

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://studservis.ru/gotovyie-raboty/diplomnaya-rabota/34740>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Мировая экономика

Введение

Глава 1. Теоретические основы аутсорсинга и оффшоринга

1.1. Интернационализация: основные этапы эволюции оффшоринга и аутсорсинга

1.2. Эффективность использования оффшоринга и аутсорсинг как инструментов повышения конкурентоспособности

1.3. Факторы, влияющие на переход к аутсорсингу и оффшорингу

1.4 Различия в использовании стратегий оффшоринга и аутсорсинга

Глава 2. Аутсорсинг и оффшоринг как стратегия компании

2.1. Риски аутсорсинга и оффшоринга

2.2. Трансакционные издержки (transaction costs economics — TCE & resource-based view — RBV)

2.3. Глобализация аутсорсинга и оффшоринга

Глава 3. Зарубежный опыт применения аутсорсинга и оффшоринга

3.1. Сравнительный анализ зарубежного опыта использования стратегий аутсорсинга и оффшоринга (*Apple, IKEA и др.)

3.2. Аналитические данные по использованию стратегий аутсорсинга и/или оффшоринга (географическая составляющая)

3.3. Применение зарубежного опыта аутсорсинга и оффшоринга российскими компаниями

Заключение

Список литературы

Введение

Наиболее важным фактором успешного развития бизнеса в современных экономических условиях становится менеджмент. Влияние внешней среды, усиление конкуренции на рынках требуют от предприятий повышения эффективности управления для того, чтобы повысить уровень конкурентоспособности, эффективность хозяйственной деятельности, а также оптимизировать управленческие расходы.

Поэтому возникают новые технологии менеджмента, которые дают возможность повысить эффективность деятельности предприятия. Одной из таких технологий управления выступает аутсорсинг. Аутсорсинг представляет собой передачу стороннему подрядчику определенных бизнес-функций или частей бизнес-процесса компании. Такой вид деятельности позволяет повысить эффективность исполнения определенных функций в таких областях, как информационные технологии, снабжение и поставки, обслуживание, финансы, обеспечение персоналом и производство. Компания-заказчик может, прибегнув к схеме аутсорсинга второстепенных функций, сосредоточиться на тех функциях, которые свойственны именно ей, то есть на своей специфике. В Аутсорсинг является стратегией управления компанией, а не просто видом партнерского взаимодействия, в отличие от субподряда, он предполагает определенную реструктуризацию внутрикорпоративных процессов и внешних отношений компании.

В России на протяжении времени создается инфраструктура, которая позволяет более свободно выбирать внешние пути решения внутренних проблем. Проблема модернизации производственных мощностей, повышения качества производства продукции и оказания услуг актуальна для многих российских компаний. При этом в настоящее время ресурсов, в первую очередь кадровых и финансовых на это зачастую не хватает. В этих условиях необходимо изыскать средства для развития первоочередных направлений. Одним из самых эффективных методов в этом случае выступает использование аутсорсинга. Но все же важной проблемой на сегодняшний день остается несовершенство российского законодательства, сложность в толковании тех или иных нормативно-правовых актов, изменения в налоговой системе, что осложняет работу многих предприятий. Поэтому практическое применение аутсорсинга имеет ряд значительных проблем.

Таким образом тема, выбранная для исследования в настоящий момент является актуальной.

Цель данного исследования - проанализировать эффективность применения аутсорсинга и оффшоринга. Объектом исследования является аутсорсинг как метод повышения эффективности деятельности предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. рассмотреть теоретико-методологические основы аутсорсинга и его эффективности;
2. проанализировать преимущества и недостатки аутсорсинга, а также рассмотреть проблемы применения аутсорсинга в России;
3. проанализировать аутсорсинг процессов;
4. определить эффективность аутсорсинга.

Данная работа состоит из трех глав.

Для написания работы была исследована отечественная и зарубежная литература, периодические издания, опыт работы специалистов.

Глава 1. Теоретические основы аутсорсинга и оффшоринга

1.1. Интернационализация: основные этапы эволюции оффшоринга и аутсорсинга

Существует большое количество различных теорий формирования и развития конкурентоспособности. Компании применяли традиционные или собственные приемы конкурентирования и лидирования в отрасли, но во второй половине XX столетия значительно выросла роль бизнес-консультантов и теоретиков менеджмента, предлагающих практические рекомендации по повышению эффективности деятельности компаний. По мнению Дж. Хейвуда, единых общепризнанных методов повышения эффективности работы предприятия не существует, но традиционно используются следующие:

- применение методов управления;
- внедрение программ и других технологических средств;
- привлечение консультантов по вопросам управления .

