

0-794047

На правах рукописи

Сидняков Александр Владимирович

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
НА ОСНОВЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПАРТНЕРСТВА**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным
хозяйством:

Направление: 3 - Маркетинг

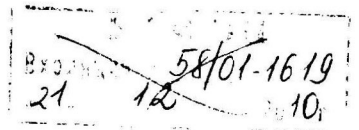
Область исследования: 3.1 - Теоретические и методологические
основы реструктуризации бизнеса на основе концепции маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Москва, 2010



Диссертационная работа выполнена на кафедре «Маркетинг и управление проектами» Московского государственного института электронной техники (технического университета)

Научный руководитель: Доктор экономических наук, профессор
Заслуженный деятель науки РФ
Моисеева Нина Константиновна

Официальные оппоненты: Доктор экономических наук, профессор
Масленникова Надежда Павловна

Кандидат экономических наук, доцент
Цветкова Анна Борисовна

Ведущая организация: Российский государственный торгово-экономический университет

Защита состоится «__» _____ 2010 г., в __ часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.134.05 при Московском государственном институте электронной техники (технического университета) по адресу: 124498, Москва, г. Зеленоград, проезд 4806, д.5, ауд.3103.

Автореферат разослан «__» _____ 2010 года

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000715242

Ученый секретарь
Диссертационного совета ДМ 212.134.05
Кандидат экономических наук, доцент

Н.Ф. Мормуль

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Развитие рыночных отношений и ужесточение конкурентной борьбы требуют от торговых компаний пересмотра многих аспектов своей деятельности на пути повышения гибкости и адаптивности к условиям рынка. В связи с этим актуальной задачей становится создание и развитие новых форм и организационных структур, способных эффективно функционировать в условиях изменяющейся внешней среды. Одним из направлений повышения эффективности продаж торговой организации является использование внешних ресурсов в области управления маркетинговыми отношениями.

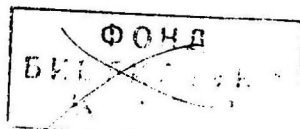
Наряду с обеспечением материальными ресурсами любая компания вынуждена решать задачи, связанные с наймом сотрудников, расчетом компенсаций, налоговой отчетностью и др. Часто профильным организациям передаются процессы, связанные с подбором и поиском сотрудников, реже - процессы кадрового администрирования и расчета заработной платы.

Развитие новых форм маркетинговых отношений участников бизнеса нашло отражение в сфере аутсорсинга. Рынок услуг аутсорсинга в настоящее время стремительно растет и развивается. Согласно исследованию компании Executive по вопросам использования технологий управления, аутсорсинг будет пользоваться все большей популярностью. Его развитие станет наиболее интенсивным в области информационных технологий, процессе найма сотрудников, бухгалтерии, кадровой работе и др.

Руководство многих компаний при развитии маркетинговых отношений все чаще принимает решение в пользу аутсорсинга, ввиду значительной экономии ресурсов при повышении качества исполнения функций. Однако передача бизнес-процессов сторонним организациям, если это происходит без соответствующего научного обоснования, может привести к увеличению издержек, снижению качества, утечке информации и т.д.

Эффективность аутсорсинга возможна только при условии системной организации выполнения данной стратегии, учитывающей факторы влияния, критерии целесообразности и границы применения, с учетом изменяющейся рыночной среды и конкуренции.

Все это обуславливает актуальность анализа практического опыта аутсорсинга и необходимость разработки теоретической концепции управления отношениями между торговой организацией и компанией, предоставляющей услуги аутсорсинга. Особенно это



важно для отечественных фирм, не имеющих еще достаточного практического опыта маркетингового управления организациями.

В ходе исследования были использованы труды отечественных и зарубежных специалистов в области экономики, менеджмента и маркетинга, в т.ч. по современным методам организации и управления маркетинговыми взаимодействиями: Азоева Г.Л., Анн Х.И., Аникина Б.А., Багиева Г.Л., Бауэрсокса Д.Дж., Гордона Ян.Х., Кюсса Д., Мате Э, Моисеевой Н.К., Д. О'Нил, Белоусова А.В., Билецкого О.М., Петрова И.Л., Терон И.В., и др.

Цели и задачи исследования. Целью настоящей работы является повышение устойчивости рыночных позиций торговой компании с помощью механизмов регулирования маркетинговых отношений и развития партнерства в сфере продаж.

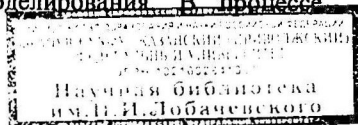
Поставленная цель исследования определила необходимость решения следующего состава задач:

- Определение места и роли аутсорсинга в обеспечении конкурентоспособности торговой компании.
- Исследование и анализ существующих форм и методов осуществления маркетингового взаимодействия партнеров.
- Разработка концепции и методических основ перехода торговой организации к аутсорсингу, как форме партнерства.
- Определение возможностей изменения форм партнерства в сфере торговли, в условиях нестабильности внешней среды.
- Установление рациональных границ использования аутсорсинга в обеспечивающих системах торговой организации на основе моделирования.
- Определение особенностей и последствий организации партнерства на базе аутсорсинга в сфере торговли.

Объект диссертационного исследования – деятельность торговых компаний, имеющих возможность использовать механизм аутсорсинга в своей работе и изменять организацию продаж в соответствии с рыночной ситуацией.

Предметом диссертационного исследования являются способы регулирования партнерских отношений, возникающих между торговыми организациями и сервисной компанией, на основе методологии маркетингового взаимодействия.

