**Федеральное агентство железнодорожного транспорта**

**Государственное образовательное учреждение**

**Высшего профессионального образования**

**Омский государственный университет путей сообщения**

**ОмГУПС (ИМЭК)**

Реферат по дисциплине: «Коммерческая деятельность»

**на тему:**

**«Использование аутсорсинга в работе предприятий»**

**Выполнила:**

студентка гр. 56 У

Коростелёва Ю.В.

**Проверил:**

Левкин Г.Г.

**Омск – 2007**

**Содержание.**

[Сущность аутсорсинга - 3 -](#_Toc180498475)

[Использование аутсорсинга на Западе и в России. Зарождение и развитие аутсорсинга в России. - 4 -](#_Toc180498476)

[Порядок принятия решения об использовании аутсорсинга - 8 -](#_Toc180498477)

[Плюсы и минусы аутсорсинга - 10 -](#_Toc180498478)

[Используемая литература: - 14 -](#_Toc180498479)

Сущность аутсорсинга

**Аутсорсинг (outsourcing)**– привлечение внешних ресурсов (ситуация, когда организация-заказчик привлекает внешние фирмы для выполнения каких-либо работ, которые являются частью ее основной деятельности; заказчик только формулирует задачи перед поставщиком услуг; право контроля, способ достижения задачи, ответственность за достигнутый результат ложится на поставщика услуг).

**Технология передачи непрофильных функций сторонней организации** – один из современных способов повышения эффективности бизнеса. Тенденции современного развития организаций определяют образ организации будущего – мобильной, гибкой, эффективной, клиентоориентированной. Чтобы выжить в условиях жесткой конкуренции, необходимо быть именно такой – живой, меняющейся, обновляющейся. Косные организационные структуры не позволяют мгновенно реагировать на внешние и внутренние сигналы. Рост компании становится препятствием для ее развития. Рутина и администрирование, человеческие проблемы и бесконечные внутренние задачи поглощают большую часть времени руководителя.

Аутсорсинг - способ оптимизации деятельности филиалов за счет концентрации усилий на осуществлении основных видов деятельности и передачи выполнения отдельных видов работ (услуг) специализированным организациям (индивидуальным предпринимателям) на договорной основе с соответствующим сокращением персонала филиалов.

Аутсорсер - специализированная организация (индивидуальный предприниматель), которая специализируется в области выполнения конкретных работ (услуг) и обладает соответствующим опытом, знаниями и техническими средствами, выполняющая для филиала отдельные виды работ (услуг) на договорной основе.

Использование аутсорсинга филиалом должно обеспечивать достижение следующих целей:

а) повышение экономической эффективности и снижение издержек хозяйственной деятельности филиалов;

б) снижение потребности филиалов в инвестициях на развитие непрофильных видов деятельности;

в) создание условий для удовлетворения сезонной потребности филиалов в дополнительном персонале;

г) повышение качества выполнения отдельных работ (услуг), которые передаются на аутсорсинг;

д) решение стратегических задач предприятия

При привлечении аутсорсера филиалы должны соблюдать следующие условия:

а) выбор аутсорсера на конкурсной основе;

б) затраты филиала на оплату работ (услуг), выполняемых аутсорсером, должны быть меньше затрат на выполнение этих работ (услуг) собственными силами;

в) обеспечение экономической безопасности предприятия и сохранение его рыночных позиций;

г) сохранение и повышение качества выполняемых работ (услуг);

д) сокращение персонала филиала, занятого выполнением работ (услуг), передаваемых аутсорсеру.

# Использование аутсорсинга на Западе и в России. Зарождение и развитие аутсорсинга в России.

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. По свидетельству журнала Fortune, как минимум 90% современных западных предприятий уже передали на аутсорсинг хотя бы одну функцию своего производства. А такие предприятия, как Toyota, Honda, Chrysler делегируют сторонним организациям порядка 70% бизнес-процессов, которые ранее они выполняли самостоятельно.