В широком смысле под оффшорингом понимается любая передача производственной деятельности или функций (в области производства товаров или услуг) в другую страну . В современной экономической и бизнес-литературе термины "глобальный аутсорсинг", "международный аутсорсинг", "глобальный оффшоринг" и "оффшоринг" часто употребляются как синонимы. Рассмотрим эволюцию этих понятий и уточним понимание данных терминов.

Понятие «аутсорсинг» включает в себя составные части слов: «Outside», «Resource» и «Using» или «Outside» и «Resourcing» , что в переводе могло бы означать «использование внешних ресурсов». Таким образом, понятие «аутсорсинг» можно определить как переход от собственного производства (make) к закупкам у стороннего производителя (buy), т. е. процесс переноса некоторых функций, ранее выполнявшихся за счет собственных ресурсов, сторонней организации.

Аутсорсинг в широком смысле, согласно концепции Helpman и Bruch, можно определить как передачу ряда функций по производству или предоставлению услуг, ранее выполнявшихся за счет собственных ресурсов предприятия, как дочернему, ассоциированному или совместному предприятию, так и сторонней организации – как внутри страны, так и за ее пределами . При этом следует обратить внимание на различия в понятиях «оффшоринг» и «оффшорный аутсорсинг». Очень часто в литературе эти понятия становятся взаимозаменяемыми, что не совсем, верно. Как уже было отмечено выше, под оффшорным аутсорсингом понимается внешний аутсорсинг в международном масштабе . Понятие «оффшоринг» относят к «внутреннему международному аутсорсингу», т. е. подразумевается передача определенных функций дочернему предприятию или ассоциированной, совместной компании за рубежом .

За последние два десятилетия лет XX века в бизнес прочно вошло понятие «аутсорсинга», то есть передачи тех или иных функций, а также бизнес-процессов внешним подрядчикам на постоянной основе. Причиной возникновения аутсорсинга является необходимость сокращения издержек. Технической реализация аутсорсинга стала возможна в силу принципиальных изменений особенностей функционирования

современных международных компаний

В настоящее время день существует множество разнообразных определений термина «аутсорсинг», который является заимствованным из английского языка и включает в себя такие определения, как «outside resource using», которые в переводе означают «использование внешних источников с целью получения недостающих ресурсов».

С точки зрения Д.М. Михайлова аутсорсинг представляет собой: «...передачу традиционных и органически присущих субъектам права функций внешним исполнителям» .

По мнению Е.Е. Румянцевой аутсорсинг является: «...способом оптимизации предприятия за счет передачи непрофильных функций внешним специализированным компаниям» .

Исследователи Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева связали аутсорсинг с: «...передачей традиционных не ключевых функций организации внешним субподрядчикам, которые являются высококвалифицированными специалистами сторонней фирмы, с отказом от собственного бизнес-процесса, рассматривая его как способ кооперирования» .

Исходя из выше изложенного, на сегодняшний день аутсорсинг является долгосрочным, ориентированным на результат сотрудничеством с внешним поставщиком услуг в сфере деятельности, традиционно выполнявшейся внутри компании. Внешний поставщик услуг при этом – это компания-аутсорсер.

В процессе взаимоотношений между предприятием и аутсорсером возникают отношения согласно схеме, представленной на рисунке 1.

Рисунок 1 – Схема развития отношений между предприятием и аутсорсером

Среди работ, передаваемых на аутсорсинг, как правило встречаются:

1. Юридические услуги и сопровождение.
2. Услуги по управлению персоналом (аудит, учет персонала, подбор кадров и др.).
3. Услуги по финансам (бухгалтерия, расчет зарплат, консультирование по налогам, расчет бизнес-плана).
4. Услуги в сфере безопасности.
5. Рекламные услуги рекламы (Интернет, СМИ, PR).
6. Полиграфические услуги (печать, сувениры).
7. Переводческие услуги.
8. Услуги по организации работы офиса.
9. Услуги в сфере презентации (организация корпоративных мероприятий, акций).
10. -Аутсорсинг в сфере IT.
11. Аутсорсинг в области управления проектами.
12. Логистические услуги.

В современном бизнесе достаточно большую популярность приобрел процесс передачи управленческих функций на аутсорсинг в области IT-проектов. В США значительное количество компаний работают подобным образом, при этом одним из важнейших требований является соблюдение установленных сроков. Аутсорсинг представляет собой мощный инструмент, способствующий росту эффективности функционирования компании.

