность бизнеса без осуществления дополнительных вложений и ликвидации непрофильных активов.

Таким образом, аутсорсинг по праву может считаться одним из наиболее молодых и эффективных инструментов улучшения хозяйственной деятельности, основанным на передаче сторонней компании определённых процессов или функций, способной выполнить их с меньшими затратами и более высоким качеством, и ориентации бизнеса на ключевых видах деятельности, обеспечивающих его исключительность.

1.2 Особенности применения аутсорсинга в хозяйственной деятельности промышленных предприятий

Современное промышленное предприятие вынуждено адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям окружающей его среды, что вызывает необходимость наличия определённого запаса ресурсов для обеспечения непрерывного функционирования всех видов деятельности, как основных, так и вспомогательных. В связи с ограниченностью таких ресурсов промышленным предприятиям следует выискивать дополнительные резервы сокращения издержек. Такие резервы могут быть найдены как во внутренней, так и во внешней среде [13]. К первым из них относятся совершенствование технологий и автоматизация процессов производства, улучшение использования рабочего времени, изменение технических характеристик и качества продукции и другие. Вторые связаны с различными формами взаимодействия промышленных предприятий, особое место среди которых в настоящее время занимает аутсорсинг.

Российские предприятия сталкиваются с похожими друг на друга проблемами [62], среди которых следует выделить:

- ♦ высокий физический и моральный износ основного и вспомогательного оборудования, частичное или полное отсутствие источников финансирования модернизации производственных мощностей;
- ♦ слабое взаимодействие промышленных предприятий и научно-исследовательских институтов, длительный период внедрения инновационных технологий в хозяйственную деятельность, снижение роли науки в вопросах развития промышленности;
- ♦ насыщенность большинства отечественных рынков продукцией импортного производства;
- ♦ недостаточная автоматизация процесса выпуска продукции;
- ♦ непрерывный рост цен на сырьё и материалы, увеличение тарифов на энергоснабжение, водоснабжение и т.д., повышение уровня налогов;

♦ хозяйственный способ производства, характеризующийся наличием непрофильных подразделений в структуре предприятия, неравномерное распределение ресурсов между различными видами деятельности.

Сложившаяся обстановка вынуждает промышленные предприятия осуществлять модернизацию основного производственного оборудования, при этом вспомогательным видам деятельности не уделяется должного внимания. Согласно имеющемуся опыту наиболее успешные компании не видят необходимости заниматься всеми без исключения бизнес-процессами и функциями [72], поскольку это приводит к снижению гибкости при принятии решений. Это прекрасно понимают представители российского бизнеса и государственные структуры. Например, в соответствии с Энергетической стратегией России на период до 2030 г. [59] важным направлением стратегического развития угледобывающих предприятий определяется активное сотрудничество с сервисными и обслуживающими компаниями по вопросам обеспечения надёжного функционирования основного и вспомогательного видов деятельности с доведением доли аутсорсинга в структуре себестоимости продукции до 35%.

Возникшие проблемы требуют проведения реструктуризации промышленных предприятий, которые вынуждены оценивать все имеющиеся активы с точки зрения перспектив и путей повышения их экономической эффективности. Очевидно, что в первую очередь следует избавляться от убыточных подразделений, представленных в жилищно-коммунальном хозяйстве, социальной сфере, строительстве и т.д. [146]. В последние десятилетия многие компании начали охотно передавать функции по обеспечению вспомогательных видов деятельности сторонним предприятиям либо полностью их ликвидировали. Собственники некоторых компаний мало заинтересованы в повышении качества предоставляемых услуг и модернизации производства, именно поэтому в целях эффективного функционирования и подъёма промышленного комплекса необходима мобилизация передовых технологий и ресурсов. Аутсорсинг при обоснованном решении позволит более эффектив-

но использовать основные фонды, снизит производственные издержки, повысит производительность труда и улучшит финансовое состояние промышленных предприятий.

Основные виды деятельности в любой из отраслей промышленности являются специфичными, тем не менее, все они связаны с производством продукции, обеспечивающей получение доходов. Например, к основным видам деятельности в электроэнергетике относятся производство, передача, распределение и реализация электрической и тепловой энергии. В нефтяной промышленности виды деятельности несколько иные: добыча, переработка, транспортировка, складирование и продажа нефти и сопутствующих нефтепродуктов. Вспомогательные виды деятельности в большинстве случаев не обеспечивают получение доходов, они направлены на надёжное и комплексное функционирование основных видов деятельности предприятия. К их числу следует отнести ремонт оборудования, строительно-монтажные работы, экспертизу промышленной безопасности, техническое обслуживание оборудования, транспортные услуги, уборку помещений и территории, охрану, услуги по обслуживанию охранной и пожарной сигнализации, общественное питание и так далее.

Основными кандидатами вывода на аутсорсинг являются именно вспомогательные виды деятельности. С теоретической точки зрения использование аутсорсинга позволяет снижать величину условно-постоянных расходов [38], связанных с их осуществлением. Это утверждение объясняется следующим образом. Поскольку промышленным компаниям, в особенности средним и крупным, свойственна высокая фондоёмкость производства, а условно-постоянные расходы составляют значительную часть в структуре себестоимости продукции и услуг, следовательно, при изменении объёмов выручки объёмы прибыли будут значительно изменяться, поэтому эффективность деятельности промышленных компаний в большой степени зависит от спроса на их продукцию и услуги. При высоком спросе прибыль будет расти, и компания обретёт финансовую стабильность, при низком спросе компания будет

терпеть убытки и окажется неспособной осуществлять эффективную хозяйственную деятельность. Поэтому необходимо снижать удельный вес условно-постоянных расходов в общей структуре себестоимости. Этого можно достичь за счёт снижения фактической величины условно-постоянных расходов, а также за счёт перевода части условно-постоянных расходов в переменные. Передача вспомогательных видов деятельности на аутсорсинг в теоретическом плане позволит решить эту задачу.

Независимо от характера производства вспомогательные виды деятельности предназначены для непрерывного обеспечения основного производства всем необходимым. При их самостоятельном выполнении компания вынуждена содержать определённый штат обслуживающего персонала, численность которого, как правило, мало зависит от объёмов необходимых к выполнению работ или услуг. При этом загруженность вспомогательного персонала не всегда оказывается равномерной. Особенно это заметно при сезонном характере работ, то есть загруженность вспомогательных подразделений в разные периоды оказывается различной, а величина постоянных расходов при этом оказывается неизменной. Следовательно, если доля условно-постоянных расходов в структуре себестоимости велика, а загруженность вспомогательного подразделения неравномерная, целесообразно перевести такой вид деятельности на аутсорсинг, что позволит корректировать издержки в зависимости от спроса на продукцию или услуги, при этом расходы компании на выполнение этих работ будут отнесены к условно-переменным.

На рисунке 1.2 наглядно продемонстрирована эффективность применения аутсорсинга. При условии сокращения затрат по обеспечению переданного на сторону вида деятельности по сравнению с его выполнением собственным подразделением безубыточность производства (O – точка безубыточности при выполнении вспомогательных видов деятельности хозяйственным способом; O' – точка безубыточности при выводе части вспомогательных видов деятельности на аутсорсинг) достигается при меньшем объёме реализованной продукции и меньшем размере произведённых расходов.

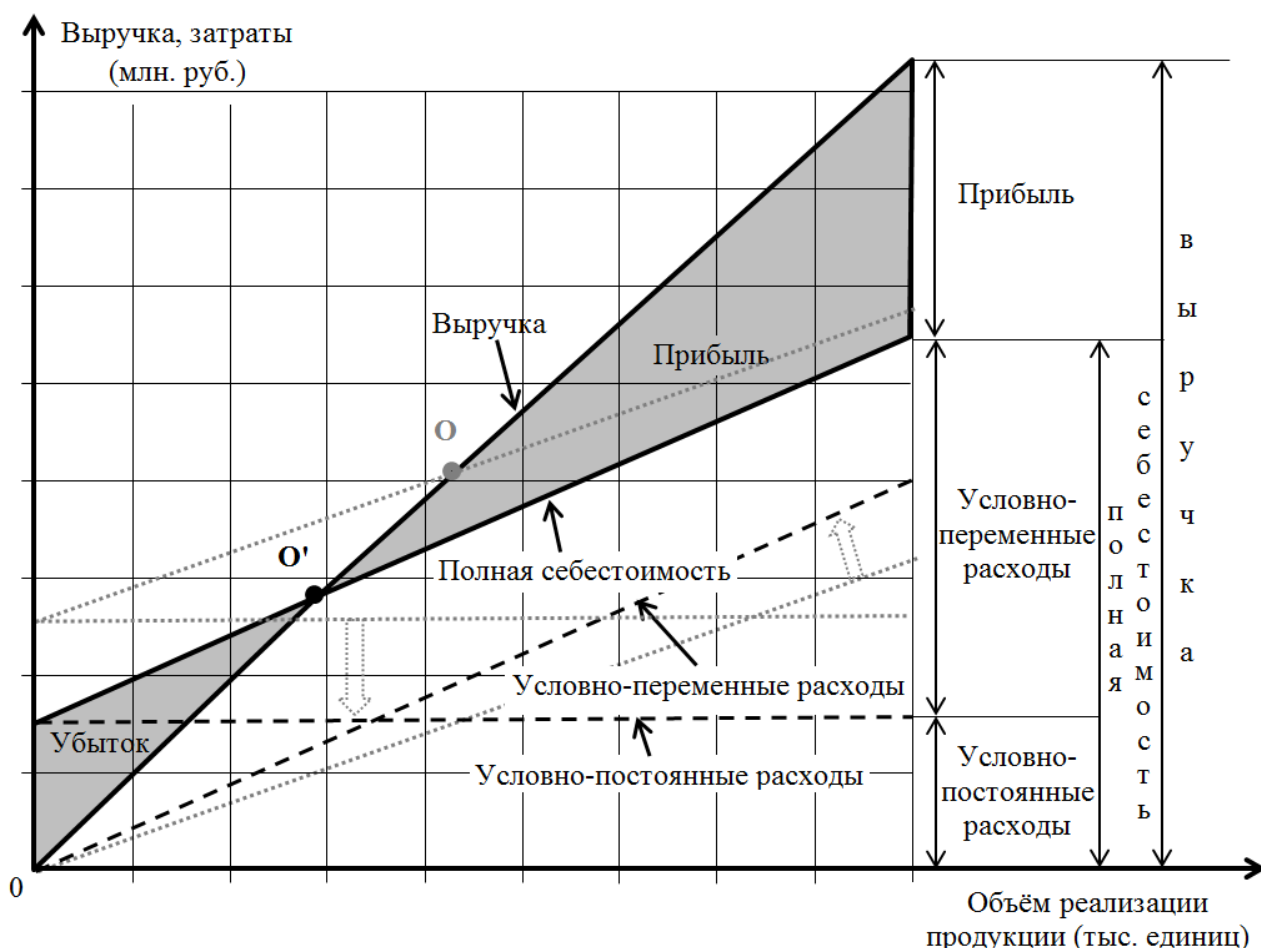


Рисунок 1.2 – Структура выручки при выполнении вспомогательных видов деятельности хозяйственным способом и при их выводе на аутсорсинг

В российской промышленности нашли применение реструктуризационная и трансформационная формы аутсорсинга. При реструктуризационном аутсорсинге заказчик полностью передаёт исполнителю определённый вид деятельности, при трансформационном – передаёт лишь часть вида деятельности либо доверяет разработку нового проекта, внедрение новых технологий, а контроль по-прежнему остаётся в руках у заказчика [131]. Для вспомогательных видов деятельности, обладающих высокой стратегической значимостью, целесообразно применять трансформационный аутсорсинг, поскольку сохраняется контроль над непрофильными, но, тем не менее, стратегическими активами. Для вспомогательных видов деятельности, не относящихся к стратегически значимым, следует использовать реструктуризационный аутсорсинг. К ним могут быть отнесены техническое обслуживание оборудования

ние, закупки, транспортные услуги, услуги непроизводственного характера (клининг, охрана, общественное питание) и так далее.

Помимо общепринятых классификационных признаков в каждой из отраслей промышленности могут иметь место специфические разновидности аутсорсинга, их изучение позволит более детально определить особенности сотрудничества хозяйствующих субъектов. Например, в таблице 1.4 мы представили классификацию аутсорсинга в электроэнергетике, которая до настоящего времени не изучалась. Исследование построено на основании наиболее распространённых подходов, а также собственных разработок автора, учитывающих особенности электроэнергетики.

На данный момент отсутствует какая-либо общность в вопросах распространения аутсорсинга в промышленности, и для оценки эффективности его использования необходимо рассматривать каждое предприятие в отдельности. Поэтому довольно сложно определить общие тенденции, а характер аутсорсинговых отношений будет зависеть, видимо, от дальнейших преобразований в отраслях, развития рыночных отношений и степени государственного регулирования и поддержки. В настоящее время российские промышленные предприятия проявляют повышенный интерес к возможности передачи на аутсорсинг ремонта и технического перевооружения оборудования, зданий и сооружений, информационно-технологического обслуживания и бухгалтерского учёта.

Ремонт и техническое перевооружение оборудования, зданий и сооружений относятся к вспомогательным видам деятельности в промышленности, однако, в силу сложившейся на сегодняшний день ситуации в ряде случаев мы считаем ошибочной полную передачу таких работ на сторону. Несмотря на наличие на российском рынке большого количества ремонтных компаний, специализирующихся как на оказании узкого спектра услуг в отдельных отраслях промышленности, так и широкого спектра услуг для большинства отраслей, качество выполняемых ими работ зачастую находится на невысоком уровне. Это может быть связано с желанием выполнить ремонт в более короткие сроки

Таблица 1.4 – Классификация аутсорсинга в электроэнергетике

Признак	Виды аутсорсинга
1. Передаваемая функция	<ul style="list-style-type: none"> - информационно-технологического обслуживания; - учётных функций; - охраны объектов; - клининговых услуг; - общественного питания; - правового обеспечения; - транспортных услуг; - рекламы, PR; - консалтинговых услуг; - ремонтного обслуживания; - кадровых услуг; - медицинских услуг и так далее
2. Передаваемый процесс	<ul style="list-style-type: none"> - основных бизнес-процессов (производство, передача, распределение, сбыт энергии); - вспомогательных бизнес-процессов (организация ремонта и технического перевооружения оборудования, зданий и сооружений; строительство новых объектов; организация закупок и другие)
3. Объём применения	<ul style="list-style-type: none"> - полный; - частичный
4. Форма взаимоотношений между субъектами	<ul style="list-style-type: none"> - классический (подразумевается аутсорсинг, основанный на извлечении каждым из субъектов коммерческой выгоды); - некоммерческий (оказание услуг некоммерческими организациями, такими как Ассоциация «НП Совет рынка», НП «Совет производителей электроэнергии и стратегических инвесторов электроэнергетики», Ассоциация «Гидроэнергетика России» и другими)
5. Способ перехода к аутсорсингу	<ul style="list-style-type: none"> - эндогенный (характерен для внутреннего аутсорсинга, когда вспомогательный вид деятельности выделяется из состава организации в самостоятельного хозяйствующего субъекта и продолжает оказывать услуги, но уже в рамках холдинговой структуры); - экзогенный (ликвидация внутреннего подразделения с последующим замещением его функций специализированной независимой организацией)
6. Число передаваемых функций	<ul style="list-style-type: none"> - монофункциональный (одна функция); - мультифункциональный (две и более функций)
7. Сложность и новизна функций	<ul style="list-style-type: none"> - инновационный; - типовой (рутинный)
8. Длительность сотрудничества	<ul style="list-style-type: none"> - краткосрочный (длительностью до 1 года); - среднесрочный (длительностью от 1 года до 3 лет); - долгосрочный (длительностью более 3 лет)
9. Степень регулирования государством	<ul style="list-style-type: none"> - регулируемый; - нерегулируемый

и экономить на закупке качественных материалов, что также выгодно и производителям материалов. Но при специфичном характере промышленного производства к оборудованию предъявляются повышенные требования, соот-

ветственно, и качество ремонтных работ должно быть на высоком уровне.

Выполнение ремонтов хозяйственным способом также имеет свои недостатки. В условиях постоянного сокращения расходов на ремонтные работы [26] отдел закупок вынужден покупать более дешёвые запчасти и оборудование, что негативно сказывается на качестве ремонтов. Поэтому эффективным решением проблемы в ряде случаев становится заключение ремонтного договора на длительный срок с аутсорсером, который является наиболее предпочтительным в аспектах качества выполняемых работ и надёжности сроков исполнения заказа. Выгоды от заключения такого договора очевидны как заказчику, так и исполнителю [105]. Ремонтная организация получит долгосрочный заказ и сможет сконцентрировать усилия на его выполнении. Заказчик, в свою очередь, будет сотрудничать с высококвалифицированным исполнителем, заинтересованным в качественном и своевременном исполнении ремонтных работ, потому что двух-трёх лет достаточно для нахождения изъянов в работе и предъявления претензий исполнителю. В любом случае, одной из ключевых задач организации ремонтной деятельности на промышленном предприятии является обеспечение в наибольшей мере равномерного задействования ремонтного персонала [99], чему предшествует формирование графика планово-предупредительных ремонтов на рассматриваемый период.

Согласно [162], в России пользуются аутсорсингом ремонта и технического перевооружения оборудования, зданий и сооружений лишь 10% предприятий, что свидетельствует о слабом развитии данного вида услуг, и, по нашему мнению, эта доля будет увеличиваться с учётом необходимости поиска путей повышения эффективности хозяйственной деятельности. В [161] доказывается, что наиболее подходящим видом аутсорсинга промышленного оборудования в современных условиях является частичный, при котором сторонней организации передаются наиболее трудоёмкие и аварийные работы, а собственная ремонтная служба продолжает выполнять те виды работ, которые она выполняет на высоком уровне при относительно низких издержках. В [23] высказывается иная точка зрения, предполагающая разделение всех

видом ремонтных работ с учётом их специфики на две группы: специализированные и универсальные. Специализированные ремонтные работы связаны с ремонтом основного технологического оборудования, поэтому в целях снижения производственных рисков их следует выполнять собственными силами. К универсальным ремонтам относятся работы общестроительного характера, ремонты вспомогательного оборудования, изготовление инструмента и запасных частей, поэтому при наличии достаточного количества предложений на рынке целесообразно передавать такие работы на аутсорсинг.

В данном случае показательным является опыт российских предприятий электроэнергетики. В результате реформирования РАО «ЕЭС России» из региональных АО-энерго были выделены АО-энергоремонт, специализирующиеся на ремонте энергетического оборудования. В большинстве регионов они являлись наиболее квалифицированными организациями, обладающими значительным технологическим потенциалом, поэтому именно они становились основными претендентами на роль генерального подрядчика, с которым обычно заключалось долгосрочное соглашение. Это позволило свести к минимуму количество ремонтов, выполняемых хозяйственным способом, и высвободилась часть ремонтного персонала [131]. Кроме того, одним из неоспоримых преимуществ энергоремонтных компаний стала возможность выхода на новые рынки (экспансия на новые территории либо предоставление услуг другим отраслям). Впоследствии такие региональные АО-энергоремонт были включены в состав вертикально-интегрированных холдинговых структур (например, ПАО «Т Плюс» объединил 14 региональных ремонтных подразделений в отдельную компанию – АО «ЭнергоремонтТ Плюс»). Подобные слияния способны повысить финансовую стабильность и устойчивость в конкурентной среде, снизить производственные издержки за счёт эффекта масштаба, открыть доступ к новым разработкам и технологиям, повысить инвестиционный и инновационный потенциал предприятий.

В настоящее время существенным фактором развития всех без исключения отраслей промышленности, помимо ремонтной деятельности, является

функционирование ИТ-инфраструктуры. Аутсорсинг информационных технологий подразумевает вывод за пределы компании функций информационно-вычислительного обслуживания, разработки и функционирования автоматизированных систем сбора и обработки информации, поддержания работоспособности внутренней и внешней связи. Как отмечают эксперты, в России уровень развития ИТ-технологий значительно уступает фирмам стран Европы, Северной Америки, Японии.

В силу специфики большинства отраслей промышленности (бесперебойность работы, автоматизация производственных процессов) промышленным предприятиям и ИТ-компаниям следует активно сотрудничать по вопросам разработки и внедрения автоматизированных систем управления производством, способных контролировать и оперативно реагировать на все изменения технологического процесса. Чётко осознавая это, руководство ПАО «КамАЗ», крупного российского производителя дизельных грузовых автомобилей, приняло решение использовать мощности Технопарка в сфере высоких технологий «ИТ-парк» (г. Казань) для размещения своих информационно-вычислительных систем [116]. Ещё в 2012 году автоконцерн осуществил перенос важнейших информационных сервисов (SAP ERP, SAP BI, SAP SCM, 1C, Microsoft Exchange, Sharepoint и Lync), для этого провайдер предоставил 70 виртуальных и физических серверов, резервированные каналы связи и круглосуточное техническое сопровождение. Как отмечают в ПАО «КамАЗ», подобные мероприятия проходят в рамках программы реинжиниринга информационных систем и ИТ-инфраструктуры с целью снижения объёмов вложений инвестиционных ресурсов в собственные дата-центры.

По мнению ИТ-директора ЗАО «КЭС» Алексея Субботина (с июня 2015 г. переименовано в Группа «Т Плюс»), вывод на аутсорсинг подразделений ИТ необходим для формирования общих стандартов функционирования информационных систем и достижения наивысшего качества сервисного обслуживания подразделений компании [43]. К таким выводам руководство холдинга пришло после анализа активов, полученных в результате реструк-

туризации электроэнергетики. В компании отсутствовали единые центры принятия решений по основным технологическим площадкам: автоматизированной системы управления технологическим процессом, автоматизированной информационно-вычислительной системы коммерческого учёта электроэнергии, системы телемеханики и связи, системы сопровождения сетевых сервисов и информационных приложений и так далее. Таким образом, эффект масштаба не был реализован, в связи с чем потребовалась разработка единой и эффективной системы информационного обслуживания. Проведённые преобразования позволили стандартизировать сервис, организовать планирование и прозрачное бюджетирование. В результате холдинг получил предпосылки объективной оценки стоимости и качества системы информационного обслуживания. Кроме того, сервисные компании теперь способны самостоятельно определять потребности в развитии информационных функций и контролировать качество их выполнения.

Другим примером внедрения аутсорсинга информационных технологий является опыт ПАО «РусГидро» [56]. В 2014 г. компания запустила процесс реформирования корпоративной ИТ-структуры, в результате которого порядка 500 человек были переведены в независимую компанию, обслуживающую подразделения «РусГидро» и внешних контрагентов на принципах аутсорсинга. По мнению ИТ-директора «РусГидро» Гаральда Бандурина, выделенная компания позволит снизить расходы и повысить эффективность предоставляемого сервиса.

В современных условиях информационно-вычислительное обслуживание и осуществление учётных функций тесно взаимодействуют между собой, поэтому, говоря об одном виде аутсорсинга, не следует забывать и о другом. Аутсорсинг учётных функций подразумевает вывод за пределы компании функций бухгалтерского и налогового учёта. Практика его использования широко развита. К примеру, ГК «Росатом» вывела функции учёта и отчётности подразделений в единый центр обслуживания ЗАО «Гринатом» [149]. Кроме того, данное подразделение выполняет не только учётные функции, но

и оказывает услуги в области информационных технологий и управления проектами для всей группы компаний.

В заключение отметим, что при наличии конкуренции на рынке аутсорсинговых услуг повысится эффективность отраслей промышленности. В частности, сократится себестоимость производства продукции, улучшится качество предоставляемых услуг, повысится финансовая устойчивость предприятий, увеличится объем капитальных вложений в основные производственные процессы за счёт передачи на сторону вспомогательных процессов, улучшится управляемость предприятиями, повысится инновационный потенциал. Но на сегодняшний день отсутствует возможность определения наиболее общих тенденций развития аутсорсинговых отношений в промышленности, что связано главным образом с нежеланием хозяйствующих субъектов раскрывать основные направления своей деятельности.

1.3 Характерные черты применения аутсорсинга в холдингах

В современных условиях хозяйствующие субъекты стремятся к концентрации собственности, капитала и ресурсов. Одними из причин такой тенденции стали последствия мирового финансового кризиса, а также слабая развитость российской экономики. Во избежание банкротства многие компании вынуждены объединять финансовые ресурсы и производственный процесс воедино. Это приводит к созданию холдингов, включающих головную, координирующую компанию и подчиняющиеся ей дочерние фирмы. Основной целью такой трансформации [25, 163] является усиление контроля над финансовыми потоками и обеспечение стабильности хозяйствующих субъектов. В таких условиях зарождается ещё одна форма организации функционирования неосновных видов деятельности. Речь идёт о внутреннем аутсорсинге, характеризующимся сотрудничеством организаций, входящих в состав холдинга в качестве самостоятельных юридических лиц, и, осуществляющих

свою деятельность через координирующий центр.

Понятие «внутренний аутсорсинг» в отечественной экономической литературе не выглядит столь однозначным [75]. В отдельных источниках этот инструмент рассматривается, как внутрихолдинговый аутсорсинг, внутренний аутсорсинг, кэптивный аутсорсинг, кэптивный инсорсинг или широко известный в советские годы хозрасчёт. На наш взгляд, как бы ни называли этот инструмент ведения хозяйственной деятельности, для его понимания необходимо выделить сходства с другими инструментами, а также принципиальные различия. С этой целью охарактеризуем аутсорсинг, инсорсинг и внутренний аутсорсинг по нескольким критериям, важным с точки зрения практической реализации этих инструментов (таблица 1.5). На основании приведённых в таблице сведений достаточно легко определить относительные преимущества и недостатки каждого из рассматриваемых инструментов, а выбор того или иного из них должен быть основан на тщательном анализе конкурентоспособности неосновного вида деятельности. Отметим, что и основная цель использования каждого из этих инструментов серьёзно различается.

Так, при использовании аутсорсинга основной целью выступает ориентация на ключевых видах деятельности организации, то есть концентрация усилий на том, что организация делает лучше всего, и что обеспечивает получение доходов, с одновременной передачей обеспечивающих функций специализирующимся в данной области организациям. Аутсорсинг позволяет перераспределить часть рисков на исполнителя, повысить гибкость в реализации управленческих решений, улучшить качество выполнения непрофильных видов деятельности, применять инновационные технологии в хозяйственной деятельности, повысить инвестиционный потенциал и сократить расходы на содержание персонала непрофильных видов деятельности.

Основной целью внутреннего аутсорсинга является разграничение видов деятельности посредством создания на их основе отдельных специализированных компаний, что позволяет сохранить контроль над цепочкой создания стоимости и финансовыми потоками дочерних компаний [48]. Повышение

Таблица 1.5 – Сравнительная характеристика аутсорсинга, внутреннего аутсорсинга и инсорсинга

Критерии	Аутсорсинг	Внутренний аутсорсинг	Инсорсинг
1	2	3	4
Организационно-экономические критерии			
1. Основная цель использования	Концентрация на основной деятельности.	Разграничение видов деятельности с сохранением над ними контроля.	Сохранение самостоятельности.
2. Характер расходов	Условно-переменные расходы (трансформация). Как правило, исполнитель предоставляет услуги по более низкой цене.	Условно-постоянные расходы.	Условно-постоянные расходы.
3. Стремление к взаимовыгодному сотрудничеству	Прямая заинтересованность.	Заинтересованность в достижении преимущественно собственных целей, стремление к получению большего объема финансирования со стороны общего центра.	В первую очередь отстаивание интересов подразделения внутри компании.
4. Стремление к долгосрочному сотрудничеству	Прямая заинтересованность.	Прямая заинтересованность (стремление к стабильности).	Прямая заинтересованность (стремление к стабильности).
5. Организационная структура заказчика	Упрощение для заказчика.	Упрощение для заказчика. В целом по холдингу организационная структура усложняется.	Остаётся сложной.
6. Определение цены	На основе соглашения заказчика и исполнителя.	На основе соглашения сторон с согласия общего центра.	Не устанавливается, расходы включаются в себестоимость производимой компанией продукции.
7. Разграничение видов деятельности	Выделение основного вида деятельности.	Разделение видов деятельности в рамках дочерних специализированных компаний.	Виды деятельности размыты, существуют сложности корректного распределения косвенных расходов.
Рыночные критерии			
8. Ориентация заказчика	Концентрация на основной деятельности.	Концентрация на основной деятельности.	Концентрация на всех видах деятельности, которые необходимо выполнять для нормального функционирования компании.

Продолжение таблицы 1.5

1	2	3	4
9. Исполнитель	Кандидат, удовлетворяющий наилучшим образом предъявляемым критериям.	Специализированная компания, входящая в состав холдинга.	Собственное подразделение (собственное подразделение является наиболее предпочтительным кандидатом или вопрос использования аутсорсинга не рассматривался).
10. Высвобождение и перераспределение ресурсов	Перераспределение в пользу основных видов деятельности.	Перераспределение в пользу основных видов деятельности, как для заказчика, так и для исполнителя. В целом по холдингу изменение незначительное.	Распределение между основными и непрофильными видами деятельности.
11. Конкуренция	Присутствует и является обязательным условием. Исполнитель определяется на основе конкурса.	Как правило, отсутствует.	Как правило, отсутствует. Возможен вариант, когда собственное подразделение – наиболее предпочтительный кандидат для осуществления вида деятельности.
12. Возможность реализации продукции непрофильных видов деятельности	Отсутствует, так как выполнение непрофильного вида деятельности передано сторонней компании.	Присутствует, появляется возможность выхода на внешний рынок. Непрофильный вид деятельности трансформируется в основной для дочерней специализированной компании.	Как правило, отсутствует. При выполнении вида деятельности на высоком уровне следует проработать вопрос о его трансформации в основной с последующим выходом на рынок или продаж.
Правовые критерии			
13. Самостоятельность субъектов взаимодействия	Субъекты независимы по отношению друг к другу.	Субъекты независимы по отношению друг к другу, но подчиняются общему центру.	Субъекты являются внутренними подразделениями одной компании.
14. Распределение рисков	Часть рисков заказчика перераспределяется на исполнителя, но возникают новые виды рисков.	Часть рисков заказчика перераспределяется на исполнителя. В целом по холдингу уровень рисков изменяется незначительно.	Риски не изменяются.
15. Зависимость от исполнителя	Усиливается.	Усиливается, но в целом по холдингу отношения жёстко регулируются.	Отсутствует.

Продолжение таблицы 1.5

1	2	3	4
16. Транзакционные издержки	Увеличиваются (поиск партнёра, подготовка и заключение договора, контроль выполнения).	Как правило, увеличиваются.	Отсутствуют.
17. Информационная безопасность	Ослабевает, повышается риск утечки конфиденциальной информации за пределы взаимодействующих компаний.	Не изменяется, поскольку информация не выходит за пределы холдинга.	Не изменяется, поскольку информация не выходит за пределы компании.
18. Контроль над видом деятельности	Снижается, так как выполнение передаётся сторонней компании.	Снижается контроль со стороны заказчика, но в целом по холдингу контроль сохраняется на прежнем уровне.	Сохраняется полный контроль.
Производственно-технические критерии			
19. Заинтересованность в повышении качества	Прямая заинтересованность исполнителя и, как правило, предоставление услуг более высокого качества.	Прямая заинтересованность отсутствует.	Прямая заинтересованность отсутствует.
20. Производительность труда заказчика	Как правило, повышается.	Как правило, повышается. В целом по холдингу возможны различные варианты.	Как правило, ниже, чем при использовании аутсорсинга.
21. Непрофильные оборудование, технологии, процессы	Появляется возможность продажи или сдачи в аренду.	Становятся профильными для дочерней специализированной компании.	Задействованы в хозяйственной деятельности.
22. Уровень квалификации исполнителя	Высокий уровень (иначе заказчик способен отказаться от сотрудничества с ним).	Изменяется от высокого до низкого уровня.	Изменяется от высокого до низкого уровня, но, как правило, оказывается ниже, чем у специализированной компании.
23. Гибкость исполнителя	Высокий уровень (исполнитель должен оперативно подстраиваться под изменение требований заказчика).	При большом количестве уровней принятия решений, которое характерно для холдингов и крупных компаний, гибкость исполнителя снижается.	Изменяется от высокого до низкого уровня.

конкурентоспособности холдингов достигается посредством реорганизации входящих в его состав компаний с выделением самостоятельных бизнес-единиц и координацией работы между ними, усилением контроля над финансовыми потоками и непрофильными процессами, обеспечением стабильности хозяйствующих субъектов, то есть различные виды деятельности, обязанности и полномочия чётко разграничиваются [126, 139]. При этом непрофильный вид деятельности имеет возможность выхода на внешний рынок [127], что позволяет перенести часть постоянных расходов на стороннюю компанию [71]. Тем не менее, несмотря на вышеуказанные преимущества у такого инструмента есть и существенные недостатки. К примеру, между участниками холдинга с большой долей вероятности может развернуться борьба за повышение доходности, прежде всего, собственного бизнеса и получение как можно больших объёмов финансирования. В данной ситуации очень важно найти баланс, который устроит всех участников.

При инсорсинге организация вынуждена управлять большинством видов деятельности, что компенсируется сохранением независимости по отношению к сторонним компаниям. Инсорсинг целесообразен и в тех случаях, когда на рынке отсутствует необходимый кандидат. При этом компания вынуждена содержать штат персонала непрофильных видов деятельности, а организационная структура остаётся сложной, что снижает гибкость в принятии решений. Но отметим, что в случае высокого уровня конкурентоспособности непрофильного вида деятельности следует задуматься о его расширении и выходе на рынок. Для этого он может быть выделен в отдельную специализированную компанию.

Российская практика показывает, что использование внутреннего аутсорсинга в холдингах является более эффективным, нежели привлечение сторонней организации. Такая форма сотрудничества представляет особый интерес не только для средних компаний, но ещё в большей степени для крупных. Именно в крупных компаниях неосновные виды деятельности и активы способны стать полноценными членами бизнеса, принося прибыль. Нет

необходимости привлекать сторонние компании [87], организация может приобрести либо создать дочернюю специализированную фирму. Это позволит компаниям, входящим в состав холдинга, отказаться от самостоятельного выполнения вспомогательных функций и направить высвободившиеся средства на повышение эффективности профильного вида деятельности.

Аутсорсинг обладает рядом ограничений, одним из которых зачастую является отсутствие интереса к нему со стороны высококвалифицированных специалистов. К тому же, как отмечалось ранее, в России отсутствует нормативно-правовая база аутсорсинга. Это приводит к обстоятельствам, препятствующим развитию долгосрочного сотрудничества. Как правило, возникают трудовые споры относительно разграничения полномочий и обязательств, решить которые в современных условиях весьма затруднительно.

По этой и некоторым другим причинам большинство современных компаний ищут другие способы построения бизнеса, на рисунке 1.3 наглядно представлены различные модели взаимодействия. Следует отметить, что по определению аутсорсинг в любом случае должен оказываться сторонней компанией, то есть он всегда будет внешним по отношению к заказчику. Однако, в контексте рассмотрения аутсорсинга с позиции компаний, входящих в состав холдинга, имеет смысл разграничивать понятия внутреннего аутсорсинга и аутсорсинга. На рисунке 1.3.А заказчик и исполнитель сотрудничают в рамках аутсорсинга, ни одна из компаний не входит в состав холдинга, и они являются независимыми по отношению друг к другу. На рисунке 1.3.Б представлены несколько вариантов взаимодействия, при которых как минимум одна из компаний входит в состав холдинга. Исполнитель №2, входящий в состав холдинга, одновременно сотрудничает с заказчиком №2, также входящим в состав холдинга (внутренний аутсорсинг), и с заказчиком №4, не относящимся к холдингу (аутсорсинг). Кроме того, исполнитель №3, не входящий в состав холдинга, взаимодействует с заказчиком №3, относящимся к холдингу (аутсорсинг). Таким образом, в рамках холдинговых структур могут использоваться как аутсорсинг, так и внутренний аутсорсинг.

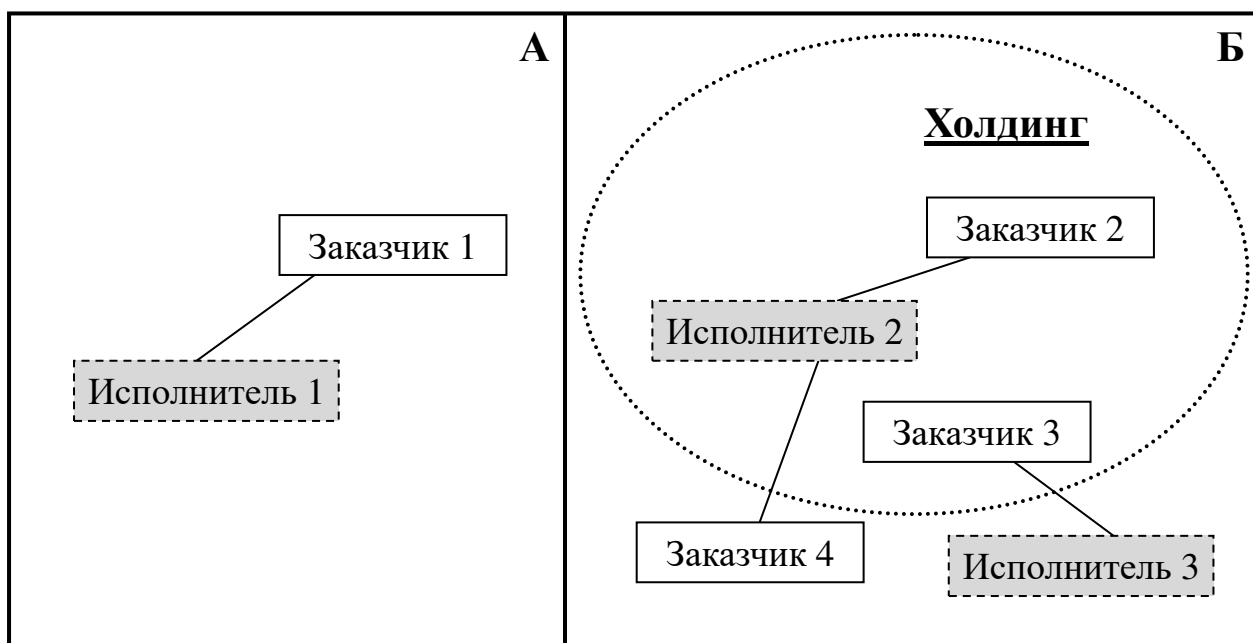


Рисунок 1.3 – Модели взаимодействия компаний (А – компании не входят в холдинг; Б – как минимум одна из компаний относится к холдингу)

Изучение внутреннего аутсорсинга как разновидности аутсорсинга в определённом смысле является специфичным, поскольку координацию и организацию действий осуществляет руководство холдинга, при этом договор аутсорсинга будет заключен между двумя независимыми по отношению друг к другу юридическими лицами.

В условиях возрастающей роли интеграции возникает проблема эффективного межфирменного управления [17], поэтому важно донести до дочерних компаний наиболее значимые аспекты корпоративной политики, мотивировать их не к повышению собственной эффективности, а к достижению взаимовыгодного сотрудничества, направленного на повышение эффективности деятельности холдинга в целом. Тем не менее, использование внутреннего аутсорсинга связано с риском недостаточного финансирования основных видов деятельности вследствие передачи части активов холдинга вспомогательным подразделениям, выделенным в дочерние организации, а также с риском замедления развития неосновных видов деятельности по сравнению с уровнем технологий независимых узкоспециализированных организаций.

Согласно сложившейся российской практике крупные компании редко используют аутсорсинг. Всё дело в том, что решение поставленных в рамках использования аутсорсинга задач для холдинга в целом является труднодостижимым. Кроме того, холдинг не застрахован от недобросовестности исполнителя, и в случае разрыва отношений потребуются дополнительные затраты времени и ресурсов на поиск нового.

По нашему мнению, основными кандидатами перехода на аутсорсинг должны быть вспомогательные и сервисные подразделения, и в первую очередь следует переводить наиболее материалоемкие, капиталоемкие и трудоёмкие процессы и функции. Также очень важно выполнить несколько экспериментальных программ внедрения аутсорсинга для получения необходимого опыта и определения «узких мест». Применение внутреннего аутсорсинга целесообразно и в той ситуации, когда компания приняла решение о разграничении различных видов деятельности и функций, но на рынке требуемые поставщики отсутствуют или не удовлетворяют сложившимся условиям.

Существуют 3 основных способа внедрения внутреннего аутсорсинга:

- ♦ передача выполнения работ и оказания услуг внутреннему подразделению, выделенному внутри холдинга в самостоятельное юридическое лицо;
- ♦ передача выполнения работ и оказания услуг ранее независимой компании и в настоящий момент приобретённой холдингом с целью усиления контроля и улучшения координации действий;
- ♦ смешанный вариант (передача выполнения работ, оказания услуг одновременно внутреннему подразделению, выделенному в самостоятельное юридическое лицо, и ранее независимой компании, но приобретённой холдингом, либо совместному предприятию, созданному на их основе).

Вывод внутреннего подразделения на аутсорсинг применяется в тех случаях, когда руководство холдинга хочет разграничить различные виды деятельности, обязанности и полномочия.

Приобретение ранее независимой компании и передача ей определённых функций и бизнес-процессов обычно применяется с целью усиления

контроля над отдельными видами деятельности, применения передового опыта, технологий и оборудования, снижения зависимости от внешней среды. По нашему мнению, холдингу следует приобретать предприятия-пионеры, уже обладающие огромными возможностями. В данном случае ранее независимый контрагент теперь не сможет навязывать свои условия, а будет координировать собственные действия в соответствии с принятой корпоративной стратегией.

Применение смешанного способа целесообразно в тех случаях, когда вид деятельности уже выполняет входящее в состав холдинга подразделение, тем не менее, оно не обладает достаточным уровнем квалификации, опытом, эффективностью, конкурентоспособностью, или же оно не способно осуществлять этот вид деятельности в полном объёме. В таком случае следует приобрести стороннее предприятие, которое устранил эти проблемы. Также необходимо определить, стоит ли передавать выполнение вида деятельности нескольким подконтрольным организациям или создать на их основе совместное предприятие. Второй вариант, на наш взгляд, целесообразнее в тех случаях, когда существует возможность «размытости» границ полномочий и ответственности. Может возникнуть ситуация, при которой они будут перекладывать вину друг на друга. Создание совместного предприятия решит эту проблему, так как весь процесс будет передан единственному подразделению, и отвечать за его выполнение будет только оно.

Как частный случай возможна ситуация совмещения внутреннего аутсорсинга с аутсорсингом и инсорсингом. Сторонняя организация может сотрудничать с подразделением на определённом этапе, выполняя конкретный проект, обучая новым технологиям и передовому опыту. Затем процесс или функция полностью передаётся собственному подразделению.

Неоспоримым преимуществом холдингов является концентрация финансовых, производственных и трудовых ресурсов [25]. Входящие в состав холдингов кредитные организации и инвестиционные компании могут на льготных условиях выдавать кредиты участникам холдинга и финансировать

инновационные проекты.

Важно отметить, что реальные доходы и расходы от применения внутреннего аутсорсинга не столь прозрачны, поскольку участники холдинга могут оказывать услуги только друг другу, происходит взаимозачёт. В такой ситуации будут возникать конфликты, поскольку каждая из сторон будет стремиться к повышению доходности собственного бизнеса. В таких обстоятельствах, на наш взгляд, следует ужесточить контроль за ценообразованием, устанавливая цены соразмерно средним по отрасли. Но если по объективным причинам цены на продукцию или услуги выше средних по отрасли или их качество находится на низком уровне (что связано со слаборазвитой технологической оснащённостью, переизбытком трудовых ресурсов, низкой производительностью труда), следует задуматься о целесообразности применения внутреннего аутсорсинга или инсорсинга.

За редким исключением компании холдинга вынуждены выполнять указания руководства или корпоративного центра. Договор аутсорсинга практически всегда заключается между подразделениями холдинга. Если бы фирмы были самостоятельными субъектами и искали партнёра на конкурентном рынке, то у них существовала бы возможность заключения договора на более выгодных условиях (более приемлемая цена, более высокое качество). Но внутри холдинга такая возможность практически полностью отсутствует.