Несмотря на то, что аутсорсинг завоевал широкое признание в той части мировой экономики, которая построена по западному принципу, в нашей стране примеров подобной практики до последнего времени было немного:

* «ЛУКОЙЛ» и «ЮКОС» выделили свои буровые подразделения в самостоятельные компании «ЛУКОЙЛ-бурение» и «Сибирская Сервисная Компания» соответственно, не оставляя за собой контрольного пакета участия в данных компаниях;
* «ЛОМО», оборонное предприятие, занимающееся производством и реализацией оптико-механических и оптико-электронных приборов, отказалось от собственного производства печатных плат после того, как проведенный анализ показал, что оборудование имеющегося цеха значительно устарело и требует модернизации;
* компания «Август», производитель женской одежды под маркой OGGI, оставила за собой лишь разработку моделей, технологическую подготовку производства, закупку материалов и фурнитуры и продажу готовой одежды. Производство самой одежды осуществляется на условиях аутсорсинга и субконтрактациисо множеством малых и средних предприятий легкой промышленности.

Объяснение этому явлению можно найти в широко распространенном мнении, что развитию аутсорсинга в России мешают следующие объективные обстоятельства:

* во-первых, бизнес российских предприятий не всегда образовывался исходя из экономических соображений, и часто организация производства не соответствовала рыночным экономическим принципам;
* во-вторых, правовая среда не позволяет с первых контактов устанавливать доверительные отношения со сторонними организациями;
* в-третьих, уровень развития поставщиков услуг аутсорсинга недостаточен, чтобы обеспечить требуемое предприятиям-заказчикам качество.

Указанные обстоятельства имеют место в нашей экономике, но, несмотря ни на что, за последние 3-4 года ситуация с распространением аутсорсинга начала меняться в лучшую сторону. Это объясняется следующими причинами:

а) за это время произошли значительные качественные сдвиги в экономической и общественной жизни страны;

б) иные пути оптимизации производства, альтернативные аутсорсингу, многими предприятиями уже испробованы, в то время как конкуренция в бизнесе не только не ослабевает, но и усиливается.

Что же изменилось? Почти все бывшие крупные советские промышленные предприятия (объединения), до сих пор составляющие основу нашей экономики, уже осуществили собственную реструктуризацию, выделив из своего состава непрофильные активы - как не связанные с основной деятельностью, так и тесно связанные с основным производством.

Труднее всего было реорганизовать производство согласно рыночным принципам на градообразующих предприятиях сырьевого сектора, расположенных в районах Крайнего Севера. Даже осуществив вывод непрофильных активов, такие предприятия долгое время вынуждены были поддерживать выделенный бизнес для снятия социальной напряженности, обеспечивая занятость в регионе. И лишь некоторое время назад такие компании нашли достойный выход из положения. Проводя программу по переселению избыточного населения в другие регионы России, они тем самым оптимизируют свои затраты в будущем.

Совершенствование правовой среды, в которой осуществляется деятельность заказчика и исполнителя аутсорсинговых услуг, существенным образом влияет на распространение аутсорсинга. В последнее время заметное упорядочивание нормотворчества в области налогового и бухгалтерского учета, административных правоотношений, законодательства о конкуренции привело к установлению более ответственного поведения бизнесменов в сфере предпринимательства.

Однако непрозрачность все еще присуща очень многим предприятиям в России, что не способствует установлению доверительных отношений, необходимых для перехода на аутсорсинг. В условиях, когда большая часть активов предприятиями скрывается и не может выступать обеспечением их обязательств, трудно рассчитывать на надежность как заказчика, так и исполнителя услуг. Кроме того, непрозрачность бизнеса тормозит принятие решения о возможности использования на основе аутсорсинга фирм, специализирующихся на предоставлении юридических, бухгалтерских и других услуг, поскольку, как полагают акционеры, это может привести к утечке информации.

Другой проблемой на пути аутсорсинга является низкий уровень качества предоставляемых услуг. Между тем проблема эта временная и быстро решаемая. Отсутствие достаточно квалифицированных менеджеров аутсорсинговых компаний, недостаток проверенных временем технологий для тиражирования передовых решений - справедливые претензии, но относящиеся к категории обычно предъявляемых заказчиками в период становления любого бизнеса.

Что действительно проблематично в данной сфере услуг, так это наметившаяся тенденция к завышению аутсорсинговыми компаниями стоимости своих услуг за счет включения в цену собственных издержек, в том числе связанных с рисками неисполнения обязательств другими организациями или с неэффективным управлением собственным бизнесом.