Предпосылками использованию аутсорсинга в бизнесе могут быть:

1. Необходимость в своевременном реагировании на среду бизнеса, быстрых решениях и действиях.
2. Потребность в дополнительном времени менеджеров и высококвалифицированных сотрудников, что возможно обеспечить за счет передачи рутинных задач подрядчику.
3. Отсутствие или недостаточность знаний и навыков в конкретной работе или ситуация, при которой нанимать работника с необходимыми знаниями и компетенциями нецелесообразно.
4. Необходимость в повышении качества результата.
5. Оптимизация протекания процессов.
6. Объективность – зачастую бывает полезным поручить независимой стороне выполнение конкретной бизнес-функции для того, чтобы избежать проблем, споров, несправедливых условий внутри организации.

Далее рассмотрим пять этапов выбора поставщика аутсорсинговых услуг:

- 1) Составление документа с определением целей использования аутсорсинга. В таком документе должна содержаться информация о передаваемом процессе, типе договора, примерном объеме затрат и рисках.
 - 2) Разработка документа запроса информации, который содержит более подробное описание передаваемого процесса, цели, бизнес-требования.
 - 3) Составление документа запроса предложения, включающего бизнес-требования, требования к подрядчику, требования к персоналу подрядчика и оценка.
 - 4) Изучение и оценка имеющихся предложений.
 - 5) Реализация пилотного проекта, такая данная практика может оказаться полезной и помочь окончательно определить целесообразность передачи конкретного бизнес процесса на аутсорсинг.
- Для того, чтобы успешно использовать аутсорсинг, необходимо заранее провести планирование, сформировать экономическую модель, учитывающую имеющиеся ресурсы.

Руководителю проекта необходимо четко знать все задачи, которые необходимо будет выполнить во время внедрения аутсорсинга для того, чтобы аутсорсинг в конечном итоге помог достичь положительного результата. Проблемой и препятствием для многих предприятий выступает то, что они не знают, какие действия в первую очередь необходимо выполнить.

Изучив работы российских и западных ученых в области применения аутсорсинга в работе, можно сформировать следующий алгоритм процедуры принятия решения о передаче какой-либо задачи подрядчику.

Данный алгоритм состоит из нескольких шагов:

1. На первом шаге нужно выявить наиболее важные компоненты бизнеса, конкурентные преимущества организации и определиться с затратами. Сосредоточение ресурсов на ключевых, важных со стратегической точки зрения аспектах компании, дает возможность опередить конкурентов на рынке. Следовательно, в первую очередь снабжаться ресурсами должны наиболее приоритетные виды бизнеса компании и при необходимости использовать ресурсы с других направлений компании. Для выбора более приоритетных направлений целесообразно руководствоваться следующими параметрами:

- ☐ потенциальные возможности бизнеса на рынке;
- ☐ уровень, положение продукта по отношению к конкурентам;
- ☐ прибыльность и эффективность бизнеса;
- ☐ финансовые и технологические стороны бизнеса, оборудование;
- ☐ необходимые и потенциальные размеры инвестирования данного бизнеса;
- ☐ результат и успех совмещения нескольких работ в компании.

Выявление наиболее предпочтительных видов бизнеса выступает сложной задачей, нуждающейся в использовании качественных методов анализа.

При этом главным критерием остается конкурентоспособность бизнеса. Необходимо учитывать, что для того, чтобы компания была успешна на рынке, она должна иметь ключевые компетенции, дающие возможность предприятию превосходить конкурентов в выполнении какой-либо задачи. Как правило, для оценки и классификации бизнеса используются такие известные инструменты как модель, предложенная компанией McKinsey, матрица от компании «Price Warehouse Coopers», матрица БКГ (от Бостонской консалтинговой группы), а также матрица аутсоринга Д.Хлебникова (рис. 2).

Рисунок 2 – Матрица аутсорсинга Д. Хлебникова

2. После выявления приоритетных видов бизнеса нужно выбрать модель для ведения бизнеса, что повлияет на возможность и целесообразность применения аутсорсинга в компании. Понятие бизнес-модели включает степень диверсификации производства; степень вертикальной интеграции; степень горизонтальной интеграции; степень самостоятельной организации производства, а также организационную структуру управления.

В настоящее время в российских компаниях преобладает линейно-функциональная структура, следовательно, осуществлять ведение отдельных видов бизнеса может оказаться затруднительным. В таких организациях управление осуществляется по отдельным функциональным департаментам (например, логистика, маркетинг, аналитика и т.д.), и они общие для всех видов бизнеса, из-за чего выделение отдельных бизнес-процессов на аутсорсинг трудно осуществимо.

Напротив, в дивизиональной организационной структуре у каждого вида бизнеса существуют свои

функциональные подразделения логистики, маркетинга и аналитики, в таком случае выделение некоторых задач на аутсорсинг может быть логичным и правильным бизнес-решением.

