МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине «Теория организации»

**РАЗВИТИЕ АУТСОРСИНГА В УСЛОВИЯХ ПОСТПАНДЕМИЧЕСКОГО ПЕРИОДА**

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.И. Ерыгин

(подпись, дата)

Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент, 2 курс

Направленность (профиль) – Международный менеджмент

Научный руководитель:

д.э.н профессор. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Л.А. Воронина

(подпись, дата)

Нормоконтролер:

д.э.н профессор. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Л.А. Воронина

(подпись, дата)

Краснодар

2021

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 3

Глава 1. Теоретические основы развития аутсорсинга 6

1.1. Понятие «аутсорсинг», его виды и формы 6

1.2. Преимущества и недостатки аутсорсинга, его роль в управлении

14

Глава 2. Современные тенденции развития и примеры аутсорсинга 20

2.1. Использование аутсорсинга в компании Nike 20

2.2. Постпандемический аспект развития аутсорсинга 23

Вывод 27

Литература 28

Введение

В современном мире, особенно в настоящие дни, компании сталкиваются с огромной рыночной конкуренцией на всех площадках и всех уровнях деятельности: от розничной торговли до производства; от региональных до международных рынков.  В таких жестких условиях продолжают функционировать и развиваться лишь те организации, которые выстраивают бизнес наиболее эффективным способом, стремясь к снижению операционных расходов при сохранении высокого качества товаров и услуг.

В условиях растущей конкуренции поступательное становление бизнеса является возможным во многом благодаря эффективному управлению активами и грамотному менеджменту, в том числе через концентрацию ресурсов на профильною деятельность, когда все силы компания направляет на основную деятельность. Поэтому опытные экономисты и крупные предприниматели все чаще призывают предприятия активнее переходить к аутсорсингу как к действенному способу достижения экономических преимуществ перед конкурентами.

Аутсорсинг - неотъемлемая составляющая холдинговых структур, обеспечивающая повышение эффективности функционирования комплекса взаимосвязанных предприятий.

Оптимизировать деятельность компании, грамотно распределить расходы или избежать чрезмерных трат, улучшить финансовые показатели, повысить продуктивность отделов за счет оптимизации процессов и рабочего времени, сэкономить управленческие ресурсы, сократить налоговую нагрузку на предприятие, быстро реорганизовать бизнес – все эти и многие другие задачи позволяет решить аутсорсинг.

В настоящее время многие организации переводят часть хозяйственных процессов на аутсорсинг, и уже никто не отрицает его значимость. Особенно актуальным процесс перехода на аутсорсинг становится в кризисные периоды, когда вопрос экономии средств становится острым как никогда. Этим же вызвана и актуальность изучения темы аутсорсинга – кризисные процессы в экономике порождают все новые его виды, формы и способы применения. Так что же такое аутсорсинг, каким он бывает и действительно ли подходит в любом бизнес-процессе?

*Целью* *курсовой работы* является рассмотрение сущности аутсорсинга и его роли в управлении организацией в постпандемический период.

Исходя из поставленной цели можно обозначить *задачи курсовой работы*:

1. Изучить истоки возникновения аутсорсинга;
2. Исследовать специфику аутсорсинга и основные характеристики данного вида управления;
3. Изучить специфику применения технологий аутсорсинга в производственной деятельности;
4. Проанализировать социально-экономические характеристики деятельности компании " Nike ",
5. Рассмотреть влияние пандемии на отношение к аутсорсингу.

*Объектом исследования* является развитие и становление современного аутсорсинга.

*Предметом исследования* являются технологии аутсорсинга и политика ведения бизнеса компании «Nike».

*Теоретическая база исследования* — труды отечественных и зарубежных учёных, посвященные изучению проблем менеджмента и управления производством, публикации периодической печати и информационные ресурсы сети интернет.

*Методологическая база исследования* послужили эмпирические и теоретические методы, а также мето­ды сравнения и анализа.

*Эмпирической базой исследования* послужили статистические материалы, периодические издания и литература, а также труды и работы отечественных и зарубежных авторов по вопросам аутсорсинга.