Если же корпоративный центр предоставляет свободу выбора партнёра, что маловероятно (то есть можно выбирать между внутренним подразделением холдинга и внешним предприятием), то компания наверняка может найти более выгодные условия на стороне и повысить свою эффективность, но партнёр по аутсорсингу внутри холдинга может оказаться вообще без каких-либо контрактов и в результате окажется убыточным, что негативно скажется на холдинге в целом. С другой стороны, конкуренция между внутренним подразделением холдинга и сторонней компанией будет способствовать навязыванию борьбы и повышению эффективности деятельности компаний. Кроме того, мы рекомендуем использовать гибкую инвестиционную политику,

приоритетными должны оставаться ключевые виды бизнеса, но не стоит забывать и о вспомогательных и наиболее перспективных подразделениях.

Стратегия интеграции бизнеса и применения внутреннего аутсорсинга не всегда является выигрышной, всё зависит от видения дальнейших перспектив и возможностей развития бизнеса. Стратегия должна включать действия по улучшению внутрихолдингового сотрудничества, мероприятия по привлечению ресурсов для приоритетных инвестиционных проектов, способы получения конкурентных преимуществ.

Компании холдинга могут быть объединены в единый технологический цикл (например, добыча и переработка строительных материалов, строительство недвижимого имущества, реализация недвижимого имущества) либо могут заниматься не связанными между собой видами деятельности (химическая промышленность, информационно-технологический сервис, маркетинговые услуги, уборка помещений и территории, обслуживание охранной и пожарной сигнализации и так далее) [87]. И в том, и в другом случае возможно применение внутреннего аутсорсинга. Однако, характер аутсорсинговых отношений, как мы полагаем, несколько отличается. В первой ситуации нет возможности выделить профильный вид деятельности, и без выполнения каждого из них невозможно реализовать конечный продукт или услугу. В данном случае создание узкоспециализированных компаний в составе холдинга связано с обособлением друг от друга профильных видов деятельности и улучшением управляемости холдингом.

Во втором случае, как правило, можно выделить один или несколько профильных бизнес-процессов, все остальные являются вспомогательными. В вышеупомянутом примере профильным является производство химических веществ и соединений, все остальные являются вспомогательными (бухгалтерские услуги, информационно-вычислительное обслуживание, охрана, уборка территории и помещений, транспортные услуги). В этом случае создание узкоспециализированных компаний связано с разграничением видов деятельности и ориентацией бизнеса на выполнении профильных функций.

Основные отрасли российской экономики представлены именно крупными холдинговыми структурами, что свидетельствует об их большой значимости. Интеграция предприятий стала одним из наиболее популярных методов снижения издержек. В результате усилилась концентрация ресурсов и капитала в руках небольшого количества собственников, получила большое применение диверсификация производства, снизились риски хозяйствующих субъектов, появились возможности развития капиталоемких проектов и научно-технических программ, т.е. возросла эффективность деятельности за счёт соединения отдельных частей в единую систему в результате системного эффекта [16]. Крупный бизнес тесно сотрудничает с государством, выполняет различные социальные программы, государство, в свою очередь, также поддерживает холдинги, продвигает законодательные инициативы в интересах крупного бизнеса, способствует выходу на международный рынок, высокая конкуренция на котором содействует повышению конкурентоспособности холдингов [134]. Холдинги обладают значительным инвестиционным и финансовым потенциалом и способны приобретать и использовать лучшие технологии и оборудование, но отсутствие конкурентов, как мы считаем, может негативно сказаться на их эффективности.

В целях улучшения функционирования холдингов необходимо разрабатывать новые подходы к стратегическому управлению, одним из которых является управление информационными потоками, именно поэтому в рамках холдинга должна быть создана единая информационно-аналитическая система [101]. Она должна охватывать все процессы (управление финансами, производством, инвестициями, инновациями, персоналом, закупками и так далее). Система позволит улучшить внутрихолдинговые информационные потоки и обеспечит высшее руководство и сотрудников всеми необходимыми данными для планирования и анализа текущего состояния, а также корректировки мероприятий по достижению стратегических целей холдинга.

Для повышения эффективности управления в рамках холдинга необходимо возложить полномочия и ответственность на руководящие органы каж-

дой из входящих в его состав дочерних компаний [121]. На наш взгляд, в холдингах должны создаваться узкоспециализированные компании, которые будут полностью выполнять определенный бизнес-процесс или функцию (транспортные услуги, информационно-вычислительное обслуживание, ведение бухгалтерского учёта, клининг, охрана и т.д.), таким образом, возникнет внутренний аутсорсинг. Первые российские холдинги создавались на основе предприятий, выполнявших большинство бизнес-процессов самостоятельно. Сейчас идёт процесс разукрупнения бизнеса, создаются компании, специализирующиеся на выполнении всего одной-двух бизнес-функций. У каждого процесса появляется свой владелец, ответственный за его выполнение.

Таким образом, при разграничении различных видов деятельности и выделении на их основе самостоятельных предприятий ими становится гораздо легче управлять, соответственно, и управляемость холдингом также улучшается. Внутренний аутсорсинг пока недостаточно изучен современной российской наукой, слабо развита и нормативно-правовая база, регулирующая такие отношения, однако, всё большее количество холдингов активно начинают применять данный вид отношений, что говорит о его большом потенциале. Поэтому проблемы применения аутсорсинга в холдингах представляют огромный интерес для дальнейших исследований.

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ АУТСОРСИНГА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

2.1 Обзор методических подходов к эффективному использованию аутсорсинга на российских промышленных предприятиях

Эффективное использование аутсорсинга российскими предприятиями во многом связано со спецификой отечественной экономики, значительно отличающейся от экономик развитых стран, поэтому проблема совершенствования подходов к эффективному применению аутсорсинга является достаточно актуальной. В настоящее время существуют различные точки зрения на этот инструмент сотрудничества предприятий, рассмотрим некоторые из них. Первый подход предлагает изучать аутсорсинг с позиции его дифференциации на 3 составляющие: макроэкономическую, микроэкономическую и оперативную [157].

Макроэкономическая составляющая подразумевает глобальный характер аутсорсинга, расширение границ взаимодействия предприятий за пределы национальных экономик. Это характерно для корпораций, осуществляющих свою деятельность на международном уровне. Большинство из них в последнее время всё чаще передают отдельные виды деятельности на исполнение компаниям других стран. К примеру, корпорации США и Европы довольно часто прибегают к использованию ИТ-аутсорсинга, заключая крупные контракты с компаниями из Индии, в которой данный вид аутсорсинга получил широкое распространение. В результате предприятие-заказчик аутсорсинга концентрируется на достижении основных целей своей деятельности, а вспомогательные процессы и функции передаются на исполнение высококвалифицированному аутсорсеру.

Микроэкономическая составляющая аутсорсинга связана с взаимодействием предприятий на основе разделения и кооперации труда. Компания самостоятельно определяет профильные виды деятельности, обеспечивающие

конкурентоспособность бизнеса (разделение труда), передавая на аутсорсинг неосновные процессы и функции, которые в свою очередь являются профильными для компании-аутсорсера (кооперация труда).

Оперативная составляющая предполагает рассмотрение аутсорсинга с позиции инструмента повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности предприятий, снижения издержек производства, усиления рыночных позиций, распределения рисков, увеличения гибкости и манёвренности в постоянно изменяющихся условиях внешней среды.

В рамках второго подхода применение аутсорсинга рассматривается с позиций жизненного цикла организации [89, 92], который традиционно включает четыре стадии: зарождение, рост, зрелость и упадок. На каждой из этих стадий возможно применение аутсорсинга, но характер аутсорсинга будет меняться.

На стадии зарождения происходит становление предприятия, начинают формироваться цели и задачи, основные ценности, поэтому на данном этапе целесообразно использовать аутсорсинг только для тех функций и бизнес-процессов, самостоятельное выполнение которых требует значительных затрат времени и ресурсов, то есть по технологическим, финансовым или каким-либо другим причинам оно затруднительно.

На стадии роста происходит активное развитие предприятия, увеличение доходов, расширение рынков сбыта продукции, окончательно разработаны стратегические цели развития, поэтому на данном этапе целесообразно использовать аутсорсинг для повышения эффективности функционирования посредством снижения производственных издержек, повышения качества процессов, освоения новых видов деятельности, распределения рисков.

На стадии зрелости предприятие достигает наивысшей эффективности, его продукция компании известна, рынки сбыта сформированы, налажены устойчивые взаимосвязи с поставщиками и потребителями, миссия доведена до каждого сотрудника, поэтому на данном этапе целесообразно использовать аутсорсинг для поддержания существующего уровня развития и вывода не-

профильных видов деятельности.

На стадии упадка эффективность функционирования предприятия снижается, сокращаются рынки сбыта продукции, появляются товары-заменители, уменьшаются доходы, усиливается риск ликвидации бизнеса, поэтому для его сохранения следует провести реструктуризацию с переходом в новые сферы деятельности. На данном этапе целесообразно использовать аутсорсинг в качестве наиболее эффективного варианта организации деятельности в период упадка, как одну из возможностей оживления бизнеса и повышения его конкурентоспособности.

Таким образом, применение аутсорсинга на отдельных стадиях жизненного цикла развития предприятия имеет свои особенности, и на каждой из этих стадий аутсорсинг решает различные задачи. Отметим, что рассмотрение аутсорсинга в качестве инструмента макроэкономического, микроэкономического и оперативного управления предприятием с одной стороны и в качестве инструмента развития предприятия на каждой из стадий жизненного цикла с другой стороны вполне обоснованно. Данные подходы не противоречат, а лишь дополняют друг друга. Так, в рамках первого подхода аутсорсинг рассматривается в качестве механизма взаимодействия предприятий, основанного на ориентации на ключевых видах деятельности, выходе на новые рынки, повышении конкурентоспособности и перераспределении рисков. А в рамках второго подхода аутсорсинг рассматривается, как инструмент успешного развития предприятия независимо от того, на какой из стадий жизненного цикла оно находится.

В научной литературе выделяют 3 уровня применения аутсорсинга [160], отличающиеся по степени сложности передаваемых на исполнение бизнес-процессов и функций: во-первых, предоставление одного или нескольких специалистов для решения отдельных задач; во-вторых, сервисное обслуживание; в-третьих, создание и внедрение определённого проекта. К примеру, аутсорсинг бухгалтерского и налогового учёта, являющийся одним из наиболее быстрорастущих и популярных видов аутсорсинга, может быть

представлен на каждом из этих уровней.

1) Предоставление специалистов в области бухгалтерского и налогового учёта, по нашему мнению, следует рассматривать как аутстаффинг, поскольку исполнитель предоставляет заказчику одного или нескольких сотрудников для решения конкретных задач в области учётных функций.

2) Сервисное обслуживание предполагает, что исполнитель и заказчик заключают контракт, в котором чётко оговорены такие условия, как качество и объём оказываемых услуг, стоимость, сроки. Следует отметить, что такой вид аутсорсинга зачастую носит долговременный характер, подразумевая периодическое продление договора о сотрудничестве.

3) Создание и внедрение проекта бухгалтерского и налогового учёта как вид аутсорсинга подразумевает оказание услуг по разработке определённого проекта организации учётных функций и его внедрение на конкретном предприятии. Как правило, такой аутсорсинг носит временный характер, исполнитель отвечает только за успешный запуск проекта, после чего передаёт все функции по управлению заказчику. Данный вид аутсорсинга обладает наивысшей сложностью, поскольку требует разработки и реализации конкретных мероприятий, специфичных для отдельного предприятия.

Также следует отметить, что не каждый вид аутсорсинга может быть представлен вышеперечисленными тремя уровнями. Например, передача на аутсорсинг функций по уборке помещений подразумевает привлечение одного или нескольких клининговых работников либо заключение контракта по комплексному сервисному обслуживанию на определённый срок. Трудно представить ситуацию, в которой специализированная компания осуществляет создание и внедрение проекта по уборке помещений и территории заказчика.

Обычно все три уровня аутсорсинга могут быть представлены в тех сферах деятельности, для осуществления которых требуется высокая квалификация персонала. Также подчеркнём, что различные уровни аутсорсинга на предприятии могут дополнять друг друга либо трансформироваться из одного уровня в другой. К примеру, заказчик создал и внедрил проект автоматизации

бухгалтерского учёта на предприятии исполнителя, после чего продолжил осуществлять сервисное обслуживание разработанной системы.

Тем не менее, аутсорсинг способен выполнять и другие функции. Например, современные исследователи рассматривают такую форму взаимодействия предприятий, как некоммерческий аутсорсинг. Эта форма существенно отличается от других форм аутсорсинга, и отношения имеют ярко выраженный некоммерческий характер. Одним из примеров такого взаимодействия выступает туристический бизнес, основанный на сотрудничестве туроператоров и туристско-информационных центров [122, 123]. Туристско-информационные центры создаются и осуществляют свою деятельность на основе бюджетных средств и выполняют функции государственных органов в области регулирования туризма. Главной целью таких структур является оказание консультационной и информационной поддержки туристическим компаниям. Как правило, туристско-информационные центры осуществляют свою деятельность на отдельной территории или в отдельных регионах.

Несмотря на некоммерческий характер отношений без традиционной оплаты оказываемых услуг, такое сотрудничество выгодно всем партнёрам. Туристические фирмы, являющиеся заказчиками аутсорсинга, получают консультационную и информационную поддержку, при этом оплата за такие услуги не предусмотрена. Туристско-информационные центры, являющиеся исполнителями аутсорсинга, достигают поставленных перед ними целей и задач, развивая экономическую конъюнктуру определённого региона или территории в сфере туризма.

По нашему мнению, такая форма аутсорсинга обладает интересной особенностью. Всё дело в том, что туристско-информационные центры оказывают поддержку большому числу туроператоров, которые являются конкурентами по отношению друг к другу. Это зачастую неприемлемо для классического аутсорсинга, при котором конкурирующие фирмы борются за рынки сбыта и стремятся к снижению уровня производственных издержек по отношению к конкурентам.

При некоммерческом аутсорсинге туристско-информационные центры способствуют развитию туристических кластеров, а первостепенная задача туристических компаний заключается не в борьбе друг с другом за долю рынка, а в построении взаимовыгодного сотрудничества, так как в случае ужесточения конкурентной борьбы качество оказания услуг в сфере туризма может снизиться, что приведёт к отказу отдельных компаний от ведения бизнеса. В результате это приведёт к упадку уровня развития туризма в регионе или на отдельной территории. Поэтому целесообразно не конкурировать, а осуществлять совместное развитие туристических кластеров.

Следует отметить, что такая форма аутсорсинга присутствует не только в туризме, но и в других отраслях и сферах деятельности. Этот вид партнёрства характерен для сотрудничества, в котором заказчиком и исполнителем аутсорсинга выступают коммерческая и некоммерческая организация соответственно. Так как при некоммерческом аутсорсинге заказчик не платит за оказываемые услуги или же оплачивает их, но по незначительной стоимости (так как некоммерческая организации не ставят своей целью получение прибыли, а выполняет ряд других функций), следовательно, затраты на ведение бизнеса должны быть ниже, чем при коммерческом аутсорсинге. Тем не менее, это не говорит об эффективности использования аутсорсинга [73]. В данном случае целесообразно использовать механизм определения эффективности предприятия, применяющего некоммерческий аутсорсинг. Данный механизм применим и для коммерческого аутсорсинга и состоит из 3 этапов:

- ♦ определение эффективности функции или процесса, передаваемых на аутсорсинг (подразумевает формулирование критериев эффективности и сравнение их величин при аутсорсинге);
- ♦ определение эффективности расходов, необходимых для производства и реализации продукции и услуг, при использовании аутсорсинга (расчёт рентабельности продукции);
- ♦ определение эффективности использования аутсорсинга (расчёт значений коэффициентов сокращения расходов и снижения риска потери управ-

ления над переданными на сторону функциями или процессами).

Процесс внедрения аутсорсинга, направленный на достижение взаимовыгодного и долгосрочного сотрудничества предприятий, выполняется в определённой последовательности [51]. Следует отметить, что данный вопрос нашёл широкое освещение в большинстве исследований российских авторов, и основные этапы процесса внедрения аутсорсинга схожи (рисунок 2.1).

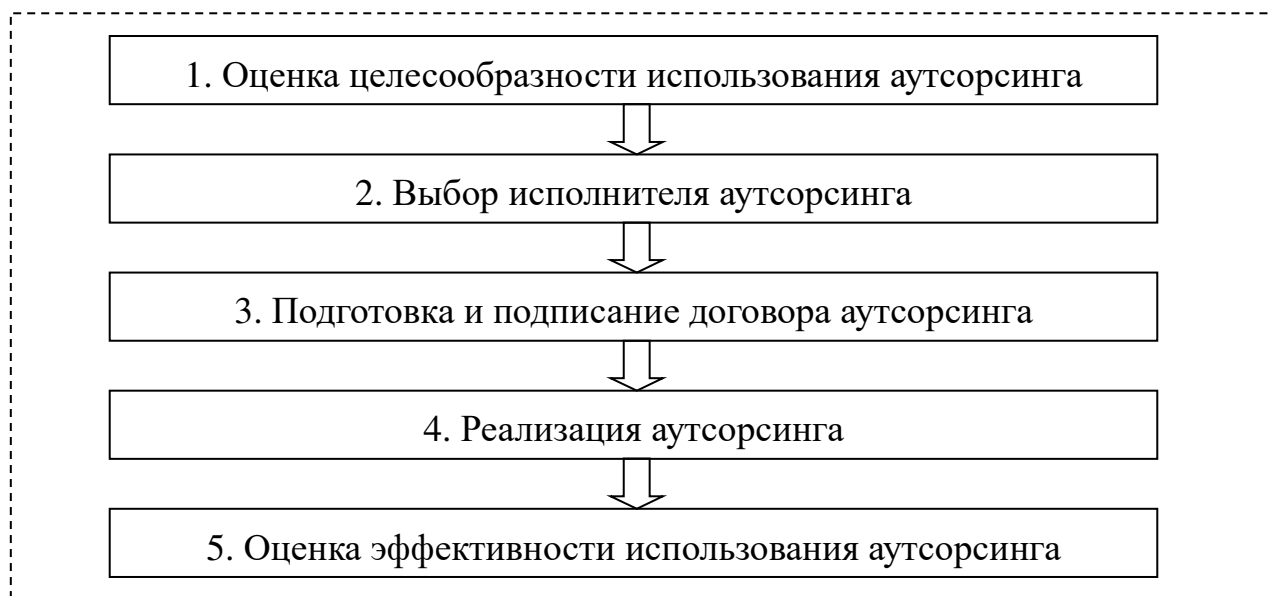


Рисунок 2.1 – Алгоритм внедрения аутсорсинга на предприятии

Первоначально определяется целесообразность применения аутсорсинга. Данное решение принимает руководство предприятия. На аутсорсинг передаются различные виды деятельности, классификация которых представлена в таблице 2.1 на основании научных исследований в [150] и собственных разработок. В рамках этапа определяется эффективность выполнения того или иного бизнес-процесса или функции внутри предприятия, а также разрабатываются способы повышения их эффективности, одним из которых выступает вывод непрофильных видов деятельности на основе аутсорсинга. При принятии решения проводится анализ уровня затрат, качества выполнения процесса или функции, рисков, потенциала развития, повышения конкурентоспособности, в конечном итоге решение должно соотноситься со стратегическими целями развития предприятия [153].

Таблица 2.1 – Классификация видов деятельности, передаваемых на аутсорсинг

Виды деятельности	Виды аутсорсинга
1) Деятельность, требующая высокой квалификации исполнителей, и, основанная на выполнении управленческих задач	– учётных функций; – аутстаффинг; – юридических услуг; – ИТ-аутсорсинг; – финансовых услуг
2) Деятельность, требующая высокой квалификации исполнителей, и, основанная на развитии компании	– консалтинг, аудит; – маркетинговых услуг; – логистического обслуживания; – системы менеджмента качества; – услуг по обучению персонала
3) Деятельность, основанная на использовании коллективного опыта и возможностей	– краудсорсинг
4) Деятельность, не требующая высокой квалификации, и, связанная с обслуживанием основных фондов и персонала компании	– клининговых услуг; – услуг охраны; – организации общественного питания; – транспортного обслуживания; – услуг офисной печати
5) Деятельность, направленная на изготовление продукта или выполнение отдельной технологической операции	– производственный
6) Деятельность, связанная со вспомогательным производством	– услуг по ремонту оборудования, зданий и сооружений; – контроля качества продукции; – услуг по изготовлению инструментов и приспособлений; – обеспечения электроэнергией и теплотой
7) Деятельность, связанная с природоохранными мероприятиями	– экологический
8) Деятельность, связанная с управлением предприятием	– услуг по управлению предприятием сторонними лицами

В научной литературе вопросу определения целесообразности использования аутсорсинга уделяется широкое внимание, и методики принятия решения принято разделять на две группы: на основе качественных характеристик; на основе количественных характеристик. Одним из наиболее популяр-

ных и общепринятых подходов (первая группа методик) является построение матричных моделей аутсорсинга, среди которых выделяются модели PricewaterhouseCoopers, А. Курбанова, В. Курьяновича и других [55]. Согласно матрице аутсорсинга, Pricewaterhouse-Coopers [110], на аутсорсинг должны передаваться нестратегические и низкоэффективные виды деятельности (рисунок 2.2). Напротив, виды деятельности, относящиеся к ключевым компетенциям предприятия, обеспечивающие уникальность бизнеса, и, обладающие высокой конкурентоспособностью, должны оставаться внутри. Если стратегически значимые виды деятельности обладают низкой конкурентоспособностью, то необходима реорганизация, предприятие может передать их на аутсорсинг, но только в краткосрочном периоде, а в перспективе они должны быть возвращены под полный контроль. В случае, когда неосновные виды деятельности являются конкурентоспособными, у предприятия есть несколько вариантов: передача на аутсорсинг, продажа, расширение бизнеса, предоставление услуг другим компаниям, превращение нестратегического конкурентного преимущества в стратегическое.

Операция		Стратегическая	Нестратегическая
	Конкурентная	Оставить как есть	? (нужно обсуждать)
	Неконкурентная	Реорганизовать	Передать на аутсорсинг

Рисунок 2.2 – Матрица аутсорсинга PricewaterhouseCoopers

В рамках модели А. Курбанова анализ проводится на основе уровня эффективности системы и индекса целесообразности аутсорсинга/инсорсинга (рисунок 2.3). Индекс основан на измерении стоимостных и качественных

характеристик передачи процесса на аутсорсинг или его выполнения собственными силами [93]. Состав показателей, влияющих на его значение, зависит от конкретного вида аутсорсинга и тех целей и задач, которые ставит предприятие. Текущее состояние каждого из этих факторов оценивается в процентном отношении к наилучшему его значению для организации, то есть значение индекса варьируется от 0 до 1, где предельные значения соответствуют: 0 – неэффективное выполнение определённого процесса или функции, 1 – удовлетворение поставленным требованиям.



Рисунок 2.3 – Модель аутсорсинга А. Курбанова

Модель В. Курьяновича основана на измерении стратегической значимости подразделения для предприятия в целом, а также на его уровне по сравнению с внешним рынком (рисунок 2.4). В исследованиях отечественных и зарубежных учёных встречаются и другие матричные модели аутсорсинга, в частности речь идёт о матрицах McKinsey / GeneralElectric, Моисеевой Н.К. / Малютиной О.Н. / Москвиной И.А., Аникина Б.А. / Рудой И.Л., Boston Consulting Group, IBS, Хлебникова Д.В. и других. В целом данные модели схожи между собой и позволяют определить перспективное направление развития того или иного вида деятельности. Тем не менее, их применение на практике сопряжено с рядом ограничений:

Стратегическая важность	Высокая	1 Создавать и вступать в альянс	2 Развивать и защищать	3 Защищать и выделять
	Средняя	4 Вступать в альянс	5 Делать самим и защищать	6 Делать самим и продавать
	Низкая	7 Ликвидировать и покупать на рынке	8 Ликвидировать и покупать на рынке	9 Выделять и продавать
		Низкий	Средний	Высокий
		Уровень подразделения по сравнению с рынком		

Рисунок 2.4 – Модель аутсорсинга В. Курьяновича

- ♦ ограниченность факторов, на основании которых принимается решение, в силу чего производимая оценка не является комплексной;
- ♦ формирование лишь поверхностного представления о необходимости использования аутсорсинга;
- ♦ отсутствие плана последующих действий;
- ♦ игнорирование неопределённости внутренней и внешней среды предприятия в процессе принятия решения;
- ♦ отсутствие полной информации о рынке аутсорсинговых услуг, то есть о потенциальных исполнителях в случае принятия решения в пользу применения аутсорсинга.

В рамках методик принятия решения на основе количественных характеристик (вторая группа методик) проводится сравнительный анализ выполнения бизнес-процесса или функции собственными силами и при использовании аутсорсинга. Аникин Б.А. и Рудая И.Л. [5] предлагают проводить оценку посредством соотношения затрат на самостоятельное выполнение вида деятельности и на приобретение вида деятельности на стороне. В рамках методик С.М. Казанцевой, Ю.Н. Грибовой и А.В. Боговиз, С.В. Пименова, Л.Г. Хугаевой, А.Л. Болтавы и других оценка производится с использованием де-

терминированных показателей. Данная группа методик обладает схожими ограничениями применения, что и матричные модели аутсорсинга.

В научной литературе представлены и другие способы определения целесообразности использования аутсорсинга на предприятии, в частности, в [57] выделяются три методических подхода: стратегический (ориентирован на решение стратегических задач), финансовый (ориентирован на снижение издержек), ситуационный (ориентирован на решение конкретных обстоятельств внутренней и внешней среды). Наиболее предпочтительным является стратегический подход, поскольку он решает целый комплекс задач, ориентированных на стратегическое развитие предприятия. Однако, в российской практике наибольшее распространение получили финансовый и ситуационный подходы, направленные на решение краткосрочных и среднесрочных задач. На наш взгляд, данная тенденция характерна для большинства видов аутсорсинга, и многие предприятия рассматривают аутсорсинг не как инструмент стратегического развития бизнеса, а зачастую лишь как модную западную тенденцию.

В рамках стратегического подхода российским исследователем Кадниковой Н.Н. разработана модель стратегического развития организации с использованием аутсорсинга [57]. В её основе лежит последовательность действий, направленных на измерение значений трёх факторов, влияющих на принятие решения о применении аутсорсинга. В качестве факторов выделены: 1) удельный вес собственных вложений в общей структуре капитала, направленного на улучшение предприятия; 2) конкурентоспособность бизнес-процесса или функции, выполняемых самостоятельно, по отношению к качеству выполнения сторонними организациями; 3) риски расширения бизнеса. Группа экспертов присваивает каждому из этих факторов оценку: высокую, среднюю или низкую. Исключение составляет удельный вес собственных вложений, здесь выделяют только два значения: высокое и низкое. В зависимости от соотношения факторов полученный результат относится к одному из восемнадцати сегментов (рисунок 2.5) матрицы, что существенно об-

легчает принятие решения о дальнейших перспективах развития бизнеса посредством использования аутсорсинга. Данная модель основана на сочетании особенностей внутренней среды предприятия совместно с факторами внешней среды, что позволяет более эффективно разрабатывать стратегию развития, ориентированную на повышение конкурентоспособности, снижение издержек, распределение рисков на основе привлечения к осуществлению деятельности сторонних компаний.

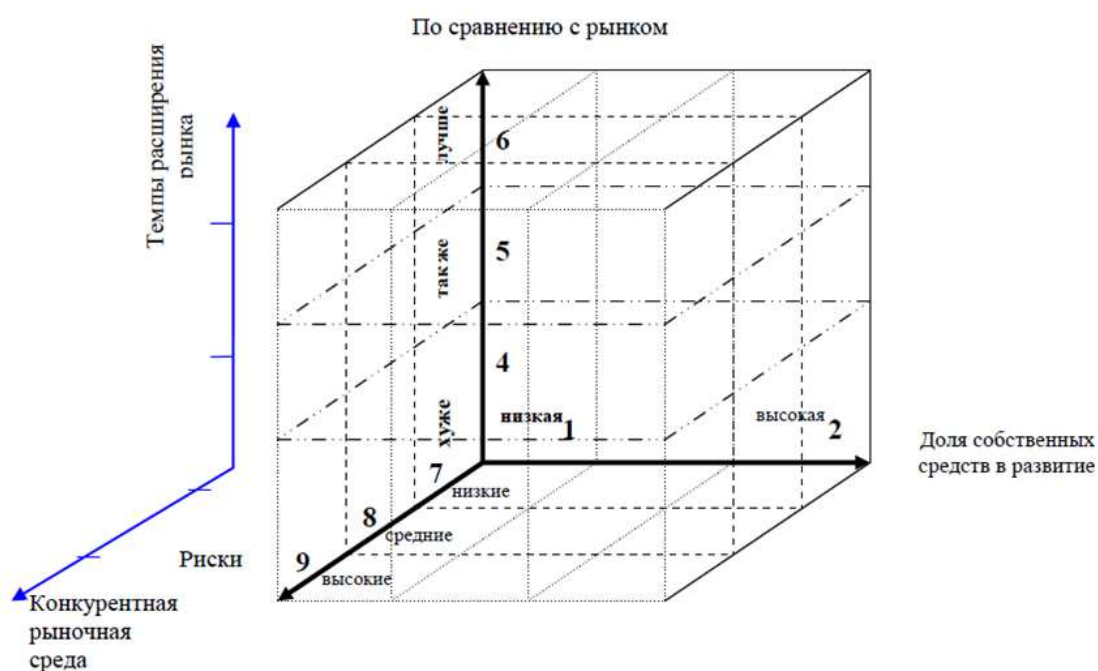


Рисунок 2.5 – Модель стратегического развития организации Н. Кадниковой

Следует отметить, что рассмотренные подходы к определению целесообразности использования аутсорсинга применимы не только для непрофильных активов и видов деятельности, имеющих ярко выраженный социальный и инфраструктурный характер. Они также применимы и для отдельных производственных подразделений и цехов. В данном случае речь идёт о трансформации и реструктуризации бизнеса, обусловленной стратегическими целями развития.

В ситуации, когда принято решение в пользу использования аутсорсинга, на следующем этапе осуществляется выбор исполнителя. Руководство предприятия разрабатывает критерии отбора, которые соответствуют страте-

гии развития бизнеса. В случае, когда ни один из потенциальных аутсорсеров не удовлетворяет разработанным критериям, либо пересматриваются эти критерии, либо принимается решение о выполнении процесса или функции собственными силами. Среди потенциальных кандидатов отбирается та компания, которая максимально удовлетворяет предъявляемым требованиям. В качестве критериев выступают такие факторы [88], как технологический, финансовый, кадровый и управленческий потенциал исполнителя, его размеры, репутация, отношения в аналогичной сфере деятельности с другими предприятиями и некоторые другие факторы.

В рамках анализа целесообразно изучить доступность ресурсов для передачи процесса или функции на аутсорсинг. Принято выделять физическую, ценовую и организационную доступность [91]. Физическая доступность подразумевает наличие поставщика требуемой квалификации в данный момент времени в данном месте. Ценовая доступность подразумевает способность заказчика аутсорсинга приобретать ресурсы по установленной цене, то есть говорит о финансовой состоятельности использования аутсорсинга. Организационная доступность подразумевает возможность передачи вида деятельности на аутсорсинг в соответствии с законодательными нормами.

При выборе аутсорсера особое внимание следует уделить территориальному признаку, то есть для передачи процессов и функций на аутсорсинг обязательным условием является наличие у исполнителя необходимого производственного потенциала, способного удовлетворить весь комплекс требований заказчика. Передавать какой-либо бизнес-процесс или функцию на исполнение двум или более организациям не всегда представляется целесообразным, поскольку велика вероятность размывания границ полномочий и ответственности между ними в рамках договора аутсорсинга, что в перспективе станет поводом для возникновения спорных ситуаций. Кроме того, необходимым условием взаимовыгодного сотрудничества является передача на аутсорсинг такого объёма работ, который обеспечит исполнителю покрытие всех затрат и определённую величину прибыли при условии качественного вы-

полнения договора. Следует понимать, что успешное сотрудничество возможно только при достижении интересов как заказчика, так и исполнителя.

На следующем этапе осуществляется подготовка и подписание договора аутсорсинга между сторонами, в котором отражаются основные положения взаимодействия предприятий, максимально исключающие возможность возникновения спорных ситуаций. Особое внимание уделяется таким вопросам, как права и обязанности сторон, качество и объём предоставляемых услуг, порядок оплаты. В целях мониторинга выполнения условий договора создаётся совместная группа, включающая сотрудников исполнителя и заказчика аутсорсинга. Она следит за процессом внедрения, решает спорные вопросы, возникающие в процессе сотрудничества, а также разрабатывает и включает новые положения в договор.

Завершающим этапом процесса внедрения аутсорсинга является оценка эффективности выполненных преобразований. На данном этапе определяется, соответствует ли полученный результат поставленным задачам и стратегии развития предприятия. Несоответствие результата возникает по двум причинам: невыполнение условий договора исполнителем, некорректная постановка целей и задач аутсорсинга. Поэтому в целях улучшения эффективности применения аутсорсинга целесообразным может являться пользование услугами независимых компаний, осуществляющих контроль за процессом взаимодействия. В случае невыполнения условий договора аутсорсером следует приступить к поиску нового исполнителя или вернуться к самостоятельному осуществлению вида деятельности. В случае успешного сотрудничества целесообразно продолжать отношения с существующим аутсорсером.

Отметим, что интерес российских исследователей к проблеме развития методических подходов организации бизнеса на основе применения аутсорсинга возрастает, что связано главным образом с отсутствием объективных аналитических расчётов при определении целесообразности его использования в отечественной экономике в последние десятилетия.

2.2 Методический подход к определению целей использования аутсорсинга

Ряд научных исследований в области аутсорсинга при определении целесообразности его использования для того или иного вида деятельности предлагают ответить субъекту на ряд вопросов, на основании которых и принимается решение. У этих исследований есть один очень существенный недостаток: они не уделяют внимания проблеме конкретного эффекта, достигаемого при использовании аутсорсинга. На наш взгляд, данный эффект для различных видов деятельности различается, следовательно, необходимо разработать последовательность определения целей применения аутсорсинга в случае передачи того или иного вида деятельности стороннему исполнителю. Основные этапы методического подхода к определению целей использования аутсорсинга наглядно представлены на рисунке 2.6.



Рисунок 2.6 – Основные этапы методического подхода к определению целей использования аутсорсинга

На начальном этапе формируется перечень видов деятельности, осуществляемых подразделениями предприятия. В него включаются все виды деятельности либо отдельные направления хозяйствования, к которым в дан-

ный момент времени прикован интерес экспертов. К примеру, на рисунке 2.7 представлен фрагмент типовых видов деятельности, осуществляемых тепловой электростанцией.

Эксплуатация технологического оборудования	Капитальное строительство и ремонт оборудования	Планово-экономическая деятельность	Административно-хозяйственное обслуживание
<ul style="list-style-type: none"> ♦ контроль технологического процесса; ♦ проведение эксплуатационно-наладочных испытаний оборудования; ♦ разработка эксплуатационных норм и режимных карт оборудования и так далее. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ эксплуатационный надзор за производственными и служебными зданиями и их ремонтом; ♦ проектирование производственных объектов; ♦ разработка программы планово-предупредительных ремонтов и так далее 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ формирование единой экономической политики; ♦ разработка текущих и перспективных планов развития; ♦ комплексный анализ деятельности; ♦ статистический учёт по технико-экономическим показателям и так далее 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ уборка помещений и территории; ♦ организация документооборота; ♦ благоустройство территории; ♦ организация общественного питания; ♦ обеспечение хозяйственными товарами и так далее

Рисунок 2.7 – Фрагмент типовых видов деятельности, осуществляемых тепловой электростанцией

Далее каждый из рассматриваемых видов деятельности предлагается оценить экспертной группе по таким критериям, как «выручка», «качество» и «стоимость», что является спецификой данного методического подхода. Разъясним порядок расчёта каждого из этих критериев. Качество выполнения вида деятельности Q предлагается определять по следующей формуле:

$$Q = \frac{q_1 + q_2 - q_4}{q_1 + q_2 + q_3 + q_4}, \text{ при этом } q_1 + q_2 + q_3 + q_4 = 100\%, \quad (2.1)$$

где q_1, q_2, q_3, q_4 – удельный вес оценок качества выполнения вида деятельности соответственно на уровне «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» в общей структуре оценок, %.

Расчёт данного критерия осуществляется на основе сбора сведений от непосредственных исполнителей и потребителей вида деятельности, а также экспертов, и дальнейшем анализе полученной информации. Значения коэффициента Q должны находиться в диапазоне $[0; 1]$. При значении коэффи-

ента, равном 1, следует говорить о высоком уровне качества. И, наоборот, при значении коэффициента, равном 0, уровень качества выполнения вида деятельности оценивается как низкий. В процессе проведения расчётов возможна ситуация, при которой коэффициент окажется меньше 0, то есть соблюдается условие $q_4 > (q_1 + q_2)$, что свидетельствует о превышении удельного веса оценок на уровне «неудовлетворительно» над суммой удельных весов оценок «отлично» и «хорошо». В данном случае значение коэффициента принимается равным 0.

Для определения стоимости и выручки выполнения вида деятельности экспертной группе предлагается оценить их уровень по шкале от 1 до 5 на основании таблицы 2.2, а итоговую оценку предлагается определять по следующим формулам:

$$C = \sum_{i=1}^n \frac{c_i}{5n}, \quad (2.2)$$

$$R = \sum_{i=1}^n \frac{r_i}{5n}, \quad (2.3)$$

где C, R – коэффициенты уровня стоимости и выручки вида деятельности соответственно; c_i, r_i – оценки соответственно стоимости и выручки вида деятельности i -ым экспертом в баллах по шкале от 1 до 5; 5 – максимальный балл в шкале баллов; n – количество экспертов.

Таблица 2.2 – Шкала уровней стоимости и выручки вида деятельности

Балльная оценка	Вербальное описание
5	Высокий уровень стоимости/выручки
4	Стоимость/выручка выше среднего уровня
3	Средний уровень стоимости/выручки
2	Стоимость/выручка ниже среднего уровня
1	Низкий уровень/отсутствие стоимости/выручки

Значения коэффициентов C и R находятся в диапазоне $[0,2; 1]$, при этом крайние значения 0,2 и 1 характеризуют минимальный и максимальный

уровни оценки стоимости или выручки вида деятельности. При значениях коэффициентов, измеряющихся в диапазоне $(0,6; 1]$, следует говорить о высоком уровне стоимости или выручки и, наоборот, при значении коэффициента, равном $[0,2; 0,6]$, следует говорить о низком уровне затрат или низкой величине доходов при осуществлении вида деятельности.

После получения оценок по каждому из трёх критериев экспертная группа определяет принадлежность вида деятельности к соответствующей группе. Таким образом, структура видов деятельности предприятия представляет собой матрицу (рисунок 2.8).

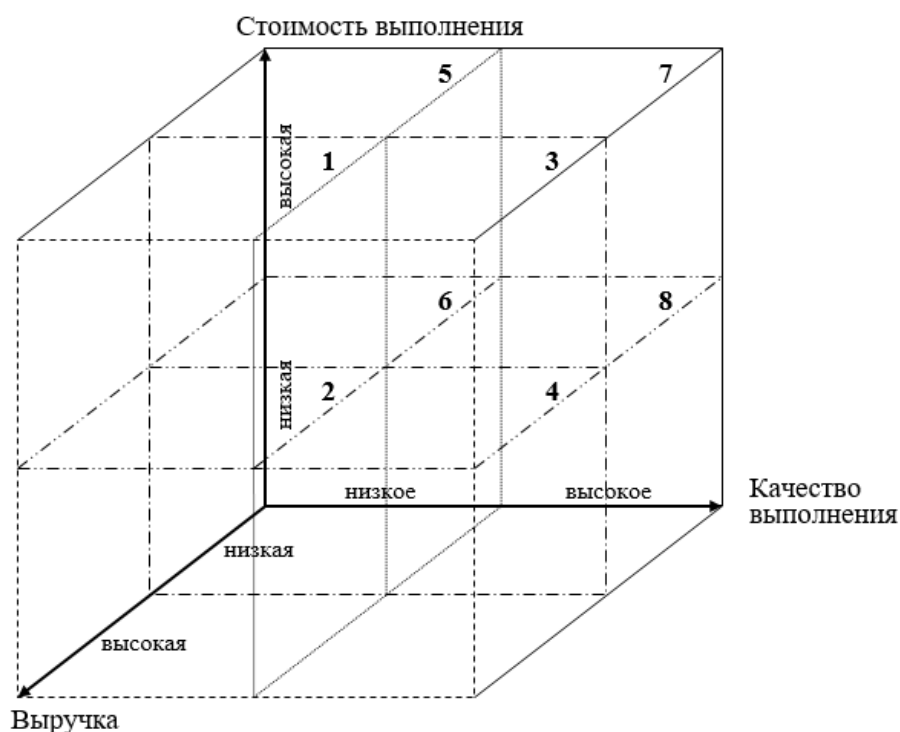


Рисунок 2.8 – Дифференциация видов деятельности предприятия

В нашем исследовании отмечается, что цели и задачи использования аутсорсинга для видов деятельности, относящихся к группам 1, 3, 5-8, отличаются между собой (таблица 2.3), следовательно, процессы определения целесообразности аутсорсинга и выбора исполнителя для каждой из групп должны различаться. Виды деятельности, характеризующиеся высоким уровнем выручки и низким уровнем затрат на осуществление (группы 2 и 4), не предполагается передавать на аутсорсинг, поскольку они высокорентабельные.

Таблица 2.3 – Цели использования аутсорсинга для различных видов деятельности предприятия

Критерий	Цели использования аутсорсинга							
	Группа 1	Группа 2	Группа 3	Группа 4	Группа 5	Группа 6	Группа 7	Группа 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>
1. уровень издержек	сокращение	-	сокращение	-	сокращение	умеренный рост	сокращение	умеренный рост
2. уровень качества	повышение	-	сохранение текущего уровня	-	повышение	повышение	сохранение текущего уровня	сохранение текущего уровня
3. уровень рисков	снижение	-	снижение	-	снижение	снижение	снижение	снижение
4. доступ к современным технологиям	получение доступа	-	сохранение доступа	-	получение доступа	получение доступа	сохранение доступа	сохранение доступа
5. концентрация на основной деятельности	-	-	-	-	повышение	повышение	повышение	повышение
6. производительность труда	-	-	-	-	рост	рост	рост	рост
7. трансформация постоянных затрат в переменные	трансформация затрат	-	трансформация затрат	-	трансформация затрат	трансформация затрат	трансформация затрат	трансформация затрат
8. использование ресурсов	перераспределение	-	перераспределение	-	высвобождение, перераспределение	перераспределение	высвобождение, перераспределение	перераспределение
9. прозрачность затрат на выполнение	повышение	-	повышение	-	повышение	повышение	повышение	повышение
10. численность работников и размеры организации	снижение	-	снижение	-	снижение	снижение	снижение	снижение

Таким образом, разработанный методический подход к определению целей использования аутсорсинга позволяет обоснованно выделить непрофильные виды деятельности, которые могут быть реализованы в форме аутсорсинга, и определить возможные преимущества на предварительном этапе. Отметим, что анализ критериев не требует проведения тщательных расчётов и направлен на осуществление последующей оценки целесообразности перевода на аутсорсинг.