Указанная проблема вместе с общим, пока еще невысоким уровнем качества, а также слабость нашего судебного и исполнительного производства не позволяют заказчику должным образом защитить свои интересы от недобросовестного исполнителя услуг, даже если они тщательно прописаны в контрактах, что является прямым следствием недостаточного соблюдения участниками рынка нормативных актов, регулирующих не только аутсорсинговый, но и вообще бизнес в России.

Что же касается перспектив развития аутсорсинга, то, несомненно, в условиях активного экономического роста, продолжающегося процесса реструктуризации конкретных предприятий, данный вид бизнеса будет развиваться.

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

Таким образом, пионерами 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.

   Вслед за рекламными агентствами появились PR-агентства и исследовательские компании, причем если последние привлекались, как правило, на проектной основе, то многие рекламные и PR-агентства выполняли полный спектр функций соответствующих отделов своих клиентов, фактически замещая эти отделы.

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.

Относительно стабильная экономическая ситуация в России поспособствовала появлению новых услуг на рынке аутсорсинга. Основными из них стали ИТ-аутсорсинг, кадровый аутсорсинг и аутсорсинг бухгалтерии.

Первыми предложенными на рынке функциями ИТ-аутсорсинга стали техническое обслуживание офисной техники и системное администрирование. Впоследствии, этот список дополнили аутсорсинг ИТ-инфракструктуры, управление приложениями и аутсорсинг ИТ-специалистов.

 Передача технического обслуживания и системного администрирования сторонним организациям позволяла существенно сэкономить компаниям с небольшим числом компьютеров и пользователей, но в то же время создавала существенные риски информационной безопасности. Это представляло серьезную угрозу для крупных компаний, поэтому в них предпочитали использовать штатных сотрудников.

Впрочем, даже в крупных компаниях, для которых служба ИТ является вспомогательным подразделением, иногда использовали ИТ-аутстаффинг, то есть предоставление сторонней компанией специалиста необходимой квалификации как для временной, так и для постоянной работы. Такие специалисты работали у клиента, но получали зарплату в аутсорсинговой компании, которая, в свою очередь, выставляла клиенту счета на сумму в 2-3 раза больше, но гарантировала замену специалиста в случае его болезни или увольнения.

ИТ-аутстаффинг являлся частным случаем кадрового аутсорсинга (аутстаффинга), которым в России занимались в основном западные кадровые агентства. В большинстве случаев к аутстаффингу прибегали для создания проектной команды на относительно небольшие сроки. Это позволяло сократить расходы на поиск персонала, что было особенно актуально для найма временных сотрудников. Кроме того, аутстаффинг позволял сотрудникам поработать на нескольких различных проектах без смены места работы, что было очень удобным для молодых специалистов.

Аутсорсинг бухгалтерии вызывал наибольшие опасения среди собственников и менеджеров российских предприятий, но по мере того, как все больше представительств западных компаний отдавали свою бухгалтерию сторонним организациям, некоторые российские компании также сделали свой выбор в пользу аутсорсинга.

Стоимость аутсорсинга бухгалтерии была пропорциональна количеству обрабатываемых документов, поэтому позволяла многим небольшим компаниям обойтись без штатного бухгалтера или освободить от этих обязанностей сотрудника, совмещающего должность главного бухгалтера с некоторой другой.

Порядок принятия решения об использовании аутсорсинга

На первоначальном этапе осуществляется оценка собственных возможностей филиала, а именно:

а) определение состояния материально-технических и производственных ресурсов, а также наличия и квалификации персонала филиала, выполняющего работы (услуги), которые предполагается передать на аутсорсинг;

б) оценка качества и себестоимости работ (услуг), которые предполагается передать на аутсорсинг, при выполнении их собственными силами;

в) определение потребности в дополнительных капитальных вложениях, необходимых для повышения эффективности и качества выполнения работ (услуг) собственными силами;

г) оценка возможных рисков (экономических, технологических, техногенных, экологических, снижение уровня безопасности движения, снижение качества, несвоевременное предоставление услуг) и связанных с ними потерь филиала.

Также проводится анализ возможностей аутсорсеров, а именно:

а) изучение работ (услуг), выполняемых аутсорсерами;

б) оценка качества работ (услуг), выполняемых аутсорсерами, и динамики цен на них;

в) проверка правового статуса, опыта работы, коммерческой репутации, кредитной истории аутсорсеров;

г) проверка наличия у аутсорсеров необходимых лицензий, сертификатов.

