

## **Содержание:**

# **Введение**

Основной проблемой для многих организации являются захламление компаний огромным количеством второстепенными подразделениями, которые возникают в организации в следствие их необходимости. В ходе чего компания вынуждена отвлекаться на второстепенные цели и совсем забывает об основной. В ходе решения данной проблемы компания вкладывает огромные деньги в развитие второстепенных структур своей организации, что не всегда является положительным результатом.

В настоящее время данная проблема решается с помощью аутсорсинга.

По му целью курсовой работы является рассмотрение понятия аутсорсинга его виды, формы, преимущества и пути развития, а также современное использование и перспективы его развития.

Для этого были поставлены следующие задачи:

Провести анализ литературы по данной теме;

Рассмотреть аутсорсинг в современном бизнесе, логистике и на предприятии

## **Глава 1. Понятие аутсорсинга его виды, формы и пути развития**

### *Понятие аутсорсинга*

Любой бизнес, независимо от того в чем конкретно заключается его основная цель, постепенно обрастает второстепенными подразделениями, которые нередко мешают развитию основного бизнес-процесса, вследствие чего, руководство уделяет им много времени, средств, уделяя меньше времени на основную задачу. А для того чтобы поддерживать на плаву компанию руководство выкладывает огромные деньги, что не всегда исправляет ситуацию, а в большинстве случаев еще больше все усложняет и в конечном счете компания не способна продолжать

функционировать должным образом и приносить прибыль, в таком случае применяют аутсорсинг.

*Аутсорсинг* - передача вторичных задач предприятия другой компании.

На аутсорсинг нельзя передать основную задачу предприятия или оказание услуг, если целью компании является производство или оказание услуг. Под понятие аутсорсинг нельзя отнести выполнение одноразовых поручений подрядчиком.

Аутсорсинг может затрагивать различные второстепенные задачи компании такие как: производственные, информационные, бизнес процессы, а также работа с базами знаний.

На этих задачах строятся основные виды аутсорсинга:

1) *Производственный аутсорсинг* - передача компании-аутсорсеру задачу производства того или иного продукта частично или целиком.

- Аутсорсинг основного производства;
- Аутсорсинг вспомогательного производства.

2) *ИТ-аутсорсинг* - передача компании аутсорсеру решение задач, связанных с разработкой, внедрением, сопровождением программного обеспечения.

- Офшорное программирование;
- Обслуживание информационных систем;
- Аутсорсинг Центра Обработки Данных;
- Разработка программного обеспечения;
- Тестирование программного обеспечения;
- Электронный бизнес.

3) *Аутсорсинг бизнес-процессов* - передача аутсорсеру не просто задачу, а замкнутую функциональную область внутри своего бизнеса. В отличие от других видов аутсорсинга может не иметь временного и бюджетного ограничений.

- Логистика;
- Сфера финансов;
- Бухгалтерское обеспечение;
- Инвентаризационный аудит;
- Расчёт с персоналом;
- Управление персоналом;

- Формирование ценовой политики;
- Обучение персонала;
- Офисной печати.
- Использование внештатного персонала;
- Маркетинг;
- Разработка стратегии продаж;
- Создание сайта и продвижение в интернете;
- Изучение спроса и предложения;
- Анализ конкурентной среды;
- Подбор персонала;

4) *Аутсорсинг управления знаниями* – передача компании- аутсорсеру задачи управления базами знаний, управление такими процессами, которые требуют максимального изучения или обработки, что в последующем может стать опорой для принятия важного решения.

Изначально на аутсорсинг переводились такие второстепенные задачи предприятия как бухгалтерия и IT, но со временем развитием рынка аутсорсинга лидерами стали такие направления как поддержка информационных систем, HR, PR, реклама, логистика и другие.

Аутсорсинг может замещать второстепенные задачи целиком, частично. На основе этого выделяют различные формы аутсорсинга:

*Полный* - при котором компании-аутсорсеру передают 90% своей деятельности.

*Частичный* - при котором часть функций передается компании аутсорсеру или созданной для конкретной цели дочерней компании.

*Совместный* -при котором компания нанимает несколько аутсорсеров для разных бизнес-процессов.

*Промежуточный* -при котором компания передает бизнес-процесс третьей компании с расчетом на то что свои специалисты могут разработать новый способ осуществления бизнес-процесса.

*Трансформационный* -при котором компания, предоставляющая услуги, полностью реорганизует работу какого-либо процесса, разрабатывая что-то новое, а затем передает управление обратно в руки руководителя.

*Совместных предприятий* -при котором предприятие и аутсорсер создают новую компанию для использования будущих деловых возможностей. По завершении работы все активы передаются в совместное предприятие для ведения бизнеса. По окончании сделки аутсорсер, и компания делят прибыль, заработанную совместной компанией.

Любое предприятие прежде чем переходить на аутсорсинг рассматривает его преимущества и недостатки.

*К преимуществам можно отнести:*

- Все внимание уделяется главному бизнес-процессу;
- Доступ к новым технологиям;
- Надежность и стабильность, так как аутсорсер несет ответственность за проделанную работу;
- Привлечение чужого опыта;
- Передача ответственности за выполнение конкретной задачи;
- Гибкость масштаба бизнеса - при увеличении/уменьшении компании происходит перераспределение ресурсов, что занимает много сил и времени, а для компании-аутсорсера лишь еще одно прибыльная задача;
- Перераспределение ресурсов, ранее задействованных на второстепенных задачах;
- Свобода распределения инвестиций;
- Повышение прибыльности;
- Увеличение конкурентоспособности;
- Доступ к ресурсам и фондам другой компании.

*Недостатки аутсорсинга:*

- Не всегда получается привлечь компанию-аутсорсера к ответственности за допущенные ошибки;
- Проблема в определении четких очертаний обязанностей, при постоянном сотрудничестве;
- Компания-аутсорсер решает вопросы по своему усмотрению, что может не понравиться заказчику или будет противоречить основным принципам компании;
- Необходимость контроля за выполнением задач компанией-аутсорсером;
- ненадежность компании-аутсорсера;
- Достаточно высокая стоимость оказания услуг;

### *Причины перехода компаний на аутсорсинг:*

Причины, почему некоторые компании переходят на аутсорсинг кроются в проблемах, связанных с такими блоками как:

1) Дальнейшее развитие бизнеса. Развитие бизнеса позволяет как улучшить качество продукции так и вызвать стремление экономить средства и вкладывать их в качестве инвестиций в развивающиеся компании или продвигать свой бизнес, так и диверсификация бизнеса.

