

## **Содержание:**

# **Введение**

В последнее время новой и эффективной формой ведения бизнеса стал аутсорсинг - передача сторонней компании части выполняемых функций или даже целиком отдельный бизнес-процесс. Это позволяет сконцентрироваться на стратегических и основных функциях предприятия, снизить издержки и приспособляемость к новым технологиям, повысить надежность и отказоустойчивость процессов выполняемых аутсорсером.

Одно из направлений развития аутсорсинга - обеспечение полноты и законности документации, четкого фиксирования всех договоренностей, обсуждения вопросов гарантий и финансовой отчетности подрядчиков.

Получить стабильное качество аутсорсинговых услуг можно, если у аутсорсера есть стандартные сервисы, масштабированные на большое количество заказчиков. Уникальные услуги всегда будут иметь вариации в области качества, в уникальном бизнесе стабильное качество — параметр скорее ожидаемый и оценочный, чем управляемый и гарантированный. Поэтому часто уникальные услуги оплачиваются гонораром в случае успеха, а не фиксированным платежом в процессе оказания услуг. Некоторые аутсорсеры пытаются противопоставить стандартизации гибкость: мы учтем все ваши уникальные особенности. Но в аутсорсинге уникальность не является ключевым фактором. Если речь идет об экономически эффективном ресурсе, то уникальность отходит на второй план. Помочь достичь этой эффективности невозможно, делая все. Нет аутсорсера, который бы предоставлял уникальные решения, при этом качественно и дешево. Либо он делает маленькими партиями, но дорого, либо большими партиями, ограниченный (в разумных пределах) набор, и дешево. Для аутсорсинга второй подход гораздо более приемлем, поскольку это рынок экономический.

Актуальность выбранной темы курсовой работы заключается в расширении использования аутсорсинга в современной экономике России.

Цель курсовой работы - раскрыть сущность аутсорсинга и его виды.

В процессе написания курсовой работы автор поставил перед собой следующие задачи:

- охарактеризовать сущность и правовые основы аутсорсинга в России;
- описать виды аутсорсинга;
- выделить аутсорсинг как способ снижения затрат, его выгоды и недостатки;
- описать аутсорсинга на примере ОАО «РЖД».

## **Глава 1. Аутсорсинг: понятие и виды**

### **1.1 Сущность и правовые основы аутсорсинга в России**

Зарождение предпринимательства в современной России проходило в весьма суровых условиях, когда методы конкурентной борьбы угрожали не только бизнесу, но жизни и здоровью его собственников. Поэтому первой задачей российского бизнеса стала задача экономического и физического выживания.

Появляется новый вид деятельности, аутсорсинг – выполнение отдельных функций (производственных, сервисных, информационных, финансовых, управленческих и пр.) внешней организацией, располагающей необходимыми для этого ресурсами, на основе долгосрочного соглашения.

Аутсорсинг (от англ. outsourcing: (outer-source-using) использование внешнего источника/ресурса) — передача организацией определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года). Наличие бизнес-процесса является отличительной чертой аутсорсинга от различных других форм оказания услуг и абонентского обслуживания.

Главным источником экономии затрат с помощью аутсорсинга является повышение эффективности предприятия в целом и появление возможности освободить соответствующие организационные, финансовые и человеческие ресурсы, чтобы развивать новые направления, или сконцентрировать усилия на существующих, требующих повышенного внимания.

В российской предпринимательской практике на аутсорсинг чаще всего передаются такие функции, как ведение бухгалтерского учёта, обеспечение функционирования офиса, переводческие услуги, транспортные услуги, поддержка работы компьютерной сети и информационной инфраструктуры, рекламные услуги, обеспечение безопасности.

По мнению специалистов Института аутсорсинга (Outsourcing Institute, США), аутсорсинг бизнес-процессов является динамично развивающимся видом оптимизации деятельности предприятий, причем наибольший рост наблюдается в сфере финансов и бухгалтерского учета. Статистика, собранная в 1997 году Американской ассоциацией менеджмента, показала, что уже тогда 20 % из числа 600 опрошенных фирм передали на аутсорсинг хотя бы некоторую часть финансовых и бухгалтерских операций, а 80 % — часть административных функций.

Аутсорсер - специализированная организация класса (B2B), поставщик услуг аутсорсинга. Основными признаками аутсорсинговой организации - выделение в бизнесе ключевого процесса оказания услуг, являющихся для других организаций вспомогательными.

Первооткрывателями аутсорсинга в России стали частные охранные предприятия (ЧОП), позволившие сотням предприятий защитить свой бизнес более качественно и более профессионально, чем несколько штатных охранников. Первые ЧОПы появились в начале 90-х годов, некоторые из них успешно существуют до сих пор, превратившись в достаточно крупные многопрофильные компании, специализирующиеся в сфере обеспечения физической охраны личности и объектов, коммерческой безопасности и технической защиты объектов.

Постепенно бизнес становился более цивилизованным, и все большее значение приобретала реклама. Специалистов по рекламе катастрофически не хватало, что создало благоприятную почву для образования специализированных рекламных агентств, способных выполнять сложные проекты. Затраты на привлечение рекламного агентства были не меньше, а во многих случаях больше, чем

выполнение работ силами собственного отдела, но это был единственный путь создания качественной рекламы.

К началу третьего тысячелетия российский бизнес несколько оправился от дефолта 1998 года, в Россию вернулись многие предприниматели, теперь уже с дипломами MBA, и начался новый этап увлечения современными бизнес-технологиями. Одной из таких технологий являлся отказ от непрофильной для организации деятельности и концентрация усилий на том, что данная компания может делать лучше всех.

Некоторые виды деятельности слишком затратные или обременительные, если выполнять их силами компании, например, если они требуют длительного обучения или наличия определенных материальных и нематериальных активов, в частности особой корпоративной культуры, мотивации, высокого уровня доверия покупателей и поставщиков. Все это нельзя приобрести в одночасье, а можно только получить со временем и благодаря целенаправленным усилиям.