Методологической и теоретической основой исследования послужили: труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов по экономике и управлению, современные разработки в области маркетинга, организации маркетинговых работ и бизнес-процессов, методы математического моделирования. В процессе



работы автором были использованы материалы научно-практических конференций и семинаров, информация, опубликованная в отечественной и зарубежной научной литературе и периодической печати, а также результаты как независимых исследований, так и исследований, проведенных под руководством автора и при его непосредственном участии. Была использована обширная статистическая и аналитическая база, накопленная по месту работы автора, а также статистические данные и методические рекомендации компаний Yankelovich Partners, Executive.

Научная новизна диссертационного исследования и результатов, выносимых на защиту и полученных лично автором, состоит в следующем:

1. Систематизированы проблемы и возможности управления маркетинговыми отношениями в сфере торговли, связанные с развитием обеспечивающих систем, выявлены проблемы и возможности использования аутсорсинга применительно к маркетинговым ресурсам.
2. Разработана концепция развития торговой компании на основе организации партнерства в условиях нестабильности внешней среды, результатом использования которой является конкретный набор решений, учитывающий этапы жизненного цикла торговой организации и специфику управления ресурсами.
3. Разработаны методические основы выбора форм маркетингового взаимодействия и модель поддержания партнерства в условиях нестабильности внешней среды, ориентированные на повышение функциональной организованности обеспечивающих систем.
4. Предложен алгоритм формирования маркетинговых отношений партнеров на основе аутсорсинга (исходя из принципа «взаимодополнения»).
5. Определены порядок передачи функций и алгоритмы регулирования объемов ресурсов организаций-партнеров, а также особенности оценки экономических результатов использования системы маркетингового взаимодействия на примере торговой организации.

Практическая значимость результатов исследования. Результаты диссертационного исследования доведены до уровня методик и практических процедур, которые могут быть использованы при реализации различных проектов повышения конкурентоспособности торговых компаний с помощью адаптации

ресурсной составляющей для обеспечения эффективности системы в целом.

Апробация работы. Теоретические и практические результаты исследования докладывались автором на ряде российских научно-практических конференций в т.ч. на Всероссийской межвузовской научно-практической конференции «Микроэлектроника и информатика» (Москва, МИЭТ, 2009 г. и 2010 г.)

Теоретические и практические результаты исследования были использованы в сервисной компании «GSR». Апробация разработанных моделей, методик и алгоритмов на базе компаний клиентов («X5 Retail Group», «Ашан», «Метро», «ИКЕЯ» «7 Континент» и др.) с использованием современных информационных технологий, в условиях реально действующих крупных торговых организаций показала их эффективность и соответствие реальных результатов прогнозируемым.

Публикации. Опубликовано 5 научных работ общим объемом 2 п.л., в т.ч. одна работа опубликована в издании, рекомендованном ВАК РФ.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии и приложений. Объем диссертации составляет 157 страниц, в том числе 54 рисунка, 29 таблиц. Приложения составляют 11 страниц. Список литературы содержит 102 наименования.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении представлена общая характеристика диссертационного исследования. Обоснована актуальность, цели, задачи, научная новизна и практическая значимость результатов работы.

В первой главе «Анализ состояния и предпосылок развития бизнеса в условиях нестабильности рыночной среды» выявлена роль маркетинга в управлении ресурсами торговой организации, рассмотрены тенденции развития рынка аутсорсинговых услуг, проанализированы проблемы совершенствования деятельности торговой компании при обострении конкуренции, а также рассмотрены формы маркетингового взаимодействия и их роль в развитии торговой компании.

В последнее десятилетие маркетинг все больше проникает в деятельность не только производственных, но и торговых организаций, однако руководство большинства из них еще в недостаточной мере осознает возможности и выгоды от использования

маркетинга в управлении, связывая маркетинг главным образом со сбытовой деятельностью, продвижением услуг и проведением маркетинговых исследований. Вместе с тем, принимая решение об использовании концепции маркетинга, руководство компании должно понимать, что такая мера носит комплексный характер и должна распространяться на различные направления деятельности (управление сбытом, управление качеством, управление финансовой деятельностью, управление персоналом и др.); только так может быть обеспечена целостность реализации данной концепции.

В современных публикациях, посвященных маркетингу, выделяются несколько направлений, касающихся: концепции маркетинга; методов ведения конкурентной борьбы и исследования рынков; составляющих маркетингового микса (product, place, promotion, price, people); средств реализации каждой из перечисленных составляющих; организации и информационного обеспечения маркетинговых работ. По мере развития этих направлений появились разновидности маркетинга и их стратегий. Используемый инструментарий и принципы организации маркетинговых работ также изменяются и постоянно пополняются новыми в связи с развитием конкуренции и научно-техническим прогрессом. Появляются новые сферы и направления маркетинговых исследований, новые методики, информационные системы и т.д. Одной из новых сфер приложения к развитию маркетинга можно считать сферу управления персоналом (рис.1), где основной идеей становится сосредоточение усилий персонала на удовлетворении потребностей и ожиданий клиентов.