2) Проблемы в организации и управлении. Организация не всегда бывает идеальной, проблемы кроются в самих бизнес-процессах, например, несогласованность действий, которая замедляет весь производственный процесс, или же нечеткое распределение обязанностей, что приводит к хаосу в компании, который не потерпит не один руководитель.

3) Желание быть всегда в «тренде».

Всех этих ошибок можно избежать, наняв высококвалифицированных специалистов в своей области, которые поделятся своим опытом и не дадут допустить фатальных ошибок. Ко всему прочему, как показывает практика, соотношение цена/качество предоставляемых услуг намного привлекательнее, чем самостоятельные попытки выкрутить ситуацию.

Любое предприятие, внедряя в свое производство новую технологию рискует потерять время, деньги.

*К рискам при внедрении аутсорсинга относят:*

- Утечка информации;
- Отсутствие опыта взаимодействия с компанией-аутсорсером;
- Досрочное расторжение контракта.
- Отсутствие конкретных стандартов, что влечет за собой трудность измерения качества проделанной работы;
- Потеря контроля над бизнес-процессом;
- Некомпетентная компания-аутсорсер;
- Потеря мотивации основного персонала;
- Передача слишком большого объема задач;

В любом деле есть элемент риска, так как никто еще не отменял форс-мажора. Чтобы максимально обезопасить себя от плохого исхода надо продумать все до

мелочей.

Для успешного внедрения на предприятие компанию-аутсорсера, владельцы придерживаются нескольких правил:

- Заранее изучить рынок аутсорсеров предлагающих услуги;
- Подкрепить сотрудничество между компаниями договорными отношениями, что упростит процесс привлечения недобросовестных аутсорсеров к ответственности;
- Настроить систему управленческого учета;

Аутсорсинг доступен любой компании, не зависимо от размеров, численности персонала и объемов выручки, он подойдет как малым, так и крупным предприятиям. А многообразие оказываемых функций, которые выполняют аутсорсеры, и преимущества от данной услуги привлечет внимание даже самого скептически настроенного руководителя. [1]

Аутсорсеры предлагают предприятию не просто готовый продукт в виде бизнес-процесса, но и сервисное сопровождение. При делегировании полномочий необходимо обратить внимание на то, чтобы подрядчик обеспечил:

- снижение транзакционных издержек;
- взаимодействие бизнес-процесса с инфраструктурой компании;
- конфиденциальность.

При анализе особенностей развития аутсорсинга в России особого внимания заслуживает не проработанность законодательной базы. Понятие «аутсорсинг» отсутствует в российском законодательстве. Одним из возможных вариантов заключения договоров на аутсорсинг, является договор возмездного оказания услуг (гл. 39 ГК РФ).

Также можно воспользоваться ст. 421 «Гражданского кодекса» о свободе договора и составить документ, «не предусмотренный законом», но не нарушающий его и отвечающий требованиям конкретного контракта.

Сложность развития аутсорсинга в России вызвана рядом причин:

- особенности российского законодательства;
- низкий уровень конкуренции на рынке;
- неподготовленность приоритетных российских отраслей экономики к аутсорсингу, которым требуются дополнительные инвестиции, необходимые

- для проведения масштабной модернизаций;
- необходимость проведения масштабных изменений бизнес-процессов и процессов управления;
- отсутствие обоснованных универсальных методик, позволяющих определить реальные эффекты применения аутсорсинга.

Главный эффект от привлечения аутсорсинговых компаний - экономический. Отпадает необходимость содержать на балансе организации целые отделы. Ко всему прочему измерить качество и оценить затраты становится проще. Выигрыш организации, очевиден - появляется возможность не расплываться на налаживание вспомогательных процессов и осуществление рутинной работы, а сконцентрировать усилия на основном бизнесе компании.

В каждой отдельной ситуации аутсорсинг требует взвешенного подхода с обязательным анализом возможностей и рисков.

*Риски перехода на аутсорсинг:*

- снижается качество поставляемого продукта или предоставляемых услуг;
- издержки компании не снижаются;
- нанесен ущерб деловой репутации компании;
- фактические затраты на аутсорсинг оказались выше, чем в собственной организации;
- возникла угроза утечки коммерческой информации.

*Риски, связанные с деятельностью аутсорсера:*

- аутсорсер может стать финансово несостоятельным;
- снижение уровня оперативности, если аутсорсер заключит еще более выгодное предложение.

*Эффект от применения аутсорсинга*

Эффект может быть самым разным. Исследования, проведенные специалистами по итогам реализации проектов аутсорсинга, показывают, что особое внимание нужно обратить на следующие результаты:

- ускорение роста доходов;
- сокращение затрат на операции составляет порядка 35%-50%;
- повышение прибыльности капитала - в среднем 6%-10%;

- возможность сосредоточиться на обслуживании клиентов, что приводит к росту их числа за счет хорошего сервиса;
- возможность сосредоточиться на основной деятельности, а не на вторичных и обеспечивающих процессах.

*Возможность сократить издержки на развитие.*

Подрядчик, предоставляя услуги нескольким клиентам, распределяет накладные расходы, оптимизирует экономику работ, а также дает возможность снизить цену:

- Вы покупает исключительно услугу, без дополнительных расходов;
- Аутсорсинг дает возможность сократить затраты на развертывание и поддержание системы стратегического развития;
- Нет необходимости в крупных инвестициях в передовые технологии для поддержки и развития вашего бизнеса.

