

Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Ю.Ю. Сулова  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.06 «Торговое дело» 38.03.06.01 «Коммерция»

«Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности коммерческой  
деятельности»

Руководитель	_____	<u>Докт. экон. наук, проф.</u>	<u>В. В. Куимов</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____	<u>ЭУ20-03Б-К</u>	<u>А. К. Коврижина</u>
	подпись, дата	группа	инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____	<u>Профессор, д-р экон. наук</u>	<u>Ю.Ю. Сулова</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Современные теории коммерческой деятельности. Теоретические аспекты аутсорсинга, как составляющей партнерских отношений в условиях повышения эффективности коммерческой деятельности предприятия.....	9
1.1 Современные теории коммерческой деятельности. Теория кооперационно-сетевого взаимодействия в цифровой трансформации.....	9
1.2 Сущность, понятие и формы аутсорсинга в коммерческой деятельности предприятия. Аутсорсинг как составляющая партнерских взаимодействий и инструмент повышения эффективности коммерческой деятельности.....	14
1.3 Тенденции и факторы развития аутсорсинга в рамках бизнес-экосистемных форм и цифровой трансформации предприятий.....	21
2 Кооперационно-сетевой анализ деятельности предприятия ООО «Промышленное Сибирское Снабжение» на основе функционально-средового подхода. Роль и место аутсорсинга в коммерческой деятельности предприятия.....	28
2.1 Анализ адаптационно-интеграционной и деятельности по развитию аутсорсинга в коммерческой деятельности ООО «Промышленное Сибирское Снабжение».....	28
2.2 Анализ материально-технического обеспечения и производственно-технологического процесса предприятия. Оценка развития аутсорсинга в коммерческой деятельности ООО «Промышленное Сибирское Снабжение». Основные показатели развития аутсорсинга.....	43
2.3 Анализ используемых на предприятии цифровых технологий и его конкурентоспособности. Общая характеристика, направления и	

возможности аутсорсинга в коммерческой деятельности ООО «Промышленное Сибирское Снабжение».....	50
3 Анализ кооперационно-сетевых взаимодействий с партнерами и направления дальнейшего развития аутсорсинга в коммерческой деятельности ООО «Промышленное Сибирское Снабжение» .....	59
3.1 Кооперационно-сетевые взаимодействия с партнерами на основе аутсорсинга в коммерческой деятельности ООО «Промышленное Сибирское Снабжение» .....	59
3.2 Кооперационно-сетевые взаимодействия с потребителями и организация аутсорсинга в коммерческой деятельности ООО «Промышленное Сибирское Снабжение». Сводная схема и матрица функционально-средового взаимодействия и используемых цифровых технологий предприятия с позиций организации аутсорсинга .....	67
3.3 Мероприятия по дальнейшему развитию аутсорсинга организации коммерческой деятельности ООО «Промышленное Сибирское Снабжение». Обоснование улучшений на основе функционально-средовой матрицы предприятия.....	75
Заключение .....	86
Список использованных источников .....	89
Приложение А Устав ООО «Промышленное Сибирское Снабжение».....	96
Приложение Б Штатное расписание предприятия .....	100
Приложение В Трудовой договор.....	101
Приложение Г Бухгалтерский баланс.....	102
Приложение Д Отчет о финансовых результатах.....	103
Приложение Е Претензия покупателю о погашении задолженности .....	104

## ВВЕДЕНИЕ

Развитию деятельности торговых предприятий способствует совершенствование их коммерческой деятельности, развитие бизнес-процессов (основных и вспомогательных), обладающих функциональностью и комплексным воздействием на формирование преимуществ. Руководство предприятий использует в коммерческой деятельности многие инструменты для повышения эффективности коммерческой деятельности. Одним из современных инструментов, позволяющих повышать эффективность коммерческой деятельности торговых предприятий, в условиях становления кластерных, бизнес-экосистемных практик служит аутсорсинг. Сущность аутсорсинга заключается в развитии партнерских отношений и передаче отдельным партнерам некоторых обязанностей и даже бизнес-процессов или их частей. Наиболее часто передаются на первых этапах функции, которые преимущественно не являются основными (процессы логистики, клининга, бухгалтерии и т.д.). Все это зависит от текущего вида деятельности хозяйствующих субъектов. В настоящее время руководители торговых предприятий используют данный инструмент для оптимизации затрат на коммерческую деятельность и увеличения прибыли.

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в анализе роли влияния аутсорсинга на совершенствование коммерческой деятельности торговых предприятий, на экономические показатели и показатели кооперационно-сетевого взаимодействия с партнерами. Определено при этом распространение аутсорсинга в период цифровой трансформации торговли, а также его непосредственное влияние на улучшение и развитие знаний с целью грамотного применения данного инструмента, минимизации рисков и ошибок в процессе использования.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ и оценка аутсорсинга как инструмента повышения эффективности коммерческой деятельности ООО «Промышленное Сибирское Снабжение».

Для выполнения поставленной цели в выпускной квалификационной работе будут решены следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты аутсорсинга, как составляющей партнерских отношений в условиях повышения эффективности коммерческой деятельности предприятия: понятие, формы, тенденции, тренды, факторы, др.;

- оценить адаптационно-интеграционную и деятельность по развитию аутсорсинга в коммерческой деятельности ООО «Промышленное Сибирское Снабжение»;

- анализировать развитие аутсорсинга в коммерческой деятельности ООО «Промышленное Сибирское Снабжение», определить сильные и слабые стороны;

- дать характеристику используемым на предприятии ООО «Промышленное Сибирское Снабжение» цифровым технологиям;

- оценить кооперационно-сетевые взаимодействия с партнерами на основе аутсорсинга в коммерческой деятельности ООО «Промышленное Сибирское Снабжение»;

- разработать сводную схему и матрицу функционально-средового взаимодействия и используемых цифровых технологий предприятия ООО «Промышленное Сибирское Снабжение» с позиций организации аутсорсинга;

- предложить мероприятия по дальнейшему развитию аутсорсинга организации коммерческой деятельности предприятия, обосновать улучшения на основе функционально-средовой матрицы.

Предмет исследования – технология аутсорсинга в развитии коммерческой деятельности торгового предприятия.

Объект исследования – торговое предприятие ООО «Промышленное Сибирское Снабжение». Адрес предприятия: 660094, Российская Федерация, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Кутузова, 73.

Теоретической основой проведенного исследования являются: законодательные акты Российской Федерации; труды авторов в области коммерческой деятельности, технологии аутсорсинга, кооперационно-сетевого

взаимодействия в цифровой трансформации (Ю. К. Баженова, Л. П. Дашкова, Г. Г. Иванова, К. Н. Кузнецовой, В. В. Куимова, А. Х. Курбанова, В. А. Плотникова, Л. Т. Смоленцевой, Е. В. Щербенко, других); публикации по теме работы; материалы собственных исследований.

Информационной основой проведенного исследования являются документы торгового предприятия ООО «Промышленное Сибирское Снабжение» и практические данные от персонала.

Методической основой проведенного исследования являются методы обобщения, сравнения, изучения процессов и явлений, наблюдения, метод функционально-средового взаимодействия в коммерческой деятельности предприятия, прочие методы.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Современные теории коммерческой деятельности и теоретические аспекты аутсорсинга, как составляющей партнерских отношений в условиях повышения эффективности коммерческой деятельности предприятия рассмотрены в первой главе работы. Результаты кооперационно-сетевого анализа деятельности предприятия ООО «Промышленное Сибирское Снабжение» на основе функционально-средового подхода представлены во второй главе работы. Здесь же определены роль и место аутсорсинга в коммерческой деятельности предприятия ООО «Промышленное Сибирское Снабжение». В третьей главе работы опубликованы итоги анализа кооперационно-сетевых взаимодействий с партнерами и предложены направления дальнейшего развития аутсорсинга в коммерческой деятельности ООО «Промышленное Сибирское Снабжение».

Общее количество страниц в выпускной квалификационной работе составило 104. Выпускная квалификационная работа иллюстрирована 30 рисунками, 43 таблицами, 6 приложениями. При написании работы использовано 50 источников литературы.

# **1 Современные теории коммерческой деятельности. Теоретические аспекты аутсорсинга, как составляющей партнерских отношений в условиях повышения эффективности коммерческой деятельности предприятия**

## **1.1 Современные теории коммерческой деятельности. Теория кооперационно-сетевого взаимодействия в цифровой трансформации**

Анализу вопросов оценки коммерческой деятельности в современных условиях посвящено множество исследований. Термин «коммерческая деятельность» отражает как практическую, так и научную составляющую. С развитием рынка понятие «коммерческая деятельность» приобрело смысл, который связан с самоорганизацией и системным познанием деятельности [18]. В условиях современного развития, где информационные технологии затрагивают большую часть аспектов жизни, обуславливается активное влияние и внедрение новшеств в торговую систему понятие «коммерческая деятельность» получает новые грани понимания в том числе, в условиях цифровизации [50].

