



Кутуева Динара Зарифовна

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ  
АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ  
ТОРГОВЛИ НА ОСНОВЕ АУТСОРСИНГА**

Специальность 08.00.05 –

Экономика и управление народным хозяйством:  
экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами  
(сфера услуг)

АВТОРЕФЕРАТ  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

12 МАЙ 2011

Санкт-Петербург – 2011

*На правах рукописи*

Кутуева Динара Зарифовна

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ  
АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ  
ТОРГОВЛИ НА ОСНОВЕ АУТСОРСИНГА**

Специальность 08.00.05 –

Экономика и управление народным хозяйством:  
экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами  
(сфера услуг)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург – 2011

Работа выполнена на кафедре экономики торговли в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский торгово-экономический институт»

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, доцент  
*Засенко Вилена Евгеньевна*

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
*Колесников Александр Михайлович*  
кандидат экономических наук, доцент  
*Переверзева Татьяна Алексеевна*

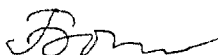
**Ведущая организация:** ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский  
государственный университет  
экономики и финансов»

21  
Защита состоится 26 мая 2011 г. в 11 час. 00 мин. на заседании диссертационного совета Д 227.003.01 при Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский торгово-экономический институт» по адресу: 194021, Санкт-Петербург, ул. Новороссийская, д. 50, ауд.1409.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский торгово-экономический институт».

Автореферат разослан *26 мая* 2011 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук, доцент



*С. В. Богатырева*

## I. Общая характеристика работы

**Актуальность темы исследования.** В настоящее время глобальные экономические преобразования, в частности движение к либерализации потоков товаров, услуг и капитала, повсеместное внедрение единых международных стандартов качества требуют от российских компаний нового видения своих позиций и перспектив развития.

С расширением границ внешней среды возникают как возможности выхода на новые рынки, так и проблемы, связанные с появлением в российской торговле иностранных игроков.

Усиление конкуренции требует существенных преобразований в работе торговых предприятий, внедрения новых методов построения бизнеса, направленных на повышение оперативности реагирования на изменения экономической ситуации, более рациональное использование ресурсов компании, улучшение качества обслуживания потребителей посредством привлечения высококвалифицированных кадров и использования последних научно-технических достижений.

Реализации данных задач, направленных на повышение эффективности деятельности компании, способствует новый метод проектирования бизнес-процессов торгового предприятия на основе аутсорсинга, сущность которого заключается в передаче выполнения отдельных функций компании специализированным исполнителям для достижения стратегических преимуществ.

Реструктуризация корпоративного устройства на основе аутсорсинга, определение и развитие экономически сильных направлений деятельности и максимальное использование возможностей внешней среды способствуют завоеванию прочных позиций на рынке.

Учитывая преимущества данного метода, как крупным компаниям, так и представителям малого и среднего бизнеса следует рассмотреть потенциальную возможность ее использования, что требует глубокого и всестороннего изучения последовательности внедрения и реализации аутсорсинга в деятельность торгового предприятия.

**Степень разработанности проблемы.** Общие вопросы, связанные с применением аутсорсинга нашли отражение в работах отечественных и зарубежных исследователей С. О. Календжяна, Б. А. Аникина, Д. М. Михайлова, И. Л. Рудая, Дж. Б. Хейвуда, П. Готтшалка, Х. Солли-Сетера, С. Клемента, Э. Спарроу, Ф. Н. Филиной, Е. Ю. Сафаровой и других авторов. Актуальность данной темы подтверждается также большим количеством статей, опубликованных в различных изданиях и затрагивающих проблемы реализации аутсорсинга.

Отдавая должное вкладу исследователей в решение данной проблемы, необходимо отметить, что многие аспекты применения аутсорсинга остаются дискуссионными.

Так, на сегодняшний день не выработана единая позиция относительно определения термина «аутсорсинг» и классификации его форм. Недостаточно подробно проработан алгоритм действий в рамках реализации этапов внедрения аутсорсинга в бизнес-структуру компании. В малой степени уделяется внимание вопросу оценки эффективности применения аутсорсинга и организации внутренних и внешних мероприятий, направленных на поддержку и сопровождение аутсорсинг-решений.

Большая часть исследований затрагивает процессы, связанные с внедрением аутсорсинга в сфере информационных технологий, в области кадрового обеспечения и содержит лишь общие контуры осуществления аутсорсинг-проектов. Недостаточное внимание уделяется рассмотрению методических аспектов реализации аутсорсинг-решений применительно к торговле, детализации алгоритма осуществления аутсорсинга в данной области.

Дискуссионность и недостаточная проработка данных вопросов предопределили выбор темы исследования.

**Цель** диссертационного исследования заключается в разработке теоретических и методических положений по внедрению, реализации и оценке эффективности применения аутсорсинга в деятельности торгового предприятия. В соответствии с поставленной целью определены следующие задачи:

- исследовать сущность, предпосылки возникновения и эволюцию концепции аутсорсинга, выделить преимущества аутсорсинга и классифицировать его формы;
- определить основные этапы реализации аутсорсинга, рассмотреть существующие подходы и сформировать последовательность операций по выявлению функций, подлежащих передаче на аутсорсинг;
- сформировать методику оценки потенциальных провайдеров услуг и проанализировать показатели, рассматриваемые в процессе отбора аутсорсера;
- разработать метод оценки эффективности организации бизнес-процессов компании на основе аутсорсинга;
- подготовить практические рекомендации по разработке и применению внутренних стандартов аутсорсинга и обосновать предложение по созданию агентств информационной поддержки аутсорсинг-пользователей.