В первой главе будут рассмотрены теоретические вопросы, связанные с изучением сущности и содержания понятия «аутсорсинг», а также его роль в управлении организацией.

Во второй главе проведен анализ управления и распределении ресурсов, а также социально-экономических проблем и процессов в компании «Nike».

*Цели изучаемой дисциплины* состоят в возможности формирования у студентов

представлений об организации как субъекте совместной деятельности людей и объекте управления,

представлений о принципах и методах управления персоналом и ресурсами предприятия,

формах реализации системы управления ресурсами в организации.

*Структура работы* состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы.

Глава 1. Теоретические основы развития аутсорсинга

* 1. Понятие «аутсорсинг», его виды и формы

Термин «аутсорсинг» («outsourcing») происходит от английских слов «outside resource using» — «использование внешних ресурсов». В современном мире этот термин определяет последовательность определенных организационных решений или действий, суть которых заключается в передаче внешней организации или, как принято говорить, «третьей стороне» некоторых, до этого самостоятельно реализуемых организацией функций или видов ее деятельности.

Аутсорсинг — передача второстепенных функций организации (таких, например, как бухгалтерский учет или рекламная деятельность для машиностроительной компании) внешним исполнителям – аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонней фирмы.

Таким образом, аутсорсинг — это передача организацией на основании договора определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. В отличие от разовых услуг (сервисных, имеющих случайных характер) на аутсорсинг, чаще всего, передаются рутинные функции по профессиональной поддержке работоспособности отдельных частей компании на основе длительного контракта.

Существуют определенные виды деятельности, которые часто путают с аутсорсингом.

Так, например, фриланс (freelanc) —вид особого типа занятости, при котором работник не является официально трудоустроенным, не входит в штат компании. Сотрудник не трудоустроен в аутсорсинговой компании, он предоставляет услуги лично, часто даже без договора. Это самый неформальный вид сотрудничества, который обычно связан с работой дизайнеров, SMMщиков, программистов, копирайтеров и других представителей самостоятельных профессий. Уровень ответственности сторон здесь предельно низкий (в связи с частым отсутствием юридических подтверждений договоренности). В современном мире многие граждане активно переключаются на этот вид занятости, так как отсутствие временных рамок, начальников, рутинной работы и привязки к месту очень привлекательны. Отметим, что фрилансер считается аутсорсером только в том случае, если существует договор об оказании услуг.

Дропшиппинг (от [англ.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) dropshipping) — это система посредничества. Дропшиппер продает товар, не принадлежащий ему, получая процент за счет наценки или скидки от реального владельца товара. По такой схеме работают многие интернет-магазины, у владельцев которых нет денег на закупку товара, нет складских помещений для его хранения и не имеется возможностей для доставки. Дропшиппер рекламирует товар, принимает заказ, оплату и, в свою очередь, передает деньги (за вычетом своей комиссии) и адрес покупателя поставщику. Тот сам упаковывает товар и отправляет покупателю. Это не аутсорсинг в полном смысле слова, поскольку дропшиппер занимается обычной перепродажей товаров.

В истории возникновения аутсорсинга принято считать, что он зародился благодаря британским и американским юридические фирмам, которые с наступлением XX века начинают оказывать консультативные или же реальные услуги для решения судебных вопросов. Появление таких фирм именно в этих странах неслучайно, ведь в США и Великобритании прецедентная система правосудия и для решения сложных вопросов требуются узконаправленные специалисты высокой квалификации.

С другой стороны, принято считать, что аутсорсинг появился в период противостояния в автомобилестроении Генри Форда и Альфреда Слоуна в 30-е годы XX века, когда пришло осознание, что ни одна фирма не справляется самостоятельно и необходимо передавать ряд определенных процессов специализированным компаниям.

Но настоящую популярность аутсорсинг получил благодаря развитию IT-индустрии и, в частности, благодаря Интернету. Многие компании нуждались в профессиональных услугах, связанных с ИТ, включая разработку и инжиниринг, техническую поддержку, телекоммуникационные платформы, Один удаленный ИТ-специалист и даже целый аутсорсинговый ИТ-отдел — это самый оптимальный способ ведения бизнеса.