Поглощение компании, располагающей необходимыми возможностями, представляется наиболее очевидным решением проблемы восполнения недостающих ресурсов или функций, однако это может вызвать затруднения юридического характера, проблемы реорганизации и необратимые последствия в случае неудачи. Крайне редко полный набор недостающих ресурсов и возможностей сосредотачивается в одном подразделении поглощаемой компании, чаще они рассеяны по всем или нескольким подразделениям; к тому же их нельзя приобрести отдельно от других ресурсов. Союз или партнерство более эффективны в такой ситуации. Поглощение другой компании в условиях быстро меняющегося рынка не обеспечивает требуемой гибкости, а стратегический союз можно расторгнуть в случае непредвиденного изменения ситуации. Под этим союзом понимается «аутсорсинг».

На сегодняшний день в мире существует множество разновидностей аутсорсинга бизнес-процессов, многие из которых успешно применяются и на российских предприятиях. В зависимости от специфики, отрасли деятельности, целей и задач в каждой конкретной организации процессы, которые передаются сторонним компаниям, могут существенно отличаться друг от друга.

Среди всего предлагаемого разнообразия различают три основные разновидности аутсорсинга:

а) функциональный — передача функций управления;

б) операционный — передача функций производства;

в) ресурсный — отказ от собственных ресурсов и приобретение их на стороне.

Отрасли, в которых сегодня наиболее распространена работа аутсорсеров:

- бухгалтерский учет и расчет налогов;
- юридическое обеспечение деятельности;
- расчет заработной платы сотрудников;
- управление персоналом;
- информационные системы и управление базами данных;
- маркетинговые коммуникации и связи с общественностью;
- управление проектами от разработки до реализации;
- вопросы экономической и информационной безопасности;
- управление логистикой и доставкой;
- производство;
- сборка и тестирование;
- уборка и обслуживание;
- управление транспортом, его техническое обслуживание и ремонт (воздушные и морские суда, автомобильный, железнодорожный транспорт)

С ростом экономики страны, увеличиваются объемы производства и обороты компаний. Поэтому им требуется больше времени на профильную деятельность и они начинают нуждаться в посторонней помощи для выполнения вспомогательных, тем не менее, важных функций.

При аутсорсинге сотрудники работают в штате компании-исполнителя, а оказание услуг фирме - заказчику является лишь частью их функции. Чаще всего заказчик не имеет отношения ни к выбору тех, кто будет непосредственно выполнять работу, ни к организации их труда.

Аутсорсинг занимает все более значительные по степени важности позиции, закрепляясь в деятельности предприятий любых форм собственности.

Аутсорсинговые услуги, с правовой точки зрения, это, прежде всего договорная работа, основанная на доверии. Аутсорсинг — это не просто взаимоотношения «заказчик — исполнитель», это партнерство. Немаловажной составляющей в партнерских отношениях является доверие. Надо понять, что даст заказчику возможность доверять партнеру, а отсюда уже выстраивать свои бизнес-отношения.

В зависимости от объема предоставляемой специализированной организации функций каждый вид аутсорсинга можно определенным образом классифицировать:

- договор полного аутсорсинга, по которому в распоряжение поставщику услуг на время действия контракта отдается штат сотрудников, а возможно, и активы;
- договор частичного аутсорсинга, при котором большая часть подразделений остается в ведении клиента;
- договор совместного аутсорсинга представляет собой отношения, когда обе стороны являются партнерами в коммерческой деятельности;
- договор промежуточного аутсорсинга используется в случае, когда компания, как правило имеющая своих специалистов с высоким уровнем квалификации, передает управление своими подразделениями третьей стороне;
- договор трансформационного аутсорсинга, когда компания-заказчик приглашает поставщика услуг, полностью осуществляющего работу подразделения, разрабатывая и создавая новый конечный продукт и передавая его впоследствии клиенту. Такой вид аутсорсинга отличен от полного лишь тем, что переход сотрудников и активов не окончателен: после завершения проекта клиент вновь обретает полный контроль. Также трансформационный аутсорсинг интересен тем, что отдельные менеджеры в своей деятельности сделали еще один шаг. Почти треть компаний используют аутсорсинг не только для того, чтобы перестроить процессы, но и для того, чтобы серьезно улучшить ключевые возможности бизнеса. Партнерство использует различные механизмы, некоторые из которых включают чистый аутсорсинг, другие - совместные предприятия, например. Но и они могут изменить полностью все предприятие.

Для нашего государства, могут представлять определенный интерес еще два вида аутсорсинга: аутсорсинг совместного предприятия и производственный аутсорсинг. В первом случае предлагается создание новой компании для развития будущих деловых возможностей. В дальнейшем персонал и активы клиента переводятся в совместное предприятие, а не поставщику услуг. Цель такой схемы — не только повышение качества работы переданного подразделения, но и разработка товаров и услуг, которые будут продаваться третьей стороне. Производственный аутсорсинг применяется в тех случаях, когда компания-производитель решает передать отдельный процесс по изготовлению промежуточного продукта внешнему производителю. Кроме того, возможен вариант продажи части своих подразделений другим компаниям и дальнейшего взаимодействия с ними уже в рамках аутсорсинга.

Зачастую используют несколько вариантов сотрудничества:

- партнеры предоставляют сырье и технологии, а компания — оборудование и рабочих. В этом случае партнеры присылают специалиста, который контролирует производственный процесс;
- партнеры заказывают компании продукцию, и компания, используя свои технологии, сырье, персонал, выдает свой продукт под чужой торговой маркой.

Широко развит аутсорсинг бизнес-процессов. Он представляет собой передачу сторонней компании отдельных бизнес-процессов, не являющихся для компании основными, например, управление персоналом, бухгалтерский учет, логистика, маркетинг, реклама. В связи с разными задачами, которые ставят перед собой заказчики, передавая на аутсорсинг отдельные функции компании, услуги, соответственно и договоры на оказание работ (услуг) могут значительно отличаться в разных ситуациях и моделях бизнеса.

