

## **Содержание:**

# **Введение**

Применение аутсорсинга на Западе началось в конце 80-х годов в сфере информационных технологий, но к настоящему времени практика вывода непрофильных активов распространилась уже достаточно широко, охватив практически все отрасли экономики. Изначально аутсорсинг развивался в таких отраслях как бухгалтерия и юриспруденция. Однако сейчас отраслевой спектр аутсорсинга существенно расширился.

В современных условиях 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, передавая на аутсорсинг свои второстепенные функции, может сконцентрироваться на тех, которые свойственны именно ее специфике и являются для компании основными, бизнес-образующими. Все вышесказанное определяет особую актуальность данной темы.

Целью данной работы является изучение видов и методик аутсорсинга/инсорсинга. Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- охарактеризовать понятие аутсорсинг/инсорсинг;
- дать классификацию и виды аутсорсинга;
- рассмотреть один из видов аутсорсинга на примере реального предприятия.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

## **Глава 1 Понятие и виды аутсорсинга и инсорсинга**

### **1.1 Понятие аутсорсинга и инсорсинга**

Деятельность любого хозяйствующего субъекта невозможна без обязательного выполнения многочисленных функций[1]:

-создание и функционирование системы управления предприятием, в том числе стратегическое и оперативное планирование, реализация планов, план-фактный анализ;

-снабжение, т.е. закупка материалов, комплектующих, полуфабрикатов, необходимых для производства продукции (товаров, работ, услуг);

-производство продукции (товаров, работ, услуг);

-реклама и сбыт готовой продукции;

-обслуживание и ремонт основных производственных фондов;

-транспортное обслуживание, связь, IT;

-ведение бухгалтерского, налогового, управленческого учета;

-правовое обеспечение финансово-хозяйственной деятельности;

-система безопасности, в том числе охрана имущества предприятия, и др.

Обычная практика такова: предприятие своими силами выполняет практически все необходимые функции: правовое обеспечение осуществляет юридический отдел; бухгалтерский, налоговый, управленческий учет ведет бухгалтерия; безопасность и охрану обеспечивает служба безопасности и т.д. Это называется инсорсингом (insourcing - внутренний источник): использование внутренних, а не внешних источников для обеспечения нормального хода производственного процесса.

Однако есть и альтернативный путь - аутсорсинг (outsourcing - внешний источник): предприятие передает определенные функции (или отдельные бизнес-процессы как части функций) самостоятельному хозяйствующему субъекту (далее - аутсорсер), специализирующемуся в соответствующей сфере профессиональной деятельности. Правоотношения между предприятием-заказчиком и аутсорсером основаны на нормах гражданского права, регулирующих договоры подряда и/или возмездного оказания услуг (реже - поставки). Следовательно, отношения между ними характеризуются следующим:

-аутсорсер самостоятельно организует свой "производственный процесс", т.е. планирование, снабжение, выполнение заказа, контроль качества находится в его

исключительной компетенции. Предприятие-заказчик принимает только конечный результат, поэтому не вправе вмешиваться в производственный процесс аутсорсера;

-аутсорсер использует при выполнении заданий предприятия-заказчика свои собственные трудовые (всегда) и материальные (как правило) ресурсы;

-исключительно на аутсорсера ложатся риски, связанные с его профессиональной деятельностью, несмотря на то, что работа осуществляется в интересах предприятия-заказчика;

-аутсорсер не зависим от предприятия-заказчика, т.е. отношения между ними равноправные, партнерские.

Эксперты советуют придерживаться следующего правила при выборе между инсорсингом и аутсорсингом.

Ключевые функции, т.е. те, которые непосредственно связаны с производством профильного "продукта" (товара, работы, услуги), а также содержат основные риски для предприятия, целесообразно выполнять собственными силами (оставить на инсорсинге). Реализация обеспечительных, подсобных, вспомогательных функций может быть передана на аутсорсинг. Это относится, например, к таким функциям:

-правовое обеспечение, ведение бухгалтерского и налогового учета, внедрение информационных технологий, обслуживание и ремонт различного оборудования;

-научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы, а также внедрение их результатов;

-вспомогательные и обслуживающие производства - организация питания работников, уборка производственных и служебных помещений;

-изготовление и поставка отдельных деталей, комплектующих, полуфабрикатов, использующихся в производственном процессе.

В нашей курсовой работе относительно видов и моделей аутсорсинга/инсорсинга мы будем ориентироваться на понятие аутсорсинга.

На рисунке 1 представлено схематичное понимание аутсорсинга с разных точек зрения[2].

## Аутсорсинг

С точки зрения стратегического управления

С точки зрения менеджмента

С точки зрения анти кризисного управления

Аутсорсинг - стратегия управления компанией, а не вид партнерского взаимодействия, он предполагает определенную реструктуризацию производства корпорации и ее связей.

Аутсорсинг - новый прогрессивный метод организации управления деятельностью, который заключается в передаче непрофильных функций другим исполнителям с определенным организационно-экономическим и юридическим обеспечением, который практически развивает принцип специализации в системе менеджмента.

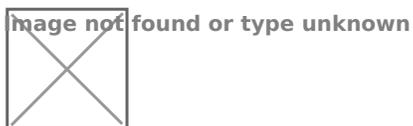
Аутсорсинг как и антикризисное управление, чаще всего применяется в компаниях, находящихся в трудном положении.

### **Рисунок 1 - Понятие аутсорсинга с разных точек зрения**

Алгоритм внедрения аутсорсинга может иметь следующий вид (рис.2). Как видно из рисунка, алгоритм применения процесса аутсорсинга включает в себя определение системной цели - общая цель функционирования субъекта на рынке. Относительно аутсорсинга, цели требуют уточнения, поэтому вторым этапом является определение и формулирование локальных целей. К ним относятся: желание сосредоточиться на основных видах деятельности, улучшение качества продукции, потребность в снижении затрат, недостаток опыта и квалифицированного персонала.

