

## **ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА**

**на диссертационную работу Крючкова Антона Львовича  
на тему: «Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности  
управления промышленным предприятием»,  
представленную на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук  
по специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным  
хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами (промышленность)»**

### **1. Актуальность темы исследования**

Деятельность современных промышленных предприятий постоянно претерпевает изменения под воздействием внешней среды. Инновационные подходы к промышленному бизнесу отражаются сегодня с равной степенью значимости и в технологических процессах и в управленческих, причем последние является движущей силой развития социально-экономических систем в условиях инновационной экономики предпринимательского типа. Одной из главных задач, стоящих сегодня перед руководителями промышленных предприятий, независимо от их масштаба, является задача создания стабильных межфирменных взаимоотношений позволяющих привести бизнес в устойчивое состояние. В этой связи аутсорсинговые схемы достаточно быстро развиваются. Методология развития аутсорсинга представляет собой наукоемкую задачу, а отсутствие проработанной методической базы и увеличивающееся количество аутсорсинговых взаимодействий доказывают важность и актуальность выбранной соискателем темы диссертационного исследования.

Для промышленных предприятий аутсорсинг представляет собой уникальный резерв повышения эффективности хозяйственной деятельности за счет того, что часть бизнес-процессов передается внешним организациям, что позволяет привлечь более качественные ресурсы, новые технологии управления, а главное – снизить риски предприятия в непрофильных видах деятельности.

## **2. Структура и логика диссертационного исследования**

Диссертационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка литературы из 172 наименований и 5 приложений. Общий объем работы – 176 страниц машинописного текста (с приложениями – 199 страниц). Текст работы дополнен 35 таблицами и 28 рисунками.

Во введении (с. 3-10) обоснована актуальность выбранной темы, в соответствии с очерченной проблематикой автором определена цель исследования: разработка методических подходов использования аутсорсинга на основе формирования комплекса организационно-экономических решений, обеспечивающих достижение целевых ориентиров управления промышленным предприятием. (стр. 5), задачи диссертационного исследования, сформулированы научная новизна, теоретическая и практическая значимость результатов работы.

В первой главе (с. 11-48) представлены результаты исследования теоретических основ управления аутсорсингом на промышленном предприятии. Соискатель подробно рассматривает сущность понятия «аутсорсинг», отмечая отличительные характеристики и общность взглядов в существующих исследованиях, в результате предложено авторское определение понятия. Проанализированы особенности аутсорсинга, внутреннего аутсорсинга и инсорсинга, выявлены преимущества и ограничения применения каждого из этих инструментов. Проанализированы отличительные признаки аутсорсинга, позволяющие выделить аутсорсинг среди других форм межфирменного сотрудничества (стр. 20-21)

Исследованы взаимосвязи аутсорсинга со специализацией, кооперацией, концентрацией и комбинированием производства, показана роль аутсорсинга в трансформации условно-постоянных расходов. Рассмотрен аутсорсинг в контексте компаний, входящих в состав холдинга, особенности внутреннего аутсорсинга при таком взаимодействии. (стр. 40-48)

Соискателем изучены и критически анализируются известные достижения и теоретические положения отечественных и зарубежных авторов,



теоретические и методологические аспекты управления процессом аутсорсинга, вопросы внедрения аутсорсинга в практику промышленных предприятий.

Во второй главе (с. 49-110) разработан методический инструментарий последовательного внедрения аутсорсинга в хозяйственную деятельность промышленного предприятия. Разработан методический подход к определению целей использования аутсорсинга, в основе которого лежит дифференциация видов деятельности компании по трем критериям, и методика оценки целесообразности использования аутсорсинга, в рамках которой также проводится оценка по трем критериям. Соискателем предложена процедура выбора исполнителя и двусторонний формат анализа эффективности сотрудничества. В завершение на основании разработанного инструментария сформирован организационно-экономический механизм реализации аутсорсинга на промышленном предприятии.

Степень достоверности полученных автором результатов также повышается в связи с тем, что прогнозирование экономических последствий от применения аутсорсинга выполняется с помощью методов имитационного моделирования, что позволяет существенно увеличить качество и точность прогноза.

В третьей главе представлены результаты апробации предложенного методического инструментария на предприятиях электроэнергетики Оренбургской области.

В третьей главе работы (с. 111-149) автор выполняет апробацию полученных в результате исследования методических разработок, причем для апробации выбрано несколько разнородных по содержанию бизнес-процессов, что доказывает универсальность предложенных методических разработок.