## 1.2 Виды аутсорсинга

Модная тенденция, именуемая во всем мире в среде специалистов «аутсорсингом», юридической практике известна давно, но под другими названиями. Это не что иное, как передача определенных функций уставной деятельности сторонней компании. Труднопроизносимое иноязычное слово (англ. outsourcing) дословно означает «использование внешних источников» и часто переводится как «кооперация», «субподряд» и даже «делегирование функций управления, полномочий и ответственности в рамках поставленных задач». В реалиях сегодняшнего дня под аутсорсингом понимается передача неосновных функций

предприятия и всех связанных с ними активов в управление профессиональному подрядчику или аутсорсеру «Перепоручайте другим то, что они сделают проще и дешевле», — любил повторять еще в 1970-х небезызвестный гуру маркетинга Филип Котлер.

Смысл перехода на аутсорсинг заключается в том, что услуги подрядчика обходятся предприятию дешевле, чем самостоятельное управление непрофильной деятельностью, а качество услуг при этом повышается.

Исторически как вид договорных отношений и коммерческой деятельности аутсорсинг появился в 1962 г., когда удачливый бизнесмен и неудачливый кандидат в президенты США Росс Перро, чья фирма EDS проводила расчеты для банков, арендуя ночное время на мэйнфреймах (больших ЭВМ), принесла «General Motors» годовую экономию в 44% (больше 4 млрд долл.), взяв на себя сопровождение всех информационных потоков этой огромной корпорации. Именно тогда Перро понял, что стоит у истоков нового многообещающего бизнеса. Тогда он даже не предполагал, что структура аутсорсинга настолько прочно волеется во все хозяйственные сферы деятельности, что станет отдельным видом предпринимательства, приносящим огромные доходы. Период активного внедрения модели аутсорсинга в мире пришелся на 1990-е, и уже к концу прошлого века компании оценили ее преимущества. По результатам исследования «Yankelovich Partners», проведенного в 14 странах мира среди 304 представителей высшего руководства, 63% опрошенных подтвердили, что они передали в управление подрядчикам одну или несколько непрофильных функций. Из тех, кто осуществил аутсорсинг, 84% были настроены положительно и утверждали, что довольны работой аутсорсинговых компаний. По разным подсчетам, в США услугами профессиональных подрядчиков пользуются около 60% предприятий, в Европе — около 45%. Среди торговых компаний эта цифра еще выше. В США до 80% торговых сетей передают различные функции на аутсорсинг! В Европе этот показатель значительно ниже — всего 50-60%, а многие крупные компании предпочитают создавать собственные службы. Руководство компаний обращается к модели аутсорсинга, когда необходимо сохранить конкурентоспособность и значительно сократить затраты. В зависимости от вида аутсорсинга уменьшить расходы на непрофильные сферы деятельности предприятия можно на 10-40%. Сегодня под аутсорсингом понимается бизнес-технология, предусматривающая передачу сторонним специализированным компаниям (аутсорсинговым компаниям) процессов и функций внутри своего бизнеса вместе с ответственностью за результат выполнения этих процессов.



Среди всего предлагаемого разнообразия различают три основные разновидности аутсорсинга:

а) функциональный — передача функций управления;

б) операционный — передача функций производства;

в) ресурсный — отказ от собственных ресурсов и приобретение их на стороне.

До конца 2001 года считалось, что аутсорсингом можно назвать только работу с информационными технологиями (ИТ). Но позднее в область деятельности компаний-аутсорсеров вошли такие процессы, как работа с маркетингом и бухгалтерией, были задействованы юридические и консалтинговые услуги. Можно выделить те отрасли, в которых сегодня наиболее распространена работа аутсорсеров. Это традиционно — бухгалтерия, ИТ-услуги и маркетинг, а также логистика, управление кадрами и внедрение разнообразных программ, в том числе и проектов по охране конфиденциальной информации, программные продукты для эффективного распределения и хранения информации в архивах (BI), создание продуктов для работы со статистическими данными, безопасность предприятия и т.д. То есть, как видим, уважаемый читатель, получает подтверждение тот факт, что аутсорсинг занимает все более значительные по степени важности позиции, закрепляясь в деятельности предприятий любых форм собственности.

Необходимо отметить, что аутсорсинговые услуги, с правовой точки зрения, это прежде всего договорная работа, основанная на доверии. Аутсорсинг — это не просто взаимоотношения «заказчик — исполнитель», это партнерство.

Немаловажной составляющей в партнерских отношениях является доверие. Надо понять, что даст заказчику возможность доверять партнеру, а отсюда уже выстраивать свои бизнес-отношения.

В зависимости от объема предоставляемой специализированной организации функций каждый вид аутсорсинга можно определенным образом классифицировать:

- договор полного аутсорсинга, по которому в распоряжение поставщику услуг на время действия контракта отдается штат сотрудников, а возможно, и активы;

- договор частичного аутсорсинга, при котором большая часть подразделений остается в ведении клиента;

- договор совместного аутсорсинга представляет собой отношения, когда обе стороны являются партнерами в коммерческой деятельности;
- договор промежуточного аутсорсинга используется в случае, когда компания, как правило имеющая своих специалистов с высоким уровнем квалификации, передает управление своими подразделениями третьей стороне;
- договор трансформационного аутсорсинга, когда компания-заказчик приглашает поставщика услуг, полностью осуществляющего работу подразделения, разрабатывая и создавая новый конечный продукт и передавая его впоследствии клиенту. Такой вид аутсорсинга отличен от полного лишь тем, что переход сотрудников и активов не окончателен: после завершения проекта клиент вновь обретает полный контроль. Также трансформационный аутсорсинг интересен тем, что отдельные менеджеры в своей деятельности сделали еще один шаг. Почти треть компаний используют аутсорсинг не только для того, чтобы перестроить процессы, но и для того, чтобы серьезно улучшить ключевые возможности бизнеса. Партнерство использует различные механизмы, некоторые из которых включают чистый аутсорсинг, другие — совместные предприятия, например. Но и они могут изменить полностью все предприятие.

