

*На правах рукописи*



**Водопьянов Андрей Валентинович**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ  
НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА**

**08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством  
(3. Маркетинг)»**

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

**21 МАЙ 2009**

**Волгоград – 2009**

Работа выполнена в Волгоградском государственном техническом  
университете

- Научный руководитель      доктор экономических наук, профессор  
Шаховская Лариса Семеновна.
- Официальные оппоненты:    доктор экономических наук, профессор  
Безрукова Татьяна Львовна.  
кандидат экономических наук  
Конин Антон Андреевич.
- Ведущая организация        Волгоградский государственный  
архитектурно-строительный университет.

Защита состоится 11 июня в 15.00 на заседании диссертационного совета  
ДМ 212.028.07 при Волгоградском государственном техническом университете  
по адресу: 400131, г. Волгоград, проспект Ленина, 28, ауд. 209.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Волгоградского  
государственного технического университета.

Автореферат разослан 08 мая 2009 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета



Е.Г. Попкова

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Современный кризисный этап рыночных преобразований экономики России характеризуется не только глобализацией производственных отношений, но также неопределенностью конкурентных тенденций и деформированием системы хозяйственных связей, что формирует, в свою очередь, весьма противоречивую среду функционирования предприятий, где главными условиями их жизнеспособности являются организационная гибкость, динамичность и адаптация к изменяющимся требованиям внешней среды. Все это обуславливает необходимость активного включения в систему управления процессов реструктуризации в целях обеспечения оперативного реагирования производственной среды на неконтролируемые источники внешних возмущений. В условиях экономического кризиса процесс реструктуризации предприятия становится объективной необходимостью, обеспечивающей не только его конкурентоспособность, но и выживание.

Реструктуризация как многоплановое явление может осуществляться с использованием различных рыночных инструментов, особую роль среди которых занимает маркетинговое обеспечение. Концепция маркетинга как новая парадигма управления бизнесом обеспечивает процесс реструктуризации необходимой информацией о функционировании предприятия, его внешней и внутренней среде, а также динамике ее изменения в будущем. Игнорирование маркетингового подхода в процессе реструктуризации ведет к ее неправильной целевой ориентации, а, следовательно, ведет к неконтролируемым изменениям в экономическом положении предприятия, обуславливает необходимость систематизации знаний в данной области, научной разработки и обоснования ряда концептуальных моментов, связанных с использованием концепции маркетинга в процессе реструктуризации предприятий.

**Степень научной разработанности проблемы.** Исследованию проблем реструктуризации посвящены работы таких авторов, как В. Веретенев, О. Вишняков, К.В. Гайдук, М. Голубев, Б. Грановский, К. Дмитриев, А. Ерофеев, И. Замятин, П.Н. Захаров, В.В. Кондратьев, В.Б. Краснова, Т. Крылов, О. Лобанов, С. Ляпунов, Г.С. Мерзликина, Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов, В.Д. Рудашевский, Д. Шапуров.

Вопросы реформирования и реструктуризации производственных предприятий подробно исследованы М.Д. Аистовой, А. Алпатовым, Л.П. Белых, А. Биваном, А. Евсеевым, Е.В. Евтушенко, А.В. Ежкиным, С. В. Ильдеменовым, В.А. Ириковым, В. Катковым, Г. Клейнером, Р.В. Коноплевым, П. Косиловым, О.А. Курбангалеевой, С.В. Леонтьевым, В. Лоскутовым, И. И. Мазур, М.В. Одинцовым, А.С. Печерским, С. Ребровым, В. Н. Трениным, М.А. Федотовой, Н.П. Харченко, В. Д. Шапиро, Е. Шафер, С. Эстриным, О.В. Юткиной и др.

В зарубежной научной литературе концепция реструктуризации широко рассматривалась в работах П.А. Гохана, Дж. Д. Дака, П. Дженстера, Д. Хасси, П. Друкера, К. Кордона, Т. Фоллмана, М. Ванденбоша, Дж. Пола, М. Робсон, Ф. Уллах, Э. Спарроу, Дж.Б. Хейвуда, П. Дж. Хэйра, Т. Чипти, Р. Бенини, В.В. Харемза, Дж. Хондрояниса.

Однако при относительно высокой разработанности общих вопросов реструктуризации промышленного предприятия как эффективного инструмента преобразований и повышения конкурентоспособности предприятий, отдельным аспектам методики реструктуризации предприятий маркетинговыми средствами и инструментами уделяется значительно меньше внимания. Роль концепции маркетинга в управлении предприятием изложена в работах Л.Е. Бона, Ф. Дж. Борща, Л.И. Бушуевой, Е.П. Голубкова, С.Б. Дохоляна, Р.Л. Кинга, Дж. Б. Мак Китерика, Ф. Котлера, Д.Т. Куртца, Х. Лазо, Е.Дж. Мак Карти, В.С. Мартина, В.Н. Морозовой, Т.С. Овсянниковой, В.Д. Перро, Т.Л. Поверса, Н. Смирновой, А.А. Тогестена, С.В. Хойта.

Отдельные аспекты реструктуризации на основе концепции маркетинга отражены в работах В.А. Алексунина, Г.Л. Багиева, И.С. Березина, Л.И. Бушуевой, А. Замятина, И.М. Кублина, М.Е. Куняевского, Ю. Курсовой, К.О. Распорова, Г.С. Панина, А.Е. Хачатурова.

**Целью** диссертационной работы является теоретическое обоснование и разработка комплексного подхода к реструктуризации предприятия на основе концепции маркетинга в условиях неблагоприятной конкурентной среды.