Коммерческая деятельность служит индикатором цивилизованного и конкурентного развития потребительского рынка. Коммерческая деятельность имеет комплексный характер, то есть охватывает производство, сбыт (продажи), продвижение, а также распределение продукции. Коммерческую деятельность можно характеризовать, как вид деятельности соответствующих служб, которая направлена на обеспечение производства необходимыми ресурсами и сбыт готовой продукции для удовлетворения потребностей и участия в получении прибыли [16]. Своевременная реакция на изменение рыночной ситуации создает предпосылки для улучшения принимаемых коммерческих решений. Содержательную сторону данному термину дают технологические и коммерческие процессы. Качество и своевременность выполнения предприятиями коммерческих функций определяет эффективность

хозяйственной деятельности, скорость развития, рентабельность бизнеса [22]. Коммерческую деятельность следует рассматривать как одну из форм предпринимательской деятельности, где выполняются операции по купле-продаже товаров [15]. Оценка разных аспектов коммерческой деятельности подразумевает рассмотрение вопросов, которые характеризуют спрос населения на товары (услуги), выявление источников поступления товаров, организацию хозяйственных связей, проведение коммерческих расчетов, анализ коммерческих рисков, информационное обеспечение и многое другое [22].

Логичную последовательную современную теорию коммерческой деятельности разработали ученые института торговли и сферы услуг. По их мнению, обмен не сводится только к труду, а представляет общественный процесс формирования отношений. Коммерческая деятельность охватывает практически весь воспроизводственный процесс. В трудах профессора Куимова В. В. показано, что в современном рыночном пространстве коммерческая деятельность осуществляется в сложном взаимозависимом функционально-средовом многоуровневом взаимодействии (рис. 1.1).

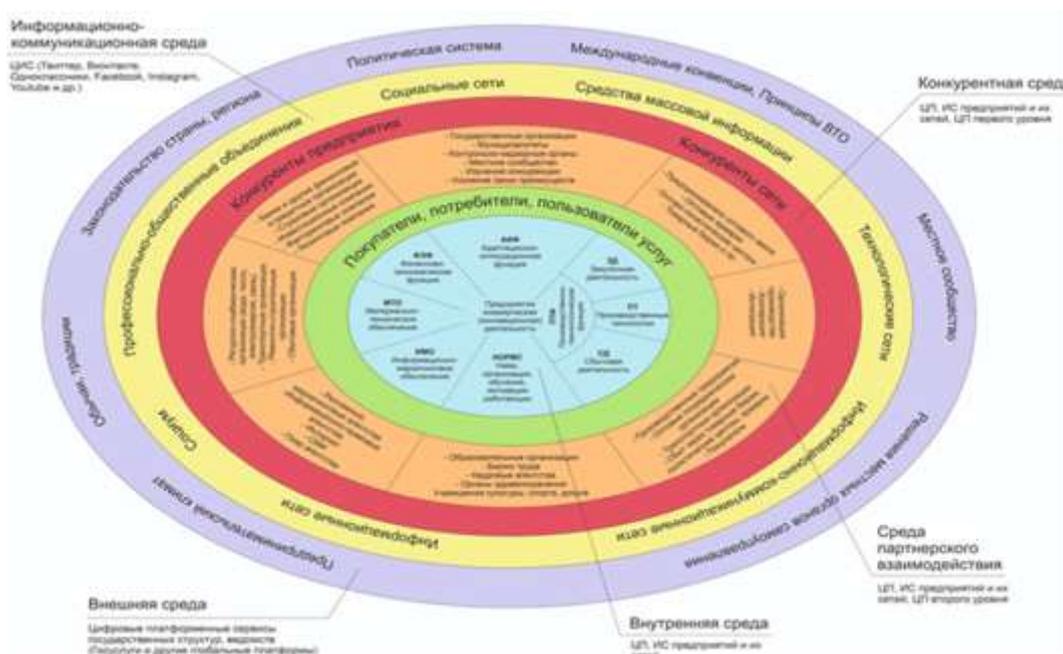


Рисунок 1.1 – Функционально-средовое взаимодействие в коммерческой деятельности предприятия [39]

Функционально-средовое взаимодействие в коммерческой деятельности охватывает комплекс функций, выполняется в разных средах, включает многообразие участников процесса, а также, что немаловажно в условиях цифровой трансформации торговли и экономики, происходит учет современных технологий и инструментов с целью совершенствования деятельности. Классификация функций предприятия представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Классификация функций предприятия

<b>Функция (сокращенное наименование)</b>	<b>Основные участники</b>	<b>Содержание функции</b>
Адаптационно-интеграционная функция (АИФ)	Государственные органы Руководство участников рынка	Адаптация к соблюдению законодательства, правил, требований и норм
Производственно-технологическая функция (ПТФ)	Поставщики Единичные специалисты	Закупка товаров (сырья) (ЗД) Организация производственно-технологических процессов (ПТ) Организация системы сбыта (СД)
Финансово-экономическая функция (ФЭФ)	Банки Компании в области страхования Руководители участников рынка	Система расходования ресурсов и денежных средств. Обеспечение страхования компании. Ведение налоговых расчетов. Прочее.
Функция материально-технического обеспечения (МТО)	Поставщики услуг, в том числе аутсорсеры Специалисты необходимых отделов (подразделений) предприятия	Обслуживание основных фондов. Инновации в материальных ресурсах. Обеспеченность ресурсами. Прочее.
Функция информационно-маркетингового обеспечения (ИМО)	Руководство коммерческих предприятий Поставщики услуг, в том числе аутсорсеры	Знание и применение в организации внутренней и внешней информации Организация маркетинговой деятельности Продвижение предприятия и его продукции (услуг) Другое

Окончание таблицы 1.1

Функция (сокращенное наименование)	Основные участники	Составляющие
Работа с персоналом предприятия (НОРМС)	Руководство коммерческих предприятий Поставщики услуг, в том числе аутсорсеры	Подбор персонала Обучение персонала Улучшение условий труда Развитие корпоративной культуры Мотивация персонала Другое

Составлено по [39]

Классификация функций предприятия позволила отметить многообразие их, а также участников, между которыми происходит взаимодействие.

Взаимодействие этих функций предприятия осуществляется в ряде сред в том числе, в средах потребителей, покупателей, партнерских взаимодействий, конкурентов, в информационно-коммуникационной и внешней средах.

Такой подход позволяет эту теорию определить как теорию кооперационно-сетевого взаимодействия, и современные реалии позволяют ее развивать в системах цифровой трансформации. Цифровизация подталкивает коммерческие предприятия к изменению их бизнес-моделей в двух разных плоскостях: во-первых, они движутся от контролируемых цепочек добавленной стоимости к экосистеме; во-вторых, движутся от невысокой осведомленности о потребностях на разных этапах жизни клиентов к более совершенному [27].

Кооперационно-сетевые взаимодействия исследуются с позиции, которая включает предпринимательские сети и кластеры, прочие проявления взаимодействий. Основа исследований – первичное звено взаимодействий. Проявление многоуровневых взаимодействий стало основой современного развития на рынке. Среда партнерского взаимодействия в современных условиях имеет перспективу на дальнейшее развитие.

Кооперационно-сетевые взаимодействия – взаимодействия бизнес-структур в результате признания общих целей и ценностей, кооперации ресурсов, либо их частей, которые способствуют совершенствованию

взаимоотношений [27]. То есть функции предприятий сетевого бизнеса учитывают особенности данного взаимодействия.

Факторами успешного осуществления управления взаимоотношениями в бизнесе в условиях цифровизации являются:

- необходимость учитывать многовариантность реализации взаимоотношений в бизнесе;
- проектирование стратегии развития взаимоотношений бизнеса;
- ориентация на персонифицированный клиентоориентированный подход в управлении взаимодействиями [12].

Кооперационно-сетевое взаимодействие следует рассматривать как использование лучших практик управления и координации [28].

Теория кооперационно- сетевого взаимодействия в цифровой трансформации характеризует современные отношения в цепочке «предприятие-партнеры» (рис. 1.2).

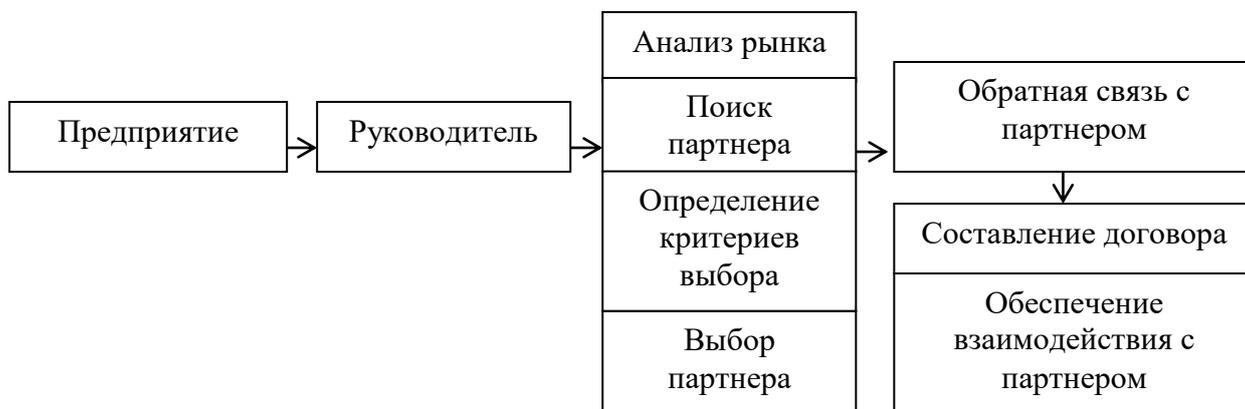


Рисунок 1.2 – Отношения в цепочке «предприятие-партнер»

Составлено автором

В настоящее время экономика переживает период трансформации. Основой нового этапа развития экономики служат экосистемные, кластерные форматы. Массовым проявлением нового подхода становятся развитие торговых, предпринимательских сетей, предприятий сервисного обслуживания [26].

