

На правах рукописи

РУДОМЁТКИНА АНАСТАСИЯ НИКОЛАЕВНА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК  
ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НА  
ОСНОВЕ АУТСОРСИНГА ЛОГИСТИЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(логистика)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2009

Работа выполнена на кафедре логистики Государственного университета управления

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор  
Аникин Борис Александрович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
Степанов Владимир Иванович

кандидат экономических наук  
Мусихин Александр Юрьевич

Ведущая организация: Российский химико-технологический  
университет им. Д.И. Менделеева

Защита диссертации состоится 23 ноября 2009 г. в 14<sup>00</sup> часов на заседании диссертационного совета Д 212.049.02 в Государственном университете управления по адресу: 109542 Москва, Рязанский проспект, 99, зал заседаний Ученого совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного университета управления, с авторефератом – на сайте ГУУ: <http://www.guu.ru>.

Автореферат разослан 22 октября 2009 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук, доцент

Н.В. Казанцева

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность диссертационного исследования.** Современный экономический спад привел к необходимости разработки и реализации антикризисных программ, как на корпоративном уровне, так и на уровне управления цепями поставок продукции, где конкурентоспособность отдельно взятого предприятия зависит не только от эффективности внутренних операций и функций, но и от вклада каждого участника в процесс создания потребительской стоимости.

Многие зарубежные и отечественные предприятия включили в свои программы различные пути оптимизации затрат, адаптации продукции и услуг к условиям сокращающегося рынка. Одним из таких способов оптимизации является аутсорсинг логистических функций, предусматривающий передачу части бизнес-функций предприятия внешним исполнителям.

Проведённый в диссертационном исследовании анализ рынка логистических услуг показал, что широкого распространения в работе российских предприятий аутсорсинг не получил. Специалисты международных исследовательских центров называют ряд причин: неуверенность в способностях аутсорсеров выполнять передаваемые им бизнес-функции с меньшими затратами и более высоким качеством, вероятность потери части конфиденциальной информации и другие. Такая позиция руководства предприятий в отношении аутсорсинга подкрепляется, прежде всего, отсутствием экономических инструментов оценки эффективности реализации аутсорсинг-проектов.

Исследования показывают, что в современных рыночных условиях вопросы использования аутсорсинга логистических функций в управлении цепями поставок недостаточно изучены. Основная причина данного явления – отсутствие полноценных теоретических и методических наработок в данной области, способных побудить руководство предприятий к активным действиям в направлении использования аутсорсинга логистических функций.

Анализ современной отечественной и зарубежной экономической литературы показал, что многие вопросы, связанные с управлением цепями поставок продукции на основе аутсорсинга логистических функций, не имеют однозначного толкования и требуют обоснования, поскольку аутсорсинг как область научных исследований, является новым направлением. В таком аспекте актуальность разработки и обоснований теоретических основ аутсорсинга, а также методик и моделей управления цепями поставок продукции с целью их

совершенствования представляется достаточно высокой. Таким образом, тема диссертационного исследования является актуальной с научной и практической точки зрения.

**Гипотеза** научного исследования заключается в следующем предположении: необходимым условием совершенствования управления цепями поставок продукции предприятий пищевой промышленности является использование аутсорсинга логистических функций на основе создания единого информационного пространства и базы логистических знаний, их системного формирования и применения методического подхода.

**Цели и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования является разработка теоретико-методических положений по совершенствованию управления цепями поставок продукции предприятий пищевой промышленности на основе аутсорсинга логистических функций.

В соответствии с поставленной целью в диссертационной работе решаются следующие **основные задачи**:

- исследовать и систематизировать сферы применения аутсорсинга;
- выделить тенденции развития аутсорсинга логистических функций и определить основные факторы, сдерживающие его распространение в Российской Федерации;
- исследовать и уточнить понятийно-терминологический аппарат аутсорсинга логистических функций в управлении цепями поставок продукции;
- выделить основные критерии перехода (отказа) на (от) аутсорсинг(а) логистических функций;
- разработать алгоритм реализации аутсорсинг-проекта по передаче логистических функций предприятий на выполнение поставщику логистических услуг;
- разработать способ оценки эффективности реализации аутсорсинг-проекта по передаче логистических функций предприятий на выполнение поставщику логистических услуг.

**Объектом диссертационного исследования** являются предприятия пищевой промышленности.

**Предмет исследования** – процесс совершенствования управления цепями поставок продукции предприятий пищевой промышленности на основе аутсорсинга логистических функций.

**Теоретической и методологической основой** исследования явились положения и методики фундаментальных и прикладных наук в области экономики, логистики, статистики и маркетинга.

Достоверность исследования основывается на применении отечественных и международных законодательных актов, нормативных документов РФ, данных Федеральной службы государственной статистики РФ, данных международных исследовательских центров, научных публикаций в открытых федеральных и международных изданиях.

В диссертации были использованы исследования и разработки следующих отечественных и зарубежных учёных: Альбекова А.У., Аникина Б.А., Бауэрсокса Д. Дж., Гаджинского А.М., Клосса Д., Кристофера М., Ламберта Д.М., Левинсона У., Лукинського В.С., Миротина Л.Б., Родкиной Т.А., Сергеева В.И., Степанова В.И., Стока Дж. Р., Хэндфилда Р.Б., Щербакова В.В., Уотерса Д..

Автором использовались такие общенаучные методы как системный анализ, метод экономико-математического моделирования, методы экспертных оценок.

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается в систематизации и развитии теоретических основ, научно-практических положений и рекомендаций по совершенствованию управления цепями поставок продукции предприятий на основе аутсорсинга логистических функций.