Достижение поставленной цели связано с решением следующих **основных задач**:

- изучить роль концепции маркетинга в управлении предприятием;
- систематизировать маркетинговый инструментарий реструктуризации предприятий;
- разработать модель реструктуризации предприятия на основе концепции маркетинга;
- рассмотреть вопрос оптимизации структуры маркетинга предприятия в рамках его реструктуризации;
- выявить роль аутсорсинга непрофильных активов как маркетингового инструмента реструктуризации;
- разработать методику маркетингового управления процессами аутсорсинга непрофильных активов.

**Объектом исследования** является процесс реструктуризации российских предприятий на основе концепции маркетинга.

**Предметом исследования** выступают организационные и управленческие отношения, складывающиеся в процессе формирования и реализации механизма реструктуризации предприятия на основе концепции маркетинга.

Работа выполнена в рамках паспорта научных специальностей ВАК 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством: маркетинг (п. 3.1. Теоретические и методологические основы реструктуризации бизнеса на основе концепции маркетинга).

**Теоретико-методологической основой** диссертационного исследования стали труды отечественных и зарубежных ученых в области маркетингового управления, использования концепции маркетинга в различных областях управления, реструктуризации предприятий, оценки бизнеса и управления стоимостью предприятия, антикризисного управления.

**Инструментарно-методологический** аппарат диссертационной работы основан на общенаучных методах индукции, дедукции и элементах системного анализа. Использовались методы логического, статистического, системного, факторного и ситуационного анализа. В работе нашли конкретное применение методы экспертных оценок, наблюдения, ранжирования, сравнения, которые применялись в различной комбинации на разных этапах проведения исследования в зависимости от целей и поставленных задач.

**Информационно-эмпирическую** базу исследования составляют законодательно-нормативные документы государственных органов Российской Федерации, официальные статистические данные Федеральной службы государственной статистики России, материалы монографических исследований, обзорно-аналитические материалы, опубликованные в периодической печати, информационные интернет-ресурсы и материалы проведенных автором исследований.

#### **Основные положения диссертации, выносимые на защиту:**

1. В современных условиях процесс реструктуризации промышленного предприятия становится объективной необходимостью, обеспечивающей не только конкурентоспособность предприятия, но и его выживание. При этом под реструктуризацией на основе концепции маркетинга следует понимать процесс функциональной перестройки системы взаимодействия между коммерческой и производственной структурами предприятия в целях преодоления противоречий между внешней и внутренней средой его деятельности, а также выделение основных бизнес-единиц в самостоятельные структуры, в основе взаимодействия которых лежат договорные отношения между производственным и потребительским сегментами. Понимание

реструктуризации исключительно как инструмента снижения производственных затрат ведет к разрушению механизмов управления конкурентоспособностью бизнеса и продукции.

2. В процессе реструктуризации предприятия необходимо использовать разнообразный маркетинговый инструментарий, который целесообразно группировать в зависимости от основных фаз реструктуризации: 1) стратегического маркетингового анализа (анализа групп влияния, анализа макроэкономических факторов, конкурентного анализа, анализа ключевых факторов успеха (КФУ), анализа внутренней среды), 2) SWOT-анализа; 3) выработки стратегических альтернатив (матричные методы, поле конкурентной борьбы М. Портера, сценарные методы прогнозирования, дерево целей). Комплексное использование маркетингового инструментария позволяет получать объективные оценки состояния внешней и внутренней среды предприятия, а также перспектив ее изменения, что способствует разработке реалистичных стратегий реструктуризации.

3. Модель процесса реструктуризации предприятия на основе концепции маркетинга включает принятие решений по следующим элементам: цели и направления реструктуризации; порядок и критерии принятия решений; способы, инструменты, сроки реструктуризации; порядок взаимодействия с фирмами-партнерами; нормативно-правовое обеспечение реструктуризации, - а также предполагает последовательное выполнение этапов идентификации, планирования, реализации и контроля работ по реструктуризации предприятия. Предлагаемая модель связывает процессы производства и потребления посредством мониторинга влияния принимаемых решений на развитие экономической деятельности предприятия.

4. Реструктуризация предприятия на основе концепции маркетинга невозможна без усиления роли отдела маркетинга и переподчинения его напрямую руководству компании. Основной задачей реструктуризации отдела маркетинга является повышение его роли в принятии решений на предприятии. Данный процесс должен начаться раньше общего процесса реструктуризации,

либо проходить параллельно, но таким образом, чтобы предприятие имело возможность оперативно получать полноценную информацию о происходящих во внутренней и внешней среде изменениях. Именно на основе данной информации формируется общий план реструктуризации предприятия.

5. В качестве эффективного маркетингового инструмента реструктуризации выступает аутсорсинг, понимаемый как отказ от собственного бизнес-процесса и приобретение услуг по его реализации у сторонних организаций. Маркетинговая сущность аутсорсинга проявляется в оптимизации бизнес-процессов и повышении конкурентоспособности производимой продукции за счет выделения высокоэффективных и конкурентоспособных сторонних организаций.

6. Передача ряда функций организации на аутсорсинг предполагает выстраивание новых партнерских отношений с компаниями, поставляющими товары либо предоставляющими услуги. Выбор таких компаний должен осуществляться путем конкурентной оценки предлагаемых продуктов с использованием методики, основанной на оценке рисков квалификации и производственных рисков компании-поставщика. В результате принимается решение о необходимой степени управления аутсорсингом – от полного контроля над компанией-поставщиком до периодического мониторинга взаимоотношений с ним.