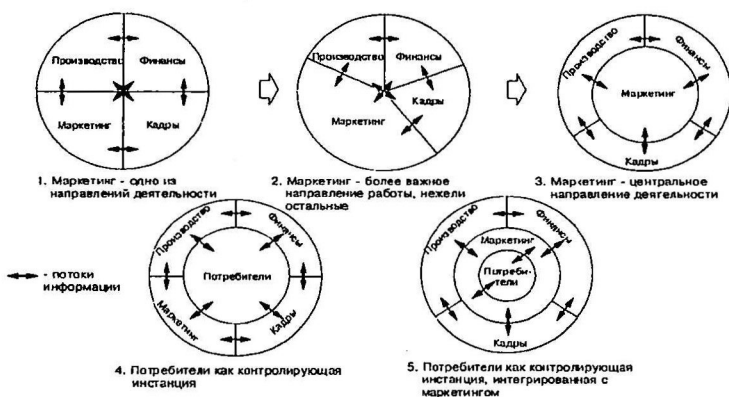


Рис.1. Эволюция концепции маркетинга

Любая компания вынуждена решать задачи, связанные с управлением персоналом — наймом сотрудников, расчетом компенсаций, налоговой отчетностью и т.д. При этом подобная деятельность является профильной лишь для кадровых агентств. Именно поэтому практика аутсорсинга приобрела значительную популярность в менеджменте, однако, применительно к решению маркетинговых проблем она оказывается менее проработанной. Количество успешных контрактов об аутсорсинге стремительно растет. Согласно опросу, проведенному компанией Yankelovich Partners в 14 странах мира, 63% опрошенных фирм признали, что передавали на выполнение поставщикам один или несколько из рассматриваемых процессов, при этом 84% утверждали, что довольны работой поставщика услуг.

По результатам опроса, проведенного компанией E-executive, фирмы готовы передать на аутсорсинг такие функции, как ИТ (97,7%), подбор и обучение персонала (97,0%), АХО (67,5%) и др. (рис.2). Переход на аутсорсинг - сложный и ответственный момент для компании. Осознав необходимость в срочных изменениях в управлении и поняв, какие подразделения компании лежат финансовым грузом, руководство 78,2% компаний (судя по результатам исследования) самостоятельно принимает решение передать их на аутсорсинг. В 13,7% случаях компании консультируются с компаниями, предлагающими аутсорсинговые услуги, 8,1% обращаются в консалтинговые фирмы.

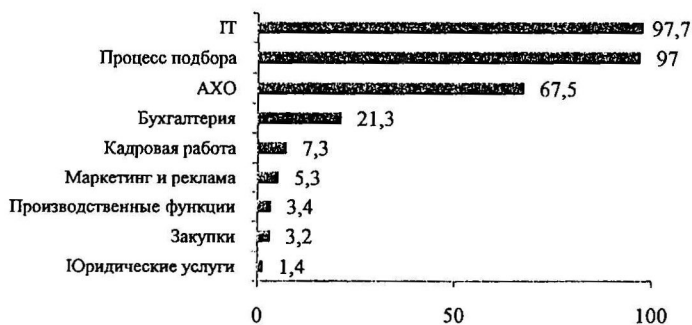


Рис 2. Функции, передаваемые компаниями на аутсорсинг (в %)

Согласно результатам анализа можно определить пять основных критериев применения аутсорсинга, среди которых знание отраслевой специфики подрядчиком, цена, репутация, высвобождение

активов, доступ к передовым технологиям. Процентное распределение основных критериев применения аутсорсинга приведено на рис.3.

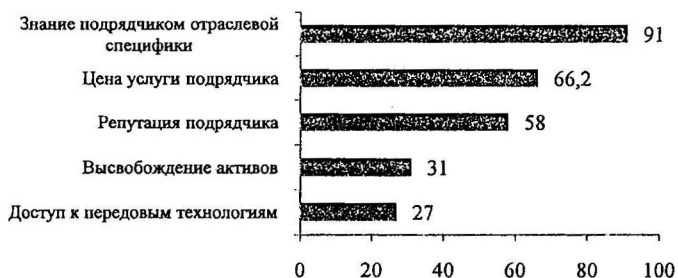


Рис 3. Основные критерии применения аутсорсинга (в %)

Причины использования аутсорсинга в разных подразделениях предприятия могут быть различны. Основной причиной аутсорсинга является острая нехватка достаточно квалифицированного персонала, т.к. для поддержания конкурентоспособности необходимо использовать самую современную технологию и быть готовой приобрести и применить новые разработки, требующие новых знаний.

Проведенный автором анализ существующих методик перехода и использования аутсорсинга показал, что каждая имеет свои сильные и слабые стороны. К слабым сторонам рассмотренных методик можно отнести то, что все они не затрагивают именно кадровую специфику компании (сезонность, гибкую загрузку и т.д.) и рассматривают функциональные зоны, подлежащие аутсорсингу, весьма односторонне.

Для решения перечисленных проблем необходимо рассматривать комплекс вопросов, начиная от терминологических и концептуальных и кончая процедурами и алгоритмами действий по ликвидации этих проблем. В данном исследовании элементы и инструменты маркетинга направлены не только на процессы рыночного взаимодействия торговой организации с маркетинговым окружением, но и на маркетинговые отношения с поставщиками ресурсов на основе гибкого подхода к распределению функций и работ между участниками бизнеса.

Для определения специфики маркетинговых отношений и выбора эффективных форм взаимодействия между торговыми компаниями и поставщиками ресурсов необходимо выявить

особенности возникновения и развития этих отношений с учетом изменений во внешней и внутренней среде организации.

По мнению автора, существует необходимость формирования нового подхода к реструктуризации бизнеса с учетом маркетинговых взаимодействий в системе продаж. В ходе работы были проанализированы основные предпосылки создания такой концепции и возможности ее реализации на примере реальной торговой компании.

Во второй главе «Теоретические предпосылки и методические основы управления развитием торговой организации путем адаптации маркетинговых взаимодействий» проведен анализ влияния организации маркетинговых отношений на экономические результаты бизнеса в сфере торговли; разработана концепция развития фирмы на основе организации партнерства в условиях нестабильности внешней среды; предложены методические основы выбора форм маркетингового партнерства путем аккумуляирования обеспечивающих функций.