Выполнена оценка целесообразности использования аутсорсинга ремонта и технического перевооружения оборудования, зданий и сооружений и в качественной наиболее эффективной модели организации работ обоснован выбор трехконтурной модели. Проведен анализ реализации аутсорсинга социально-ориентированных видов деятельности с применением

разработанного инструментария.

В заключении (с. 150-156) обобщены основные результаты и сформулированы предложения по использованию результатов диссертационного исследования.

Заявленные автором методы исследования применялись, в целом, достаточно корректно, что позволяет сделать вывод о достоверности полученных результатов и выводов.

### **3. Обоснованность и достоверность научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в исследовании**

Основные результаты диссертационного исследования, обладающие научной новизной, заключаются в следующем.

1) Уточнено понятие аутсорсинга в связи с отсутствием общности взглядов исследователей к его трактовке, оно раскрывает аутсорсинг как инструмент долгосрочного и взаимовыгодного сотрудничества организаций. Сформулированы и аргументированы отличительные особенности аутсорсинга, инсорсинга и внутреннего аутсорсинга. Выделение положений его применения на предприятии позволило выявить взаимосвязь с такими формами общественной организации производства, как специализация, кооперирование и концентрация, что, в свою очередь, позволило расширить его экономическое содержание. Исследование особенностей применения аутсорсинга в промышленности раскрыло его роль в трансформации условно-постоянных расходов предприятия.

2) Разработан методический подход к определению целей использования аутсорсинга, базирующийся на оценке рассматриваемого вида деятельности по трем критериям, и, позволяющий без проведения длительных расчетов на предварительном этапе выявить преимущества аутсорсинга. Предложена методика оценки целесообразности использования аутсорсинга, строящаяся на определении расположения вида деятельности в трехмерной матрице, для каждого из полей которой разработаны соответствующие управленческие решения. Методика позволяет проводить комплексный анализ, учитывает



неопределенность внутренней и внешней среды предприятия и может быть применима для оценки социально-ориентированных видов деятельности.

3) Предложена процедура выбора исполнителя аутсорсинга, способствующая не только выявлению наилучшего из рассматриваемых кандидатов на основании разработанной классификации критериев отбора, но и определению отклонений этого кандидата от заданных параметров путем включения в расчеты искусственно созданного варианта-эталона, что позволяет разрабатывать мероприятия по снижению этих отклонений с целью улучшения процесса взаимодействия.

4) Разработан алгоритм оценки уровня межфирменного сотрудничества при реализации аутсорсинга, отражающий принципиально новый подход к оценке его эффективности. Алгоритм позволяет проводить двусторонний анализ со стороны заказчика и со стороны исполнителя с объединением полученных сведений в интегральный критерий, на основании которого принимается решение о целесообразности продолжении сотрудничества, а также выстраивается диалог для достижения взаимовыгодных отношений.

5) Разработан организационно-экономический механизм реализации аутсорсинга на промышленном предприятии путем выделения теоретической и прикладной составляющих. С одной стороны, он позволяет сформулировать цели и задачи применения аутсорсинга, опираясь на соответствующие принципы, методы, подходы, риски, функции и факторы воздействия, а с другой стороны, он предлагает для этого необходимый инструментарий, включая методический, нормативно-правовой и другие компоненты, т.е. механизм позволяет использовать необходимую теоретическую и методическую базу при решении вопроса о реализации аутсорсинга.

Полученные соискателем научные положения, выводы и рекомендации соответствуют поставленным цели и задачам диссертационного исследования.

Теоретическая значимость диссертационной работы заключается в том, что в ней разработан методический инструментарий к управлению процессом аутсорсинга на промышленном предприятии, позволяющий обосновывать

управленческое решение о целесообразности осуществления неосновных видов деятельности сторонней специализированной компанией. Можно констатировать приращение знаний в области управления промышленными предприятиями.

Достоверность выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации, обосновывается и подтверждается пятью публикациями в научных журналах, входящих в перечень рецензируемых научных изданий, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки Российской Федерации.

Практическая значимость результатов исследования определяется возможностью их использования в деятельности отечественных промышленных предприятий при реализации стратегического решения об ориентации на основных видах деятельности и передаче сторонним специализированным компаниям непрофильных видов деятельности.