*Когда целесообразно обращаться к аутсорсингу?*

*Основные проблемы развития аутсорсинга.*

Несмотря на очевидные положительные сдвиги, процесс развития предпринимательства в промышленности, развития субконтрактных отношений до сих пор тормозится многими факторами. К основным из них можно отнести:

- отсутствие устойчивых деловых обычаев и навыков в организации производства с применением механизма субконтракта;
- недостаток методических материалов, отсутствие квалифицированных специалистов по организации субконтрактного производства;
- отсутствие системного подхода со стороны федеральных и региональных структур, отвечающих за развитие промышленности и поддержку предпринимательства, к развитию субконтрактных отношений с участием субъектов малого предпринимательства и, как следствие, отсутствие системы стимулов для крупных предприятий развивать указанные отношения;
- отсутствие детальной и вместе с тем понятной и непротиворечивой правовой регламентации субконтрактных отношений, правовой нигилизм руководителей многих российских предприятий (как малых, так и крупных), отсутствие эффективной системы арбитража субконтрактных отношений;
- недостаточная привлекательность малых предприятий в качестве партнеров для крупных предприятий;



- уровень рисков для руководителей крупных предприятий в большинстве случаев превышает возможные выгоды от сотрудничества с малыми предприятиями
- невнятные арендные отношения не способствуют эффективной долгосрочной работе малых предприятий, малые предприятия должны быть в любой момент готовы искать новые производственные помещения и перебрасывать свое производство;
- низкий уровень технико - технологического развития не позволяет большинству российских производственных малых предприятий успешно участвовать в конкурентной борьбе;
- уровень качества продукции, производимой малыми предприятиями, в большинстве случаев не позволяет им бороться за получение долговременного субконтракта; расходы на внедрение и сертификацию системы менеджмента качества в соответствии со стандартом ИСО 9000 часто "неподъемны" для малого предприятия;
- отсутствие эффективной системы финансирования субконтрактных отношений, обеспечивающей потребности малых предприятий;
- отсутствие специализированной системы страхования рисков, возникающих в процессе субконтрактных отношений с участием малых предприятий;
- реструктуризация крупных предприятий в настоящее время осуществляется в большинстве случаев хаотично и бессистемно;
- колоссальный рынок государственного заказа на всех уровнях до сих пор не в достаточной степени открыт для малых предприятий. До сих пор не разработана нормативно - правовая база, обеспечивающая участие малых предприятий в госзаказе на условиях субконтрактации;
- недостаточный уровень развития инфраструктуры рынка субконтрактных отношений.

### *Залог успеха на рынке аутсорсинга.*

В российских отраслях промышленности существуют серьезные сдерживающие факторы. Компании, успешно использующие аутсорсинг, стремятся преодолеть эти факторы и обезопасить выполнение собственных обязательств.

Крупные производители ожидают от своих поставщиков максимальной открытости. Те поставщики изделий или услуг, которые смогут обеспечить удовлетворение следующих требований заказчиков станут наиболее успешными при получении заказов:

- следование рекомендациям технических и производственных специалистов заказчика, которые отправляются на предприятие субконтрактника для контроля процесса производства или наладки необходимого технического процесса;
- наладка регулярного информационного обмена с целью отслеживать сроки выполнения заказов, запасов на складе, сроков отгрузки;
- стремление улучшить продукт или процесс производства. [3]

Таким образом аутсорсинг прошел огромный путь развития приобрел различные формы и виды и хорошо зарекомендовал себя на рынке услуг.

## **Глава 2. Использование аутсорсинга в современном бизнесе и логистике**

Каковы причины использования аутсорсинга? Какие преимущества он дает компании?

**Аутсорсинг может приносить компании значительные и многочисленные преимущества:**

- сокращение объемов инвестиций в не основные фонды;
- сосредоточение на основной деятельности;
- снижение расходов на создание и поддержку рабочих мест;
- отсутствие зависимости от болезней или увольнения работников;
- использование высоко квалифицированных специалистов с обширным опытом работы, наем которых был бы слишком дорогим или не рациональным;
- использование богатого опыта компании, предоставляющей услуги в области работ для других компаний, то есть возможность для организации учиться у своего поставщика услуг;
- гибкая реакция на изменения на рынке и внутри компании (реорганизации, реструктуризации, слияния, поглощения);
- повышение прибыльности бизнеса, так как аутсорсинг снижает издержки обслуживания бизнес-процессов;
- внедрение передовых технологий через специализированную аутсорсинговую компанию;
- повышение конкурентоспособности компании, пользующейся услугами аутсорсера.

Аутсорсинг способен обеспечить экономию затрат, более высокий уровень услуг за счет специализации, более дешевой рабочей силы или эффекта масштаба. Однако, аутсорсинг - значительно больше, чем еще один способ сокращения затрат и повышения эффективности производства. Используя услуги фирм-профессионалов, компании могут направить свои собственные ресурсы в наиболее доходные направления деятельности.

Для расширения эффекта масштаба компания должна принять решение, каким образом она будет делать.

### **Выбор может быть сделан из следующих вариантов:**

- использовать внутренние факторы отдельного предприятия (завода),
- вертикальная интеграция,
- горизонтальная интеграция,
- диверсификация,
- аутсорсинг (субподряд).

Крупные предприятия исчерпали возможности получения эффекта масштаба в рамках отдельного предприятия (завода). Имеются в виду известные внутренние факторы: специализация труда, оборудования, менеджмента; использование современного высокопроизводительного оборудования - поточных линий, автоматизированных модулей и т.д.

### **Что происходит с функциями рынка при аутсорсинге?**

Аутсорсинг как форма хозяйствования оказывает двойственное воздействие на рыночные отношения. С одной стороны, аутсорсинг переводит в сферу рынка бывшие внутренние процессы, которые внутри компании не были включены в систему товарных отношений (бухгалтерия, например). С другой стороны, аутсорсинг подрывает рыночные отношения, при аутсорсинге цена услуги определяется до начала ее предоставления и на длительный период. При купле-продаже рыночные транзакции бесплатны, а при аутсорсинге необходимо заключать контракт, следовательно, имеются издержки по контракту. Аутсорсинг - симбиоз рыночных и нерыночных отношений.

Аутсорсинг призван повысить общую эффективность хозяйствования экономических субъектов по сравнению с чисто рыночной формой хозяйствования. Участники аутсорсинговой системы для повышения эффективности заменяют обычную рыночную сделку купли-продажи аутсорсингом - более сложной формой

экономической организации.

Долгосрочные взаимоотношения в рамках аутсорсинга ведут к созданию эффективных механизмов распределения риска в условиях недостаточной информации.