Анализ деятельности различных фирм (по отечественным и зарубежным источникам) показывает, что изменение конкурентной ситуации, ресурсные ограничения и т.д. нарушают стабильность и эффективность работы компании, кроме того растут затраты на персонал при неадекватном росте коммерческого успеха. Параллельно с изменениями объема продаж происходят изменения и в организации маркетинговых отношений. В условиях изменений инструментом решения многих проблем становится аутсорсинг. Аутсорсинг как новая концепция построения бизнеса формирует принципиально новый взгляд на кадровую политику не только отдельных фирм, но и предпринимательства в целом. Тенденции, которые сложились в экономике России, а также расширение границ использования аутсорсинга приводят к необходимости говорить о появлении *принципиально новой концепции аутсорсинга как формы маркетингового взаимодействия.*

Основная идея концепции (рис. 4) заключается в том, что в современных условиях и создавшейся рыночной ситуации главная задача аутсорсинга - грамотно организовать двухстороннее партнерство субъектов на различных этапах их жизненного цикла (от этапа зарождения фирмы до прекращения ее деятельности).

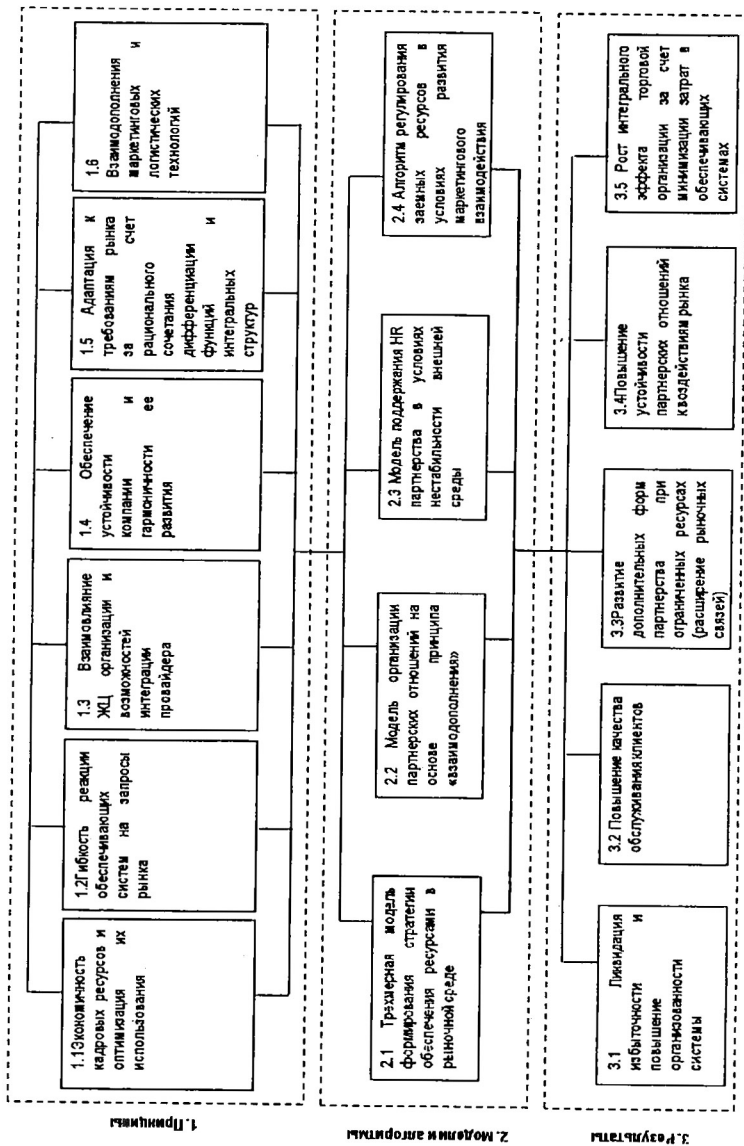


Рис. 4. Концепция развития партнерских отношений на основе маркетингового взаимодействия

Основными принципами концепции аутсорсинга, по мнению автора, должны стать:

1. Экономичность кадровых ресурсов и оптимизация их использования.
2. Гибкость реакции обеспечивающих систем на запросы рынка.
3. Учет взаимовлияния жизненного цикла организации и возможностей интеграции провайдера.
4. Обеспечение устойчивости компании и гармоничности ее развития.
5. Адаптация к требованиям рынка за счет рационального сочетания дифференциации функций и интеграции структур.
6. Взаимодополнение маркетинговых и логистических технологий.

Предлагаемая концепция фокусируется на разработке набора решений в зависимости от степени взаимосвязи со сторонним поставщиком (степени интеграции провайдера) и клиента, учитывая этапы жизненного цикла последнего.

Необходимо выделить несколько вариантов взаимодействия со сторонним поставщиком (провайдером), в соответствии с которыми компания-провайдер будет с определенной зоной ответственности интегрироваться и адаптироваться к компании заказчика (рис.5).



Рис.5. Аутсорсинг в развитии бизнеса

В табл. 1 представлены результаты сопоставления характеристик взаимодействия партнеров в форме аутсорсинга в зависимости от степени интеграции деятельности партнеров.