**К научным результатам**, полученным лично автором и обладающим новизной, могут быть отнесены:

- систематизированы и дополнены основные сферы применения аутсорсинга: аутсорсинг логистических, финансовых, маркетинговых и производственных функций, аутсорсинг исследований и разработок, аутсорсинг информационных технологий, аутсорсинг функций управления персоналом и организации в целом, что позволяет расширить области управления цепями поставок продукции российскими предприятиями при использовании аутсорсинга;

- установлены основные критерии перехода на аутсорсинг логистических функций (повышение качества выполнения функций, доступ к новым технологиям, перераспределение ранее задействованных ресурсов в поддержку основного бизнеса) или отказа от него (потеря конфиденциальной информации, зависимость от внешних исполнителей, отсутствие здоровой конкуренции на рынке поставщиков логистических услуг), которые учитывают основные направления развития российского рынка аутсорсинга и факторы сдерживающие его;

- предложено авторское определение аутсорсинга в управлении цепями поставок продукции как инструмент создания высокоэффективных и конкурентоспособных бизнес-альянсов на основе долгосрочного сотрудничества в процессе интегрированного планирования,

организации и контроля движения взаимосвязанных ресурсов всех участников цепи в рамках единого информационного пространства;

– разработан алгоритм реализации аутсорсинг-проекта по передаче логистических функций предприятий на выполнение поставщику логистических услуг, включающий анализ фактического состояния, принятие решения «производить или покупать», предварительное экономическое обоснование, проведение тендера, разработку соглашения (контракта) об аутсорсинге, подписание и выполнение соглашения, анализ полученных результатов, выявление и решение проблем развития бизнес-системы в целом; и способствующий достижению поставленных стратегических и оперативных целей предприятий;

– разработана экономическая модель оценки эффективности реализации аутсорсинг-проекта на основе показателя интегрального экономического эффекта, который учитывает долю налоговых отчислений от прибыли, рисковую и инфляционную составляющие и рассчитывается с обязательным приведением разновременных величин к единому моменту времени - расчетному периоду; что позволяет оценить эффективность использования аутсорсинга логистических функций с позиции организации-заказчика.

**Практическая значимость** диссертационного исследования состоит в разработке научно-практических рекомендаций по совершенствованию процесса управления цепями поставок предприятий пищевой промышленности на основе аутсорсинга логистических функций.

При адаптации результатов диссертационного исследования к особенностям деятельности конкретных предприятий, они могут быть использованы различными организациями российского бизнеса, с учётом специфики их функционирования.

Материалы диссертационного исследования могут быть использованы в процессе подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов по управлению в рамках специальностей «Логистика и управление цепями поставок» - 080506.

**Внедрение результатов исследования.** Результаты диссертационного исследования использованы рядом российских предприятий, занятых в различных сферах экономики: ООО «Винлэнд» и ООО Боско.

**Апробация результатов исследования.** Основные концептуальные положения и выводы работы были представлены и обсуждены на всероссийских научных конференциях молодых учёных и студентов «Реформы в России и проблемы управления» (Москва, ГУУ, 2006,2007,2009); на международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления» (Москва, ГУУ, 2006, 2009).

Результаты диссертационного исследования были использованы в ходе проведения научно-исследовательских работ, выполненных при участии автора, в рамках научного направления «Логистизация строительной индустрии» по теме №7127-28 (Этап II. Особенности развития рыночных отношений и товародвижения в строительном комплексе).

Результаты диссертационного исследования использовались при проведении занятий по учебной дисциплине «Логистика» для студентов очно-заочной формы обучения по специальностям: 080103 – Национальная экономика (специализация: Национальный рынок), 080507 – Менеджмент организации (специализация: Предпринимательство).

**Публикации автора.** Различные аспекты диссертационного исследования изложены в семи научных работах, общим объёмом 1,41 печатных листов, в том числе в журналах, рецензируемых ВАК – в объёме 0,7 печатных листов.

**Структура и содержание диссертационного исследования.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы. Работа изложена на 146 страницах машинописного текста, отражающих основной текст, 33 рисунка, 19 таблиц, список литературы из 138 наименований.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **введении** обоснована актуальность выбранной темы диссертационного исследования, сформулированы цель и задачи, определены объект и предмет исследования, дана характеристика научной новизны, определены теоретическая и практическая значимость.

**В первой главе «Анализ развития аутсорсинга и проблем его применения в управлении цепями поставок продукции»** показана эволюция аутсорсинга, его выделение в научное направление в России и за рубежом. Проведён анализ проблематики применения аутсорсинга в современных условиях в практике российского бизнеса, выделены основные тенденции его формирования и факторы, сдерживающие развития аутсорсинга в России.

Проведённый анализ развития аутсорсинга показал, что в условиях жесткой конкуренции ни одно предприятие не может быть самодостаточным, опираясь лишь на свои внутренние ресурсы. Ряд процессов, обеспечивающих функционирование предприятия, целесообразно и удобно передавать специализированным организациям. Вынесение производственных функций и функций управления за пределы предприятий положило начало практическому аутсорсингу.

С 90-х г.г. XX столетия аутсорсинг становится предметом систематических научных исследований. С этого времени и до сегодняшнего дня об актуальности темы использования аутсорсинга и его теоретического обоснования свидетельствует постоянно возрастающее количество научных работ и публикаций, как в России, так и за рубежом. Аутсорсинг становится необходимым в практике современного бизнеса, а также предметом изучения экономической науки.

По результатам анализа структуры российского рынка в процессе внедрения аутсорсинга произведена систематизация основных сфер его применения, выделены основные тенденции его развития, обозначены примеры практической реализации аутсорсинг-проектов (рисунок 1).

Данный анализ показал, что развитие российского рынка аутсорсинга напрямую связано с интеграцией российской экономики в мировое экономическое пространство, а именно, построение конкурентоспособных цепей поставок продукции и услуг, которым способствуют следующие тенденции:

- применение современных концепций менеджмента SCM (управление цепями поставок);
- партнерство с международными компаниями, осваивающими российский рынок;
- использование мировых стандартов (ИСО 9001 и ISO 28000);
- учёт статистических данных предприятий о передаче ряда функций или бизнес-процессов на аутсорсинг (в соответствии с Постановлением Федеральной службы государственной статистики от 27 июля 2006 г. №42).

Согласно ГОСТ Р ИСО 9001—2001 непрерывное совершенствование деятельности организаций, требует современных управленческих решений на базе аутсорсинга. В тексте данного стандарта п. 4.1 указано: «Если организация решает передать сторонним организациям выполнение какого-либо процесса, влияющего на соответствие требованиям, оно должно обеспечивать со своей стороны контроль над таким процессом. Управление им должно быть определено в системе менеджмента качества».