**Область исследования.** Диссертационное исследование проведено в рамках специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (сфера услуг). Область исследования соответствует п. 1.6.117 «Современные тенденции развития организационно-экономических форм хозяйствования в сфере услуг», п. 1.6.116 «Механизм повышения эффективности и качества услуг» паспорта специальности ВАК.

**Объектом исследования** являются торговые предприятия, в деятельности которых могут быть использованы различные формы аутсорсинга.

**Предметом исследования** являются теоретические, методические и практические аспекты, связанные с внедрением, реализацией и оценкой эффективности применения аутсорсинга в организациях торговой отрасли.

**Теоретическая, методологическая и информационная основа исследования.**

*Теоретической* основой исследования являются фундаментальные и прикладные научные труды отечественных и зарубежных ученых и практиков в области управления организацией, раскрывающие теоретические и методологические принципы, методы и способы управления компанией, а также информацию об опыте функционирования различных предприятий.

*Методологической* основой исследования явились следующие методы научного познания: исторический и логический методы, анализ и синтез, моделирование, индукция, дедукция, сравнение, абстрагирование и системный методы познания.

*Информационной* базой исследования послужили статистические материалы, нормативно-правовые документы, в частности регламентирующие деятельность предприятий торговой отрасли, материалы периодических изданий экономического профиля, диссертационных исследований, данные бухгалтерской отчетности торговых предприятий.

**Обоснованность и достоверность** результатов исследования, выводов и рекомендаций обеспечивается:

- использованием в качестве теоретической и методической основы диссертационного исследования фундаментальных исследований и прикладных работ ведущих отечественных и зарубежных ученых по проблемам внедрения и реализации аутсорсинга, рассмотрением данных нормативно-правовой документации и работ, посвященных анализу финансово-хозяйственной деятельности;
- применением в ходе исследования системного подхода, исторического и логического методов познания, анализа, синтеза, моделирования, индукции и дедукции, сравнения;
- апробацией результатов исследования на научных конференциях Санкт-Петербургского торгово-экономического института «Организационно-экономические проблемы торговой отрасли в современных условиях», «Социально-экономические проблемы развития современного общества», отражением основных результатов диссертационной работы в публикациях автора.

**Научная новизна результатов диссертационной работы** включает:

- разработку и уточнение теоретических и методических положений концепции аутсорсинга;
- создание методического инструментария по внедрению, реализации и оценке эффективности применения аутсорсинга;
- разработку мероприятий по унификации подходов к применению аутсорсинга и информационной поддержке решений аутсорсинг-пользователей.

**Научные результаты, выносимые на защиту.** В процессе выполненного исследования получены следующие результаты, обладающие научной новизной:

– на основании изучения процесса развития концепции аутсорсинга, его отличительных особенностей и преимуществ применения, уточнено определение данного понятия и проведена классификация форм аутсорсинга по следующим, отличным от ранее предложенных, признакам: увеличение степени зависимости сторон; цель использования метода; количество исполнителей заказа; объем функций, переданных поставщику, что позволяет по-новому оценивать некоторые аспекты применения аутсорсинга в торговле с учетом современных тенденций развития рынка данных услуг;

– обозначены основные этапы реализации аутсорсинга и обоснована последовательность формирования аутсорсинг-заказа, включающая определение основных бизнес-процессов компании и изучение результатов рыночного тестирования с учетом качественной и затратной составляющих выполняемых функций;

– предложена методика балльной оценки аутсорсеров, основанная на изучении потенциальных провайдеров по наиболее существенным для заказчика показателям, позволяющая выявить поставщика, соответствующего ожиданиям торгового предприятия. В отличие от ранее проведенных исследований, в работе сформулированы принципы оценки исполнителя по показателю «затраты на аутсорсинг», соблюдение которых способствует определению и учету суммы транзакционных издержек для каждого этапа применения аутсорсинга;

– разработан метод оценки эффективности организации бизнес-процессов компании, характеризующий успешность выбранной схемы реализации функций и учитывающий как преимущества, достигаемые посредством применения аутсорсинга через показатель деловой репутации организации, так и затраты на осуществление деятельности с его использованием;

– в целях унификации подходов к применению аутсорсинга и учета специфики работы конкретного торгового предприятия, в работе обозначена необходимость создания внутренних стандартов аутсорсинга, предложены принципы разработки стандартов, их структура и классификация. Выработана и обоснована концепция создания агентств информационной поддержки аутсорсинг-пользователей в целях повышения уровня теоретической подготовки сотрудников торговых сетей, и развития системы информационного обмена через организацию ведения аутсорсинговых историй поставщиков услуг.