После определения конкретных локальных целей определяют сферы и функции деятельности аутсорсера, так как показано на рисунке 2 [3]. Исходя из определения целей, сферы и функций, необходимо сделать стратегический выбор аутсорсера. К наиболее весомых критериев выбора поставщиков услуг следует отнести: надежность (соответствует поставщик всем потребностям уже существующих клиентов), уровень его возможностей (опыт, количество клиентов), гибкость (как быстро может менять методы работы в зависимости от изменения потребностей клиента), возможность экономии (условия предлагает по сравнению с другими аутсорсерами), база навыков (наличие квалифицированного персонала), контроль (может гарантировать поставщик возможность проведения проверок с

целью поддержки, защиты и развития компании).



## **Рисунок 2 - Структурная схема процесса применения аутсорсинга в системе менеджмента предприятия**

Если определенные цели, сферы и функции соответствуют существующим направлениям деятельности, тогда не нуждается в их уточнении и улучшении, в противном случае - есть потребность в уточнении функций и в создании подразделений.

Надо заметить, что в данной схеме приведены блок по определению экономической эффективности внедрения аутсорсинга на предприятии, а также его соответствия задачам кадровой политики предприятия и юридического сопровождения.

## **1.2 Преимущества и недостатки аутсорсинга**

В таблице 2 представлены основные преимущества и недостатки аутсорсинга.[\[4\]](#)

### **Таблица 2**

#### **Аутсорсинг: преимущества и недостатки**

##### **Преимущества**

##### **Недостатки**

1. Экономичность

## 1 . Снижение затрат (расходов):

- Привлечение аутсорсера дешевле содержания собственной структуры, особенно для второстепенных функций;

- Снижение расхода внедрение: новых технологий, повышение производительности технологий;

- Снижение операционных расходов: за счет экономии, обусловленной эффектом масштаба и централизацией;

- Сокращение численности персонала :

( 1 ) административного,

( 2 ) технического,

( 3 ) обслуживающего персонала;

- Возможно снижение транзакционных издержек.

## 2 . Повышение эффективности основных бизнес - процессов:

- Компания получает возможность превратить свои постоянные расходы в переменные (в зависимости от потребностей в обучении , можно варьировать выделенные на него ресурсы ).

## 3 . Связанный эффект в стороны, выполняет аутсорсинговые заказ:

- Эффект масштаба;

- Эффект специализации и централизации.

## 4 . Эффект распределения рисков

- Возможность роста расходов, в случае передачи на аутсорсинг слишком многих функций и процессов;

- Необходимость четкого расчета проектируемых затрат связанных с внедрением и использованием аутсорсинговых систем и экономического эффекта от передачи некоторых операций и функций на сторону;

- Расходы на содержание внешней инфраструктуры взаимодействия с поставщиками аутсорсинговых услуг;

- Возможен рост транзакционных издержек;

- Возможность банкротства аутсорсинговой компании.

## 2. Управленческие

Возможность сосредоточения основных ресурсов и внимания на основной деятельности, целях компании и на удовлетворении потребностей клиентов.

Возможность высвобождения ресурсов для основного бизнеса и других целей; высвобождение резервного фонда основного капитала.

Возможность улучшения управления и контроля операционного управления (аутсорсинговая компания, конечно, использует современные принципы и формы управления и предоставляет эту возможность менеджерам заказчика).

Возможность укрепления потенциала роста и устранения ряда ограничений.

Возможность устранения ряда проблем с персоналом (отсутствие проблем с отпусками, отсутствием по болезни, опасности внезапного увольнения ключевых сотрудников и т.д.).

Возможность упрощения реализации новых деловых, управленческих и технологических операций и обеспечения их немедленного внедрения в структуру организации.

Возможно снижение ответственности за выполнение конкретных функций менеджментов в связи с их передачей на сторону.

Возможны проблемы с децентрализацией бюджетов и управленческих функций.

Аутсорсинг может ограничивать управленческую гибкость.

Угроза отрыва руководящего звена от бизнес-практики.

Обучение чужих специалистов вместо своих (касается также и технологического).

Необходимость разработки специализированных требований к компаниям аутсорсерам по надежности и закрытости, а их клиенты, наоборот, должны быть готовы к открытости.

## 3. Техничко-технологические

Возможность доступа к технологиям и решений более высокого уровня.

Возможность использования специализированных функций, для выполнения которых организация не специалистов или ресурсов.

Получить доступ к ресурсам, недоступных внутри самой компании.

Повысить качество и надежность обслуживания (аутсорсинговая компания в рамках выполнения контракта обеспечивает гарантии и ответственность за качество выполняемых работ).

Опасность излишней концентрации подобных технологических бизнес-процессов в одних руках.

Аутсорсинг может ограничивать технико-технологическую гибкость.

#### 4. Институциональные

Отсутствие институализации операций аутсорсинга на национальном рынке расширяет возможные характеристики инструментария и особенности его использования для всех участников.

Отсутствие законодательного определения и регулирования процессов аутсорсинга:

утечка конфиденциальной информации;

не учитываются возможные негативные последствия использования нематериальных активов;

осложняется осуществление операций международного аутсорсинга;

возможно несоблюдение договорных отношений.

# 1.3 Классификация аутсорсинговых операций.

## Виды аутсорсинга

В таблице 3 представлена классификация аутсорсинговых операций.

**Таблица 3**

Классификация аутсорсинговых операций

№п/п	Отличительные классификационные признаки	Виды
1.	Применительно к внешней среды функционирования компании	- Внешний (операции выносятся за рамки единой социально -экономической системы);  - Внутренние.
2.	Сфера применения	- Финансовый;  - Производственный (технологический);  - Маркетинговый;  - Информационных технологий;  - Юридический (правовой);  - Сервисный и др.
3.	(функциональная область, как управленческие, так и специальные функции)	- Локальный;  - Региональный;  - Международный.