Следовательно, современные теории коммерческой деятельности заключаются в формировании актуальной среды в условиях многообразия участников, установления прочных и надежных партнерских отношений с участниками в каждой из функций коммерческой деятельности. Этому способствуют активно развиваемые цифровые технологии, современные инструменты улучшения знаний и развития инфраструктуры.

## **1.2 Сущность, понятие и формы аутсорсинга в коммерческой деятельности предприятия. Аутсорсинг как составляющая партнерских взаимодействий и инструмент повышения эффективности коммерческой деятельности**

Российские компании выполняют деятельность в условиях динамично изменяющейся экономики, ограничения ресурсов, импортозамещения, масштабных санкций. Все это требует особого, пристального отношения к внутрифирменным бизнес-процессам. Предприятия при этом стараются совершенствовать бизнес-процессы для роста эффективности деятельности, при этом придерживаться политики минимизации коммерческих затрат. Достичь этого возможно применяя одну из современных технологий – аутсорсинга, которая позволяет сфокусировать усилия на важных направлениях деятельности, а минимизировать расходы на менее важные направления деятельности [13].

Сущность и понятие аутсорсинга рассматривали и рассматривают по настоящее время многочисленные исследователи. Аутсорсинг рассматривается, как общее понятие для всех видов деятельности, включая коммерческую. Термин «аутсорсинг» появился в 80-х годах XX века. Истоком практического аутсорсинга считается период 30-х годов XX века. Этапы развития аутсорсинга представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Этапы развития аутсорсинга

Группа	Годы развития	Общая характеристика
Начальный этап (этап формирования)	1910-1920 гг.	Отраслевая специализация
		Привлечение компаний с целью решения юридических проблем
Интеграционный этап	1930-1940 гг.	Кооперация предприятиями
	1950 г.	Интеграция экономического пространства
	1960-1970 гг.	Использование аутсорсинга в промышленности Формирование рынка аутсорсинга в логистике Формирование рынка аутсорсинга в информационных технологиях
Этап глобализации	1990 г.	Глобальное формирование услуг Выход на новые рынки
	2000-2010 гг.	Развитие аутсорсинга бизнес-процессов
Этап трансформации	С 2011 года по настоящее время	Цифровая трансформация рынка Увеличение числа компаний, использующих услуги

Составлено по [24]

С позиции теории функционально-средового взаимодействия аутсорсинг – частный случай взаимодействия бизнесов в среде партнерского взаимодействия по тем направлениям, где они целесообразны.

В первые годы существования аутсорсинга высокая доля была определена у производственных структур, которые передавали на аутсорсинг разные процессы. С появлением технологий аутсорсинг распространился на разные сферы. В настоящее время аутсорсинг – важная часть глобальной экономики. Появление облачных вычислений изменило индустрию аутсорсинга, позволяя компаниям передавать всю инфраструктуру сторонним поставщикам [8]. В России из-за исторических особенностей аутсорсинг являлся одной из составляющих государственного планирования и был развит массово в масштабах кооперации производственных процессов. Само использование термина аутсорсинг связано с переходом к рыночной экономике в середине 90-х гг. XX века [5]. В российской бизнес-практике услуги аутсорсинга получают все большее развитие и достигает того уровня развития,

который сопоставим с примерами ведущих зарубежных организаций. Современный рынок России требует особого подхода к внедрению такой практики [24]. В России в последние годы аутсорсинг стал массово применяться уже во многих предприятиях и в разных сферах деятельности, однако принятие решения об использовании аутсорсинга является сложной задачей, так как затрагивает стратегические интересы компании [8].

В современных экономических словарях аутсорсинг – передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций, либо частей бизнес-процесса.

Аутсорсинг – часть управленческой стратегии компании при передаче работ и услуг стороннему исполнителю, основана технология на фундаментальном принципе разделения труда. Отличие определено в гарантии ответственности со стороны исполнителя за качество выполненных работ /услуг. Аутсорсинг предполагает реструктуризацию производства корпорации, ее связей. Аутсорсинг – это и привлечение для создания ценности ресурсов [30].

Аутсорсинг в кратком его понимании – передача непрофильных видов деятельности (функций) сторонней компании по договорным отношениям [34].

Основная цель аутсорсинга – формирование возможностей фокусирования всех усилий на решении ряда задач [30].

Аутсорсинг – делегирование полномочий на предоставление услуг. Основным направлением аутсорсинга в коммерческой деятельности выступает аутсорсинг бизнес-процессов (технологических, коммерческих, прочих). Это и перемещение бизнес-процесса внутри коммерческой организации к внешним поставщикам таких услуг [19].

На сегодняшний день выделяют три основные формы аутсорсинга (рис. 1.3).

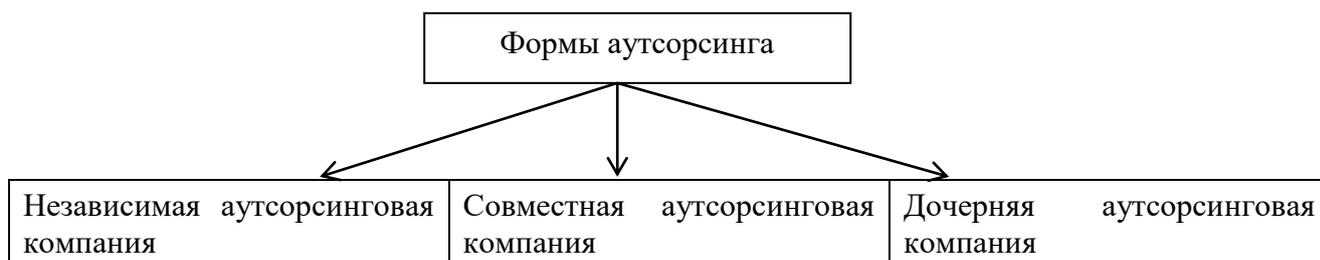


Рисунок 1.3 – Формы аутсорсинга в зависимости от того формы собственности аналогичных компаний [37]

Аутсорсинг рассматривается как один из видов предпринимательской деятельности, как способ выполнения некоторых функций, которые не являются критичными для бизнеса, но необходимы для функционирования. Сущность данной технологии заключается в привлечении предприятием третьих лиц или частных лиц, то есть бизнес-партнеров, исполнителей, заключая с ними соответствующие договора на оказание услуг (рис. 1.4).

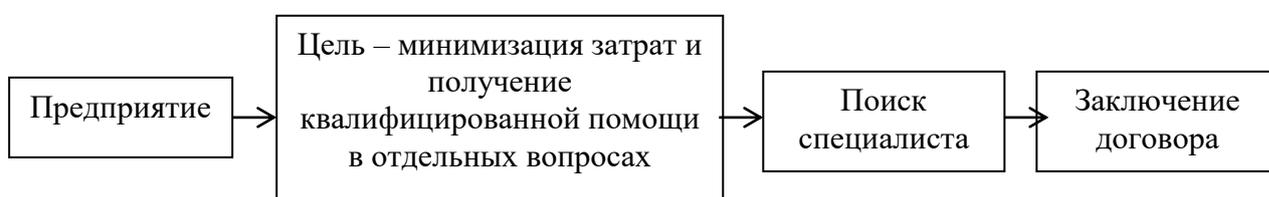


Рисунок 1.4 – Типовая схема работы с аутсорсером

Составлено автором по результатам проведенного исследования

Технология аутсорсинга выступает ответом на стратегические проблемы на всех уровнях. Например, в операционной деятельности данная технология служит одним из распространенных инструментов решения локальных задач [36].

Оценка рынка аутсорсинга позволила прийти к выводу о необходимости к его переходу, либо к отказу от него (табл. 1.3).

Таблица 1.3 – Критерии перехода/отказа от аутсорсинга

Критерии	
перехода	отказа
Уменьшение расходов Совершенствование качества сервиса Высвобождение основных фондов Необходимость в квалифицированных трудовых ресурсах	Рост затрат Не высокая прогнозируемая эффективность Отсутствие надежных аутсорсеров

Составлено по [37]

Для использования аутсорсинговых услуг руководству коммерческих организаций необходимо провести тщательный анализ, насколько это целесообразно, в каком состоянии ресурсы и в целом, насколько эффективна деятельность [8].

Исследователями на рынке определены три уровня аутсорсинга (рис. 1.5).

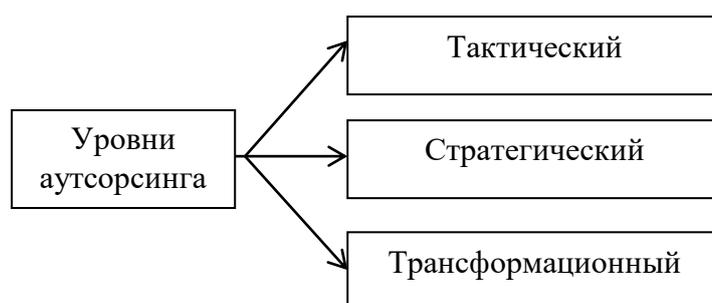


Рисунок 1.5 – Уровни аутсорсинга [19]

Более глобальным и масштабным является трансформационный уровень аутсорсинга, позволяющий кардинально изменять бизнес-процессы коммерческой деятельности предприятий.