Новое тысячелетие ознаменовалось бурным развитием аутсорсинга в мире. Все больше компаний решают оценить все преимущества такого управления для своего бизнеса. В результате некоторые бренды делегировали субподрядчикам почти все вспомогательные процессы (до 90% от общего количества функций). Благодаря этому они могут полностью сконцентрироваться на своем основном бизнесе, что приводит к положительному финансовому эффекту.

Так как это двусторонняя коммуникация, в процессе аутсорсинга можно выделить две группы участников: аутсорсер (внешний пользователь, исполнитель функций компании, которые она прекратила инвестировать и отдала на аутсорс) и основная организация, которая обращается в аутсорсинговую компанию.

В зависимости от формы организации совместной деятельности или по отношению к компании выделяются аутсорсинг внутренний и внешний.

Внешний аутсорсинг подразумевает передачу ответственности за выполнение отдельных функций или их совокупности сторонней фирме-провайдеру, при этом уменьшается процент участия компании в создаваемом продукте.

Внутренний аутсорсинг (внутренне обслуживание, Internal Delivery) – это перераспределение функций бизнес-системы с целью сохранения контроля над качеством их исполнения. Иначе — это выделение высокоспециализированного подразделения в рамках компании или создание нового совместного предприятия. Большим преимуществом такого вида аутсорсинга является закрепление определенного административного влияния на аутсорсера. Помимо этого, ЦО позволяют непрерывно работать над усовершенствованием процессов своей организации вместо того, чтобы передавать выгоды от таких улучшений сторонней организации, осуществляющей аутсорсинг. Еще ЦО более восприимчивы к потребностям бизнеса и рынка, потому что они являются частями одного предприятия и имеют более тесные контакты с бизнес-единицами. Однако стандартный аутсорсинг обладает преимуществами быстрого внедрения и отсутствием будущих инвестиций. Одной из разновидностей внутреннего аутсорсинга являются центры обслуживания (ЦО), которые широко используются крупными фирмами. Крайней формой данного явления становится инсорсинг (Insourcing), при котором специализированное подразделение или компания в рамках холдинга начинает выполнять не только собственные, но и внешние заказы, тем самым принося дополнительную прибыль.

Относительно видов деятельности компании аутсорсинговые услуги подразделяются следующим образом:

– услуги аутсорсинга учетных функций (ведение налогового, бухгалтерского и кадрового учета);

– услуги аутсорсинга информационных технологий (обслуживание IT-инфраструктуры, проектирование и планирование автоматизированных систем, постоянное модернизирование и администрирование IT-систем);

– услуги аутсорсинга обслуживания (использование объектов недвижимости, клининг офисов и помещений, питание работников и прочие услуги по обслуживанию).

Все эти аутсорсинговые услуги можно отнести к функциональному аутсорсингу – передаче непрофильных функций компании. Использование других фирм для выполнения каких-либо работ подразделяют и по сферам деятельности.

Функциональный аутсорсинг актуален для многих организаций, как для занимающихся производством, так и для сферы услуг.

Не менее распространенным является и операционный или же производственный аутсорсинг – это передача сторонним организациям обслуживания процессов, прямо связанных с основным видом деятельности компании. Такой вид аутсорсинга в большей мере распространен в сфере производства и появился раньше функционального. Он характерен для крупных компаний с большим производственным циклом, отдельные этапы в котором нет смысла организовывать в рамках собственных мощностей. Производственный аутсорсинг подразумевает, что фирма отдает часть имеющейся цепи производственных процессов или целиком весь цикл производства сторонней компании. Бывают случаи, когда производственная компания продает часть собственных отделений иным компаниям, но продолжает с ними взаимодействовать, правда, уже непосредственно в рамках аутсорсинга.

В чем же преимущества производственного аутсорсинга? Он позволяет компании:

* Направить внимание на разработку уже совершенно новых продуктов или услуг для развития компании и обеспечения конкурентного преимущества;
* Увеличить гибкость производства – осуществление перестройки производственного процесса и диверсификации выпускаемой продукции.