№п/п	Отличительные классификационные признаки	Виды
4.	географический	<p>Отдельные операции;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Бизнес- процессы (основные и вспомогательные);</li> <li>- Функциональные среды и управленческие функции;</li> <li>- Отдельные переделы (в рамках производственного аутсорсинга) ;</li> <li>- Отдельные подсистемы управления или трансформационные (производственные) ;</li> <li>- Отдельные системы (вплоть до основных : производственной или управленческой) ;</li> <li>- Разделение прав собственности , использования и управления в рамках организационной формы осуществления хозяйственной деятельности , технологического или логистического процесса.</li> </ul>
5.	Масштаб и форма применения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Горизонтальная интеграция (передача дополнительных заказов на сторону) ;</li> <li>- Вертикальная (передача отдельных производственных или управленческих переделов в рамках цепочки создания стоимости на стороны) ;</li> <li>- Сферическая (обслуживающие функции).</li> </ul>

№п/п	Отличительные классификационные признаки	Виды
6.	С точки зрения формирования цепочки создания стоимости	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Профессиональный (трудовые ресурсы более квалифицированные )</li> <li>- Производственно - технологический (передовые техника и технология, владение необходимыми производственными возможностями и мощностями) ;</li> <li>- Финансово - административный (более высокая эффективность управленческих технологий, реализации проектов и осуществления транзакций по параметрам времени и стоимости);</li> <li>- Географический (преимущества по стоимости используемых ресурсов) .</li> </ul>
7.	В зависимости от основного ресурса аутсорсера	<p>вынесение на сторону:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Реализации бизнес -идей;</li> <li>- Управление функциями;</li> <li>- Управление процессами;</li> <li>- Управление сетями (структурами) ;</li> <li>- Управление знаниями .</li> </ul>
8.	В зависимости от эффективности выполнения отдельной фазы трансформации бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разовый;</li> <li>- Периодически повторяющихся;</li> <li>- На постоянной основе.</li> </ul>

Необходимо отметить, что аутсорсинговые услуги, с юридической точки зрения, это, прежде всего, работа по договору. Аутсорсинг - это не просто взаимоотношения «заказчик - исполнитель», а определенное партнерство. Важной составляющей любых партнерских отношений является доверие. Стороны должны понять, что может стать основанием такого доверия, и именно на этом основании дальше выстраивать свои бизнес - отношения. В зависимости от объема функций, выполняется специализированной организацией, можно выделить следующие формы аутсорсинга:

- Договор полного аутсорсинга, по которому в распоряжение исполнителя на время действия контракта выделяется штат сотрудников, а возможно и определенные активы заказчика;
- Договор частичного аутсорсинга, при котором большая часть подразделений остается в ведении заказчика;
- Договор совместного аутсорсинга являются отношениями, когда обе стороны выступают партнерами в коммерческой деятельности;
- Договор промежуточного аутсорсинга, как правило, применяется в случае, когда компания, имея своих специалистов с высоким уровнем квалификации, передает управление этими подразделениями третьей стороне;
- Договор трансформационного аутсорсинга, когда компания - заказчик приглашает исполнителя, который полностью выполняет работу подразделения, разрабатывая и создавая новый конечный продукт и передавая его клиенту (такой вид аутсорсинга отличается от полного тем, что переход сотрудников и активов не является окончательным: после завершения проекта клиент снова получает полный контроль над ними)

Почти треть компаний используют аутсорсинг не только для того, чтобы перестроить определенные внутренние процессы, но и серьезно улучшить ключевые возможности бизнеса. Менеджеры и руководители предприятия, которые решают обратиться к аутсорсингу, начинают со смелой стратегической программы работ, чтобы получить конкретные выгоды от изменения формата деятельности компании. Начальное условие: конкурентное преимущество, полученное от аутсорсинга, должна быть интегрирована в бизнес. Этому должна способствовать поддержка на высшем уровне - при любой успешной трансформации бизнеса с помощью аутсорсинга по этой программе всегда стоят либо собственники, или топ - менеджеры. Эти руководители принимают

непосредственное участие в решении проблем перераспределения ресурсов и обучения новым навыкам, но при этом они ни в коем случае не упускают из виду остальной бизнес.

В таблице 4 представлены основные виды аутсорсинга.

#### **Таблица 4**

#### **Виды аутсорсинга**

<b>Вид аутсорсинга</b>	<b>Характеристика</b>
----------------------------	-----------------------

## Вид

### аутсорсинга

## Характеристика

Полная или частичная передача специализированным организациям функций, связанных с обслуживанием информационных потребностей компании, обеспечение ее информационной поддержкой (сервис компьютерной и оргтехники, проектирование, монтаж и сопровождение сетевой инфраструктуры, проектирование и сопровождение программного обеспечения, баз данных, систем бухгалтерского учета, автоматизированных бизнес-систем типа ERP, разработка и поддержка web - сайтов компании и т.д.)

пример

Одним из первооткрывателей аутсорсинга считается всемирно фирма Kodak.

В начале 90 - х годов прошлого века руководство компании пришло к неожиданному решению - достижение мирового лидерства в сфере высоких технологий не является основной целью компании. В результате, топ - менеджеры решили передать все IT - звено компании IBM, которая как раз и стремилась к лидерству в упомянутой сфере. Процесс, как и предполагалось, оказался взаимовыгодным.

Kodak обеспечил отличное обслуживание информационных систем, а IBM получила очень выгодный долгосрочный контракт. Сотрудники IBM получили возможности дальнейшего повышения квалификации.

В Spirit ( разрабатывает на заказ и продает готовое ПО, в том числе таким заказчикам, как Apple и Skype ) доля России в общем объеме выручки традиционно невелика, в 2009 г. она находилась на уровне 2%. В 2010 г. она выросла более чем в два раза за счет " Видеомоста", разработчика ПО для видеоконференцсвязи. О том, что к увеличению долю российских заказчиков привело то, что кроме встраиваемого ПО Spirit занялся и прикладным, говорит президент компании Андрей Свириденко. Внедрением " Видеомоста " в случае прямых продаж, Который на сегодня подавляющее

## Вид

### аутсорсинга

## Характеристика

Передача полностью всего цикла производства определенной продукции или только его части (производство отдельных узлов, деталей, полуфабрикатов - составляющих основной продукции).