**Научная новизна** результатов исследования заключается в следующем:

- установлено, что процесс маркетингового управления организацией и реструктуризация предприятия имеют единую целевую направленность, проявляющуюся в стремлении минимизировать противоречия между внешней и внутренней средой за счет повышения конкурентоспособности производимой продукции и бизнеса в целом, что усиливает организационную эффективность предприятий;

- предложено использовать набор маркетинговых инструментов реструктуризации в зависимости от этапов реализации ее концепции: 1) этап стратегического маркетингового анализа; 2) этап SWOT-анализа; 3) этап



выработки стратегических альтернатив, что позволяет снизить степень неопределенности при принятии решений о реструктуризации, а также повысить управляемость реструктуризационных мероприятий;

- разработана модель реструктуризации предприятия на основе концепции маркетинга, включающая этапы идентификации объекта реструктуризации, выбора направлений реструктуризации, проведения маркетинговых исследований с целью ранжирования направлений реструктуризации, ее планирования, выполнения работ по реструктуризации, отчет и оценку результатов, позволяющая вовлечь в процесс изменений различные направления комплекса маркетинга и повысить степень удовлетворенности потребительских предпочтений как результат произведенных изменений;

- разработана схема адаптации маркетинговой функции на предприятии к складывающимся экономическим условиям, включающая: выявление необходимых изменений роли отдела маркетинга в управлении предприятием; разработку мероприятий по повышению роли маркетинга на предприятии; внедрение маркетингового управления; последующий контроль над эффективностью реструктуризации, что позволяет проверить оптимальность построения информационных потоков для данного предприятия, соответствие объема, качества и периодичности сбора информации стратегическим задачам, исследовать распределение функций по обслуживанию информационных потоков в подразделениях предприятия и удобство предоставления информации в целях планирования;

- предложена методика выделения и передачи на аутсорсинг непрофильных активов как наиболее эффективного маркетингового инструмента реструктуризации предприятия, включающая: этапы анализа целей аутсорсинга, маркетингового анализа рыночной ситуации, исследования возможностей стратегического позиционирования предприятия, разработки стратегии повышения конкурентоспособности предприятия и продукции после принятия решений об аутсорсинге, согласования принятой стратегии с общей

маркетинговой стратегией предприятия, разработки стратегии выделения частей бизнеса, реализации проекта аутсорсинга;

- предложена модель оценки эффективности управления непрофильными активами до и после реструктуризации предприятия, включающая: оценку поставщика аутсорсинговой услуги; матричную модель оценки рисков возможных несоответствий, основанную на определении вероятности появления сбоев в процессе аутсорсинга; и методику оценки управления процессами аутсорсинга.

**Теоретическая значимость результатов исследования.** Теоретические выводы и обобщения, содержащиеся в диссертационной работе, направлены на дальнейшее изучение и развитие теоретической и методической базы реструктуризации предприятий на основе концепции маркетинга. Результаты исследования также могут быть использованы в учебном процессе при преподавании дисциплин «Основы маркетинга», «Маркетинг в отраслях и сферах деятельности», «Менеджмент».

**Практическая значимость работы** заключается в возможности использования разработанных методических рекомендаций и формальных средств для совершенствования механизма реструктуризации российских предприятий с ориентацией на применение маркетинговых средств в условиях нестабильности и неопределенности факторов внешней и внутренней среды.

**Апробация работы.** Основные результаты исследования отражены в 12 публикациях автора общим объемом 5,43 п.л. в том числе в рецензируемых научных журналах и изданиях, утвержденных ВАК РФ – 2 статьи объемом 1 п.л.

**Структура диссертационной работы** состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

К первой группе проблем, рассмотренных в работе, относится исследование сущности маркетингового управления и изменения его роли на предприятиях, изучение содержания процесса реструктуризации предприятия в конкурентных условиях, изучение маркетингового инструментария, используемого в процессе реструктуризации предприятия.

Кризисные изменения в российской экономике, принявшие сложный и всеобъемлющий характер привели к формированию новых управленческих отношений. В этих условиях неотъемлемым процессом функционирования предприятия становится его реструктуризация на основе концепции маркетинга. Процесс реструктуризации промышленного предприятия является объективной необходимостью, обеспечивающей не только его конкурентоспособность, но и выживание в агрессивной внешней среде. При этом под реструктуризацией, основанной на использовании концепции маркетинга, следует понимать процесс функциональной перестройки системы взаимодействия между коммерческой и производственной структурами предприятия в целях преодоления противоречий между внешней и внутренней средой его деятельности, а также выделение основных бизнес-единиц в самостоятельные структуры, в основе взаимодействия которых лежат договорные отношения между производственным и потребительским сегментами.

Основной задачей реструктуризации бизнеса предприятия на основе концепции маркетинга является создание бизнес-системы, которая, с одной стороны, будет отвечать долгосрочным задачам собственников предприятия, а с другой - развиваться в соответствии с требованиями окружающей среды. В данном случае реструктуризация подразумевает как перестройку бизнеса с целью концентрации на наиболее прибыльных направлениях деятельности, так и реорганизацию системы управления предприятием.

Выделенная совокупность целей и задач в зависимости от состояния внешней и внутренней среды предприятия позволяет определить суть его реструктуризации на основе концепции маркетинга, которая заключается в том, чтобы правильно выделить и развить конкурентное преимущество компании, то есть ее способность производить продукт или услугу лучше других и удерживать свою рыночную позицию. Конкурентное преимущество необходимо развивать как во внешнем окружении компании, так и внутри нее.