При выборе единичных аутсорсеров или компаний, предлагающих аналогичные услуги, необходимо рассматривать их по комплексу критериев (рис. 1.6).

С целью грамотного выбора аутсорсеров, руководителям коммерческих предприятий необходимо придерживаться множества критериев для получения необходимого результата.

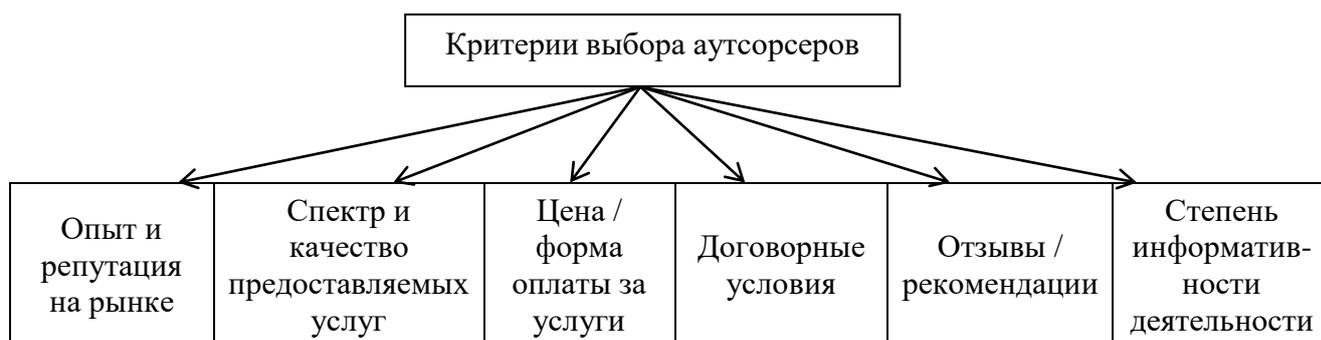


Рисунок 1.6 – Критерии выбора аутсорсеров [41]

В настоящее время аутсорсинг развивается в разных направлениях (табл. 1.4).

Таблица 1.4 – Направления аутсорсинга [19], [47]

Направление	Характеристика
Аутсорсинг процессов управления и администрирования	Перевод процессов системы управления на аутсорсинг: финансовое управление, колл-центр, администрирование.
Аутсорсинг маркетинга	Перевод бизнес-процессов по продвижению и продаже на аутсорсинг. Например, единичным SMM-менеджерам.
Аутсорсинг информационных технологий	Перевод данных процессов на аутсорсинг, например, по разработке и обслуживанию программного обеспечения.
Аутсорсинг разработки отдельных категорий	Перевод данных процессов на аутсорсинг, например, по дизайну или изменению упаковки.
Складской аутсорсинг	Перевод данных процессов на аутсорсинг, например, по хранению или использованию услуг логистических центров.
Аутсорсинг кадрового делопроизводства	Передача ведения и учета трудовых книжек, оформления приемов и увольнений, администрирования командировок, отпусков, подготовки справок для сотрудников, прочее.
Аутсорсинг бухгалтерского учета	Передача обработки первичных документов, авансовых отчетов, прочее.
Логистический аутсорсинг	Перевод процессов доставки и транспортного обеспечения – курьерской службе, аутсорсинговой компании.
Прочие направления	Аутсорсинг вспомогательных операций: ремонта основных фондов, клининговых процессов и прочее.

Преимущества технологии аутсорсинга в коммерческой деятельности предприятия достигаются при увеличении социально-экономического эффекта (табл. 1.5).

Таблица 1.5 – Социально-экономический эффект от применения аутсорсинга в коммерческой деятельности предприятия

№ п/п	Социальный эффект	Экономический эффект
1	Улучшение качества принятых решений	Сокращение неликвидных затрат, включая затраты на оплату труда и в страховые внебюджетные фонды
2	Грамотное делегирование полномочий работников, тайм-менеджмент	Автоматический прирост прибыли на уровне сокращения коммерческих затрат
3	Улучшение условия труда сотрудников в отношении их рабочей нагрузки	Увеличение рентабельности бизнеса
4	Рост конкурентных преимуществ	Рост доходов от вспомогательных видов деятельности
5	Выстраивание эффективной модели бизнеса, конкурентной модели на рынке	Минимизация рисков для деятельности

Составлено по [19]

Исследователями отмечается, что аутсорсинг является составляющей партнерских взаимодействий и инструментом повышения эффективности коммерческой деятельности (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Аутсорсинг как составляющая партнерских взаимодействий и инструмент повышения эффективности коммерческой деятельности

Составлено автором

В связи с тем, что аутсорсинг представляет собой взаимодействие заказчика (например, руководителя коммерческого предприятия) с внешним специалистом (единичным или компанией), то эта технология служит основой для заключаемых по договорам – партнерских взаимодействий. Проявление аутсорсинга как инструмента роста эффективности коммерческой деятельности заключается в сокращении затрат, за счет которой растут: прибыль, рентабельность, прочие показатели.

Следовательно, определено развитие и расширение направлений деятельности технологии аутсорсинга в коммерческой деятельности, многообразия в выполняемых функциях, наступления положительного эффекта на совершенствование деятельности в условиях развития партнерских взаимодействий и роста эффективности коммерческой деятельности.

### **1.3 Тенденции и факторы развития аутсорсинга в рамках бизнес-экосистемных форм и цифровой трансформации предприятий**

В настоящее время аутсорсинг перешел от простого метода сокращения затрат к инструменту трансформации бизнеса, создавая синергию между организациями и их внешними партнерами, что приводит к определению путей роста, к инновационным решениям.

Специалисты, изучающие аутсорсинг, все чаще приходят к выводу о значительном его вкладе в деятельность компаний, о реальной возможности роста операционной эффективности и производительности труда в условиях сетевого, бизнес-экосистемного развития [49]. Исследование рынка позволило автору работы выявить основные тенденции и факторы развития аутсорсинга в рамках бизнес-экосистемных форм и цифровой трансформации предприятий (рис. 1.8).

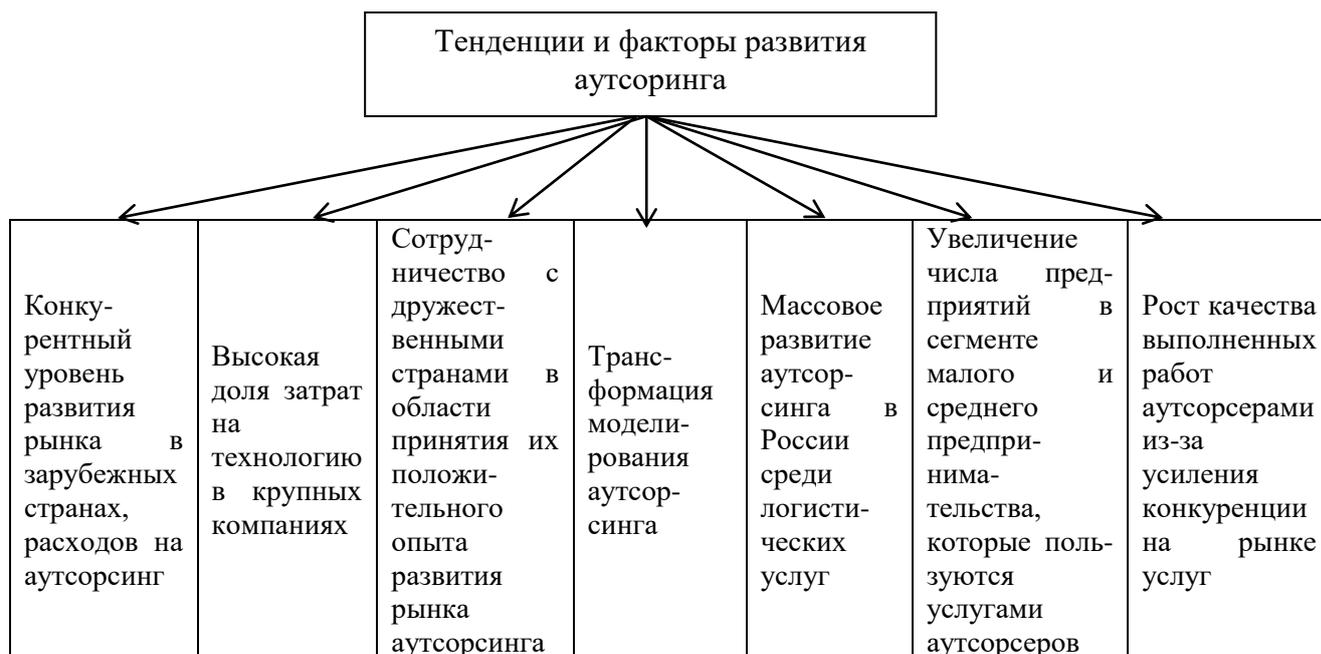


Рисунок 1.8 – Тенденции и факторы развития аутсоринга в рамках бизнес-экосистемных форм и цифровой трансформации предприятий

Составлено автором по результатам проведенного исследования

В мировой практике аутсорсинг достаточно развит, это относится и к российскому рынку. Это обусловлено практикой применения; количеством проводимых исследований; многообразием предприятий, которые используют в своей деятельности эту технологию; многообразием квалифицированных аутсорсеров на рынке (единичных и компаний). Например, в США расходы на аутсорсинг в динамике постоянно возрастают (рис. 1.9).