#### **4. Вопросы и замечания**

1) Диссертантом предлагается, в зависимости от формы организации совместной деятельности, выделять внешний и внутренний аутсорсинг (стр. 16 работы), при этом под внутренним аутсорсингом понимается: кооперация (создание совместного предприятия), участие в капитале, создание дочерней фирмы; а под внешним аутсорсингом – приобретение услуг внешней организации. Из приведенной классификации следует, что и при внешнем, и при внутреннем аутсорсинге привлекаются услуги самостоятельных юридических лиц – только в первом случае речь идет о независимых юридических лицах, а во втором случае – о зависимых, коими являются дочерние предприятия. Такая классификация является неполной – из поля зрения автора выпадают иные формы зависимости юридических лиц: аффилированность промышленных предприятий, или наличие у юридически несвязанных между собой предприятий общего собственника. Необходимость включения таких предприятий в указанную классификационную группу



соответствует и заявленному диссертантом объекту исследования, определенному как «промышленные предприятия» (стр. 5 работы). То есть, при определении объекта исследования автор ориентировался на все промышленные предприятия, независимо от того, в какой форме выражается зависимость между юридическими лицами, и должен был учесть эти предприятия в своей классификации, тем более что данная классификация положена в основу методики оценки эффективности аутсорсинга (стр. 95). При расчете эффективности делается акцент только на внешний аутсорсинг, особенности работы при иных формах взаимодействия не рассматриваются.

2) Стр. 64-68 в методическом подходе к определению целей использования аутсорсинга по трем критериям (выручка, качество, стоимость). Автор упускает расшифровку экономического смысла данных критериев и для анализа использует разные шкалы, что может повлечь за собой снижение точности расчетов

3) Стр. 126-128 Для определения стратегической значимости бизнес процесса используется интегральный критерий, включающий в себя: влияние вида деятельности на производство и реализацию продукции и на непрерывное и надёжное функционирование предприятия; развитость рынка аутсорсинга; потенциал развития вида деятельности. Требуется уточнения, как изменится стратегическая значимость при развитии, не развитом рынке аутсорсинга данного бизнес процесса. Весомость показателя определяется экспертным путем, при этом они руководствуются среднерыночными тенденциями, особенностями конкретного отраслевого рынка или только работой в рамках конкретного предприятия?

4) В работе автором рассматриваются риски от изменений в бизнес-структуре промышленного предприятия (риск аварийности, технологический, кадровый риск), но не учитываются возможные последствия от увеличения количества аутсорсинговых соглашений. А так же не исследуются вопросы продолжительности действий аутсорсинговых соглашений и периоды их ротации.

5)Стр 69 В методике оценки целесообразности аутсорсинга рассматриваются альтернативные варианты принятия решений и возможные расходы на их осуществление. Но требует уточнения момент, какие именно расходы включаются в эту сумму, почему они отличаются, за счет чего будет экономия (заработная плата, расходы на материалы, оборудование, управленческие расходы и т.д)

Указанные замечания несколько снижают качество выполненного диссертационного исследования, но не изменяют его общей положительной оценки.

## **5. Заключение**

Диссертационная работа Крючкова Антона Львовича на тему «Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности управления промышленным предприятием» представляет собой законченную научно-квалификационную работу, содержащую обоснованные соискателем результаты исследований, направленные на решение важных прикладных задач, связанных с разработкой методического обеспечения подготовки принятия решений в области управления аутсорсинговым процессом на промышленном предприятии, и практические рекомендации по применению полученных результатов.

Автореферат в полной мере соответствует содержанию диссертационного исследования. Опубликованные статьи отражают все основные концепции и положения исследования.

Структура и содержание диссертации соответствуют критериям, установленным пунктами 9-14 Положения о присуждении ученых степеней ВАК РФ, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842, и следующим пунктам Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)»:

1.1.1. «Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности»;

1.1.13. «Инструменты и методы менеджмента промышленных



предприятий, отраслей, комплексов».

Автор диссертационной работы Крючков Антон Львович заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)».

Официальный оппонент  
доцент кафедры управления и права  
Федерального государственного  
автономного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Южно-Уральский государственный  
университет (национальный  
исследовательский университет)»,  
кандидат экономических наук,  
доцент

Орлова Нина Александровна

11 января 2019 г.

|   |   |
|---|---|
| ФИО лица, представившего отзыв на данную диссертацию  | Орлова Нина Александровна   |
| Почтовый адрес  | 454080, г. Челябинск, проспект Ленина, д. 76  |
| Телефон   | +7 (351) 267-97-76  |
| Адрес электронной почты   | orlovana@susu.ru  |
| Наименование организации, работником которой является лицо, представившее отзыв на данную диссертацию | Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)» |
| Ученое звание   | Доцент  |
| Должность в данной организации  | Доцент кафедры управления и права   |
| Специальность, по которой оппонентом защищена диссертация   | 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)»                             |



Подпись Орловой Н.А. удостоверяю  
Заместитель начальника УРК  
Начальник отдела кадров И.И.И.