Менеджеры и руководители высшего ранга, решившие обратиться к аутсорсингу, начинают со смелой стратегической программы работ, чтобы получить выгоды от изменения работы компании. Исходное условие: конкурентное преимущество, полученное от аутсорсинга, должно быть интегрировано в бизнес. Этому должна способствовать поддержка на высшем уровне — при любой успешной трансформации бизнеса при помощи аутсорсинга за программой всегда стоят либо собственники, либо топ-менеджеры. Эти руководители высокого ранга принимают непосредственное участие в преодолении препятствий в перераспределении ресурсов и обучении новым навыкам, при этом они ни в коем случае не упускают из виду остальной бизнес. Смелая программа действий — трансформационный аутсорсинг означает большие и быстрые перемены. Без новой радикальной повестки дня руководители вряд ли достигнут желаемых целей. Аутсорсинг для трансформации важных процессов — быстрая трансформация бизнеса означает отдать важные процессы специализированной компании, которая сможет поднять их на конкурентный уровень.

Для государств с переходной экономикой, в частности, для нашего государства, могут представлять определенный интерес еще два вида аутсорсинга: аутсорсинг совместного предприятия и производственный аутсорсинг. В первом случае

предлагается создание новой компании для развития будущих деловых возможностей. В дальнейшем персонал и активы клиента переводятся в совместное предприятие, а не поставщику услуг. Цель такой схемы — не только повышение качества работы переданного подразделения, но и разработка товаров и услуг, которые будут продаваться третьей стороне. Производственный аутсорсинг применяется в тех случаях, когда компания-производитель решает передать отдельный процесс по изготовлению промежуточного продукта внешнему производителю. Кроме того, возможен вариант продажи части своих подразделений другим компаниям и дальнейшего взаимодействия с ними уже в рамках аутсорсинга.

Зачастую используют несколько вариантов сотрудничества:

- партнеры предоставляют сырье и технологии, а компания - оборудование и рабочих. В этом случае партнеры присылают специалиста, который контролирует производственный процесс;
- партнеры заказывают компании продукцию, и компания, используя свои технологии, сырье, персонал, выдает свой продукт под чужой торговой маркой.

Кроме того, широко развит аутсорсинг бизнес-процессов. Он представляет собой передачу сторонней компании отдельных бизнес-процессов, не являющихся для компании основными, например, управление персоналом, бухгалтерский учет, логистика, маркетинг, реклама. В связи с разными задачами, которые ставят перед собой заказчики, передавая на аутсорсинг отдельные функции компании, услуги, соответственно и договоры на оказание работ (услуг) могут значительно отличаться в разных ситуациях и моделях бизнеса.

Как уже указывалось, одним из ключевых моментов при работе с аутсорсинговыми компаниями является оформление договора. Договор может быть единовременным, т.е. услуга оказывается один раз и больше необходимости в ней не возникает. Это может быть, например, установка программного продукта или проектирование локальной сети, или даже просто ремонт помещения. В дальнейшем можно повторно обратиться к этому же исполнителю, если качество услуги удовлетворительно, но это опять будет разовая услуга. Договорные отношения могут быть длительными, т.е. оказание услуги предполагает взаимодействие заказчика и исполнителя в течение некоторого времени. Например, если речь идет не просто об установке программного продукта, а о внедрении информационной системы или о внедрении новой прогрессивной

технологии. В таком случае, как правило, работа разбивается на этапы и возможно оформление каждого этапа отдельным договором. Или, как вариант, оформляется один сквозной договор, но оговаривается закрытие каждого этапа отдельным актом. Договорные отношения могут быть постоянными. Это происходит тогда, когда какую-то часть производственного или управленческого процесса выполняет сторонняя компания.

В этом случае договор имеет временные рамки, с возможностью его автоматического продления, в случаях отсутствия претензий с обеих сторон. И наконец, может быть смешанный вариант, когда на фоне постоянных партнерских отношений фирма - аутсорсер выполняет еще и возникающие время от времени разовые задачи. В этом случае по договоренности с заказчиком можно на каждую разовую работу заключать отдельный договор либо дополнять базовый дополнительными соглашениями, при этом не меняя сам предмет договора.

### 1.3 Аутсорсинг как способ снижения затрат: выгоды и недостатки

#### аутсорсинг бизнес экономика

В новых экономических условиях эксперты отмечают два основных тренда на рынке аутсорсинга. Во-первых, повышается интерес к этому виду деятельности в рамках оптимизации затрат. Во-вторых, аутсорсеры вынуждены снижать цены на свои услуги, что приводит к изменению уровня сервиса. Участники рынка отмечают, что сегодня для клиентов важна гибкость аутсорсеров и возможность подстраиваться под сокращающиеся бюджеты.

В кризисных условиях изменяется структура спроса на аутсорсинговые условия. Сокращая персонал, предприятия передают на аутсорсинг отдельные бизнес-процессы. Впрочем, есть и обратный тренд: компании, которые когда-то передали «вовне» продвижение, маркетинг и т.д., теперь отказываются от услуг сторонних компаний.

Наибольшую выгоду от аутсорсинга получают крупные предприятия. Уменьшая цены, аутсорсеры также вынуждены снижать качество сервиса либо сокращать объем работ. При ценообразовании они отталкиваются прежде всего от собственных издержек. На начальном этапе аутсорсер всегда работает в убыток как минимум полгода. Только после того, как все процессы отлажены, исполнитель начинает зарабатывать.

Разумеется, отношения между аутсорсером и клиентом регулируются договорами, в которых стороны стараются отразить все риски. Однако участники рынка соглашаются, что, если клиент захотел разорвать контракт, деваться некуда. При этом для аутсорсера важна репутация, поэтому он готов помочь клиенту безболезненно перейти на обслуживание, пусть даже конкурента. Многие отраслевые эксперты убеждены, что аутсорсинг остается одним из наиболее эффективных и, главное, отлаженным инструментом оптимизации затрат.