Позволяет сконцентрировать организациям свои усилия на разработке и освоении производства инновационных продуктов, приносит дополнительные конкурентные преимущества. Также приносит существенное снижение себестоимости готовой продукции, поскольку партнер по аутсорсингу, как правило, специализированная компания, имеет резервы для маневренности.

Пример Еще одним прикладом внедрения аутсорсинга является иллюстрация современной стратегии развития компании Nike. Она пошла еще дальше, передав на аутсорсинг производство спортивной одежды, распространение и реализацию. Сама же компания оставила за собой лишь дизайн производимой одежды и управление патентами, товарными знаками. Опыт некоторых крупных компаний показывает, что отсечение непрофильных бизнес-функций может стать благотворным для организации.

Производственный Компания Nike, один из лидеров на рынке спортивной одежды, в свое время передала на аутсорсинг производство, продажи и распространения, сконцентрировав энергию и ресурсы на деятельности, непосредственно направленной на удовлетворение потребностей клиента. Важно понять, какие именно бизнес- процессы обуславливают конкурентное преимущество каждой компании. Успех одних организаций зависит от взаимоотношений с клиентами, в то время как для других наиболее важная операционная деятельность . Конек Nike - дизайн, в котором она выступает бренд- лидером. Подход, при котором внимание уделяется основным функциям, а остальные передаются на аутсорсинг, привел к тому, что после нескольких лет упорной борьбы за рынок Nike вышла на стадию бурного роста и до сих пор не сдает завоеванных

**Вид**  
**аутсорсинга**

**Характеристика**

Означает передачу аутсорсеру тех взаимосвязанных функций , видов деятельности (бизнес- процессов), что не является для организации основными (бухгалтерский и налоговый учет, логистика, маркетинг, реклама, служба охраны и безопасности, клининг, организация питания и т.д. )

Приведу несколько ярких примеров использования аутсорсинга:

- Для ведения бухгалтерии и расчета налогов;
- Для юридического обеспечения и консультаций;
- Реклама и пиар - имеет смысл отдать это направление (по договору ) в поддержку профессиональным рекламным агентствам;
- Это касается и содержания в компании своей кадровой службы. Эта задача лучше вывести из задач компании и предложить рекрутинговой агентства, которое будет заниматься подбором персонала;
- Для организации питания выгоднее заключить договор с заведением общественного питания (ресторанами, кафе) на доставку в офис горячих обедов (это будет гораздо эффективнее, чем иметь свою столовую и обслуживающий персонал);
- Для обслуживания офисной техники вам совсем не обязательно сразу вкладывать десятки тысяч долларов на покупку дорогостоящей техники, эту задачу можно переложить на компанию, которая предоставит эту технику, будет проводить ремонт и профилактику (за ничтожное ежемесячную плату).
- Для регулярной уборки помещений офиса совсем не обязательно держать в штате уборщицу, достаточно подписать договор с компанией, которая предоставляет услуги по уборке помещений и к вам 4-5 раз в неделю будет приходить

<b>Вид</b> <b>аутсорсинга</b>	<b>Характеристика</b>
Аутстаффинг	Аутсорсинг персонала (аутстаффинг) предусматривает наем для работы на предприятии работников без документального оформления с ними юридических отношений. При этом предприятие - провайдер (например, кадровое агентство) набирает в штат работников, которые фактически работают (постоянно или временно) на другом предприятии (у заказчика).
	Краудсорсинг (англ. crowdsourcing , crowd - «толпа» и sourcing - «использование ресурсов») - передача определенных производственных функций неопределенному кругу лиц (на основании публичной оферты, без заключения трудового договора).

## **Глава 2 Аутсорсинг продаж на примере деятельности компании «Форма +»**

### **2.1 Общая характеристика организации ООО «Форма +»**

ООО «Форма +» является юридическим лицом, которое осуществляет свою деятельность на основе полного хозрасчета, на основе осуществляемого самофинансирования и самоокупаемости, данная организация имеет печать, штампы и бланки, от своего имени имеет право заключает договоры, а также несет полную ответственность по своим основным имеющимся обязательствам только в пределах своего имущества.

ООО «Форма +» была основана в 1998 году.

Изначально основным видом деятельности организации была торгово-закупочная деятельность, но в процессе развития предприятия стало выпускать корпусную мебель.

Фабрика мебели ООО «Форма +» при этом работает в сфере выпуска корпусной мебели уже более 10 лет. На протяжении всего указанного периода времени она пользуется устойчивым спросом на территории Российской Федерации.

Основной целью деятельности ООО «Форма +» является получение максимального дохода в результате достаточно рационального использования основных денежных и материальных ресурсов учредителя.

ООО «Форма +» осуществляет при этом следующие основные виды деятельности: прочая оптовая торговля, осуществления производства и реализации мебели, минеральных и газированных напитков, мясопродуктов, различная коммерческая деятельность, торгово-посредническая деятельность, торгово-закупочная деятельность, а также иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством Российской Федерации, лицензируемые виды деятельности осуществляются только после получения соответствующих лицензий.

Руководство фабрики ООО «Форма +» в своей деятельности ориентируется на изучение основных имеющихся потребностей и запросов потребителей с ограниченным бюджетом. Т.е. В своей деятельности ориентируется на клиентов со средним уровнем достатка.

Обладая собственной экспериментальной базой, данной организации достаточно быстро удалось создать коллекцию детской мебели, которая выгодно отличается от мебели других производителей и пользуется большим спросом на территории Российской Федерации.

Ассортимент предлагаемой в ООО «Форма +» продукции включает в себя более 100 наименований.