2.3 Методика оценки целесообразности использования аутсорсинга

В условиях социально-экономической нестабильности и переходного состояния российской экономики особую значимость для промышленного предприятия приобретает выбор наиболее предпочтительного сценария перспективного развития на основании анализа будущих альтернативных вариантов [102]. Применительно к аутсорсингу это подразумевает выработку управленческого решения о целесообразности его использования для определённого вида деятельности на конкретном предприятии. В рамках разработанного нами инструментария предлагается оценивать эффективность функционирования рассматриваемого бизнес-процесса или функции по трём факторам: стратегическая значимость; конкурентоспособность; уровень рисков. На рисунке 2.9 наглядно представлены основные этапы методики оценки целесообразности использования аутсорсинга. Для расчёта стратегической значимости вида деятельности, как функции полезности, предлагается решить многокритериальную задачу, решающее правило которой основано на расчёте линейной свёртки [29], представленной в виде следующей формулы:

$$X = \sum_{i=1}^n x_i \times w_i, \text{ при этом } \sum_{i=1}^n w_i = 1 \quad (2.4)$$

где X – значение интегрального критерия (функции полезности); x_i – значение i -го частного критерия; w_i – весовой коэффициент, характеризующий относительную важность i -го критерия; n – число критериев.

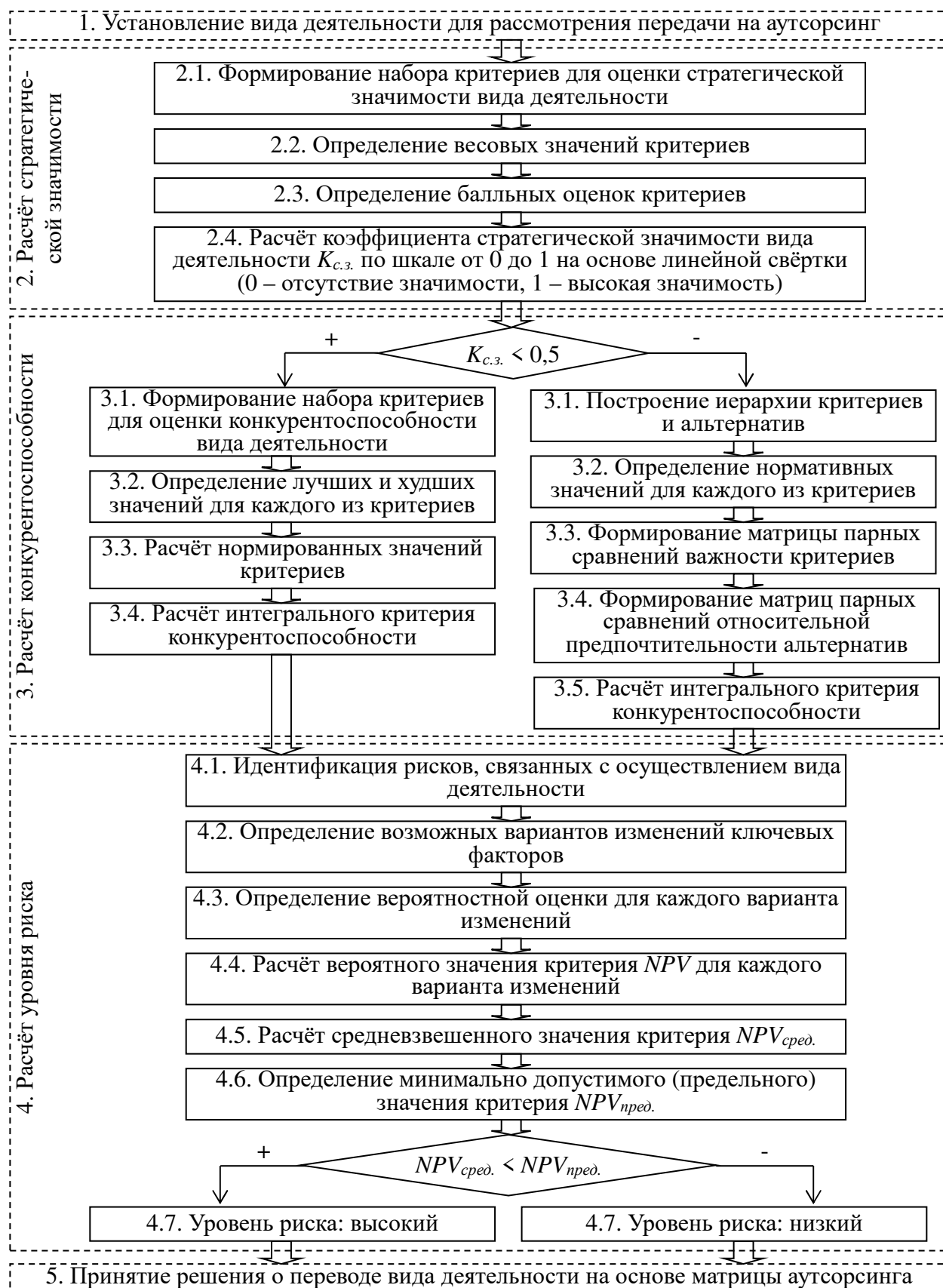


Рисунок 2.9 – Основные этапы методики оценки целесообразности использования аутсорсинга

Критерии оценки стратегической значимости предприятие отбирает самостоятельно, тем не менее, мы рекомендуем использовать следующие:

- ♦ влияние вида деятельности на производство и реализацию конечной продукции;
- ♦ влияние вида деятельности на непрерывное и надёжное функционирование предприятия;
- ♦ развитость рынка аутсорсинговых услуг данного вида деятельности;
- ♦ потенциал развития вида деятельности на глобальном уровне;
- ♦ потенциал развития вида деятельности внутри предприятия.

На основании формулы 2.4 экспертным методом для каждого критерия определяются весовой коэффициент, характеризующий его относительную важность, а также балльная оценка. Уровень баллов определяется самостоятельно, к примеру, в таблице 2.4 представлена шкала важности критериев с минимальным и максимальным значениями 0 и 5 баллов соответственно.

Таблица 2.4 – Пример шкалы важности критериев

Численное значение	Вербальное описание
5	Сильная важность
4	Важность выше среднего уровня
3	Средняя важность
2	Важность ниже среднего уровня
1	Слабая важность
0	Важность отсутствует

В целях упрощения расчётов, а также сужения диапазона возможных значений интегрального критерия от 0 до 1 формула коэффициента стратегической значимости $k_{с.з.}$ получила следующий вид:

$$k_{с.з.} = \frac{X}{b}, \quad (2.5)$$

где b – максимальный балл в системе баллов.

В предлагаемой методике значение коэффициента стратегической значимости вида деятельности напрямую влияет на порядок расчёта конкурен-

тоспособности. Так, при значении коэффициента $k_{с.з.}$ в интервале $[0; 0,5)$ стратегическая значимость вида деятельности определяется, как низкая, и оценка конкурентоспособности производится по упрощённой схеме на основе расчёта нормированных значений. При значении коэффициента $k_{с.з.}$ в интервале $[0,5; 1]$ стратегическая значимость определяется, как высокая, и оценка конкурентоспособности рассчитывается с помощью метода анализа иерархий Т. Саати, который является более трудоёмким, но позволяет добиться более точных результатов.

Критерии оценки конкурентоспособности, как и критерии оценки стратегической значимости, определяются исходя из особенностей функционирования предприятия, тем не менее, во всех ситуациях важными являются стоимость и качество выполнения вида деятельности, поэтому при расчётах в качестве критериев предлагается их использовать. Кроме того, расчёты могут быть дополнены и другими критериями.

В случае, когда стратегическая значимость вида деятельности является низкой, для каждого из критериев оценки конкурентоспособности помимо фактического значения определяются ещё 2 значения: минимально допустимое и максимальное [93]. Нормированное значение для каждого из отобранных критериев $x_i^{(N)}$ определяется по следующей формуле:

$$x_i^{(N)} = \frac{|x_i - x_i^{\min}|}{|x_i^{\max} - x_i^{\min}|}, \quad (2.6)$$

где x_i^{\min} – минимально допустимое значение i -го частного критерия, необходимое для полноценного осуществления вида деятельности; x_i^{\max} – максимальное значение i -го частного критерия, соответствующее наилучшим стандартам выполнения вида деятельности.

Интегральный критерий конкурентоспособности I для видов деятельности, характеризующихся низкой стратегической значимостью, рассчитывается по следующей формуле:

$$I = \frac{\sum_{i=1}^n x_i^{(N)}}{n}. \quad (2.7)$$

В случае, когда стратегическая значимость вида деятельности является высокой, расчёт интегрального критерия конкурентоспособности осуществляется на основе метода анализа иерархий Т. Саати. Данный метод так же, как и линейная свёртка, основан на построении функции полезности, но в отличие от неё обладает высоким уровнем объективности и позволяет решить задачи, в которых возникают сложности со сравнением всех возможных абстрактных альтернатив и учётом их влияния на конкретные события [12]. Процесс выбора наиболее предпочтительного варианта состоит из нескольких этапов. Первоначально проводится анализ и структуризация задачи с выявлением основной цели принятия решения (рисунок 2.10).



Примечание: А, Б, В – альтернативы принимаемых решений.

Рисунок 2.10 – Иерархия критериев и альтернатив

С целью анализа альтернатив в расчёты помимо фактических значений для каждого критерия дополнительно добавляются ещё 2 значения: наименее и наиболее удовлетворяющие варианты. После этого формируются матрицы парных сравнений для каждой из ветвей иерархии, что делается с целью определения количественных значений относительной важности критериев и относительной предпочтительности альтернатив. При сравнении используется шкала относительной важности [135], разработанная Т. Саати (таблица 2.5).

В матрице парных сравнений поочерёдно сравниваются критерии и

альтернативы. Численное значение k из таблицы 2.5 соответствует более весо-
мому критерию или более привлекательной альтернативе в данной паре,
значение $1/k$ соответствует второму критерию или второй альтернативе. Зна-
чения k и $1/k$ заносятся в матрицу парных сравнений в соответствующие
строчки. Для каждой строки матрицы (для критериев и для альтернатив) рас-
считывается величина собственного вектора d по следующей формуле:

$$d = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n k_i}, \quad (2.8)$$

где k_i – значение относительной важности по отношению к i -му критерию
или альтернативе (согласно таблице 2.5); n – число критериев или альтерна-
тив в ветви иерархии.

Таблица 2.5 – Шкала относительной важности

Вербальное описание	Степень важности
Одинаковая значимость	1
Слабая значимость	3
Существенная или сильная значимость	5
Очень сильная или очевидная значимость	7
Абсолютная значимость	9
Промежуточные значения между соседними значениями	2, 4, 6, 8
Если предпочтительность альтернативы 1 по сравнению с альтернативой 2 имеет одно из перечисленных выше значений, то оценка предпочтительности альтернативы 2 над альтернативой 1 имеет обратное значение	Обратные значе- ния оценок важно- сти

В матрице парных сравнений представляются собственные векторы в
виде весовых коэффициентов для критериев и в виде количественных оценок
для альтернатив, с этой целью они нормируются посредством деления значе-
ния каждого из них на общую сумму всех векторов в матрице. Таким обра-
зом, сумма нормированных собственных векторов в матрице парных сравне-
ний равна 1. Наглядно данные расчёты представлены в таблице 2.6.

Во избежание неадекватности полученных с помощью проведённого

исследования результатов необходимо достигать определённого уровня согласованности данных в каждой матрице парных сравнений. При этом выделяют численную (кардинальную) согласованность и транзитивную (порядковую) согласованность [63], основной смысл которых заключается в следующем. Пусть объект A лучше объекта B в 2 раза, а объект B лучше объекта C в 2 раза, следовательно, объект A лучше объекта C в 4 раза. Если последнее суждение выполняется, то все три суждения являются численно согласованными. Рассмотрим данный пример несколько иначе: пусть объект A предпочтительнее объекта B , а объект B предпочтительнее объекта C , следовательно, объект A предпочтительнее объекта C . Если последнее суждение выполняется, то все три суждения являются транзитивно согласованными.

Таблица 2.6 – Пример матрицы парных сравнений критериев (альтернатив)

Критерии (Альтернативы)	1	2	3	Собственный вектор	Вес
1	$k_{11} = 1$	k_{12}	k_{13}	$d_1 = \sqrt[3]{k_{11} \times k_{12} \times k_{13}}$	$\frac{d_1}{d_1 + d_2 + d_3}$
2	$k_{21} = \frac{1}{k_{12}}$	$k_{22} = 1$	k_{23}	$d_2 = \sqrt[3]{k_{21} \times k_{22} \times k_{23}}$	$\frac{d_2}{d_1 + d_2 + d_3}$
3	$k_{31} = \frac{1}{k_{13}}$	$k_{32} = \frac{1}{k_{23}}$	$k_{33} = 1$	$d_3 = \sqrt[3]{k_{31} \times k_{32} \times k_{33}}$	$\frac{d_3}{d_1 + d_2 + d_3}$
Сумма				$d_1 + d_2 + d_3$	1

Для оценки согласованности полученной матрицы вводится понятие индекса согласованности $ИС$, отражающее наличие логических связей между рассматриваемыми показателями [152]. Индекс согласованности рассчитывается по следующей формуле:

$$ИС = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}, \quad (2.9)$$

где λ_{\max} – максимальное собственное значение матрицы; n – число критериев или альтернатив в ветви иерархии (размерность матрицы).

Максимальное собственное значение λ_{\max} [49] рассчитывается для каж-

дой из представленных матриц по формуле:

$$\lambda_{\max} = \sum_{i=1}^n c_i \times W_i, \quad (2.10)$$

где c_i – сумма элементов i -го столбца; W_i – весовой коэффициент i -го частного критерия или альтернативы.

Вслед за расчётом индекса согласованности определяется отношение согласованности OC [30] по следующей формуле:

$$OC = \frac{ИС}{СС}, \quad (2.11)$$

где $СС$ – случайная согласованность экспертных оценок матрицы.

Случайная согласованность экспертных оценок для матриц размерностью от 1 до 15 определена расчётным способом [152] (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Средние случайные индексы согласованности для матриц

Размерность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Значение $СС$	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,53	1,56	1,57	1,59

Считается, что значение OC не должно превышать 0,10 (10%) [12]. В случае, когда отношение согласованности превышает установленный уровень, необходимо выполнить нижеследующее [136]:

- 1) определить наиболее несогласованное суждение в матрице парных сравнений;
- 2) найти область значений, в которой находится численная оценка несогласованного суждения, чтобы оно превратилось в согласованное;
- 3) пересмотреть суждения для улучшения их согласованности.

На завершающем этапе рассчитываются интегральные критерии по каждому из вариантов по следующей формуле:

$$X_j = \sum_{i=1}^n V_{ji} \times w_i, \quad (2.12)$$

где X_j – значение интегрального критерия j -ой альтернативы; V_{ji} – важность j -ой альтернативы по i -му частному критерию; w_i – весовой коэффициент, характеризующий относительную важность i -го критерия; n – число критериев.

Для дальнейшего анализа используется только интегральный критерий, рассчитанный на основе фактических значений критериев, минимальные и максимальные значения критериев исключаются, поскольку они применялись в расчётах лишь в целях сравнения.

Безусловно, метод анализа иерархий обладает высокой трудоёмкостью и требует значительных усилий по выявлению предпочтений, тем не менее, он является достаточно объективным и решает проблемы, которые возникают при использовании в расчётах нормирования значений критериев. Вместе с тем применение подобных расчётов на практике встречается довольно часто, что объясняется их относительной простотой и наглядностью. Тем не менее, использование нормирования значений критериев обладает рядом существенных недостатков [29]. Во-первых, критерии выбора в отдельных случаях являются попарно независимыми по предпочтению. Во-вторых, в основе расчётов лежит принцип аддитивности, подразумевающий под собой компенсацию низкого уровня одного критерия высоким уровнем другого критерия. В-третьих, критерии измеряются в сопоставимых единицах. В-четвёртых, проводимый анализ носит ярко выраженный субъективный характер. В-пятых, в расчётах не учитывается весомость каждого отдельно взятого критерия в общей структуре. С данными недостатками справляется метод анализа иерархий Т. Саати, именно поэтому при условии высокой стратегической значимости рассматриваемого вида деятельности предложено отказаться от использования расчётов на основе нормирования значений критериев.

Следом за определением стратегической значимости и конкурентоспособности вида деятельности рассчитывается 3-ий показатель – уровень рисков. Сначала необходимо провести идентификацию рисков, с которыми столкнётся предприятие в случае принятия решения об использовании аутсорсинга. Несмотря на общепринятое мнение об аутсорсинге, как об инструменте распределения рисков хозяйственной деятельности, следует отметить, что в результате использования аутсорсинга не все риски перекладываются на исполнителя. Действительно, часть рисков способна усиливаться, а риски,

ранее не свойственные для заказчика, появляются при использовании аутсорсинга. В данном случае целесообразно определить, с какими рисками предприятие способно столкнуться в случае использования аутсорсинга. В таблице 2.8, составленной на основе исследований в [85, 156, 166] и собственных наблюдений, представлены наиболее типичные риски заказчика аутсорсинга.

Таблица 2.8 – Риски применения аутсорсинга для заказчика

Тип риска	Описание риска
Риск «стратегии ухода»	Предполагает, что в случае расторжения договора о сотрудничестве появляется вероятность возникновения неблагоприятных последствий, и это вынуждает заказчика аутсорсинга принять решение по переданному процессу или функции: вернуть их обратно в компанию либо начать поиск нового исполнителя. В случае принятия решения в пользу возврата к самостоятельному выполнению вида деятельности возникает риск отсутствия необходимых навыков у персонала предприятия в данной области. В случае принятия решения в пользу выбора нового аутсорсера необходимо начинать поиск партнёра и устанавливать с ним взаимовыгодные отношения, что требует дополнительных затрат времени и ресурсов.
Страновой риск	Характерен для случаев осуществления хозяйственной деятельности за рубежом, а также для случаев заключения соглашения о сотрудничестве с иностранной компанией. Вероятность возникновения такого риска объясняется различиями в законодательстве различных государств.
Риск искажения передаваемой информации	Связан с искажением информации при её передаче, что вызвано не только недобросовестностью исполнителя, но и отсутствием необходимых инструментов для выполнения такой передачи. В результате исполнитель оперирует некорректными сведениями, и это приводит к негативным последствиям при выполнении возложенных на него функций.
Риск утечки конфиденциальной информации	Подразумевает потенциальную угрозу утечки конфиденциальных сведений, составляющих коммерческую тайну. В таком случае существует риск незаконного получения данной информации третьими лицами и её использования в конкурентной борьбе во вред заказчику аутсорсинга.
Кадровый риск	Вызван текучестью кадров у исполнителя аутсорсинга (увольнения, болезни, декретный отпуск и так далее).
Технологический риск	Предполагает вероятность возникновения технических ошибок в работе исполнителя и отсутствия требуемой квалификации и профессиональных навыков у представителей аутсорсера, что зачастую обусловлено спецификой отрасли, в которой представлен заказчик услуг.
Риск отказа от перспективного вида деятельности	Означает потенциальную угрозу вывода за пределы предприятия бизнес-процессов и функций, обладающих высоким потенциалом внутри данного предприятия и на рынке в целом. Перед выводом на аутсорсинг необходимо тщательно оценивать перспективы развития вида деятельности.
Риск утраты независимости	Имеет место в случае использования аутсорсинга для большого количества бизнес-процессов и функций.

Поскольку при аутсорсинге часть рисков заказчика перераспределяется, в подобной ситуации будет уместным исследовать и те риски, которые свойственны для другой заинтересованной стороны сотрудничества, то есть для исполнителя аутсорсинга. Данные риски отражены в таблице 2.9 на основе исследований в [84].

Таблица 2.9 – Риски исполнителя аутсорсинга в процессе сотрудничества

Тип риска	Описание риска
Риск корректности получаемой информации	Подразумевает получение исполнителем некорректной информации, вызванное недобросовестностью заказчика, отсутствием эффективного механизма коммуникаций либо ограничением в доступе исполнителя к необходимой информации. В результате исполнитель оперирует некорректными сведениями, и это приводит к негативным последствиям при выполнении возложенных на него функций.
Риск несения ответственности за незаконную деятельность партнёра	Предполагает частичную ответственность исполнителя аутсорсинга в случае противоправной деятельности заказчика. При этом аутсорсер может не знать о наличии такой деятельности.
Кадровый риск	Вызван текучестью кадров у исполнителя аутсорсинга (увольнения, болезни, декретный отпуск и так далее).
Риск низкого объёма заказов	Связан с низкой величиной спроса на услуги аутсорсера, что не позволяет достичь эффекта от масштаба производства.

При определении целесообразности использования аутсорсинга предприятию следует провести идентификацию и влияние рисков. Часть из этих рисков ослабевает или полностью исчезает, другая часть, наоборот, появляется или усиливается. Перед менеджментом предприятия встаёт проблема измерения данных рисков. В настоящее время на практике выделено большое количество методов оценки риска, в частности, в национальном стандарте Российской Федерации ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010 – 2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска», идентичном международному стандарту ISO/IEC 31010:2009 «Risk management – Risk assessment techniques», выделен 31 метод оценки риска [27]. В качестве метода оценки риска использования аутсорсинга мы предлагаем применять анализ сценариев. Данный метод позволяет как количественно, так и качественно измерить степень влияния рисков по-

средством исследования и идентификации различных сценариев развития событий, вероятность возникновения которых существует. Согласно [113], основной целью разработки сценариев является подготовка к будущим переменам, а сам процесс разработки заставляет лиц, принимающих решения, предвидеть развитие конкретной ситуации в перспективе, основанное на чётко сформулированных, хотя и предполагаемых фактах.

Довольно часто при использовании метода анализа сценариев используют три варианта развития событий [144]: наиболее реалистичный (базовый) вариант, наилучший (умеренно-оптимистический) вариант, наихудший (умеренно-пессимистический) вариант. На практике встречается и большее количество вариантов, для каждого из которых определяется вероятность возникновения на основе экспертного метода. Сумма вероятностных оценок всех вариантов изменений должна составлять 1, то есть должно выполняться следующее условие:

$$\sum_{i=1}^n P_i = 1, \quad (2.13)$$

где P_i – вероятность возникновения i -го частного сценария; n – количество сценариев.

Для каждого варианта изменений рассчитываются определённые критерии, которые затем сравниваются между собой. Таких критериев на практике встречается довольно много, и выбор зависит от поставленных целей и требуемых результатов. В данной методике мы предлагаем использовать в качестве такого критерия показатель чистой приведённой стоимости NPV . Он представляет собой сумму дисконтированных значений потоков платежей, приведённых к настоящему моменту времени [112]. Другими словами, это разница между денежными притоками и оттоками, приведёнными к периоду оценки, которая рассчитывается по следующей формуле:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+q)^t} - IC, \quad (2.14)$$

где CF_t – поток платежей через t лет; q – ставка дисконтирования, %; n – период времени, в рамках которого рассматривается сценарий; IC – величина

первоначальных вложений.

Для каждого сценария рассчитывается величина чистой приведённой стоимости NPV_i . Далее рассчитывается средневзвешенная величина чистой приведённой стоимости $NPV_{ср.}$ по следующей формуле:

$$NPV_{ср.} = \sum_{i=1}^n NPV_i \times P_i. \quad (2.15)$$

Для оценивания риска осуществления вида деятельности рассчитанная величина чистой приведённой стоимости должна сравниваться с той величиной, которой руководство предприятия стремится достичь. С этой целью в расчёты вводится понятие предельной величины чистой приведённой стоимости $NPV_{пред.}$, ниже которой осуществление вида деятельности является экономически нецелесообразным. Данная величина определяется экспертным методом и сравнивается со средневзвешенной чистой приведённой стоимостью. Таким образом, в результате расчётов будет получен один из двух результатов: в случае, если $NPV_{ср.} < NPV_{пред.}$, осуществление вида деятельности связано с высокой степенью риска; при $NPV_{ср.} \geq NPV_{пред.}$ вид деятельности обладает низкой степенью риска.

В профессиональной литературе отмечается, что метод анализа сценариев обладает рядом существенных недостатков, среди которых особое место занимают ограниченность вариантов изменения ситуации и высокая доля субъективности при проработке сценариев. И в качестве альтернативы исследователи рекомендуют применять метод имитационного моделирования (метод Монте-Карло), который позволяет генерировать значительное количество вариантов изменений ключевых факторов с учётом вероятности их распределения. Данный метод требует применения в процессе проведения анализа современных вычислительных средств. Тем не менее, в предложенной методике оценки целесообразности использования аутсорсинга ставится задача определения степени риска, связанной с осуществлением вида деятельности, то есть необходимо оценить, высокой или низкой степенью риска характеризуется вид деятельности. Именно поэтому не требуется тщательная проработка конкретной ситуации с использованием современных вычисли-

тельных средств, и с этой задачей, на наш взгляд, отлично справляется метод анализа сценариев.

После проведения расчётов стратегической значимости, конкурентоспособности и уровня рисков определяется расположение вида деятельности на одном из восемнадцати полей разработанной матрицы аутсорсинга (рисунок 2.11) для выработки управленческого решения по рассматриваемому процессу или функции (рисунки 2.12, 2.13). Данная матрица построена на основе собственных разработок, а также исследований в [5, 55, 65, 97, 153]. По оси ординат отражается стратегическая значимость рассматриваемого вида деятельности для предприятия, по оси абсцисс отражается уровень конкурентоспособности, по оси аппликат – уровень рисков, связанных с осуществлением вида деятельности.

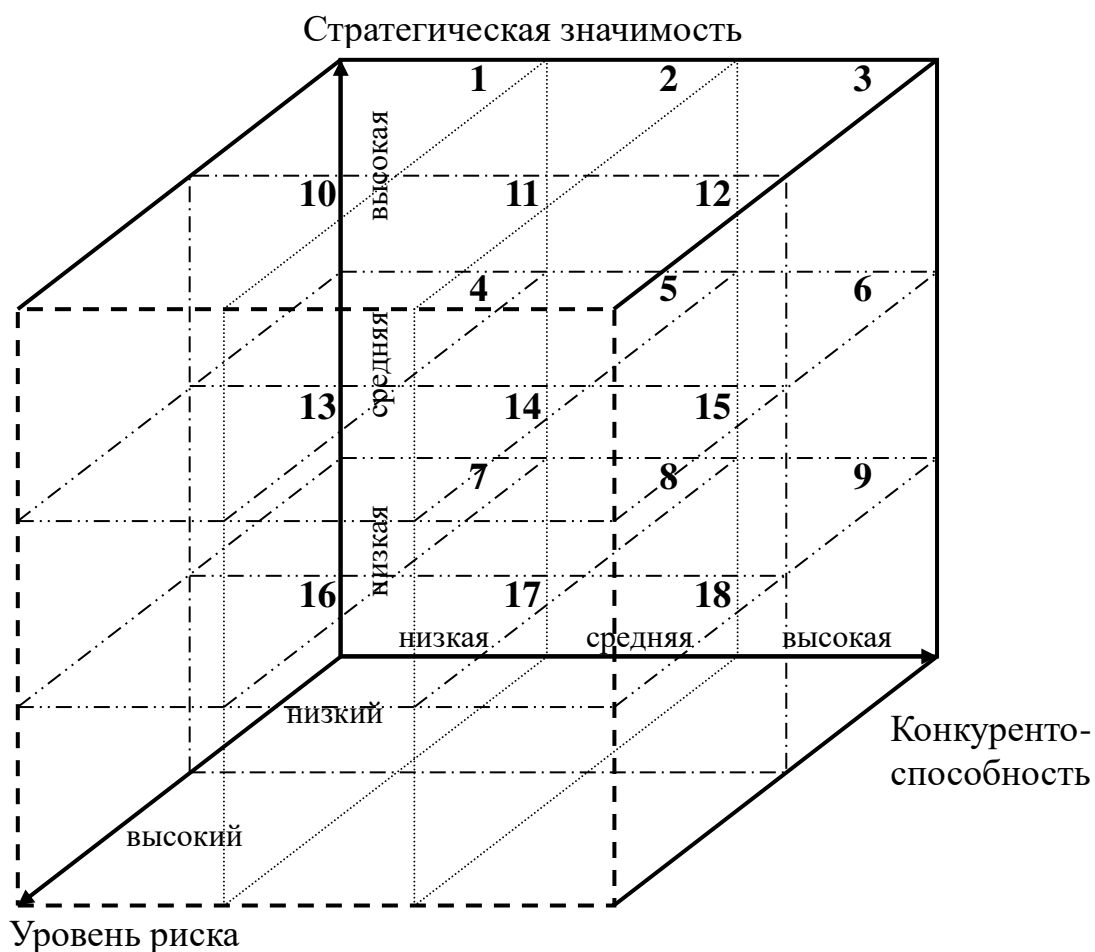


Рисунок 2.11 – Общий вид трёхмерной матрицы аутсорсинга

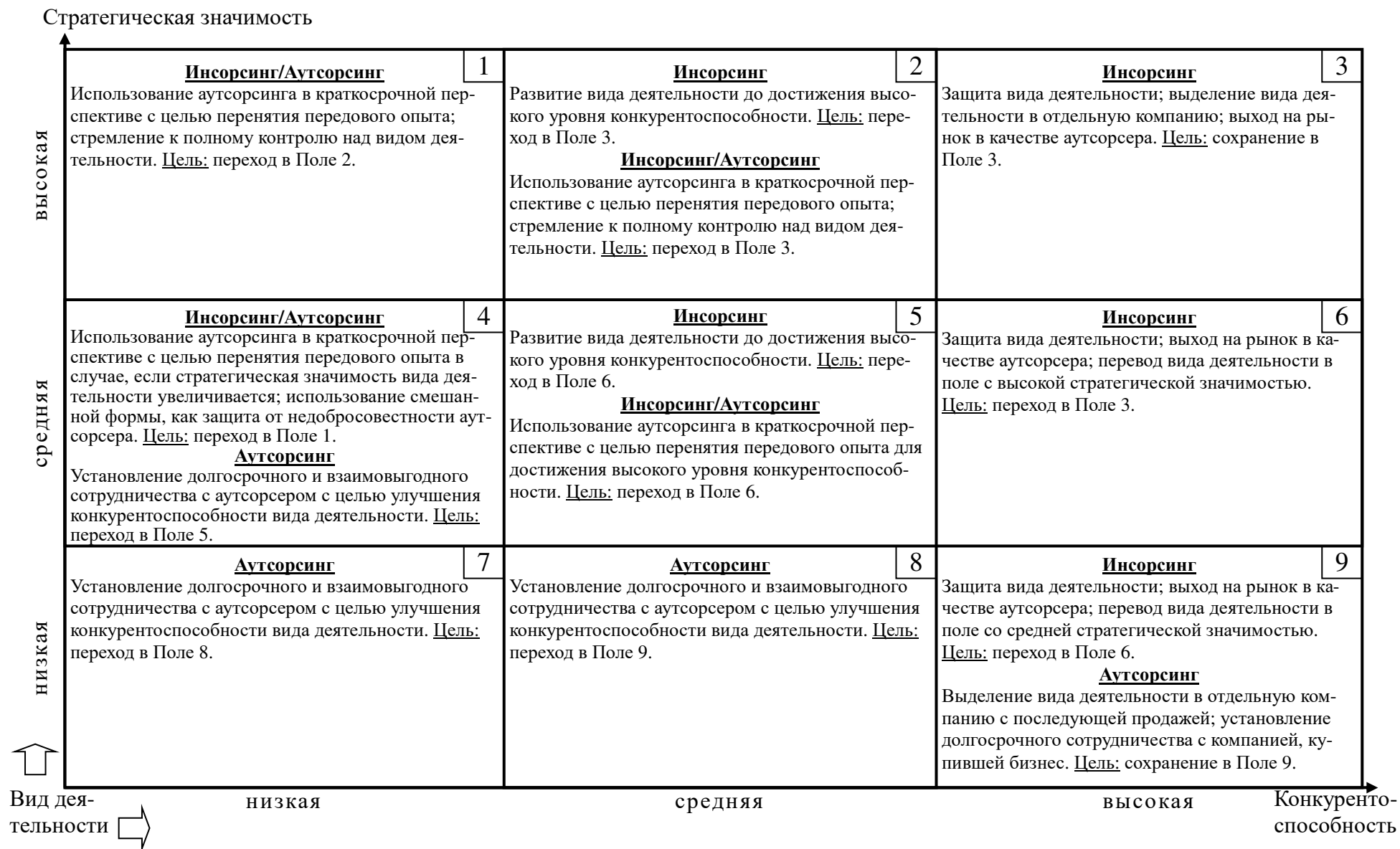


Рисунок 2.12 – Поля матрицы аутсорсинга №№1-9, характеризующиеся низким уровнем риска

Таким образом, предложенная методика оценки целесообразности использования аутсорсинга позволяет определить наиболее предпочтительное направление развития рассматриваемого вида деятельности по одной из четырёх альтернатив (аутсорсинг, инсорсинг, смешанная форма, ликвидация), но отличается от других методик трёхсторонней оценкой вида деятельности (стратегическая значимость, конкурентоспособность, уровень рисков) с использованием двух способов расчёта его конкурентоспособности исходя из стратегической значимости, что обеспечивает детальную оценку конкурентоспособности и позволяет снизить требования к квалификации специалистов, принимающих решение. В основу методики вместо однокритериальной оценки вида деятельности (сравнение стоимости) положена многокритериальная оценка, что способствует проведению комплексного анализа, в том числе расчёту стоимости выполнения вида деятельности, учёту неопределённости внутренней и внешней среды предприятия в процессе принятия решения, а также проведению целостной оценки социально-ориентированных видов деятельности.

2.4 Процедура определения исполнителя аутсорсинга

При принятии руководством предприятия решения о целесообразности использовании аутсорсинга переходят к следующей стадии – выбору исполнителя. Основным смысл процедуры заключается в определении аутсорсера, удовлетворяющего установленным требованиям наилучшим образом среди рассматриваемых кандидатов. Процесс отбора состоит из нескольких последовательно выполняемых этапов, которые наглядно представлены на рисунке 2.14.

На первом этапе разрабатываются критерии выбора, с помощью которых предприятие определит наиболее эффективного исполнителя, причём речь идёт не только о сторонней компании, внутреннее подразделение также

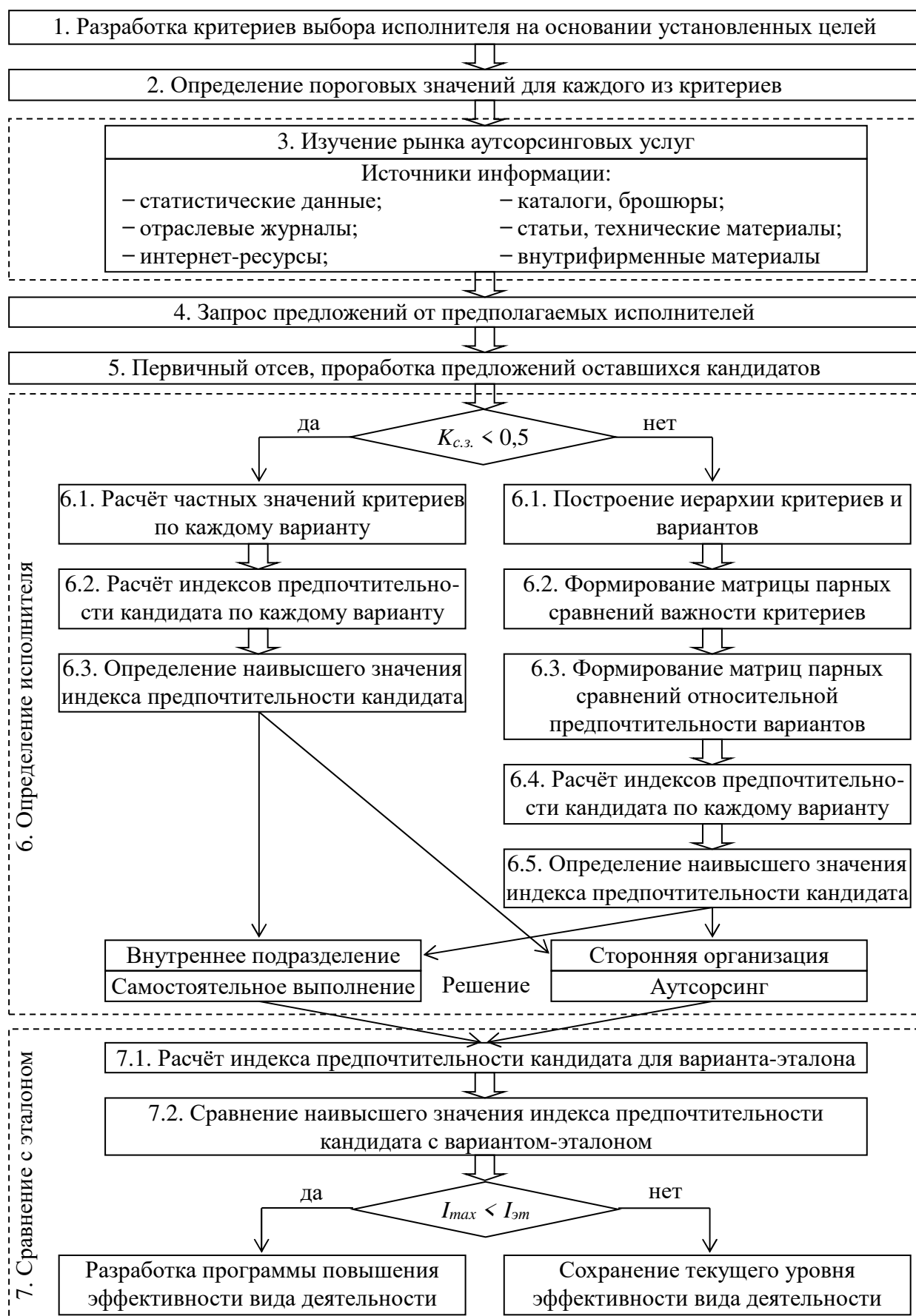


Рисунок 2.14 – Основные этапы процедуры выбора исполнителя аутсорсинга

участвует в процессе отбора на равных со всеми потенциальными кандидатами правах. Данная стадия имеет особое значение. В научной литературе этому вопросу уделяется серьёзное внимание, в исследованиях определяется большое число факторов [4, 5, 7, 14, 19, 30, 51, 79, 88], влияющих на выбор исполнителя аутсорсинга. Следует отметить, что абсолютное большинство из выявленных факторов имеют универсальный характер и могут применяться практически для любого предприятия. В научных исследованиях данные критерии не классифицируются, поэтому мы предлагаем разделить их на шесть функциональных групп: экономические; организационные; традиционные; юридические; психологические; экологические (таблица 2.10).

Экономические критерии подразумевают выбор аутсорсера на основе измерения эффективности выполнения вида деятельности. Для этого сравниваются результаты реализации бизнес-процесса или функции собственными силами с результатами реализации на основе привлечения сторонних организаций по следующим направлениям: время выполнения работы, стоимость и качество выполненной работы, возможные риски. При оценке эффективности реализации вида деятельности собственными силами используется не только традиционный затратный подход, основанный на измерении стоимости самостоятельного выполнения процесса или функции, также применяются доходный и рыночный подходы.

Доходный подход подразумевает оценку самостоятельного выполнения процесса или функции с позиции получения дополнительных выгод. В ходе исследования определяется, способен ли бизнес-процесс или функция, который предлагается передать на аутсорсинг, приносить дополнительный доход предприятию. Например, в среднесрочной перспективе появилась возможность расширения данного бизнес-процесса или функции до таких размеров, при которых излишки реализуются на рынке, и этот вид деятельности, первоначально являющийся неосновным, трансформируется в профильный и приносит дополнительный доход (инсорсинг). В таком случае предприятие становится конкурентом тем фирмам, которые уже представлены на данном

Таблица 2.10 – Критерии выбора исполнителя аутсорсинга

Критерий	Описание критерия
1. Экономические критерии	
Возможность экономии	Измеряется стоимость удовлетворения конкретной услуги различными поставщиками.
Условия оплаты	Анализируется возможность предоставления поставщиком различных вариантов оплаты за выполненные услуги.
Участие в финансировании	Рассматривается вариант частичного или полного финансирования проекта поставщиком.
2. Организационные критерии	
Гибкость	Определяется способность быстрого реагирования поставщика на изменение запросов потребителя.
Обслуживание	Сравнивается качество услуг, предоставляемых различными поставщиками, и, существующее на данный момент времени на предприятии.
Кадровые возможности	Выясняется наличие у поставщика персонала, необходимого для выполнения работ, а также определяются последствия аутсорсинга для собственного персонала.
Внутренняя квалификация и контроль	Оценивается готовность поставщика сохранять квалификацию сотрудников заказчика аутсорсинга с целью укрепления и развития бизнеса.
3. Традиционные критерии	
Доверие, деловая культура и репутация	Выявляется накопленный опыт поставщика, отзывы клиентов, репутация компании в профессиональной среде.
База навыков	Исследуются различные навыки поставщиков, не требуемые для выполнения работ, но которые, возможно, потребуются в будущем.
Навыки перевода	Изучается опыт работы поставщика в вопросах перевода высвободившегося персонала заказчика, масштабов увольнения, соблюдения утверждённых графиков.
4. Юридические критерии	
Характер контракта	Устанавливается характер договорных отношений, степень гибкости, возможность внесения поправок в контракт.
Право на интеллектуальную собственность	Определяется собственник результатов интеллектуального труда, используемых при выполнении работ.
Права собственника	Определяется собственник рабочих процессов и услуг, используемых при выполнении работ.
5. Психологические критерии	
Доверительность отношений	Сопоставляется стиль работы вероятного поставщика со стилем работы заказчика, определяется степень соответствия и совпадения установленных в организациях отношений, ценностей и норм поведения.
Надёжность, обеспечение безопасности	Рассматривается потенциал поставщика в вопросах ликвидации рисков, снижения воздействия неблагоприятных ситуаций.
6. Экологические критерии	
Охрана окружающей среды	Выясняется степень внимания вероятного поставщика к вопросам охраны окружающей среды, экологической политике.

сегменте рынка и выступали потенциальными аутсорсерами.

Рыночный подход подразумевает оценку самостоятельного выполнения процесса или функции с позиции сформированного на рынке предложения, для чего изучается его конъюнктура и запрашивается информация у потенциальных аутсорсеров. После изучения предложений определяется среднерыночная стоимость оказания аналогичных услуг, а полученный результат сравнивается с результатом выполнения процесса или функции собственными силами. Результаты могут значительно отличаться, а самостоятельное выполнение вида деятельности способно оказаться более привлекательным по сравнению с привлечением сторонней организации, что может быть вызвано с недооценкой собственного бизнеса.

Организационные критерии связаны со степенью взаимодействия предприятий в рамках аутсорсинга, согласованием порядка и сроков выполнения работ, разрешением спорных вопросов, непредвиденных ситуаций, то есть они связаны с возможностью достижения поставленных целей.

Традиционные критерии отражают общественное признание предприятия в определённой отрасли, накопленный опыт и закрепившееся в обществе мнение о качестве выполняемых услуг.

Юридические критерии относятся к договорно-правовой среде отношений в рамках договора аутсорсинга: правам и обязательствам сторон, праву собственности на результаты труда, имущественной обособленности, ответственности участников.

Психологические критерии отражают степень восприятия работниками заказчика изменений, связанных с внедрением аутсорсинга в деятельность предприятия. В данном случае необходимо ориентироваться на нормы поведения и принятую систему ценностей.

Экологические критерии выделены в отдельный блок по причине повышения внимания к экологической обстановке в мире и ужесточения требований к охране окружающей среды.

При поиске исполнителя аутсорсинга заказчик оценивает потенциал

развития кандидатов, что является немаловажным в случае расширения собственного бизнеса, и готовность к совершенствованию используемых при выполнении работ процессов и технологий [5]. Также немаловажное значение имеет накопленный опыт потенциального аутсорсера в данной сфере деятельности, способы поведения и взаимодействия с другими предприятиями. Пристальное внимание уделяется и юридической стороне отношений: правам, обязанностям, имуществу и их чётким разграничениям. Эффективный аутсорсер обладает финансовой стабильностью и независимостью, способностью к удовлетворению на требуемом уровне и в долгосрочной перспективе потребностей клиента. Влияние данных факторов довольно сложно измерить количественно, тем не менее, готовность предприятия к построению долгосрочных и взаимовыгодных отношений рассматривается, как главный стимул к изучению предложений потенциальных аутсорсеров.