В поддержку использования аутсорсинга, свидетельствует и Постановление Федеральной службы государственной статистики от 27 июля 2006 г. №42 раздел 11 «Организационные и маркетинговые инновации», начиная с 2007 года, предусмотрен следующий статистический показатель для организаций - п. 1111 «передача ряда функций и бизнес-процессов специализированному подрядчику (аутсорсинг)».

Одной из важнейших проблем, с которой сталкивается международная торговая система, является обеспечение безопасности цепи поставки. Международная организация по стандартизации внесла свой вклад в решение этой проблемы, разработав серию стандартов ISO 28000. Данные стандарты направлены на защиту людей, обеспечение сохранности грузов, инфраструктуры, оборудования, включая транспорт, защиту от несчастных случаев и предупреждение отрицательных последствий. Эти стандарты начали использоваться широким кругом организаций – малыми, средними и крупными, занимающимися производством, хранением, транспортированием на всех этапах цепи поставки. В виду актуальности и значимости данного вопроса, в настоящее время Правительство Российской Федерации решает вопрос о вводе данного стандарта в РФ.



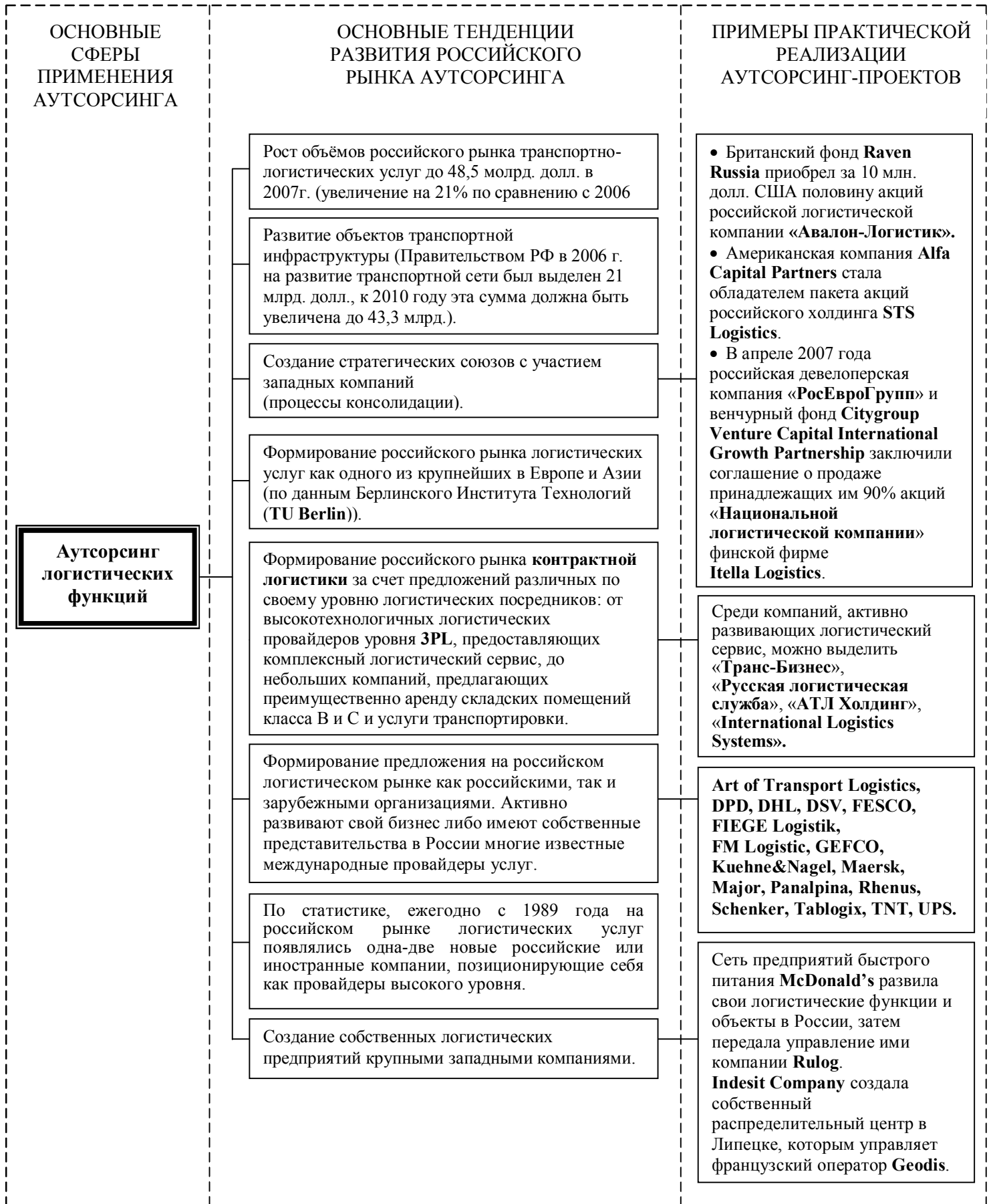
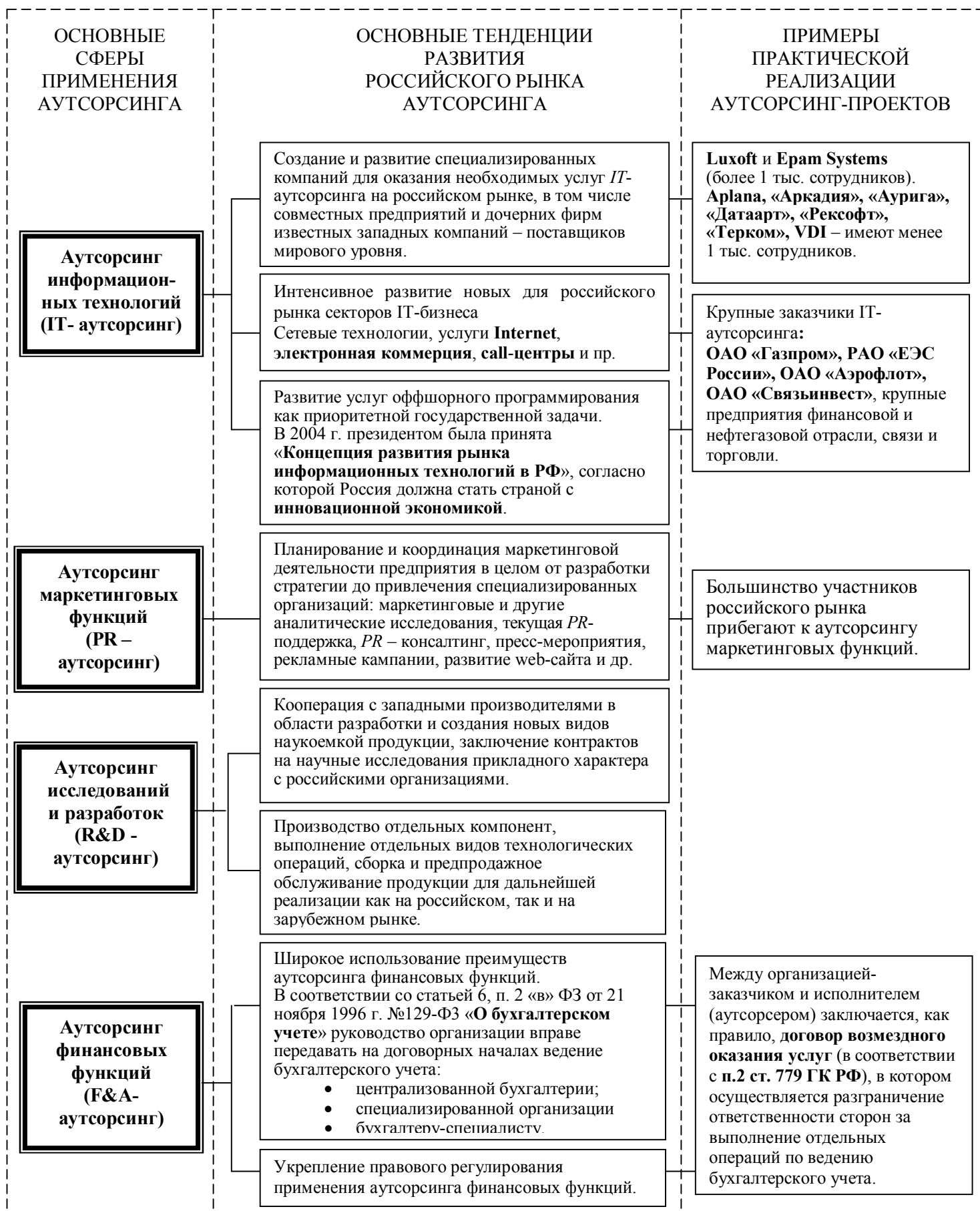
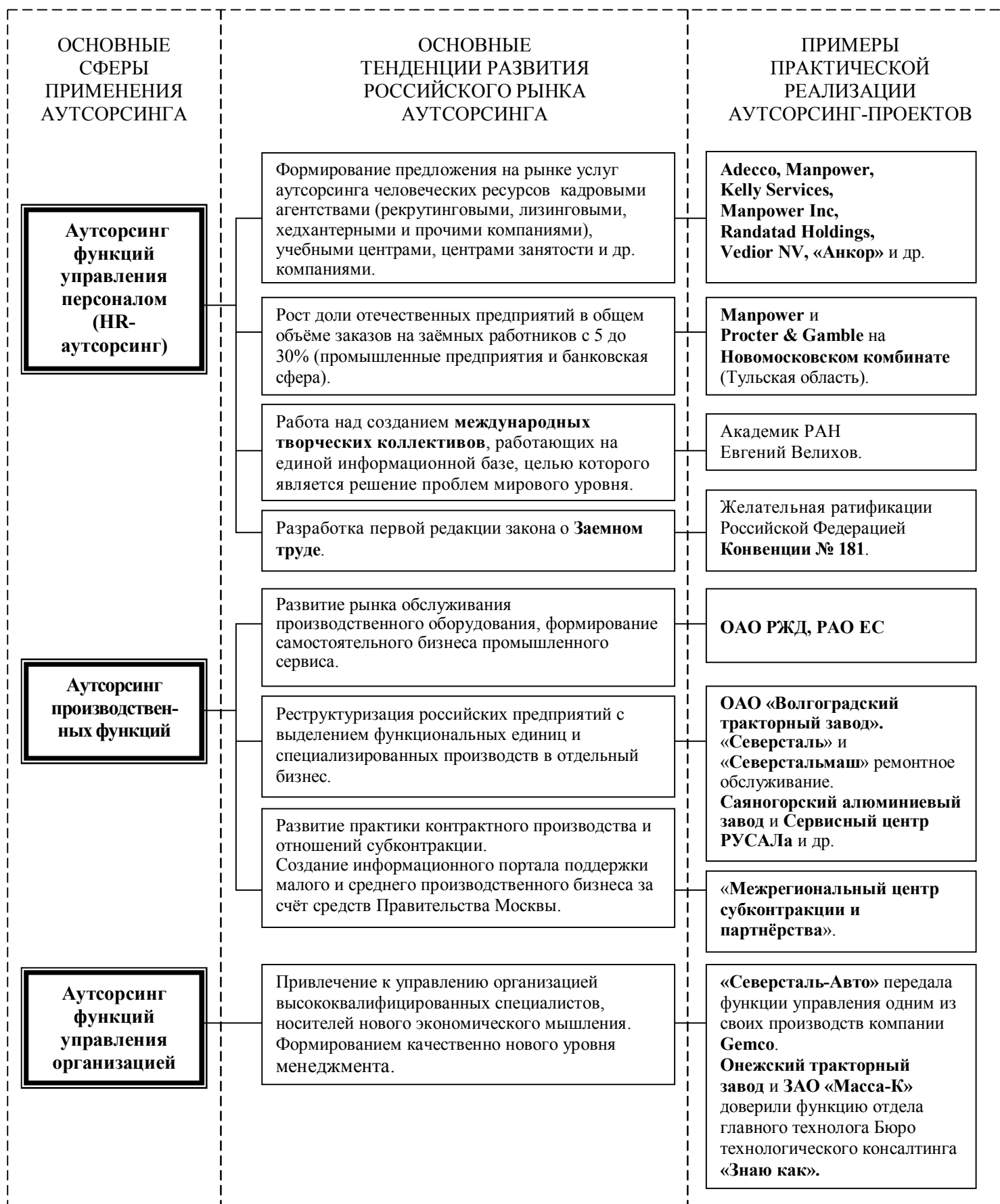