**Теоретическая значимость** результатов диссертационного исследования заключается в том, что разработанные теоретические и практические положения по внедрению, реализации и оценке эффективности применения аутсорсинга способствуют развитию теории экономики, организации и управления применительно к сфере услуг в целом и к торговой отрасли в частности.

### **Практическая значимость результатов исследования.**

Разработанные в процессе исследования практические рекомендации по внедрению аутсорсинга, в частности определению функций, подлежащих передаче на аутсорсинг, выявлению провайдера, соответствующего ожиданиям клиента, оценке эффективности применения аутсорсинга и формированию внутренних аутсорсинг-стандартов, могут быть использованы в качестве инструмента последовательной и обоснованной реализации концепции аутсорсинга в рамках стратегии развития торгового предприятия.

Результаты исследования могут быть использованы в учебном процессе высших учебных заведений по вопросам экономики торговли, менеджмента и планирования деятельности предприятий.

### **Апробация и внедрение результатов исследования.**

Основные положения и результаты диссертационного исследования нашли отражение в опубликованных работах диссертанта, докладывались и обсуждались на научной конференции преподавателей и аспирантов Санкт-Петербургского торгово-экономического института «Социально-экономические проблемы развития современного общества», на конференции профессорско-преподавательского состава «Организационно-экономические проблемы торговой отрасли в современных условиях».

Содержащиеся в работе выводы и рекомендации по применению аутсорсинга используются в практической деятельности ООО «Даймонд-Трейд», ООО «Дигамма», ООО «Талсон», в учебном процессе Санкт-Петербургского торгово-экономического института при чтении курса «Конкуренция в торговле и общественном питании», а также использовались при выполнении коммерческой научно-исследовательской темы в ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский торгово-экономический институт».

### **Публикации по теме исследования.**

Результаты диссертационного исследования отражены в 9 печатных работах, общим объемом авторского текста 2,1 п.л., из них 3 статьи в журналах, входящих в перечень научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК.

**Структура и объем диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Работа изложена на 162 страницах основного текста и включает 12 таблиц, 8 рисунков, 6 формул, 11 приложений. Библиография диссертационной работы составляет 190 наименований.

**Во введении** обоснована актуальность темы диссертационного исследования, определены цель, задачи, объект и предмет исследования, установлены теоретическая и методологическая основа исследования, научная новизна, теоретическая и практическая значимость, показаны апробация и публикации автора.

**В первой главе «Предпосылки возникновения и эволюция концепции аутсорсинга»** исследуется эволюционный процесс развития аутсорсинга, форму-



лируется определение данного термина, выявляются отличительные особенности аутсорсинга, преимущества, достижению которых способствует применение данного метода, а также приводится разработанная классификация форм аутсорсинга.

**Во второй главе «Методика реализации аутсорсинга в торговле»** исследуется процесс передачи функций на аутсорсинг в торговом предприятии, обозначаются основные этапы реализации аутсорсинга, приводится последовательность операций по формированию аутсорсинг-заказа компании, предлагается методика балльной оценки потенциальных провайдеров и принципы оценки поставщика по показателю «затраты на аутсорсинг», рассматриваются вопросы, связанные с разработкой аутсорсинг-соглашения.

**В третьей главе «Эффективность внедрения аутсорсинга в бизнес-структуру торговых предприятий»** исследуются вопросы оценки результатов применения аутсорсинга в торговле; приводится разработанный соискателем метод оценки эффективности организации бизнес-процессов компании на основе аутсорсинга; предлагается введение внутренних стандартов аутсорсинга, приводятся принципы их создания, структура и классификация; обосновывается концепция создания агентств информационной поддержки аутсорсинг-пользователей.

**В заключении работы** обобщаются основные выводы, результаты и предложения, разработанные и полученные в ходе проведения диссертационного исследования.

## **II. Основные положения, выносимые на защиту**

### ***1. Определение понятия аутсорсинг, классификация его форм***

В настоящее время интерес к аутсорсингу, как к новой форме построения бизнеса, значительно возрос. Экономические изменения (глобализация экономики, внедрение единых стандартов качества, появление на рынке международных компаний, скорость развития информационных технологий) побуждают компании к пересмотру методов организации бизнеса, поиску новых путей наилучшего удовлетворения запросов потребителей.

На основе проведенного исследования сущности и отличительных особенностей аутсорсинга от прочих видов межфирменных взаимодействий, а также анализа различных трактовок данного термина, сформулировано общее определение нового метода организации бизнеса. **Аутсорсинг – передача выполнения отдельных функций компании специализированным исполнителям для достижения стратегических преимуществ.** Данное определение, в отличие от существующих, уточняет сущность метода с учетом современных тенденций его применения, в частности: возможности передачи аутсорсеру как отдельной функции, так и бизнес-процесса полностью; стратегической направленности аутсорсинг-проектов; практики передачи провайдеру не только второстепенных, но и основных функций компании; существования различного уровня зависимости сторон в рамках реализации аутсорсинг-соглашения.

К особенностям аутсорсинга можно отнести долгосрочный, стратегический характер межфирменных взаимоотношений, необходимость реструктуризации внутрикорпоративных процессов, возможность передачи риска и ответственности за выполнение функций провайдеру, сохранение возможности контроля над выполнением задания со стороны заказчика.