Для определения исполнителя применяются специальные инструменты, позволяющие из большого количества компаний выделить несколько потенциальных партнёров. Логичным следствием отсутствия на рынке требуемых кандидатов является отказ от использования аутсорсинга. При поиске собирается детальная информация по каждому из них [54, 143, 155], в частности, большое значение имеют такие показатели, как общая численность персонала, финансовое положение, форма собственности, отношение к инновациям, конкурентные преимущества, репутация, квалификация персонала и так далее. Данный анализ позволяет выбрать наиболее эффективного партнёра, тем самым, снижая риск невыполнения контрактных обязательств.

После первичного отбора часть потенциальных исполнителей исключается, оставшимся компаниям производится рассылка запроса на участие в конкурсе, что позволяет создать конкуренцию среди них и выявить кандидата, предложившего лучшие условия. Разработанный нами порядок определения наиболее предпочтительного варианта основан на величине коэффициента стратегической значимости данного вида деятельности, который рассчитывается на этапе оценки целесообразности использования аутсорсинга с по-

мощью формулы 2.5. Как отмечалось ранее, диапазон значений коэффициента располагается в интервале $[0; 1]$, и в зависимости от того, какое значение принимает коэффициент, определяется порядок расчёта наиболее предпочтительного варианта.

Если коэффициент находится в интервале $[0; 0,5)$, то вид деятельности не является стратегическим для предприятия, а потенциальный аутсорсер не способен оказывать существенное влияние на его хозяйственную деятельность, следовательно, при определении исполнителя целесообразно применять упрощённый порядок расчётов. Первоначально определяются нормированные значения каждого из отобранных критериев для всех кандидатов по формуле, сходной с формулой 2.6:

$$X_i^j = \frac{|x_i^j - x_i^{\min}|}{|x_i^{\max} - x_i^{\min}|}, \quad (2.16)$$

где X_i^j – нормированное значение i -го частного критерия для j -го кандидата; x_i^j – значение i -го частного критерия для j -го кандидата; x_i^{\min} – минимально допустимое значение i -го частного критерия, необходимое для полноценного осуществления вида деятельности; x_i^{\max} – максимальное значение i -го частного критерия, соответствующее наилучшим стандартам выполнения вида деятельности.

Далее рассчитывается индекс предпочтительности кандидата по каждому варианту по следующей формуле:

$$I^j = \frac{\sum_{i=1}^n X_i^j}{n}, \quad (2.17)$$

где I^j – индекс предпочтительности j -го кандидата; n – число критериев.

В случае соответствия значения i -го частного критерия j -го кандидата максимальному значению i -го частного критерия нормированное значение равно 1 и является наиболее предпочтительным:

$$\lim_{x_i^j \rightarrow x_i^{\max}} X_i^j = 1. \quad (2.18)$$

Следовательно, наивысшее значение индекса предпочтительности кан-

дидата, равное 1, соответствует варианту-эталону:

$$\lim_{X_i^j \rightarrow 1} I^j = I_{эм} = 1, \quad (2.19)$$

где $I_{эм}$ – индекс предпочтительности кандидата-эталона.

Тем не менее, в большинстве случаев наивысшее значение индекса предпочтительности кандидата I_{\max} оказывается ниже варианта-эталона и рассчитывается по следующей формуле:

$$I_{\max} = \max_j \{I^1; I^2; \dots; I^j\}. \quad (2.20)$$

В рамках второй ситуации, когда коэффициент стратегической значимости находится в интервале $[0,5; 1]$, вид деятельности является стратегически важным для предприятия, поэтому потенциальный аутсорсер способен оказывать существенное влияние на его хозяйственную деятельность, следовательно, вопросу определения исполнителя следует уделить пристальное внимание, при этом в расчётах учитывается большее число факторов. В данном случае при выборе наиболее предпочтительной альтернативы среди множества других предлагается использовать метод анализа иерархий Т. Сати. Последовательность проведения расчётов аналогична процедуре, описанной в подразделе 2.3. В перечень альтернатив включается вариант-эталон, которому соответствуют максимальные значения по каждому из критериев отбора. На основании проведённых расчётов определяется наивысшая величина индекса предпочтительности кандидата (вариант-эталон исключается).

Как в первом, так и во втором случаях вариант с максимальным значением индекса является наиболее предпочтительным, следовательно, соответствующего данному варианту кандидата целесообразно выбрать в качестве исполнителя вида деятельности. Если максимальное значение индекса принадлежит внутреннему подразделению, то процесс или функция остаются внутри предприятия. Если максимальное значение индекса принадлежит сторонней компании, то процесс или функция передаются на аутсорсинг.

При чётком и последовательном выполнении вышеизложенных условий риск некорректного отбора исполнителя снижается до минимума, по-

скольку о потенциальных кандидатах собирается детальная информация, которая впоследствии тщательно анализируется.

В расчётах присутствует вариант-эталон, встречающийся на практике довольно редко. В рамках рассмотренной процедуры предлагается его сравнение с вариантом, обладающим наивысшим индексом предпочтительности кандидата. Сравнение проводится по каждому из выделенных критериев, а выявленные отклонения необходимо устранять с целью повышения эффективности вида деятельности.

Таким образом, предложенная процедура выбора исполнителя аутсорсинга отличается использованием двух способов расчёта индекса предпочтительности кандидата в зависимости от стратегической значимости вида деятельности для предприятия, а сравнение кандидатов с вариантом-эталоном позволяет выявить отклонения по критериям с целью их устранения для совершенствования вида деятельности.

2.5 Алгоритм оценки уровня межфирменного сотрудничества при реализации аутсорсинга

Несмотря на рост популярности аутсорсинга, в настоящее время проявляются две противоположные тенденции [124]: с одной стороны, мировой рынок аутсорсинга продолжает расширяться; с другой стороны, увеличивается количество отказов от использования аутсорсинга с возвратом к самостоятельному обеспечению большинства бизнес-процессов и функций предприятия. Второе обстоятельство, на наш взгляд, во многом связано с непроработанностью конкретных решений о целесообразности использования аутсорсинга. То есть руководители предприятий по ряду причин (к примеру, наличие положительного опыта внедрения аутсорсинга у конкурента или выбор аутсорсера, предложившего более низкую цену за свои услуги, и так далее) принимают решение о передаче определённого вида деятельности на аутсор-

синг, но затем оказывается, что при реализации такого процесса планируемые цели не достигаются.

В этой ситуации необходимо принимать решение о дальнейшем способе функционирования непрофильных видов деятельности, но возврат к самостоятельному ведению сопряжён с дополнительными расходами, а бездействие способно поставить под угрозу эффективность функционирования предприятия в целом. В связи с этим разработка методических основ и соответствующего инструментария оценки уровня межфирменного сотрудничества при реализации аутсорсинга, позволяющего как проводить объективный анализ взаимодействия, так и своевременно выявлять «узкие места» с целью их последующего сглаживания, является актуальной.

Отметим, что в отечественной научной литературе по оценке уровня реализации аутсорсинга недостаточно раскрыты аспекты её количественной составляющей, универсальная методика отсутствует, в публикациях предложены решения частных задач по отдельным видам экономической деятельности. На наш взгляд, существующие разработки реализуют два методических подхода: дифференцированный и комплексный. В первом при проведении оценки учитывается только один показатель, например, изменение стоимости обеспечения переданного на аутсорсинг вида деятельности. Во втором осуществляется многоаспектная оценка уровня реализации аутсорсинга по ряду критериев, например, по качеству, стоимости и срокам оказания аутсорсинговых услуг. Первый подход достаточно просто реализуется на практике, второй – гораздо более трудоёмок и требует формализованных способов при расчёте предлагаемых для оценки показателей.

Кроме того, анализ публикаций позволил установить, что предложенные подходы рассматривают аутсорсинг только со стороны заказчика. И лишь в нескольких исследованиях, в частности в работе [158], при анализе состояния аутсорсинговых услуг отмечается, что процесс сотрудничества в рамках аутсорсинга должен быть привлекательным в равной степени как для заказчика, так и для исполнителя. Нами это мнение разделяется, так как аут-

сорсинг является формой сотрудничества предприятий, эффективность которой растёт при осуществлении долгосрочного и взаимовыгодного партнёрства. Именно поэтому следует регулярно проводить двустороннюю оценку, направленную на поиск проблем, несоответствий и разногласий заказчика и исполнителя аутсорсинга с последующим их разрешением.

Предлагаемый нами методический подход базируется: во-первых, на двусторонней оценке выполнения аутсорсинговых услуг (заказчиком и исполнителем); во-вторых, при оценивании реализован комплексный подход, то есть оценки являются многокритериальными; в-третьих, выполняется расчёт интегральной оценки взаимодействия предприятий как математической свёртки двух рассчитанных обобщённых показателей заказчика и исполнителя с использованием разработанной шкалы уровней межфирменного сотрудничества.

Этот подход реализован нами в виде алгоритма оценки уровня межфирменного сотрудничества при реализации аутсорсинга, его основные этапы показаны на рисунке 2.15. На первом этапе формируется информационная база. Главными источниками информации являются заключенный между предприятиями договор аутсорсинга и фактически достигнутые результаты за рассматриваемый период. На втором этапе заказчик и исполнитель сравнивают результаты аутсорсинга с целями, которые перед ним ставились, то есть определяется фактический уровень межфирменного сотрудничества в соответствии с заключенным договором на оказание услуг. Каждый из них выставляет свою оценку (I_z и I_u), затем рассчитывается интегральный показатель – двусторонний критерий оценки уровня межфирменного сотрудничества при реализации аутсорсинга (I_a).

Заказчик производит оценку взаимодействия с исполнителем на основе расчёта четырёх коэффициентов, характеризующих выполнение аутсорсинговых услуг: качество предоставленных услуг (Q); стоимость предоставленных услуг (C); своевременность предоставления услуг (T); соответствие объёмов предоставленных услуг (V). Идея выбора этих показателей при прове-

дении анализа предложена в [94], они были адаптированы нами к поставленной в диссертации задаче.

Для оценки результатов сотрудничества исполнителем нами предложено использовать следующие коэффициенты: соответствие объёмов приобретённых услуг (A); своевременная оплата приобретённых услуг (P); потребление установленного объёма услуг в заданные сроки (O).

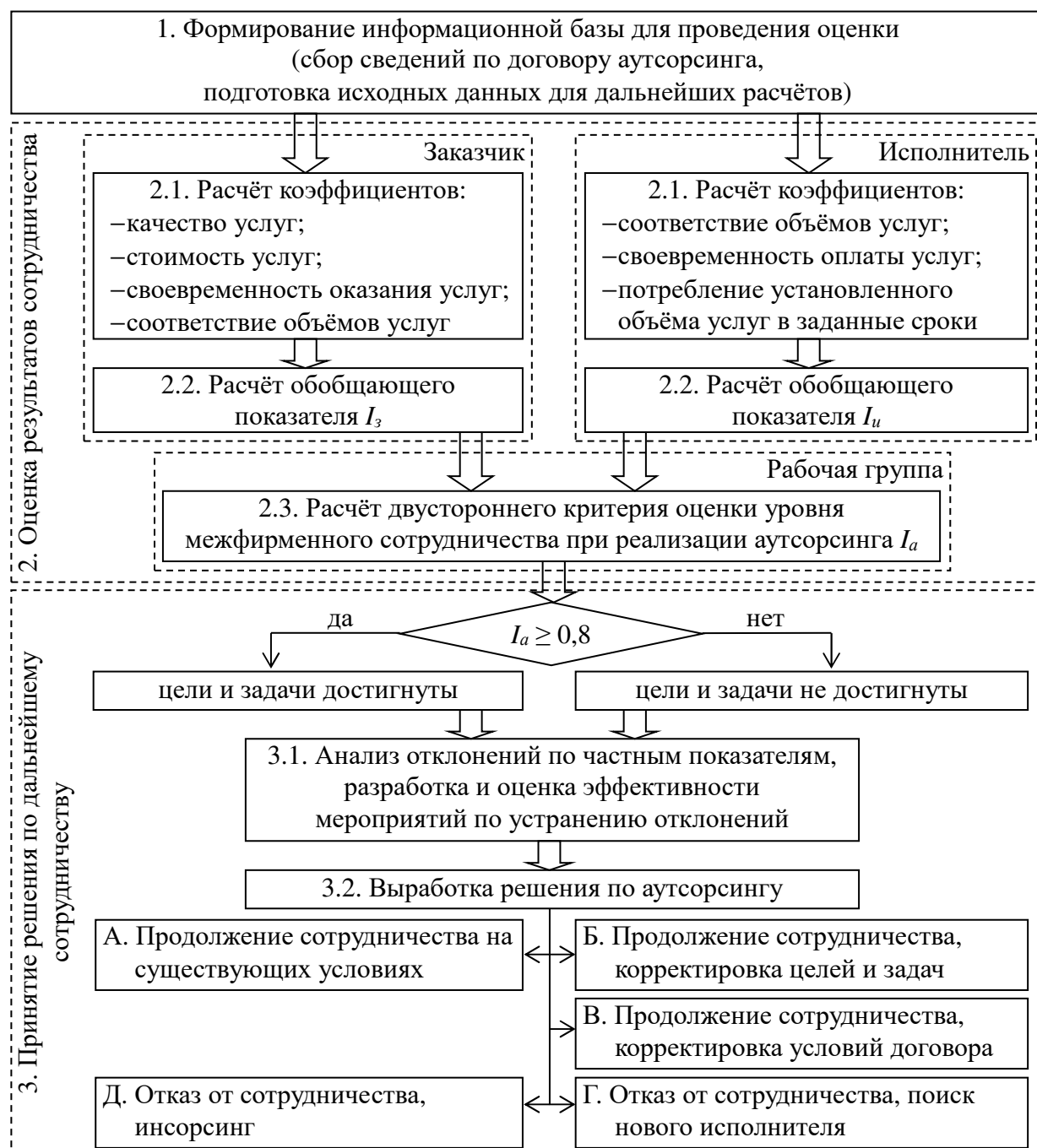


Рисунок 2.15 – Основные этапы алгоритма оценки уровня межфирменного сотрудничества при реализации аутсорсинга

Расчётные формулы для определения обобщающих показателей (I_z и I_u) и интегрального показателя (I_a) приведены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Расчётные формулы для определения двустороннего критерия оценки уровня межфирменного сотрудничества

Порядок расчёта	Расшифровка показателей
1	2
1. Оценка результатов сотрудничества заказчиком	
1.1. Коэффициент качества предоставленных услуг: $Q = \sum_{i=1}^n Q_i \times w_i \text{ при } \sum_{i=1}^n w_i = 1$ и $Q_i = \frac{q_{1i} + q_{2i} - q_{4i}}{q_{1i} + q_{2i} + q_{3i} + q_{4i}}$ при $q_{1i} + q_{2i} + q_{3i} + q_{4i} = 1$, если $q_{4i} > (q_{1i} + q_{2i})$, то $Q_i = 0$	Q_i – частный коэффициент качества предоставленных услуг по i -му критерию; w_i – весовое значение относительной важности i -го критерия; n – число критериев; $q_{1i}, q_{2i}, q_{3i}, q_{4i}$, – удельный вес оценок качества услуг по i -му критерию соответственно на уровне «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно» в общей структуре
1.2. Коэффициент стоимости предоставленных услуг: $C = \frac{C_{\text{мин.}}}{C_{\text{факт}}}$	$C_{\text{мин.}}$ – минимальная стоимость услуг, соответствующая лучшим стандартам; $C_{\text{факт}}$ – фактическая стоимость услуг, установленных условиями договора
1.3. Коэффициент своевременности предоставления услуг: $T = \frac{V_{\text{факт1}}}{V_{\text{план}}}$	$V_{\text{факт1}}$ – объём услуг, предоставленных в установленные договором сроки; $V_{\text{план}}$ – объём услуг, установленных условиями договора
1.4. Коэффициент соответствия объёмов предоставленных услуг: $V = \frac{V_{\text{факт2}}}{V_{\text{план}}}$	$V_{\text{факт2}}$ – объём услуг, предоставленных согласно условиям договора; $V_{\text{план}}$ – объём услуг, установленных условиями договора
1.5. Обобщающий показатель оценки уровня межфирменного сотрудничества заказчиком: $I_z = w_Q \times Q + w_C \times C + w_T \times T + w_V \times V$ при $w_Q + w_C + w_T + w_V = 1$	w_Q, w_C, w_T, w_V – весовые значения относительной важности коэффициентов качества, стоимости, своевременности предоставления и соответствия объёмов услуг соответственно
2. Оценка результатов сотрудничества исполнителем	
2.1. Коэффициент потребления установленного объёма услуг в заданные сроки: $O = \frac{V_{\text{факт3}}}{V_{\text{план}}}$	$V_{\text{факт3}}$ – объём аутсорсинговых услуг, приобретённых заказчиком в установленные договором сроки; $V_{\text{план}}$ – объём услуг, установленных по условиям договора

Продолжение таблицы 2.11

1	2
2.2. Коэффициент соответствия объёмов приобретённых услуг: $A = \frac{V_{факт4}}{V_{план}}$	$V_{факт4}$ – объём услуг, приобретённых согласно условиям договора; $V_{план}$ – объём услуг, установленных условиями договора
2.3. Коэффициент своевременной оплаты приобретённых услуг: $P = \frac{P_{факт}}{P_{план}}$	$P_{факт}$ – объём своевременной оплаты услуг, предоставленных в установленные договором сроки; $P_{план}$ – общий объём оплаты услуг, установленный договором
2.4. Обобщающий показатель оценки уровня межфирменного сотрудничества исполнителем: $I_u = w_O \times O + w_A \times A + w_P \times P$ при $w_O + w_A + w_P = 1$	w_O, w_A, w_P – весовые значения относительной важности коэффициентов своевременности приобретения, соответствия объёмов и своевременной оплаты услуг соответственно
3. Интегральная оценка результатов сотрудничества	
3.1. Двусторонний критерий оценки уровня межфирменного сотрудничества: $I_a = w_z \times I_z + w_u \times I_u$ при $w_z + w_u = 1$	w_z, w_u – весовые значения относительной важности оценки уровня межфирменного сотрудничества при реализации аутсорсинга заказчиком и исполнителем соответственно

Оценка качества аутсорсинговых услуг возможна по многим параметрам. В частности, в концепции К. Грёнрооса [169] для оценки качества услуги выделяются две составляющие: «техническое качество», включающее получаемые потребителем ключевые выгоды; «функциональное качество», отражающее те или иные стороны процесса оказания услуги. Г. Макдаугалл и Т. Левеску [172] также разделяют эту точку зрения. При этом К. Грёнроос подчеркивал, что, как правило, потребительская оценка услуги большее значение придаёт второй компоненте. Следовательно, при выборе системы критериев для оценки качества конкретной услуги заказчику аутсорсинга необходимо уделять внимание обеим составляющим и с учётом этого формировать набор частных показателей. Возможно и применение методики измерения качества услуг, предлагаемой в [168].

Показатели качества для конкретных видов экономической деятельности являются специфичными, например, в [108] приняты такие показатели

качества автотранспортного обслуживания пассажиров: 1) регулярность осуществления рейсов; 2) выполнение правил перевозки (количество ДТП по вине водителя, количество полученных травм пассажиров при посадке и высадке и в салоне); 3) наличие надлежащей информации (наличие в салоне схемы маршрута и маршрутной сети, расписаний, правил перевозки, телефонов диспетчерской службы и контролирующих органов, электронного адреса официального сайта автоперевозчика, объявление остановок в автобусе); 4) культура обслуживания (поведение водителя, уровень комфорта в салоне). Согласно концепции К. Грёнрооса первые две группы показателей следует отнести к техническому качеству автотранспортного обслуживания пассажиров, последние две группы – к функциональному качеству.

Коэффициент качества предоставленных услуг (Q) рассчитывается заказчиком на основе сбора сведений от непосредственных потребителей вида деятельности, а также экспертов.

Значения частных показателей оценки сотрудничества заказчиком (Q , C , T , V) и исполнителем (A , P , O) измеряются в диапазоне $[0; 1]$, при этом предельные значения (0 и 1) характеризуют минимальный и максимальный уровень. Если значение показателя равно 1, то потребности заказчика или исполнителя полностью удовлетворены. В противном случае (при значении, равном 0) будет полное неудовлетворение их потребностей. Поскольку сумма весовых коэффициентов частных показателей равна 1, то обобщающие показатели заказчика (I_z) и исполнителя (I_u), а также интегральный показатель (I_a) также находятся в данном диапазоне.

При проведении анализа, в особенности на ранних стадиях отношений, возможны ситуации, когда весовые коэффициенты значимости оценки уровня межфирменного сотрудничества со стороны заказчика (w_z) и исполнителя (w_u) могут быть отличными друг от друга. Но в силу заинтересованности в аутсорсинге обеих сторон [33] мнения заказчика и исполнителя должны стремиться к равной значимости, что предполагает равенство весовых коэффициентов ($w_z = w_u = 0,5$). Значение введённого критерия оценки уровня меж-

фирменного сотрудничества при реализации аутсорсинга $I_a = 1$ является эталонным (максимально возможным). Если значение I_a близко к 0, то это свидетельствует о низком уровне взаимодействия. Шкала уровней межфирменного сотрудничества при реализации аутсорсинга представлена в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Шкала уровней межфирменного сотрудничества при реализации аутсорсинга

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 целесообразности продолжения отношений, для этого представителям заказчика и исполнителя следует совместно определить причины отклонений от плана по отдельным коэффициентам и на этой основе разработать и оценить мероприятия по повышению эффективности взаимодействия. Возможные варианты решений по продолжению сотрудничества: А) на текущих условиях; Б) с корректировкой целей и задач; В) с корректировкой условий договора. Отказ от сотрудничества предполагает два варианта: Г) поиск нового исполнителя; Д) возврат этого вида деятельности к заказчику. Наиболее предпочтительным является вариант А, при котором цели и задачи аутсорсинга выполнены, остальные варианты характеризуют ситуации, в которых условия договора по каким-либо

причинам частично нарушены.

Таким образом, предложенный алгоритм оценки уровня межфирменного сотрудничества при реализации аутсорсинга отличается проведением двустороннего анализа аутсорсинговых услуг заказчиком и исполнителем с последующим объединением оценок в интегральный показатель для количественной оценки фактического уровня межфирменного сотрудничества при реализации аутсорсинга. Такой методический подход обеспечивает принятие обоснованного решения о целесообразности продолжения отношений хозяйствующих субъектов и способствует выстраиванию диалога «заказчик-исполнитель» для выявления возникающих проблем и выстраивания взаимовыгодного и долгосрочного сотрудничества, являющегося одним из наиболее важных принципов аутсорсинга. Разработанный методический подход и его инструментарий обладают универсальностью, они могут быть полезными на предприятиях различных видов экономической деятельности и различных форм собственности.

2.6 Формирование организационно-экономического механизма реализации аутсорсинга на промышленном предприятии

Существующие разработки по реализации аутсорсинга не обладают универсальностью, поэтому для определения результатов его применения необходимо проводить тщательную оценку. В большинстве публикаций исследуются лишь отдельные аспекты применения аутсорсинга (чаще всего в конкретных видах деятельности) [39, 55, 65, 88, 96 и др.]. В связи с этим разработка организационно-экономического механизма реализации аутсорсинга на промышленном предприятии, позволяющего комплексно использовать теоретические, методические и прикладные научные разработки для повышения эффективности межфирменного сотрудничества, является актуальной.

С точки зрения системного подхода такой механизм является инстру-

ментом воздействия субъекта (управляющая подсистема) на объект (управляемая подсистема) для достижения заданной цели за счёт принятия и реализации управляющих решений [35]. Управляющая подсистема представлена функциональными блоками, отвечающими за управление бизнес-процессами, маркетинг, логистику, менеджмент качества, управление производством, экономический анализ, ценообразование, инвестиционные вопросы, анализ процесса реорганизации и др. Данные функциональные блоки оказывают непосредственное влияние на процесс реализации аутсорсинга.

Механизм реализации аутсорсинга направлен на достижение организационного и экономического эффектов. Организационный эффект выражен в трансформации бизнеса [138], основанной на изменении организационной структуры предприятия: происходит сокращение горизонтальных и вертикальных звеньев управления и ориентация на ключевых видах деятельности посредством передачи непрофильных процессов или функций внешнему специализированному исполнителю (рисунки 2.16, 2.17). При этом подразделения, выполнявшие ранее вышеуказанные процессы и функции, ликвидируются или трансформируются, а численность персонала сокращается.

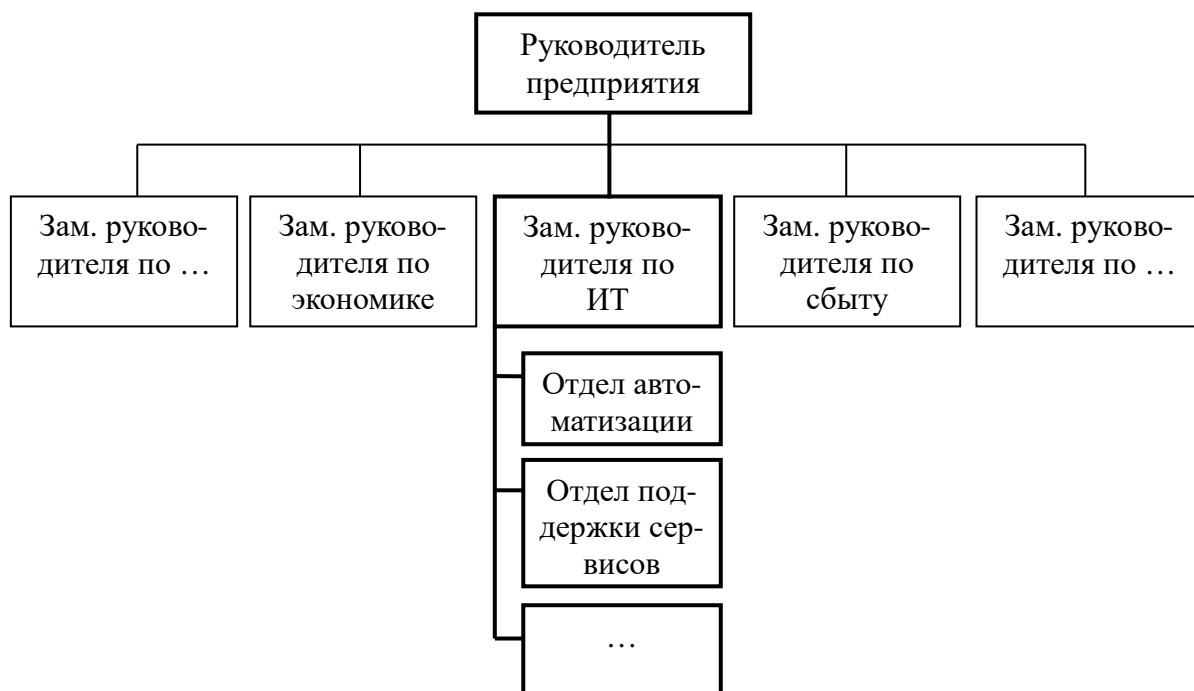


Рисунок 2.16 – Фрагмент организационной структуры предприятия до перехода на аутсорсинг (на примере ИТ-аутсорсинга)

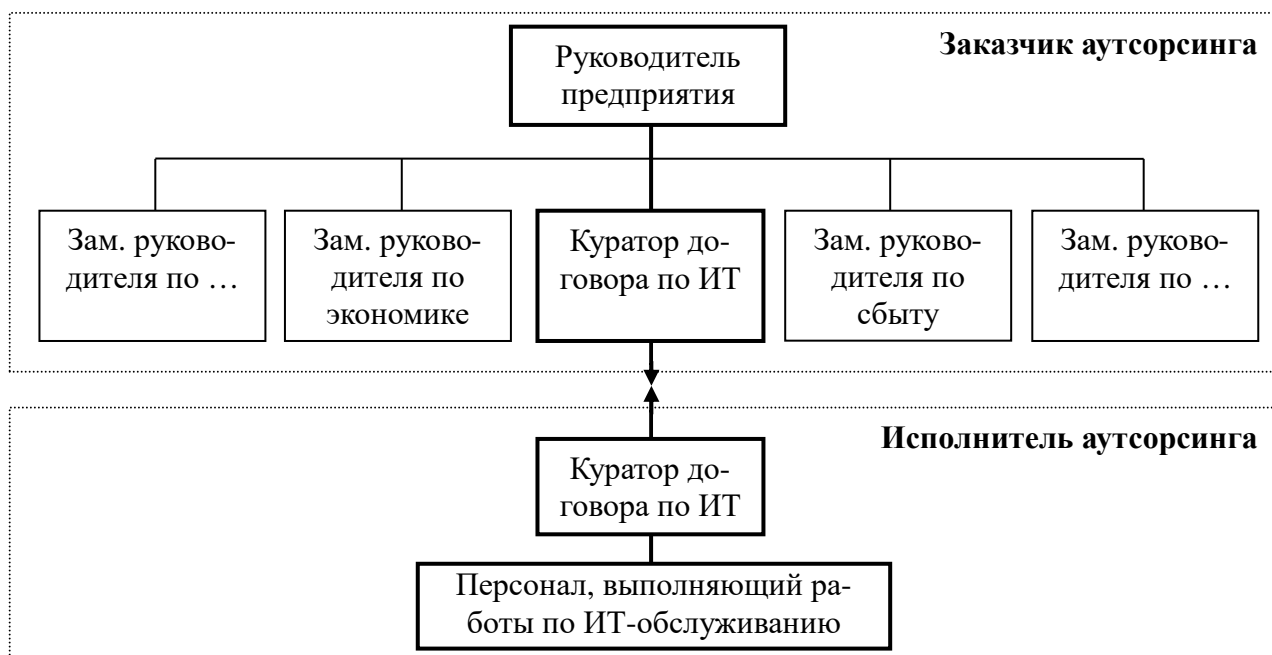


Рисунок 2.17 – Фрагмент организационной структуры предприятия после перехода на аутсорсинг (на примере ИТ-аутсорсинга)

В свою очередь, экономический эффект от применения аутсорсинга выражен в снижении расходов по выполнению процесса или функции, улучшении его качества, доступе к современным технологиям, уменьшении рисков, росте производительности труда, что приводит к усилению рыночных позиций предприятия. Таким образом, при достижении организационного и экономического эффектов от применения аутсорсинга формируется синергетический эффект (рисунок 2.18).

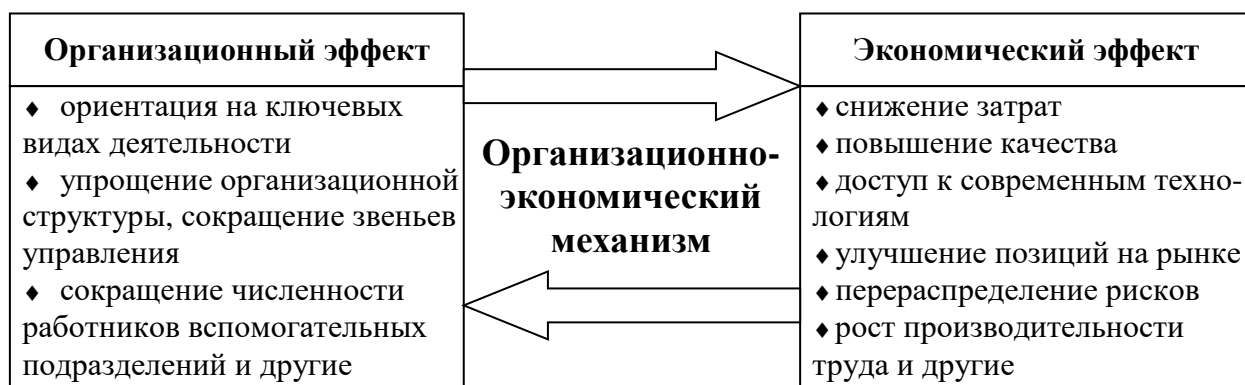


Рисунок 2.18 – Возможные эффекты организационно-экономического механизма реализации аутсорсинга на предприятии

Структурно-логическая модель организационно-экономического механизма реализации аутсорсинга на предприятии включает две составляющие: теоретическую и прикладную (рисунок 2.19). Теоретическая составляющая – это совокупность принципов, функций, задач, рисков, факторов воздействия внешней и внутренней среды, методов и подходов, используемых при реализации аутсорсинга. Прикладная составляющая объединяет компоненты, обеспечивающие эффективное внедрение и функционирование аутсорсинга.



выделение серым – систематизировано, дополнено и сгруппировано автором

* разработано автором

Рисунок 2.19 – Структурно-логическая модель организационно-экономического механизма реализации аутсорсинга на предприятии

Исходя из стратегической цели аутсорсинга осуществляется постановка конкретных задач, для решения которых в дальнейшем принимаются оперативные и тактические управленческие решения. Поэтому к процессу постановки целей и соответствующих им задач необходимо проявлять повышенное внимание. Аникин Б.А. и Рудая И.Л. в своих исследованиях [5] выделяют стратегическую и оперативную цели использования аутсорсинга. По их мнению, основной смысл стратегической цели аутсорсинга сводится к ориентации бизнеса на профильных видах деятельности и передаче сторонним специализированным компаниям прочих видов деятельности, которые не относятся к ключевым компетенциям. Это позволяет сконцентрировать все усилия на производстве основного продукта предприятия, тем самым повысив конкурентоспособность бизнеса. Оперативной целью аутсорсинга выступает возможность сокращения издержек в результате использования аутсорсинга. По нашему мнению, цель представляет собой некий стратегический ориентир, к которому предприятие стремится. В свою очередь, задачи являются конкретными шагами или мероприятиями, направленными на достижение установленных целей.

Важной компонентой механизма выступают принципы использования аутсорсинга, их исследованию посвящено множество научных трудов [7, 24, 92, 145, 154 и др.]. Проведённый обзор и анализ публикаций позволил выявить наиболее значимые принципы и дополнить этот перечень (таблица 2.13). Нами добавлены два важных принципа для эффективного межфирменного взаимодействия. Во-первых, речь идёт о регулярном контроле и анализе эффективности сотрудничества заказчика и исполнителя. С этой целью создаётся рабочая группа, которая на постоянной основе проводит оценку эффективности аутсорсинга, соотнося полученные результаты с плановыми показателями. Во-вторых, речь идёт о получении двусторонней выгоды от межфирменного сотрудничества. В процессе заключения договора необходимо учитывать интересы каждой из сторон, только в таком случае сотрудничество становится долгосрочным.

Таблица 2.13 – Принципы использования аутсорсинга

Принцип аутсорсинга	Значение принципа
1. Стратегический подход	Взаимосвязь аутсорсинга и стратегических планов развития предприятия.
2. Анализ и учёт факторов внутренней и внешней среды	Изучение внутренней и внешней среды предприятия для обнаружения угроз и возможностей аутсорсинга и достижения долгосрочных целей.
3. Вариантность и выборность партнёра	Рассмотрение нескольких вариантов развития бизнеса с использованием аутсорсинга и выбор среди них наилучшего, соответствующего стратегии развития, и, всецело учитывающего факторы внутренней и внешней среды. Отбор осуществляется на основе экономических, организационных, традиционных, юридических, психологических и экологических критериев.
4. Индивидуализация	Успешный опыт одного предприятия в реализации аутсорсинга не всегда является таковым для другого. Каждое предприятие специфично, и эффективность аутсорсинга зависит от большого количества факторов, поэтому особое внимание следует уделять особенностям данного предприятия.
5. Экономическая обоснованность	Принятие решения о выборе того или иного варианта реализации аутсорсинга на основе проведения экономической оценки каждого из вариантов и выборе наилучшего из них.
6. Простота и гибкость	Упрощение и повышение гибкости каждого следующего варианта аутсорсинга по отношению к предыдущему (сокращение звеньев управления, упрощение механизма реализации, повышение квалификации специалистов, снижение расходов и т.д.).
7. Последовательность принятия решений	Последовательное принятие решений от определения целесообразности аутсорсинга до оценки уровня сотрудничества.
8. Научность с элементами творчества	Использование научных исследований в области экономики, бизнеса, менеджмента, маркетинга, ведения деловых переговоров, а также самостоятельно разработанных или модифицированных методов и моделей в процессе реализации аутсорсинга.
9. Наличие необходимого партнёра	Наличие на рынке предприятия, способного выполнить установленные задачи.
10. Регулярный контроль и анализ эффективности аутсорсинга	Регулярные контроль реализации аутсорсинга и оценка его эффективности заказчиком, исходя из достижения установленных целей.
11. Стандартизация	Применение стандартной процедуры планирования и принятия решения о внедрении аутсорсинга.
12. Адекватность	Чёткое определение видов деятельности, передаваемых на аутсорсинг, и обоснованный выбор решаемых при этом задач.
13. Финансовая ответственность	Несение аутсорсером финансовой ответственности за результаты своей работы.
14. Технологическая и экологическая безопасность	Сведение к минимуму рисков возникновения аварийных ситуаций, способных оказать негативное влияние на персонал и окружающую среду.
15. Обеспеченность информацией	Предоставление полной информации для эффективного взаимодействия на время действия договора.
16. Взаимовыгодность сотрудничества	Достижение каждым из партнёров по аутсорсингу своих целей и определённых преимуществ.

Следующей компонентой организационно-экономического механизма являются функции, которые раскрывают назначение аутсорсинга и его роль в экономических отношениях. Мы считаем недопустимым отсутствие должного внимания к данному вопросу со стороны отечественных экономистов. Наиболее существенные функции аутсорсинга, определяющие его сущность, отражены в таблице 2.14. В конкретной ситуации они могут быть дополнены или изменены. Например, в статье [125] выделены иные функции: аналитическая, контрольная, инновационная, планирования.

Таблица 2.14 – Основные функции аутсорсинга

Функция	Значение функции
Реорганизационная	Преобразование организационной структуры, структуры бизнес-процессов и функций, изменение форм организации производства заказчика аутсорсинга.
Распределительная	Перераспределение ресурсов между основными и неосновными видами деятельности.
Стимулирующая	Стремление предприятий к достижению взаимовыгодного сотрудничества, сокращению издержек, развитию и внедрению инноваций (новейших технологий и способов производства).
Регулирующая	Регулирование экономических отношений заказчика и исполнителя на основе организационно-экономического механизма для достижения тех или иных целей.

Факторы воздействия традиционно подразделяют на факторы внешней и факторы внутренней среды. Внутренняя среда включает социальную, организационную, информационную, производственно-техническую и экономическую среды [52]. А к воздействующим на аутсорсинг факторам внутренней среды следует отнести: квалификацию персонала; качество производимой продукции или оказываемых услуг; уровень развития технологий; разногласия и конфликт интересов участников бизнеса (учредителей, менеджмента, работников); неравномерность распределения инвестиционных ресурсов между подразделениями компании и так далее. Таким образом, внутренняя среда включает в себя те факторы, которые находятся внутри предприятия, и на которые оно способно в той или иной мере повлиять.

К внешней среде, напротив, относятся факторы, находящиеся за преде-

лами предприятия, и на которые оно либо не способно повлиять, либо влияет незначительно. В [113] предлагается разделять внешнюю среду на 4 основные сферы: рыночные факторы; отраслевые факторы; ключевые тенденции; макроэкономические факторы. Содержание этих сфер отражено в таблице 2.15. Применительно к аутсорсингу целесообразно выделить следующие факторы: уровень конкуренции на рынке; взаимоотношения с поставщиками, заказчиками, государственными органами и др.; социально-экономическую ситуацию в регионе присутствия; уровень развития аутсорсинговых услуг и др.

Факторы внешней и внутренней среды, безусловно, оказывают влияние на развитие бизнеса, поэтому при реализации аутсорсинга их изучению уделяется пристальное внимание. Очевидно, что предприятия не способны составить верный прогноз развития событий по объективным причинам, тем не менее, анализ факторов повышает достоверность планирования деятельности [86] и способствует формированию направлений развития бизнеса.

Помимо перечисленных компонент в теоретическую составляющую механизма нами включены риски аутсорсинга, которые при сотрудничестве предприятий следует непрерывно снижать либо устранять [85]. При реализации аутсорсинга используются различные методы и подходы, среди которых следует выделить системный, стратегический и матрично-блочный подходы, методы моделирования, статистические и общенаучные (обобщение, сравнение, формализация и др.) методы.

В прикладной составляющей механизма главной компонентой является методическое обеспечение процесса реализации аутсорсинга на промышленном предприятии на всех его этапах, помимо этого требуется формирование: нормативно-правового обеспечения, включающего утверждённые на государственном уровне законы, распоряжения, рекомендации, нормативы и др.; технического обеспечения в виде технологий производства, научно-технических разработок, компьютерной техники и др.; информационного обеспечения, необходимого для оценки текущего состояния, факторов окружающей среды, перспектив развития бизнеса и др.

Таблица 2.15 – Внешняя среда предприятия

Сфера	Элементы сферы	Значение элементов
1. Рыночные факторы	1.1. Движущие силы рынка	Основные причины, вследствие которых изменяется уровень конкуренции на рынке, а также рыночные условия в целом.
	1.2. Рыночные сегменты	Дифференциация потребителей по целевым группам на основе схожих потребностей и привычек.
	1.3. Потребности и спрос	Определение потребностей рынка и степени их удовлетворённости.
	1.4. Затраты на переключение	Оценка потребителем нового товара не только на основе его полезности и цены, но и на основе тех затрат, которые потребитель понесёт при переключении на данный товар.
	1.5. Получение доходов	Анализ факторов, влияющих на рост прибыли и изменение цен.
2. Отраслевые факторы	2.1. Конкуренты (стабильные компании)	Исследование прямых конкурентов, их сильных и слабых сторон, занимаемых рыночных сегментов, ценовой политики, качества продукции.
	2.2. Конкуренты (новички)	Исследование новых конкурентов, их потенциала, моделей развития.
	2.3. Заменители (товары и услуги)	Поиск и изучение товаров и услуг, способных заменить предложение предприятия. Поиск не ограничивается только текущей отраслью, заменители ищут и в других отраслях.
	2.4. Участники цепочки создания стоимости	Изучение участников цепочки создания стоимости (поставщики, посредники и так далее), определение зависимости от их действий, доходов, потенциала.
	2.5. Заинтересованные стороны	Определение степени зависимости от прочих участников (акционеров, учредителей, работников предприятия, профсоюзов и так далее).
3. Ключевые тенденции	3.1. Технологии	Оценка технологического потенциала, способного вывести бизнес на новый уровень или угрожающего развитию бизнеса.
	3.2. Законодательство	Исследование законодательства в областях, влияющих на бизнес предприятия.
	3.3. Общество и культура	Исследование общественных и культурных тенденций, влияющих на бизнес предприятия.
	3.4. Социально-экономическая обстановка	Исследование социально-экономических тенденций, влияющих на бизнес предприятия (демография, уровень благосостояния населения).
4. Макроэкономические факторы	4.1. Тенденции на мировом рынке	Изучение общих тенденций развития мирового рынка на данный момент и на перспективу (уровень развития экономики, инфляция, безработица и так далее).
	4.2. Фондовые рынки	Оценка настроений на фондовых рынках относительно данного рыночного сегмента (доступ к капиталу, субсидирование, государственная поддержка).
	4.3. Ресурсная база	Анализ сырьевого рынка предприятия (цены, доступность, тенденции).
	4.4. Инфраструктура экономики	Исследование экономической инфраструктуры рынка (логистика, торговля, обучение специалистов).

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

3 РЕАЛИЗАЦИЯ АУТСОРСИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ

3.1 Состояние и тенденции развития электроэнергетики

Развитие экономического потенциала Российской Федерации и отдельных её регионов невозможно без совершенствования электроэнергетики и роста энерговооружённости производства. Иными словами, одной из главных составляющих экономики является зависимость от наличия энергии, а также стоимость и доступность источников энергии. Величина ВВП страны и объёмы энергопотребления тесно взаимосвязаны: чем больше энергоресурсов потребляется, тем больше обрабатывается первичного сырья и производится конечного продукта. Вне зависимости от уровня экономического развития государства, его географических и социальных особенностей основное место в потреблении энергоресурсов принадлежит электрической энергии [10]. Российская Федерация по масштабам развития электроэнергетики занимает одно из ведущих мест в мире, тем не менее, не все регионы находятся в энергетической безопасности, подразумевающей под собой состояние защищённости страны, её граждан, общества, и экономики от угроз надёжному энергетическому обеспечению [142]. Энергопотребление в стране продолжает расти, среднегодовой темп роста за 2010-2016 гг. составил 0,7% [114], при этом темп роста в 2016 г. составил 1,7%. Выработка электроэнергии в 2010 г. составила 1 025 млрд. кВт*ч, в 2016 г. – 1 072 млрд. кВт*ч, рост в 2016 г. по сравнению с 2010 г. составил 4,6%. Полезный отпуск теплоэнергии за тот же период увеличился с 507 млн. Гкал (2010 г.) до 547 млн. Гкал (2016 г.), рост составил 7,8%. Более подробная информация представлена в Приложении Б.