Рисунок 1 – Систематизация основных сфер применения аутсорсинга





На основе анализа данных последних исследований в области аутсорсинга и управления цепями поставок продукции выделены следующие факторы, сдерживающие развитие аутсорсинга логистических функций в России:

- несовершенная законодательная база;
- непрозрачность рынка транспортно-логистических услуг России;
- неравномерность развития логистической инфраструктуры;
- низкий уровень знаний логистики, как в транспортной отрасли, так и в промышленности;
- неуверенность в способностях аутсорсеров выполнять передаваемые им бизнес-функции с меньшими затратами и более высоким качеством;
- боязнь утраты части конфиденциальной информации в ходе реализации аутсорсинг-проектов;
- отсутствие чётко прописанных процедур проведения конкурсов на размещение заказов;
- отсутствие методики оценки эффективности реализации аутсорсинг-проектов.

Проведённый в первой главе анализ показал, что существует необходимость разработки стратегии управления взаимоотношениями на уровне цепи поставок продукции, развитие навыков персонала, принимающего участие в процессе обеспечения эффективной координации действий между предприятиями. Конкурентные преимущества относятся не только к отдельным предприятиям, а к группам компаний, находящимся в одной цепи добавленной стоимости, поэтому успешное функционирование отдельно взятой компании требует совершенствования управления всей цепью поставок продукции на основе современных подходов менеджмента, таких как аутсорсинг бизнес-функций.

Данные последних исследований в области аутсорсинга, показали, что в сложившихся условиях имеются реальные возможности для развития аутсорсинга и использования его инструментов в антикризисных программах предприятий, а переход компаний на аутсорсинг в 8 из 10 случаев дает позитивные результаты (по данным консалтингового агентства «Делойт Консалтинг» Deloitte Consulting за 2008 г.).

Во второй главе **«Теоретические основы аутсорсинга логистических функций и управления цепями поставок продукции»** исследован понятийно-терминологический аппарат аутсорсинга логистических функций, определено его место и роль в управлении цепями поставок продукции, проведено исследование основных форм взаимодействия участников аутсорсинг-проекта, разработан подход к решению задачи совершенствования управления цепями поставок продукции, раскрыта роль аутсорсинга логистических функций в управлении

цепями поставок продукции пищевой промышленности, определены основные критерии перехода на аутсорсинг или отказа от него.

На основе проведённого исследования существующих на сегодняшний день в научно-экономической литературе трактовок, предложено авторское определение аутсорсинга в рамках управления цепями поставок продукции как инструмента создания высокоэффективных и конкурентоспособных бизнес-альянсов на основе долгосрочного сотрудничества в процессе интегрированного планирования, организации и контроля движения взаимосвязанных ресурсов всех участников цепи в рамках единого информационного пространства.

Раскрыты такие понятия как аутсорсинг (outsourcing), аутсорсинг-проект, контракт или соглашение об аутсорсинге, инсорсинг (insourcing), ре-инсорсинг (re-insourcing), оффшорный аутсорсинг (offshoring), глобальные (международные) источники (global sourcing), управление цепью поставок (SCM), поставщик логистических услуг (Logistic Service Providers – 1PL, 2PL, 3PL, 4PL, 5PL), аутсорсинг логистических функций.

Раскрыто понятие аутсорсинг логистических функций, который состоит в передаче частично или полностью отдельных логистических операций или функций (снабжение, производство, сбыт), а также комплексных логистических бизнес-процессов внешней организации - аутсорсеру. В качестве аутсорсера выступает специализированная компания – поставщик логистических услуг – организации, оказывающие комплекс логистических услуг на основе аутсорсинга. Другое название сферы деятельности поставщиков логистических услуг – контрактная логистика. В основе аутсорсинга логистических функций лежит стремление организаций к сокращению логистических затрат, а также желание сконцентрироваться на основных видах деятельности.

Проведённое исследование позволило сделать вывод о том, что пищевая промышленность тесно связана со всеми отраслями народного хозяйства. На ее долю приходится значительная часть перевозимых различными видами транспорта грузов. Несмотря на то, что предприятия пищевой промышленности являются крупнейшими заказчиками логистических услуг, управление цепочками поставок продукции осуществляется недостаточно эффективно, организационная структура и порядок функционирования предприятий цепи поставок нуждаются в масштабном изменении и совершенствовании.

Обеспечение стабильного и эффективного функционирования управления цепями поставок продукции предприятий пищевой промышленности означает управление всеми звеньями логистического процесса с учетом сложных взаимосвязей между ними (поставщики,

материальные ресурсы, запасы, складское хозяйство, транспортировка, конечные потребители, сотрудники компаний).

Процесс управления цепью поставок продукции достаточно трудоёмкий и сложный, требующий высокого уровня обслуживания конечного потребителя, серьезных финансовых и временных затрат, на которых в сегодняшней рыночной ситуации у предприятий пищевой промышленности зачастую не хватает ресурсов. В связи с этим, актуальным является применение новых организационных возможностей, таких как аутсорсинг логистических функций, в рамках которого может быть реализован комплекс мероприятий, повышающих эффективность функционирования всей цепей поставок продукции.

В диссертационном исследовании разработан подход к решению задачи совершенствования управления цепями поставок продукции (рисунок 2), в основе которого лежит:

- применение аутсорсинга логистических функций;
- создание единого информационного пространства и базы логистических знаний в рамках реализации аутсорсинг-проекта.