Применение технологии аутсорсинга обеспечивает компании значительные преимущества, среди которых наиболее рациональное распределение основных фондов, исключение накладных расходов на содержание непрофильных бизнес-процессов. Переменная структура затрат также изменяется, однако за счет узкой специализации аутсорсера и эффекта масштаба достигается значительная экономия текущих ресурсов компании заказчика. Тем не менее, сокращение затрат не является определяющим преимуществом концепции аутсорсинга. Привлечение к деятельности высококвалифицированных специалистов, обладающих значительным опытом в сфере предоставляемых ими услуг, позволяет повысить уровень обслуживания, а также учиться навыкам работы аутсорсера. Новый метод построения бизнеса способствует концентрации внимания компании на основных компетенциях, обладающих наибольшим потенциалом к достижению конкурентных преимуществ. Вывод из-под непосредственного оперативного управления отдельных бизнес-задач, сокращение количества подразделений способствует рационализации организационной структуры компании. Увеличивается гибкость, маневренность организации, оперативность реагирования на изменения экономической ситуации, повышается скорость выхода на рынок новых товаров и услуг.

На основании исследования различных вариантов реализации аутсорсинга автором была разработана классификация его форм, рекомендуемая к применению при принятии управленческих решений об обращении к аутсорсингу в предприятиях сферы услуг в целом и в торговых компаниях в частности. Предлагаемая автором классификация раскрывает дополнительные возможности использования методики с учетом характера передаваемых функций, целей привлечения специализированного провайдера, а также различных вариантов мотивации поставщика к повышению качества обслуживания (см. рис. 1).

**С позиции увеличения степени зависимости сторон** аутсорсинг-соглашения, выделены:

- независимый аутсорсинг, в рамках которого заказчика и исполнителя связывает только соглашение об оказании определенных услуг за определенную плату;
- аутсорсинг с участием в капитале, предусматривающий передачу одной стороной соглашения другой части акций (доли) для обеспечения более качественного выполнения задания или гарантии долгосрочного сотрудничества;
- услуги совместного предприятия, в части выполнения внешних заказов относящиеся к аутсорсингу, а в доле, приходящейся на осуществление внутренних функций компании-учредителя, к инсорсингу.



Рис. 1. Классификация форм аутсорсинга

В зависимости от объема деятельности аутсорсера (объема функций, переданных на аутсорсинг) в работе выделены:

- частичный аутсорсинг или ауттаскинг, предусматривающий выполнение аутсорсером лишь части функций заказчика, при этом сохраняется самостоятельное выполнение некоторых задач, что обеспечивает большую степень контроля за выполнением заказа;

- аутсорсинг бизнес-процессов, предполагающий передачу провайдером всех функций, составляющих определенный бизнес-процесс организации заказчика;

- создание «виртуальных организаций», которое предусматривает передачу всех функций (основных и вспомогательных) на аутсорсинг. Организация заказчик при этом становится «владельцем бренда» и занимается его развитием.

В зависимости от цели использования аутсорсинга выделены:

- традиционный аутсорсинг, состоящий в передаче функций организации на выполнение специализированной компании на долгосрочной основе для достижения конкурентных преимуществ;

- трансформационный аутсорсинг, при осуществлении которого в полномочия аутсорсера входит осуществление функций подразделения, а так же разработка и внедрение проектов по его преобразованию для наиболее полного

соответствия требованиям рынка с последующим возвратом обновленного подразделения заказчику;

– промежуточный аутсорсинг, подразумевающий привлечение аутсорсера к выполнению функций на период самостоятельной разработки сотрудниками заказчика новых методик осуществления временно порученных аутсорсеру задач.

**По количеству исполнителей аутсорсинг-заказа выделены:**

– аутсорсинг с привлечением одного поставщика услуг;

– совместный аутсорсинг, когда к выполнению определенного вида деятельности привлекается несколько аутсорсеров. При этом заказчик может использовать преимущества каждого поставщика, а доля риска отдельного аутсорсера снижается за счет перераспределения затрат между несколькими исполнителями, что особенно актуально при выполнении дорогостоящих заказов.

## **2. Основные этапы реализации аутсорсинга, последовательность формирования аутсорсинг-заказа компании**

В процессе внедрения аутсорсинга в бизнес-структуру предприятия выделено четыре этапа, краткое описание которых представлено в таблице 1.

*Таблица 1*

### **Этапы внедрения аутсорсинга в бизнес-структуру торгового предприятия**

Этап	Цель реализации этапа
1. Формирование аутсорсинг-заказа	Идентификация функций, подлежащих передаче на аутсорсинг
2. Выбор аутсорсера	Выявление провайдера, соответствующего потребностям компании-заказчика
3. Заключение аутсорсинг-соглашений	Разработка и согласование условий контракта, направленных на обеспечение выполнения функций на уровне ожиданий клиента
4. Управление реализацией аутсорсинга	Контроль над ходом осуществления функций, оценка эффективности применения аутсорсинга и совершенствование процесса выполнения функций

Внедрение аутсорсинга в деятельность торгового предприятия начинается с определения требуемого объема и структуры услуг. Основными действиями данного этапа являются:

– определение бизнес-процессов компании (например, закупка, предпродажная подготовка; реализация; административное направление; общехозяйственное направление);

- деление бизнес-процессов на совокупность осуществляемых в рамках каждого процесса функций;
- проведение бенчмаркинга с целью выявления позиций компании на рынке в отношении выполнения выделенных функций;
- принятие решения о передаче ряда функций на аутсорсинг либо о стратегической значимости осуществления определенных задач собственными силами.