Таблица 1

**Формы аутсорсинга в зависимости от степени интеграции
функций партнеров**

Степень интеграции	Критерий	Форма аутсорсинга	Качественные характеристики
Консультирование	Рыночная координация отношений в рамках соглашения об аутсорсинге	Внешний аутсорсинг	Высокая гибкость в выборе партнера аутсорсера и условий соглашения; рыночные факторы ценообразования аутсорсер – партнер по бизнесу
Специальный аутсорсинг	Иерархическая координация отношений в рамках соглашения об аутсорсинге	Внешний/внутренний аутсорсинг	Высокий уровень контроля за деятельностью партнера-аутсорсера и качеством выполняемых работ; возможность непосредственного влияния на цену услуг
	В выполнении работ задействованы ресурсы клиента	Частичный аутсорсинг	Аутсорсер несет ответственность только за выполнение отдельных видов или части работ: 1. Снижение рисков. 2. Возможность сохранения и развития ноу-хау. 3. Обучение в рамках проекта. 4. Возможность подбора индивидуальных решений.
Усиленный аутсорсинг	Выполнение работы полностью осуществляется за счет ресурсов аутсорсера	Полный аутсорсинг	Аутсорсер полностью отвечает за: • выполнение работы; • возможность применения стандартных решений; • снижение стоимости услуг; • сокращение уровней управления
Стратегическое сотрудничество	Вынесение за пределы организации взаимосвязанных функций (бизнес-процессов)	Аутсорсинг бизнес-процессов	Децентрализация управления; декапитализация; реструктуризация бизнеса
Совместное предприятие	Долевое участие партнеров при создании совместного предприятия и распределения ответственности	Совместная реализация функций	Сохранение финансового контроля; сохранение присутствия на рынке; возможности диверсификации
Доля акционера в капитале предприятия	Объединение индивидуальных капиталов; распределение прибыли пропорционально акциям	Совместное распределение результатов деятельности	Участие в распределении дивидендов пропорционально вкладу

Ключевым фактором реализации концепции является взаимодополнение процессов создания, развития и поддержания партнерских отношений на различных этапах жизненного цикла

компании за счет обеспечения гармоничности и эффективности развития в соответствии с изменениями клиентской базы.

Проведенное автором исследование, а также зарубежный опыт принятия стратегических решений показывают целесообразность использования для этих целей комплекса моделей типа ADL/LC (ADL - Артур Д. Литтл, LC – жизненный цикл), а для каждого отдельного бизнеса - модель LI (кривая интеграции).

Графическое объединение двух моделей позволяет перейти к трехмерному пространству в соответствии с координатной плоскостью, изображенной на рис.6.

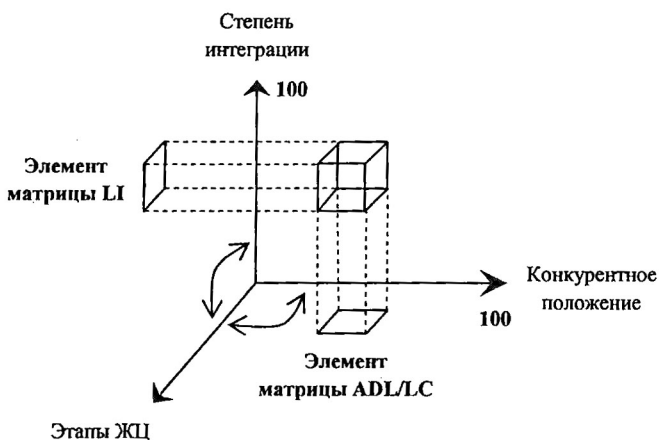


Рис. 6. Трехмерная модель формирования стратегии обеспечения ресурсами в рыночной среде

Данное представление помогает формировать и оценивать набор стратегий, приемлемых для фирм партнеров, в области кадровой политики.

Помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Сочетание двух параметров – 4 стадий жизненного цикла и 5 конкурентных позиций – составляют традиционную матрицу ADL, состоящую из 20 ячеек.

Базовая концепция модели ADL состоит в том, что бизнес-портфель организации, определяемый стадией жизненного цикла и конкурентным положением, должен быть сбалансированным.

Сбалансированный портфель согласно этой концепции имеет следующие особенности:

1. Виды бизнеса находятся в различных стадиях своего жизненного цикла.
2. Поток денежной наличности положителен или по крайней мере таков, что обеспечивает равенство суммы денежной наличности, генерируемой зрелыми или стареющими видами бизнеса, и суммы, расходуемой на развитие зарождающихся и растущих видов бизнеса.
3. Чем больше видов бизнеса, занимающих ведущее, сильное или благоприятное (заметное) положение, тем лучше бизнес-портфель организации.

Модель ADL может применяться как для изучения фактического конкурентного положения каждого вида бизнеса и стадии жизненного цикла, так и для того, чтобы сбалансировать бизнес-портфель и выбрать конкретные стратегии организации для балансировки бизнес-портфеля.

Исследования автора показали, что применительно к проблеме аутсорсинга степень интеграции бизнеса и этапы жизненного цикла в определенной мере коррелируют друг с другом, что позволяет получить несколько сочетаний этих параметров. Модифицированная матрица LI, предлагаемая автором, включает 16 позиций (4*4), формируемых путем комбинаций стадий жизненного цикла бизнеса (рождение, рост, зрелость, старость) и форм интеграции партнеров (консультирование, специальный аутсорсинг, усиленный аутсорсинг, стратегическое сотрудничество).

Положение конкретного вида бизнеса указывает в этой матрице, наряду со степенью интеграции, набор решений для работы с компанией-провайдером. Помимо отображения положения вида бизнеса организации, каждой клетке матрицы соответствуют сочетания разработанных автором моделей управления аутсорсингом (модели организации партнерских отношений на основе принципа «взаимодополнения», модели поддержания партнерства в условиях нестабильности внешней среды, алгоритма регулирования заемных ресурсов в условиях развития маркетингового взаимодействия).

На рис. 7 показана взаимосвязь этих моделей с элементами матрицы LI.