**Рисунок 2 – Подход к решению задачи совершенствования управления цепями поставок продукции**

Взвешивая возможности использования ресурсов поставщиков логистических услуг с возможностями развития собственного подразделения логистики, руководство предприятий пищевой промышленности должны взвесить все «за» и «против», учитывать успехи, уже достигнутые конкурентами с помощью этого инструмента, критерии использования аутсорсинга или отказа от него. В ходе диссертационного исследования выделены основные критерии перехода на аутсорсинг или отказа от него (таблица 1).

**Таблица 1 - Критерии перехода (отказа) на (от) аутсорсинг(а)**

<b>Критерии перехода на аутсорсинг</b>	<b>Критерии отказа от аутсорсинга</b>
Концентрация внимания на основной деятельности предприятия. Перераспределение и инвестирование ранее задействованных ресурсов в поддержку основного бизнеса.	Потеря конфиденциальности информации (утечка технологических секретов). Снижение конкурентоспособности предприятия. Психологический фактор – не каждое предприятие доверит внутреннюю информацию посторонней организации.
Снижение затрат, в том числе сокращение инфраструктуры и издержек по ее содержанию.	Непроработана российская законодательная база по аутсорсингу.
Преимущества в процессе планирования расходов предприятия. Переход структуры расходов из фиксированной в переменную.	Экономически неоправданная передача на аутсорсинг логистических функций предприятия – ошибка организаций-заказчиков.
Снижение цены приобретаемой услуги за счет использования тендерных торгов (при условии достаточно высокого уровня конкуренции на рынке).	Зависимость от внешних исполнителей (возможность сбоев в поставках, возрастание затрат, недополучение прибыли).
Мобильность выполнения операций (оперативность) – организация-заказчик имеет возможность воспользоваться услугами нескольких логистических поставщиков одновременно.	Недостаточное (слабое) развитие рынка логистического аутсорсинга в России. Отсутствие здоровой конкуренции на рынке поставщиков логистических услуг, следствием чего зачастую является низкое качество предоставляемых услуг (непрозрачность бизнеса).
Получение доступа к технологиям более высокого уровня.	
Повышение качества за счет использования поставщиками логистических услуг современных технологий, процедур, принципов и методов управления процессами.	

Приведённая выше таблица показывает, что прежде чем применять решение об аутсорсинге логистических функций необходимо по-новому оценить источники создания стоимости, характерные для данной отрасли. Важную роль здесь играет мнение высшего

менеджмента предприятия – видит ли руководство те реальные перспективы и улучшения, которые несёт применение аутсорсинга логистических функций в каждом конкретном случае?

Проведённое во второй главе исследование показало, что в сегодняшней непростой рыночной ситуации предприятия пищевой промышленности должны быть способными заключать альянсы и сотрудничать с компаниями этой же отрасли, что придаст гибкость и устойчивость внутренним структурам. Зачастую аутсорсинг логистических функций становится центральной действующей моделью ведения бизнеса в данной отрасли. Аутсорсинг может иметь далеко идущие последствия для конституции всей отрасли пищевой промышленности: когда одно предприятие интегрирует аутсорсинг в свои операционные модели, другие организационные структуры вынуждены улучшать качество соответствующих внутренних процессов.

Именно использование аутсорсинга логистических функций может дать российским предприятиям пищевой промышленности шанс сохранения и развития производственных мощностей, повышения эффективности и достижения того уровня конкурентоспособности, который позволит России укрепить свои экономические позиции в мире.

**В третьей главе «Моделирование процесса управления цепями поставок продукции на основе аутсорсинга логистических функций»** обоснована целесообразность применения аутсорсинга логистических функций в управлении цепями поставок продукции предприятий, предложен алгоритм реализации аутсорсинг-проекта, разработана экономическая модель оценки эффективности аутсорсинг-проекта, предложены рекомендации по созданию базы логистических знаний.

Логистика определяется как одна из сфер компетентности делового предприятия, вносящих вклад в универсальный процесс создания потребительной стоимости. Когда логистические операции в значительной степени интегрированы и образуют ключевую сферу компетентности, они служат источником стратегических преимуществ. Уверенность в том, что интеграция всей системы обеспечивает намного более выдающиеся результаты деятельности, нежели разрозненное управление отдельными функциями, составляет основополагающую парадигму логистики.

Основной причиной развития тенденций сотрудничества в цепи поставок в области логистики являются возросшие требования клиентов, которые в свою очередь вызваны ростом логистических затрат и необходимостью концентрации на управлении заданным уровнем логистических издержек.



В настоящее время в условиях нарастающего давления со стороны конкурентов российским малым и средним предприятиям пищевой промышленности довольно трудно организовать оптимальное обслуживание и обеспечение клиентов поставками продукции без привлечения партнеров в области логистики.

Аутсорсинг логистических функций как одна из форм кооперации в цепи поставок продукции позволит участникам современного российского рынка оптимизировать логистические издержки в себестоимости продукции, а также повысить качество обслуживания конечного потребителя.

Процесс аутсорсинга логистических функций как комплексное стратегическое решение, требующее тщательной подготовки и проработки, может быть разделен на несколько основных этапов:

- подготовка и разработка аутсорсинг-проекта,
- заключение соглашения (контракта) об аутсорсинге,
- выполнение контракта, т.е. конкретная деятельность партнеров по реализации аутсорсинг-проекта,
- оценка эффективности реализации аутсорсинг-проекта,
- выявление проблем в ходе реализации аутсорсинг-проекта, которые могут являться следствием ненадлежащего исполнения контракта об аутсорсинге или неправильного планирования на начальных стадиях подготовки проекта.

Аутсорсинг-проект - целенаправленное изменение конфигурации бизнес-системы на основе аутсорсинга - разрабатывается для конкретного предприятия с целью повышения его эффективности и конкурентоспособности.

Аутсорсинг-проект должен отвечать интересам всех сторон:

- организации – заказчика - обеспечивая использование необходимых ресурсов, технологий и ноу-хау;
- организации – исполнителя (аутсорсера) - создавая условия для развития и совершенствования основного направления бизнеса;
- потребителя продукции/услуг - создавая возможности получения продукции или услуги высокого качества и по доступной цене.