Взаимосвязь целей реструктуризации с состоянием внешней и внутренней среды конкурентоспособности предприятия представлена на рисунке 1. Среди целей реструктуризации выделяется ряд традиционно маркетинговых задач:

- повышение имиджа;
- выход на мировой рынок;
- повышение качества продукции;
- занятие большей ниши рынка;
- формирование эффективной системы сбыта;
- приведение ассортимента выпускаемой продукции в соответствии с потребностями рынка;
- удовлетворение существующего спроса на потребности предприятия;
- развитие рекламной деятельности.

Достижение остальных целей реструктуризации также находится в тесной корреляции с достижением маркетинговых задач.

На современном этапе развития экономики процесс реструктуризации предприятия основывается на применении маркетингового инструментария. Данный процесс, как правило, требует соблюдения следующих базовых принципов реструктуризации: не предоставляя свободы подразделениям, невозможно сделать их подвижными и инициативными; развитие и использование резервов возможно лишь при получении права самостоятельно использовать результаты своих действий; обеспечение прозрачности бизнеса;

приведение к значительным изменениям показателей хозяйственной деятельности.

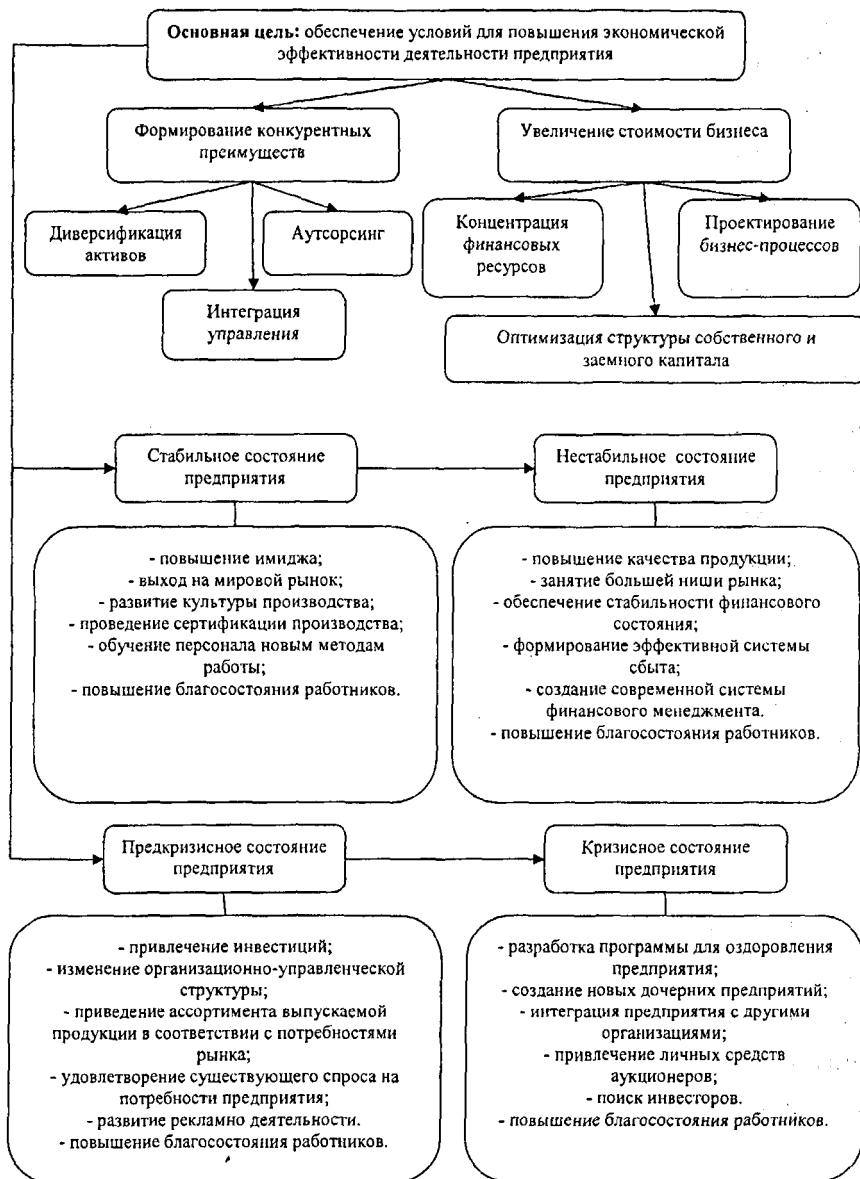


Рис.1 Взаимосвязь целей реструктуризации предприятия с состоянием его внутренней и внешней конкурентоспособности  
Источник: составлено автором

Практически формирование стратегии развития предприятия с использованием механизмов реструктуризации состоит из трех основных этапов:

- 1) стратегического маркетингового анализа;
- 2) SWOT-анализа;
- 3) выработки стратегических альтернатив.

Каждый из этапов может реализовываться посредством специфического маркетингового инструментария, дополняющего иные управленческие методики: анализа групп влияния, анализа макроэкономических факторов, конкурентного анализа, анализа ключевых факторов успеха (КФУ), анализа внутренней среды, SWOT-анализа; матричных методов, поля конкурентной борьбы М. Портера, сценарных методов прогнозирования, дерева целей. Комплексное использование маркетингового инструментария позволяет получать объективные оценки состояния внешней и внутренней среды предприятия, а также перспектив ее изменения, что способствует разработке реалистичных стратегий реструктуризации.

Ко второй группе проблем, рассмотренных в диссертационном исследовании, относится разработка модели реструктуризации предприятия на основе концепции маркетинга и изучение вопроса оптимизации структуры маркетинга предприятия в рамках его реструктуризации.