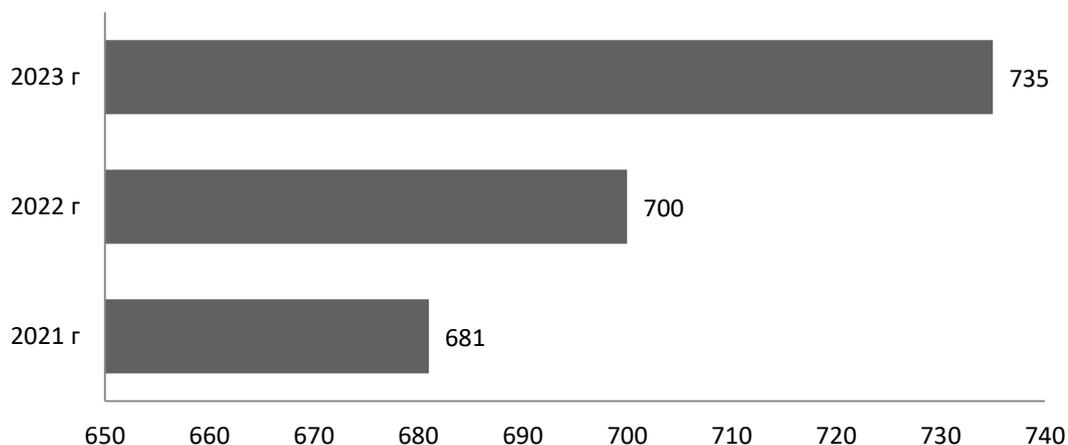


Рисунок 1.9 – Расходы на аутсорсинг в США, млрд.долл. [43]

Более 16 лет назад Китайская народная республика поставила цель – рост доли на рынке их компаний за счет развития аутсорсинга услуг. Расходы на аутсорсинг в Китае являются еще более высокими, чем в США (рис. 1.10).

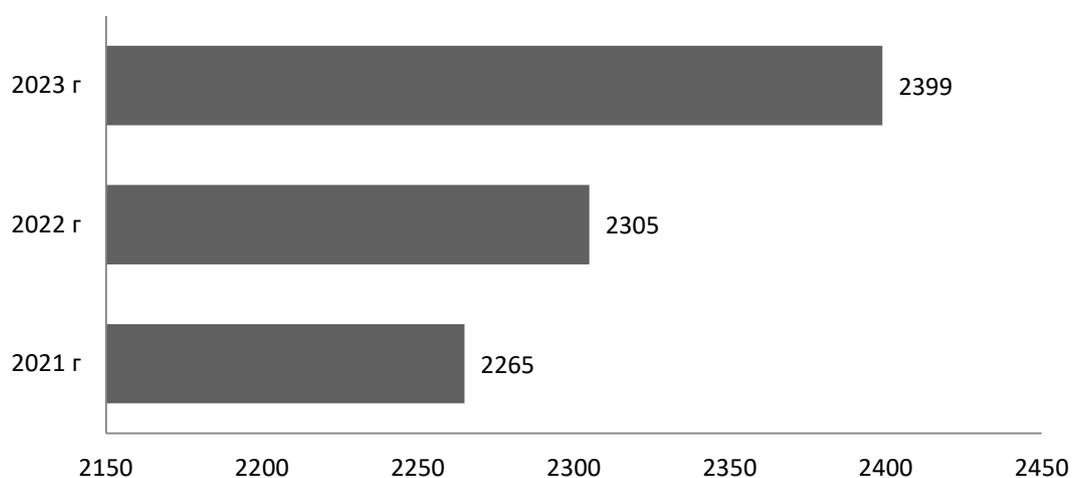


Рисунок 1.10 – Расходы на аутсорсинг в Китае, млрд.долл. [11]

Китай продолжает наращивать и оптимизировать структуру индустрии аутсорсинга услуг. В связи с этим, российский рынок должен перенимать положительный опыт развития рынка аутсорсинга, в настоящее время необходимо рассматривать опыт дружественных стран, в том числе Китая. Например, одним из важных направлений сотрудничества считается изучение опыта Китайской народной республики в части совершенствования и поддержки технологии аутсорсинга. Так, правительство Китайской народной республики постоянно выполняет мониторинг с целью дальнейшего развития технологии аутсорсинга; отслеживается и анализируется структура услуг; а также выполняется поддержка тех субъектов рынка, которые в этом нуждаются [11].

Рынок аутсорсинга в Российской Федерации в настоящее время развивается неравномерно: спросом пользуются вспомогательные услуги (клининг, охрана), информационно-технологический аутсорсинг, рекламные, юридические услуги, особенно, в рамках масштабных санкций, стал развиваться логистический аутсорсинг. Существуют области, которые недостаточно развиты на российском рынке: аутсорсинг основного

производства, аутсорсинг функций расчета оплаты труда работников, прочее [5]. Логистические аутсорсеры максимально приблизили продукцию к потребителю, доставляя любой заказ «до двери», обеспечивая бесконтактную доставку, чтобы было особенно актуальным в условиях коронавирусных ограничений. Цифровые сервисы объединили на одной платформе торговые и логистические компании, при этом качество работы аутсорсеров определялось их оперативностью.

Интеграция сервисов цифровых платформ и компаний-аутсорсеров создает новые структуры – цифровые логистические экосистемы, которые предъявляют требования к участникам рынка. Преимущество новых систем – омниканальное распределение, то есть предоставление заказчику и конечному потребителю разных каналов на выбор. Это могут быть: офлайн, либо онлайн, либо их совместное применение [6].

Одной из актуальных тенденций развития аутсорсинга в рамках бизнес-экосистемных форм и цифровой трансформации предприятий является высокая доля затрат на технологию в крупных зарубежных и российских компаниях. Множество известных крупных компаний применяют аутсорсинговые соглашения. Например, компания «Google» применяет персональный аутсорсинг для администрирования и поддержки клиентов, для информационных разработок. Если рассматривать российский рынок, то в пример можно привести экосистему «Сбера», в нее входит компания «СберРешения», она занимается услугами аутсорсинга для множества клиентов [43].

Трансформация моделирования аутсорсинга происходит во всех сферах деятельности. Акселерация данного процесса включает:

- информирование о новых моделях аутсорсинга;
- обучение использования новых моделей аутсорсинга;
- взаимодействие с участниками рынка [48].

Увеличение числа предприятий в сегменте малого и среднего предпринимательства, которые пользуются услугами аутсорсеров – еще одна

тенденция развития российского рынка. Основная причина этому – сокращение затрат. На рисунке 1.11 определена структура предприятий в сегменте малого и среднего предпринимательства, которые пользуются услугами аутсорсеров.

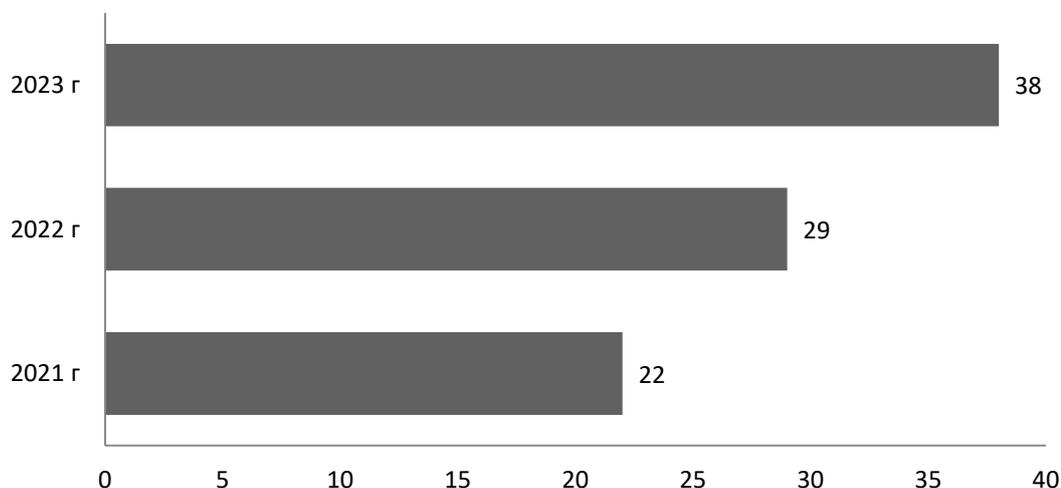


Рисунок 1.11 – Средняя доля предприятий в сегменте малого и среднего предпринимательства, которые пользуются услугами аутсорсеров [48]

По данным рисунка 1.11 видно, что с каждым годом средняя доля предприятий в сегменте малого и среднего предпринимательства, которые пользуются услугами аутсорсеров, только возрастает.