**Порядок принятия решения об использовании аутсорсинга**

1. Предложения об использовании аутсорсинга подготавливаются структурными подразделениями филиала.

2. При подготовке предложений составляется пояснительная записка, в которой аргументируется необходимость привлечения аутсорсера для выполнения определенных работ (услуг), излагается существующая проблема в производственной деятельности филиала, дальнейшее решение которой собственными силами не представляется возможным или экономически нецелесообразно. В пояснительной записке также указываются причины невозможности или нецелесообразности выполнения работ (услуг) собственными силами и рассматриваются два варианта деятельности филиала: с привлечением аутсорсера и без него.

3. Пояснительная записка должна содержать необходимые расчеты и аналитические материалы по привлечению аутсорсера, выводы об эффективности от использования аутсорсинга с учетом возможных рисков и предложения по сокращению численности персонала филиала, связанного с выполнением работ (услуг), передаваемых на аутсорсинг.

4. Пояснительная записка согласовывается со службой, в ведении которой находится структурное подразделение, чья работа (услуга) передается на аутсорсинг, службой безопасности, юридической службой, финансовой службой и экономической службой, и подписывается руководителем филиала.

Если работа (услуга) передается на аутсорсинг впервые, то филиал согласовывает с причастными департаментами и управлениями предприятия экономическую эффективность от использования аутсорсинга, соответствующее сокращение персонала филиала и изменение штатного расписания.

5. Подготовленный проект решения об использовании аутсорсинга направляется в аппарат управления предприятия на согласование с департаментом, в ведении которого находится структурное подразделение, чья работа (услуга) передается аутсорсеру, а также с Управлением охраны труда и промышленной безопасности, департаментами безопасности движения и экологии, безопасности, корпоративных финансов, планирования и бюджетирования. После согласования с причастными департаментами осуществляется корректировка бюджетов филиалов.

6. После согласования в аппарате управления предприятия проекта решения об использовании аутсорсинга и корректировки бюджетов руководитель филиала организует проведение конкурса по выбору аутсорсера.

В условия конкурса по выбору аутсорсера включаются требования о наличии сертификата соответствия в случаях, установленных техническими регламентами или системой добровольной сертификации.

По итогам конкурса руководитель филиала заключает с победителем конкурса соответствующий договор (на основании выданной без права передоверия доверенности).

**Осуществление контроля выполнения переданных на аутсорсинг работ (услуг)**

Филиал для осуществления контроля за переданными на аутсорсинг работами (услугами):

а) анализирует обоснованность цен, объемов, качества и сроков выполняемых аутсорсером работ (услуг);

б) представляет в Департамент планирования и бюджетирования ежеквартально отчет по каждой работе, переданной на выполнение аутсорсеру;

в) осуществляет учет договоров по аутсорсингу.

Плюсы и минусы аутсорсинга

Можно выделить следующие ***положительные моменты использования аутсорсинга***:

* возможность повышения прибыльности бизнеса. Аутсорсинг снижает издержки обслуживания бизнес-процесса;
* использование чужого опыта. Вероятно, аутсорсинговая компания уже сталкивалась с проблемами, возникшими на вашем предприятии. С каждым разом она решает их все лучше;
* внедрение передовых технологий. Специализированная аутсорсинговая компания оперативно знакомится с новыми разработками и различными нововведениями, в результате чего появляется возможность их своевременного внедрения, что несомненно сказывается на конкурентоспособности компании, пользующейся услугами аутсорсера;
* повышение качества и надежности обслуживания. Аутсорсинговая компания обычно дает гарантии и несет ответственность за качество выполняемых работ (услуг).

Но наравне с преимуществами, есть и существенные ***недостатки использования аутсорсинга*:**

* опасность передачи слишком многих важных функций предприятия в руки аутсорсера;
* угроза утечки важной информации.

Тем не менее, аутсорсинг является перспективной формой интеграционного сотрудничества малого и крупного бизнеса.

Необходимо принять во внимание, что критерий ценового выигрыша от использования аутсорсинговых услуг по сравнению с выполнением работ своими силами совсем не обязательно является определяющим. В большинстве случаев в начальный период экономии на аутсорсинге не происходит. Как любое новшество, аутсорсинг также не даст немедленного эффекта. Переход на аутсорсинг - это стратегия, направленная на повышение прибыльности и конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. В случае применения аутсорсинга предприятие получает возможность сконцентрировать ресурсы на профильном бизнесе и не заниматься построением и поддержкой не связанной с ним инфраструктуры.