Модель процесса реструктуризации предприятия на основе концепции маркетинга представлена на рисунке 2.

Данная схема показывает, что приступать к мерам по реструктуризации надо после проведения глубокого анализа состояния бизнеса и составления детального плана действий. Достижение быстрых результатов в первые недели и месяцы реструктуризации позволяет придать процессу «быстрый старт» и сразу существенно повысить стоимость бизнеса.

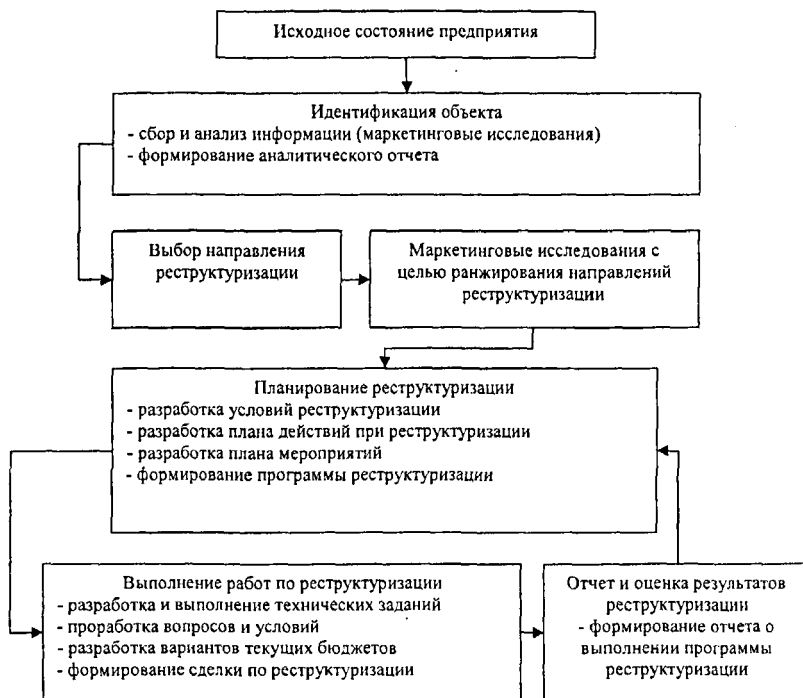


Рис.2 Процесс реструктуризации предприятия на основе концепции маркетинга  
Источник: составлено автором

Вся совокупность объектов реструктуризации, методов и способов ее проведения позволяет использовать математический аппарат для определения эффективности реструктуризационных процессов.

Критерием эффективности действий в части реструктуризации будет являться экономический эффект ( $\mathcal{E}_a, \mathcal{E}_b \dots$ ), являющийся результатом действий по реализации методов реструктуризации ( $a, b, c$ ) в части реструктуризации элементов, формирующих предприятие или его деятельность. Эффект от реструктуризации предприятия равен сумме экономического эффекта от реструктуризации элементов, формирующих имущественный комплекс предприятия и экономического эффекта от реструктуризации элементов, формирующих деятельность предприятия.

В качестве показателей в расчете экономического эффекта от реструктуризации участвуют следующие компоненты:

1) доход от реструктуризации при использовании выбранного метода реструктуризации ( $X_a, X_b, \dots$ );

2) затраты, связанные с действиями в части реструктуризации ( $C_a, C_b, \dots$ );

3) временной период  $t$  (время, необходимое для полного завершения действий по обозначенному варианту реструктуризации), ставка дисконтирования  $R$ .

При этом доходы и затраты могут быть представлены в виде серии платежей, дифференцированных на определенный временной промежуток. Ограничением временного периода выступает категория  $n$ , являющаяся максимально возможным сроком жизни элемента, по отношению к которому выполняются действия в части реструктуризации.

Экономический эффект от реструктуризации представляет собой результат, выраженный в виде суммы денежных или иных поступлений за вычетом затрат, связанных непосредственно с проведением реструктуризации, при этом экономический эффект от реструктуризации по предприятию в целом представляет собой сумму эффектов от реструктуризации элементов, формирующих как предприятие, так и его бизнес.

На основе имеющейся информации осуществляется расчет экономических эффектов от совершения действий в части реструктуризации с учетом фактора текущей стоимости денежной единицы во времени и затрат, связанных с проведением реструктуризации (таблица 1).

Предложенный подход применим для определения наилучшего сценария реструктуризации предприятия.

Также в процессе реструктуризации на основе концепции маркетинга неизбежно возникает вопрос относительно роли отдела маркетинга в принятии решений на предприятии. В случае недостаточности данной роли может потребоваться реструктуризация данного отдела.



Основные элементы расчета экономических эффектов от реализации действий в части реструктуризации

<p>Эффект от реструктуризации элемента <math>A_1</math></p> <p>и т.д.</p>	$\mathcal{E}_a = \sum_{t=1}^n X_{a,t} \cdot \frac{1}{(1+R)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C_{a,t}}{(1+R)^t}$ $\mathcal{E}_b = \sum_{t=1}^n X_{b,t} \cdot \frac{1}{(1+R)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C_{b,t}}{(1+R)^t}$ $\mathcal{E}_d = \sum_{t=1}^n X_{d,t} \cdot \frac{1}{(1+R)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C_{d,t}}{(1+R)^t}$
---	---

Источник: составлено автором

Основной задачей реструктуризации отдела маркетинга является повышение его роли в принятии решений на предприятии. Реструктуризация предприятия на основе концепции маркетинга невозможна без усиления роли отдела маркетинга и переподчинения его руководителя напрямую руководству компании. Следовательно, данный процесс должен начаться раньше общего процесса реструктуризации либо проходить параллельно, но таким образом, чтобы предприятие имело возможность получать полноценную информацию о происходящих во внутренней и внешней среде изменениях. Именно на основе данной информации формируется общий план реструктуризации предприятия.