Результаты, полученные в процессе проведения бенчмаркинга, должны быть проанализированы с учетом таблицы аутсорсинг-решений, предназначенной для применения в качестве исходной точки в решении вопроса идентификации неключевых функций, подлежащих передаче на аутсорсинг (табл. 2).

Таблица 2

**Таблица аутсорсинг-решений**

Качество по результатам бенчмаркинга	<b>низкое; среднее</b>	<b>высокое</b>
Затраты по результатам бенчмаркинга		
<b>низкие; средние</b>	Аутсорсинг	Самостоятельное выполнение функций
<b>высокие</b>	Аутсорсинг	Самостоятельное выполнение функций

### **3. Методика балльной оценки аутсорсеров.**

#### **Основные принципы оценки потенциального поставщика по показателю «затраты на аутсорсинг»**

В процессе исследования в качестве процедуры отбора кандидата на роль аутсорсера разработана следующая последовательность действий, обозначенная как методика балльной оценки аутсорсеров:

- определение показателей оценки аутсорсеров;
- заполнение таблицы балльных значений, включающей результаты оценки поставщиков и ожидаемые компанией-заказчиком результаты;
- группировка полученных значений показателей и их сопоставление с ожидаемыми значениями.

В результате анализа показателей оценки поставщиков услуг, представленных в работах по аутсорсингу, были выделены **шесть общих показателей**, рассмотрение которых составляет основу процедуры квалификации потенциальных аутсорсеров: ресурсообеспеченность, репутация, опыт, гибкость, совместимость корпоративных культур и затраты на аутсорсинг.

Каждый из показателей включает множество аспектов, необходимость рассмотрения которых определяется как видом функций, подлежащих передаче на аутсорсинг, так и результатами, к достижению которых стремится предприятие, привлекая к выполнению функций специализированных исполнителей.

Результаты, ожидаемые к получению компанией-клиентом, и полученные после оценки аутсорсеров по выделенным показателям группируются в таблицу балльных значений, при этом каждому результату присваивается определенный балл. Размер балльной шкалы определяется как сумма выявленных результатов и ожидаемого значения по каждому показателю. Например, показатель «гибкость» может оцениваться максимальным баллом при наличии индивидуального подхода к клиентам, возможности корректировки соглашения, оказания услуг для филиалов в других городах, выполнения дополнительных задач, в том числе не связанных с искомыми функциями. Минимальная оценка данного показателя может быть установлена для провайдера, обеспечивающего выполнение «жесткого» соглашения с возможностью оказания одного вида услуг. При этом ожидаемый балл, отражает значимость того или иного показателя для успешной реализации искомой функции и характеризует минимально возможное значение показателя. После группировки полученных результатов, принимается решение о целесообразности привлечения к выполнению функций поставщика, значения оценочных показателей которого соприкасаются либо превышают линию ожиданий клиента (рис. 2).

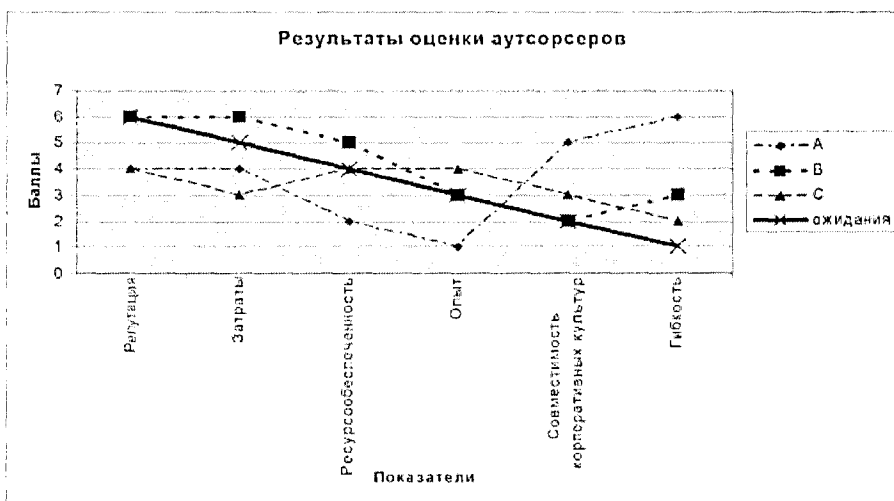


Рис. 2. Результаты оценки аутсорсеров

На основе анализа транзакционных издержек, связанных с реализацией аутсорсинга, в работе выделены следующие принципы оценки поставщика по показателю «затраты на аутсорсинг»:

- при оценке аутсорсера необходимо учитывать как заявленную поставщиком стоимость услуг, так и планируемую сумму транзакционных издержек;
- расчет планируемых транзакционных издержек должен охватывать все стадии конкретного межфирменного взаимодействия, а именно затраты на поиск и оценку поставщика, переговоры и заключение соглашения, управление дальнейшей реализацией соглашения;
- сумму планируемых транзакционных издержек следует определять с учетом результатов оценки поставщика по прочим показателям, принимая во внимание специфичность задач и возможность проявления оппортунистического поведения;
- исходя из оценки поставщика по показателю «затраты на аутсорсинг» передача функций имеет смысл если разница между расходами на самостоятельное осуществление функций и стоимостью услуг поставщика превышает планируемую сумму транзакционных издержек.