### **Почему компании отказываются от аутсорсинга?**

*Наиболее типичные причины отказа от аутсорсинга:*

- опасность передачи слишком многих важных функций в чужие руки;
- угроза отрыва руководящего звена от бизнес-практики;
- обучение чужих специалистов вместо своих.

### **Как найти наиболее надежных аутсорсеров и какими качествами они должны обладать?**

Компания-аутсорсер должна обеспечить выгодность применения аутсорсинга и выиграть в конкуренции с другими подобными компаниями. Аутсорсер должен обеспечить снижение себестоимости функций, которые берет на аутсорсинг. Для осуществления порученных ему функций дешевле и качественнее, для этого у аутсорсера есть определенные возможности вследствие: специализации в узкой области; эффекта масштаба, достигаемого при выполнении однотипных операций одновременно для множества клиентов; использования новейших технологий; высокой квалификации персонала.

Компания-заказчик на развитом рынке аутсорсинга имеет возможность выбрать именно тех аутсорсеров, которые обладают наибольшим опытом в данной области. То есть на рынке аутсорсинга имеется конкуренция.

### **Возможен ли полный аутсорсинг?**

На наш взгляд, полный аутсорсинг бизнес-процессов постепенно станет обычным делом для крупных международных компаний. Поставщики услуг будут все больше дифференцироваться: либо занимать небольшие ниши, либо ориентироваться на самый широкий круг задач. В основе - новейший этап современной технологической революции, который способствует развитию аутсорсинга.

### **Какие формы аутсорсинга в наибольшей степени распространены в России?**

Аутсорсинг в России находится в начальной стадии развития. Интерес к нему возник только несколько лет тому назад. Тем не менее, уже существуют компании, оказывающие услуги по схеме аутсорсинга: бухгалтерские, юридические, консалтинговые фирмы, PR-агентства, ИТ-компании. Наиболее часто аутсорсингу подлежат информационные технологии, ведение бухгалтерии, расчет заработной платы, административная поддержка, обслуживание корпоративной собственности, организация питания и уборки офиса, служба безопасности и некоторые другие. Локомотивом аутсорсинга выступает сфера информационных технологий. По данным исследовательской компании Market-Visio/EDC, около половины компаний используют ИТ-аутсорсинг.

### **Какие трудности возникают из-за специфики российской экономики?**

Аутсорсинг стал заметен уже во многих отраслях российской экономики в телефонной связи. В России также начали развиваться call-центры. Первые центры обслуживания вызовов появились в представительствах зарубежных корпораций. В последние годы call-центры были организованы и в крупных российских компаниях и банках, в "ВымпелКоме", "Белом Ветре", "НТВ+", Альфа-банке. Одним из ведущих в России поставщиков решений для call-центров является компания "Голден Телеком". Компания предлагает два основных подхода к внедрению технологии call-центра для заказчиков.

Производственный аутсорсинг находится в начальной стадии развития. Специфическая черта российской индустриальной структуры - российские крупные предприятия развиваются на фоне слабого развития малого и среднего предпринимательства.

В России малые предприятия занимаются в основном торговлей и посреднической деятельностью. Особый интерес представляет сотрудничество малых и крупных предприятий на основе аутсорсинга. зачастую как бы движение в обратную сторону: использование аутсорсинга позволяет предприятиям с небольшим числом сотрудников выполнять большой объем работ, пользуясь услугами аутсорсеров, малые предприятия сами используют аутсорсинг для повышения эффективности своей работы. Например, бухгалтерский учет и отчетность на многих малых предприятиях ведут специализированные организации.

В 2003 году было предпринято исследование «Аутсорсинг программных услуг в России», которое проводилось по инициативе компании Аплана аналитическим агентством Elashkin Research, при поддержке ИД «Компьютерра». Половина

опрошенных компаний используют ИТ-аутсорсинг, 48% опрошенных компаний не имеют выделенной статьи в ИТ-бюджете на работу с внешними поставщиками услуг, и только 17% опрошенных выделяют на такие контракты более 5% своего ИТ-бюджета. Все говорит о значительном потенциале роста рынка услуг в общей сложности порядка 40%. Никто не ставит под сомнение эффективность аутсорсинга как модели работы. Никто не сомневается, что в принципе можно снизить издержки за счет него на 20% и более. Но массовый переход не наблюдается. Основная проблема в том, что в России клиент не знает, сколько стоит та или иная функция его ИТ-службы. Из-за незнания рынка (цен) и недоверия к ИТ службам, занимающихся аутсорсингом, аутсорсинг имеет медленные темпы массового перехода.

Опрос, проведенный на своем сайте CNews 14.03.05, показывает степень готовности перейти на ИТ-аутсорсинг. Все ИТ-функции готовы передать сторонним фирмам только 8% опрошенных (1102), а 25% вообще не собираются переходить на аутсорсинг.

*Какие ИТ-функции вы готовы отдать на аутсорсинг?*

<i>Функция</i>	<i>Процент</i>
поддержку инфраструктуры	12%
аудит ИС	18%
предпроектный консалтинг	22%
внедрение системы	15%
все функции ИТ-департамента	8%
никаких, привлечение аутсорсеров пока не целесообразно	25%

Если за рубежом банки являются одними из основных потребителей ИТ-аутсорсинга, то в России пока не произошло. Основные области его применения в

банковском деле: налоговое и юридическое консультирование, учет заработной платы и отчислений в социальные фонды, информационные технологии, маркетинг. Главным препятствием на пути распространения аутсорсинга в российских банках является управленческий менталитет.

Примером успешной работы на рынке аутсорсинговых услуг для банковского сектора экономики является процессинговый центр Faktura.ru. Он работает, как в сегменте ИТ-аутсорсинга, так и в сегменте АБП. Кредитные организации на основе сервисов Faktura.ru имеют возможность предложить своим клиентам комплекс электронных сервисов, представленных на схеме

### **Имеется ли в России какая-то система, способствующая развитию аутсорсинга?**

Системы нет, но создаются некоторые предпосылки путем создания баз данных. Существенной проблемой, препятствующей становлению хозяйственной модели субконтракта, является отсутствие информации: крупные компании практически не имеют информации о потенциальных возможностях малых фирм. В свою очередь, большинство малых и средних компаний, не могут самостоятельно выйти на уровень руководства крупных компаний для обсуждения возможных перспектив их совместной работы. На начальном этапе малый производственный бизнес испытывает наибольшие потребности в сфере информационного обмена - нужен эффективный инструмент, позволяющий быстро находить партнеров по производственной кооперации - и заказчиков, и поставщиков.