Схема проведения изменений самой функции маркетинга в рамках реструктуризации предприятия на основе концепции маркетинга приведена на рис. 3.

В рамках адаптации маркетинговой функции проверяется оптимальность построения информационных потоков для данного предприятия, соответствие объема, качества и периодичности сбора информации стратегиям предприятия, исследуется распределение функций по обслуживанию информационных потоков в подразделениях предприятия, удобство предоставления информации.

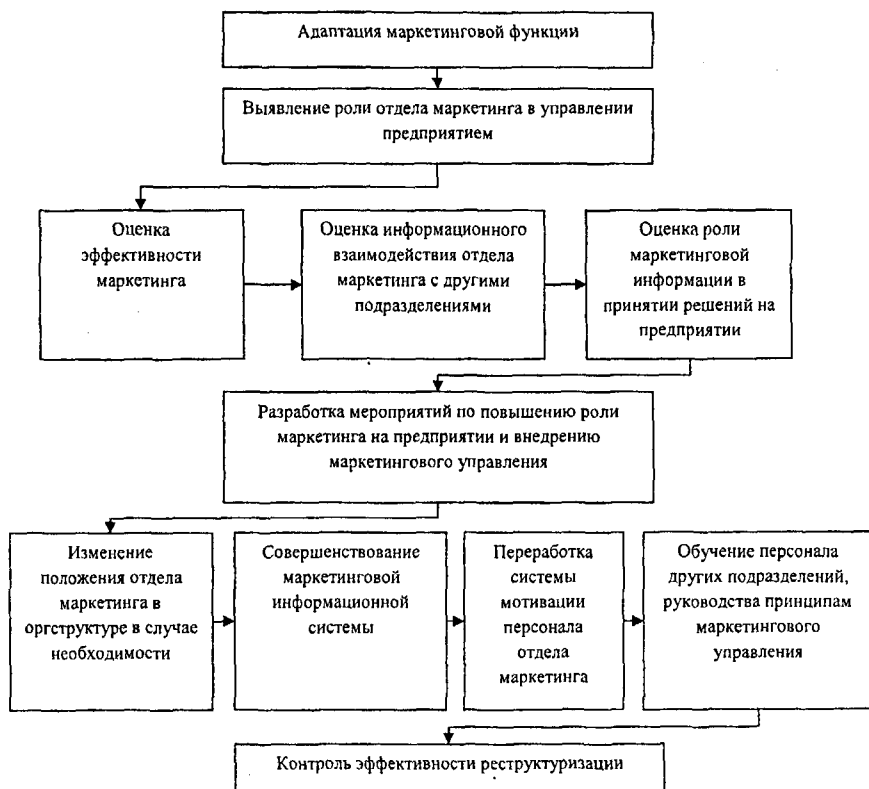


Рис. 3 Адаптация маркетинговой функции в процессе реструктуризации предприятия  
 Источник: составлено автором

К третьей группе проблем, рассмотренных в диссертационном исследовании, относится раскрытие роли аутсорсинга непрофильных активов в реструктуризации, а также исследование его маркетинговой сущности. Также в работе разработана методика маркетингового управления процессами аутсорсинга непрофильных активов.

Одним из инструментов реструктуризации предприятия на основе концепции маркетинга выступает аутсорсинг. Экономическое обоснование эффективности аутсорсинга состоит в сокращении производственных издержек за счет передачи подряда профессиональной организации, работающей в конкурентной среде, заставляющей ее повышать качество и снижать стоимость

своих работ. Аутсорсинг является достаточно универсальным инструментом и может быть использован для реализации разных бизнес-стратегий. Четкое понимание его возможностей и рисков может стать существенным фактором, который поможет менеджменту компаний принимать обоснованные решения о реструктуризации. Маркетинговые характеристики активов, подлежащих аутсорсингу, отражены на рис. 4.

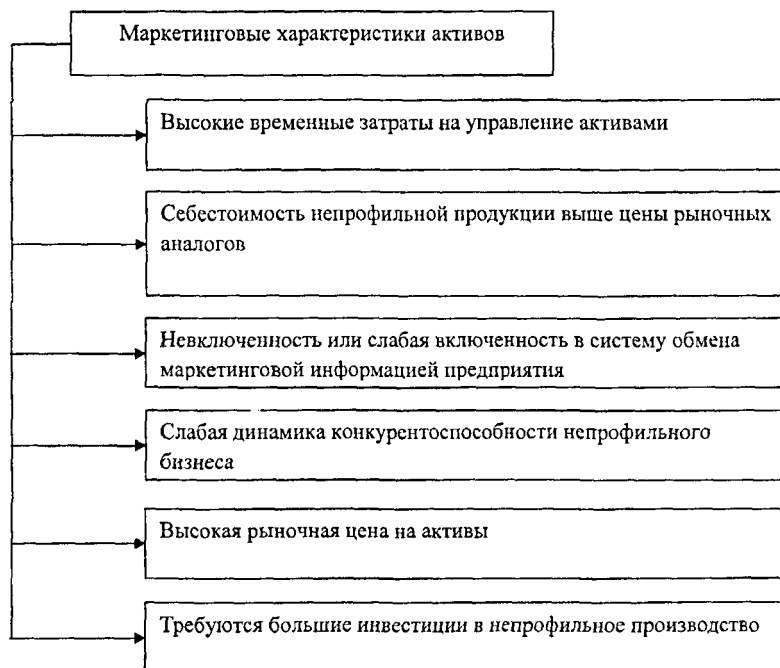


Рис. 4 Маркетинговые характеристики активов, подлежащих реструктуризации  
Источник: составлено автором