Привлечение организации - аутсорсера имеет ряд преимуществ:

- поскольку организация- заказчик передает аутсорсеру часть функций, то он имеет возможность сконцентрировать все внимание на основной деятельности организации. Кроме того, ранее задействованные ресурсы организации можно перераспределить и инвестировать в поддержку основного бизнеса;
- нередко услуги организации - аутсорсера обходятся дешевле, чем работы своими силами. В рыночных условиях успех обеспечен тем организациям, которые ведут свой бизнес наиболее эффективным способом, при этом снижая затраты и сохраняя высокое качество товаров и услуг.
- возможность сокращения штата организации;
- более качественное выполнение отдельных функций организации специализированными фирмами;
- надежность предоставляемых услуг аутсорсером за счет сочетания специализации и опыта уменьшает риски организации;
- получение доступа к технологиям более высокого уровня;
- при отсутствии собственных специалистов или ресурсов организация-потребитель аутсорсинга имеет возможность воспользоваться ресурсами специализированных фирм;
- возможность передачи ответственности за выполнение конкретных функций;

Кроме того, как уже отмечено, представительствам иностранных фирм, например, нет необходимости нанимать дополнительный персонал и вникать в особенности ведения бухгалтерского учета по российским стандартам.

Говоря о недостатках аутсорсинга, нельзя не отметить, что:

- передача некоторых функций в аутсорсинг нецелесообразна для крупных организаций, поскольку она может привести к потере конфиденциальности информации, к снижению оперативности в предоставлении необходимых сведений для управления организацией. Утечка же конфиденциальной информации в свою очередь может привести к потере конкурентоспособности фирмы;
- психологический фактор: не каждая фирма доверит внутреннюю информацию посторонней организации;
- передача на аутсорсинг, каких-либо функций может привести к утрате некоторых видов деятельности, которые в совокупности с основным видом, обеспечивали организации успех на потребительском рынке. Кроме того, передав в аутсорсинг много функций, у организации могут возрасти затраты. Здесь стоит заметить, что чрезмерное увлечение аутсорсингом может полностью привести фирму-заказчика в полную зависимость от внешних исполнителей;
- достаточно велик риск убытков из-за низкого качества услуг, ведь аутсорсинг в Российской Федерации только развивается. Кроме того, фирма-аутсорсер, как и любая другая, занятая предпринимательством может разориться, в связи с чем, организация-заказчик вынуждена будет воспользоваться услугами нового аутсорсера, а это дополнительные моральные и материальные затраты;

Передача в аутсорсинг части функций компании стратегически целесообразна, если:

- 1) независимые партнеры выполняют их лучше и дешевле;
- 2) этот вид деятельности не является конкурентно значимым и его передача в аутсорсинг не угрожает ключевой компетенции, возможностям и ноу-хау компании;
- 3) это снижает риск, связанный с изменениями технологии и/или покупательских предпочтений;
- 4) это повышает организационную гибкость и оперативность принятия решений, сокращает время разработки и вывода на рынок новых товаров, снижает издержки на координацию;
- 5) это позволяет компании сосредоточиться на основном бизнесе.

Можно освоить или сохранить за собой ключевые виды деятельности и при этом избежать недостатков вертикальной интеграции, если избрать стратегию долгосрочных партнерских соглашений с ключевыми поставщиками и получить, таким образом, доступ к их компетенциям. Раньше многие компании старались не работать с поставщиками слишком тесно и заключали с ними, в основном, краткосрочные контракты. Хотя при этом компании работали с поставщиками достаточно долго, последние опасались, что сотрудничество в любой момент может прекратиться, обычно при заключении контракта определяющим фактором была цена, и компании пытались получить самые выгодные условия поставки в обмен на долгосрочное сотрудничество. Угроза перейти к другому поставщику была серьезным оружием, и чтобы она действовала сильнее, компании вместо долгосрочных контрактов практиковали заключение краткосрочных с многочисленными поставщиками, создавая среди последних ожесточенную конкуренцию. Сегодня наблюдается почти повсеместный отказ от этой стратегии в пользу долгосрочных союзов и партнерских соглашений с немногочисленными высокоэффективными поставщиками. На смену краткосрочным контрактам, заключаемым исключительно из-за выгоды цены, приходят длительные партнерские взаимоотношения.

Передача внешним партнерам функций одного или нескольких звеньев цепочки ценности обладает рядом стратегических преимуществ:

- позволяет получить комплектующие или услуги выше качеством и/или дешевле;
- улучшает инновационные возможности компании за счет взаимодействия и партнерства с поставщиками мирового уровня, имеющими большой интеллектуальный потенциал и богатый инновационный опыт;
- обеспечивает большую гибкость компании в случае внезапного изменения рыночной ситуации или потребительских предпочтений: проще и дешевле найти новых поставщиков с необходимыми возможностями и ресурсами, чем перестраивать внутреннюю деятельность компании, ликвидируя одни мощности и ресурсы и создавая новые;
- ускоряет приобретение ресурсов и навыков;
- позволяет сосредоточиться на тех операциях, которые эффективно выполняются силами компании, и тех, которые стратегически целесообразно сохранить под ее контролем.

При использовании аутсорсинга в России проявлялись следующие его недостатки:

- уровень профессионализма сотрудников аутсорсинговой компании - аутсорсера (как исполнителя, так и его руководителя) может оказаться недостаточным для выполнения работ или оказания услуг на должном уровне;
- недостаточность рычагов управляющего воздействия, что может привести к снижению эффективности процессов и увеличению затрат на обслуживание;
- наличие рисков нарушения сохранности имущества, безопасности и утечки сведений конфиденциального характера, в результате предоставления нерегулируемого доступа к документам, данным и материальным ценностям предприятия;
- увеличение времени решения проблем в аварийных ситуациях, связанное с лишним передаточным звеном и согласованиями (особенно проявляется в телекоммуникациях).