#### ***4. Метод оценки эффективности организации бизнес-процессов компании на основе аутсорсинга***

Внедрение аутсорсинга требует разработки собственной системы оценки и контроля над процессом его реализации.

Единая методика оценки эффективности применения аутсорсинга на предприятии в целом на сегодняшний день отсутствует. В основе предлагаемого метода лежит соотношение показателей, характеризующих преимущества, достигнутые за счет аутсорсинга и затраты, понесенные в процессе реализации функций с привлечением специализированных исполнителей.

В стратегической перспективе применение аутсорсинга направлено на завоевание прочных позиций на рынке, что в частности выражается в создании положительного имиджа компании, расширении круга потребителей, поддержании долгосрочных деловых связей с контрагентами. Таким образом, преимущества аутсорсинга можно выразить через показатель, на увеличение которого направлена реализация каждого аутсорсинг-решения. Значение этого показателя напрямую определяется выбранной методикой реализации бизнес-процессов компании. Обладая нематериальной основой данный актив способен, в силу своей неисчерпаемости, приносить фирме доходы, значительно превышающие стандартную прибыль на активы организаций конкретной отрасли. Этим показателем является деловая репутация организации.

Стоимость деловой репутации может быть определена с помощью метода, основанного на сопоставлении рыночной стоимости компании с балансовой стоимостью ее чистых активов.

Информация о расходах предприятия может быть получена из показателей бухгалтерской отчетности, а именно унифицированной формы № 2 «Отчет о прибылях и убытках». Для расчета показателя потребуются следующие строки формы № 2: себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг (стр. 020); коммерческие расходы (стр. 030); управленческие расходы (стр. 040).

Посредством соотнесения преимуществ, получаемых в результате внедрения аутсорсинга, с суммой затрат на осуществление задач с привлечением сторонних исполнителей, был получен коэффициент, характеризующий успешность выбранной схемы реализации функций компании. Данный коэффициент, обозначенный в работе как «**эффективность организации бизнес-процессов компании**», рассчитывается по следующей формуле:

$$\Theta = \frac{ДР}{З}, \quad (1)$$

где  $\Theta$  – эффективность организации бизнес-процессов компании;

ДР – деловая репутация организации;

З – затраты на выполнение бизнес-процессов компании.

В процессе оценки успешности принятых аутсорсинг-решений следует учесть изменение данного коэффициента во времени. Для этого необходимо рассчитать значение коэффициента за период, в котором аутсорсинг не применялся, а также за аналогичный период, в течение которого бизнес-процессы выполнялись с привлечением аутсорсеров. Результаты анализа могут быть представлены как в виде абсолютного изменения значения эффективности, так и в виде темпов роста и темпов прироста изучаемого коэффициента.

Целесообразно также провести анализ причин изменения показателя деловой репутации в периоде применения аутсорсинга по сравнению с предшествующим периодом. Для этого необходимо рассчитать абсолютное изменение деловой репутации в периоде применения аутсорсинга по сравнению с периодом, в котором функции осуществлялись собственными силами:

$$\Delta ДР = ДР_{а} - ДР_{с}, \quad (2)$$

где  $ДР_{а}$  – значение показателя деловая репутация за период применения аутсорсинга;

$ДР_{с}$  – значение показателя деловая репутация за период осуществления функций собственными силами.

Необходимо построить модель зависимости деловой репутации от факторов затраты на выполнение бизнес-процессов компании и эффективность организации бизнес-процессов компании:

$$ДР = З \cdot \Theta \quad (3)$$

Далее с помощью методов факторного анализа (цепные подстановки, арифметические разницы) можно выявить влияние каждого фактора модели на изменение деловой репутации. Результаты расчетов должны показать за счет чего в большей степени произошло изменение деловой репутации (за счет увеличения



средств, расходуемых на реализацию бизнес-процессов, либо за счет повышения эффективности организации деятельности компаний). Расчет производится на базе полученной факторной модели с использованием приема элиминирования (условного устранения влияния всех факторов в модели, кроме одного, действие которого в данный момент анализируется). Алгоритм расчета влияния факторов на изменение значения деловой репутации представлен в табл. 3.