Значительная роль в решении проблемы принадлежит государственным структурам и общественным организациям предпринимателей. В 1998 году в России был создан Межрегиональный центр промышленной субконтракта и партнерства, включающий систему из региональных центров субконтракта совместный проект Московского Фонда поддержки малого предпринимательства правительства Москвы, Российской Ассоциации развития малого и среднего предпринимательства, ЮНИДО.

Основной функцией Центра как раз и является обеспечение связи между крупными и малыми предприятиями. В 2001 году Центр создал Информационную систему субконтракта, то есть базу данных с подробным описанием производственных возможностей малых и крупных предприятий. В ней есть данные о производственных мощностях, специализации предприятий, технические характеристики и спецификации станков и оборудования, качество продукции и

объем свободных мощностей и т.п. Были использованы методы ЮНИДО к организации сбора первичной информации, формированию и актуализации баз данных, применению классификаторов. Она охватывает следующие направления:

- электроника, электротехника;
- машиностроение, металлообработка;
- производство резино - технических изделий, изделий из пластмасс;
- услуги производственного назначения (разработка конструкторской и технологической документации, промышленный дизайн, испытания, измерения и др.).

Количество зарегистрированных предприятий - пользователей информационной системы по состоянию на март 2005г. составляет: в базах данных контракторов - 800 предприятий; в базах данных субконтракторов - 3900 предприятий; в БД заказов - 3800 заказов (за 2004 год), 1200 - за первый квартал 2005г. Объем заказов в 2004 году составлял от 20 тыс. руб. до 24 миллионов Евро. В период с 2003 -2004 года. посещаемость информационной системы увеличилась на 35% что составляет 110494 в год. В настоящее время среднесуточная посещаемость составляет более 1100 посетителей в сутки, что превышает подобные показатели специализированных промышленных сайтов. За 2004 год количество заказов составляет 3800, а за первый квартал 2005г. - 1200. Количество зарегистрированных пользователей - получателей информационных и консультационных услуг достигло более 4600 промышленных предприятий.

*В чем преимущества аутсорсинга перед более традиционными организационно-экономическими формами?*

Аутсорсинг - не «игра в одни ворота». В нем заинтересованы и узко специализированные компании, предоставляющие услуги. Как правило, они принадлежат к числу мелких компаний. Аутсорсинг - модель хозяйствования, которая способствует развитию малого предпринимательства. При всем прочем растет число малых предприятий, увеличивается численность занятых сфере, мелкий капитал перемещается из торговли в сферу производства, в инновационный бизнес и др. [4]

Каждая компания выживает на конкурентном рынке благодаря своей основной компетенции. Кто-то умеет производить качественные продукты, кто-то предоставляет востребованные услуги, а еще кто-то хорошо работает с государственными органами. Управление персоналом является основной



компетенцией разве что для кадровых агентств, а значит, эту функцию вполне можно отдать на аутсорсинг. Аутсорсинг является формой организации деятельности компании непосредственно связанной с процессом глобализации. Либерализация торговли и сферы услуг, диффузия технологий, ноу-хау и продуктов труда людей, вовлеченных в процесс производства продуктов и услуг вне зависимости от национальных границ, формируют не только новую среду современного бизнеса, но и создают определенные проблемы во взаимоотношениях экономических субъектов.

В российской экономической литературе данное понятие появилось только в конце 90-х годов XX столетия, по му многие проблемы, касающиеся аутсорсинга, особенно применительно к российским предприятиям, малоизучены. Существенный вклад в исследование проблем аутсорсинга внесли российские ученые Б. А. Аникин, Г. Л. Азоев, В. И. Данилин, Е. Г. Гинзбург, С. О. Календжян, Г. А. Морозов, С. И. Паринов, З. П. Румянцев, Д. Михайлов, И. Л. Рудая и др. Причиной популярности аутсорсинга является то, что предприятия видят в нем способ получения дополнительной стоимости. Широкое использование аутсорсинговых схем компаниями развитых стран и в России, порождает проблемы, связанные с зависимостью коммерческой организации от деятельности сторонних структур.

Выделяют следующие причины актуальности использования аутсорсинга в современном бизнесе: Во-первых, большинство современных компаний стремится к применению всех новейших достижений науки, техники и технологии, чтобы выпускать качественную и конкурентоспособную продукцию, наилучшим образом отвечающую потребностям покупателей. К числу таких достижений относятся и технологии аутсорсинга. Во-вторых, современные технологии, знания и опыт находятся, в руках специалистов, которые с выгодой для себя и клиента предоставляют необходимые услуги компаниям на условиях аутсорсинга. Удобно для обеих сторон, так как каждая из них может сосредоточить собственные ресурсы на развитии своих сильных сторон и перспективных направлений деятельности. приводит к существенному сокращению расходов на производство конечного продукта, так как каждая сторона выполняет именно ту работу, которую лучше всего умеет делать, не прикладывая дополнительных усилий и не вкладывая дополнительных средств в освоение новых видов деятельности. Аутсорсинг решает все проблемы потребителей, так как они получают продукт наивысшего качества по доступной цене.

В настоящее время аутсорсинг способствует созданию высокоэффективных и конкурентоспособных организаций в условиях жесткой конкуренции, при

выполнении отдельных функций или бизнес.

На современном этапе в развитых странах мира тенденция применения государственными и частными организациями аутсорсинговых схем начинает принимать массовый характер. Зарубежные компании развитых стран начинают передавать сторонней организации отдельные бизнес-процессы и стратегические функции управления, связанные с финансовыми операциями.