ООО «Форма +» при этом постоянно модернизирует имеющуюся продукцию и разрабатывает новые модификации изделий, ориентируясь на покупательский спрос и требования времени.

Нестандартный дизайн, активное применение совершенных технологий, экологически чистых и безопасных материалов, создает возможность для изготовления мебели на качественно высоком уровне и делает мебель данного

предприятия легко узнаваемой.

При этом гордостью достижений ООО «Форма +» является изготовление стенки для книг, пособий и игрушек, которые достаточно функциональны, имеют модульную конструкцию и интересный (креативный) дизайн.

Также в ООО «Форма +» для активного обеспечения игровой и развивающей сфер в детской комнате на постоянной основе выпускаются комплекты игровой мебели, мебели «уголок ученика». Также в ассортимент мебели данной организации входят спальные гарнитуры, изготовление мебели для кухни и специальных рабочих мест для парикмахерских.

В настоящее время практически 40% от имеющегося производственного потенциала ООО «Форма +» занимает изготовление нестандартной и эксклюзивной мебели, которая при этом является практическим воплощением в жизнь основных творческих замыслов клиентов данной организации.

Основную деятельность имеющегося на балансе организации ООО «Форма+» производственного оборудования обеспечивает специализированная компьютерная программа, что позволяет достаточно эффективно и качественно обеспечить использование сырья и осуществлять контроль качества выпускаемой продукции.

Мебель продаётся организациям, находящимся более чем в 10 городах Латвии, которые являются оптовыми и розничными покупателями.

А также поступает в торговую сеть для реализации конечным покупателям в специализированных мебельных магазинах.

Все изделия при этом сертифицированы и соответствуют имеющимся ГОСТам и определенным государственным стандартам на мебель для дошкольных учреждений.

Для оценки общей эффективности деятельности данной организации необходимо провести анализ технико-экономических показателей ООО «Форма+».

Чтобы более подробно рассмотреть и понять деятельность фирмы, были изучены следующие ее экономические показатели, приведенные в таблице 5.

## **Таблица 5**

**Технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО  
«Форма+»**

Показатели	2009	2010	2011	2012	2013	Отклонение 2013г.от 2009г.	
						(+/-)	%
Товарная продукция, тыс. тг.	213540,9	230661,8	213726,7	227886,8	235440,2	21899,3	9,30
Валовая продукция, тыс. тг.	213540,9	230661,8	213726,7	227886,8	235440,2	21899,3	9,30
Реализованная продук- ция, тыс. тг.	213540,9	230661,8	213726,7	227886,8	235440,2	21899,3	9,30
Себестоимость товарной продукции, тыс. тг.	194304,4	199414,4	178648,1	179414	183461	- 10843,4	- 5,91
Среднесписочная численность работающих, чел	20	19	19	19	19	-1	- 5,26
В том числе:							
- рабочие	11	10	10	10	10	-1	- 10
- служащие	6	6	6	6	6	-	-

-руководители	3	3	3	3	3	-	-
Фонд оплаты труда, тыс. тг.	11856	11019	11337	11692	12053	197	1,63
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. тг.	21256,4	11186,5	6690,4	6991	6513,4	-14743	- 226,35
Валовый доход, тыс. тг.	19236,5	31247,4	35078,6	48472,8	51979,2	32742,7	62,99
Чистый доход, тыс. тг.	18602	17435,9	23836,5	31743	34154	15552	45,53
Затраты на 1 тг. товарной продукции, тг.	0,91	0,86	0,84	0,79	0,78	- 0,13077	- 16,78
1	2	3	4	5	6	7	8
Среднемесячная выработка 1 работающего, тг.	889,8	1011,7	937,4	999,5	1032,6	142,832	13,83
Среднемесячная заработная плата 1 работающего, тыс. тг.	49,4	48,3	49,7	51,3	52,9	3,46404	6,55
Фондоотдача, тг.	10,05	20,6	31,9	32,6	36,1	26,0971	72,20
Фондоемкость, тг.	0,09	0,05	0,03	0,031	0,028	- 0,06234	- 225,32

Фондовооруженность, тыс. тг.	1062,82	588,76	352,13	367,95	342,81	-	-
Фондорентабельность, %	8,75	155,9	356,3	454,1	524,4	515,615	98,33
Рентабельность, %	9,57	7,56	11,15	17,69	18,62	9,04285	48,57

В таблице 5 представлены основные имеющиеся данные технико-экономических показателей, характеризующие хозяйственную деятельность ООО «Форма +».

Представленная товарная продукция равна реализованной, так как предприятие ООО «Форма +» производит продукцию на заказ в 80% случаев, то есть сразу же после изготовления реализовывает ее заказчику.

При этом валовая продукция охватывает как конечную, завершённую, так и промежуточную, незавершённую продукцию, включая комплектующие изделия, полуфабрикаты, продукцию, изготовление которой только начато.

ООО «Форма +» при этом не имеет незавершённого производства, в связи с этим основные имеющиеся показатели валовой продукции так же равны показателям товарной и реализованной продукции.

На основании представленных данных в таблице 1 наглядно видно, что наблюдается общая тенденция увеличения стоимости валовой, товарной и реализованной продукции с 2009 года.

Данная особенность вызвана постепенным увеличением общего числа заказов мебели, производимой предприятием.

Себестоимость товарной продукции за анализируемые 5 лет при этом снизилась на 5,91%, за счет приобретения новых средств производства

За счет увеличения спроса на продукцию, за период в пять лет, объем ее производства увеличился на 9,3%.

Используемый фонд оплаты труда в период с 2009 по 2013 год увеличился, за счет увеличения выпуска продукции и увеличения заказов.

При этом ООО «Форма +» постепенно повысила заработную плату своим сотрудникам, в связи с повышением эффективности работы предприятия.

Анализ показателей таблицы 5 также отображает данные о том, что за анализируемый период среднегодовая стоимость основных фондов сократилась на 14743 тыс.тг, в связи с начислением амортизации.