Также существуют общие проблемы:

- незнание национальной культуры (при переводе call-центров за границу);
- в случае call-центров ситуация часто является конфликтной, что требует адекватного поведения сотрудников, которыми чаще всего являются студенты;
- недостаточный уровень подбора кадровыми агентствами, где HR менеджеры часто способны подбирать неквалифицированную рабочую силу, но часто не способны оценить квалификацию соискателя на место «синего воротничка»;
- большая текучесть персонала;
- штатный сотрудник (за счёт рабочего общения с коллегами) способен своевременно выявлять некоторые ошибки (как ошибка в получателе корреспонденции), а иногда проинформировать клиента о новинках, при том что внештатный обычно выявляет только «шаблонные» ошибки, которые являются менее критичными.

Компания рискует вывести за свои пределы слишком многие виды деятельности и лишиться части собственных ресурсов и возможностей. В таких случаях компания утратит виды деятельности, которые в течение длительного времени обеспечивали ей успех на рынке. Организациям необходимо контролировать и защищать свой



уникальный производственный опыт, разрабатывая новые методы производства, которые обязаны применять работающие с этой организацией подрядчики. Таким образом, постоянно совершенствуется производство. Кроме того, компаниям желательно отслеживать производственные операции своих подрядчиков, и немедленно принимать меры при возникновении проблем.

Аутсорсинг позволяет компании-заказчику сократить издержки и значительно снизить трудоёмкость и затраты на эксплуатацию информационных систем и приложений, сконцентрироваться на основных бизнес-процессах компании, не отвлекаясь на вспомогательные.

Выгоды:

1.Снижение стоимости реализации бизнес-процесса именно:

- сокращение и контроль издержек (как правило дешевле, чем зарплата штатной единице)
- экономия на налогах на зарплату штатной единице (в РФ используется упрощённая система налогообложения, при которой налоги составляют 14 % вместо 26 %, а с временно пребывающих не взимается, а также страховые взносы на производственный травматизм часто ниже);
- освобождение внутренних ресурсов компании для других целей (возможен синергетический эффект).

2.Увеличение качества получаемых продуктов или услуг:

- фокусирование компании на основной деятельности (как фирмы-заказчика, так и исполнителя - здесь также возможен синергетический эффект);
- использование специализированного оборудования, знаний, технологий.

3.Снижение рисков, связанных с реализацией бизнес-процесса:

- использование конкуренции на рынке исполнителя;
- сокращение влияния неуправляемых факторов (нехватка комплектующих);
- разделение и частичная передача другой компании рисков.

4.Дополнительный доступ к финансам (на фондовом рынке) - повышение инвестиционной привлекательности фирмы.

## **Глава 2. Аутсорсинг на примере ОАО «РЖД»**

Открытое акционерное общество "Российские железные дороги" входит в мировую тройку лидеров железнодорожных компаний.

ОАО "РЖД" было учреждено постановлением Правительства РФ от 18 сентября 2003 года № 585. Создание Компании стало итогом первого этапа реформирования железнодорожной отрасли в соответствии с постановлением Правительства РФ от 18 мая 2001 года № 384. 1 октября 2003 года – начало деятельности ОАО "РЖД".

Главные цели деятельности общества - обеспечение потребностей государства, юридических и физических лиц в железнодорожных перевозках, работах и услугах, оказываемых железнодорожным транспортом, а также извлечение прибыли.

В экономике России железные дороги имеют исключительную важность. Эффективность функционирования железнодорожной отрасли отражает уровень развития страны в целом. В 2003 г. началось проведение структурной реформы на железнодорожном транспорте. Первостепенной целью реформы стало снижение совокупных народнохозяйственных затрат и повышение экономической эффективности деятельности предприятий железнодорожного транспорта. В программе реформирования ОАО "РЖД" аутсорсинг обозначен как один из приоритетных способов улучшения показателей деятельности железных дорог. Автором структурирован рекомендованный перечень профессий, а также работ и услуг для внешнего выполнения, который составляет порядка 80 позиций.

Реализация этого перечня организована системно, в масштабах дорог, т.к. эффективность аутсорсинга сильно зависит от масштабов внедрения.

Аутсорсинг применительно к ОАО "РЖД" - это способ оптимизации деятельности филиалов компании за счет концентрации усилий на основной деятельности и передачи непрофильных, вспомогательных функций внешним специализированным организациям (аутсорсерам) на договорной основе с соответствующим сокращением персонала предприятия, занятого выполнением непрофильной, вспомогательной функции.

В результате проведения структурной реформы на железнодорожном транспорте и следования принципам разделения видов деятельности на монопольные и конкурентные произошло выделение ряда предприятий из состава ФГУП "Российские железные дороги".

После выделения охраны из состава ОАО "РЖД" головная организация и Охранное предприятие сосредоточили свое внимание на основной деятельности: ОАО "РЖД" - на перевозках, ФГП ВО ЖДТ - на охране.

В управлении ведомственной охраны разработана программа совершенствования работы и повышения конкурентоспособности на рынке охранных услуг. Даны рекомендации по внедрению программы в деятельность организации. Программа разработана на период до 2009 г., включает 19 мероприятий, в ней использованы положения настоящего диссертационного исследования. В результате внедрения этой программы экономия расходов ОАО "РЖД" в 2007 г. составила более 12% уровня расходов 2006 г., в 2007 г. экономия по охране объектов - более 11% и по пожарной охране - 13%.

Внедрение аутсорсинга в деятельность ОАО "РЖД" на многих дорогах дало хорошие результаты. Старшие и среднее звенья управления дорог неправильно понимают свои задачи, выводя на аутсорсинг виды деятельности, выполнение которых в конечном итоге становится дорогим.

Препятствующим фактором аутсорсинга является отсутствие финансовых моделей расчета эффективности. Нередко решения по выделению активов из состава компании руководители принимают без необходимого обоснования.