Таблица 3

**Алгоритм расчета влияния факторов на изменение значения показателя деловой репутации\***

Показатель	Метод цепных подстановок	Метод арифметических разниц
Общее изменение значения деловой репутации	$ДР_а - ДР_{сс} = (З_а \cdot Э_а) - (З_{сс} \cdot Э_{сс})$	-
в том числе за счет изменения фактора затрат на выполнение бизнес-процессов компании	$(З_а \cdot Э_{сс}) - (З_{сс} \cdot Э_{сс})$	$(З_а - З_{сс}) \cdot Э_{сс}$
за счет изменения фактора эффективности организации бизнес-процессов компании	$(З_а \cdot Э_а) - (З_а \cdot Э_{сс})$	$(Э_а - Э_{сс}) \cdot З_а$

\* а – значение показателя за период применения аутсорсинга; сс – значение показателя за период осуществления функций собственными силами

Таким образом, в процессе анализа эффективности организации бизнес-процессов компании, необходимо выполнить следующие процедуры:

- рассчитать эффективность организации бизнес-процессов компании за период, предшествующий периоду внедрения аутсорсинга в деятельность компании;
- рассчитать эффективность за аналогичный период применения аутсорсинга;
- выявить абсолютное (относительное) изменение эффективности, путем сопоставления ее значения за период, в котором аутсорсинг применялся, со значением данного показателя за предшествующий период;
- выявить абсолютное изменение показателя деловой репутации до и после применения аутсорсинга;
- на основе методов факторного анализа изучить влияние изменения каждого из факторов (затраты и эффективность организации бизнес-процессов) на изменение анализируемого показателя (деловой репутации компании);
- интерпретировать результаты и принять соответствующие управленческие решения.

## ***5. Рекомендации по созданию внутренних стандартов аутсорсинга и концепция создания агентств информационной поддержки аутсорсинг-пользователей***

Успешность в реализации аутсорсинга во многом определяется четким выполнением каждого этапа внедрения аутсорсинга, что требует разработки и утверждения принципов и подходов компании к осуществлению аутсорсинга, разработки внутренних стандартов аутсорсинга. Применение стандартов позволит сделать технологию и организацию осуществления всех этапов внедрения аутсорсинга более рациональной, уменьшить трудоемкость работ, обеспечить дополнительный контроль над деятельностью лиц, ответственных за реализацию аутсорсинга.

Процесс разработки внутренних стандартов должен быть основан на соблюдении следующих принципов: практической значимости положений; согласованности, взаимосвязи и ясности содержания; полноты раскрытия информации; единства значений терминов.

По своему назначению внутренние стандарты могут быть объединены в следующие группы: базовые стандарты, раскрывающие наиболее общие аспекты применения аутсорсинга; стандарты, регламентирующие порядок реализации этапов внедрения аутсорсинга; специализированные стандарты, уточняющие и детализирующие процесс осуществления аутсорсинга конкретной функции (групп функций).

Исходя из анализа приведенной в работах ряда авторов информации о результатах применения аутсорсинга, выявлено, что причины отрицательных результатов привлечения специализированных исполнителей к выполнению функций компании состоят в недостаточной проработке одного из этапов осуществления аутсорсинга. Это прежде всего связано с недостаточным уровнем теоретической подготовки сотрудников компаний-заказчиков в данной области, а также недостаточным уровнем развития системы информационного обмена между предприятиями результатами внедрения аутсорсинга. В связи с чем, в работе предложена концепция создания агентств информационной поддержки аутсорсинг-пользователей. В функции агентств входит: обучение и консультирование по вопросам аутсорсинга сотрудников торговых сетей; организация ведения аутсорсинговых историй поставщиков услуг; предоставление сведений из банка аутсорсинговых историй организациям – заказчикам аутсорсинга.

### **Выводы и рекомендации**

В результате проведенного исследования решена научная задача, имеющая существенное значение для теории экономики, организации, управления, заключающаяся в разработке методических основ внедрения, реализации и оценки эффективности применения нового подхода к проектированию бизнес-процессов компаний на основе аутсорсинга.

1. На основании исследования эволюции концепции аутсорсинга, трансформации его проявлений, современных тенденций развития данной технологии, отличительных особенностей и преимуществ, достигаемых посредством применения метода, проведена классификация его форм и уточнена сущность понятия аутсорсинг, состоящая в передаче выполнения отдельных функций компании специализированным исполнителям для достижения стратегических преимуществ. Предложенная автором классификация форм аутсорсинга позволяет учесть характер передаваемых функций, цель привлечения специализированных исполнителей, а также различные варианты мотивации провайдера к повышению уровня обслуживания, и может быть использована при принятии управленческих решений в рамках разработки и реализации проектов по внедрению аутсорсинга для предприятий сферы услуг в целом и торговых компаний в частности.

2. В отличие от существующих работ по данной тематике, в ходе диссертационного исследования сформирована последовательность и предложена методика осуществления каждого этапа реализации аутсорсинга, включая: идентификацию функций, подлежащих передаче на аутсорсинг; выявление провайдера, соответствующего потребностям компании-заказчика; разработку и согласование условий контракта, направленных на обеспечение выполнения функций на уровне ожиданий клиента; оценку соответствия деятельности поставщика нормам соглашения и эффективности применения аутсорсинга на предприятии в целом. Разработанные в ходе исследования методики могут быть использованы в качестве инструмента последовательной и обоснованной реализации концепции аутсорсинга в рамках стратегии развития бизнес-процессов торговой организации. В ходе исследования обоснована последовательность формирования аутсорсинг-заказа компании, включающая оценку результатов рыночного тестирования, и позволяющая учесть качественную и затратную составляющие в решении вопроса идентификации неключевых задач, подлежащих передаче специализированному провайдеру.