Кроме принципиальной готовности руководства предприятия рассматривать аутсорсинг как альтернативу традиционному пути развития, необходим выбор и согласование отдельных стратегических целей, которые будут достигнуты в результате реализации аутсорсинг-проекта. Помимо повышения эффективности организации, что в краткосрочном плане выражается в эффективном управлении затратами, использование аутсорсинга

призвано привести организацию в оптимальное соответствие требованиям рынка, что отражается комплексом целей, объединенных в модель принятия решения о необходимости аутсорсинга (рис. 5).

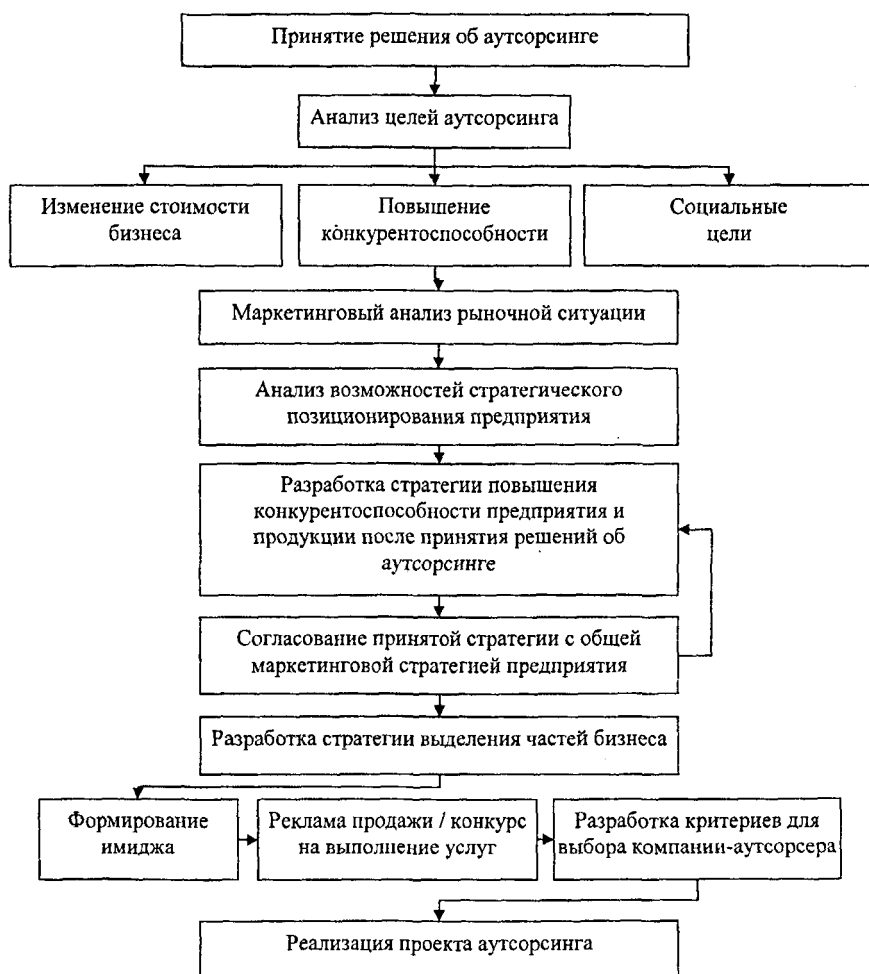


Рис. 5 Модель принятия решения о реструктуризации на основе концепции маркетинга посредством аутсорсинга непрофильных активов  
Источник: составлено автором

Рассматриваемый маркетинговый инструмент реструктуризации предприятия посредством выделения непрофильных активов и передачи их на аутсорсинг успешно применяется во многих отраслях промышленности России, например, в алюминиевой промышленности. При этом модель реструктуризации рассматривается как структурированный набор направлений деятельности для преобразования предприятия.

Приняв решение по передаче непрофильных активов на аутсорсинг, предприятию необходимо провести оценку поставщика аутсорсинговой услуги. Данная проверка должна осуществляться еще на стадии оценки и выбора поставщика до момента заключения с ним договора. По сути проверка основывается на выявлении конкурентных характеристик предлагаемых услуг и выборе оптимального предложения. В качестве методики оценки поставщика аутсорсинговых услуг в работе предложена методика оценки критериев риска аутсорсинговой компании по направлениям:

- квалификация поставщика;
- производственный риск, связанный с потерей контроля над рядом бизнес-процессов.

Чем выше квалификация поставщика, тем более снижаются производственные риски, связанные с передачей части бизнеса на аутсорсинг.

Также данную методику можно использовать для определения степени вмешательства предприятия в управление переданными на аутсорсинг процессами. В результате выделены три варианта управления:

1. Пониженная степень управления аутсорсингом. Характеризуется периодическим мониторингом исполнения субподрядчиком основных ключевых параметров контракта.

2. Средняя степень управления аутсорсингом. В рамках данной области следует осуществлять мониторинг промежуточных контрольных точек выполнения субподрядчиком своих обязательств по договору.