Электроэнергетика характеризуется единством, непрерывностью и бесперебойностью протекания технологического процесса, зависимостью каждого элемента от режима работы всей энергетической системы [37]. Поэтому от слаженной и оперативной работы всех производственных звеньев зависит

эффективность функционирования энергетического предприятия.

Энергетике присущи высокая фондоёмкость и материалоёмкость, оборудование и технологии устарели как физически, так и морально. Износ основных производственных фондов превышает 60%. Качество современного оборудования соизмеримо с качеством оборудования развитых стран 30-летней давности. Полезный отпуск электроэнергии и тепла в постсоветский период снизился. В результате всеобщего перевода выработки теплоэнергии котельными снизилась выработка электроэнергии электростанциями в теплофикационном цикле, что сказалось на ухудшении показателей расхода топлива. Поэтому эффективная организации производства, использование современных научно-технических разработок и технологий, экономия ресурсов [129, 131, 140] являются ключевыми направлениями развития энергетики.

Согласно заявлению по эффективному регулированию и стимулированию инвестиций в энергетическую инфраструктуру, разработанному органами регулирования энергетики «Большой Двадцатки» [50], регулирование электроэнергетики является основополагающим фактором по достижению эффективной и конкурентной рыночной среды, сокращению расходов государственного бюджета, улучшению экологической ситуации. Российские регуляторы совместно с участниками рынка должны разрабатывать и реализовывать мероприятия по повышению энергосбережения и энергоэффективности [103, 129] в связи с установленной стратегической задачей по сокращению энергоёмкости отечественной экономики на 40 % по сравнению с уровнем 2007 года [11]. Решение этой задачи возможно только при тесном частно-государственном сотрудничестве [21, 129]. Энергетический потенциал способствует переходу государственной экономики на качественно новый уровень, повышению благосостояния страны и её населения. Поэтому энергетика должна быть основополагающим компонентом современного российского политического курса.

Проблемы энергосбережения и повышения энергоэффективности являются особенно актуальными в условиях социально-экономической неста-

бильности, поскольку для их разрешения не требуется привлечения значительных объёмов инвестиционных ресурсов, что в конечном итоге способствует более быстрому выходу экономики из кризисного состояния [8]. Тем не менее, как справедливо замечено в [104], оптовый рынок электроэнергии и мощности России является самым молодым в мире, поэтому механизмы повышения эффективности взаимодействия участников рынка пока ещё недостаточно изучены.

На сегодняшний день Правительством РФ совместно с Министерством энергетики разработаны и согласованы «Энергетическая стратегия России на период до 2030 года», «Государственная программа энергосбережения и повышения энергетической эффективности на период до 2020 года», «Схема и программа развития Единой энергетической системы России на 2016–2022 годы», «Генеральная схема размещения объектов электроэнергетики до 2020 года». Рассмотренные в документах мероприятия должны способствовать эффективному развитию электроэнергетики [21] с обеспечением интересов всех участников рынка. Кроме того, существующая модель организации работы оптового и розничного рынков электроэнергии и мощности, рост тарифов и продолжающийся экономический кризис способствуют проявлению гибкости и адаптивности потребителей при встраивании новых инструментов регулирования энергосистемы страны [8].

Энергетическая система России представляет собой совокупность электростанций, электрических и тепловых сетей и узлов потребления, соединённых между собой и связанных общностью режима в непрерывном процессе производства, преобразования и распределения электрической и тепловой энергии при общем управлении этим режимом [37]. Электроинфраструктурный потенциал страны или отдельно взятого региона выражен двумя составляющими: стоимостью электрической энергии; доступностью технологического присоединения к электрическим сетям [9]. Стоимость электрической энергии для промышленных предприятий России включает три компонента: электрическая энергия; электрическая мощность; услуги по передаче элек-

трической энергии. Стоимость первых двух компонентов устанавливается на основании рыночного механизма ценообразования, а стоимость последнего – посредством регулируемых тарифов. Доступность технологического присоединения к электрическим сетям характеризуется действующими тарифами и наличием незадействованных мощностей в энергетической системе.

Характеристики электроинфраструктурного потенциала России значительно отличаются от мировых тенденций, в частности, средняя стоимость электрической энергии для промышленных предприятий в стране остаётся одной из самых низких в мире [9] (4,5 руб. за 1 кВт*ч в 2015 г. против 9,4 руб. в США и 15,2 руб. в Германии), что объясняется наличием дешёвых энергоресурсов, избыточностью генерирующих мощностей, сравнительно низкой долей налогов в стоимости электроэнергии, контролем за тарифами со стороны государства и другими обстоятельствами.

На уровне субъектов Российской Федерации каждый регион, входящий в состав Единой энергетической системы страны, имеет свои особенности, обусловленные территориальным расположением и уровнем экономического развития. Рассмотрим эти особенности на примере Оренбургской области, которая является одним из крупнейших регионов страны. Область обладает разветвлённой транспортной системой, представленной предприятиями железнодорожного, автомобильного, воздушного и трубопроводного транспорта. В недрах разведано более 2 500 месторождений 75 видов полезных ископаемых, а размеры сельскохозяйственных угодий составляют 5,5% от общероссийских. Всё сказанное выше создаёт базу для разработки и реализации масштабных инвестиционных проектов и благоприятно отражается на социально-экономическом развитии региона.

К наиболее крупным потребителям электроэнергии в области относятся ООО «Газпром добыча Оренбург», АО «Уральская сталь», ПАО «Оренбург-нефть», ПАО «Гайский горно-обогатительный комбинат», Южно-Уральская железная дорога – филиал ОАО «РЖД», АО «Оренбургские минералы», ПАО «Орскнефтеоргсинтез», ООО «Буруктальский никелевый завод», АО «Маши-

ностроительный концерн ОРМЕТО-ЮУМЗ», ООО «Медногорский медносерный комбинат», АО «Новотроицкий завод хромовых соединений» [148]. Оренбургская область входит в число динамично развивающихся субъектов РФ, но развитие газохимического, нефтеперерабатывающего, металлургического и агропромышленного комплексов требует расширения электроэнергетического потенциала региона. В таблице 3.1 представлена структура потребления электрической энергии в Оренбургской области в 2016 году. Более половины всей потребляемой энергии приходится на промышленные предприятия. Более подробная информация представлена в Приложении В.

Таблица 3.1 – Структура потребления электрической энергии
в Оренбургской области, 2016 год

Группа потребителей	Потреблено электроэнергии, млн. кВт*ч	Удельный вес, %
Добыча полезных ископаемых, обрабатывающие производства, производство и распределение электроэнергии, газа и воды	10 381	65,9%
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	195	1,2%
Строительство	147	0,9%
Оптовая и розничная торговля	338	2,1%
Транспорт и связь	1 015	6,4%
Другие виды экономической деятельности	543	3,4%
Городское и сельское население	1 806	11,5%
Потери в электросетях	1 331	8,4%
Всего	15 756	100,00%

Источник: Федеральная служба государственной статистики РФ, сайт: www.gks.ru [120].

Оренбургская область обладает значительным электроэнергетическим потенциалом, но производственные мощности электростанций не загружены полностью, а региональная энергосистема характеризуется избытком выработки по отношению к потреблению. Общая мощность всех электростанций

составляет 3,7 ГВт, среди которых представлены одна ГРЭС, одна ГЭС, шесть ТЭЦ, пять СЭС [164]. Также на этапе строительства находятся три СЭС и одна ВЭС с заявленной мощностью 260 МВт (таблица 3.2). Самая крупная электростанция – Ириклинская ГРЭС – расположена на востоке региона и является одной из крупнейших электростанций в России. Она обеспечивает электроснабжением восточный и часть центрального района области, Челябинскую область и Башкортостан, кроме того, электроэнергия экспортируется в северные районы Республики Казахстан. Ириклинская ГРЭС входит в состав АО «Интер РАО – Электрогенерация», объединяющего 18 крупнейших ТЭС России общей установленной мощностью 22,4 ГВт.

Таблица 3.2 – Структура установленной мощности электростанций
Оренбургской области

Электростанция	Принадлежность	Мощность, МВт	Удельный вес, %
Электростанции в эксплуатации			
Ириклинская ГРЭС (без учёта ГЭС)	АО «ИНТЕР РАО-Электрогенерация»	2 414	65,8%
Сакмарская ТЭЦ	Филиал «Оренбургский» ПАО «Т Плюс»	460	12,5%
Каргалинская ТЭЦ	Филиал «Оренбургский» ПАО «Т Плюс»	270	7,4%
Орская ТЭЦ-1	Филиал «Оренбургский» ПАО «Т Плюс»	195	5,3%
Новотроицкая ТЭЦ	АО «Уральская сталь»	172	4,7%
Орская СЭС	Филиал «Оренбургский» ПАО «Т Плюс»	40	1,1%
Ириклинская ГЭС	АО «ИНТЕР РАО-Электрогенерация»	30	0,8%
Соль-Илецкая СЭС	ООО "Авелар СоларТехнолоджи"	25	0,7%
Гайская ТЭЦ	ПАО «Гайский горно-обогатительный комбинат»	24	0,7%
Медногорская ТЭЦ	Филиал «Оренбургский» ПАО «Т Плюс»	14	0,4%
Грачёвская СЭС	ООО "Авелар СоларТехнолоджи"	10	0,3%
Плешановская СЭС	ООО "Авелар СоларТехнолоджи"	10	0,3%
Переволоцкая СЭС	ООО "Авелар СоларТехнолоджи"	5	0,1%
		3 669	100%
Электростанции на этапе строительства			
Оренбургская ВЭС	ООО "Вент Рус"	150	57,7%
Оренбургская СЭС-3	Филиал «Оренбургский» ПАО «Т Плюс»	60	23,1%
Оренбургская СЭС-1	Филиал «Оренбургский» ПАО «Т Плюс»	45	17,3%
Первомайская СЭС	ООО "Авелар СоларТехнолоджи"	5	1,9%
		260	100%

Отличительной особенностью Оренбургской области, влияющей на инфраструктуру электроэнергетики, является большая протяжённость территории с запада на восток (около 800 км). Общая протяженность линий электропередачи составляет 48 тыс. км, при этом протяжённость линий электропередачи Филиала ПАО «МРСК Волги» – «Оренбургэнерго» составляет 45 тыс. км. «Оренбургэнерго» является крупнейшим распределительным предприятием на территории Оренбургской области, в его состав входят 7 производственных отделений: Восточные, Западные, Северные и Центральные электрические сети, Оренбургские и Орские городские электрические сети, Производственное отделение «Информэнергосвязь» [117]. В распоряжении филиала находятся 303 электрические подстанции напряжением 35-220 кВ с установленной мощностью 3 940 МВА, а также 10 045 трансформаторных подстанций 6,10/04 кВ с установленной мощностью 1 738,6 МВА.

На территории Оренбургской области функционируют около десятка сбытовых организаций, крупнейшей из которых является Оренбургский филиал ОАО «ЭнергосбыТ Плюс». Среди клиентов филиала числятся около 15 тысяч юридических лиц и 732 тысячи физических абонентов [115].

В составе региональной энергосистемы принято выделять четыре района: Восточный, Центральный, Западный и Северный. Для Восточного энергорайона, представленного преимущественно крупными промышленными потребителями, характерны избыточная собственная генерации электроэнергии и развитая сеть 220-110 кВ, обеспечивающие надёжное электроснабжение, а также транзит мощности на другие территории. Здесь расположены Ириклинская ГРЭС, Орская ТЭЦ-1, Новотроицкая ТЭЦ, Орская СЭС, Ириклинская ГЭС, Гайская ТЭЦ и Медногорская ТЭЦ. В этом регионе выработка электроэнергии значительно превышает внутренние потребности.

Центральный энергорайон является дефицитным по активной мощности. Его собственная генерация, представленная Сакмарской и Каргалинской ТЭЦ, Соль-Илецкой и Переволоцкой СЭС, покрывает лишь 80% зимнего и 40% летнего потребления. От сети 220-110 кВ этого района осуществляется

частичное электроснабжение Западного энергорайона. Основной причиной дефицита является недостаточная пропускная способность воздушных линий 500-220-100 кВ, а также их протяжённость (более 1100 км), требующая длительного времени нахождения в ремонте в течение года.

В Северном и Западном энергорайонах, обслуживающих в основном сельскохозяйственные предприятия, собственная генерация ранее отсутствовала, лишь в 2016-2017 гг. введены в эксплуатацию Грачевская и Плешановская СЭС, обеспечивающие электроэнергией прилегающие к электростанциям территории. Электроснабжение этих районов осуществляется также посредством транзита из энергосистем Самарской области, Татарстана и Башкортостана. Проблемным является включение новых потребителей, оно значительно снижает надёжность электроснабжения ранее присоединённых.

Резюмируя вышесказанное, отметим, что, несмотря на избыток генерации электроэнергии в энергосистеме области и её транзит в соседние регионы, Центральный, Западный и Северный районы являются энергодефицитными. Следовательно, наиболее характерные особенности и проблемы текущего состояния электроэнергетики Оренбургской области [128] заключаются в:

- ♦ ограничениях на технологическое присоединение к сети и её недостаточной пропускной способности в трех энергорайонах;
- ♦ высокой степени износа энергоблоков на тепловых электростанциях;
- ♦ низкой загрузке производственных мощностей электростанций Центрального энергорайона;
- ♦ недостаточном уровне развития альтернативной энергетики;
- ♦ высоком уровне энергоёмкости экономики области, в особенности её восточной и центральной частей.

На региональном уровне определены две группы стратегических задач развития энергосистемы области [148]: развитие электроэнергетической инфраструктуры; рост эффективности генерации, передачи и потребления энергии с одновременным развитием энергосбережения (таблица 3.3). Генерирующие мощности региона по своим характеристикам удовлетворяют не только

текущим, но и перспективным планам потребления электроэнергии. Поэтому в качестве направлений развития генерации в период реализации Энергетической стратегии страны на период до 2030 г. должна выбираться комплексная программа модернизация мощностей, в настоящее время использующих паросиловую технологию генерации энергии с низким коэффициентом полезного действия, которая будет способствовать повышению эффективности использования природного газа в качестве основного вида топлива [148]. Это позволит увеличить объёмы производства энергии при том же объёме используемого топлива, снизит риски ограниченной пропускной способности газопроводов и растущей стоимости газа.

Таблица 3.3 – Приоритетные задачи развития электроэнергетики
Оренбургской области

Приоритетные задачи	Направления решения задач
Обеспечение надёжности энергоснабжения	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Развитие энергосистемы региона в рамках ЕЭС России на основании Энергетической стратегии страны на период до 2030 г. ♦ Согласование стратегии развития региона с предприятиями электроэнергетики.
Повышение эффективности работы объектов электроэнергетики	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Разработка и согласование региональной политики энергоэффективности с концепцией повышения энергоэффективности страны. ♦ Регулирование тарифной политики, стимулирующее снижение удельного расхода топлива и потерь в сетях посредством использования современного высокотехнологичного оборудования.
Обеспечение доступности энергоснабжения	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Опережающее развитие распределительных систем. ♦ Выделение в рамках энергосистемы области локальных энергосистем с использованием возобновляемых источников энергии.
Снижение зависимости от поставок природного газа	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Использование высокотехнологичного оборудования с низкими удельными показателями расхода топлива. ♦ Улучшение договорных отношений с поставщиками природного газа, расширение списка поставщиков. ♦ Использование других видов топлива. ♦ Развитие альтернативной энергетики.
Сдерживание роста экологической нагрузки	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Разработка и реализация экологических мероприятий, направленных на снижение воздействия объектов электроэнергетики на окружающую среду.

Применение возобновляемых источников энергии в ближайшей перспективе существенно не повлияет на изменение структуры источников гене-

рации энергосистемы области, но окажет положительный эффект на развитие локальных энергосистем, обеспечивающих электроэнергией наиболее отдалённых и изолированных потребителей, особенно сельских территорий. Оренбургская область имеет значительный потенциал для развития альтернативной энергетики (использование энергии солнца и ветра). Использование возобновляемых источников энергии обусловлено необходимостью перехода к «зелёной энергетике», а объём доступных ресурсов в России составляет около 24 млрд. тонн условного топлива [142]. Между тем, доля электроэнергии, производимой с помощью альтернативных источников, составляет всего лишь около 1% от общего объёма, но в соответствии с Энергетической стратегией страны к 2035 г. её производство должно увеличиться в 15 раз, поскольку экономический потенциал использования этой энергии в мире и России превышает в 2 раза объём годовой добычи ископаемого топлива [141].

Возобновляемым источникам энергии в Оренбургской области, впрочем, как и во всей стране, уделялось мало внимания, что связано главным образом с наличием значительных запасов традиционных источников. Кроме того, разработка и промышленное использование альтернативной энергетики требуют больших вложений по сравнению с традиционной. Тем не менее, истощение запасов углеводородного топлива, нестабильная ситуация с определением его цены, отсутствие в последние годы открытий новых крупных месторождений, повышение внимания к экологической обстановке в связи с глобальными изменениями климата послужили стимулом к развитию альтернативной энергетики [3]. К основным проблемам, препятствующим активному использованию возобновляемых источников энергии, относятся [141]:

- ♦ несовершенство нормативно-правовой базы в области энергосбережения и энергоэффективности экономики;
- ♦ отсутствие налоговых льгот для хозяйствующих субъектов, применяющих возобновляемые источники энергии;
- ♦ отсутствие поддержки со стороны государства;
- ♦ высокая стоимость, высокие эксплуатационные затраты и большой

период окупаемости для генерирующих мощностей, работающих на основе возобновляемых источников энергии (согласно [53], стоимость строительства солнечной электростанции составляет около 500 тыс. рублей на 1 кВт, в то время как тепловые электростанции, использующие в качестве топлива природный газ, обходятся в среднем в 30 тыс. рублей на 1 кВт, то есть в 18-36 раз дешевле, при этом они работают всегда вне зависимости от расположения, времени суток и погодных условий).

Итак, мы определили, что электроэнергетика оказывает существенное влияние на уровень финансово-экономического развития Российской Федерации, а государственная программа развития в качестве основного направления выделяет модернизацию посредством совершенствования оборудования и технологий. Аутсорсинг является одним из современных способов взаимодействия участников рынка, позволяющим достичь в сочетании с другими элементами стратегических целей развития электроэнергетики. Поэтому далее мы рассмотрим практические примеры использования аутсорсинга на предприятиях электроэнергетики Оренбургской области на основе разработанного инструментария.

3.2 Формирование целей аутсорсинга энергоремонта, оценка его стратегической значимости и конкурентоспособности

На основании определения существующих проблем и текущего состояния электроэнергетики Оренбургской области наибольший интерес для последующего исследования представляют Центральный, Западный и Северный энергорайоны. В Восточном энергорайоне, характеризующемся высокой степенью надёжности электроснабжения, расположена контролируемая на государственном уровне крупнейшая электростанция области – Ириклинская ГРЭС. Основные генерирующие мощности Центрального энергорайона (Сакмарская ТЭЦ, Каргалинская ТЭЦ) в силу ограничений в работе электро-

сетей вынуждены работать на нагрузках ниже номинального уровня. В сложившихся условиях необходимо использовать дополнительные способы повышения эффективности хозяйственной деятельности для обеспечения надёжного электроснабжения, поэтому с позиции интересов Оренбургской области наиболее приоритетными являются вопросы улучшения конкурентоспособности генерирующих предприятий, представленных в Центральном энергорайоне. В связи с этими обстоятельствами объектом исследования в диссертации выбран филиал «Оренбургский», входящий в состав Группы «Т Плюс» – крупнейшего российского частного диверсифицированного холдинга, работающего в сфере электроэнергетики [118], основными направлениями деятельности которого являются выработка электроэнергии, отпуск тепловой энергии (крупнейший производитель в Российской Федерации), энергоремонт, энергосбыт и др.

В состав филиала «Оренбургский» входят Оренбургские тепловые сети, 4 теплофикационные электроцентралы (Орская ТЭЦ-1, Медногорская ТЭЦ, Сакмарская ТЭЦ, Каргалинская ТЭЦ), а также Орский филиал по реализации приоритетных инвестиционных проектов [118]. Филиал «Оренбургский» является крупнейшим поставщиком тепловой энергии в Оренбургской области, кроме того, он обеспечивает энергоснабжение потребителей трёх городов: Оренбурга, Орска и Медногорска. Установленная электрическая мощность структурных подразделений филиала составляет 969 МВт, тепловая мощность – 4070,5 Гкал/час.

Рассмотрим процесс определения целей и преимуществ использования аутсорсинга на основе предложенного методического подхода на примере данного предприятия по следующим видам деятельности:

- ♦ ремонт и техническое перевооружение оборудования, зданий и сооружений электростанций и тепловых сетей (энергоремонт);
- ♦ правовое обеспечение хозяйственной деятельности;
- ♦ административно-хозяйственное обслуживание.

Каждый из указанных видов деятельности необходимо оценить по трём

критериям: выручка, качество, стоимость. В первую очередь определим уровень выручки. Данные виды деятельности являются затратными и обеспечивающими основную хозяйственную деятельность предприятия, поэтому доходов они не приносят. Следовательно, каждый из них характеризуется уровнем «низкий» по критерию «выручка».

Далее определим уровень качества выполнения этих видов деятельности, который рассчитывается с помощью формулы 2.1 на основании данных, полученных от экспертов (колонки А-Д таблицы 3.4). Величина оценок по всем рассматриваемым видам деятельности оказалась выше 0,5, то есть уровень их качества оценивается экспертами как высокий. Однако, следует обратить внимание на энергоремонт, поскольку его оценка незначительно выше 0,5, что свидетельствует о его среднем уровне качества.

Таблица 3.4 – Расчёт уровня качества выполнения видов деятельности

Вид деятельности	Оценки экспертов					Оценка качества
	А	Б	В	Г	Д	
$Q = \frac{q_1 + q_2 - q_4}{q_1 + q_2 + q_3 + q_4}, \text{ при этом } q_1 + q_2 + q_3 + q_4 = 100\%,$ <p>где q_1, q_2, q_3, q_4, удельный вес оценок качества выполнения вида деятельности соответственно на уровне «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» в общей структуре оценок, %</p>						
Энергоремонт	хор.	уд.	хор.	хор.	уд.	$\frac{0\% + 60\% - 0\%}{0\% + 60\% + 40\% + 0\%} = 0,6$
Правовое обеспечение	отл.	отл.	отл.	хор.	отл.	$\frac{80\% + 20\% - 0\%}{80\% + 20\% + 0\% + 0\%} = 1,0$
Административно-хозяйственное обслуживание	хор.	хор.	отл.	уд.	хор.	$\frac{20\% + 60\% - 0\%}{20\% + 60\% + 20\% + 0\%} = 0,8$

Затем определим стоимость выполнения рассматриваемых видов деятельности. С помощью экспертных оценок при использовании формулы 2.2 и информации таблицы 2.2 определён и представлен уровень стоимости для каждого из этих видов деятельности (таблица 3.5). Величина оценок оказа-

лась выше 0,6, то есть стоимость рассматриваемых видов деятельности оценивается экспертами как высокая.

Таблица 3.5 – Расчёт уровня стоимости выполнения видов деятельности

Вид деятельности	Оценки экспертов					Оценка стоимости
	А	Б	В	Г	Д	
$C = \sum_{i=1}^n \frac{c_i}{5n},$ <p>c_i – оценка стоимости вида деятельности i-ым экспертом в баллах по шкале от 1 до 5; 5 – максимальный балл в шкале баллов; n – количество экспертов</p>						
Энергоремонт	4	3	5	5	4	$\frac{4+3+5+5+4}{5 \times 5} = 0,84$
Правовое обеспечение	3	4	5	4	4	$\frac{3+4+5+4+4}{5 \times 5} = 0,80$
Административно-хозяйственное обслуживание	3	3	4	4	3	$\frac{3+3+4+4+3}{5 \times 5} = 0,68$

Таким образом, получены оценки по каждому из трёх критериев. Отметим, что в рассматриваемую выборку не были включены основные виды деятельности. Административно-хозяйственное обслуживание и правовое обеспечение хозяйственной деятельности характеризуются высоким уровнем качества, но и высокими затратами на выполнение. В соответствии с разработанным методическим подходом они относятся к группе №7 видов деятельности (таблица 3.6), то есть при их выводе за пределы предприятия решаются следующие задачи: концентрация на профильной деятельности; сохранение текущего уровня качества и сохранение доступа к современным технологиям; сокращение издержек и повышение их прозрачности; снижение рисков; сокращение численности работников; высвобождение и перераспределение части ресурсов на основные виды деятельности.

Ремонт и техническое перевооружение энергетического оборудования в отличие от двух названных выше видов деятельности характеризуется средним качеством выполнения, и, согласно предлагаемому методическому под-

ходу, он относится к группам №5 и №7 видов деятельности (таблица 3.6). Следовательно, при принятии решения об использовании аутсорсинга энергоремонта должны будут решаться несколько иные задачи: концентрация на профильной деятельности; повышение уровня качества и получение доступа к современным технологиям осуществления ремонтных работ; сокращение издержек и повышение их прозрачности; снижение рисков; сокращение численности работников.

Таблица 3.6 – Цели использования аутсорсинга
для рассматриваемых видов деятельности

Критерий	Цели использования аутсорсинга для групп 1-8							
	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>
Уровень издержек	сокращение	-	сокращение	-	сокращение	умеренный рост	сокращение	умеренный рост
Уровень качества	повышение	-	сохранение	-	повышение	повышение	сохранение	сохранение
Уровень рисков	снижение	-	снижение	-	снижение	снижение	снижение	снижение
Доступ к современным технологиям	получение	-	сохранение	-	получение	получение	сохранение	сохранение
Концентрация на основной деятельности	-	-	-	-	повышение	повышение	повышение	повышение
Использование ресурсов	перераспределение	-	перераспределение	-	высвобождение, перераспределение	перераспределение	высвобождение, перераспределение	перераспределение
Прозрачность затрат на выполнение	повышение	-	повышение	-	повышение	повышение	повышение	повышение
Численность работников и размеры организации	снижение	-	снижение	-	снижение	снижение	снижение	снижение

Среди рассматриваемых видов деятельности ремонт оборудования является наиболее значимым для выполнения основной деятельности [78].

Влияние правового обеспечения и административно-хозяйственного обслуживания, безусловно, гораздо ниже.

Значимость энергоремонта, на наш взгляд, объясняется двумя причинами. Во-первых, от качества его выполнения напрямую зависит надёжное и бесперебойное функционирование промышленного предприятия, и в условиях постоянного сокращения расходов возникает непростая задача рациональной организации обслуживания производственных фондов в процессе их эксплуатации. Во-вторых, для технологического оборудования энергетических предприятий характерен высокий моральный и физический износ, к примеру, износ основных фондов теплоснабжающих организаций в целом составляет порядка 60-80%, а уровень обновления – около 1% в год [106], что является недостаточным для их нормального функционирования.

В соответствии с данными обстоятельствами восстановление и модернизация фондов в настоящее время относятся к приоритетным задачам, требующим незамедлительного решения. В этих целях рассмотрим целесообразность использования аутсорсинга для выполнения работ по ремонту и техническому перевооружению энергетического оборудования филиала «Оренбургский» ПАО «Т Плюс» на основе предложенной методики оценки. Исследование начинаем с установления вида деятельности, передача которого предполагается на аутсорсинг. В рассматриваемом варианте таковым выступает ремонт и техническое перевооружение оборудования, зданий и сооружений электростанций и тепловых сетей.

Для расчёта конкурентоспособности и уровня рисков данного вида деятельности необходимо определить его стратегическую значимость для предприятия. В качестве критериев оценки предлагается использовать следующие показатели:

- ♦ влияние вида деятельности на производство и реализацию электрической и тепловой энергии – x_1 ;
- ♦ влияние вида деятельности на непрерывное и надёжное функционирование предприятия в целом – x_2 ;

♦ развитость рынка аутсорсинговых услуг в регионе для рассматриваемого вида деятельности – x_3 .

Для каждого из критериев на основании данных экспертов определены весовые значения, а также оценка их значимости для функционирования предприятия в баллах от 0 до 5. При этом значение, равное 0, подразумевает отсутствие важности данного критерия для предприятия, а максимальная оценка, равная 5, – сильную важность (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Значения и весомость критериев стратегической значимости энергоремонта

Показатель	Значение (x_i)	Весомость (w_i)
Критерий x_1	5	0,4
Критерий x_2	4	0,4
Критерий x_3	4	0,2

Далее на основании формулы 2.4 методики оценки целесообразности использования аутсорсинга определяем значение интегрального критерия стратегической значимости энергоремонта:

$$X = \sum_{i=1}^n x_i \times w_i = 5 \times 0,4 + 4 \times 0,4 + 4 \times 0,2 = 4,4.$$

Используя формулу 2.5 методики, рассчитываем значение коэффициента стратегической значимости энергоремонта в хозяйственной деятельности филиала «Оренбургский»:

$$k_{с.з.} = \frac{X}{b} = \frac{4,4}{5} = 0,88.$$

Полученное значение коэффициента $k_{с.з.}$ близко к 1, что свидетельствует о высокой стратегической значимости энергоремонтной деятельности для предприятия. Обеспечение надёжного и бесперебойного производства электрической и тепловой энергии, а также строительство новых и повышение эффективности действующих мощностей посредством реализации приоритетной инвестиционной программы являются ключевыми направлениями стра-

тегического развития ПАО «Т Плюс» [118]. Действительно, проведённые расчёты подтверждают то обстоятельство, что отнесение ремонтов в электроэнергетике к непрофильным видам деятельности является, как минимум, нецелесообразным [77], поскольку качество их проведения напрямую влияет на эффективность и надёжность работы предприятия.

Значение коэффициента стратегической значимости позволяет определить дальнейший порядок расчёта конкурентоспособности вида деятельности. Поскольку значение коэффициента является высоким, конкурентоспособность рассчитывается методом анализа иерархий. Это более трудоёмкий способ, но он позволяет учесть большее количество факторов и оценить их влияние на конечный результат.

Первоначально строится иерархия критериев и альтернатив (рисунок 3.1). В расчётах выделены 3 возможных варианта ремонтной деятельности:

1) альтернатива *A* – это осуществление ремонтной деятельности собственными силами (инсорсинг);

2) альтернатива *B* – это вариант с минимально допустимым уровнем качества выполнения ремонтных работ, который теоретически удовлетворяет целям развития филиала «Оренбургский»;

3) альтернатива *B* – вариант-эталон, то есть вариант, при котором наилучшим образом осуществляется ремонтная деятельность предприятия.



Примечание: А, Б, В – альтернативы уровня качества энергоремонта.

Рисунок 3.1 – Иерархия критериев и альтернатив энергоремонта

В качестве критериев конкурентоспособности нами выбраны как наиболее важные следующие показатели:

- ♦ стоимость ремонтной программы C_1 ;
- ♦ качество выполнения ремонтов C_2 ;
- ♦ уровень выполнения ремонтной программы C_3 ;
- ♦ своевременность выполнения ремонтов C_4 .

Группа экспертов (ведущих специалистов предприятия) определила характеристики критериев оценки конкурентоспособности энергоремонта для каждой рассматриваемой альтернативы, которые показаны в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Характеристика альтернатив и критериев
оценки конкурентоспособности энергоремонта

Альтернативы	Критерии			
	C_1 , млн. руб.	C_2	C_3 , %	C_4 , %
<i>A</i>	700	высокое	90	80
<i>B</i>	850	выше среднего	85	85
<i>B</i>	600	высокое	100	100

Затем были сформированы матрицы парных сравнений относительной предпочтительности критериев конкурентоспособности (таблица 3.9), которые составлены на базе таблиц 2.5 и 2.6 методики оценки целесообразности использования аутсорсинга.

Таблица 3.9 – Матрица парных сравнений важности
критериев организации энергоремонта

Критерии	C_1	C_2	C_3	C_4	Собств. вектор	Вес
C_1	1	1/3	2	1	0,90	0,19
C_2	3	1	4	3	2,45	0,51
C_3	1/2	1/4	1	1/2	0,50	0,11
C_4	1	1/3	2	1	0,90	0,19
Сумма					4,76	1,00
$\lambda_{max}=4,02$; ИС=0,01; ОС=0,01						

При проведении расчётов проверяется объективность полученных результатов (формулы 2.9-2.11 и данные таблицы 2.7 методики), то есть рассчитываются индексы согласованности $ИС$, максимальные собственные значения матрицы λ_{max} и отношения согласованности $ОС$. Подобным способом сформированы матрицы парных сравнений относительной предпочтительности альтернатив организации энергоремонта, которые представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Матрицы парных сравнений
альтернатив организации энергоремонта

Критерии	Альтернативы	A	B	B	Собств. вектор	Вес
Стоимость ремонтной программы	A	1	3	1/3	1,00	0,25
	B	1/3	1	1/6	0,38	0,10
	B	3	6	1	2,62	0,65
	Сумма				4,00	1,00
	$\lambda_{max}=3,02; ИС=0,01; ОС=0,02$					
Качество выполнения ремонтов	A	1	3	1	1,44	0,43
	B	1/3	1	1/3	0,48	0,14
	B	1	3	1	1,44	0,43
	Сумма				3,37	1,00
	$\lambda_{max}=3,00; ИС=0,00; ОС=0,00$					
Уровень выполнения ремонтной программы	A	1	2	1/3	0,87	0,24
	B	1/2	1	1/4	0,50	0,14
	B	3	4	1	2,29	0,63
	Сумма				3,66	1,00
	$\lambda_{max}=3,02; ИС=0,01; ОС=0,02$					
Своевременность выполнения ремонтов	A	1	1/3	1/4	0,44	0,12
	B	3	1	1/3	1,00	0,27
	B	4	3	1	2,29	0,61
	Сумма				3,73	1,00
	$\lambda_{max}=3,07; ИС=0,04; ОС=0,06$					

На завершающем этапе оценки конкурентоспособности вида деятельности рассчитаны интегральные критерии (X_A , X_B , X_B) для каждой из трёх альтернатив (формула 2.12).

1) Осуществление энергоремонта собственными силами (инсорсинг):

$$X_A = 0,19 \times 0,25 + 0,51 \times 0,43 + 0,11 \times 0,24 + 0,19 \times 0,12 = 0,32.$$

2) Вариант с минимально допустимым уровнем качества выполнения ремонтных работ, который теоретически удовлетворяет целям развития филиала «Оренбургский»:

$$X_B = 0,19 \times 0,10 + 0,51 \times 0,14 + 0,11 \times 0,14 + 0,19 \times 0,27 = 0,16.$$

3) Вариант-эталон, то есть вариант, при котором наилучшим образом осуществляется ремонтная деятельность предприятия:

$$X_B = 0,19 \times 0,65 + 0,51 \times 0,43 + 0,11 \times 0,63 + 0,19 \times 0,61 = 0,53.$$

Оценка конкурентоспособности выполнения работ по энергоремонту собственными силами численно определяется интегральным критерием X_A , этот показатель в 2 раза превышает аналогичный показатель для варианта с минимально допустимым уровнем качества выполнения ремонтных работ. Следовательно, осуществление ремонта собственными силами теоретически удовлетворяет целям развития филиала «Оренбургский». Тем не менее, данный вариант значительно отличается от варианта-эталона, поэтому для повышения эффективности ремонтных работ необходимо проводить корректирующие мероприятия.

Итак, рассматриваемый нами вариант организации ремонта собственными силами характеризуется высоким уровнем стратегической значимости и средним уровнем конкурентоспособности. Для определения целесообразности использования аутсорсинга расчёты необходимо дополнить оценкой уровня рисков при осуществлении данного вида деятельности.

3.3 Определение рисков реализации аутсорсинга, обоснование способа ремонтной деятельности и выбор модели организации работ по ремонту

Деятельность любого промышленного предприятия сопряжена с большим количеством рисков, на успешное функционирование ремонтной деятельности на электроэнергетическом предприятии, по нашему мнению, ока-

зывают влияние три основных вида рисков: риск аварийности; технологический; кадровый. Их характеристики представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Риски ремонтной деятельности в электроэнергетике

Вид риска	Описание риска
Риск аварийности	Угроза роста объёмов ремонтно-технического обслуживания оборудования, зданий и сооружений электростанций и тепловых сетей вследствие их преждевременного выхода из строя.
Технологический риск	Вероятность возникновения технических ошибок при осуществлении ремонтных работ, а также вероятность нехватки необходимого оборудования и разрешений.
Кадровый риск	Возможность нехватки трудовых ресурсов требуемой квалификации для выполнения ремонтно-технического обслуживания.

С учётом степени влияния вышеуказанных рисков экспертной группой произведены расчёты трёх сценариев выполнения ремонтной программы (реалистичный, пессимистичный и оптимистичный сценарии), то есть определены вероятности возникновения каждого из сценариев и совокупные расходы по ним (таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Расчёт сценариев осуществления энергоремонта

	Сценарии		
	Реалистичный	Пессимистичный	Оптимистичный
Вероятность возникновения, %	92	3	5
Совокупные расходы, млн. руб.	700	850	600

Величина предельных расходов установлена руководством компании в размере 735 млн. рублей, то есть это максимальная величина финансовых средств, которые могут быть выделены на осуществление ремонтной программы. В завершение рассчитываются средние совокупные расходы как средневзвешенная величина расходов по трём сценариям:

$$700 \times 92\% + 850 \times 3\% + 600 \times 5\% = 699,5.$$

Согласно проведённым расчётам, предельная величина расходов, которые компания сможет направить на выполнение ремонтной программы, не превышает средние совокупные расходы, поэтому риски при самостоятельном выполнении энергоремонта является приемлемыми, и их уровень оценивается как низкий.

Таким образом, в ходе исследования получена оценка эффективности осуществления энергоремонта собственными силами по каждому из трёх базовых критериев, он характеризуется высокой стратегической значимостью, средней конкурентоспособностью, низким уровнем рисков (рисунок 3.2).

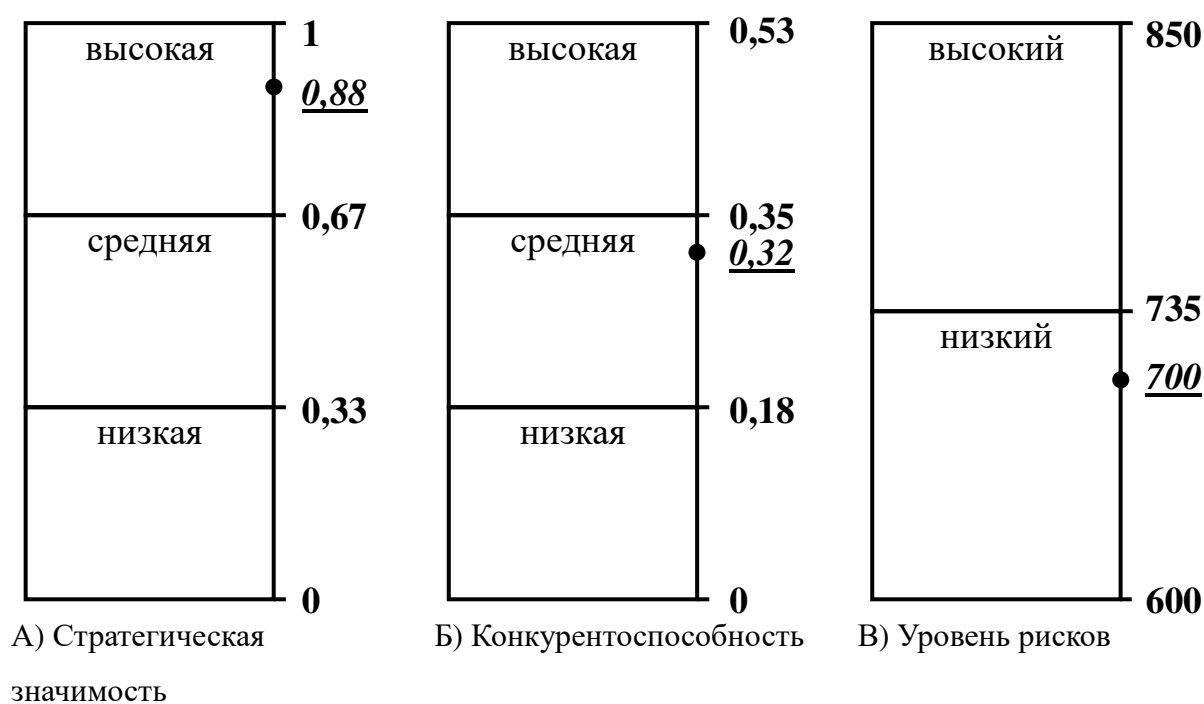


Рисунок 3.2 – Оценка уровня эффективности энергоремонта

Проведённые расчёты позволили определить место энергоремонта в матрице аутсорсинга (рисунок 3.3), она расположена в поле №2. Следовательно, предлагаемый вариант ремонтной программы следует реализовать так: выполнять её собственными силами филиала «Оренбургский», но для достижения более высокого уровня конкурентоспособности рекомендуется привлекать специализированные энергосервисные компании к проведению разовых работ.