3. Следующим шагом является разработка стратегии самой модели аутсорсинга. Зачастую компании терпят неудачи при использовании аутсорсинга из-за того, что не уделяют должного внимания стратегическим вопросам аутсорсинга. По этой причине аутсорсинговая стратегия приобретает все большую значимость в управлении компанией, при этом до сих пор место данной стратегии в общем менеджменте компании точно не определено. Достаточно часто организации не могут решить, как лучше действовать – производить услугу/продукт своими силами или приобретать у поставщика, вследствие чего менеджмент компании испытывает трудности в формулировании своих требований, и получается, что управление носит оперативный характер.

Но как показывает практика, такие вопросы требуют для своего решения времени, должны быть стратегически проработаны, после чего может быть найден баланс между тем, что должно производиться внутри компании и что можно отдать организации узкой специализации, профессионалам конкретной области – другими словами – сформировать оптимальный ресурсный комплекс компании. Для достижения баланса используется концепция стратегического использования ресурсов предприятия.

Для использования аутсорсинга необходимо провести аудит производственно-хозяйственной части для того, чтобы создать первичную схему передачи бизнес-процессов на аутсорсинг. Этот этап может повлечь определенные трудности по причине отсутствия нужных данных и методик, которые могут потребоваться для расчетов и принятия решений.

Помимо того, руководитель испытывает чувство страха перед предстоящим неопределенным протеканием бизнеса, из-за того, что теперь часть функций будет выполняться другой компанией. После того, как будут произведены все требуемые расчеты, необходимо решить следующие задачи:

1. Определение необходимости применения аутсорсинга, цели.
2. Принятие решений о перечне задач, которые передаются подрядчику, объяснение причин.
3. Анализ и сравнение возможности выполнения одних и тех же функций своими силами и силами компании-партнера.
4. Формирование модели аутсорсинга.
5. Планирование управления аутсорсингом.

В аутсорсинговой модели бизнеса существует много плюсов, и каждой компании следует понимать, каких положительных результатов можно добиться путем внедрения аутсорсинга в бизнес модель. При применении аутсорсинга у предприятия появится необходимость в поддержании качества услуг, которые передаются подрядчику, и в достижении гибкости выбора подрядчика.

Определенные цели применения аутсорсинга не должны противоречить общей стратегии компании и должны учитывать ситуацию на рынке в настоящем и в будущем. Управленческое ядро предприятия определяет ценовую политику, уровень качества

Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс РФ (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ в ред. от 28.12.2013.
2. Аалдерс Р. ИТ-аутсорсинг: практическое руководство. - М.: АиФ, 2004. - 300 с.
3. Абрамова Э. Бухгалтерский аутсорсинг // Аудит и налогообложение. - 2012. - № 3(135).- С.45-51.
4. Акимов, Е. Экономическая эффективность и управление рисками. - М.: КНОРУС, 2005. - 184 с.
5. Аксенов Е.И., Альтшулер М.Н. Аутсорсинг: 10 заповедей и 21 инструмент. — СПб: Питер, 2009. -464 с.
6. Аникин Б.А., Рудая, И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2006.- 320 с.
7. Анисимов С.К., Анисимова Е.Н. Управление проектами. Российский опыт.-М.: Финансы, 2008.-240 с.
8. Андерсон Э., Тринкл Б. Аутсорсинг в продажах. Издательство: Добрая книга, 2006. – 416 с.
9. Беннет Р. Секреты эффективного управления = Effective management.: Пер. с англ. – М.: ЛОРИ, 2008. – 216 с.
10. Богданов В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 248 с.
11. Бондаренко В. Аутсорсинг: внешние ресурсы для ваших потребностей / В. Бондаренко // Бизнес для всех. – 2011. – №2. – С.55-59.
12. Бравар Ж-Л, Морган Р. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 342 с.