Расширение сферы аутсорсинговых услуг на железной дороге должно осуществляться с четким анализом рыночной среды, обоснованием экономической целесообразности системы перераспределения.

Цель управления аутсорсингом на ОАО «РЖД» - реконфигурация активов, позволяющая обеспечить серьезный рост экономического эффекта, сконцентрировать доступные ресурсы организации на развитии ее основных функций, которые формируют конкурентное преимущество.

Стратегическое обоснование аутсорсинг-проекта является отправной точкой в принятии решения об аутсорсинге. Решение о применении аутсорсинга, как комплексное стратегическое решение, требует тщательной подготовки и проработки.

Для получения результатов осуществленных изменений необходимо провести сравнительный анализ двух форм организации хозяйственных взаимоотношений: традиционной и аутсорсинговой. Оценка эффективности функционирования созданной бизнес-системы на основе аутсорсинга и качества управления важно проводить исходя из анализа достижения поставленных целей. Представленная модель анализа является оптимизационной. Показатели оптимизации определяются экономической целесообразностью, с точки зрения компании .

Сравнительный анализ оценок отражает уровень достижения поставленных целей. Для этого определяется коэффициент оценки показателя:

$$[pic] = 0,70 / 0,56 = 1,25 \text{ где (1)}$$

Ок.а.ф - оценка критерия аутсорсинговой формы;

Ок.т.ф - оценка критерия традиционной формы.

Если коэффициент оценки показателя больше 1, значит цель вполне реализуема с имеющимися критериями аутсорсинговой и традиционной формы.

Оценка показателя определяется путем умножения средней балльной оценки показателя на его удельный вес:

$$[pic] = 0,16 * 7,02, \text{ где (2)}$$

$p_i$  - удельный вес показателя (выраженный в долях, а не в процентах);

$[pic]$  - средняя балльная оценка величины этого показателя.

Если коэффициент оценки показателя ( $K_{o.p}$ ) получается равным более 1, значит, желаемый результат по этому показателю при внедрении аутсорсинговой формы взаимоотношений предприятий получен.

Хозяйственный объект для успешного функционирования в целом должен держать под контролем каждый из показателей. При этом в принципе допустимо общее улучшение ситуации при ухудшении некоторых из этих параметров, но для оценки ситуации в целом необходимо получение суммарного, итогового результата.

Итоговый суммарный подсчет заключается в определении эффекта организационной формы:

$$[pic] = 0,16 + 0,04 + 0,18 + 0,04 + 0,08 + 0,06 + 0,06 + 0,10 + 0,14 * 2 = 1,$$

где  $n$  - число показателей (критериев) оценки цели;

$p_i$  - удельный вес показателя (выраженный в долях, а не в процентах);

$[p_i c]$  - средняя балльная оценка величины этого показателя.

После расчета эффекта организационных форм необходимо определить коэффициент эффекта, который покажет, какая из форм является эффективнее:

$$[p_i c] = 0,54 / 0,56 = 1,5, \text{ где } (4)$$

Эа.ф - эффект использования аутсорсинговой формы хозяйственных взаимоотношений;

Эт.ф - эффект использования традиционной формы хозяйственных взаимоотношений.

Соответственно, если коэффициент эффекта организационной формы (Кэ.о.ф) больше 1, аутсорсинговая форма хозяйственных взаимоотношений предприятия наиболее предпочтительная. Если коэффициент меньше 1, то данный вид бизнес-процесса необходимо оставить в рамках предприятия и не выносить его за границы или передавать аутсорсеру на выполнение.

При сравнительном анализе эффекта организационных форм взаимоотношений ОАО "РЖД" и Ведомственной охраны получился коэффициент, равный 1,15. Это отражает тот факт, что в общей сумме произошло улучшение показателей заданных целей деятельности организации.

Для принятия решения о целесообразности внедрения аутсорсингового проекта на предприятии необходимо рассчитать экономическую эффективность данной программы.

Самым доступным, однако не простым методом оценки эффективности аутсорсинга, по мнению автора, является сопоставление затрат (калькуляция).

Эффективность аутсорсинга строится на основе сопоставления затрат на производство продукции или услуг собственными силами и затрат на приобретение данной продукции или услуг у сторонних организаций.

Основным критерием вывода или не вывода процессов на аутсорсинг является уровень издержек и качества предоставляемых услуг. Аутсорсинг эффективен в том случае, если можно передать функции по вспомогательным видам

деятельности, заплатив за это меньший или тот же объем средств в размере не более фонда оплаты труда, который сегодня тратится на штатных работников. Эффект должен быть за счет отсутствия затрат на социальное обеспечение, на оборудование, на мероприятия по охране труда и т.д. Все это переходит под ответственность аутсорсинговых компаний. А они, поскольку заинтересованы в получении прибыли, внедряют лучшие формы организации труда.

Расчет эффективности аутсорсинга:

$$[pic] = (4+2+3,5+4,5)/(3,5+0,49+2+0,21+0,10+3)=1,5, \text{ где } (5)$$

Эа - эффективность аутсорсинга, относительный показатель;

m - количество наименований затрат на собственное производство;

Зс - затраты на собственное производство данного вида работ, услуг;

n - количество наименований затрат на приобретение данного вида работ, услуг у аутсорсера;

За - затраты на приобретение работ услуг у аутсорсера.

К собственным затратам необходимо отнести: затраты на производство; затраты на заработную плату сотрудникам, выполняющим данный вид операций внутри предприятия; затраты на уплату единого социального налога; затраты на подготовку и переподготовку кадров (повышение квалификации сотрудников); затраты административно-управленческого характера; затраты на уплату налогов; затраты на приобретение сырья, материалов; затраты на содержание зданий, помещений, где осуществляется процесс производства, или сумму арендных платежей, если процесс производства осуществляется в арендуемом помещении; затраты на обслуживание и ремонт оборудования и основных средств; капитал (оборотный); упущенные выгоды от отказа использовать аутсорсинг.