Мировая практика аутсорсинговых услуг в настоящее время богата примерами и имеет достаточный опыт. Так, практически полный производственный аутсорсинг имеется у корпорации DELL. Мировой лидер в производстве спортивной одежды NIKE уже давно передал на аутсорсинг производство и продажу. Все мировые бренды автомобильного рынка успешно применяют аутсорсинг. Что касается России, можно выделить передачу на аутсорсинг сервисный подразделений крупнейшей энергетической компании «ЛУКОЙЛ». Также российские станции «скорой помощи» переходят на аутсорсинг. Уже в трех городах - Перми, Уфе и Кирове - компания «Новая скорая помощь» («Новоскор»), 32-летнего предпринимателя Евгения Фридмана, предоставляет медикам автомобили, их обслуживание и водителей. «Новоскор» придет в четыре новых города и планирует расширить географию своего присутствия до 20 городов. Успешным является проект аутсорсинга информационных технологии комплекса страховой компании «РОСНО».

Практика аутсорсинга помогает компаниям решить проблемы функционирования и развития в рыночной экономике путем сокращения издержек, ускорения адаптации к условиям внешней среды, улучшения качества продукции и услуг, уменьшения рисков. Компания-заказчик может, используя аутсорсинг второстепенных функций, сконцентрироваться на тех, которые свойственны именно ей, на своей специфике. В отличие от субподряда, аутсорсинг - стратегия управления компанией, а не просто вид партнерского взаимодействия, он предполагает определенную реструктуризацию внутрикорпоративных процессов и внешних отношений компании.

Активное развитие в мире получает оффшорный банковский аутсорсинг. Перенос некоторых функций бэк-офисов банка в страны с более дешевой рабочей силой и высоким уровнем технических знаний свидетельствует о глобальном характере банковского аутсорсинга. Причиной популярности аутсорсинга является то, что предприятия видят в нем способ получения дополнительной стоимости. Широкое использование аутсорсинговых схем компаниями развитых стран и в России,

порождает проблемы, связанные с зависимостью коммерческой организации от деятельности сторонних структур. Не всем компаниям выгоден аутсорсинг, и его недостатки могут повлечь серьезные проблемы, если руководство не осуществляет управление на должном уровне. Основные преимущества использования модели аутсорсинга для банка можно разделить на две основные группы:

- Технические преимущества
- Стратегические преимущества

В широком смысле под стратегией и тактикой понимается комплекс интеллектуальных усилий, направленных на оптимизацию перехода желаемых событий в действительные. Под данными понятиями подразумеваются некоторые задумки, помогающие достичь поставленных целей. По этим параметрам понятия стратегии и тактики близки между собой. Их отличие начинается при рассмотрении масштабов деятельности и временных промежутках. Также существует разница в цене реализации стратегии и тактики, и в последствиях решений. Например, ошибочная тактика будет связана с потерянным днем, в то время как плохая стратегия будет определяться потерянным годом.

Тактика выступает как инструмент реализации стратегии и подчиняется ее основной цели. Стратегия достигает своей конечной цели за счет решения тактических промежуточных задач по схеме «ресурсы -это результат».

Стратегические преимущества аутсорсинга:

- Предоставляемый внешней компанией объем работ легко масштабируется, пропорционально увеличиваясь или сокращаясь в зависимости от основного бизнеса.
- Доступ к более прогрессивным стандартам и ресурсам ведения бизнеса, а также повышение качества осуществляемых второстепенных для фирмы бизнес-процессов.
- Возможность сконцентрировать внимание и ресурсы компании на основном бизнесе.
- Снижение инвестиций в сферах, не являющихся для фирмы ключевыми.
- При реорганизации компании процесс происходит более гладко и выгодно, так как вспомогательная фирма способна гибко изменяться под новые требования.

Тактические преимущества аутсорсинга:

- Не требуется обучение персонала, и затрат на подбор кадров.

- Снимается необходимость отслеживания изменений в законодательстве в отношении переданных внешней организации функций.
- Сокращение накладных расходов.
- Ответственность за оказываемые услуги ложится на аутсорсинговую компанию.
- Сокращение затрат, направленных на получение налоговых, бухгалтерских и юридических консультаций. [5]

Одна из основных логистических стратегий современных компаний - стратегия аутсорсинга логистических операций. обусловлено интенсификацией развития рынка логистического обслуживания, возможностью значительного снижения затрат при аутсорсинге и концентрацией компаний на ключевых видах деятельности.

Для большинства производственных компаний логистические функции не являются основным видом деятельности, отвлекаться на них и затрачивать ресурсы часто является нецелесообразным, выделение и передача их на сторону для повышения эффективности деятельности компании весьма логично. В то же время специализированные логистические организации располагают соответствующими ресурсами (технологии, оборудование, кадры) и обладают необходимыми компетенциями, позволяющими им выполнять логистические функции более качественно и с меньшим уровнем затрат.

В качестве аутсорсера выступают специализированные компании - логистические посредники, среди которых важное место занимают логистические операторы или провайдеры, т.е. организации, выполняющие комплекс логистических работ (услуг) на основе аутсорсинга.

Развитию логистического аутсорсинга способствуют следующие тенденции: углубление и расширение экономической глобализации; усложнение процессов снабжения и сбыта; индивидуализация спроса; повышение требований конечных потребителей к качеству потребляемых продуктов и услуг и т.п.

Целесообразность перехода компании на логистический аутсорсинг обусловлена следующими основными причинами:

- использование преимуществ логистического подхода без необходимости развивать собственные компетенции в данной сфере;
- отсутствие у компании необходимых компетенций в области логистики при наличии желания и возможности получить компетенцию наиболее высокого

класса;

- желание и потребность сосредоточиться на основном (ключевом) для компании виде деятельности (компетенции) при наличии возможности отказаться от непрофильных видов деятельности (логистики);
- снижение общих затрат, сокращение затрат на развитие;
- наличие дефицита управляемости в организационном развитии, потребность в повышении гибкости, как в отношении развития собственно компании, так и ее деятельности на рынках, достижение эффекта синергии;
- потребность и желание использовать инновационные технологии, получить интересный опыт, приступить к реализации инновационных проектов;
- изменение структуры затрат, желание перевести второстепенные затраты из постоянных в переменные;
- желание и потребность в быстром и качественном проведении изменений, снижении продолжительности технологических процессов;
- улучшение имиджа компании за счет повышения качества обслуживания конечного потребителя и др.

