

## УТВЕРЖДАЮ

Проректор по научной работе и  
инновациям ФГБОУ ВО «Кубанский  
государственный университет»,  
доктор биологических наук, профессор  
Барышев Михаил Геннадьевич

«10» \_\_\_\_\_ 2019 г.



## ОТЗЫВ

ведущей организации на диссертационную работу

**Крюкова Антона Львовича**

**«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)»**

### **Актуальность темы диссертационного исследования**

Опыт последних десятилетий свидетельствует о том, что развитие промышленного сектора экономики требует новых подходов к осуществлению хозяйственной деятельности. Это обусловлено не только внутренней социально-экономической обстановкой в России, но и внешними факторами, связанными с усилением конкурентной борьбы и глобализацией рынков. В текущих условиях для сохранения своих позиций промышленные предприятия вынуждены применять различные инструменты повышения эффективности деятельности, одним из которых является аутсорсинг. Необходимые условия для его развития и адаптации к существующим производственным процессам требуют детального изучения, что подчеркивает важность диссертационного исследования.

Вопреки активному совершенствованию методического инструментария использования аутсорсинга, недостаточно изученными остаются вопросы

определения его преимуществ и оценки его эффективности для конкретного промышленного предприятия. Особенно актуальной является проблема выстраивания взаимовыгодного сотрудничества между заказчиком и исполнителем, поскольку аутсорсинг на сегодняшний день используется не в полной мере и имеет во многих случаях негативный опыт внедрения. Ситуация усугубляется отсутствием в России достаточного объема статистических данных, касающихся результатов реализации аутсорсинга на промышленных предприятиях.

В этой связи настоящая диссертационная работа представляет не только теоретический, но и значительный практический интерес. Соискатель предлагает рассматривать аутсорсинг как форму длительного сотрудничества хозяйствующих субъектов, что позволяет сместить фокус исследования проблемы с оценки эффективности использования аутсорсинга на конкретном предприятии к построению взаимовыгодных отношений заказчика и исполнителя.

Вышесказанное свидетельствует об актуальности темы диссертационного исследования Крючкова Антона Львовича, направленного на разработку теоретического, методического и прикладного обеспечения использования аутсорсинга на предприятиях промышленности.

### **Логика и структура диссертационной работы**

Содержание диссертационного исследования в полной мере раскрывает цель работы, состоящую в формировании комплекса организационно-экономических решений реализации аутсорсинга, направленных на повышение эффективности управления промышленным предприятием.

Задачи диссертационного исследования, сформулированные для решения поставленной цели, нашли свое отражение в структуре работы, которая является логически выстроенной и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 172 наименования, заключения и 5 приложений.

Во введении (стр. 3-10) аргументируется выбор темы исследования через

ее актуальность, теоретическую и практическую значимость, формулируются цель и задачи диссертационной работы, объект и предмет исследования. Также во введении представлены выносимые на защиту научные результаты.

В первой главе (стр. 11-48) автором дана характеристика существующих подходов к понятию аутсорсинга и на основе общности взглядов исследователей предложена собственная трактовка (стр. 15-18), проведен анализ взаимосвязей аутсорсинга с формами общественной организации производства (стр. 21-23), выявлены особенности его использования в промышленности, в частности определена роль в трансформации условно-постоянных расходов предприятия и рассмотрена классификация видов аутсорсинга в электроэнергетике (стр. 24-35), исследованы преимущества и ограничения применения аутсорсинга по сравнению с инсорсингом и внутренним аутсорсингом (стр. 35-41).

Во второй главе (стр. 49-110) автором разработан методический инструментарий последовательного внедрения аутсорсинга в деятельность промышленного предприятия, включающий методический подход к определению целей использования аутсорсинга (стр. 64-69), методику оценки целесообразности его применения (стр. 69-85), формализованную процедуру выбора исполнителя (стр. 85-93) и алгоритм оценки уровня межфирменного сотрудничества (стр. 93-101). Данный инструментарий соискатель предлагает рассматривать в качестве компонента прикладной составляющей сформированного им организационно-экономического механизма реализации аутсорсинга на промышленном предприятии (стр. 101-110), направленного на улучшение взаимодействия заказчика и исполнителя в рамках сотрудничества.

В третьей главе (стр. 111-149) представлены результаты апробации разработанных методических подходов в хозяйственной деятельности филиала «Оренбургский» ПАО «Т Плюс» и Каргалинской теплофикационной электростанции, а именно проведена оценка энергоремонта, правового обеспечения и административно-хозяйственного обслуживания с точки

зрения их вывода на аутсорсинг (стр. 122-126), определена целесообразность использования аутсорсинга ремонта и технического перевооружения энергетического оборудования, зданий и сооружений (стр. 126-134) и обоснована необходимость использования трехконтурной модели организации работ по энергоремонту (стр. 134-141), рассмотрен организационно-экономический реализации аутсорсинга клининговых услуг (стр. 141-145), определена оценка уровня межфирменного сотрудничества (стр. 146-147) и выбран наиболее эффективный кандидат для организации общественного питания на электростанции (стр. 147-149).

В заключении (стр. 150-156) обобщены полученные научные результаты, сформулированы основные выводы и предложения по реализации аутсорсинга на промышленных предприятиях.

**Достоверность и обоснованность научных результатов исследования, выводов и рекомендаций,** сформулированных в диссертации, обусловлена грамотным применением общепринятого инструментария научных исследований: системного анализа и синтеза, системного и процессного подходов. В процессе исследования соискатель опирался на труды авторитетных ученых в области управления промышленными предприятиями. Достоверность подкреплена положительными результатами апробации предложенного инструментария на ряде аутсорсинговых отношений на предприятиях электроэнергетики.