К затратам на аутсорсинг необходимо отнести: ожидаемое изменение цены; единовременные издержки на аутсорсинг (затраты на внедрение аутсорсинг-проекта); дополнительные текущие издержки на аутсорсинг; непредвиденные затраты в связи с изменением условий.

При суммировании единовременных и текущих затрат на внедрение аутсорсингового проекта необходимо использовать коэффициент приведения. Для сравнения затрат предыдущего года до внедрения аутсорсингового решения и

затрат последующего года после внедрения следует применять коэффициент инфляции.

По полученным результатам можно сделать вывод об эффективности использования аутсорсинга на ОАО «РЖД».

В результате расчета показатель эффективности аутсорсинга охранных услуг получился равным 1,5. Проведенная реструктуризация на железнодорожном транспорте, выделение в самостоятельную организацию ведомственной охраны и применение аутсорсинга охранных услуг явились эффективным решением. Экономия составила более 19 млн. р.

На практике объем работ, отдаваемых на аутсорсинг, может со временем изменяться, обычно в сторону увеличения. Это ведет к повышению стоимости покупаемых услуг, однако чем больше объем работ, тем выгоднее обходится каждая элементарная работа в общем объеме.

Снижение издержек является мощным инструментом повышения рентабельности и аутсорсинг позволяет не только сокращать издержки, но и использовать в новейшие управленческие и информационные технологии, позволяя малому бизнесу решать масштабные задачи и успешно развиваться.

Разработанные и предложенные автором алгоритмы заключения договора аутсорсинга и применения аутсорсинга, а также методика расчета эффективности аутсорсинга могут быть использованы на любом предприятии железнодорожной отрасли.

## **Заключение**

На сегодняшний день в мире существует множество разновидностей аутсорсинга бизнес-процессов, многие из которых успешно применяются и на российских предприятиях. В зависимости от специфики, отрасли деятельности, целей и задач в каждой конкретной организации процессы, которые передаются сторонним компаниям, могут существенно отличаться друг от друга. Тем не менее, существует несколько характерных примеров, реализация которых возможна для большинства предприятий независимо от их размера.

Развитие корпоративных информационных систем привело к возможности их аутсорсинга. До 90-х годов некоторые типы аутсорсинга (например, оффшорный

аутсорсинг колл-центров) технически было чрезвычайно трудно реализовать.

Одним из очевидных недостатков аутсорсинга финансовых процессов и бухгалтерского учета являются опасения заказчиков за сохранность принадлежащей им финансовой информации, за правильность ведения и предоставления финансовой и налоговой отчетности в регулирующие органы. И хотя крупные аутсорсинговые компании обладают соответствующей компетенцией и несут ответственность перед заказчиком за правильность и своевременность предоставления информации, тем не менее, именно финансовый отдел и бухгалтерия заказчика отвечают перед государством за правильность и своевременность отчетности. Как следствие, крупные заказчики в России неохотно идут на такой аутсорсинг предпочитая вести бухгалтерию самостоятельно. Как следствие, критически важным активом любой аутсорсинговой компании является ее репутация на рынке и отзывы уже состоявшихся клиентов.

Типичным примером логистического аутсорсинга является приобретение у третьей стороны услуг по управлению запасами, транспортировке товара, его складированию и всем связанным с этими операциями бизнес-процессам. Именно он позволил снизить издержки ОАО «РЖД».

## **Список использованной литературы**

1. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: Учеб. пособие. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 512 с.17
2. Л.Н. Чечевицына, И.Н. Чуев Экономика фирмы: Учебник. – Ростов-на-Дону, 2006г.
3. Н.Л. Зайцев Экономика, организация и управление предприятием: Учебник. – М., ИНФРА-М, 2007 г.
4. Организация предпринимательской деятельности: Учебное пособие/ Под ред. Пелиха А.С., ред.кол. А.С. Пелих, А.А. Чумаков, М.М. Баранников и др – Зизд, испр и доп. – М, Ростов-на-Дону, 2007 г.
5. Популярная экономическая энциклопедия /Под ред. А.Д. Некипелова; ред. кол.: В.С. Автономов, О.Т. Богомолов, С.П. Глинкина и др. – М.: Большая Российская энциклопедия, 2006.



6. Экономика организации (предприятия): Практикум /Под редакцией проф. Карлика. – М.: ИНФРА - М, 2006.
7. Экономика предприятия (фирмы): Учебник /Под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2005.
8. Экономика предприятия: Учебник для вузов /Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
9. Экономика предприятия: Учебное пособие /Под ред. Скляренко, Прудникова В.М., ред.кол.: В.М. Прудников, Скляренко, Н.Б. Акуленко, А.Н. Кучеренко – М.: ИНФРА-М, 2007 г.
9. Колпакова Г. М. Финансы. Денежное обращение. Кредит: Учеб. пособие/ Ред. Колпакова Г. М.- 2-е изд., переработ. и доп.- М.: Финансы и статистика, 2006.- 496 с.
10. Финансы: Учебное пособие / Под ред. проф. А.М.Ковалевой. - М.: Финансы и статистика , 2005 г.
11. Дж. Брайан Хейвуд. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. — М.: «Вильямс», 2004.
12. Михайлов Д.В. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса. Учебное пособие. — М.: КноРус, 2006. — ISBN 5-85971-180-8
13. Бравар Ж-Л, Морган Р. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. — М.: Баланс Бизнес Букс, 2007.
14. Евгений Аксенов, Игорь Альтшулер Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент. — СПб: Питер, 2009.
15. А.Д.Воронченко, А.С.Тихомиров, С.В.Скородумов Аутсорсинг, М.: 2008.
16. Шеянова, А.Н. Сущность аутсорсинга и его классификация / М.: Экономика и финансы. - 2007.
17. Носков, С.В. Методика оценки эффективности аутсорсинга на предприятии// Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. - 2007.
18. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний /М.ИНФРА:, 2007 г.,

19.<http://www.rgd.ru> – официальный сайт ОАО «РЖД».

Размещено на Allbest.ru