К 2013 году общая валовая прибыль очень сильно возросла за счет увеличения объема реализации.

По сравнению с 2009 годом, к 2013 году чистая прибыль увеличилась за счет уменьшения административных и прочих расходов, а так же на изменение чистой прибыли определенное влияние оказала налоговая нагрузка.

Затраты на 1 тг. товарной продукции к 2013 году снизилась на 16,78 % так как так как снизилась себестоимость данной продукции, сырье упало в цене.

Выработка за представленный период с 2009 по 2013 год увеличилась на 791 тыс.тг. в связи с тем, что увеличился объем товарной (реализованной и валовой) продукции.

Фондоотдача в 2013 году повысилась на 72,2%, что говорит об осуществлении плановой экономии основных фондов и оценивается положительно.

За счет роста фондоотдачи при этом имеет место прирост продукции. Фондоемкость в отчетном году снизилась на 225,32 %, что говорит об увеличении объема производства мебели и уменьшении стоимости основных фондов. Данный фактор также оценивается положительно.

Фондовооруженность в 2013 году имеет тенденцию к уменьшению, что оценивается отрицательно.

Указанный показатель отражает оснащенность одного работающего и рабочего основного производства соответственно всеми основными средствами. Уровень фондорентабельности, зависит от фондоотдачи, удельного веса реализованной продукции и ее рентабельности.

Фондорентабельность в 2013 году по сравнению с 2009 годом возросла на 95,33 %, так как увеличилась чистая прибыль предприятия.

Основной имеющийся уровень рентабельности зависит от объема произведенных работ и себестоимости их выполнения, рационального использования основных и оборотных средств предприятия.

Анализируемый показатель рентабельности при этом позволяет сделать вывод, что к 2013 году он повысился и составил почти 19%.

## **2.2 Создание отдела продаж на основе применения технологии аутсорсинга в деятельности ООО «Форма +»**

В последнее время в практику вошло такое понятие, как аутсорсинг продаж.

Аутсорсинг продаж предполагает передачу функции отдела продаж в ООО «Форма +» отдельной организации. Аутсорсинг продаж означает следующее: мы полностью берем на себя реализацию и увеличение продаж Вашей продукции. Все очень просто: руководство организации предоставляет товары или услуги, назначает их цену – аутсорсинговая компания делает так, чтобы основные предлагаемые товары (мебель и сопутствующие товары) были проданы и продажи увеличились.

Выгоды аутсорсинга продаж в ООО «Форма +»:

-Экономия - отсутствие расходов на организацию отдела продаж и расходов на увеличение продаж, что скажется на общей прибыли ООО «Форма +»;

-Комфорт – руководство ООО «Форма +» получает полную отчетность в удобном для вас виде, можете корректировать нашу работу.

- компания ООО «Форма +» не несет никаких дополнительных расходов, которые могут быть связаны с организацией отдела продаж и увеличением продаж. Оплата услуг данной организации по аутсорсингу продаж представляет собой некий фиксированный процент от состоявшихся сделок.

Некоторые распространенные мнения об аутсорсинге продаж:

1. Торговые представители (подрядчики по аутсорсингу продаж) являются посредниками и не заслуживают дополнительной оплаты в случае успеха.

2. Недооценка существующих затрат на организацию отдела продаж.
3. Отсутствие четкого понимания об аутсорсинге продаж в настоящее время.

Возражение первое:

Дополнительные мероприятия по увеличению продаж (аутсорсингу продаж) могут выглядеть сомнительно, однако суть состоит в том, что аутсорсинг продаж является не дополнительным, а альтернативным способом выхода на рынок.

Производитель может сбывать продукцию через Интернет, через собственный отдел продаж, а так же привлечь стороннюю организацию.

При этом если Вы платите организации-аутсорсеру за сбыт продукции, то у вас отпадает необходимость содержать и оплачивать работу собственного отдела продаж

Возражение второе:

Расходы на оплату труда собственного персонала отдела продаж являются одной из составляющих расходов, при этом не самой значимой.

Основные статьи расходов на содержание отдела продаж:

- отчисления в фонды;
- отпускные;
- больничные;
- расходы на содержание рабочего места;
- расходы на оплату транспортных средств;
- упущенная выгода от оборотных средств.

Аутсорсинг продаж позволяет избежать вышеперечисленных издержек.

Возражение третье:

Ответственный за продажу продукции сделает все возможное, чтобы доказать необходимость лишь собственного сбытового подразделения и не допустить аутсорсинга продаж.

К примеру, менеджер, отвечающий за сбыт, руководит вверенным ему штатом сотрудников отдела продаж, а высшее руководство ждет каких-либо результатов.

Если результат в целом положительный, то делается вывод об исключительной правильности действий. Если результаты оставляют желать лучшего, то тогда лишь возникает предположение о том, что организация отдела продаж требует привлечения дополнительных ресурсов.

Алгоритм построения отдела продаж:

#### Шаг № 1. Определить ресурсы

Сначала мы должны определить ресурсы, которыми располагаем для построения отдела продаж. В первую очередь — это ФИНАНСЫ. Например, затраты на построение отдела продаж в Санкт-Петербурге «с нуля» составят:

Единоразовые затраты:

-Организация рабочего места менеджера (15 000 - 40 000 руб.)

-CRM система на одного сотрудника (3000 — 30 000 руб.)

-Виртуальная АТС и телефонное оборудование, с возможностью фиксации и записи разговоров на сотрудника (2 000 — 5 000)

Необходимо иметь запас ресурсов минимум на 3 месяца. Это срок за который менеджер выходит на окупаемость. Поэтому нужно иметь запас для его кормления без учета его доходов.

Ежемесячные затраты:

-Аренда из расчета 5 м<sup>2</sup> на сотрудника (4 500 - 45 000 р.)

-Оклад (35 000 - 60 000 руб.)

-Телефон (1500 - 6000 руб.)