		Конкурентоспособность вида деятельности		
		низкая	средняя	высокая
Стратегическая значимость вида деятельности	высокая	Поля матрицы аутсорсинга, характеризующиеся 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			

выделение серым – характерно для самостоятельного выполнения энергоремонта

Рисунок 3.3 – Расположение энергоремонта в матрице аутсорсинга

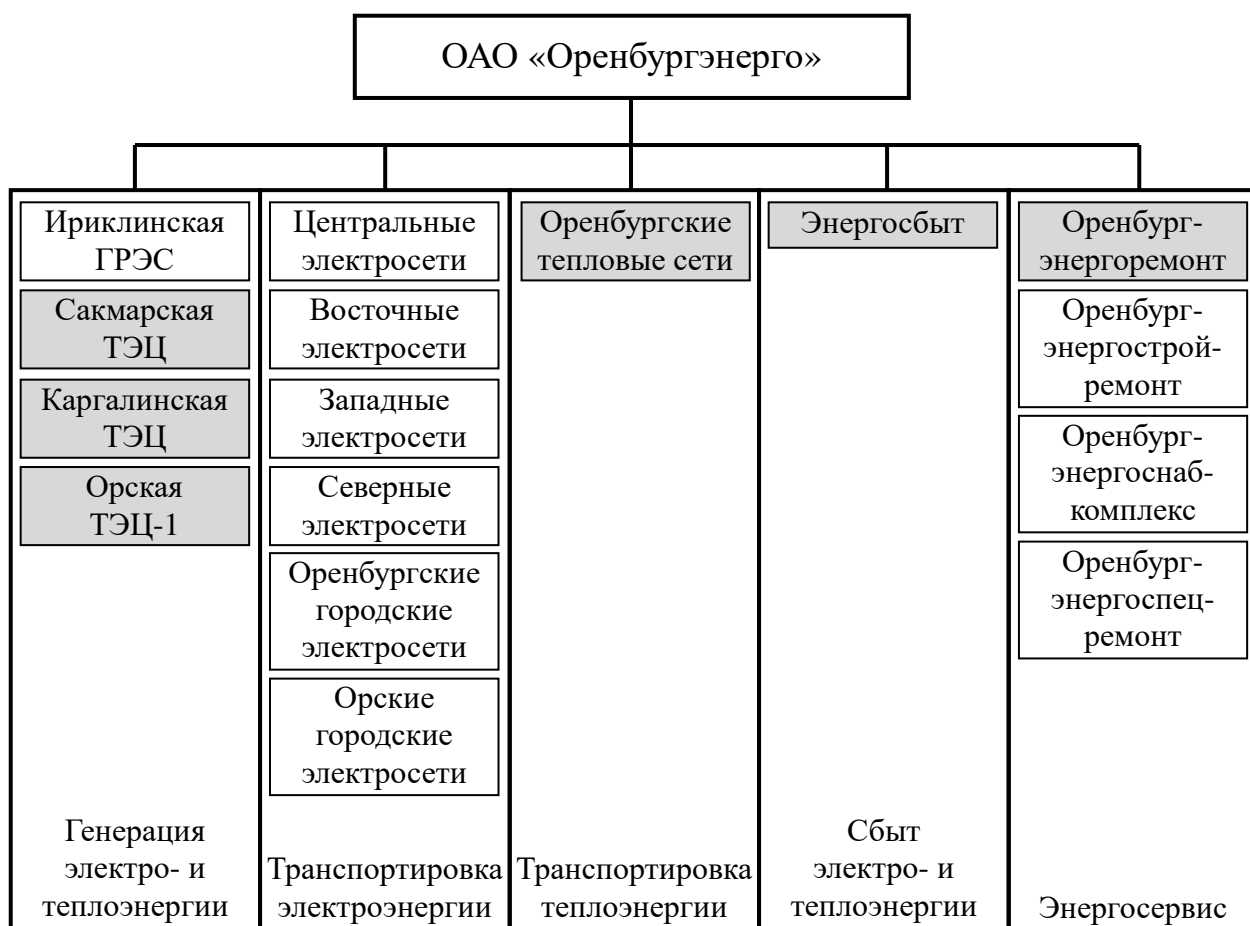
Специфика современной российской электроэнергетики такова, что её ключевыми проблемами являются существенный износ основных производственных фондов (технологического оборудования, зданий и сооружений) и высокая степень регулирования со стороны государства при осуществлении тарифной политики. Кроме того, к неблагоприятной конъюнктуре также следует отнести и существенные колебания цен на топливные ресурсы, используемые в основном производстве. Электроэнергетика характеризуется высокой степенью капиталоемкости, именно поэтому на рынке присутствует большое количество крупных холдингов, объединяющих генерирующие, сбытовые и энергосервисные активы, то есть все те виды деятельности, которые в результате реформирования электроэнергетики не перешли под контроль государства. Данные тенденции позволяют крупным компаниям усилить контроль над цепочкой создания стоимости, таким образом, снизив за-

висимость от партнёров.

Энергоремонтную деятельность, безусловно, следует относить к стратегически важным видам деятельности, а полная передача работ на аутсорсинг является крайне рискованной. Причин можно выделить несколько: стремление подрядной организации к быстрому завершению работ на объекте и переходу к следующему объекту или, наоборот, длительное выполнение работ при сдельной оплате труда (человеко-часы); намеренное снижение качества выполнения ремонтов с целью увеличения частоты их проведения и, как следствие, роста заказов на ремонт (что также выгодно и производителям оборудования и инструмента для проведения работ) [38]. Тем не менее, использование хозяйственного способа также является неправильным. Ремонтная деятельность в электроэнергетике характеризуется высокой степенью сезонности. В такой ситуации практически невозможно равномерно распределить загруженность персонала без ущерба основному производству, а содержать большой штат экономически невыгодно.

Прежде чем определить наиболее эффективную модель организации работ по ремонту и техническому перевооружению энергетического оборудования филиала «Оренбургский» ПАО «Т Плюс», рассмотрим схему взаимодействия функциональных подразделений ОАО «Оренбургэнерго» до момента реформирования РАО «ЕЭС России» (рисунок 3.4).

До 01 июня 2005 г. ОАО «Оренбургэнерго» имело чёткую организационную структуру, в которой условно выделялись пять функциональных блоков в зависимости от выполняемых видов деятельности: генерация электроэнергии и теплоэнергии; транспортировка электроэнергии; транспортировка теплоэнергии; сбыт электроэнергии и теплоэнергии; энергосервис (ремонт оборудования, зданий и сооружений; снабжение). В результате реформирования в составе ОАО «Оренбургэнерго» остались лишь распределительные электросетевые активы, Ириклинская ГРЭС вошла в контролируемое на государственном уровне АО «Интер РАО – Электрогенерация». Группа «Т Плюс», в свою очередь, объединила генерирующие (Сакмарская ТЭЦ, Карга-



выделение серым – подразделения, вошедшие в состав Группы «Т Плюс»

Рисунок 3.4 – Организационная структура ОАО «Оренбургэнерго» до момента реформирования РАО «ЕЭС России»

линская ТЭЦ и Орская ТЭЦ-1 включены в состав филиала «Оренбургский» ПАО «Т Плюс»), сбытовые (Энергосбыт реорганизован в Оренбургский филиал ОАО «Энергосбыт Плюс») и энергосервисные активы (Оренбургэнергоремонт реорганизован в Оренбургский филиал АО «Энергоремонт Плюс») (рисунок 3.5). Таким образом, Группа «Т Плюс» является ярким примером крупного российского частного диверсифицированного холдинга в сфере электроэнергетики, стремящегося к объединению тех энергетических активов, которые в результате реформирования не перешли под контроль государственных структур.

Согласно полученных результатов применения разработанной методики оценки целесообразности использования аутсорсинга, а также с учётом

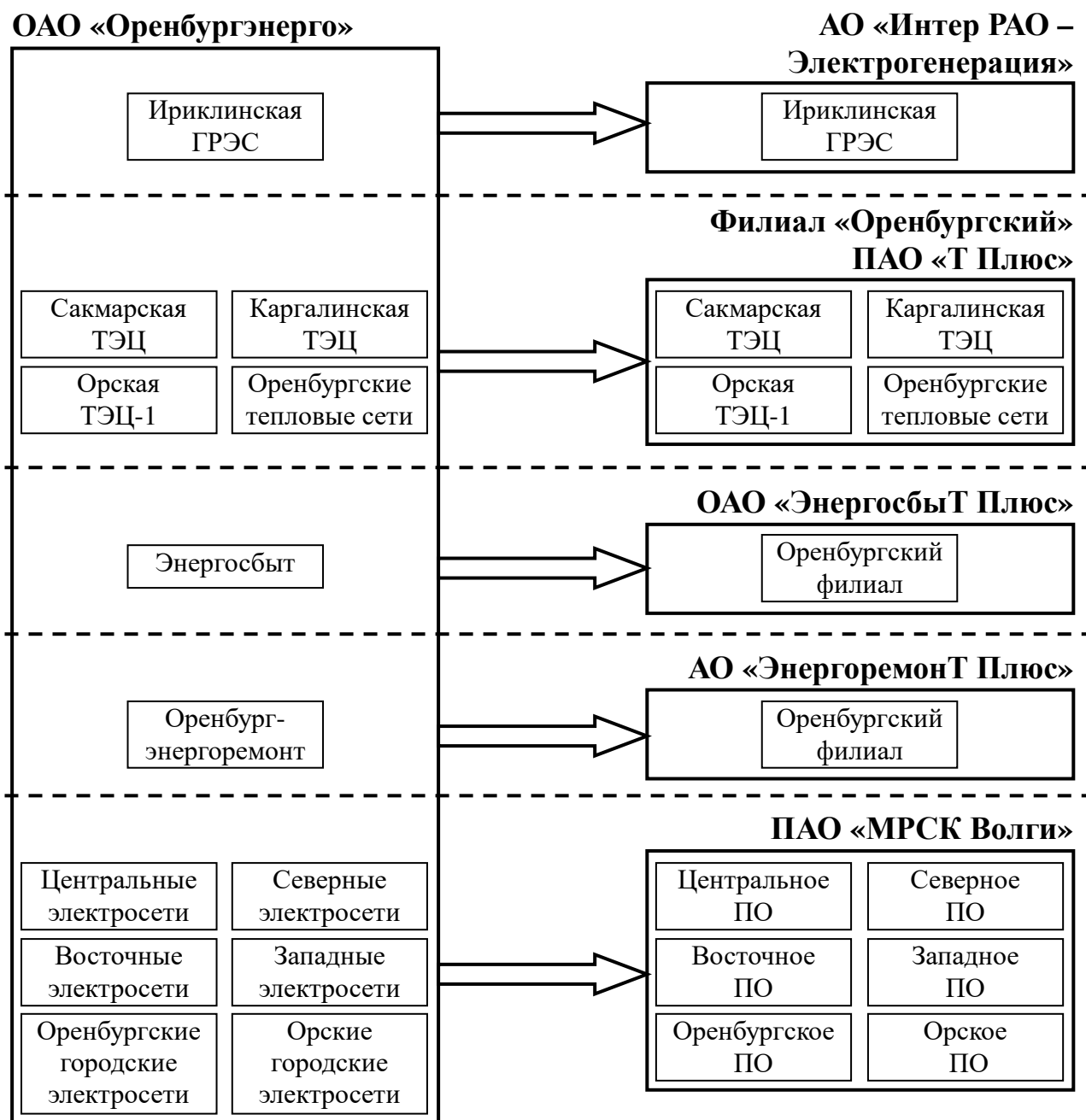


Рисунок 3.5 – Трансформация структурных подразделений
ОАО «Оренбургэнерго» после реорганизации

сложившихся хозяйственных отношений между предприятиями электроэнергетики Оренбургской области нами предложена трёхконтурная модель организации работ по ремонту и техническому перевооружению энергетического оборудования филиала «Оренбургский» ПАО «Т Плюс». Она является наиболее эффективной, так как даёт возможность выполнять большую часть

работ собственными силами, что обеспечивает высокую оперативность ремонта и, соответственно, позволяет поддерживать оборудование в работоспособном состоянии.

Схема трёхконтурной модели представлена на рисунке 3.6.

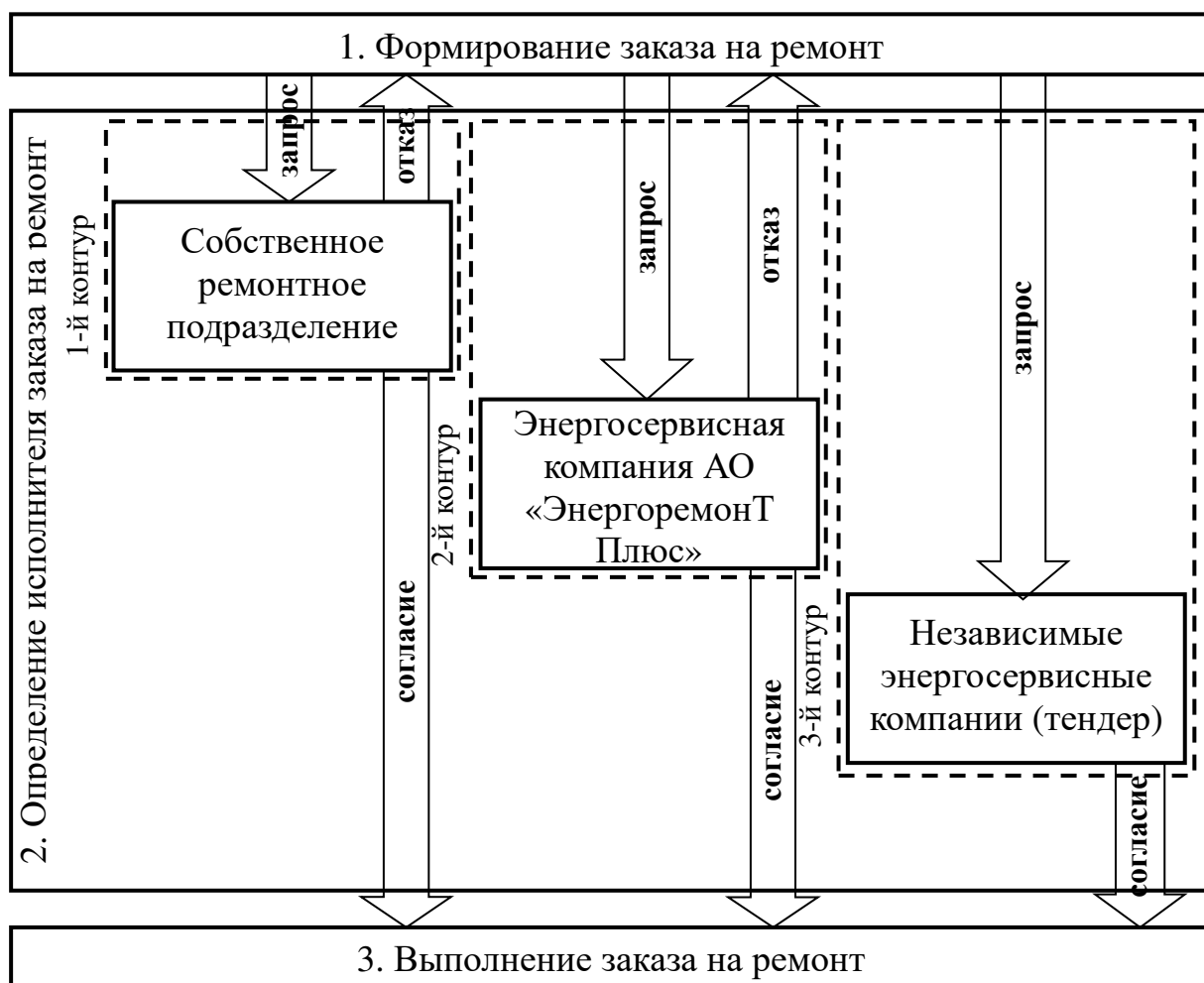


Рисунок 3.6 – Трёхконтурная модель организации работ по ремонту и техническому перевооружению энергетического оборудования

1-й контур – это собственное ремонтное подразделение филиала, осуществляющее капитальный и текущий ремонт с учётом сезонной загруженности, а также оперативно устраняющее последствия возникающих аварий и инцидентов. При определении исполнителя ремонтных работ является главным кандидатом.

2-й контур – энергосервисная компания АО «Энергоремонт Плюс»

(входит в состав холдинга), предоставляющая специализированные услуги в области инжиниринга и ремонта. При определении исполнителя является вторым по значимости кандидатом.

3-й контур – независимые специализированные компании, с которыми заключаются разовые или краткосрочные договоры. Целесообразным является поддержание сотрудничества с несколькими компаниями с периодическим привлечением к работам. При определении исполнителя они рассматриваются в последнюю очередь в случае загруженности персонала или отсутствия требуемой квалификации и соответствующих разрешений подразделений 1-го и 2-го контура. Принимая во внимание, что переданное сторонней специализированной компании ремонтно-техническое обслуживание не отличается высокой степенью оперативности устранения неполадок, аварийные работы ни в коем случае нельзя выводить на аутсорсинг.

Выбор исполнителя основывается на определении высококвалифицированного специалиста, знающего технологические характеристики обслуживаемого оборудования, именно поэтому в основе трёхконтурной модели организации работ по энергоремонту предлагается использовать такие принципы [111], как системность (рассмотрение энергоремонта в качестве целостного комплекса взаимосвязанных элементов), комплексность развития (увязывание стратегии развития компании в целом со стратегией восстановления и модернизации производственного оборудования), адаптация к рынку (учёт тенденций рынка при развитии производственных мощностей), рациональность организации (сотрудничество с производителями энергетического оборудования в целях совершенствования и диагностирования его фактического состояния), качество обслуживания (степень удовлетворения потребностей производства относительно работоспособности оборудования) и реинжиниринговый подход (ориентация на инновационный путь развития оборудования и технологий).

В рассматриваемой схеме 1-й контур представляет собой инсорсинг, 2-й контур – внутренний аутсорсинг, 3-й контур – аутсорсинг. Первые два кон-

тура характеризуются долгосрочным сотрудничеством, в 3-ем контуре может применяться как долгосрочное, так и краткосрочное (разовое) сотрудничество. Тем не менее, для 3-го контура наиболее приемлемым является именно долгосрочный характер сотрудничества, целесообразно поддерживать взаимовыгодные отношения с 3-5 специализированными компаниями, зарекомендовавшими себя с положительной стороны. Энергосервисный рынок городов Оренбурга и Орска представлен сравнительно большим количеством потенциальных партнёров, поэтому нами разделяется мнение [107] относительно того, что аутсорсинг способен достичь положительного эффекта в крупных населённых пунктах, в которых есть представительства аутсорсера.

Климат для развития стороннего узкоспециализированного энергосервиса в Оренбургской области благоприятный. Добавим, что независимо от того, кто будет отвечать за качество ремонтных работ, организацией и контролем их выполнения обязаны заниматься ремонтно-техническая служба и производственные подразделения базового предприятия.

Таким образом, нами проведён анализ целесообразности использования аутсорсинга ремонта и технического перевооружения оборудования, зданий и сооружений электростанций и тепловых сетей филиала «Оренбургский» ПАО «Т Плюс» на основе предложенной методики. Полученные результаты доказали высокую стратегическую значимость данного вида деятельности. Эти результаты позволили определить место энергоремонта в разработанной матрице аутсорсинга, согласно которой его следует выполнять собственными силами, но для достижения более высокого уровня конкурентоспособности рекомендуется привлекать подрядные энергосервисные компании к осуществлению узкоспециализированных разовых работ.

Анализ деятельности Группы «Т Плюс» подтвердил утверждение ряда российских учёных о стремлении крупных холдингов, представленных в электроэнергетике, к объединению генерирующих, сбытовых и энергосервисных активов, то есть всех тех видов деятельности, которые в ходе реформирования отрасли не перешли под контроль государственных структур. Это

позволяет усилить контроль над цепочкой создания стоимости, одновременно снизив зависимость от партнёров. Наиболее эффективной моделью организации работ по энергоремонту для филиала «Оренбургский» является трёхконтурная модель, основанная на таких принципах как системность, комплексность развития, адаптация к рынку, рациональность организации, качество обслуживания и реинжиниринговый подход.

Применение трёхконтурной модели позволило достичь следующих результатов: сокращение бюджета ремонтной деятельности на 4,8%, усиление контроля над цепочкой создания стоимости; повышение надёжности и бесперебойности производства электрической и тепловой энергии; обеспечение высокой оперативности при ликвидации аварийных работ и достижение относительно равномерной загруженности собственного персонала в течение года; самостоятельное выполнение большей части ремонтов, снижение зависимости от партнёров; возможность сотрудничества с узкоспециализированными высококвалифицированными энергосервисными компаниями.

3.4 Аутсорсинг вспомогательных процессов

Ключевое место в деятельности промышленного предприятия отводится успешному и надёжному функционированию основных процессов, в результате которых исходное сырьё превращается в готовую продукцию. Тем не менее, для их нормального функционирования требуется чёткая организация вспомогательных процессов, которые при выполнении ряда условий могут быть успешно переданы стороннему специализированному исполнителю.

Рассмотрим организационно-экономический механизм реализации аутсорсинга одного из обслуживающих процессов на примере филиала «Оренбургский» ПАО «Т Плюс». В 2005 г. с целью концентрации на профильных видах деятельности уборка производственных помещений и территории подразделений филиала была выведена на аутсорсинг (на тот момент подразде-

ления филиала входили в состав ОАО «Оренбургэнерго»).

Исполнителем аутсорсинга выступает ООО «Энергосервислюкс», в рамках сотрудничества компания на постоянной основе оказывает следующий комплекс услуг: уборка производственных и служебных помещений; уборка и вывоз мусора с прилегающей территории; техническое обслуживание зданий и сооружений. Кроме того, она оказывает дополнительные услуги в случае обращения филиала, а именно это: стирка, утюжка, химчистка спецодежды; уборка и вывоз снега с территории; вырубка деревьев и кустарников.

Процесс взаимодействия при оказании клининговых услуг представлен в Приложении Г. Поскольку аутсорсинг уже используется, целесообразно предложить критерии оценки и на их основе провести анализ эффективности межфирменного сотрудничества. Мы рекомендуем в качестве критериев использовать следующие показатели: стоимость услуг, тыс. руб.; объём оказанных услуг, нормо-часов; стоимость единицы оказываемых услуг, руб. за 1 нормо-час; соответствие объёма оказанных услуг установленным в договоре объёмам, %; уровень качества оказанных услуг, %; степень удовлетворённости работников оказанными услугами, %; своевременность оказания услуг, %.

Данные показатели необходимо рассматривать в динамике, что позволит оперативно реагировать на отрицательные отклонения и устранять их в кратчайшие сроки. Отметим, что, несмотря на долгосрочный характер сотрудничества руководству филиала полезно организовывать тендер с участием и других потенциальных аутсорсеров, поскольку рынок клининговых услуг в Оренбургской области согласно [119] является достаточно насыщенным. Это позволит стимулировать текущего аутсорсера к повышению эффективности деятельности.

Выбор между тем или иным исполнителем аутсорсинга должен быть основан на оценке их эффективности, а заключенный договор должен освещать наиболее значимые особенности сотрудничества. В Приложении Г проведена оценка деятельности ООО «Энергосервислюкс» на основании критериев эффективности, а также выполнен анализ основных положений догово-

ра. В целом соглашение составлено на высоком профессиональном уровне, но его единственным и существенным недостатком, на наш взгляд, является отсутствие информации о критериях эффективности аутсорсинга, характеризующих уровень предоставления сервисных услуг, и на основе которых необходимо принимать решение о продолжении отношений.

Система критериев должна соотноситься с теми целями и задачами, которые руководство предприятия ставит перед исполнителем. Использование аутсорсинга клининговых услуг филиалом «Оренбургский» служит достижению следующих целей: передача сторонней компании вспомогательной функции и ориентация на профильных видах деятельности, обеспечивающих получение основного дохода; доступ к высокому уровню сервиса по приемлемой цене; повышение общего уровня управляемости организацией, сокращение звеньев управления; углубление специализации.

Достижение этих целей основано на соблюдении принципов аутсорсинга, то есть правил организации успешного сотрудничества. Их анализ представлен в таблице 3.13. Особое место занимает стратегический подход, подразумевающий соответствие использования аутсорсинга стратегии развития организации. Стратегия развития филиала «Оренбургский» и ПАО «Т Плюс» в целом основана на применении передовых технологий ведения бизнеса в электроэнергетике [118], и приоритетными являются ориентация на клиентов, высокая социальная ответственность бизнеса и улучшение экологической обстановки. В качестве ключевых направлений стратегического развития филиала «Оренбургский» выделяет: обеспечение надёжного и бесперебойного производства электрической и тепловой энергии; развитие энергосберегающих технологий; модернизацию существующих и строительство новых энергетических мощностей; развитие альтернативных источников энергии.

Таким образом, использование аутсорсинга филиалом «Оренбургский» в своей деятельности выполняет следующие функции:

- ♦ реорганизационная (упростила организационную структуру управления филиала и его структурных подразделений);

Таблица 3.13 – Соблюдение принципов аутсорсинга клининговых услуг

Принцип	Выполнение	Объяснение
1. Стратегический подход	+	Использование аутсорсинга соотносится со стратегией развития филиала.
2. Вариантность и выборность партнёра	-	Филиал не проводит тендер на право оказания клининговых услуг.
3. Экономическая обоснованность	+	Применение аутсорсинга экономически оправданно. Филиал сконцентрировался на основном бизнесе, а организационная структура упростилась.
4. Простота и гибкость	+	Коммуникационные связи просты, взаимодействие осуществляется на тактическом уровне.
5. Наличие необходимого партнёра	+	Рынок клининговых услуг Оренбургской области достаточно насыщен. Большинство компаний рынка выполняет полный спектр клининговых услуг.
6. Регулярный контроль и анализ эффективности	+/-	Оплата услуг осуществляется на основе подтверждения объёмов выполненных работ, предусмотрен механизм отражения некачественных услуг, но анализ эффективности аутсорсинга не проводится.
7. Адекватность	+	Клининг не относится к основным видам деятельности, поэтому может быть передан на аутсорсинг.
8. Финансовая ответственность	+	Клининговая компания несёт финансовую ответственность за результаты оказанных услуг.
9. Технологическая и экологическая безопасность	+	Сотрудники клининговой компании соблюдают требования безопасности, установленные на законодательном уровне и на уровне внутренних нормативных актов филиала.
10. Обеспеченность информацией	+	Исполнитель предоставляет подробную информацию о себестоимости клининговых услуг и закупке требуемых товарно-материальных ценностей.
11. Взаимовыгодность сотрудничества	+	Сотрудничество выгодно обеим организациям. Заказчик и исполнитель концентрируются на основных видах деятельности.

- ♦ распределительная (часть средств была перераспределена на основной вид деятельности);
- ♦ стимулирующая и регулирующая (предприятия стремятся к достижению взаимовыгодного сотрудничества и налаживанию долгосрочных связей);
- ♦ инновационная (ООО «Энергосервислюкс» является высокоспециа-

лизированной компанией и использует современные технологии);

- ♦ инвестиционная (филиал «Оренбургский» привлекает внешние ресурсы на выгодных условиях).

Таким образом, нами апробирован организационно-экономический механизм на примере действующего аутсорсинга, что доказывает его применимость не только для построения эффективного взаимодействия с нуля, но и для более эффективной организации уже сложившихся отношений. В рамках анализа нами: предложена система оценки эффективности его использования; проанализирован договор сотрудничества; рассмотрены риски и воздействующие факторы; выявлены цели и функции аутсорсинга; изучено взаимодействие с точки зрения соответствия принципам аутсорсинга.

Рассмотрим процесс реализации аутсорсинга для другого вспомогательного вида деятельности, имеющего ярко выраженный социальный характер. Поскольку промышленное предприятие представляет собой в равной степени сложные технико-экономическую и социальную системы, то расходуемые ею ресурсы направлены не только на максимизацию собственной прибыли, но и на пользу работникам, обществу и государству в целом. Социальная ответственность предполагает в определённой степени добровольный характер реакции предприятия на проблемы в связи с осознанием их значимости. В этой связи рассмотрим процесс реализации аутсорсинга социально-ориентированных видов деятельности на примере организации общественного питания на Каргалинской ТЭЦ. Станция обеспечивает электрической и тепловой энергией комплекс газоперерабатывающих предприятий Оренбургской области [118], установленная электрическая мощность составляет 270 МВт, установленная тепловая мощность – 842 Гкал/час, технологический процесс на предприятии полностью автоматизирован.

В рамках политики повышения эффективности бизнеса и усиления рыночных позиций руководство ОАО «Оренбургская теплогенерирующая компания», в состав которой входила Каргалинская ТЭЦ, приняло решение о выделении непрофильных видов деятельности из структуры предприятия и ори-

ентации на ключевых видах деятельности, обеспечивающих его конкурентоспособность, поэтому из состава электростанции была выведена столовая.

В 2008 и 2009 гг. столовая, будучи внутренним подразделением Каргалинской ТЭЦ, была убыточной, убытки составили 458 и 465 тыс. рублей соответственно. С 2010 г. в результате её вывода Каргалинская ТЭЦ ежегодно получала дополнительный доход в виде арендных платежей за оборудование и помещения столовой. С момента вывода сменились 5 аутсорсеров, разрыв отношений происходил как по инициативе Каргалинской ТЭЦ, так и по инициативе контрагентов. Средняя продолжительность взаимодействия оказалась невысокой (1,2 года). Никто не проработал более 3 лет, поэтому нельзя говорить о долгосрочном характере сотрудничества. В результате использования аутсорсинга организационная структура электростанции претерпела ряд изменений (Приложение Д), которые привели к её упрощению.

Рассмотрим пример взаимодействия Каргалинской ТЭЦ и ИП Преснякова в рамках организации общественного питания [36]. Заказчик использовал для оценки межфирменного взаимодействия следующие частные критерии оказываемых услуг: качество продукции столовой (*A*); ассортимент продукции (*B*); удобство пользования услугами столовой (*C*); поведение персонала столовой (*D*); комфорт и чистота в помещении столовой (*E*). Согласно проведённым расчётам обобщающий показатель оценки межфирменного сотрудничества заказчиком $I_z = 0,55$ (таблица 3.14). Исполнителем по трём предложенным показателям получена оценка $I_u = 0,61$. Двусторонний критерий оценки уровня межфирменного сотрудничества равен $I_a = 0,58$, что соответствует среднему уровню, то есть для улучшения взаимодействия предприятий необходима реализация корректирующих мероприятий. Анализ значений частных показателей позволил выявить существенные проблемы: руководство Каргалинской ТЭЦ не удовлетворяли стоимость и качество услуг, ИП Преснякова не устраивала низкая посещаемость. Переговоры не привели к разрешению возникших противоречий, руководство Каргалинской ТЭЦ приняло решение о прекращении сотрудничества и поиске нового аутсорсера.

Таблица 3.14 – Расчёт интегрального показателя уровня межфирменного сотрудничества на примере общественного питания

Оценка заказчика (определение I_3)										
Качество										
Критерии качества	q_{1i}	q_{2i}	q_{3i}	q_{4i}	Q_i	w_i	Q	w_Q		
A		25%	50%	25%	0,00	0,3	0,3		0,4	
B		25%	75%		0,25	0,2				
C		50%	50%		0,50	0,25				
D		50%	25%	25%	0,25	0,1				
E	25%	25%	50%		0,50	0,15				
Стоимость				Своевременность				Объём		
$C_{мин.}$	$C_{факт}$	C	w_C	$V_{факт1}$	$V_{план}$	T	w_T	$V_{факт2}$	V	w_V
80÷90	120÷140	0,7	0,35	0,8	1,0	0,8	0,15	0,9	0,9	0,1
Оценка исполнителя (определение I_u)										
Потребление в заданные сроки				Объём			Оплата			
$V_{факт3}$	$V_{план}$	O	w_O	$V_{факт4}$	A	w_A	$P_{факт}$	$P_{план}$	w_P	
0,5	1,0	0,5	0,4	0,6	0,6	0,35	0,8	1,0	0,25	
Двусторонняя оценка (определение I_a)										
I_3		w_3		I_u		w_u		I_a		
0,55		0,5		0,61		0,5		0,58		

Для определения исполнителя организации общественного питания на Каргалинской ТЭЦ мы предлагаем провести анализ наиболее предпочтительного варианта осуществления деятельности среди 5 альтернатив: продолжение работы с текущим аутсорсером (вариант А); поиск нового аутсорсера (вариант Б); закрытие столовой на территории Каргалинской ТЭЦ и перевозка персонала в столовую ООО «Оренбурггазпромобщепит» (вариант В); закрытие столовой на территории Каргалинской ТЭЦ, самостоятельная перевозка обедов персоналом электростанции на работу (вариант Г); возврат к самостоятельной организации общественного питания (вариант Д).

В качестве критериев оценки стратегической значимости были использованы: влияние вида деятельности на производство и реализацию электрической и тепловой энергии (x_1); влияние вида деятельности на непрерывное и надёжное функционирование предприятия (x_2); развитость рынка аутсорсинга в регионе (x_3). Значение $k_{с.з.} = 0,26$, что свидетельствует о низкой стратегической значимости общественного питания. Таким образом, определение ис-

полнителя осуществлялось по упрощённому способу (нормированные значения). В качестве частных критериев оценки использовались: финансовый результат от организации общественного питания (i_1); средняя стоимость обедов (i_2); качество обедов (i_3); удобство пользования услугами столовой (i_4). Исходные данные по рассматриваемым альтернативам представлены в Приложении Д, окончательные расчёты отражены в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Расчёт индексов предпочтительности кандидатов организации общественного питания Каргалинской ТЭЦ

j	X_i^j				I^j
	i_1	i_2	i_3	i_4	
А	0,07	-0,25	0,5	0,5	0,205
Б	0,05	-0,25	0,5	0,5	0,2
В	-1,14	0,625	1	-0,5	-0,00375
Г	0	-	-	-	0
Д	-6,79	-0,125	0,5	1	-1,35375
<i>max</i>	1	1	1	1	1
<i>min</i>	0	0	0	0	0

Таким образом, наибольшее значение индекса предпочтительности кандидата соответствовало двум вариантам: А и Б. Эти варианты являются наилучшими из предложенных, тем не менее, они значительно отличаются от эталона, но оцениваются выше варианта Д. В данном случае целесообразно продолжить работу с текущим исполнителем (вариант А), поскольку сотрудничество началось сравнительно недавно, а поиск нового требует дополнительного времени и ресурсов.

Результаты оценки дополнены SWOT-анализом (Приложение Д), поскольку исполнителю и заказчику следует совместными усилиями укреплять сильные стороны аутсорсинга, работать над реализацией возможностей, снижать влияние слабых сторон и нейтрализовывать потенциальные угрозы. С целью повышения эффективности взаимодействия нами предложена реализация следующих мероприятий: заключение договора о сотрудничестве; внедрение системы оценки и контроля эффективности аутсорсинга; расширение

ние ассортимента продукции.

Таким образом, нами апробированы предложенные формализованная процедура выбора исполнителя аутсорсинга и алгоритм оценки уровня межфирменного сотрудничества на примере социально-ориентированного вида деятельности промышленного предприятия. В рамках анализа установлено, что внедрение аутсорсинга общественного питания позволило избавиться от убыточного подразделения, упростить организационную структуру и повысить концентрацию на основной деятельности, тем не менее, отмечен краткосрочный характер сотрудничества, поэтому был проведён SWOT-анализ использования аутсорсинга с позиций руководства и персонала электростанции, и предложены мероприятия по повышению его эффективности. Разработанная процедура выбора исполнителя позволила определить наиболее предпочтительного аутсорсера. Предложенный алгоритм оценки уровня межфирменного сотрудничества выявил причины разногласий сторон.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты проведённого исследования отражают новое решение актуальной задачи развития теоретических и прикладных положений реализации аутсорсинга на промышленном предприятии с целью достижения взаимовыгодного и долгосрочного межфирменного сотрудничества за счёт принятия своевременных и обоснованных управленческих решений.

Полученные выводы и результаты диссертации состоят в следующем.

1. Проведённый обзор научных публикаций показал, что исследователи подходят с различных точек зрения к трактовке понятия «аутсорсинг». Установлены семь основных точек зрения: закупка или использование внешних ресурсов для удовлетворения внутренних потребностей; управленческое решение, то есть решение руководства предприятия о выводе вида деятельности за его пределы, что должно соответствовать стратегическим целям развития; заключение контракта со сторонней организацией о передаче функции или процесса под внешнее управление; выполнение вида деятельности сторонней специализированной компанией; передача функции или процесса под внешнее управление; продажа собственных активов с последующей закупкой ресурсов; форма сотрудничества организаций, основанная на передаче вспомогательных функций и бизнес-процессов внешней специализированной компании и ориентации на ключевых видах деятельности. Таким образом, среди исследователей нет общности взглядов относительно природы аутсорсинга, в связи с чем предложено собственное определение понятия «аутсорсинг», указывающее на его стратегический характер, и, основанное на длительном и эффективном взаимодействии и перераспределении полномочий, ответственности и рисков.

2. Анализ экономического содержания межфирменного сотрудничества компаний в рамках холдинговых структур выявил их основные формы: аутсорсинг, инсорсинг и внутренний аутсорсинг (или внутрихолдинговый аутсорсинг, кэптивный аутсорсинг, кэптивный инсорсинг или хозрасчёт). Разли-

чия взглядов исследователей на их трактовку потребовали проведения сравнения с аутсорсингом и инсорсингом. В этой связи нами предложена совокупность критериев (организационно-экономических, рыночных, правовых, производственно-технических) к выявлению особенностей каждой формы.

3. Показана взаимосвязь аутсорсинга и форм общественной организации производства: аутсорсинг базируется на совместном использовании специализации, кооперирования и концентрации, а также способствует диверсификации хозяйственной деятельности. Использование инсорсинга основано на развитии комбинирования производства, поскольку у предприятия появляется возможность реализации излишков продукции неосновного вида деятельности на рынке и, таким образом, трансформации неосновного вида деятельности в профильный. В свою очередь, внутренний аутсорсинг характеризуется совместным применением специализации, кооперирования, концентрации и комбинирования в рамках холдинговой структуры.

4. На основе изучения особенностей промышленности России выявлено одно из ключевых преимуществ использования аутсорсинга в этом секторе экономики. При передаче вспомогательного подразделения с неравномерной или сезонной загруженностью (например, подразделение по ремонту производственного оборудования) на аутсорсинг условно-постоянные затраты, необходимые для его содержания, могут трансформироваться в условно-переменные, поэтому в случае снижения спроса на основные виды продукции предприятия возрастает актуальность использования аутсорсинга. По причине неразвитости информационного поля по вопросам распространения аутсорсинга в промышленности предложено проводить его классификацию в конкретной отрасли, что позволит не только более детально изучить особенности сотрудничества хозяйствующих субъектов, но и выделить специфические разновидности аутсорсинга в данной отрасли промышленности. В частности, предложена классификация аутсорсинга в электроэнергетике, которая позволила более детально изучить специфику его применения, в том числе выявить ряд отношений некоммерческого характера.

5. В силу важности принятия решения о целесообразности применения аутсорсинга нами предложен методический подход к определению целей использования аутсорсинга, так как его цели для конкретных видов деятельности промышленного предприятия существенно различаются. В рамках подхода виды деятельности дифференцированы на 8 групп с учётом требований к их качеству, стоимости и выручке, что позволяет обоснованно выделить непрофильные бизнес-процессы и функции, а также упрощает процедуру и обоснование решения об использовании аутсорсинга до момента заключения договора между компаниями.

6. Разработана методика оценки целесообразности использования аутсорсинга для конкретного вида деятельности на основе расчёта двух критериев (стратегическая значимость и конкурентоспособность), а также включения нового критерия – уровня рисков, поскольку он оказывает существенное влияние на хозяйственную деятельность любого промышленного предприятия. Отличием методики является порядок расчёта конкурентоспособности вида деятельности исходя из его стратегической значимости, что обеспечивает детальную оценку конкурентоспособности. Для выработки управленческого решения по рассматриваемому виду деятельности построена трёхмерная матрица с возможностью выбора одной из четырёх альтернатив (аутсорсинг, инсорсинг, смешанная форма, ликвидация), что позволяет снизить требования к квалификации экспертов, принимающих такое решение.

7. Предложена авторская формализованная процедура определения исполнителя аутсорсинга, отличающаяся использованием двух способов расчёта индекса предпочтительности кандидата в зависимости от стратегической значимости вида деятельности для предприятия, а сравнение кандидатов с вариантом-эталоном позволяет выявить отклонения по ряду критериев и устранить их в целях повышения эффективности вида деятельности. Анализ научной литературы выявил большой интерес учёных к вопросу выбора исполнителя аутсорсинга, в трудах выделяется большое количество критериев, которые не классифицируются, поэтому в целях упорядочения характера их

влияния нами предложена классификация критериев выбора исполнителя с разделением на шесть функциональных групп (экономические, организационные, традиционные, юридические, психологические, экологические).

8. Обзор отечественных научных исследований по оценке уровня реализации аутсорсинга выявил, что недостаточно раскрыты аспекты её количественной составляющей, универсальная методика отсутствует, в публикациях предложены решения частных задач по отдельным видам экономической деятельности, и анализ проводится лишь со стороны заказчика. Вместе с тем аутсорсинг основан на взаимодействии предприятий, в связи с этим автором предложен методический подход, который базируется: во-первых, на двусторонней оценке выполнения аутсорсинговых услуг (заказчиком и исполнителем); во-вторых, при оценивании реализован комплексный подход, то есть оценки являются многокритериальными; в-третьих, выполняется расчёт интегральной оценки взаимодействия предприятий как математической свёртки двух рассчитанных обобщённых показателей заказчика и исполнителя с использованием разработанной шкалы уровней межфирменного сотрудничества. Этот подход реализован нами в виде алгоритма оценки уровня межфирменного сотрудничества при реализации аутсорсинга, что обеспечивает обоснованное принятие решения о продолжении сотрудничества (на текущих условиях; с корректировкой целей и задач; с изменением условий договора) либо о его прекращении (с поиском нового исполнителя; с возвратом вида деятельности к заказчику), что способствует выстраиванию диалога «заказчик-исполнитель» для взаимовыгодного и долгосрочного взаимодействия и является ключевым принципом аутсорсинга.

9. На основании проведённых исследований разработан 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. Он обладает в некоторой степени универсальностью, но его практическое использование требует учёта специфики конкретных видов аутсорсинга и отраслевых особенностей промышленных предприятий. В целом предложенный механизм является полезным инструментом улучшения межфирменного сотрудничества в рамках аутсорсинга в условиях нарастающей социально-экономической нестабильности мировой экономики и усиления конкурентной борьбы.

10. Проведён анализ целесообразности использования аутсорсинга ремонта и технического перевооружения оборудования, зданий и сооружений электростанций и тепловых сетей филиала «Оренбургский» ПАО «Т Плюс» на основе предложенной методики. Полученные результаты доказали высокую стратегическую значимость данного вида деятельности. Эти результаты позволили определить место энергоремонта в разработанной матрице аутсорсинга, согласно которой его следует выполнять собственными силами, но для достижения более высокого уровня конкурентоспособности рекомендуется привлекать подрядные энергосервисные компании к осуществлению узкоспециализированных разовых работ.

11. Анализ деятельности Группы «Т Плюс» подтвердил утверждение ряда российских учёных о стремлении крупных холдингов, представленных в электроэнергетике, к объединению генерирующих, сбытовых и энергосервисных активов, то есть всех тех видов деятельности, которые в ходе реформирования отрасли не перешли под контроль государственных структур. Это позволяет усилить контроль над цепочкой создания стоимости, одновременно снизив зависимость от партнёров. Наиболее эффективной моделью организации работ по энергоремонту для филиала «Оренбургский» является трёхконтурная модель, основанная на таких принципах как системность, комплексность развития, адаптация к рынку, рациональность организации, качество обслуживания и реинжиниринговый подход.

12. Применение трёхконтурной модели позволило достичь следующих

результатов: сокращение бюджета ремонтной деятельности на 4,8%, усиление контроля над цепочкой создания стоимости; повышение надёжности и бесперебойности производства электрической и тепловой энергии; обеспечение высокой оперативности при ликвидации аварийных работ и достижение относительно равномерной загруженности собственного персонала в течение года; самостоятельное выполнение большей части ремонтов, снижение зависимости от партнёров; возможность сотрудничества с узкоспециализированными высококвалифицированными энергосервисными компаниями.

13. Определён наиболее эффективный исполнитель аутсорсинга общественного питания для Каргалинской ТЭЦ на основе разработанной процедуры, им оказался текущий аутсорсер. Результаты исследования свидетельствуют о положительном эффекте от применения аутсорсинга: ликвидация убыточного подразделения, упрощение организационной структуры, усиление концентрации на профильных бизнес-процессах и функциях. По итогам анализа общественное питание отнесено к видам деятельности с низкой стратегической значимостью. Результаты исследования дополнены SWOT-анализом с целью изучения преимуществ и недостатков аутсорсинга; предложены мероприятия по повышению эффективности взаимодействия, среди которых следует выделить необходимость заключения соглашения о сотрудничестве, а также внедрение системы оценки и контроля аутсорсинга.

14. Осуществлена оценка уровня межфирменного сотрудничества заказчика и исполнителя работ по организации общественного питания на основании разработанного алгоритма. Анализ значений частных показателей оценки позволил выявить существенные проблемы во взаимодействии: заказчика не удовлетворяли стоимость и качество услуг столовой; исполнителя не устраивала низкая посещаемость. Двусторонний критерий межфирменного сотрудничества соответствовал среднему уровню, поэтому для улучшения отношений требуется выполнение корректирующих мероприятий.