В ходе выполнения диссертационного исследования автором был разработан алгоритм реализации аутсорсинг-проекта.

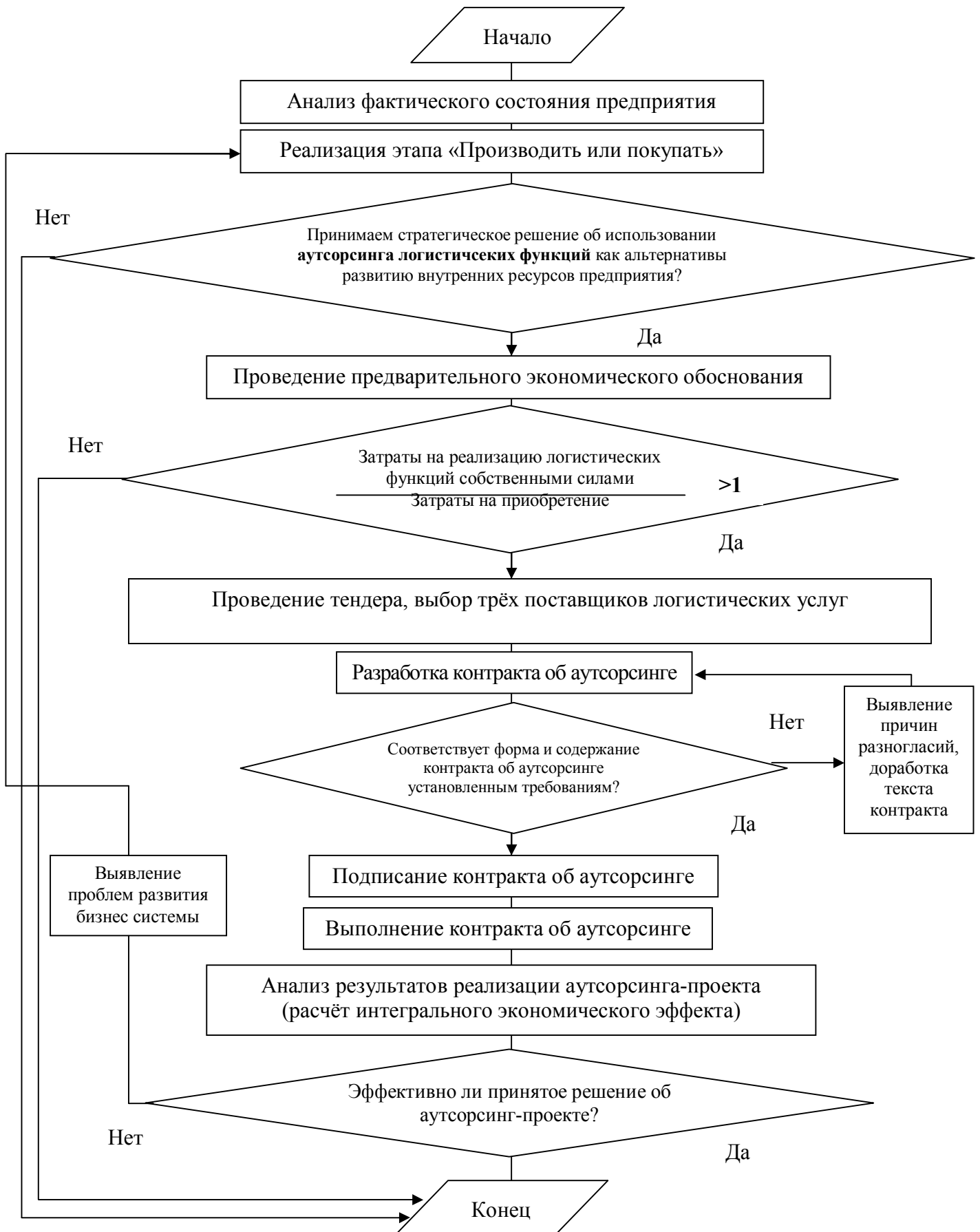


Рисунок 3 – Алгоритм реализации аутсорсинг-проекта

Для каждого предприятия отдельные этапы аутсорсинг-проекта могут иметь различную продолжительность, в зависимости от стратегических и оперативных целей и возможности их достижения при использовании аутсорсинга логистических функций.

Практическая реализация аутсорсинг-проекта включают интенсивный информационный обмен, выявление и решение проблем текущего взаимодействия, активные контакты с потенциальными партнёрами.

Основным аргументы для руководства предприятий в принятии решения об аутсорсинге, как правило, является экономический эффект: организация должна либо сократить расходы, либо увеличить доходы. Следовательно, одним из основных этапов реализации аутсорсинг-проекта является экономическое обоснование использования аутсорсинга логистических функций.

В ходе диссертационного исследование была разработана **экономическая модель оценки** данного показателя:

$$\mathcal{E}_{\text{инт } a} = \sum_{t=0}^T \frac{(B_{at} - ДЗ_{at})(1 - \gamma)}{(1 + \beta)^t}$$

$B_{at} = Зсс_{at} - С плу_{at}$

$\beta = \frac{\alpha}{100\%} + \frac{r}{100\%}$

где  $\mathcal{E}_{\text{инт } a}$  – ожидаемый интегральный экономический эффект от реализации аутсорсинг-проекта по передачи а-й логистической функции в текущем периоде;

$B_{at}$  - стоимостной результат (выгода компании-заказчика) от передачи а-й логистической функции на выполнение аутсорсеру на t-м шаге расчёта:

$Зсс_{at}$  – затраты фирмы-заказчика по собственному выполнению а-й логистических функций на t-ом шаге расчёта;

$С плу_{at}$  – стоимость выполнения а-й логистической функции поставщиком логистических услуг (ПЛУ) на t-ом шаге расчёта.