Важным стимулом приобщения аутсорсинга для решения логистических проблем то, что фирма-аутсорсер более заинтересована в наиболее качественном и эффективном выполнении работы, чем собственные подразделения компании, поскольку она несет прямую финансовую ответственность за качество выполняемых работ и дает юридическую гарантию.

В отличие от компании-заказчика, современные логистические компании имеют комплексный компьютерные технологии слежения, позволяющие снижать риски при транспортировке. Используя возможности располагаемых спутниковых навигационных систем и возможности свободного обмена электронными данными, логистические операторы определяют и отслеживают курс фрахта, информируя клиентов о местонахождении их водителей и сроках доставки. особенно актуально в рамках использования таких систем как just-in-time («точно в срок»), «канбан», при которых интервал в поставках может составлять не более получаса.

Достижение успеха аутсорсинг-проекта с наименьшими затратами и наибольшим долгосрочным эффектом этих затрат зависит от большого количества факторов, главные из которых - принципиальная возможность для менеджеров компании принять решение о применении аутсорсинга и фактор времени. Время играет значительную роль в условиях конкуренции, развивая собственные ресурсы и добиваясь успеха в тех направлениях деятельности, для которых существуют уже оформленные предложения со стороны потенциальных аутсорсеров, руководство

компания рискует никогда не добиться результата, который обеспечит ей реальные конкурентные преимущества. [6]

В ходе рассмотрения аутсорсинга была выявлена его положительная сторона в применении в современном бизнесе. Аутсорсинг набирает обороты и набирается опыта, что повышает его эффективность и позволяет приобрести все больше положительных качеств.

### **Глава 3. Современные проблемы и перспективы аутсорсинга, целесообразность его применения на производстве**

Безусловный факт - аутсорсинг является популярным инструментом управления современной компанией. Но, процент успешно реализованных проектов невысок. Освещение вопросов использования концепции: причин обращения к аутсорсингу, его разновидностей, современного состояния теории, проблем внедрения и их возможных решений, а также иных аспектов - должно помочь достижению компанией цели по повышению эффективности её функционирования посредством аутсорсинга.

Следует отметить, что на практике осуществление аутсорсинга - чрезвычайно сложный процесс. При обращении к массиву статей, посвященных концепции, обнаруживается, что в них преобладает её негативная оценка. Согласно информации Бостонской консалтинговой группы, около половины инициатив не привели к желаемым результатам. Исследование «Дэн и Брэдстрит» показало, что 20% контрактов были прекращены в течение первых 2-х лет и 50% - в течение 5 лет. У «Даймронд Кластер» следующие данные: 78% расторгнутых ранее срока соглашений из-за неудовлетворительного качества предоставления услуг, изменения в стратегии фирмы, издержках.

Вместо упрощения операций аутсорсинг часто приводит к усложнению работы, отклонениям в цепочке создания ценности, требуя больше, чем ожидалось, внимания высшего руководства и навыков менеджеров. Аутсорсинг позволяет переложить финансовые и производственные риски на поставщиков услуг, контракты не могут гарантировать полной защиты от ущерба клиентам и бизнесу, вызванному невыполнением обязательств.

Аутсорсинг порождает фундаментальные риски, более половины которых нельзя избежать. и вопросы интеллектуальной собственности, риск раскрытия конфиденциальной информации, потери институционального знания и контроля над функциями, повергнувшись аутсорсингу. Часто снижается способность организации оперативно реагировать на изменения на рынке. Могут возникнуть внутренние политические, культурные проблемы. та цена, которую, возможно, придется заплатить организации за открывающиеся перед ней новые возможности, финансовые выгоды.

Есть мнение, что в ближайшем будущем аутсорсинг, с присущими ему структурными рисками, негарантированным снижением издержек и широким полем управленческих объектов (люди, процессы, знания) потеряет привлекательность среди крупных компаний. Действительно, крупнейшие корпорации стремятся воспроизвести структурные преимущества аутсорсера в самой компании и полностью полагаются на него лишь в исключительных обстоятельствах.

Результат в чаще всего зависит от подготовки и планирования. При выборе модели следует проанализировать пять ключевых измерений: воздействие на стратегию, финансовое состояние предприятия, на бизнес, деловые риски, осуществимость. Также следует отметить, что каждая компания уникальна.

В ближайшем будущем, по мнению экспертов Делойтт, аутсорсинг будет представлен следующими моделями: «централизация -это стандартизация - аутсорсинг» «трансформация - производство - передача», «сырьевой аутсорсинг» и др. Эксперты Бостонской консалтинговой группы, говоря о производственном аутсорсинге, предлагают классификацию, предполагающую пять основных моделей, начиная оптимизацией деятельности местных фабрик и оканчивая глобальным производством.

Корректность применения модели определяется конкретной ситуацией. Здесь важно понимать текущую обстановку и помимо сугубо экономического анализа, изучить стратегические и тактические плюсы и минусы, риски, присущие каждой из моделей. Только после этих действий может быть сделан оправданный выбор.

Аутсорсингу бизнес-процессов должно предшествовать детальное обследование фирмы, анализ внутренних издержек. В свою очередь, очень трудно охарактеризовать и оценить эффективность бизнес-процессов, если в организации они не описаны, не регламентированы, т.е. не внедрено процессное управление.

Чтобы смягчить возможные негативные последствия, уменьшить риски, имеет смысл:

- проводить тщательный мониторинг; сохранить производство наиболее ценных продуктов в компании;
- инвестировать в повышение квалификации, тренинги и программы вознаграждения для поставщиков услуг;
- оставить производство критических компонентов в организации так, чтобы продукт не мог быть воспроизведен;
- прибегать к патентной защите, разрабатывать строгие контракты, исключая двойное толкование;
- лоббировать правительства стран с дешевой рабочей силой для повышения защиты прав интеллектуальной собственности.

Еще один важный аспект заключается в том, что аутсорсинг завоевал популярность во время экономического спада, когда использование стратегий снижения издержек было жизненно необходимым. Да и сегодня цели, связанные с сокращением затрат, все еще остаются движущими силами концепции.