3. Полное управление процессом аутсорсинга. Оно включает в себя:

- оценку и выбор поставщика на основании адекватно разработанных критериев;
- установление периода повторной переоценки;
- определение способов и процедур контроля за деятельностью субподрядчика в контракте;
- постоянный контроль выполнения субподрядчиков своих обязательств по контракту;
- определение и измерение показателей результативности процесса аутсорсинга;
- оценку и анализ результативности процесса аутсорсинга на основании измеренных показателей;
- выработку мероприятий по улучшению процесса аутсорсинга.

#### **Общие выводы по диссертационной работе.**

1. Реструктуризация предприятия, основанная на использовании концепции маркетинга, позволяет минимизировать противоречия между внешней и внутренней средой реструктурируемых предприятий, и за счет этого повысить их внутреннюю и внешнюю конкурентоспособность.

2. Аутсорсинг можно рассматривать как маркетинговый инструмент проведения реструктуризации, поскольку в кризисных условиях он способствует: снижению издержек предприятия; сохранению непрофильных активов; развитию малых форм предпринимательства; развитию внешней конкурентной среды.

3. Методическое обеспечение реструктуризации на основе концепции маркетинга включает широкий набор средств и инструментов маркетинга, что позволяет повысить эффективность принимаемых управленческих решений за счет обеспечения полной и достоверной маркетинговой информацией.

## Публикации автора по теме диссертационного исследования:

В изданиях, рекомендованных ВАК РФ:

1. Водопьянов, А.В. Реструктуризация промышленного предприятия с использованием средств маркетинга / А.В. Водопьянов // *Экономические науки*. – 2008. – № 7 (44). – авт. 0,5 п.л.
2. Водопьянов, А.В. Использование концепции маркетинга в процессе реструктуризации предприятия / А.В. Водопьянов // *Экономические науки*. – 2009. – № 4 (53). – авт. 0,5 п.л.

В монографиях:

3. Управление маркетингом в современных условиях: монография / Л.С. Шаховская, Е.Г. Попкова, А.В. Водопьянов и др. / под ред. Л.С. Шаховской; ВолгГТУ. - Волгоград, 2008. - 254 с. – авт. 0,3 п.л.
4. Современная модель эффективного бизнеса: монография / А.А. Ардзинба, А.В. Водопьянов, И.Н. Гурьянов и др. / под общ. ред. С.С. Чернова. – Книга 2. Новосибирск: ЦРНС – Изд-во «СИБ-ПРИНТ», 2008. – 228 с. – авт. 0,83 п.л.
5. Особенности предпринимательской деятельности в сфере услуг: монография / С.В. Выдриц, Ж.В. Горностаева, А.В. Водопьянов, В.Н. Островская. – Шахты: Изд-во ЮРГУЭС, 2008. – 115 с. – авт. 1,68 п.л.

В зарубежных изданиях:

6. Водопьянов, А.В. Маркетинговые аспекты проведения реструктуризации промышленных предприятий / А.В. Водопьянов // *Materialy IV mezinarodni vedecko-prakticka conference "Efektivni nastroje modernich ved – 2008"*. Dil 3. *Economicke vedy*. – Praha: Publishing House "Education and Science" s.r.o. – 112 s. – авт. 0,18 п.л.
7. Водопьянов, А.В. Потребность российских предприятий в развитии аутсорсинга / А.В. Водопьянов // *Materialy IV medzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji «Naukowym progress na rubiezy tysiacleci – 2008"*. Тум 5. *Economiczne nauki*. – Przemysl: Nauka I studia. – 88 s. – авт. 0,19 п.л.
8. Водопьянов, А.В. Достижение конкурентоспособности организации и выделение непрофильных активов / А.В. Водопьянов // *Материали за 4-а международна научна практична конференция «Динамика изследования – 2008»*. Том 6. *Икономики*. – София: «Бял ГРАД-БГ» ООД. – 112 с. – авт. 0,19 п.л.

18

В прочих изданиях:

9. Водопьянов, А.В. Роль аутсорсинга непрофильных активов в повышении конкурентоспособности бизнеса / А.В. Водопьянов // Альманах современной науки и образования. – Тамбов: «Грамота», 2008. – № 9 (16): Экономические науки и методика их преподавания. – авт. 0,25 п.л.
10. Водопьянов, А.В. Маркетинговые инструменты реструктуризации промышленных предприятий / А.В. Водопьянов // Проблемы и перспективы реализации национальных проектов развития экономики России. – Краснодар, 2008. – 471 с. – авт. 0,3 п.л.
11. Водопьянов, А.В. Аутсорсинг непрофильных активов как инструмент повышения конкурентоспособности промышленного предприятия / А.В. Водопьянов // Проблемы практического маркетинга в сфере сервиса: материалы Всероссийской научно-практической конференции. 2 апреля 2008 года / под ред. В.К. Романович. Выпуск 9. – М.: ФГОУ ВПО «РГУТиС», 2008. – 386 с. – авт. 0,31 п.л.
12. Водопьянов, А.В. Теоретические основы аутсорсинга / А.А. Овчарова, А.В. Водопьянов // Инновационные факторы во внешнеэкономической сфере России: матер. междуна. н.-пр. конф. Ставрополь, 15-20 окт. 2007 г.: выездное заседание УМС УМО по спец. «Мировая экономика» / ФГОУ ВПО «Ставроп. гос. аграр. ун-т» [и др.]. – Ставрополь, 2007. – авт. 0,2 п.л.

Подписано в печать 6.05.2009 г. Заказ № 329 . Тираж 100 экз. Печ. л. 1,0  
Формат 60 x 84 1/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.

Типография ИУНЛ  
Волгоградского государственного технического университета.  
400131, г. Волгоград, ул. Советская, 35