Рост качества выполненных работ аутсорсерами, как тенденция развития рынка, обусловлен усилением конкуренции на рынке услуг, повышением числа единичных специалистов и компаний на российском рынке. Эта тенденция характера и для зарубежных рынков.

По прогнозам специалистов повышение объемов аутсорсинговых соглашений в последующие годы будет иметь достаточно заметный результат, особенно это касается области телекоммуникаций, логистики, информационных технологий. Так, на информационно-технологические услуги приходится основная доля глобальных аутсорсинговых соглашений в общей структуре (рис. 1.12).

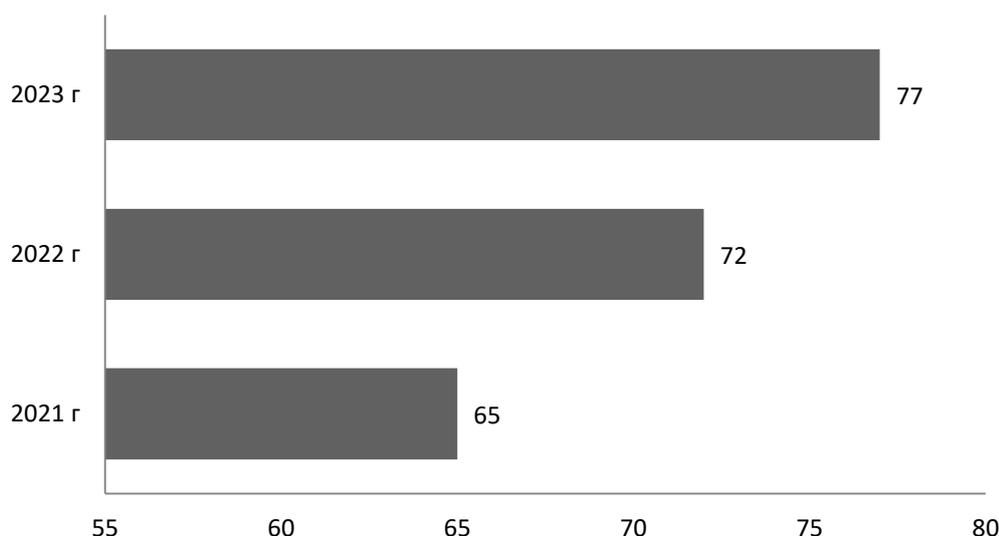


Рисунок 1.12 – Доля глобальных аутсорсинговых соглашений в ИТ-сфере в общей структуре, % [43]

К 2025 году доля глобальных аутсорсинговых соглашений в ИТ-сфере, по оценкам специалистов на рынке, может достигнуть 80%. Стагнация в этой сфере может возникнуть через 5-10 лет в силу его перенасыщения, изменения модели развития коммерческих предприятий.

Следовательно, к текущим тенденциям развития аутсорсинга в рамках бизнес-экосистемных форм и цифровой трансформации предприятий автором работы отнесены: конкурентный уровень развития рынка в зарубежных странах, расходов на аутсорсинг; высокая доля затрат на технологию в крупных компаниях; сотрудничество с дружественными странами в области принятия их положительного опыта развития рынка аутсорсинга; трансформация моделирования аутсорсинга; массовое развитие аутсорсинга в России среди логистических услуг; увеличение числа предприятий в сегменте малого и среднего предпринимательства, которые пользуются услугами аутсорсеров; рост качества выполненных работ аутсорсерами из-за усиления конкуренции на рынке услуг. Современные тренды направлены на применение информационных технологий, что позволяет формировать адаптивные модели партнерского сотрудничества с аутсорсерами. Эксперты рынка отмечают, что

развитие технологии аутсорсинга будет продолжаться в ближайшие годы, формируя разные модели сотрудничества, получая опыт и совершенствуя отдельные бизнес-процессы [43].

В первой главе выпускной квалификационной работы исследованы современные теории коммерческой деятельности, которые основаны на цифровой трансформации и кооперационно-сетевом взаимодействии в целях улучшения и развития бизнес-процессов в коммерческих организациях. Рассмотрены также теоретические аспекты аутсорсинга, как составляющей партнерских отношений в условиях повышения эффективности коммерческой деятельности предприятия, данная технология в России всегда активно развивалась и в условиях цифровой трансформации, сетевизации и сервисации с каждым годом совершенствуется, привлекая все большее число субъектов. Сущность аутсорсинга заключается в использовании услуг третьей стороны – бизнес-партнеров, в том числе единичных специалистов или компаний (аутсорсеров) в разных сферах деятельности для минимизации затрат и роста собственной прибыльности на рынке, повышая, тем самым, конкурентоспособность. Развитию аутсорсинга в Российской Федерации и за рубежом способствуют многочисленные факторы, тенденции и тренды, в том числе новые возможности в условиях цифровизации и развития сервисных услуг.

Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности коммерческой деятельности выполнен на материалах деятельности коммерческого предприятия на рынке г. Красноярск – ООО «Промышленное Сибирское Снабжение». Во второй главе работы на основе функционально-средового подхода будет выполнен кооперационно-сетевой анализ деятельности коммерческого предприятия ООО «Промышленное Сибирское Снабжение», также определены роль и место аутсорсинга в коммерческой деятельности организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В трех главах выпускной квалификационной работы представлен анализ аутсорсинга как инструмента повышения эффективности коммерческой деятельности торговых предприятий.

В первой главе выпускной квалификационной работы исследованы современные теории коммерческой деятельности, которые основаны на цифровой трансформации и кооперационно-сетевом взаимодействии в целях улучшения и развития бизнес-процессов в коммерческих организациях. Рассмотрены теоретические аспекты аутсорсинга, как составляющей партнерских отношений в условиях повышения эффективности коммерческой деятельности предприятия, данная технология в России всегда активно развивалась и в условиях цифровой трансформации, сетевизации, с каждым годом совершенствуется, привлекая все большее число субъектов. Сущность аутсорсинга заключается в использовании услуг третьей стороны – бизнес-партнеров, в том числе единичных специалистов или компаний (аутсорсеров) в разных сферах деятельности с целью сокращения затрат и роста прибыли.

Во второй главе выпускной квалификационной работы представлен кооперационно-сетевой анализ деятельности ООО «Промышленное Сибирское Снабжение» на основе функционально-средового подхода. Оптовое предприятие «Промышленное Сибирское Снабжение» является торговым предприятием, основной вид деятельности которого по ОК ВЭД 2 46.73 «Торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием». Предприятие работает в рамках российского законодательства. Организационная структура ООО «Промышленное Сибирское Снабжение» – линейно-функциональная, функции работников определены согласно должностным инструкциям. Анализ экономических показателей деятельности ООО «Промышленное Сибирское Снабжение» в 2023 году показал сокращение оборота оптовой торговли, прибыли из-за отсутствия заказов от крупного оптового покупателя. Определено по

Бухгалтерскому балансу торгового предприятия ООО «Промышленное Сибирское Снабжение» отсутствие основных фондов, увеличение среднегодовой стоимости оборотных средств в 2023 году, но не эффективное их применение. Кооперационно-сетевой анализ деятельности ООО «Промышленное Сибирское Снабжение» на основе функционально-средового подхода показал наличие сотрудничества с партнерами, не подготовленность организации к цифровой трансформации, применение не эффективной модели конкурентного развития («поставщик»). Это обусловлено, в том числе, низкой степенью развития аутсорсинга в коммерческой деятельности ООО «Промышленное Сибирское Снабжение». Определено, что деятельностью по развитию аутсорсинга в коммерческой деятельности торгового предприятия ООО «Промышленное Сибирское Снабжение» занимается директор, обращаясь, при необходимости к единичным специалистам, составляя договор оказания услуг. Проведенное исследование показало, что развитию аутсорсинга в торговом предприятии ООО «Промышленное Сибирское Снабжение» способствовали: рост суммы экономии затрат в отчетном году, высокое качество выполненных работ у 1 компании-аутсорсера, а тормозили развитие: малое число обращений, соответственно – низкий уровень применения такой технологии в организации, претензии к качеству выполненных работ по 2 компаниям. В связи с этим определена необходимость совершенствования данной технологии в ООО «Промышленное Сибирское Снабжение» с целью оптимизации затрат и роста прибыли, улучшения комплекса и отдельных функций коммерческой деятельности, появления новых преимуществ в организации и т.д.

В третьей главе выпускной квалификационной работы выполнен анализ кооперационно-сетевых взаимодействий с партнерами и предложены направления дальнейшего развития аутсорсинга в коммерческой деятельности ООО «Промышленное Сибирское Снабжение». Исследование показало наличие общих партнеров у предприятия ООО «Промышленное Сибирское Снабжение», были определены 3 партнера в рамках развития технологии

аутсорсинга. Были определены недостатки в развитии технологии и сотрудничества с партнерами в ООО «Промышленное Сибирское Снабжение»: не эффективная работа компании «Аляска», которая занимается маркетинговыми и рекламными услугами, отсутствие видимых изменений в продвижении сайта и страниц в социальной сети предприятия; не эффективная работа компании «БухгалТерра», которая занимается бухгалтерскими услугами: срывы сроков работ, ошибки в документации; малое количество партнеров в развитии технологии аутсорсинга в организации.