Подводя итог, можно сказать следующее. Безусловно, компаниям приходится использовать аутсорсинг для улучшения технических, производственных процессов, повышения качества функционирования организации. Однако им следует избегать потери знаний и отдавать предпочтение краткосрочным контрактам, чтобы не попасть в зависимость от поставщиков услуг.

Относительно практических аспектов: основываясь на опыте компаний, прибегнувших к аутсорсингу, можно порекомендовать организации не подвергать аутсорсингу процессы, которые она полностью не понимает. Иначе не будет ясным, чего требовать от аутсорсера и какова стоимость этих услуг. Возможное правило: рутинные процессы, основанные на выработанных правилах, могут быть подвергнуты аутсорсингу, но если процесс требует принятия отдельного решения менеджера, то он на выполнение аутсорсеру не передается. Нельзя терять контроль над критическими процессами. Следует принять во внимание и оговорить в контракте возможность вторичного аутсорсинга, который способен вызвать затруднения в осуществлении контроля.



Таким образом, дальнейшая разработка теоретической базы аутсорсинга (на основе анализа практического опыта) повысит вероятность его успешного использования и выведет компании на новый уровень устойчивости в конкурентной борьбе. [7]

Целесообразность аутсорсинга: применение аутсорсинга в снабжении металлургического предприятия

Для того чтобы выжить в условиях современной конкуренции, предприятия должны постоянно приспосабливаться к окружению, отслеживать изменения во внешней среде, изменяться в лучшую сторону, фокусировать внимание на тех бизнес-процессах, которые выполняют квалифицированно. Изменение в формах и методах управления предприятием преследует цель фундаментального переосмысления и радикальных изменений бизнес-процессов для повышения эффективности деятельности и повышение уровня конкурентоспособности.

Организация-аутсорсер, повышает качество продукции, концентрирует управленческих ресурсов за счет уменьшения количества объектов управления.

Однако прежде чем будет принято окончательное управленческое решение по переводу исследуемого бизнеса на аутсорсинг, руководству необходимо проанализировать так называемую обратную сторону аутсорсинга, основываясь на критериях отказа от перевода бизнеса на аутсорсинг.

Факторы отказа от перевода бизнеса на аутсорсинг

Основным и главным фактором отказа от использования аутсорсинга является потенциальная монополия со стороны возможного поставщика аутсорсинговых услуг, так как исполнение аутсорсинговых функций монополистом может привести к необоснованному и резкому увеличению цены аутсорсинговой продукции или услуги.

Отсутствие надежных поставщиков услуг в данном секторе бизнеса кроет в себе дополнительные риски, которые не следует допускать в непрерывном бизнес-процессе организации.

Снижение оперативности ниже требуемого уровня сулит организации существенное увеличение сроков оказания аутсорсинговой компанией услуг, замедляющих процесс основного производства.

Фактор «Увеличение затрат» говорит об опасности многократного увеличения себестоимости изготовления собственной продукции.

При наличии вышеописанных негативных факторов проблема отсечения непрофильных производств (бизнесов) может быть решена, например, при помощи зарубежных аутсорсинговых компаний. Более высокая цена продукции будет компенсироваться большей конкурентоспособностью, меньшим уровнем брака, улучшенными эксплуатационными характеристиками.

При переводе бизнеса на аутсорсинг важным и ответственным шагом является формирование и подписание аутсорсингового контракта. Для успешного осуществления аутсорсинговых сделок, особенно международных, на этапе разработки и заключения соглашения о передаче функций необходимо тщательно проработать и учесть в контракте все ключевые вопросы и проблемы аутсорсинга.

## **Заключение**

В ходе работы было дано понятия аутсорсинга его видов форм и путей развития. Показана возможность использования аутсорсинга в современном бизнесе и логистике. Выявлены основные проблемы и показана перспективы развития аутсорсинга.

## **Библиографический список**

1. Диянова Е.А АУТСОРСИНГ. ВИДЫ И ФОРМЫ АУТСОРСИНГА //Международный студенческий научный вестник. Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики. 2016 [Электронный ресурс]. URL: <https://scienceforum.ru/2016/article/2016023325>
2. Н.Д. Шимширт АУТСОРСИНГ В БИЗНЕСЕ И ГОСУДАРСТВЕННОМ (МУНИЦИПАЛЬНОМ) УПРАВЛЕНИИ//Томск Издательский Дом Томского государственного университета 2015 [Электронный ресурс]. URL: <https://docplayer.ru/29908639-N-d-shimshirt-autsorsing-v-biznese-i-gosudarstvennom-municipalnom-upravlenii.html>
3. [Электронный ресурс]. URL: <https://docplayer.ru/29908639-N-d-shimshirt-autsorsing-v-biznese-i-http://www.electroproduct.ru/uslugi/stat/autsor.html>

4. АУТСОРСИНГ КАК НОВАЯ ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА//КОНКУРС "БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ В 21 ВЕКЕ [Электронный ресурс]. URL: [http://www.ias.ru/blog/competition\\_page/novii\\_outsourcing.html](http://www.ias.ru/blog/competition_page/novii_outsourcing.html)
5. Коротун А. С., Булатова А. И. Использование аутсорсинга в современном бизнесе [Текст] // Актуальные вопросы экономических наук: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Уфа, июнь 2014 г.). - Уфа: Лето, 2014. - С. 129-131. - [Электронный ресурс] URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/95/5779/> (дата обращения: 18.10.2019).
6. Л.А. Борисова, Современные аспекты использования аутсорсинга в логистике Экономика и предпринимательство, 2015 [Электронный ресурс] URL: <http://naukarus.com/sovremennye-aspekty-ispolzovaniya-atsorsinga-v-logistike>
7. Царенко А.С. Современные проблемы и перспективы аутсорсинга // Российское предпринимательство. - 2008. - Том 9. - № 6. - С. 127-132. [Электронный ресурс] URL: <https://creativeconomy.ru/lib/2780>
8. А. Н. Романова, журнал «Справочник экономиста» № 11, 2010. [Электронный ресурс] URL: [https://www.profiz.ru/se/11\\_2010/celesobraznost\\_atsorsing/](https://www.profiz.ru/se/11_2010/celesobraznost_atsorsing/)