Итак, построение отдела продаж с одним менеджером, по грубым прикидкам, обходится в 143 000 - 380 000 рублей.

Это только непосредственные издержки, связанные с работой менеджера по продажам, а для нового бизнеса затраты на построение отдела продаж на порядок выше.

Можно, конечно, рассчитывать, что менеджеры много всего напродают в первый месяц, но это в природе встречается редко. Пусть будет приятным сюрпризом, если менеджеры по продажам распродадут все, что только можно. Но необходимо четко понимать стоимость построения отдела продаж.

Временные ресурсы. Построение отдела продаж с «нуля» занимает не менее четырех рабочих часов в день в первый-второй месяц работы. Не менее двух часов в день в третий месяц.

Если собственник/коммерческий директор планируют заниматься построением отдела продаж, то они должны четко выделять это время на отладку работы системы. Если это время сложно выделить, то нужно нанимать человека, который будет заниматься построением отдела продаж – начальника отдела продаж.

Человеческие ресурсы. Необходимо понять, сколько менеджеров может позволить себе компания с точки зрения финансов.

И сколько менеджеров при выполнении планов продаж может переварить сама компания. Чтобы не получилось так, что менеджеры напродают, а компания не может произвести товары или оказать услуги.

## Шаг № 2. Регламентировать процессы продаж

Обычно этот шаг опускается. Нет, процессы продаж, конечно, в любом случае формируются, но хаотично. Один менеджер продает одним способом, другой другим, один общается с отделом закупок напрямую, другой через первого, третий вообще считает, что знает о возможностях отдела закупок лучше самих закупок.

Зоны ответственности не понятны, свести в единую статистику этот зоопарк невозможно. Именно из-за этого и появляется представление о том, что систематизировать отдел продаж невозможно.

Через какое-то время сами по себе процессы устаканиваются, менее успешные менеджеры подсматривают работающие схемы у более успешных, и, в конце-концов, вырабатывается более-менее единый алгоритм. Но для этого должно пройти существенное время, и процессы так и останутся лишь более-менее едиными.

Поэтому, для того, чтобы управлять единой системой продаж, а не разрозненными индивидуальностями, и требуется первично продумать базовый регламент отдела продаж.

Основные регламенты, необходимые для построения отдела продаж:

- регламент привлечения новых клиентов;
- регламент подготовки коммерческих предложений;
- регламент взаимодействия с отделом закупок, техническим блоком, бухгалтерией и логистикой;
- регламент клиентской поддержки.

Регламент — это не единожды написанный и жестко зафиксированный документ, это живое описание реальной работы. Он должен постоянно меняться, потому что невозможно написать его раз и навсегда правильно.

Пока по нему не начали действовать, вообще сложно представить эффективность его работы, поэтому он может быть только ориентиром.

Регламент не должен быть более одной страницы А4, в идеале — это должна быть простая блок-схема на половину страницы А4. Если регламент выходит на вторую страницу, значит он работать не будет.

Проверять работоспособность регламента можно одним простым способом. Дать почитать его трем-четырем участникам процесса, а затем убрать его, и дать возможность этим участниками его проговорить.

Если у всех есть понимание совместной работы и границ ответственности, тогда это рабочий регламент, если возникли кривотолки, его нужно дополнять.

Регламент не должен содержать больших разветвлений и сотен исключений, он должен работать в 80% случаев, для остального должна быть возможность договариваться участникам отдела продаж.

### Шаг № 3. Определить кадровую политику

В первую очередь необходимо составить портрет менеджера по продажам. Есть много способов для этого, но, в первую очередь, нужно решить самый главный вопрос: ставка будет делаться на молодых ребят с горящими глазами, или на профи, работавших в отрасли и знающих рынок, которым нужно просто дать инструменты и не нужно обучать.

Большинство собственников и руководителей при построении отдела склоняются ко второму варианту. Что и понятно, ведь для этого не требуется обучать

сотрудников, тратить усилия на разработку стратегии и постоянно подтирать сопля на первом этапе. К тому же, не все могут обучать сотрудников, а сторонний приглашенный тренер не всегда ориентирован на результат.

Он приходит и проводит классный, веселый, драйвовый тренинг, а потом уходит. И остается руководитель самостоятельно выполнять основную работу – организацию и перевод знаний о теории продаж в навык. Второй вариант может еще быть опасен тем, что у любого менеджера по продажам есть определенный срок годности, и если взять опытного профессионала, то вполне можно нарваться на выгоревшего, к тому же высокооплачиваемого сотрудника.

Перейдем к численности менеджеров при построении отдела продаж. Есть подход, в котором говорится, что отдел продаж меньше 6 человек — это не отдел продаж. Подход понятен. Берем 6 человек, из них возможно 1-2 покажут реальный результат и окупят остальных. Построение отдела продаж можно с 3 человек.

Причем это только начинать, дальше могут остаться и двое. Один должен быть про запас, так сказать, перестраховка от человеческого фактора. В работе лучше иметь не меньше двух сотрудников, чтобы был ориентир, соревнование и не было зависимости от одного человека. Хотя при ограниченном бюджете это может быть и один человек, просто риски выше.

Что касается создания отдела продаж сразу с 10 и более сотрудников, то считаю это совсем неэффективным. Объясню почему. Если нет отдела, то еще нет понимания куда идти, где клиенты, как их убеждать. Это понимание будет потихоньку вырисовываться. Конечно, 10 сотрудников смогут пройти больше дорог, но все это время будет тратиться бюджет на их содержание и организацию работы. Поэтому я сторонник создания отдела продаж из 3-5 человек, а далее, после набивания всех первичных шишек, тиражирования успешных практик работы.

#### Шаг № 4. Определить инструменты управления

Основа успешной работы отдела продаж — это система контроля. Контроль нужен даже для самых успешных менеджеров, но не должен быть навязчивым и оправдывать сам себя. Лучше отказаться категорически от любых отчетов, заполняемых ради того, чтобы показать свою работу руководителю.