По результату предложены мероприятия дальнейшего развития аутсорсинга в коммерческой деятельности ООО «Промышленное Сибирское Снабжение»: использование услуг аутсорсера: SMM-менеджера для продвижения сайта и страниц в социальной сети предприятия; развитие системы бухгалтерского аутсорсинга через ПАО «Сбербанк»: ведение бухгалтерии (бухгалтерия, налоги при помощи онлайн-сервисов, проверка операций на наличие рисков, участие в вебинарах для руководства предприятия: «Эффективные решения для бизнеса»; пр.); работа с единичными специалистами по договору аутсорсинга в рамках оказания услуг послепродажного сервиса: установка, ремонт (сервисное обслуживание). Прогнозируется, что от предлагаемых мероприятий в ООО «Промышленное Сибирское Снабжение» уровень применения аутсорсинговых услуг будет уже не «низким», а «высоким», увеличится количество партнеров-аутсорсеров, качество выполненной работы аутсорсинговых компаний, единичных аутсорсеров прогнозируется директором на высоком уровне. На основе функционально-средовой матрицы ООО «Промышленное Сибирское Снабжение» определено, что предлагаемые мероприятия положительно повлияют на многие процессы деятельности предприятия, в частности: на конкурентные, экономические, социальные.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Российская Федерация. Законы. Конституция Российской Федерации : конституционный закон [принят всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020]. – URL : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399).
2. Российская Федерация. Законы. Гражданский Кодекс Российской Федерации : федер. закон № 51-ФЗ, с изм. от 01.04.24 [принят Государственной Думой 21 октября 1994 года]. – URL : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_law\\_5142](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_5142).
3. Российская Федерация. Законы. Налоговый Кодекс Российской Федерации : федер. закон № 146-ФЗ, с изм. от 15.03.24 [принят Государственной Думой 16 июля 1998 года]. – URL : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_law\\_19671](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_19671).
4. Российская Федерация. Законы. Трудовой Кодекс Российской Федерации : федер. закон № 197-ФЗ, с изм. от 30.01.2024 № 3-ФЗ [принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года]. – URL : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_law\\_34683](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_34683).
5. Аббасов, А. Я. Анализ развития аутсорсинга в России : проблемы и перспективы / А. Я. Аббасов // Отходы и ресурсы. – 2023. – № 1. – С. 1-9.
6. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг : высокие технологии менеджмента : учеб. пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 313 с.
7. Антонов, И. С. Цифровая трансформация предприятия как условие обеспечения его конкурентоспособности / И. С. Антонов, В. Н. Родионова // Организатор производства. – 2023. – № 1. – С. 145-158.
8. Атаманчук, Е. А. Использование аутсорсинга в современном бизнесе / Е. А. Атаманчук // Технологии управления персоналом транспортного комплекса России : материалы научно-практической конференции. – Москва : Русайнс, 2023. – С. 41-46.

9. Баженов, Ю. К. Коммерческая деятельность : учебник / Ю. К. Баженов, А. Ю. Баженов ; под ред. Л. П. Дашкова. – Москва : Дашков и Ко, 2023. – 286 с.
10. Бессарабов, В. О. Композиционная модель аутсорсинговых услуг / В. О. Бессарабов, Л. И. Тымчина // Управленческий учет. – 2023. – № 3. – С. 93-98.
11. Бияк, Л. Л. Современный аутсорсинг услуг как форма международного сотрудничества / Л. Л. Бияк, Ш. Ин // Экономика : вчера, сегодня, завтра. – 2023. – № 6-1. – С. 52-58.
12. Бутенко, Д. Е. Управление взаимоотношениями бизнеса в условиях цифровизации / Д. Е. Бутенко // Феномен рыночного хозяйства : от истоков до наших дней. Трансформация экономических систем в контексте турбулентного развития : сборник научных трудов международной научно-практической конференции. – Краснодар : Российское энергетическое агентство, 2023. – С. 55-60.
13. Гусева, М. Н. Возможности и преимущества использования аутсорсинга в процессе внутрифирменного планирования на промышленных предприятиях / М. Н. Гусева, А. С. Магомедов, В. И. Тинякова // Управленческий учет. – 2023. – № 2. – С. 237-243.
14. Гусейнова, Г. Э. Направления повышения эффективности деятельности коммерческой организации / Г. Э. Гусейнова, Н. М. Цемба // Современные проблемы горно-металлургического комплекса. Наука и производство : материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Старый Оскол : Национальный исследовательский технологический университет, 2023. – С. 38-41.
15. Дашков, Л. П. Коммерческая деятельность : учебник / Л. П. Дашков, Н. Ф. Солдатова. – Москва : Дашков и Ко, 2022. – 212 с.
16. Денисова, Н. И. Коммерческая деятельность предприятий торговли : учеб. пособие / Н. И. Денисова. – Москва : Магистр, 2022. – 480 с.
17. Джамалдинова, М. Д. Аутсорсинг в современной экономике : монография / М. Д. Джамалдинова. – Москва : Научный консультант, 2016. – 144 с.

18. Должиков, Д. С. Современные направления коммерческой деятельности / Д. С. Должиков // Лучшие практики развития креативных индустрий в регионах России : материалы межрегиональной (с международным участием) научно-практической конференции. – Орел : Орловский государственный институт культуры, 2023. – С. 22-25.

19. Загриева, А. Ф. Использование аутсорсинга как способа оптимизации затрат на предприятии / А. Ф. Загриева // Инновационные научные исследования : опыт, проблемы и перспективы развития : материалы международной научно-практической конференции. – Уфа : Башкирский государственный аграрный университет, 2023. – С. 123-126.

20. Залатина, Н. В. Управление проектами цифровой трансформации / Н. В. Залатина, А. А. Желткова // Трансформация экономических моделей : циркулярная экономика, зеленое управление проектами и искусственный интеллект : материалы международной научно-практической конференции. – Москва : Государственный университет управления, 2023. – С. 54-59.

21. Захматова, С. А. Аутсорсинг как инструмент минимизации рисков предприятия / С. А. Захматова, А. Ю. Сергеев // Проблемы и перспективы развития российской экономики : сборник статей по материалам научно-практической конференции. – Москва : Перо, 2023. – С. 102-104.

22. Иванов, Г. Г. Коммерческая деятельность : учебник / Г. Г. Иванов, Е. С. Холин. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 384 с.

23. Иванов, Г. Г. Экономика торгового предприятия : учебник / Г. Г. Иванов. – Москва : Академия, 2019. – 319 с.

24. Касумова, Л. А. Аутсорсинг в России / Л. А. Касумова, Н. Н. Бескоровайная // Осознание культуры – залог обновления общества. Перспективы развития современного общества : материалы всероссийской научно-практической конференции. – Севастополь : Рибест, 2023. – С. 139-142.

25. Кузнецова, К. Н. Преимущества и недостатки аутсорсинга для компаний / К. Н. Кузнецова // Проблемы внедрения результатов инновационных исследований и пути их решения : сборник статей по итогам

международной научно-практической конференции. – Уфа : Агентство международных исследований, 2023. – С. 122-124.

26. Куимов, В. В. Переход к экосистемным платформенным взаимодействиям бизнесов региона – основа инновационного развития в новом технологическом укладе / В. В. Куимов, Е. В. Щербенко, Л. В. Юшкова // Журнал Сибирского федерального университета. Серия : гуманитарные науки. – 2023. – № 10. – С. 1820-1827.

27. Куимов, В. В. Экономика кооперационно-сетевых взаимодействий. Теория. Практика. Возможности : монография / В. В. Куимов. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 220 с.

28. Куимов, В. В. Экономика кооперационно-сетевых взаимодействий и ресурсы ее развития / В. В. Куимов, Л. Т. Смоленцева, Е. В. Щербенко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2019. – № 8. – С. 259-265.

29. Куприн, И. Ю. Современные подходы к разработке эффективной стратегии управления коммерческой деятельности организации / И. Ю. Куприн, А. А. Головлев, В. А. Тарасов // Современные научные разработки. Инновационный аспект : сборник статей международной научной конференции. – Санкт-Петербург : Международный институт перспективных исследований имени Ломоносова, 2023. – С. 56-58.

30. Курбанов, А. Х. Аутсорсинг : история, методология, практика : Монография / А. Х. Курбанов, В. А. Плотников. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 112 с.

31. Лепке, Г. Н. Аутсорсинг : российское преломление международной практики / Г. Н. Лепке // Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации : материалы всероссийской научно-практической конференции. – Москва : Государственный университет управления, 2023. – Москва : Государственный университет управления, 2023. – С. 282-283.