В диссертации изложены результаты апробации разработанных методических подходов. В качестве объекта апробации результатов исследования выбран филиал «Оренбургский» ПАО «Т Плюс», представляющий собой крупный российский электроэнергетический холдинг, использующий в своей хозяйственной деятельности аутсорсинг.

#### **Научная новизна диссертационной работы**

Логично выстроенная структура диссертационного исследования позволила соискателю доказательно и последовательно обосновать теоретический материал:

– предложена авторская трактовка понятия «аутсорсинг», сформулированы и аргументированы особенности аутсорсинга, инсорсинга и внутреннего аутсорсинга, выявлена взаимосвязь с формами общественной организации производства, показана роль аутсорсинга в трансформации расходов промышленного предприятия и предложена классификация его видов на примере электроэнергетики;

– разработаны методический подход к определению целей использования аутсорсинга и авторская методика оценки целесообразности использования аутсорсинга, основанные на оценке рассматриваемого вида деятельности по нескольким критериям;

– предложена процедура выбора исполнителя, отличающаяся расчетом индексов предпочтительности кандидатов, и в зависимости от стратегической значимости вида деятельности для организации предлагаются два методических подхода к определению этих индексов;

– разработан алгоритм оценки уровня межфирменного сотрудничества, характеризующийся двусторонним анализом и введением интегрального показателя для обоснования принятия решения о продолжении отношений;

– сформирован организационно-экономический механизм реализации аутсорсинга на промышленном предприятии, позволяющий использовать предложенную теоретико-методическую базу при взаимодействии хозяйствующих субъектов.

Научная значимость диссертационного исследования заключается в развитии теоретических положений и совершенствовании методического инструментария применения аутсорсинга на предприятиях промышленности.

Практическая значимость полученных результатов и выводов, содержащихся в диссертации, заключается в возможности использования положений и выводов для подготовки управленческих решений о целесообразности использования аутсорсинга и оценке его эффективности, что, в свою очередь, позволяет улучшить взаимодействие хозяйствующих субъектов и сконцентрироваться на развитии конкурентных преимуществ.

## Замечания по диссертационной работе

Отмечая положительные характеристики данной работы (актуальность ее темы, проработанность поставленных задач, практическую значимость сформулированных рекомендаций), следует отметить ряд замечаний и выделить отдельные дискуссионные положения, которые требуют детализации и пояснения.

1. В подразделе 1.3 рассматриваются внутренний аутсорсинг, аутсорсинг, инсорсинг и анализируются их особенности. Вместе с тем в предложенной матрице целесообразности использования аутсорсинга (стр. 83-84) внутренний аутсорсинг не отражен. Не возникнет ли трудностей при использовании данной матрицы в холдинговых структурах в случае выбора между инсорсингом и внутренним аутсорсингом?

2. В рамках разработанной соискателем трехконтурной модели организации работ по ремонту и техническому перевооружению энергетического оборудования (стр. 138) потенциальному исполнителю более высокого уровня направляется запрос о согласии выполнения заказа на ремонт, и в случае отказа запрос спускается на уровень ниже. В данной модели не ясно, что делать заказчику в ситуации, когда от каждого из потенциальных исполнителей будет получен отказ.

3. При определении исполнителя аутсорсинга в рамках предложенной формализованной процедуры выделены две альтернативы: самостоятельное выполнение; привлечение сторонней организации (стр. 85-93). Почему в число альтернатив не включена смешанная форма взаимодействия – совместное использование аутсорсинга и инсорсинга?

4. Коэффициенты своевременности предоставления услуг  $T$  и соответствия объемов предоставленных услуг  $V$  (стр. 95-97), рассчитываемые заказчиком аутсорсинга в рамках алгоритма уровня межфирменного сотрудничества, отчасти дублируют друг друга. В чем состоит необходимость включения в расчеты каждого из этих показателей?

5. Отдельные поля трехмерной матрицы аутсорсинга содержат два вида

решений по направлению развития исследуемого вида деятельности. Поясните, чем должны руководствоваться эксперты при выборе того или иного их них?

### **Заключение**

Диссертационная работа А.Л. Крючкова является самостоятельной законченной научно-квалификационной работой. Сформулированные в диссертации научные выводы полностью отвечают ее содержанию и непосредственно следуют из основных результатов. Структура и содержание диссертации соответствуют критериям, установленным пунктами 9-14 действующего Положения о присуждении ученых степеней ВАК РФ, и соответствуют следующим пунктам Паспорта специальности 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».

Автореферат соответствует содержанию диссертации. Основные результаты исследования отражены в достаточном количестве научных публикаций, в том числе размещены в изданиях, рекомендованных ВАК РФ.

Диссертационная работа выполнена на достаточно высоком научном уровне, обладает новизной, теоретической и практической значимостью. Автор диссертации 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)».

Отзыв ведущей организации подготовили доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры мировой экономики и менеджмента ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет» Кизим Анатолий Александрович

и заведующий кафедрой мировой экономики и менеджмента доктор экономических наук, профессор Шевченко Игорь Викторович.

Диссертация А.Л. Крючкова и отзыв ведущей организации обсуждены на заседании кафедры мировой экономики и менеджмента ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет» (протокол № 8 от 10 января 2019 г.).

Декан экономического факультета,  
заведующий кафедрой мировой  
экономики и менеджмента  
ФГБОУ ВО «Кубанский  
государственный университет»,  
доктор экономических наук, профессор

И.В. Шевченко

Подпись Шевченко Игоря Викторовича заверяю

Контактная информация:

350040, г. Краснодар, ул. Ставропольская, 149,  
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»,  
Тел.: +7 (861) 219-95-54, официальный сайт: <http://econ.kubsu.ru>,  
e-mail: [decan@econ.kubsu.ru](mailto:decan@econ.kubsu.ru)