15. Апробирован организационно-экономический механизм реализации аутсорсинга на примере аутсорсинга клининговых услуг филиала «Орен-

бургский» ПАО «Т Плюс», что доказало его применимость для реорганизации с целью повышения эффективности сложившихся на более раннем этапе отношений. В рамках анализа были выявлены цели и функции аутсорсинга, а изучение факторов воздействия внутренней и внешней среды выявило риски аутсорсинга и степень их влияния. Анализ условий договора оказания клининговых услуг показал отсутствие информации о критериях эффективности сотрудничества, в этой связи разработаны соответствующие рекомендации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аборвалова, О.Н. Аутсорсинг в торговле / О.Н. Аборвалова // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. – № 4(12). Режим доступа: www.sisp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/4/aborvalova.pdf (дата обращения: 20.11.2014 г.).
2. Абрамова, Э.В. Бухгалтерский аутсорсинг / Э.В. Абрамова // Аудит и налогообложение. – 2007. – № 3. – С. 27-30.
3. Алеханова, Е.И. Роль энергетики в развитии «зеленой» экономики Республики Карелия / Е.И. Алеханова // Труды Карельского научного центра РАН. – 2015. – № 3. – С. 143-152.
4. Аникин, Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учеб. пособие / Под ред. проф. Б.А. Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 187 с.
5. Аникин, Б.А., Рудая, И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2009. – 320 с.
6. Анохин, А.М. Аутсорсинг в бизнесе и политике: эффективность управления / А.М. Анохин // Среднерусский вестник общественных наук. – 2009. – № 1. – С. 114-118.
7. Анохин, А.М. Аутсорсинг: организация межструктурного взаимодействия / А.М. Анохин // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. Вып. 2. Ч. II. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2009. – 336 с. – С. 182-189.
8. Баев, И.А. Актуальные задачи внедрения системы управления спросом на электропотребление в России / И.А. Баев, И.А. Соловьева, А.П. Дзюба // Вестник науки Сибири. – 2015. – № 4. – С. 116-129.
9. Баев, И. А. Методические основы оценки и анализа электроинфраструктурного потенциала регионов России / И.А. Баев, И.А. Соловьева, А.П. Дзюба // Экономика региона. – 2017. – Т. 13, вып. 3. – С. 922-934.
10. Баев, И.А. Региональные резервы энергоэффективности / И.А. Баев,

И.А. Соловьева, А.П. Дзюба // Экономика региона. – 2013. – № 3. – С. 180-189.

11. Баев, И.А. Трехуровневая модель управления персоналом при ценозависимом управлении электропотреблением на промышленном предприятии / И.А. Баев, И.А. Соловьева // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2017. – Т. 11, № 2. – С. 107–114.

12. Баев, Л.А. Метод управления эффективностью инвестиционных проектов на базе теории реальных опционов и метода анализа иерархий / Л.А. Баев, О.В. Егорова // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. – 2016. – Т. 15., № 2. – С. 160-178.

13. Бараненко, С.П. Лизинг и аутсорсинг как инструментальный для обеспечения обновления и модернизации промышленных предприятий / С.П. Бараненко, К.Д. Бусыгин // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – № 8-1. – С. 113-120.

14. Баранова, В.В. Разработка механизма финансового аутсорсинга в деятельности сельских поселений / В.В. Баранова // Экономические науки. – 2007. – № 9. – С. 291-294.

15. Борзунова, О. Перекаладываем работу на чужие плечи: договор аутсорсинга / О. Борзунова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2009. – № 11.

16. Бутрин, А.Г. Оценка и управление интеграционными процессами в промышленности / А.Г. Бутрин, Д.Л. Ярушин // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 6. Режим доступа: [www. science-education.ru/ru/article/view?id=11836](http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=11836) (дата обращения: 27.02.2018 г.).

17. Бутрин, А.Г. Современные методы реализации продукции на предприятии металлургии / А.Г. Бутрин, К.В. Туманов // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2014. – № 1. – С. 20-23.

18. Бухлова, И.Ю. Формы и виды аутсорсинга в ремонтной деятельности предприятий машиностроения / И.Ю. Бухлова, Б.Я. Татарских // Вестник СамГУ. – 2014. – № 2(113). – С. 9-16.

19. Буч, О.В. Процессный подход к управлению предприятием: аут-

сорсинг бизнес-процессов / О.В. Буч // Вестник МГТУ. – 2008. – Т. 11. – № 2 – С. 264-267.

20. Валишевская, Т.И. Аутсорсинг как стратегическая модель обеспечения конкурентоспособности российских предприятий / Т.И. Валишевская, Н.Г. Сорокина // Вестник ОГУ. – 2007. – № 6. – С. 83-89.

21. Валюков, В.В. Безопасность России: энергетический аспект / В.В. Валюков // Экономика и ТЭК сегодня. – 2012. – № 19. – С. 5-8.

22. Вискалина, Д.В. Аутсорсинг в формировании системы управления социально-экономическим развитием региона / Д.В. Вискалина // Электронное периодическое издание «Экономика и социум». – 2012. – № 2. – С. 54-56.

23. Волкова, Т.И. Построение алгоритма определения бизнес-процессов для аутсорсинга на примере ремонтного хозяйства / Т.И. Волкова, М.В. Волкова, В.А. Мамедова, М.И. Полищук // Шестые Чарновские чтения. Сборник трудов VI Всероссийской научной конференции по организации производства. Форум Современное предприятия и будущее России, 2-3 декабря 2016 г. – М.: НОЦ «Контроллинг и управленческие инновации» МГТУ им. Н.Э. Баумана; Высшая школа инженерного бизнеса, 2017. – С. 28-37.

24. Воронин, Э.Е. Управление промышленным предприятием на основе аутсорсинга / Э.Е. Воронин // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2009. – № 4. – С. 91-95.

25. Воронина, Л.А. Финансовая модель российских диверсифицированных холдингов / Л.А. Воронина // Финансы и кредит. – 2010. – № 28. – С. 2-9.

26. Георгиев, В.О. Аутсорсинг электроремонтного цеха / В.О. Георгиев // Территория НефтеГаз. – 2008. – № 11. – С. 52-55.

27. ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска» – М.: Стандартинформ, 2012. – 70 с.

28. Грибов, С.В. Выбор метода расчета синергетического эффекта в холдинге с применением метода анализа иерархий Т. Саати / С.В. Грибов // Современное машиностроение. Наука и образование. – 2014. – № 4. – С. 901-910.

29. Грубов, Е.О. Разработка и принятие управленческих решений: учеб.

пособие / ГОУВПО «Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина». – Иваново, 2010. – 112 с.

30. Грязев, М.В. Обоснование взаимодействия промышленного предприятия с внешними исполнителями бизнес-процессов в условиях аутсорсинга / М.В. Грязев, Г.В. Коршунова // Региональная экономика: теория и практика. – 2012. – № 40. – С. 2-7.

31. Данилова, Т.Н. Аутсорсинг как способ распределения финансового риска / Т.Н. Данилова, П.А. Ошуркова // Экономический анализ: теория и практика. – 2012. – № 45. – С. 21-28.

32. 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.

33. 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.

34. 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.

35. Дегтярева, Т.Д. Организационно-экономический механизм реализации аутсорсинга на промышленном предприятии / Т.Д. Дегтярева, А.Л. Крючков // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2018. – № 2. – С. 13-18.

36. Дегтярева, Т.Д. Оценка уровня межфирменного сотрудничества при реализации аутсорсинга / Т.Д. Дегтярева, А.Л. Крючков // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2018. – № 1. – С. 13-18.

37. Дегтярева, Т.Д. Развитие инструментов контроллинга на предприятиях энергетики: монография / Т.Д. Дегтярева, А.А. Влазнев; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2010. – 192 с.

38. Дегтярева, Т.Д. Управление энергетической компанией на основе отношений аутсорсинга / Т.Д. Дегтярева, А.Л. Крючков // Известия Орен-

бургского государственного аграрного университета. – 2014. – № 2(46). – С. 249-252.

39. Джупарова, И.А. Аутсорсинг в управлении аптечной сетью / И.А. Джупарова // Медицина и образование в Сибири. – 2015. – № 2. – С. 8-9.

40. Диких, Ю.В. Влияние мотивации персонала на эффективность труда в системе аутсорсинга / Ю.В. Диких // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – 2010. – № 3. – С. 90-94.

41. Диких, Ю.В. Модель обоснования целесообразности применения аутсорсинга в организации / Ю.В. Диких // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – 2009. – № 5. – С. 287-291.

42. Думная, Н.Н. Смена микроэкономических структур: кластеры и аутсорсинг / Н.Н. Думная // Экономические науки. – 2012. – № 5(90). – С. 37-40.

43. Единые стандарты ИТ для Холдинга // Газета «Газета КЭС». – 2011. – № 6. – С. 4.

44. Енгальчева, А. Е. Аутсорсинг: актуально и профессионально / А.Е. Енгальчева // Справочник экономиста. – 2014. – № 1. – С. 29-36. Режим доступа: www.profiz.ru (дата обращения: 12.11.2014 г.).

45. Ершова, В.И. Организационно-экономическая модель проект-аутсорсинга / В.И. Ершова, Т.А. Минеева, Я.Г. Бездежская // Известия УГГУ. – 2017. – № 4. – С. 115-117.

46. Ершова, В.И. Оценка целесообразности аутсорсинга бизнес-процессов промышленных предприятий / В.И. Ершова, О.С. Норкина // Проблемы безопасного развития современного общества: сборник трудов IV международной конференции. Часть II. – 2014. – С. 34-39.

47. Ефимова, С., Пешкова Т., Коник Н., Рытик С. Аутсорсинг. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2006. – 160 с.

48. Ефремова, А.А. Как эффективно организовать работу бухгалтерии / А.А. Ефремова // Главная книга. Конференц-зал. – 2010. – № 1. – С. 65-66.

49. Живых, Г.А. Оценка сравнительной эффективности различных способов производства труб ГЦТ с использованием метода анализа иерархий /

Г.А. Живых, А.А. Сафронов // Сборник трудов 17-ой международной научно-технической конференции молодых специалистов по ядерным энергетическим установкам (25-26 марта 2015, АО ОКБ «ГИДРОПРЕСС»). (Электронное издание). Режим доступа: www.gidropress.podolsk.ru/files/proceedings/kms-2015/documents/kms2015-028.pdf (дата обращения: 27.06.2016 г.).

50. Заявление органов регулирования энергетики по эффективному регулированию и стимулированию инвестиций в энергетическую инфраструктуру. Круглый стол органов регулирования энергетики в формате G20 Outreach. Казань, Россия, 3 июня 2013 г.

51. Злобина, Н.В. Технология внедрения аутсорсинга в систему менеджмента качества организации / Н.В. Злобина, В.А. Толстошеина // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. – 2011. – № 5. – С. 116-121.

52. Иванов, В.Н. Методика анализа внешней и внутренней среды предприятия для принятия оптимальных управленческих решений / В.Н. Иванов, О.М. Куликова // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2013. – № 11. – С. 252-256.

53. Иванов, К.И. Жизнеспособность альтернативной энергетики в экономике России / К.И. Иванов // Интернет-журнал «Науковедение». – 2014. – № 1. Режим доступа: www.naukovedenie.ru/PDF/09EVN114.pdf (дата обращения: 19.04.2017 г.).

54. Ившин, С.Ю. Алгоритм принятия решения о внедрении аутсорсинга и оценки эффективности его использования / С.Ю. Ившин // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2014. – № 4(199). – С. 66-74.

55. Исавнин, А.Г. Метод оценки целесообразности применения производственного аутсорсинга / А.Г. Исавнин, И.И. Фархутдинов // Региональная экономика: теория и практика. – 2013. – № 4. – С. 16-20.

56. ИТ-структура Группы РусГидро претерпит существенные изменения. Режим доступа: www.rushydro.ru/press/news/91413.html (дата обращения: 06.09.2015 г.).

57. Кадникова, Н.Н. Модель стратегического развития оптовой торговой компании / Н.Н. Кадникова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – 2012. – № 2. – Том 2. – С. 200-203.

58. Казанцева, Л.С. Актуальные проблемы применения аутсорсинга на железнодорожном транспорте / Л.С. Казанцева // Управление экономическими системами (электронный научный журнал). – 2011. – № 4(28). Режим доступа: www.uecs.ru/uecs-28-282011/item/421-2011-05-23-07-16-42 (дата обращения: 10.07.2014 г.).

59. Казимирская, Т.А. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности работы предприятий открытой угледобычи на примере ООО «Черниговец» / Т.А. Казимирская // Сборник материалов Международного экономического форума «Социально-экономические проблемы развития старопромышленных регионов», 20-21 мая 2015 г., Кемерово / ФГБОУ ВПО «Кузбас. гос. техн. ун-т им. Т. Ф. Горбачева»; редкол.: Н.Н. Голофастова (отв. ред.) [и др.]. – Кемерово, 2015. – С. 10.

60. Календжян, С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. – М.: Дело, 2003. – 272 с.

61. Кизим, А.А. Особенности перехода российских промышленных предприятий на аутсорсинг. Специфика правовой среды / А.А. Кизим, О.В. Гуров, А.А. Андрианова-Ушакова // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 18. – С. 8-12.

62. Кирилова, Г.А. Промышленный аутсорсинг как способ повышения эффективности предприятия / А.Г. Кирилова // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2013. – № 19. – С. 126-131.

63. Кондрацкий, Д.Е. Исследование методов и алгоритмов автоматизированной системы оценки альтернативных вариантов методом Т. Саати / Д.Е. Кондрацкий, А.А. Рыбанов // Материалы VIII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». – 2016. Режим доступа: www.scienceforum.ru/2016/pdf/27587.pdf (дата обращения: 27.06.2016 г.).

64. Королёв, О.Б. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности управления предпринимательскими структурами / О.Б. Королёв // Учёные записки: Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России: Сборник научных трудов. Выпуск XXXIV. М.: Российская академия предпринимательства. Агентство Печати «Наука и образование», 2013. – С. 225-232.

65. Костенко, П.М. Способы оценивания рисков аутсорсинга / П.М. Костенко, Ю.А. Миненкова, Н.П. Карпова // Концепт. – 2014. – № 05. – С. 136-140.

66. Костин, И.Б. Аутсорсинг как инновационный метод ресурсосбережения / И.Б. Костин // Управление экономическими системами (электронный научный журнал). – 2013. – № 4. Режим доступа: www.uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=2081:2013-04-08-07-44-14 (дата обращения: 20.11.2014 г.).

67. Котляров, И.Д. Аутсорсинг как особая форма межфирменного сотрудничества / И.Д. Котляров // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 32.

68. Котляров, И. Д. Аутсорсинг: опыт теоретического описания / И.Д. Котляров // Экономика и экологический менеджмент (электронный журнал). – 2010. - № 2. – С. 40-53. Режим доступа: www.economics.open-mechanics.com/articles/190.pdf (дата обращения: 12.05.2014 г.).

69. Котляров, И.Д. Современные формы аутсорсинга управления брендом и сбытом / И.Д. Котляров // Практический маркетинг. – 2010. – № 8. – С. 12-16.

70. Котляров, И.Д. Сущность аутсорсинга как организационно-экономического явления / И.Д. Котляров // Компетентность. – 2012. – № 5. – С. 28-35.

71. Котов, А. Управление холдингом / А. Котов // Общество и экономика. – 2008. – № 8.

72. Кривякин, К.С. Формы организации производственного аутсорсинга на инновационном предприятии / К.С. Кривякин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – № 11. – С. 86-89.

73. Критерии перехода на аутсорсинг промышленных предприятий. Те-

зисы доклада на семинаре «Промышленная кооперация и аутсорсинг». Режим доступа: www.iteam.ru/articles.php?pid=1&tid=2&sid=17&id=198 (дата обращения: 14.05.2014 г.).

74. Круглов, В.Н. Аутсорсинг: плюсы и минусы комбинированного подхода / В.Н. Круглов // Региональная экономика: теория и практика. – 2009. – № 6. – С. 45-49.

75. Крючков, А.Л. Аутсорсинг и инсорсинг: преимущества и ограничения применения / А.Л. Крючков, Т.Д. Дегтярева // Актуальные проблемы регионального развития: межвуз. сб. науч. тр. / под ред. Т.Д. Дегтяревой. – Вып. 12. – Оренбург: ООО «Типография «Южный Урал», 2017. – С. 97-104.

76. Крючков, А.Л. Аутсорсинг как инструмент повышения инновационного уровня организации / А.Л. Крючков // Проблемы развития предприятий: теория и практика [Текст] : материалы 13-й Междунар. науч.-практ. конф., 27-28 нояб. 2014 г. / [редкол.: Г.Р. Хасаев, С.И. Ашмарина (отв. ред.) и др.]. – Ч. 2. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2014. – С. 134-137.

77. Крючков, А.Л. Аутсорсинг как направление повышения эффективности управления предприятием / А.Л. Крючков // Актуальные проблемы регионального развития: межвуз. сб. науч. тр. / под ред. Т.Д. Дегтяревой. – Вып. 8. – Оренбург: ООО ИПК «Университет», ИП Осиночкин Я.В., 2013. – С. 125-130.

78. Крючков, А.Л. Аутсорсинг ремонта оборудования на примере электроэнергетического предприятия / А.Л. Крючков // Актуальные проблемы регионального развития: межвуз. сб. науч. тр. / под ред. Т.Д. Дегтяревой. – Вып. 12. – Оренбург: ООО «Типография «Южный Урал», 2017. – С. 52-62.

79. Крючков, А.Л. Критерии целесообразности использования аутсорсинга на предприятиях / А.Л. Крючков // Актуальные проблемы регионального развития: межвуз. сб. науч. тр. / под ред. Т.Д. Дегтяревой. – Вып. 10. – Оренбург: Оренбургский ГАУ, ООО ИПК «Университет», 2015. – С. 153-157.

80. Крючков, А.Л. Обзор подходов к определению сущности аутсорсинга / А.Л. Крючков // Известия Оренбургского государственного аграрного

университета. – 2015. – № 3(53). – С. 309-312.

81. 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 (20-22 мая 2014 г.) / под общ. ред. д-ра экон. наук, профессора Г.М. Залозной. – Оренбург: Издательский центр ОГАУ, 2014. – С. 65-69.

82. Крючков, А.Л. Применение аутсорсинга российскими компаниями в условиях социально-экономической нестабильности / А.Л. Крючков // Актуальные проблемы регионального развития: межвуз. сб. науч. тр. / под ред. Т.Д. Дегтяревой, Е.А. Чулковой. – Вып. 11. – Оренбург: Оренбургский ГАУ, ООО ИПК «Университет», 2016. – С. 135-138.

83. Крючков, А.Л. Современные инструменты управления расходами организаций / А.Л. Крючков // Актуальные проблемы регионального развития: межвуз. сб. науч. тр. / под ред. Т.Д. Дегтяревой. – Вып. 9. – Оренбург: Оренбургский ГАУ, ООО ИПК «Университет», 2014. – С. 202-207.

84. Крючков, А.Л. Управление рисками аутсорсинга на предприятии / А.Л. Крючков // Актуальные проблемы регионального развития: межвуз. сб. науч. тр. / под ред. Т.Д. Дегтяревой, Е.А. Чулковой. – Вып. 11. – Оренбург: Оренбургский ГАУ, ООО ИПК «Университет», 2016. – С. 52-61.

85. Кувшинов, М.С. Особенности формирования рискоориентированного подхода к ведению бухгалтерского учета в условиях аутсорсинга / М.С. Кувшинов, Е.А. Шевелева, А.Е. Шевелев // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2012. – № 9. – С. 91-94.

86. Кувшинов, М.С. Системный подход к оценке экономического состояния и инвестиционной привлекательности предприятий инновационной сферы / М.С. Кувшинов // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – № 7. – С. 30-38.

87. Курбангалеева, О.А. Для чего компании используют внутрихолдинговый аутсорсинг / О.А. Курбангалеева // Бухгалтерский учет. – 2006. – №

20. – С. 50-53.

88. Курбанов, А.Х. Алгоритм управления отношениями с аутсорсером / А.Х. Курбанов // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. – № 1(09). Режим доступа: www.sisp.nkras.ru/issues/2012/1/kurbanov.pdf (дата обращения: 17.03.2015 г.).

89. Курбанов, А.Х. Анализ стадий жизненного цикла организации с позиции концепции аутсорсинга / А.Х. Курбанов // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2012. – № 1. – С. 43-47.

90. Курбанов, А.Х. Аутсорсинг в России: социальное содержание и экономические условия применения / А.Х. Курбанов, В.А. Плотников // Управленческое консультирование. – 2011. – № 3. – С. 123-131.

91. Курбанов, А.Х. Влияние уровня экономического развития регионов России на трансформацию механизмов материально-технического обеспечения с использованием аутсорсинга / А.Х. Курбанов, В.А. Плотников // Управленческое консультирование. – 2012. – № 4. – С. 50-59.

92. Курбанов, А.Х. Концепция аутсорсинга процессов и её практическое применение / А.Х. Курбанов // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2011. – № 2. – С. 113-118.

93. Курбанов, А.Х. Методика оценки целесообразности использования аутсорсинга / А.Х. Курбанов // Современные проблемы науки и образования (электронный научный журнал). – 2012. – № 1. Режим доступа: www.science-education.ru/101-5437 (дата обращения: 18.06.2015 г.).

94. Курбанов, А.Х., Плотников В.А. Аутсорсинг: история, методология, практика: Монография. — М.: ИНФРА-М, 2012. – 112 с. – (Научная мысль).

95. Ляковская, Е.А. К вопросу реформирования электроэнергетики РФ / Е.А. Ляковская, М.Р. Курбангалиев // Экономика, управление и инвестиции (электронный научный журнал). – 2014. – № 1(3). Режим доступа: [www.euui-journal.ru/pdf/2014/1\(3\)/10.pdf](http://www.euui-journal.ru/pdf/2014/1(3)/10.pdf) (дата обращения: 20.04.2017 г.).

96. Мансурова, Н.А. Принятие решений при переходе на кадровый аутсор-

синг / Н.А. Мансурова, С.В. Мардиян // Вестник Тверского государственного университета. Серия «Экономика и управление». – 2016. – № 2. – С. 151-158.

97. Махмутов, И.И. Методы и модели аутсорсинга / И.И. Махмутов, И.А. Муртазин, Н.В. Карпова // В мире научных открытий. Красноярск: Научно-инновационный центр, 2015. № 1(61) (Социально-гуманитарные науки). 454 с. – С. 80-104.

98. Михайлов, Д.М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: учебное пособие / Д.М. Михайлов. - М.: КНОРУС, 2006. – 256 с.

99. Михайлов, Ю.И. Техничко-экономическая оценка целесообразности организации аутсорсинга ремонтного производства на промышленных предприятиях / Ю.И. Михайлов // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». – 2017. – № 40. – С. 46-51.

100. Михнева, С.Г. Технологии аутсорсинга как современный инструмент формирования бизнес-моделей / С.Г. Михнева, Г.А. Маркеева // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2015. – № 1(33). – С. 239-247.

101. Мищеряков, В.В. Управление отраслевым холдингом на основе оптимизации информационных потоков / В.В. Мищеряков // Вестник ВолГУ. Серия 3. Экономика. Экология. – 2012. – № 2. – С. 147-151.

102. Мохов, В.Г. Методика маржинального анализа деятельности предпринимателя / В.Г. Мохов // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2012. – № 9. – С. 79–83.

103. Мохов, В.Г. Определение значимых факторов при прогнозировании объема потребления электроэнергии по Объединенной энергосистеме Урала на основе регрессионного анализа / В.Г. Мохов, Т.С. Демьяненко // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. – 2017. – Т. 16, № 4. – С. 642-662.

104. Мохов, В.Г. Прогнозирование потребления электрической энергии на оптовом рынке электроэнергии и мощности / В.Г. Мохов, Т.С. Демьяненко // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2014. – Т. 8, №

2. – С. 86–92.

105. Некрасова, Е.М. Проблемы адаптации концепции «бережливого производства» в современной энергокомпании / Е.М. Некрасова // Актуальные проблемы развития экономики современного предпринимательства. Сборник докладов по итогам Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 10-19 марта 2010 г. / Под общей редакцией проф. Мельникова О.Н. – М.: Издательство «Креативная экономика», 2010. С. 108-109.

106. Нефедов, В.А. Энергосервисная деятельность: существующие проблемы и некоторые модели организации финансирования / В.А. Нефедов // Вестник Томского государственного университета. – 2015. – № 400. – С. 238-244.

107. Нечаев, А.А. Современный аутсорсинг – основа стратегического развития отрасли электроэнергетики / А.А. Нечаев, С.И. Берлин // Российское предпринимательство. – 2010. – № 2(1). – С. 101-105.

108. Носов, А.Л. Показатели оценки качества транспортного обслуживания пассажиров / А.Л. Носов // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № 12. – Режим доступа: www.e-koncept.ru/2016/16269.htm (дата обращения: 22.12.2016 г.).

109. Оганнисян, Н.А. Основные формы деловых услуг / Н.А. Оганнисян // Инженерный вестник Дона (электронный научный журнал). – 2012. – № 1. – Режим доступа: www.ivdon.ru/magazine/archive/nly2012/692 (дата обращения: 14.05.2016 г.).

110. Огнева, С.В. Оценка эффективности деятельности туроператора при использовании некоммерческого аутсорсинга / С.В. Огнева, З.З. Петрачкова // Научно-практический журнал «Наука и бизнес: пути развития». – 2013. – Выпуск 3. – С. 98-103.

111. Олейникова, Е.В. Концептуальные подходы к развитию сферы ремонта на основе возможностей аутсорсинга / Е.В. Олейникова // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2007. – № 3. – Том 1. – С. 180-186.

112. Орлов, А.И. Оценка погрешностей характеристик финансовых по-

токов инвестиционных проектов в ракетно-промышленной промышленности / А.И. Орлов // Научный журнал КубГАУ. – 2015. – № 109(05). Режим доступа: www.ej.kubagro.ru/2015/05/pdf/15.pdf (дата обращения: 20.06.2016 г.).

113. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Александр Остервальдер, Ив Пинье ; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.

114. Официальный сайт Министерства энергетики Российской Федерации. Режим доступа: www.minenergo.gov.ru/ (дата обращения: 17.04.2017 г.).

115. Официальный сайт Оренбургского филиала ОАО «ЭнергосбыТ Плюс». Режим доступа: www.oren.esplus.ru/ (дата обращения: 18.04.2017 г.).

116. Официальный сайт ПАО «КамАЗ». Режим доступа: www.kamaz.ru/ (дата обращения: 11.04.2018 г.).

117. Официальный сайт ПАО «Межрегиональная распределительная сетевая компания Волги». Режим доступа: www.mrsk-volgi.ru/ (дата обращения: 18.04.2017 г.).

118. Официальный сайт ПАО «Т Плюс». Режим доступа: www.tplusgroup.ru/ (дата обращения: 25.04.2018 г.).

119. Официальный сайт Справочника предприятий Приволжского федерального округа России. Режим доступа: www.pfo.spr.ru/ (дата обращения: 13.11.2015 г.).

120. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ. Режим доступа: www.gks.ru (дата обращения: 01.03.2018 г.).

121. Педенко, О.Н. Оценка эффективности процесса интеграции при создании холдинговых структур / О.Н. Педенко // Финансы и кредит. – 2009. – № 41. – С. 65-70.

122. Петрачкова, З.З. Аутсорсинг в сфере туризма: классификация и применение / З.З. Петрачкова // Сервис в России и за рубежом. – 2012. – № 6. С. 89-100. Режим доступа: www.old.rguts.ru/electronic_journal/number33/contents (дата обращения: 06.01.2015 г.).

123. Петрачкова, З.З. Предоставление аутсорсинговых услуг россий-

скими туристско-информационными центрами туристским организациям на основе взаимовыгодного партнёрства / З.З. Петрачкова // Сервис в России и за рубежом. – 2013. – № 8. С. 99-105. Режим доступа: www.old.rguts.ru/electronic_journal/number46/contents (дата обращения: 06.01.2015 г.).

124. Платонова, Е.А. Аутсорсинговый менеджмент: содержание и направления развития на российском рынке / Е.А. Платонова, Н.С. Зайцев, А.А. Кумыков и др. // Интернет-журнал «Наукоеведение». – 2013. – № 6. – Режим доступа: www.naukovedenie.ru/PDF/146EVN613.pdf (дата обращения: 20.11.2014 г.).

125. Платонова, Е.Д. Подготовка аутсорс-менеджера: что он должен знать об аутсорсинге / Е.Д. Платонова, О.Д. Федотова, С.Б. Денисов // Интернет-журнал «Наукоеведение». – 2012. – № 3. Режим доступа: www.naukovedenie.ru/sbornik12/12-65.pdf (дата обращения: 27.08.2015 г.).

126. Плотникова, В.В. Методика построения и анализа экономических моделей деятельности холдинга, основанная на показателе экономической добавленной стоимости / В.В. Плотникова // Управленческий учет. – 2012. – № 11. – С. 30-39.

127. Плотникова, Л.К. Доходы и расходы холдинговых структур как объект управленческого учета / Л.К. Плотникова, Н.А. Чернышева // Справочник экономиста. – 2008. – № 9. – С. 14-23.

128. Постановление Правительства Оренбургской области № 194-пп от 02.04.2014 г. «Об утверждении государственной программы «Энергоэффективность и развитие энергетики Оренбургской области» на 2015-2020 годы».

129. Проект государственной программы Российской Федерации «Энергоэффективность и развитие энергетики». Москва, 2013.

130. Рейтинг популярности видов аутсорсинга. Подведены предварительные итоги // Аудит. – 2010. – № 7-8.

131. Рубановская, С.Г. Организационно-управленческие резервы повышения эффективности и оптимизации структуры энергетического производства / С.Г. Рубановская, М.С. Джагаева // Региональная экономика: теория и

практика. – 2008. – № 23. – С. 68-74.

132. Рудая, И.Л. Методология управления в экономических системах на основе аутсорсинга. Автореф. на соиск. уч. степ. д-ра экон. наук. – М.: Государственный университет управления, 2009.

133. Руденко, М.Н. Развитие аутсорсинга в системе предпринимательства / М.Н. Руденко // Вестник СамГУ. – 2006. – № 8(48). – С. 169-175.

134. Ружанская, Л.С. Конкуренция на товарных рынках и корпоративное управление в российских компаниях / Л.С. Ружанская // Экономические науки. – 2009. – № 10. – С. 119-121.

135. Саати, Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. / Пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе, М.: Радио и связь, 1993. – 278 с.

136. Саати, Т. Л. Об измерении неосязаемого. Подход к относительным измерениям на основе главного собственного вектора матрицы парных сравнений / Т.Л. Саати // Электронный журнал Cloud Of Science, 2015. Т. 2. № 1. – С. 5-39. Режим доступа: www.cloudofscience.ru/sites/default/files/pdf/CoS_2_5.pdf (дата обращения: 27.06.2016 г.).

137. Савинов, Ю.А. Аутсорсинг в международной торговле / Ю.А. Савинов // Российский внешнеэкономический вестник. – 2006. – № 4. – С. 3-14.

138. Севастьянова, Е.В. Организационно-экономический механизм аутсорсинга (на примере аутсорсинга учётных функций для малых предприятий) / Е.В. Севастьянова // Вестник Томского государственного университета. – 2011. – № 342. – С. 163-165.

139. Семенов, А.С. Руководство дочерними компаниями в холдинге через механизмы корпоративного управления / А.С. Семенов // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2005. – № 5. – С. 9-11.

140. Семенова, К.О. Формирование стратегии развития топливно-энергетического комплекса России: от энергосырьевой до инновационной модели развития / К.О. Семенова // Теория и практика общественного развития. – 2012. – № 8. – С. 358-362.

141. Сергеев, Н.Н. Основные направления использования возобновляе-

мых источников энергии в Удмуртской Республике / Н.Н. Сергеев // Вестник Удмуртского университета. Сер.: Экономика и право. – 2014. – № 2. – С. 92-96.

142. Сергеев, Н.Н. Формирование системы энергетической безопасности Российской Федерации / Н.Н. Сергеев // Вестник АГТУ. Сер.: Экономика. – 2016. – № 1. – С. 14-20.

143. Синяев, В.В. Логистика строительства с помощью аутсорсинга / В.В. Синяев // Известия Тульского Государственного Университета. Экономические и Юридические науки: Тула, ТулГУ, Вып. 1. – 2008. – С. 130-134.

144. Смолякова, М.К. Особенности анализа сценариев инвестиционного проекта в условиях существенного колебания внешних параметров / М.К. Смолякова, В.Д. Сухов // Журнал «Теоретическая экономика». – 2015. – № 4. – С. 41-48.

145. Сорокина, Н.Г. Механизм реализации аутсорсинга на промышленном предприятии / Н.Г. Сорокина // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2008. – № 9. – С. 112-117.

146. Стас, М.Ф. Формирование концепции аутсорсинга в деятельности промышленных предприятий / М.Ф. Стас // Научное обозрение. Экономические науки. – 2016. – № 6. – 155-159.

147. Суходоев, А.Ю. Аутсорсинг в системе регионального регулирования предприятий машиностроительного комплекса / А.Ю. Суходоев // Экономические науки. – 2009. – № 9(58). – С. 185-187.

148. Схема и программа развития электроэнергетики Оренбургской области на период 2014-2018 гг. Режим доступа: www.energy.csti.yar.ru/documents/56/5620130014_1_tom_3_sipre_final.pdf (дата обращения: 17.01.2017 г.).

149. Такого шока, как у нас, у УЭХК и УЗГЦ не будет // Вестник программ трансформации ФЭБ и ИТ «Станет Ясно». – 2012. – № 5. – С. 4.

150. Татьянак, М.В. Аутсорсинг: модная концепция или инструмент обеспечения конкурентоспособности отечественных предпринимательских структур / М.В. Татьянак // Экономические науки. – 2007. – № 9. – С. 134-138.

151. Терехов, В.П. Аутсорсинг как форма разрешения противоречий

диверсифицированного производства / В.П. Терехов, А.А. Белостоцкий // Экономические науки. – 2008. – № 8(45). – С. 283-284.

152. Тихомирова, А.Н. Модификация метода анализа иерархий Т. Саати для расчета весов критериев при оценке инновационных проектов / А.Н. Тихомирова, Е.В. Сидоренко // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 2. Режим доступа: www.science-education.ru/ru/article/view?id=6009 (дата обращения: 27.06.2016 г.).

153. Толстошеина, В.А. Механизм улучшения функционирования системы менеджмента качества организации на основе аутсорсинга / В.А. Толстошеина // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. – 2012. – № 1. – С. 268-272.

154. Толстошеина, В.А. Экономические аспекты улучшения системы менеджмента качества организации на основе аутсорсинга / В.А. Толстошеина // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. – 2012. – № 1. – С. 167-170.

155. Филина, Ф.Н. Аутсорсинг бизнес-процессов: Проблемы и решения. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008. – 208 с.

156. Фирсова, Н.Н. Методика разработки управленческих решений по снижению взаимных предпринимательских рисков при финансово-бухгалтерском аутсорсинге / Н.Н. Фирсова // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2012. – № 83(09). Режим доступа: www.ej.kubagro.ru (дата обращения: 12.03.2014 г.).

157. Хугаева, Л.Т. Метод оценки состояния аутсорсинга на предприятиях промышленности / Л.Т. Хугаева // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К.Л. Хетагурова. – 2010. – № 4. – С. 163-168.

158. Хугаева, Л.Т. Эффективность аутсорсинга на предприятии / Л.Т. Хугаева // TERRA ECONOMICUS. – 2011. – Том № 9. – № 2-2. – С. 96-98.

159. Что ждут финансовые директора от аутсорсинга // Журнал «Финансовый директор». Режим доступа: www.fd.ru/res_opros.htm (дата обращения: 12.03.2014 г.).

ния: 12.08.2014 г.).

160. Чугунова, Г.В. Основные характеристики услуг аутсорсинга, сфера их применения, недостатки и перспективы / Г.В. Чугунова // М. Экономические науки. Научно-информационный журнал. – 2007. – № 12. – С. 135-138.

161. Шимохин, А.В. Аутсорсинг как операция бизнес-процесса ремонта промышленного оборудования / А.В. Шимохин // Научное периодическое издание «In Situ». – 2015. – № 5. – С. 50-53.

162. Шимохин, А.В. Методы отбора видов ремонта промышленного оборудования, выделяемых на аутсорсинг / А.В. Шимохин // Вестник СибАДИ. – 2016. – № 2 (48). – С. 184-189.

163. Щербакова, Е.П. Формы организации внутреннего контроля в холдингах / Е.П. Щербакова // Управленческий учет. – 2012. – № 5. – С. 85-93.

164. Электроэнергетика. Нефть и Газ. Сайт для поставщиков. Режим доступа: www.energybase.ru/ (дата обращения: 01.03.2018 г.).

165. Энергетическая стратегия России на период до 2030 года. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 13 ноября 2009 г. № 1715-р.

166. Юрьев, С.В. Аутсорсинг как элемент современных экономических отношений в РФ. Режим доступа: www.mespb.ru/d/179743/d/autsorsing.pdf (дата обращения: 05.03.2016 г.).

167. Bravard, J.L. Smarter outsourcing: an executive guide to understanding, planning and exploiting successful outsourcing relationships / J.L. Bravard, R. Morgan. p. cm.

168. Buttle, F. SERVQUAL: review, critique, research agenda / F. Buttle // European Journal of Marketing. – 1996. – Vol. 30 (1). – pp. 8-32.

169. Gronroos, Ch. Strategic management and marketing on the service sector. – Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration, 1982.

170. Heywood, J.B. The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness. – Great Britain: Pearson Education Limited, 2001. – 224 pgs.

171. Lankford, W.M. Outsourcing: a primer / W.M. Lankford, P. Faramarz //

Management Decision, 1999. №37/4. P. 310-316.

172. McDougall, G.H.G. Customer Satisfaction with services: putting perceived value into equation / G.H.G. McDougall, T. Levesque // Journal of Services Marketing. – 2000. – Vol. 14 (5). – pp. 392-410.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Таблица А.1 – Основные подходы к понятию «аутсорсинг»

№	Автор	Понятие	Источник
1	2	3	4
1	W.M. Lankford, F. Parsa	Приобретение товаров или услуг из источников, внешних по отношению к организации.	Outsourcing: a primer / Management Decision, 1999. №37/4. P. 310-316. [171]
2	J.-L. Bravard, R. Morgan	Использование и привлечение сторонних ресурсов, активов и навыков на основе контракта с гарантированным уровнем качества, устойчивости и ценности для стоимостных критериев и измерений, ранее выполнявшихся собственными силами, возможно, предусматривающее передачу имеющегося персонала поставщику услуг и (или) преобразование (омоложение) деловой поддержки процессов и технологии.	Smarter outsourcing: an executive guide to understanding, planning and exploiting successful outsourcing relationships / Jean-Louis Bravard and Robert Morgan. p. cm. [167]
3	J.B. Heywood	1. Перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ними активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определённого времени по оговорённой цене. 2. Передача организацией определённых производственных функций или бизнес-процессов на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области.	The Outsourcing Dilemma: The Search for Competitiveness. –Great Britain: Pearson Education Limited, 2001. – 224 pgs. [170]
4	Валишевская Т.И., Сорокина Н.Г.	Комплексное стратегическое решение, направленное на реструктуризацию предприятия с передачей отдельных функций или бизнес-процессов внешним исполнителям.	Аутсорсинг как стратегическая модель обеспечения конкурентоспособности российских предприятий // Вестник ОГУ. – 2007. – № 6. – С. 83-89. [20]
5	Руденко М.Н.	Организационное решение, передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций компании или частей бизнес-процесса. Сущность аутсорсинга заключается в распределении функций бизнес-системы и выведении из состава компании тех видов деятельности, которые напрямую не связаны с ключевыми деловыми особенностями фирмы и не приносят существенного вклада в создание компанией добавленной стоимости.	Развитие аутсорсинга в системе предпринимательства // Вестник СамГУ. – 2006. – № 8(48). – С. 169-175. [133]

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4
6	Костин И.Б.	Такое организационно-экономическое решение о выделении непрофильных бизнес-функций или частей бизнес-процесса компании специализированному стороннему подрядчику, что способствует прозрачности бизнес-процессов, росту инвестиционной привлекательности и, как следствие, повышению конкурентоспособности бизнеса в целом.	Аутсорсинг как инновационный метод ресурсосбережения // Управление экономическими системами (электронный научный журнал). – 2013. – № 4. Режим доступа: www.uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=2081:2013-04-08-07-44-14 (дата обращения: 20.11.2014 г.). [66]
7	Ефимова С., Пешкова Т., Коник Н., Рытик С.	Рассредоточение основных выполняемых функций внутри фирмы, которая берёт на себя ответственность за функции, которые выполняет лучше других и с наименьшими затратами, а остальные распределяет между субъектами.	Аутсорсинг. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2006. – 160 с. [47]
8	Филина Ф.Н.	Заключение контракта со сторонней организацией для передачи под её ответственность осуществления бизнес-процессов или функций	Аутсорсинг бизнес-процессов: Проблемы и решения. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008. – 208 с. [155]
9	Котляров И.Д.	1. Передача бизнес-процессов на исполнение сторонним исполнителям (аутсорсерам) и концентрация компании на профильных для неё видах деятельности, что позволяет предприятию снизить свои издержки и повысить рентабельность. 2. Форма сотрудничества между предприятиями, при которой независимый внешний исполнитель (аутсорсер) привлекает, организует и использует от своего имени и на свою ответственность, но в интересах заказчика (аутсорси), факторы производства для выполнения задачи или функции в соответствии с требованиями аутсорси на безрисковой возмездной основе. 3. Специфический инструмент повышения эффективности деятельности предприятия, основанный на привлечении на платной и долгосрочной основе ресурсов, сформированных, организованных и управляемых внешним оператором, для выполнения необходимого заказчику бизнес-процесса, при этом отношения оператора и заказчика включают как рыночную, так и иерархическую составляющие.	1. Аутсорсинг как особая форма межфирменного сотрудничества // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – № 32. [67] 2. Аутсорсинг: опыт теоретического описания // Экономика и экологический менеджмент (электронный журнал). – 2010. - № 2. – С. 40-53. Режим доступа: www.economics.open-mechanics.com/articles/190.pdf (дата обращения: 12.05.2014 г.). [68] 3. Сущность аутсорсинга как организационно-экономического явления // Компетентность. – 2012. – № 5. – С. 28-35. [70]

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4
10	Суходоев А.Ю.	Форма взаимодействия, при которой «внешнее» предприятие (продавая заказчику свои товары/услуги) включается в «управленческие контуры» заказчика как функциональное подразделение, оставаясь при этом юридически и организационно независимым.	Аутсорсинг в системе регионального регулирования предприятий машиностроительного комплекса // Экономические науки. – 2009. – № 9(58). – С. 185-187. [147]
11	Борзунова О.	Способ организации деятельности компании за счёт сосредоточения на главном, ключевом направлении деятельности и передачи непрофильных функций внешним специализированным фирмам на договорной основе	Переключаем работу на чужие плечи: договор аутсорсинга // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2009. – № 11. [15]
12	Аникин Б.А., Рудая И.Л.	Выполнение отдельных функций или бизнес-процессов внешней организацией, располагающей необходимыми для этого ресурсами, на основе долгосрочного соглашения.	Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2009. – 320 с. [5]
13	Рудая И.Л.	Современная методология управления в экономических системах, основанная на интеграции основных ресурсов и компетенций организации с ресурсами и компетенциями внешних поставщиков специализированных услуг (аутсорсеров), обеспечивающая достижение синергетического эффекта.	Методология управления в экономических системах на основе аутсорсинга. Автореф. на соиск. уч. степ. д-ра экон. наук. – М.: Государственный университет управления, 2009. [132]
14	Казанцева Л.С.	Современная методология высокоэффективных и конкурентоспособных организаций, суть которой – адаптация управления организацией к условиям рынка, позволяющая быстро входить в новый бизнес, используя все имеющиеся возможности внешней среды, а в отдельных случаях и ресурсы конкурентов.	Актуальные проблемы применения аутсорсинга на железнодорожном транспорте // Управление экономическими системами (электронный научный журнал). – 2011. – № 4(28). Режим доступа: www.uecs.ru/uecs-28-282011/item/421-2011-05-23-07-16-42 (дата обращения: 10.07.2014 г.). [58]
15	Михайлов Д.М.	Бизнес-технология, предусматривающая передачу сторонним специализированным компаниям (аутсорсинговым компаниям) процессов или функций внутри своего бизнеса вместе с ответственностью за результат выполнения этих процессов.	Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: учебное пособие / Д.М. Михайлов. - М.: КНОРУС, 2006. – 256 с. [98]
16	Аборвалова О.Н.	Передача организацией на основании договора определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области.	Аутсорсинг в торговле // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. – № 4(12). Режим доступа: www.si-sp.nkras.ru/e-ru/issues/2012/4/aborvalova.pdf (дата обращения: 20.11.2014 г.). [2]