32. Любушин, Н. П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / Н. П. Любушин. – Москва : Юнити-Дана, 2021. – 217 с.
33. Магомедов, А. С. Анализ тенденций развития рынка аутсорсинга в России / А. С. Магомедов, В. И. Тинякова // Управление проектами : карьера и бизнес : материалы всероссийской научно-практической конференции. – Москва : Государственный университет управления, 2023. – С. 86-89.
34. Макаров, С. А. Предмет договора аутсорсинга / С. А. Макаров, П. Ю. Степанова // Наука. – 2023. – № 6. – С. 200-205.
35. Мордовец, А. И. Особенности управления предприятиями малого бизнеса в условиях цифровой трансформации национальной экономики / А. И. Мордовец // Теория и практика общественного развития. – 2023. – № 4(182). – С. 104-108.
36. Мусаева, В. А. Преимущества и недостатки развития аутсорсинга в современных условиях / В. А. Мусаева, С. В. Затравина // Наука и инновационные технологии. – 2023. – № 2(27). – С. 189-197.
37. Немешаев, А. А. Специфика применения аутсорсинга и ИТ-аутсорсинга как инструмент повышения эффективности деятельности / А. А. Немешаев, Г. В. Исмагилова // Весенние дни науки : сборник докладов международной конференции студентов и молодых ученых. – Екатеринбург : Ажур, 2023. – С. 177-180.
38. Николаенок, Д. В. Трансформация бизнес-моделей торговых организаций в условиях цифровой экономики / Д. В. Николаенок, В. А. Мельников // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления бизнес-процессами : сборник материалов региональной научно-практической конференции. – Красноярск : Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, 2020. – С. 70-74.
39. Организация коммерческой деятельности в инфраструктуре рынка. Теория и современные практики : учебник / сост. В. В. Куимов, Ю. Ю. Сулова,

Е. В. Щербенко, [и др.]; под ред. В. В. Куимова. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2018. – 555 с.

40. Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность : учебник / Ф. Г. Панкратов, Т. К. Серегина. – Москва : АСТ, 2020. – 589 с.

41. Поляков, В. А. Аутсорсинг персонала : повышение эффективности бизнеса / В. А. Поляков, В. М. Палютина // Вестник Тульского филиала Финансового университета. – 2023. – № 1. – С. 259-261.

42. Пономаренко, Н. Ш. Методологические аспекты готовности предприятия к цифровой трансформации / Н. Ш. Пономаренко, Е. Г. Кошелева // Экономика устойчивого развития региона : инновации, финансовые аспекты, технологические драйверы развития в сфере туризма и гостеприимства : материалы международной научно-практической конференции. – Симферополь : Ариал, 2023. – С. 189-191.

43. Родин, О. А. Тенденции развития и перспективы применения аутсорсинговых соглашений / О. А. Родин // Экономика и бизнес : теория и практика. – 2023. – № 5-3(99). – С. 85-87.

44. Сафронов, Н. А. Экономика организации (предприятия) : учебник / Н. А. Сафронов. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2023. – 256 с.

45. Свечникова, В. В. Экономика предприятия (организации) в схемах и таблицах : учеб. пособие / В. В. Свечникова, М. И. Швейкерт, Е. А. Пузикова. – Москва : Флинта, 2021. – 95 с.

46. Сергиенко, А. М. Кооперационно-сетевые взаимодействия предприятий : факторы и эффекты развития в Сибирском агропромышленном регионе / А. М. Сергиенко // Экономическое развитие региона : управление, инновации, подготовка кадров. – 2023. – № 10. – С. 109-112.

47. Сидорова, А. В. Особенности внутреннего контроля в условиях аутсорсинга / А. В. Сидорова, Е. Д. Хамадиярова // Молодежный вектор развития аграрной науки : сборник научных статей. – Уфа : Башкирский государственный аграрный университет, 2023. – С. 386-389.

48. Суходуева, Л. Ф. Трансформация моделирования аутсорсинга в предпринимательстве / Л. Ф. Суходуева, С. Ю. Роганова // Вестник академии знаний. – 2023. – № 4(57). – С. 294-297.

49. Сысоева, А. М. Аутсорсинг : глобальные тенденции и перспективы российских предприятий / А. М. Сысоева, Л. Г. Ивашечкина // Управленческий учет. – 2023. – № 11-2. – С. 616-624.

50. Ходова, М. А. Цифровая трансформация системы торговли : электронная коммерция и ее преимущества / М. А. Ходова // Наука и инновации в XXI веке : сборник научных статей. – Самара : Наука, 2022. – С. 145-148.

Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 Ю.Ю. Суслова  
« 04 » 06 2024 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.06 «Торговое дело» 38.03.06.01 «Коммерция»

«Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности коммерческой  
деятельности»

Руководитель



Профессор, д-р экон. наук В. В. Куимов

подпись, дата      должность, ученая степень      инициалы, фамилия

Выпускник



ЭУ20-03Б-К

А. К. Коврижина

подпись, дата

группа

инициалы, фамилия

Нормоконтролер



Профессор, д-р экон. наук Ю.Ю. Суслова

подпись, дата      должность, ученая степень      инициалы, фамилия

Красноярск 2024

Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг  
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
Ю.Ю. Сулова  
« 05 » 03 2024 г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме бакалаврской работы**

Студенту Коврижиной Алене Константиновне.

Группа ЭУ20-03Б-К. Направление (специальность) 38.03.06 «Торговое дело» 38.03.06.01 «Коммерция»

Тема выпускной квалификационной работы: «Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности коммерческой деятельности»

Утверждена приказом по университету № № 4118/С от 05.03.2024г.

Руководитель ВКР В. В. Куимов, докт. экон. наук, проф. кафедры торгового дела и маркетинга Института торговли и сферы услуг.

Исходные данные для ВКР: документация предприятия, материалы собственных исследований

Перечень разделов ВКР: 1 Современные теории коммерческой деятельности. Теоретические аспекты аутсорсинга, как составляющей партнерских отношений в условиях повышения эффективности коммерческой деятельности предприятия. 2 Кооперационно-сетевой анализ деятельности предприятия ООО «Промышленное Сибирское Снабжение» на основе функционально-средового подхода. Роль и место аутсорсинга в коммерческой деятельности предприятия. 3 Анализ кооперационно-сетевых взаимодействий с партнерами и направления дальнейшего развития аутсорсинга в коммерческой деятельности ООО «Промышленное Сибирское Снабжение».

Перечень графического материала: Рисунок 1.1 – Функционально-средовое взаимодействие в коммерческой деятельности предприятия, Таблица 1.1 – Классификация функций предприятия, Таблица 2.2 – Краткая характеристика деятельности торгового предприятия ООО «Промышленное Сибирское Снабжение», Таблица 2.7 – Анализ основных показателей деятельности торгового предприятия ООО «Промышленное Сибирское Снабжение» за 2022-2023 гг., Таблица 2.14 – Анализ используемых в ООО «Промышленное Сибирское Снабжение» цифровых технологий, многие другие.

Руководитель ВКР

  
подпись

В. В. Куимов  
инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению

  
подпись, инициалы и фамилия студента

А. К. Коврижина

« 5 » марта 2024 г.

Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт торговли и сферы услуг  
Кафедра торгового дела и маркетинга

**Отзыв**

на бакалаврскую работу студента специальности 38.03.06.01 Коммерция (торговое дело) профиль «Коммерция»

Ф.И.О. студента Коврижина Алена Константиновна

На тему: «Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности коммерческой деятельности»

Цель работы: теоретическое обоснование, функционально-средовой анализ и разработка мероприятий по использованию аутсорсинга как инструмента повышения коммерческой деятельности предприятия в условиях цифровой трансформации и новых технологий.

Работа основана на материалах ООО "Промышленное Сибирское Снабжение"

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников включающего 50 наименований. Она содержит 104 страницы текста, 43 таблицы, 30 рисунков, 6 приложений.

Соответствие дипломной работы заданию по объёму и по содержанию *соответствует*

Актуальность темы: Аутсорсинг как современный формат взаимодействий с партнерами и элемент сервитизации в условиях цифровой трансформации и активного использования цифровых технологий является важной составляющей достижения целей и организации.

Аутсорсинг как частный случай базовых трендов сервитизации и Индустрии 4.0 становится важным элементом деятельности предприятия.

Основные положения и результаты исследования:

Содержание и оценка качества выполнения теоретического раздела Теоретический раздел выполнен на высоком уровне с использованием современных теорий, в т.ч теории кооперационно-сетевых взаимодействий в условиях цифровой трансформации, отечественных и зарубежных источников и данных предприятия.

Содержание и оценка качества выполнения аналитического раздела Аналитический раздел полностью соответствует требованиям к ВКР, использованы современные теории и методы анализа, проведен функционально-средовой анализ деятельности предприятия.

Оценка качества предложенных и обоснованных рекомендаций. Предложенные мероприятия обоснованы, доказаны, строятся на основе современной практической деятельности и функционально-средовой матрицы исследуемого предприятия и актуальны.

Практическая значимость выпускной работы, апробация результатов исследования:

Анализ состояния и обоснованные мероприятия могут быть внедрены в практической работе предприятия ООО "Промышленное Сибирское Снабжение" и его отдельных подразделений.

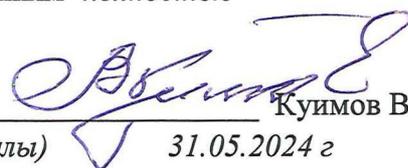
Оформление дипломной работы: полностью соответствует требованиям к ВКР

Недостатки и замечания: замечаний к ВКР нет

Соответствие дипломной работы предъявляемым требованиям- *полностью соответствует требованиям к ВКР*

Руководитель дипломной работы

профессор, профессор СФУ, ИТиСУ, док-р экон. наук



Куимов В.В.

(Дата, должность, организация, фамилия, инициалы)

31.05.2024 г