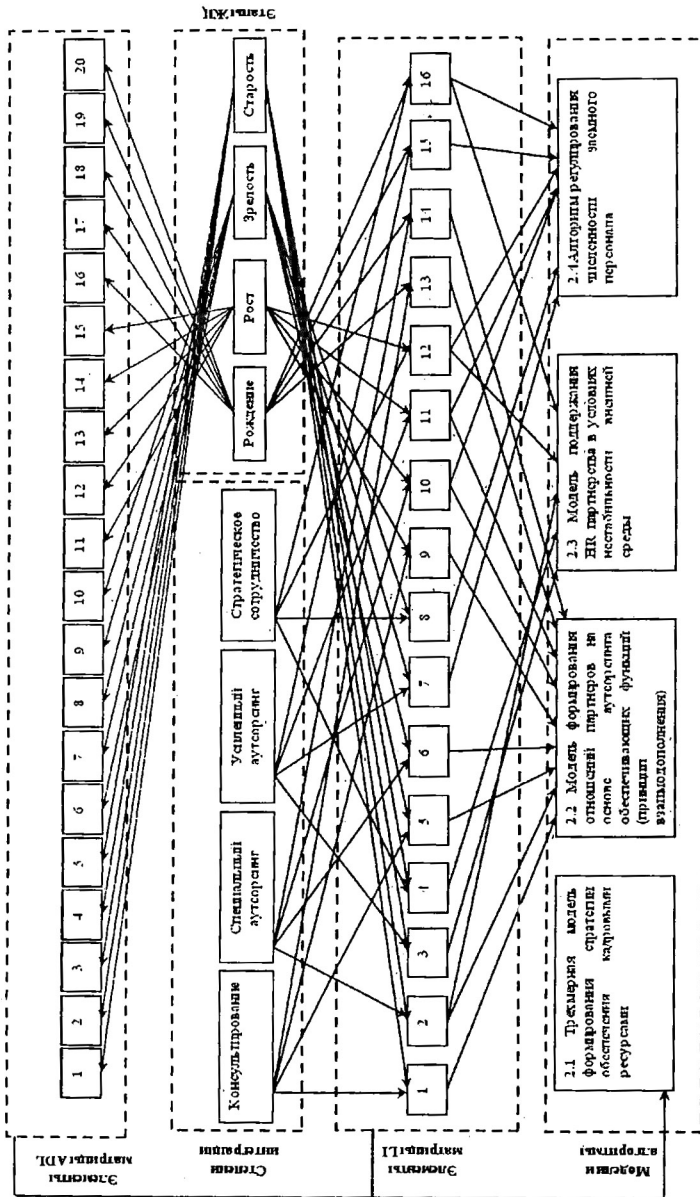


Рис. 7. Взаимосвязь моделей управления маркетинговым взаимодействием в условиях аутсорсинга

Как показывают результаты исследования существующих моделей, каждому этапу развития организации свойственны соответствующие возможности и формы построения. Применительно к аутсорсингу, разработанная автором концепция может быть реализована на основе модифицированных моделей ADL/LC в сочетании с LI и введением соответствующих показателей сфер бизнеса, учитывающих организационные, финансовые и рыночные условия их использования.

Рассмотренный подход коррелирует с теорией гармонизации и ее исходными постулатами. Он особенно полезен для высокотехнологичных отраслей, где жизненный цикл продукта весьма короткий и бизнес может не достичь своих целей, если вовремя не применить необходимую стратегию. Подход характерен для производственных компаний и с определенными корректировками пригоден так же для сферы услуг, которая имеет специфические особенности. Поэтому при организации партнерских отношений (в том числе при переходе к аутсорсингу) просматриваются определенные отличия, которые необходимо учесть при разработке модели организации партнерских отношений.

Из совокупности классических функций управления применительно к системе маркетингового взаимодействия в условиях рыночных изменений представляется целесообразным, в первую очередь, рассматривать функции прогнозирования потребности в ресурсах и регулирования количественных характеристик на этапах жизненного цикла торговой организации. Кривая численности как одна из характеристик компании имеет четыре ярко выраженных временных этапа: внедрение, рост, зрелость, падение. Эта кривая похожа на кривую жизненного цикла, и зачастую внешне последняя схожа с данной функцией, однако это совпадение не является регулярным законом.

Жизненный цикл кадрового аппарата, так же как и жизненный цикл товара, – это случайный процесс, подверженный воздействию множества разных факторов рынка. Поэтому автором была разработана модель поддержания партнерства в условиях нестабильности внешней среды, которая позволила наблюдать изменение неопределенности состояния кадрового аппарата во времени при различных воздействиях (рис. 8).

Зная величину сокращения длительности жизненного цикла численности штата для различных вариантов временных параметров этапов и воздействий рынка, можно оценить количество необходимых заемных ресурсов на текущий момент.