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4
17	Королёв О.Б.	Последовательность организационных решений, суть которых состоит в передаче некоторых, ранее самостоятельно реализуемых предприятием, функций или видов деятельности внешнему предприятию или, как принято говорить, «третьей стороне».	Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности управления предпринимательскими структурами // Учёные записки: Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России: Сборник научных трудов. Выпуск XXXIV. М.: Российская академия предпринимательства. Агентство Печати «Наука и образование», 2013. – С. 225-232. [64]
18	Календжян С.О.	1. Продажа собственных мощностей по осуществлению каких-либо бизнес-процессов; переход на приобретение соответствующей продукции или услуг на стороне. 2. Передача части функций партнёрам по бизнесу для сокращения издержек, увеличения гибкости при изменении условий внешней среды, улучшения качества продукции и услуг, уменьшения риска.	Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. – М.: Дело, 2003. – 272 с. [60]
19	Савинов Ю.А.	Передача некоторых функций во внешнее управление, выполняемое по контракту между фирмой, передающей на аутсорсинг (аутсорсер), и аутсорсинговыми фирмами (провайдер услуг) с целью предоставления услуг или выполнения производственных операций, которые в данный момент выполняет сама фирма (аутсорсер).	Аутсорсинг в международной торговле // Российский внешнеэкономический вестник. – 2006. – № 4. – С. 3-14. [137]
20	Михнева С.Г., Маркеева Г.А.	Система технологий межфирменной кооперации по поводу передачи фрагмента бизнес-процесса или бизнес-функций предприятия внешнему поставщику услуг на договорной основе, сопровождающаяся формированием цепочки добавленной стоимости, позволяющей свести к минимальной величине её промежуточные звенья путём оптимизации организационно-управленческой деятельности компании.	Технологии аутсорсинга как современный инструмент формирования бизнес-моделей // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2015. – № 1(33). – С. 239-247. [100]
21	Енгальчева А.Е.	Один из рычагов стратегического менеджмента, который позволяет сконцентрировать внимание менеджмента предприятия непосредственно на профильных функциях и ключевых элементах бизнес-процесса, не отвлекаясь на второстепенные.	Аутсорсинг: актуально и профессионально // Справочник экономиста. – 2014. – № 1. Режим доступа: www.profiz.ru/ (дата обращения: 12.11.2014 г.). [44]

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4
22	Абрамова Э.В.	Передача на длительное время какой-либо непрофильной деятельности организации, которая в принципе может осуществляться и самостоятельными силами.	Бухгалтерский аутсорсинг // Аудит и налогообложение. – 2007. – № 3. – С. 27-30. [1]
23	Курбанов А.Х., Плотников В.А.	1. Часть управленческой стратегии компании при передаче работ и услуг стороннему исполнителю, основанная на фундаментальном принципе разделения труда, организованная в виде устойчивого бизнес-процесса и направленная на повышение эффективности компании и снижение издержек. 2. Универсальный инструмент управления, поскольку его суть состоит в возможности передачи внешнему исполнителю некоторых функций организации, как целиком, так и частично, как на продолжительный срок, так и на короткий период времени.	1. Алгоритм управления отношениями с аутсорсером // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2012. – № 1(09). Режим доступа: www.sisp.nkras.ru/issues/2012/1/kurbanov.pdf (дата обращения: 17.03.2015 г.). [88] 2. Аутсорсинг в России: социальное содержание и экономические условия применения // Управленческое консультирование. – 2011. – № 3. – С. 123-131. [90]
24	Анохин А.М.	Осуществление за счёт внешних источников одной из необходимых функций компании.	Аутсорсинг в бизнесе и политике: эффективность управления // Среднерусский вестник общественных наук. – 2009. – № 1. – С. 114-118. [6]
25	Диких Ю.В.	1. Использование внешней организации (подрядчика) для проведения регулярно требуемых заказчику работ. 2. Деление функций организации на основные и второстепенные, а затем передача всех второстепенных функций лидеру рынка в данной сфере по уровню затрат и качеству продукции.	1. Влияние мотивации персонала на эффективность труда в системе аутсорсинга // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – 2010. – № 3. – С. 90-94. [40] 2. Модель обоснования целесообразности применения аутсорсинга в организации // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – 2009. – № 5. – С. 287-291. [41]
26	Ершова И.В., Норкина О.С.	Передача организацией-аутсорсером на долгосрочной основе исполнения некоторых задач, необходимых для осуществления её основного вида деятельности, как основного, так и вспомогательного и обслуживающего характера, стороннему предприятию, которое либо специализируется на выполнении таких функций, либо выполняет их для себя и имеет резервы для дозагрузки неиспользованных возможностей сторонними заказами	Оценка целесообразности аутсорсинга бизнес-процессов промышленных предприятий // Проблемы безопасного развития современного общества: сборник трудов IV международной конференции. Часть II. – 2014. – С. 34-39. [46]

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4
27	Думная Н.Н.	Передача сторонней компании различных элементов деятельности, которая ранее осуществлялась в рамках данной компании.	Смена микроэкономических структур: кластеры и аутсорсинг // Экономические науки. – 2012. – № 5(90). – С. 37-40. [42]
28	Огнева С.В., Петрачкова З.З.	Долгосрочное, ориентированное на результат сотрудничество с внешним поставщиком услуг в части процессов и функций, обычно выполняемых внутри организации.	Оценка эффективности деятельности туроператора при использовании некоммерческого аутсорсинга // Научно-практический журнал «Наука и бизнес: пути развития». – 2013. – Выпуск 3. – С. 98-103. [110]
29	Кувшинов М.С., Шевелева Е.А., Шевелев А.Е.	Привлечение специализированных организаций, имеющих высококвалифицированных специалистов, а также располагающих постоянно обновляющимися программными продуктами и базами законодательно-правовых актов для выполнения непрофильных функций.	Особенности формирования рискоориентированного подхода к ведению бухгалтерского учета в условиях аутсорсинга // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2012. – № 9. – С. 91-94. [85]
30	Чугунова Г.В.	Стратегическая модель менеджмента, в которой бизнес-процессы компании-заказчика передаются на исполнение другой компании, которая называется аутсорсером.	Основные характеристики услуг аутсорсинга, сфера их применения, недостатки и перспективы // М. Экономические науки. Научно-информационный журнал. – 2007. – № 12. – С. 135-138. [160]
31	Вискалина Д.В.	Часть управленческой стратегии компании, применяемая при переводе внутреннего подразделения предприятия в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определённого времени по оговорённой цене.	Аутсорсинг в формировании системы управления социально-экономическим развитием региона // Электронное периодическое издание «Экономика и социум». – 2012. – № 2. – С. 54-56. [22]
32	Бухлова И.Ю., Татарских Б.Я.	Подписание договоров на выполнение некоторых работ, которое обеспечивает пересмотр подходов к управлению и построению бизнес-систем с целью достижения конкурентных преимуществ и повышения эффективности их функционирования.	Формы и виды аутсорсинга в ремонтной деятельности предприятий машиностроения // Вестник СамГУ. – 2014. – № 2(113). – С. 9-16. [18]
33	Нечаев А.А., Берлин С.И.	Передача сторонней организации в доверительное управление некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия с целью концентрации исключительно на развитии своего основного вида деятельности для повышения эффективности деятельности.	Современный аутсорсинг – основа стратегического развития отрасли электроэнергетики // Российское предпринимательство. – 2010. – № 2(1). – С. 101-105. [107]

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4
34	Синяев В.В.	Целенаправленное выделение отдельных бизнес-процессов и делегирование их на исполнение сторонней организации.	Логистика строительства с помощью аутсорсинга // Известия Тульского Государственного Университета. Экономические и Юридические науки: Тула, ТулГУ, Вып. 1, 2008. – С. 130-134. [142]
35	Терехов В.П., Белостоцкий А.А.	Создание внешних хозяйствующих структур за счёт их выделения из диверсифицированного производства в форме самостоятельных, работающих на условиях рынка предприятий.	Аутсорсинг как форма разрешения противоречий диверсифицированного производства // Экономические науки. – 2008. – № 8(45). – С. 283-284. [151]

Таблица Б.1 – Структура выработки электроэнергии в РФ в 2014-2016 гг. по типам электростанций

Тип электростанций	2014 г., млн. кВт*ч	2015 г., млн. кВт*ч	2016 г., млн. кВт*ч	2015 г. к 2014 г., %	2016 г. к 2015 г., %
Тепловые электростанции (ТЭС)	633 869,2	626 136,8	628 038,4	-1,06	+0,3
Гидроэлектростанции (ГЭС)	174 505,2	169 920,7	186 649,4	-2,63	+9,8
Атомные электростанции (АЭС)	180 476,4	195 213,8	196 366,5	+8,17	+0,6
Геотермальные электростанции (ГеоТЭС)	521,8	451,2	413,9	-13,52	-8,3
Солнечные электростанции (СЭС)	-	335,6	468,3		+39,6
Ветряные электростанции (ВЭС)	-	144,6	142,2		-1,7
Электростанции промышленных предприятий (ЭСПП)	58 049,4	57 702,2	59 763,0	-0,60	+3,6
ВСЕГО	1 047 422,0	1 049 904,9	1 071 841,7	+0,24	+2,1

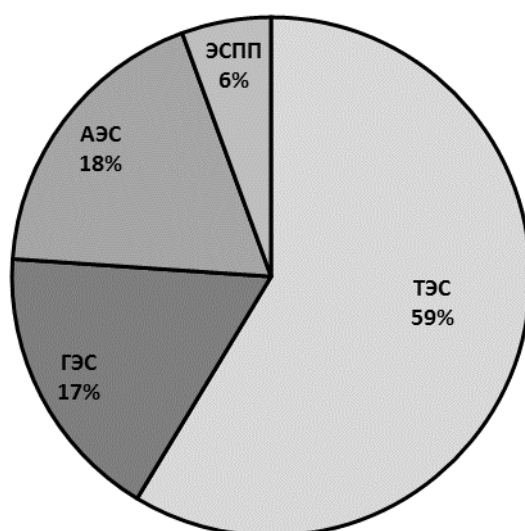


Рисунок Б.1 – Структура выработки электроэнергии в РФ в 2016 г.
по типам электростанций

Таблица Б.2 – Структура выработки электроэнергии в РФ в 2014-2016 гг.
по территориям

Территория РФ	2014 г., млрд. кВт*ч	2015 г., млрд. кВт*ч	2016 г., млрд. кВт*ч	2015 г. к 2014 г., %	2016 г. к 2015 г., %
Европа + Урал	792	791	807	-0,09	+2,00
Сибирь	208	211	215	+1,30	+2,20
Дальний Восток	47	48	49	+1,06	+2,60
ВСЕГО	1 047	1 050	1 072	+0,24	+2,10

Таблица Б.3 – Ввод генерирующего оборудования на электростанциях РФ в 2016 г.

Электростанции	Мощность, МВт	Удельный вес, %
РОССИЯ	4 294	100,00
ЕЭС РОССИИ	4 261	99,23
ОЭС ЦЕНТРА	1 314	30,61
Нововоронежская АЭС	1 195	27,84
Дягилевская ТЭЦ	119	2,77
ОЭС СРЕДНЕЙ ВОЛГИ	110	2,56
Нижекамская ТЭЦ-2	110	2,56
ОЭС УРАЛА	1 572	36,60
Челябинская ГРЭС	248	5,76
Троицкая ГРЭС	660	15,37
Академическая ТЭЦ	222	5,17
Ново-Салаватская ПГУ	432	10,06
Бугульчанская СЭС	10	0,23
ОЭС СЕВЕРО-ЗАПАДА	609	14,19
ДЭС Сивая Маска	1	0,02
ДЭС Елецкая	1	0,02
МГТЭС Правобережная	23	0,52
Юго-Западная ТЭЦ	275	6,40
Усинская ТЭЦ	100	2,33
Тихвинская ТЭЦ	110	2,56
ЭС-1 Центральная ТЭЦ	100	2,33
ОЭС ЮГА	495	11,52
Новочеркасская ГРЭС	324	7,55
Зарагижская ГЭС	31	0,71
Зеленчукская ГАЭС	140	3,26
ОЭС СИБИРИ	161	3,75
Шингинская ГТЭС	24	0,56
Усть-Канская СЭС	5	0,12
КЭС Кокс	12	0,28
Омская ТЭЦ-3	120	2,79
Изолированно работающие энергосистемы	33	0,77

Таблица Б.4 - Вывод генерирующего оборудования на электростанциях РФ в 2016 г.

Электростанции	Мощность, МВт	Удельный вес, %
1	2	3
РОССИЯ	3 880	100,00
ЕЭС РОССИИ	3 753	96,71
ОЭС ЦЕНТРА	1 782	45,93
ТЭЦ-8 Мосэнерго	25	0,64
ТЭЦ-20 Мосэнерго	30	0,77
ТЭЦ-22 Мосэнерго	240	6,19

Продолжение таблицы Б.4

1	2	3
ТЭЦ-16 Мосэнерго	75	1,93
ТЭС Лыково	130	3,35
Нововоронежская АЭС	417	10,75
Черепетская ГРЭС	865	22,29
ОЭС СРЕДНЕЙ ВОЛГИ	230	5,93
Саратовская ТЭЦ-2	55	1,42
Самарская ГРЭС	25	0,64
Безымянская ТЭЦ	50	1,29
ТЭЦ МЦБК	6	0,15
Энгельская ТЭЦ-3	52	1,34
Новокуйбышевская ТЭЦ-1	22	0,57
Новочебоксарская ТЭЦ-3	20	0,52
ОЭС УРАЛА	1 419	36,58
Пермская ТЭЦ-13	12	0,31
ГПА-ТЭЦ Ассы	2	0,05
Свердловская ТЭЦ	12	0,31
Челябинская ТЭЦ-1	4	0,10
Челябинская ГРЭС	39	1,01
Троицкая ГРЭС	556	14,33
Абдулкаримовская МГЭС	0	0,01
Таналыкская МГЭС	0	0,00
Нижнетуринская ГРЭС	103	2,65
Пермская ТЭЦ-9	50	1,29
Кировская ТЭЦ-4	110	2,83
Среднеуральская ГРЭС	78	2,01
Верхнетагильская ГРЭС	330	8,50
Орская ТЭЦ-1	50	1,29
ГПА-ТЭЦ Юматово	1	0,03
Глазовская ТЭЦ	66	1,70
ТЭЦ УЭХК	6	0,15
ОЭС СЕВЕРО-ЗАПАДА	174	4,47
ТЭЦ АО "Монди"	12	0,31
ТЭЦ-1 АО "Сенежский ЦБК"	12	0,31
Первомайская ТЭЦ-14	150	3,85
ОЭС ЮГА	58	1,50
Камышинская ТЭЦ	11	0,28
Волгоградская ГРЭС	40	1,03
Краснополянская ГЭС	7	0,19
ОЭС СИБИРИ	75	1,93
Омская ТЭЦ-3	75	1,93
Изолированно работающие энергосистемы	127	3,29

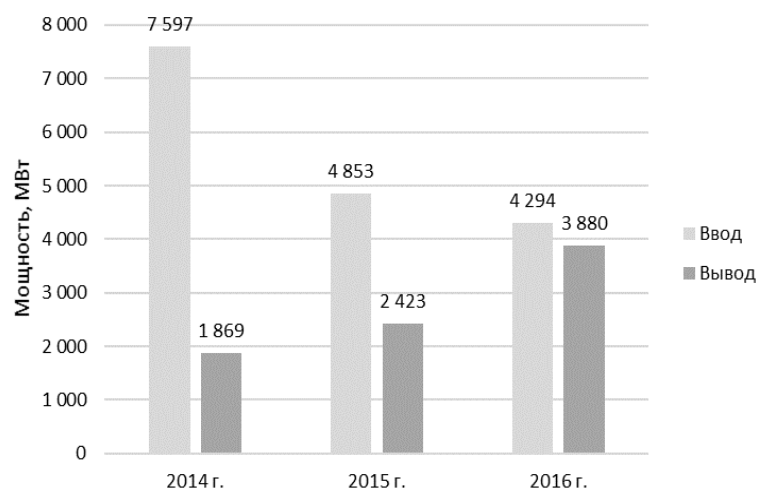


Рисунок Б.2 – Ввод и вывод генерирующего оборудования на электростанциях РФ в 2014-2016 гг.

Таблица Б.5 - Структура установленной мощности электростанций объединенных энергосистем и ЕЭС России на 01.01.2017 г., ГВт

Энергообъединение	Всего	ТЭС	ГЭС	АЭС	ВЭС	СЭС
ЕЭС РОССИИ	236,34	160,24	48,09	27,93	0,01	0,08
ОЭС Центра	52,88	37,48	1,79	13,61		
ОЭС Средней Волги	27,00	15,99	6,94	4,07		
ОЭС Урала	51,13	47,73	1,86	1,49	0,00	0,06
ОЭС Северо-Запада	23,57	14,86	2,95	5,76	0,01	
ОЭС Юга	20,60	11,67	5,93	3,00	0,00	
ОЭС Сибири	51,97	26,67	25,28			0,02
ОЭС Востока	9,19	5,85	3,34			

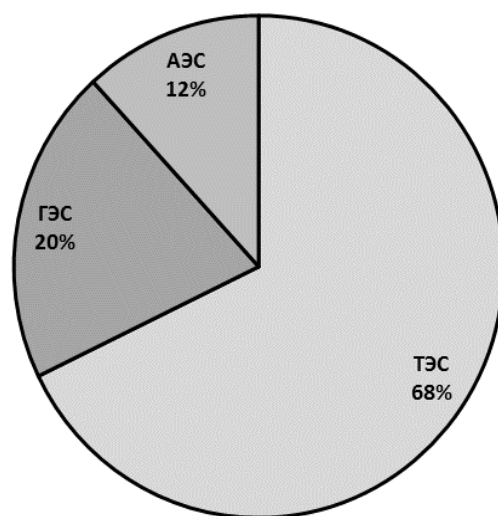


Рисунок Б.3 – Структура установленной мощности по типам электростанций в России на 01.01.2017 г.

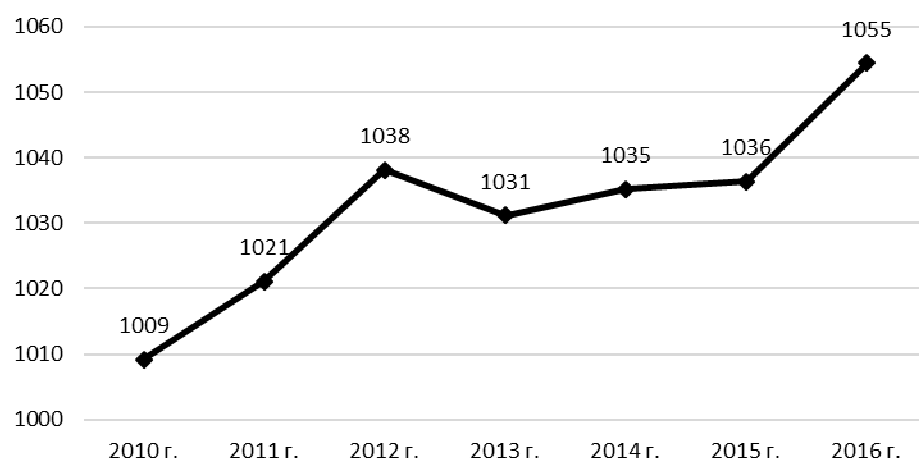


Рисунок Б.4 – Динамика потребления электроэнергии в России, млрд. кВт*ч

Таблица В.1 – Средневзвешенные фактические цены на электроэнергию для потребителей Оренбургской области в 2014-2016 гг.

Категория потребителей	2014 г., руб./кВт*ч	2015 г., руб./кВт*ч	2016 г., руб./кВт*ч	2015 г. к 2014 г., %	2016 г. к 2015 г., %
Конечные потребители	2,70	2,70	2,86	0,0	5,9
Население	1,80	1,90	2,06	5,6	8,4
Потребители за исключением населения	2,81	2,81	2,96	0,0	5,3

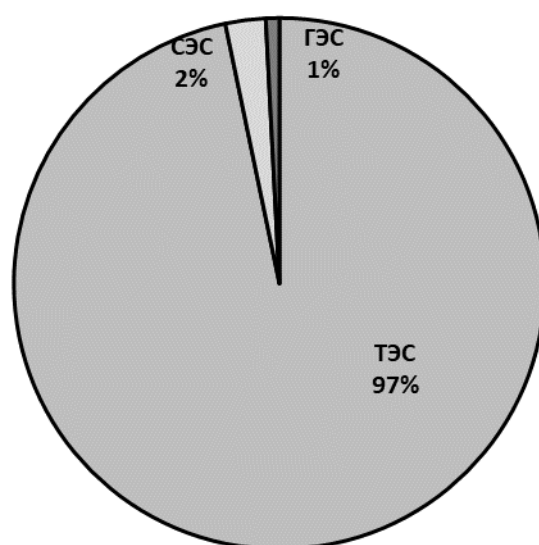


Рисунок В.1 – Структура установленной мощности по типам электростанций в Оренбургской области на 01.01.2018 г.

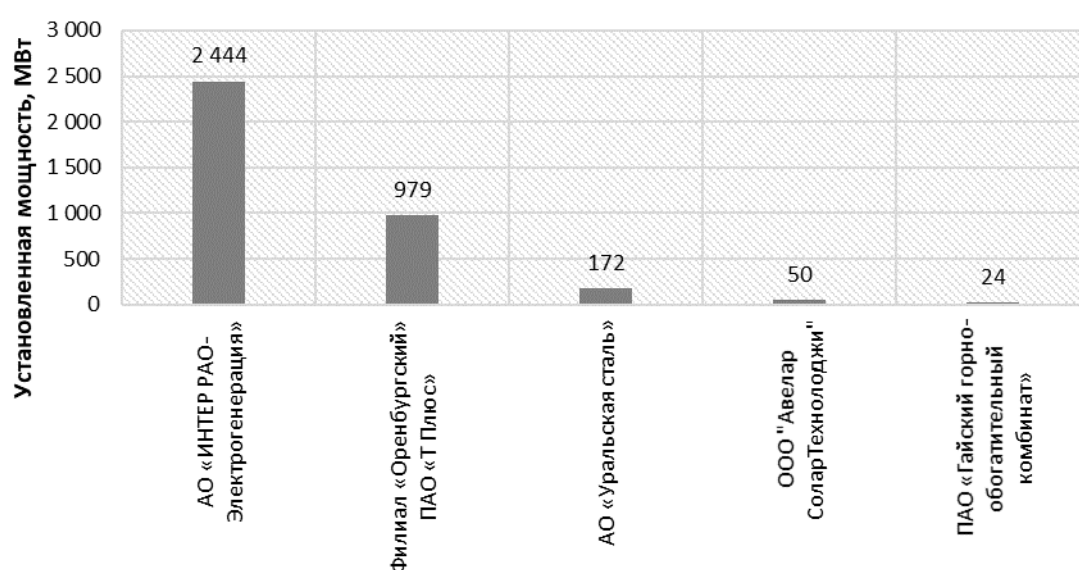


Рисунок В.2 – Структура установленной мощности по компаниям в Оренбургской области на 01.01.2018 г.

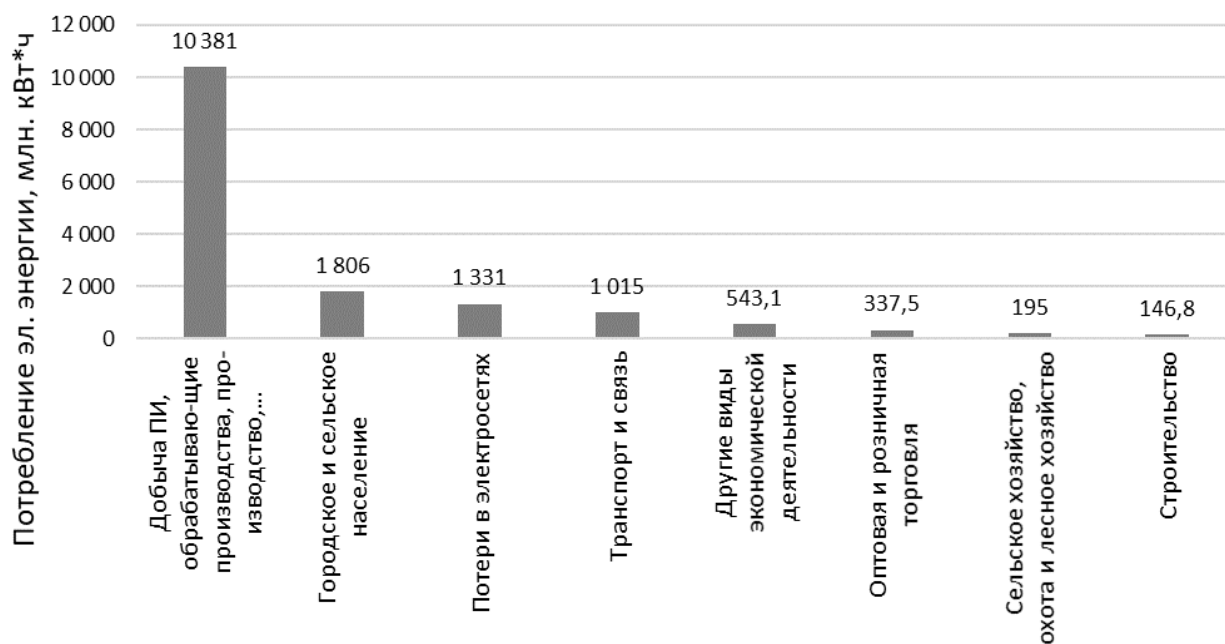


Рисунок В.3 – Структура потребления электрической энергии в Оренбургской области по группам потребителей за 2016 г.

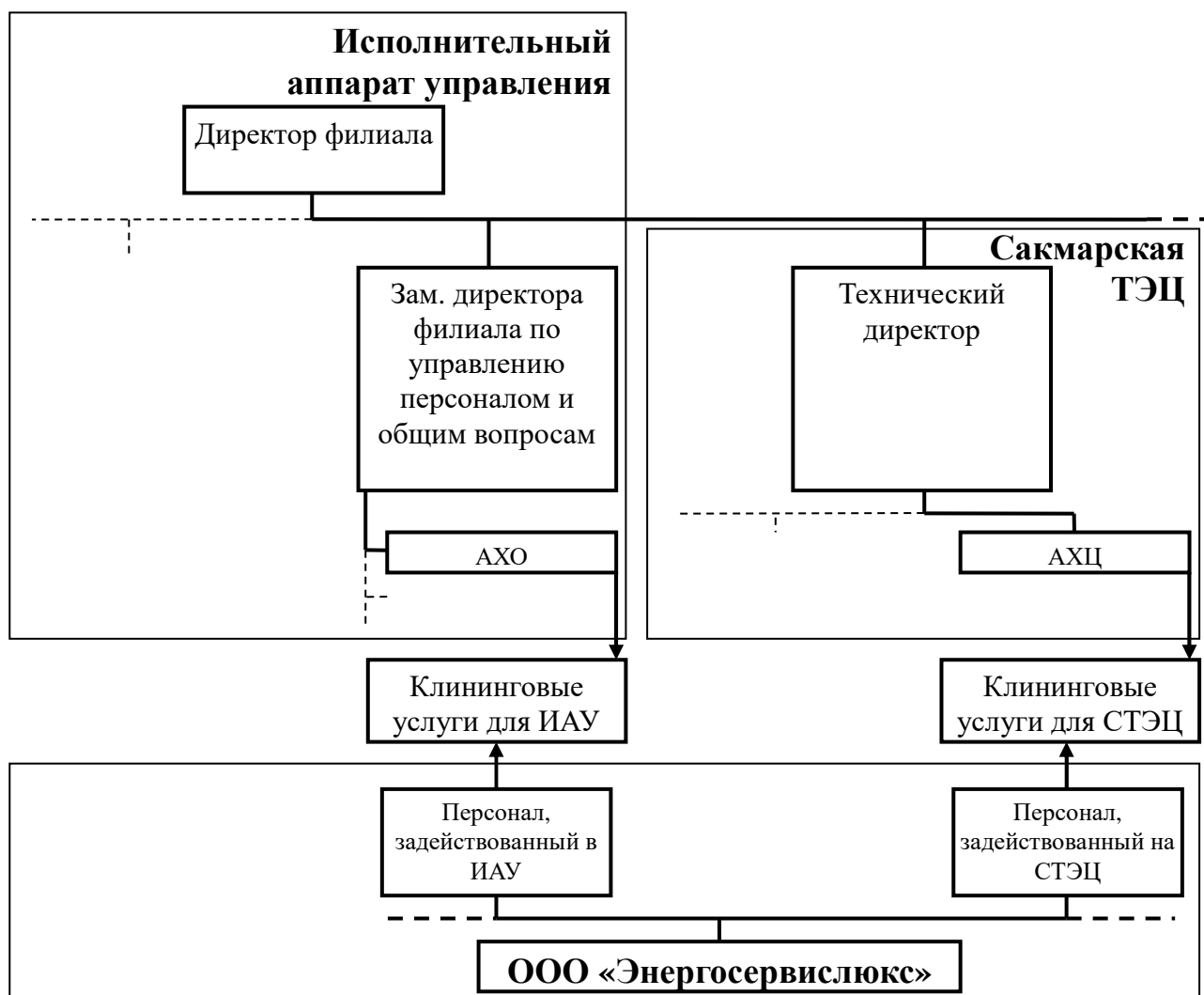


Рисунок Г.1 – Схема взаимодействия филиала «Оренбургский» и ООО «Энергосервислюкс» в рамках оказания клининговых услуг (фрагмент)

Таблица Г.1 – Соответствие деятельности ООО «Энергосервислюкс» критериям эффективности аутсорсинга

Критерий	Оценка критерия
1	2
1. Стоимость услуг	Средняя стоимость 1 нормо-часа не превышает уровня инфляции. Перед подписанием договора предоставляется подробная программа услуг и калькуляции себестоимости.
2. Гибкость	По запросам компания способна изменять объёмы оказываемых услуг, что произошло в июле 2015 г. Также компания способна оказывать дополнительные услуги, не включённые в основной договор.

Продолжение таблицы Г.1

1	2
3. Уровень обслуживания	Компания соблюдает требуемый уровень качества клининговых услуг, установленный в договоре.
4. Кадровый потенциал	Компания обладает кадровым фондом, необходимым для удовлетворения потребностей филиала «Оренбургский».
5. Доверие	Отношения между компаниями длятся более 10 лет.
6. База навыков	Компания способна выполнять полный спектр услуг на территории г. Оренбурга, г. Орска и г. Медногорска.

Таблица Г.2 – Анализ положений договора аутсорсинга клининговых услуг

Положение	Отражение в договоре	Пояснения
1	2	3
1. Предмет договора	+	Определён как оказание клининговых услуг подразделениям филиала «Оренбургский».
2. Графики работ	+	Заключён договор на календарный год.
3. Способы коммуникации	+	Отражён порядок взаимодействия заказчика и исполнителя аутсорсинга.
4. Разрешение споров	+	Указана последовательность решения возникающих разногласий.
5. Квалификация специалистов	+	Разъяснены вопросы привлечения специалистов требуемой квалификации, обеспечения их необходимым инвентарём.
6. Конфиденциальность	+	Рассмотрены проблемы обеспечения безопасности технической, коммерческой и иной информации.
7. Гибкость в условиях	+	Установлена возможность изменения условий договора по соглашению сторон. Например, в 2015 г. снизились объёмы оказанных услуг.
8. Порядок расчётов	+	Сформулирован порядок оплаты услуг исполнителя.
9. Привлекаемое имущество	+	Предоставлены сведения о перечне используемых материалов в количественной и стоимостной оценке. Передача в аренду помещений регулируется отдельным договором.
10. Штрафные санкции	+	Определены порядок выплаты, размер штрафов, а также случаи возникновения штрафных санкций.
11. Контроль качества аутсорсинга	+	Разъяснён порядок отражения несвоевременного и некачественного оказания клининговых услуг.

1	2	3
12. Кураторы	+	Указаны ответственные лица со стороны исполнителя и заказчика аутсорсинга.
13. Критерии эффективности сотрудничества	-	Не разработаны показатели оценки эффективности аутсорсинга, на основе которых должно приниматься решение о продолжении сотрудничества.

Таблица Г.3 – Факторы внешней среды, оказывающие влияние на деятельность филиала «Оренбургский»

Группа факторов	Факторы
1	2
1. Рыночные факторы	<ul style="list-style-type: none"> – географическая привязанность потребителей к производителям; – требования потребителей электрической и тепловой энергии к надёжности энергоснабжения; – высокая доля промышленных предприятий среди потребителей; – жёсткое налоговое и тарифное регулирование рынка со стороны государственных органов; – имитация свободного рынка электроэнергии и мощности неэффективными регуляторами
2. Отраслевые факторы	<ul style="list-style-type: none"> – высокие входные барьеры в электроэнергетику; – зависимость от поставщиков топлива, распределяющих и сбытовых компаний; – отсутствие возможности складирования продукции, потребление в реальном времени; – высокая степень износа основных фондов; – высокая доля затрат на топливо для технологических нужд в общей структуре затрат; – тенденция к консолидации компаний через слияния и поглощения; – акционеры требуют краткосрочных финансовых результатов; – развитие альтернативных источников энергии; – стремление к полному контролю над бизнес-процессами; – стремление к автоматизации технологических процессов; – слабое влияние потребителей на уровень тарифов; – в электроэнергетике представлено несколько крупных и средних игроков; – слабая конкурентная среда; – стандартизированная продукция, отсутствие заменителей

1	2
3. Ключевые тенденции	<ul style="list-style-type: none"> – усиление внимания к экологии, сохранению окружающей среды; – отсутствие в правовой среде понятия «аутсорсинг»; – повышенное внимание к практике использования аутсорсинга; – благоприятные природно-климатические условия в Оренбургской области для развития солнечной электроэнергетики; – слабое доверие потребителей к энергетическим компаниям; – слабая методологическая база использования аутсорсинга; – приверженность стратегии энергосбережения; – направленность в сторону модернизации электроэнергетики
4. Макро-экономические факторы	<ul style="list-style-type: none"> – финансовый кризис, спад в российской экономике; – стратегическая роль электроэнергетики в экономике страны; – ограничение доступности инвестиций и кредитов в связи с банковским кризисом

Таблица Г.4 – Анализ рисков аутсорсинга клининговых услуг
для филиала «Оренбургский»

Тип риска	Влияние риска
1. Риск «стратегии ухода»	Риск присутствует, тем не менее, на рынке клининговых услуг Оренбургской области представлено большое количество специализированных компаний, которые способны выступить в качестве замены существующему исполнителю аутсорсинга.
2. Риск утечки конфиденциальной информации	Риск присутствует, тем не менее, согласно условиям заключенного договора об оказании клининговых услуг исполнитель аутсорсинга несёт ответственность за утечку конфиденциальных данных.
3. Кадровый риск	Риск присутствует, тем не менее, согласно условиям заключенного договора об оказании клининговых услуг исполнитель аутсорсинга отвечает за привлечение к работам требуемого штата персонала и несёт ответственность за ненадлежащее выполнение плановых объёмов работ.
4. Технологический риск	Риск присутствует, тем не менее, согласно условиям заключенного договора об оказании клининговых услуг исполнитель аутсорсинга обязан обучать собственный персонал правилам работы на опасных производственных объектах. В случае возникновения нештатных ситуаций по вине работников аутсорсера он несёт персональную ответственность.



Рисунок Д.1 – Фрагмент организационной структуры Каргалинской ТЭЦ до вывода столовой на аутсорсинг

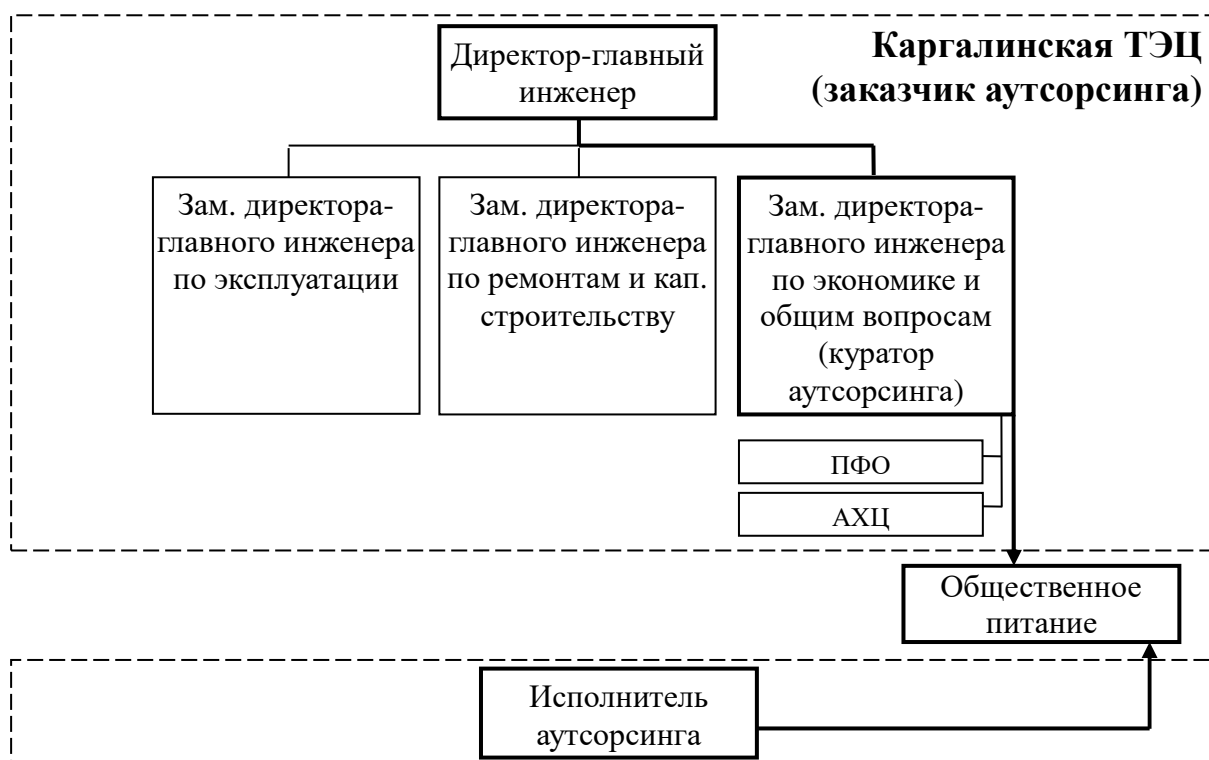


Рисунок Д.2 – Фрагмент организационной структуры Каргалинской ТЭЦ после вывода столовой на аутсорсинг

Таблица Д.1 – Балльная система оценки для критерия «качество обедов»

Баллы	Качество обедов	Вербальное описание
5	Высокое	Высокое качество обедов; широкий ассортимент продукции, включая непродовольственные товары; чистые посуда, столы, стулья; комфортная обстановка.
4	Выше среднего	Качество обедов на высоком уровне за некоторыми исключениями; ассортимент продукции не очень широкий; мокрые подносы.
3	Среднее	Качество обедов среднего уровня, встречается как качественно, так и некачественно приготовленная пища; неширокий ассортимент продукции; встречаются грязные столы и стулья.
2	Ниже среднего	Качество обедов ниже среднего уровня, преобладает некачественно приготовленная пища; ассортимент продукции столовой за редким исключением узкий; довольно часто встречаются грязная посуда, столы и стулья; общая обстановка некомфортная.
1	Низкое	Качество обедов на низком уровне; узкий ассортимент продукции; грязная посуда, столы, стулья; некомфортная обстановка.

Таблица Д.2 – Балльная система оценки для критерия
«удобство пользования услугами столовой»

Баллы	Удобство пользования	Вербальное описание
1	2	3
5	Высокое	Время в пути до столовой и обратно на рабочее место занимает 2-3 минуты; режим работы столовой совпадает со временем работы персонала электростанции; ожидание в очереди не более 2 минут; всегда свободные посуда и места для приёма пищи.
4	Выше среднего	Время в пути до столовой и обратно на рабочее место занимает 3-5 минут; режим работы столовой незначительно ограничен; встречаются ожидания в очереди более 2 минут; за редким исключением всегда свободные посуда и места для приёма пищи.
3	Среднее	Время в пути до столовой и обратно на рабочее место занимает 5-10 минут; режим работы столовой ограничен; ожидание в очереди составляет 2-4 минуты; время от времени отсутствуют свободные посуда и места для приёма пищи.

Продолжение таблицы Д.2

1	2	3
2	Ниже среднего	Время в пути до столовой и обратно на рабочее место занимает 10-15 минут; столовая за редким исключением работает только во время обеденного перерыва; ожидание в очереди составляет более 4 минут; часто отсутствуют свободные посуда и места для приёма пищи.
1	Низкое	Время в пути до столовой и обратно на рабочее место занимает более 15 минут; столовая работает только во время обеденного перерыва; ожидание в очереди составляет более 4 минут; приходится ждать свободные посуду и места для приёма пищи.

Таблица Д.3 – Характеристика вариантов организации общественного питания для работников Каргалинской ТЭЦ

Вариант	Финансовый результат, тыс. руб./год	Стоимость 1 обеда, руб.	Качество обедов	Удобство пользования
А	7	100-120	Выше среднего	Выше среднего
Б	5	100-120	Выше среднего	Выше среднего
В	-114	70-80	Высокое	Ниже среднего
Г	0	-	- / -	- / -
Д	-679	100-110	Выше среднего	Высокое
<i>max</i>	100	60	Высокое	Высокое
<i>min</i>	0	100	Среднее	Среднее

Внутренняя среда	<p>Сильные стороны: <u>1) для КТЭЦ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ ориентация на профильных видах деятельности; ♦ сокращение расходов, отказ от убыточного вида деятельности; ♦ упрощение орг. структуры, снижение количества горизонтальных и вертикальных уровней управления, улучшение управления; ♦ снижение численности персонала, сокращение должности «управляющий делами»; ♦ получение доходов от сдачи в аренду помещений и оборудования столовой; ♦ передача рисков и ответственности (финансовых, юридических и так далее) за результаты организации общественного питания; <p><u>2) для работников КТЭЦ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ свобода выбора между питанием в столовой и перевозкой пищи из дома; ♦ расширение ассортимента продукции; ♦ сохранение приемлемого качества продукции; ♦ снижение рабочей нагрузки на сотрудников отделов (ОМТС; ООТ, ТБ и ПК; ОК; ПФО). 	<p>Слабые стороны: <u>1) для КТЭЦ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ отсутствие юридических документов, регламентирующих сотрудничество (единственными документами взаимодействия являются договоры сдачи имущества в аренду); ♦ слабый контроль деятельности аутсорсера; ♦ отсутствие долгосрочного сотрудничества, частая сменяемость аутсорсеров; ♦ недостаточная мотивация работников столовой; <p><u>2) для работников КТЭЦ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ относительно высокая стоимость обедов (по сравнению со столовой ООО «Оренбурггазпромобщепит») вследствие низкой посещаемости; ♦ малый выбор продукции к концу рабочего дня.
Внешняя среда	<p>Возможности: <u>1) для КТЭЦ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ привлечение специалистов, владеющим необходимым опытом в сфере общественного питания; ♦ незначительные входные затраты при возврате деятельности; <p><u>2) для работников КТЭЦ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ дальнейшее расширение ассортимента, включение непродовольственных товаров. 	<p>Угрозы: <u>1) для КТЭЦ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ прекращение сотрудничества вследствие низкой посещаемости столовой; ♦ безопасность (несоблюдение аутсорсером санитарных, пожарных и других норм); <p><u>2) для работников КТЭЦ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ рост стоимости обедов из-за низкой посещаемости столовой.

Рисунок Д.3 – SWOT-анализ использования аутсорсинга
общественного питания Каргалинской ТЭЦ