3. Методика балльной оценки аутсорсеров, предложенная в диссертационном исследовании, учитывает наиболее существенные для заказчиков услуг показатели, к которым относятся: ресурсообеспеченность, опыт, гибкость, репутация, совместимость корпоративных культур и затраты на аутсорсинг. Методика позволяет выявить аутсорсера, соответствующего ожиданиям торговой компании.

4. В отличие от имеющихся работ по данной тематике, в исследовании раскрыта роль транзакционных издержек при оценке потенциального поставщика по показателю «затраты на аутсорсинг», сформулированы принципы рассмотрения предложения провайдера по данному показателю, соблюдение которых способствует учету сумм транзакционных издержек каждого этапа реализации аутсорсинга.

5. В процессе исследования разработан метод оценки эффективности организации бизнес-процессов компании, учитывающий как затраты на осуществление деятельности с использованием аутсорсинга, так и преимущества, достигаемые

посредством его применением через показатель деловой репутации организации, значение которого напрямую определяется выбранной схемой реализации функций компании. Данная разработка, основанная на методах факторного анализа, позволяет выявить, за счет чего в большей степени произошло изменение показателя деловой репутации в периоде применения аутсорсинга по сравнению с предшествующим периодом – за счет увеличения средств, расходуемых на реализацию функций, либо за счет повышения эффективности деятельности компании посредством применения новой технологии проектирования бизнес-процессов торгового предприятия на основе аутсорсинга.

6. В отличие от существующих работ, особое внимание в процессе исследования уделено разработке внутренних и внешних мероприятий по поддержке аутсорсинг-решений пользователей, в частности предложены принципы формирования, структура и классификация внутренних стандартов аутсорсинга, направленных на унификацию подходов к применению метода в рамках деятельности конкретной торговой компании. Разработана концепция создания агентств информационной поддержки аутсорсинг-пользователей, направленная на повышение уровня теоретической подготовки сотрудников торговых сетей и развитие системы информационного обмена через организацию ведения аутсорсинговых историй поставщиков услуг.

## **Основные научные публикации по теме диссертационного исследования**

### ***Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК:***

1. *Кутуева, Д. З.* Аутсорсинг: новая концепция в проектировании бизнес-процессов компании / Д. З. Кутуева // Проблемы современной экономики. – СПб., 2007. – № 1. – С. 368–370.
2. *Кутуева, Д. З.* Аутсорсинг в торговле: этапы реализации и эффективность применения / Д. З. Кутуева // Проблемы современной экономики. – СПб., 2008. – № 4. – С. 537–538.
3. *Кутуева, Д. З.* Предпосылки возникновения и эволюция концепции аутсорсинга / Д. З. Кутуева // Проблемы современной экономики. – СПб., 2009. – № 1. – С. 511–512.

### ***Прочие публикации:***

4. *Кутуева, Д. З.* Аутсорсинг и аутстаффинг: особенности и преимущества / Д. З. Кутуева // Экономико-управленческие аспекты функционирования сферы услуг: сборник научных трудов СПбТЭИ. – СПб.: Санкт-Петербургский торгово-экономический институт, 2007. – С. 46–48.
5. *Кутуева, Д. З.* Аутсорсинг учетных функций / Д. З. Кутуева // Формирование финансово-экономической информации для предприятий торговли и обществен-

ного питания: сборник научных трудов СПбТЭИ. – СПб.: Санкт-Петербургский торгово-экономический институт, 2007. – С. 18–22.

6. *Кутуева, Д. З.* Транзакционные издержки при оценке потенциального аутсорсера /Д. З. Кутуева // Современные аспекты экономики. – СПб., 2008. – № 3 (128). – С. 182–186.

7. *Кутуева, Д. З.* Эффективность аутсорсинга в торговле/ Д.З. Кутуева //Актуальные вопросы управления социально-экономическими системами: сборник научных трудов СПбТЭИ. – СПб.: Санкт-Петербургский торгово-экономический институт, 2008. – С.33-36.

8. *Кутуева, Д. З.* Основные показатели оценки потенциального аутсорсера /Д. З. Кутуева // Современные аспекты экономики. – СПб., 2010. – № 11 (159). – С. 198–200.

9. *Засенко, В. Е., Кутуева, Д. З.* Методика балльной оценки аутсорсеров / В. Е. Засенко, Д. З. Кутуева // Современные аспекты экономики. – СПб., 2011. – № 2 (162). – С. 37–40.

Кутуева Динара Зарифовна

### **АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

Лицензия ЛР № от 2011

Подписано в печать 22.04.2011. Формат 60x84 1/16. Бум. офсетная.

Печ. л. 1,0. Тираж 100 экз. Зак. № 9.

Отпечатано в типографии ИПЦ

Санкт-Петербургского торгово-экономического института