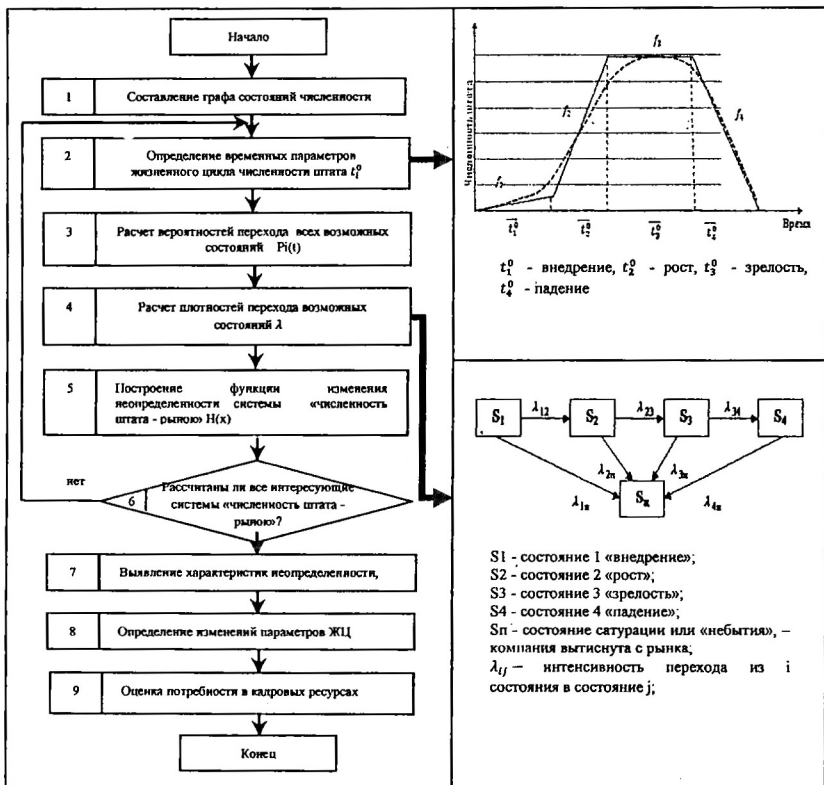


Рис. 8. Модель поддержания партнерства в условиях нестабильности внешней среды

В третьей главе «Организационно-экономические предпосылки обеспечения развития организации в условиях нестабильности внешней среды на основе партнерства» рассмотрены организационные условия обособления обеспечивающих функций компании для повышения эффективности маркетингового взаимодействия, проанализированы особенности организации маркетингового партнерства на основе аутсорсинга кадровой составляющей, проведен анализ экономических последствий введения

кадрового аутсорсинга для повышения эффективности маркетингового партнерства в торговле.

Используя методологию функционально-стоимостного моделирования, в данном исследовании сделана попытка обоснованного перехода к аутсорсингу с учетом специфики обеспечивающих функций реальной торговой компании. Для проведения исследования в данной области каждая функция анализируется в отдельности, составляется ее описание, инструкции для ее реализации и формируются кадровые потребности в соответствии с требованиями к эффективности работы кадровой службы, особенностями бизнеса и особенностям самой компании. Компания «X5 Retail Group», на примере которой проводилась отработка предложенных методик и моделей, работает в нескольких форматах (гипермаркеты, супермаркеты, мини-маркеты). Очевидно, что функциональная модель товар - потребитель во всех форматах будет выглядеть одинаково. Однако в сфере управления кадровой политикой индивидуальные характеристики каждого формата, особенности обеспечения эффективности работы кадровой службы и даже территориальное расположение будут существенно корректировать потребность в кадровых ресурсах.

Исходя из предложенной методологии развития аутсорсинга обеспечивающих систем, в частности, кадровой составляющей, в данном исследовании основное внимание было сосредоточено на регулировании заемных ресурсов (учитывая особенности, при которых бизнес-процесс может быть передан сторонней организации не полностью, а лишь частично).

На рис. 9 представлены изменения коэффициента актуализации функций $K_{a.ф.}$ и $K'_{a.ф.}$ во времени.

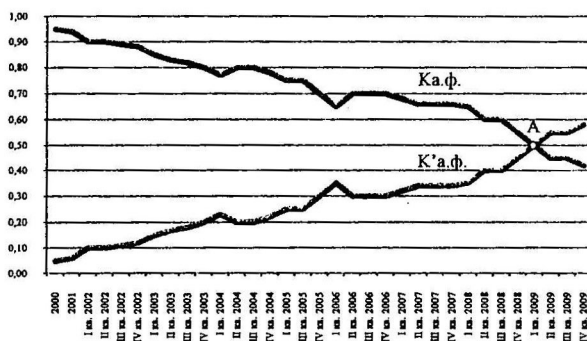


Рис. 9. Коэффициенты актуализации функций компании X5 Retail

Из графика видно, что кривые Ка.ф. и К'а.ф. имеют точку пересечения А, где $Q_{\text{соб}} = Q_{\text{заем.}}$. При дальнейшем движении по шкале времени наблюдаются противоположные тенденции изменения показателей $Q_{\text{соб}}$ падает, $Q_{\text{заем.}}$ растет рис. 10.

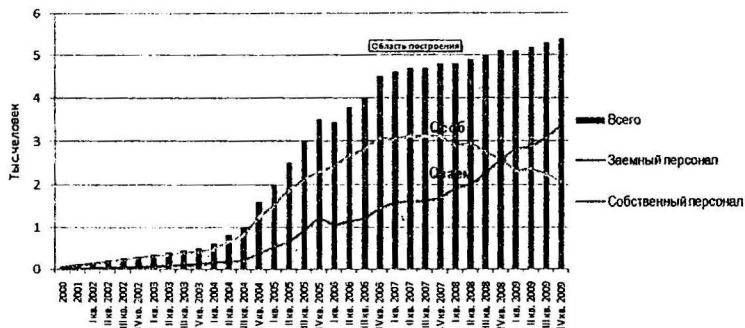


Рис.10. Определение изменения соотношений собственно и заемного персонала компании X5 Retail Group при переходе к аутсорсингу

График регулирования численности заемного персонала служит аналитическим инструментом при организации деятельности фирмы (в том числе и сервисной).

Как показало выполненное исследование, основными направлениями эффективного партнерства на основе аутсорсинга являются: сокращение численности, повышение качества выполнения бизнес-процесса (функции), возможность обеспечения гибкой загрузки, снижение издержек на фонд оплаты труда, сокращение документооборота, перераспределение зон функциональной ответственности между компаниями-партнерами и государственными органами.

Полученные результаты позволяют предприятиям обоснованно выбирать модели рыночного воздействия на кадровый аппарат, оценивать по ним сокращение длительности жизненных циклов (прогнозируя возможный досрочный уход с рынка) и на основе этого принимать оптимальные решения по освоению новых направлений бизнеса с учетом риска.

Предложенная совокупность моделей для оценки изменения численности кадрового аппарата в зависимости от состояния конкурентной среды дает возможность обоснованно подойти к использованию кадрового аутсорсинга. Правомомерность такого подхода

подтверждается результатами внедрения разработанной концепции в условиях реально действующей торговой компании, в ходе которого был получен экономический эффект в размере 1,4 млн. руб. в год для каждой торговой точки.