Любые отчеты должны формироваться автоматически и содержать только ту информацию, которую менеджер все равно будет вносить для своего удобства

работы. С этой функцией чудесно справляются CRM системы. Менеджер работает с клиентом и не формирует отчетов для руководства. А руководство в режиме онлайн может создать любой отчет в любом разрезе.

Система мотивации — это сердце управления и организации отдела продаж. Она должна подвигать менеджеров на свершения, но ни в коем случае нельзя думать, что повесив большую морковку, вы сделали достаточно, чтобы менеджер к ней стремился. Именно тогда система, по которой происходит построение отдела продаж является успешной, когда менеджеру нужно создать условия, при которых он будет в состоянии до нее дотянуться, выполняя те действия, которым обучен.

Полевая поддержка менеджеров — это то, что определяет уровень продажных навыков менеджеров. Не то, какое количество тренингов они прошли, не то, сколько книг они прочитали, не то, сколько они знают методов обработки возражений, и даже не успешно пройденный тест на знание товара.

Это именно то, как всей этой информацией менеджеры умеют пользоваться в реальных продажах. Поэтому, при построении отдела продаж, если принято решение пригласить самого крутого тренера по продажам, но при этом руководитель отдела не умеет организовать полевую поддержку, тренинг никаким образом не повлияет на уровень продаж.

Шаг № 5. Пройти все самому

В принципе, при построении отдела продаж, этот шаг может быть и первым, для того, что бы понять, живой ли товар вообще, смогут ли его продавать менеджеры.

Но в данном случае все будет зависеть от успешности в продажах одной личности, а это может заранее уничтожить имеющийся потенциально успешный отдел продаж.

При этом становится важным встать на место менеджера и понять самому, насколько он загружен непрофильными функциями, насколько обеспечен инструментами, насколько совершенно построенная система, и т.д.

## **Заключение**

1. Аутсорсинг сегодня является универсальным инструментом бизнеса, поскольку его основная специфика состоит в возможности передачи внешнему исполнителю некоторых функций организации как целиком, так и частично, как на продолжительный срок, так и на короткий период времени.

Аутсорсинг является очень перспективным видом деятельности, который находит свое применение практически в любой сфере бизнеса, и особенно актуален в период кризиса, когда необходима тотальная экономия средств предприятия. В зависимости от потребности и возможности компании возможно применение определенного вида (аутсорсинг бизнес-процессов, производственный аутсорсинг, IT-аутсорсинг) и формы (полный, частичный, усовершенствованный) аутсорсинга.

Передача функций на аутсорсинг – это комплексный процесс, требующий проработки каждого этапа, который хотя и содержит значительные преимущества, может привести к риску как со стороны компании-заказчика, так и со стороны исполнителя.

Если обратить внимание на положительные аспекты данного вида деятельности, то одним из главных плюсов можно выделить возможность для руководства сосредоточиться на ключевых бизнес-процессах. Аутсорсинг позволяет перераспределить ресурсы компании, снижая операционные издержки или переводя их из категории постоянных в переменные.

Не стоит забывать и о недостатках аутсорсинга, среди которых наиболее главными являются отсутствие контроля над деятельностью организации или специалистов, которые предоставляют услуги, и недостаток проработанной российской законодательной базы в данной области.

Основными видами аутсорсинга являются: IT аутсорсинг, производственный, бизнес-процессов, аутстаффинг.

## **Список использованной литературы**

1. Аникин Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентноспособных организаций [Текст]: учебное пособие для вузов / Б.А. Аникин – М.: Инфа – М, 2007. – 192 с. – 3000 экз. – ISBN 5-482-0402-3.
2. Герасимова Г. Е. Аутсорсинг. Что это значит? / Г. Е. Герасимова // Аутсорсинг. – 2009. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.outsort.ru/outsorsing->

что-это-значит

3. Дворищева В. К. Плюсы и минусы аутсорсинга. Риски сторон / В.К. Дворищева // Управление персоналом. – 2008. □ № 8. [Электронный ресурс]. □ Режим доступа: <http://www.top-personal.ru>
  4. Кирилова А. Н. Аутсорсинг – стратегия управления бизнесом / А.Н. Кирилова // Финансовая газета. – 2008. – № 48. [Электронный ресурс]. □ Режим доступа: <http://www.itsmonline.ru>
  5. Козорин Т. С. Аутсорсинг: понятие, цели, практика использования / Т.С. Козоторин // Акционерное общество. – 2006. □ № 7. [Электронный ресурс]. □ Режим доступа: <http://www.ao-journal.ru>
  6. Романов В. С. Риски при переходе на аутсорсинг / В. С. Романов // Настольный журнал ИТ-руководителя. – 2009. – № 11. [Электронный ресурс]. □ Режим доступа: <http://www.osp.ru/cio/2009/11/10455652>
  7. Смирнов И.Е. Аутсорсинг как инструмент оптимизации бизнеса // Управление в кредитной организации. - N 4, июль-август 2008.
  8. Современное состояние и проблемы развития риск-менеджмента в российских компаниях // Результаты экспертного опроса специалистов по управлению рисками – 2006. [Электронный ресурс]. □ Режим доступа: <http://www.in-sure.ru>
- 
1. Кузнецов А. Аутсорсинг как инструмент повышения эффективности предприятия //Финансовая газета. - N 34, 35 август 2009. [↑](#)
  2. Аникин Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентноспособных организаций [Текст]: учебное пособие для вузов / Б.А. Аникин – М.: Инфа – М, 2007. –92 с. [↑](#)
  3. Кирилова А. Н. Аутсорсинг – стратегия управления бизнесом / А.Н. Кирилова // Финансовая газета. – 2008. – № 48. [↑](#)
  4. Дворищева В. К. Плюсы и минусы аутсорсинга. Риски сторон / В.К. Дворищева // Управление персоналом. – 2008. □ № 8.[↑](#)