Сомнения по поводу использования аутсорсинга полностью отпадут только тогда, когда вопросы конкурентоспособности и прибыльности предприятия станут зависеть не только от сокращения издержек, но и от эффективности выполнения конкретных бизнес-процессов. В этот ключевой момент предприятия должны будут сформулировать четкие требования к предоставляемым по аутсорсингу услугам, а аутсорсинговые компании - повысить качество услуг и завоевать доверие заказчиков.

В условиях усиливающейся конкуренции поступательное развитие бизнеса становится возможным во многом благодаря эффективному управлению активами, в том числе путем концентрации ресурсов на профильной деятельности. Потому специалисты все отчетливей призывают предприятия более активно переходить к аутсорсингу как к действенному способу достижения экономических преимуществ перед конкурентами.

Аутсорсинг - неотъемлемая составляющая холдинговых структур, обеспечивающая повышение эффективности функционирования комплекса взаимосвязанных предприятий. Вопросы о дальнейшем структурировании бизнеса холдинга, о целесообразности передачи специализированным компаниям отдельных бизнес-процессов, оценка связанных с этим рисков нередко становятся предметом рассмотрения на заседаниях советов директоров акционерных обществ.

**В результате перехода на аутсорсинг предприятия добиваются эффективности производства за счет:**

* увеличения производительности трудана профильном направлении;
* снижения уровня издержек;
* сокращения срока производства продукции.

Аутсорсинг производства - одно из наиболее динамично развивающихся направлений в современной мировой экономике, представляющее собой элемент стратегии предприятия, при котором оно на длительный срок передает сторонней организации целиком функцию производства отдельных составляющих своей продукции или операции по обеспечению производства, т. е. отдельный бизнес-процесс.

Традиционными для передачи на аутсорсинг являются:

* бизнес-процессы, тесно связанные с производством, но являющиеся обеспечительными (энергетическое хозяйство, производство оснастки, организация транспортногообеспечения, ремонтных и других вспомогательных работ, логистические процессы);
* бизнес-процессы, важные для развитиябизнеса компаний, но требующие соответствующего оборудования и специализированной подготовки сотрудников, выполняющих эту работу (IT, маркетинг, реклама, бухгалтерские и юридические услуги, подбор и обучение персонала);
* бизнес-процессы, не требующие высокой квалификации, но занимающие много рабочего времени и монотонные по характеру работ.

Аутсорсинг маркетинга можно рекомендовать молодым, развивающимся предприятиям, у которых нет достаточных средств на создание собственной маркетинговой службы и самостоятельное проведение серьезных маркетинговых кампаний. В то же время, нужно учитывать, что аутсорсинг отнимает много времени на интеграцию внешнего исполнителя в структуру фирмы, на правильные постановки задач, на постоянное информирование. Не стоит забывать и о проблеме безопасности, которая в процессе аутсорсинга ставится под вопрос. Возрастает и цена маркетинговой ошибки.

Сегодня крупные российские компании и представительства зарубежных фирм предпочитают использовать комбинированный подход к решению маркетинговых задач. Как правило, они имеют либо менеджера по маркетингу, занимающегося координацией этой деятельности и привлечением внешних структур, либо отделы маркетинга, которые берут на себя реализацию основных задач, передавая на аутсорсинг лишь отдельные функции и проведение крупномасштабных мероприятий.

Тем не менее, даже для крупных компаний очень полезно время от времени сверять свои планы и действия с мнениями внешних экспертов в сфере маркетинга, приглашать их для консультаций, проводить своеобразный аудит маркетинговой и PR-активности.

# Используемая литература:

* 1. Добронравов А.Н. Субконтрактация и аутсорсинг//Финансовый менеджмент №3, 2003
  2. Крутик А.Б., Горенбургов М.Д. Малое предпринимательство и бизнес-коммуникации: Учебное пособие – Спб: Бизнес-пресса, 1998
  3. Положение об использовании аутсорсинга филиалами ОАО «РЖД» №530 от 27.04.06
  4. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь: ИНФРА-М, 1999
  5. [www.GAAP.ru](http://www.GAAP.ru) – материалы с сайта