13. Войтоловский Н.В. Рационализация деятельности промышленного предприятия на основе аутсорсинга / Н.В.Войтоловский, Е.С.Шленскова. – СПб.: СПбГУЭФ, 2009. – 230 с.
14. Гаевая Ю. Бизнес на вынос / Ю.Гаевая // Власть Денег. 2008. – №49. – С.48-50.
15. Готтшальк П., Солли-Сетер Х. ИТ-аутсорсинг. Построение взаимовыгодного сотрудничества. М. : Изд-во «Альпина Бизнес Букс», 2007. – 394 с.
16. Грей, Клиффорд Ф. Управление проектами: учебник: пер. с англ. третьего, полн. перераб. изд./ Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2007. – 608 с.
17. Грекул В. И., Коровкина Н. Л., Куприянов Ю. В. Методические основы управления ИТ-проектами. - Интернет-университет информационных технологий, 2011. – 392 с.
18. Гробовцов Г. Я. Управление проектом: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 288 с.
19. Дитхелм Г. Управление проектами. В 2 т. Т. I. пер. с нем. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2004. – 400 с.
20. Долгий В.И. Развитие трудового и кадрового потенциала Саратовской области // Кадровик. 2010. № 12.- С.67-69.
21. Друкер П. Эффективное управление = Managing for Results.: Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: Фаир-пресс, 2008. – 288с.
22. Календжян С.О. Аутсорсинг: делегирование полномочий в деятельности компании. - М.: Дело, 2003. - 165 с.
23. Коник Н. А. Аутсорсинг . - М.: КНОРУС, 2008. - 175с.
24. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. - 2-е изд. - М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
25. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 239 с.
26. Михайлов Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: Учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2006. - 256 с.
27. Мухина И.С. Анализ существующих подходов к оценке эффективности использования аутсорсинга / И.С.Мухина // Корпоративное управление. 2012. – № 6. – С.56-60.
28. Очнев В.В. Развитие сбалансированных технологий менеджмента на основе инструментов аутсорсинга / В.В.Очнев, Р.В.Нуждин // Вестник ЦИРЭ. – 2011. – №1. – С.66-69.
29. Портни, Стэнли И. Управление проектами для «чайников»: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 352 с.:
30. Разу М. А., Бронникова Т. М., Разу Б. М., Титов С. А., Якутин Ю. В. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / кол. авт., под ред. проф. М. А. Разу. – М.: КНОРУС, 2006 – 768 с.
31. Товб А. С., Ципес Г. Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 240 с.: ил.
32. Хэйвуд Дж. Брайан Аутсорсинг в поисках конкурентных преимуществ / пер. с англ. - М.: ВИЛЬЯМС, 2002. - 117 с.
33. Епифанова Е.С. Алгоритм принятия решения о передаче бизнес-процесса на аутсорсинг. Новые технологии №2, 2011. - С. 4-9.
34. Карданская Н.Л. Управленческие решения: Учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2003. - 416 с.
35. Кириллова А. «Атсорсинг и аутстаффинг как новые технологии менеджмента», М.: Финансовая жизнь, 2011. - 355 с.
36. Кицис В.М., Калабкина И.М. Аутсорсинг: понятие, сущность, предпосылки и преимущества использования. – М.: Статистика и финансы, 2010.- 235 с.
37. Марков Д. Аутсорсинг. Анализ рисков и причин неудач. Выбор надежного поставщика услуг. М.: Век качества, 2012. -167 с.
38. Миславская Е.С. Особенность управления ИТ-проектами в России. М.: Управленческий учет и финансы, 2010. - 322 с.
39. Паланов В.С., Карлинская Е.В. Управление проектом в Условиях кризиса. Управление проектами и программами. М.: Дело, 2009. - 210 с.
40. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. 2-е издание. М.: ИНФРА-М, 2006. – 632 с.
41. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2005. -529 с.
42. Харламова Т.Н., Герасимов Б.И., Злобина Н.В. Управление затратами на качество продукции:

- отечественный и зарубежный опыт: монография. — Издательство ТГТУ. - 2006.- 234 с.
43. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ / Дж.Б.Хейвуд. – М.: Вильямс, 2004. - 305 с.
44. Цыгичко В.Н. Руководителю - о принятии решений. 2-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2006. - 272 с.
45. Штерн К. Стратегам, которые работают: Подход BCG. / К.Штерн, Дж.Сток-мл. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 156 с.
46. Clifford F. Gray, Erik W. Larson. Project Management: The Managerial Process, 4th Edition, by McGraw-Hill/Irwin, 2008. - 608 p.
47. Paul Roberts. Guide to Project Management, by Profile Books/The Economist, 2007. – 319 p.
48. Jason Westland, Project Management Life Cycle, by Kogan Page Ltd., 2006. – 255 p.
49. www.cfin.ru - журнал «Корпоративный менеджмент».
50. www.e-xecutive.ru - журнал «E-xecutive».
51. www.gartner.com - официальный сайт исследовательской компании Gartner Dataquest.
52. www.outsourcing.com - официальный сайт Outsourcing Institute.
53. www.outsourcing-experts.com - официальный сайт Outsourcing Center.
54. www.deloitte.com - официальный сайт компании Deloitte.

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://studservis.ru/gotovye-raboty/diplomnaya-rabota/34740>