Общие выводы и результаты диссертационного исследования. Проведенное автором диссертационное исследование позволяет обобщить результаты и сформулировать следующие выводы:

1. Расширение сфер применения маркетинговых принципов и технологий обуславливает рост предпринимательской активности в различных отраслях народного хозяйства не только в сфере производства, но и в сфере торговли. Развитие форм торговли, происходящее параллельно с совершенствованием маркетинговых инструментов и усложнением коммерческой деятельности, требует пересмотра принципов построения рыночных отношений в системе продавец - покупатель.
2. Анализ развития розничной торговли и рынка кадровых услуг в России и за рубежом показал значительный интерес компаний к таким инструментам, как аутстаффинг и аутсорсинг персонала. Объем рынка услуг по подбору временных сотрудников в Российской Федерации оценивается в 80 млн долл., а менеджеров высшего звена - всего 15-20 млн долл. За последние три года он вырос в четыре раза при усилении юридической составляющей бизнеса. Эксперты прогнозируют дальнейший рост спроса на услуги этих фирм, чему будет способствовать развитие системы маркетингового взаимодействия субъектов рынка.
3. Тенденции, сложившиеся в экономике России, а также расширение границ использования аутсорсинга приводят к необходимости разработки принципиально новой концепции - концепции развития партнерских отношений на основе маркетингового взаимодействия. Предлагаемая автором концепция для сферы торговли фокусируется на разработке набора решений в поведении партнеров в зависимости от степени интеграции «провайдера» к клиенту, учитывая этапы жизненного цикла организации и их маркетинговых отношений. По результатам проведенного исследования ключевым фактором построения такой концепции для сферы торговли становится процесс создания, развития и

поддержания партнерских отношений по совокупности функций обеспечивающих систем на различных этапах жизненного цикла компании.

4. В современных условиях и создавшейся рыночной ситуации главная задача аутсорсинга заключается в том, чтобы грамотно организовать партнерство субъектов рынка на различных этапах жизненного цикла (от зарождения фирмы до прекращения ее деятельности на рынке). Предлагаемая концепция организации партнерства на основе маркетингового взаимодействия базируется на принципах: экономичности ресурсов и оптимизации их использования, гибкости реакции обеспечивающих систем, реакции обеспечивающих систем на изменения во внешней среде, учете взаимовлияние жизненного цикла организации и возможностей интеграции компании, обеспечение устойчивости компании и гармоничности ее развития, адаптации к требованиям рынка и возможности взаимодополнения маркетинговых и логистических технологий в сфере торговли.
5. Применительно к системе кадрового обеспечения процесса продаж в условиях рыночных изменений целесообразно рассматривать как главенствующие функции прогнозирования потребности в кадрах и регулирования численности с учетом этапов жизненного цикла торговой организации с помощью предлагаемой модели жизненного цикла изменения численности штата.
6. Исследование разновидностей маркетинговых взаимодействий и их влияния на кадровую составляющую позволило разработать модель и методику регулирования численности заемного персонала, в результате использования которых стало возможным: сокращение собственного (постоянно действующего) персонала до необходимого минимума; приращение количества выполняемых заказов за счет привлечения персонала фирм-партнеров и как результат - укрепление конкурентных позиций компании и повышение экономических показателей (при сокращении численности собственного персонала); решение проблемы «сезонности» загрузки и ликвидации простоев, а также в случае необходимости полное переключение кадрового обеспечения (например, по функции «обеспечения чистоты помещений») на специальные фирмы.

7. На основе моделирования определены рациональные границы перехода к изменению форм маркетингового партнерства в торговле и определено его влияния на развитие бизнеса. Предложены показатели и алгоритмы оценки маркетинговых характеристик развития аутсорсинга с учетом функциональной организованности предприятий-партнеров. Проанализированы экономические условия и последствия использования комплекса предложенных моделей и процедур, исходя из существующих ограничений с учетом изменений в организации партнерских отношений в торговле.
8. Апробация предложенных моделей, методик и процедур в крупных торговых компаниях при поддержке малого бизнеса позволила получить положительные результаты, в том числе: сократить численность, повысить качество выполнения бизнес-процессов (функций), обеспечить гибкость загрузки персонала, снизить издержки по оплате труда, сократить документооборот на основе перераспределения зон функциональной ответственности между компаниями-партнерами и надзорными органами.

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

1. Сидняков А.В. Проблемы стратегического развития обеспечивающих сфер бизнеса. // Микроэлектроника и информатика сб. докл. Всерос. межвузовской науч.-техн. конф. Москва, МИЭТ 2009. - с. 342.
2. Сидняков А.В. Проблемы стратегического развития обеспечивающих сфер бизнеса и пути их решения в кризисной ситуации. Труды института сервиса – М:2009, с. 39
3. Сидняков А.В. Аутсорсинг человеческих ресурсов в обеспечивающих сферах бизнеса // Микроэлектроника и информатика сб. докл. Всерос. межвузовской науч.-техн. конф. Москва, МИЭТ 2010. - с. 322.
4. Моисеева Н.К., Сидняков А.В. Кадровый аутсорсинг в обеспечении выживаемости торговой организации в условиях экономической нестабильности: Управление компанией в условиях кризиса // Имидж-Медиа - М:2010, с. 134.
5. Моисеева Н.К., Сидняков А.В. Аутсорсинг человеческих ресурсов: Маркетинг, №2 – М: 2010, с.86-96.

Формат 60x84 1/16. Уч.-изд. л. 1,2 Тираж 100 экз. Заказ № 119

Отпечатано в типографии ИПК МИЭТ.
124498, Москва, Зеленоград, проезд 4806, д.5, МИЭТ.