$ДЗ_{at}$  – дополнительные затраты, связанные с передачей а-й логистической функции на выполнение аутсорсеру, на t-ом шаге расчёта - это затраты сверх стоимости работ ПЛУ по реализации аутсорсинг-проекта;

$(B_{at} - ДЗ_{at})$  - экономический эффект (прибыль) от передачи а-й логистической функции на выполнение аутсорсеру на t-ом шаге расчёта;

$\gamma$  - доля налоговых отчислений от прибыли;

$\beta$  – норма учёта рисков и инфляционных составляющих;

$\alpha$  – уровень инфляции в расчётном периоде;

$r$  – уровень риска, который рассчитывается методом экспертных оценок по формуле:

$$r = \frac{\sum_{j=1}^m \left( \sum_{i=1}^n \frac{a_{ij}}{n} \right)}{m}$$

$i$  – количество рисков составляющих;  $i = \{1, \dots, n\}$ ;

$j$  – количество экспертов,  $j = \{1, \dots, m\}$ ;

$a_{ij}$  – оценка  $j$ -го эксперта  $i$ -й рисков составляющей;

$T$  – период времени, прошедший от начала реализации аутсорсинг-проекта до получения рассматриваемых результатов;

$t$  - шаг расчёта  $t = \{0, \dots, T\}$ ;

$(a, b, c)$  - условное обозначение логистической функции (снабжение, производство, сбыт), передаваемой на аутсорсинг.

Конкретный расчет показателей эффективности будет зависеть от вида и объёма функций, передаваемых на аутсорсинг, а также от других особенностей конкретной сделки. Организации-заказчику необходимо согласовать с аутсорсером документ, который раскрывал бы показатели (экономические, социальные, экологические и др.), по которым будет определяться эффективность реализации аутсорсинг-проекта.

При расчете показателей необходимо соблюдение следующих условий:

- *принцип наиболее полного учета всех составляющих затрат и результата.* Неполный учет затрат и полученных результатов может исказить выводы об оценке эффективности того или иного мероприятия, решения;
- *принцип сравнения с базовым вариантом.* За базовый вариант может быть принято положение дел до принятия решения, один из вариантов принятия решения или состояние дел на рынке, у конкурента;
- *принцип приведения затрат и результатов в сопоставимый вид.* Сравниваемые показатели должны быть сопоставимы. Например, следует приводить их в сопоставимый вид по объёму, качеству, периоду времени и другим параметрам.

В ходе диссертационного исследования автор делает вывод о том, что использование методов **интегрированной логистики на базе информационных технологий** (ERP, CRM, SCM, e-commerce) служит платформой для создания **единого информационного пространства**, как среды интегрированного планирования и управления взаимодействия в цепях поставок продукции.

Проведённое автором исследование процесса передачи логистических функций на выполнение аутсорсеру показало, что реализации аутсорсинг-проекта имеет как положительные, так и отрицательные стороны. К положительным моментам можно отнести повышение экономической эффективности в результате реструктуризации активов и сокращения затрат на содержание отдельных подразделений и служб. К отрицательным моментам относятся – потеря знаний и навыков, которые являются бесценными активами предприятия, его конкурентным преимуществом.

В ходе диссертационного исследования автором разработаны практические рекомендации по созданию базы логистических знаний, которые предназначены для обучения, фиксирования, обмена и использования знаний и накопленного опыта сотрудников, занятых в реализации аутсорсинг-проекта.



**Рисунок 5 – Практические рекомендации по созданию базы логистических знаний в рамках реализации аутсорсинг-проекта**

В ходе диссертационного исследования гипотеза подтвердилась, все поставленные задачи решены, цель достигнута. Автор делает вывод о том, что необходимым условием совершенствования управления цепями поставок продукции предприятий пищевой промышленности является использование аутсорсинга логистических функций на базе создания единого информационного пространства и управления базой логистических знаний, их системного формирования и применения методического подхода.

**В заключении** сформулированы выводы и рекомендации, которые были обоснованы автором в ходе проведения диссертационного исследования в соответствии с его целями и задачами.

**Основные положения диссертации изложены в следующих публикациях:**

1. Рудомёткина А.Н. Об аутсорсинге в антикризисный период //Логистика. – 2009. - №2(47). – с. 21 (0,2 п.л.) - **список ВАК**.
2. Рудомёткина А.Н. Аутсорсинг бизнес-процессов как инструмент адаптации системы управления предприятием к условиям мирового финансового кризиса //Вестник университета. – 2009. - №9. – с.300-302 (0,5 п.л.) - **список ВАК**.
3. Рудомёткина А.Н. Применение аутсорсинга: последние исследования //Актуальные проблемы управления – 2009: Материалы международной научно-практической конференции. Вып. 1; Государственный университет управления. – М.: ГУУ, 2009. – с. 140-142 (0,12 п. л.).
4. Рудомёткина А.Н. Биометрическая идентификационная карта как инструмент формирования единого информационного пространства (на примере стран Персидского залива) //Реформы в России и проблемы управления – 2009: Материалы 24-й Всероссийской научной конференции молодых учёных и студентов. Вып. 1; Государственный университет управления. – М.: ГУУ, 2009. – с. 145-147 (0,12 п. л.).
5. Рудомёткина А.Н. Актуальность аутсорсинга бизнес-процесса импорта алкогольной продукции //Реформы в России и проблемы управления – 2007: Материалы 22-й Всероссийской научной конференции молодых учёных и студентов. Вып. 1; Государственный университет управления. – М.: ГУУ, 2007. – с. 120-122 (0,13 п. л.).
6. Рудомёткина А.Н. Будущее за 4PL-провайдерами //Реформы в России и проблемы управления – 2006: Материалы 21-й Всероссийской научной конференции молодых учёных и студентов. Вып. 1; Государственный университет управления. – М.: ГУУ, 2006. – с. 145-147 (0,12 п. л.).
7. Рудомёткина А.Н. Управление качеством алкогольной продукции на основе принципов TQM как основной фактор конкурентоспособности российских импортёров //Актуальные проблемы управления – 2006: Материалы международной научно-практической конференции. Вып. 5; Государственный университет управления. – М.: ГУУ, 2006. – с. 47-50 (0,22 п. л.).