Аутсорсинг IT-услуг. IT-аутсорсинг является новым видом аутсорсинга и еще полностью не изучен, т.е. требует весьма подробного рассмотрения. Ведь все компании, как правило, начинают использование схемы аутсорсинга в первую очередь с IT-аутсорсинга, лишь только затем переходят к другим его видам.

IT технологии занимают уверенную позицию в современном экономически развитом обществе, поэтому ни одна организация не может обойтись без специалиста в этой сфере. Однако найти хорошего программиста не так и просто, да и обработать весь объем информации на крупном предприятии в одиночку невозможно. В таком случае и прибегают к аутсорсингу.

IT -аутсорсинг бывает двух видов:

– обслуживание техники (поддержание в работоспособном состоянии компьютерных сетей, серверов, рабочих станций, заправка картриджей и т.д.

– создание и внедрение программного обеспечения, сетевой инфраструктуры.

Аутсорсинг информационных технологий позволяет решить вопрос поиска квалифицированного персонала, сэкономить на покупке оборудования и обновлении программного обеспечения.

Аутсорсинг бизнес-процессов подразумевает передачу другой организации каких-либо определенных процессов, которые не являются для компании ведущими в основной деятельности. Этот тип обычно имеет дело с повторяющимися задачами, такими как поддержка клиентов и административные роли.

В применении аутсорсинга компании подбирают индивидуальные стратегии сотрудничества.

В зависимости от объема передаваемых внешней компании процессов и тесноты взаимодействия фирм, выделяют следующие формы аутсорсинга:

1. Полный или же максимальный аутсорсинг — это тот случай, когда на основе договора, штат сотрудников, а возможно, и активы, относящиеся к основной деятельности предприятия, такие как технологии производства, информационные базы или финансы, передаются сторонней организации, поставщику услуг, на время действия данного контракта.

2. Частичный (выборочный) аутсорсинг. Такая форма аутсорсинга обычно встречается только при производстве товаров высокой цены (например, бытовая техника, элитные часы и подобное). Помимо этого, выборочный аутсорсинг может включать в себя переадресацию конкретного пакета функций другой фирме или созданной для этой цели дочерней компании, поскольку опыт, который накопился ими в определенных областях производства, позволяет получить из этого какую-никакую выгоду. Использование возможностей аутсорсинга позволяет фирмам устранить традиционную рыночную конкуренцию, в частности ценовую, а также потенциальную угрозу инноваций и других форм конкуренции со стороны третьих фирм. В соответствии с таким соглашением значительная часть функций подразделения остается в ведении клиента.

3. Совместный аутсорсинг. Этот термин был введен британской компанией EDS. Он описывает одну из форм аутсорсинга, в которой стороны соглашения являются партнерами.

4. Промежуточный аутсорсинг. В этом случае организация передает управление своими системами и платформами сторонней компании, опираясь на то мнение, что ее личные специалисты по ИТ могут успешно разработать иные системы для функционирования предприятия. Организация, планирующая осуществить промежуточный аутсорсинг, как правило, демонстрирует высокий уровень доверия к способностям своих специалистов по ИТ.

5. Трансформационный аутсорсинг. В отличие от промежуточного аутсорсинга, компания нанимает поставщика услуг, который полностью реорганизует систему функционирования подразделения, благодаря разработке новых систем и созданию надежной базы знаний и навыков, которые в последствии он передает клиенту. Различие трансформационного аутсорсинга и полного заключается только в том, что переход сотрудников и активов не является полным или конечным, то есть по окончании проекта заказчик снова получает полный контроль и вступает в свои обязанности. Этот процесс очень близок к деятельности консалтинговых фирм, но он отличается тем, что при трансформационном аутсорсинге поставщик обычно действует достаточно независимо от персонала клиента. Это и объясняет малую частоту применения данной формы аутсорсинга.

6. Аутсорсинг совместных предприятий. Этот вид аутсорсинга подразумевает создание новой компании для реализации и использования будущих бизнес-возможностей. После образования новой компании, персонал и активы клиента передаются этому совместному предприятию, а не поставщику услуг. Целью такого взаимодействия является не только повышение качества работы переведенного подразделения, но и, что имеет не менее важное значение, разработка товаров и услуг, которые могут быть проданы уже третьей стороне. После такого сотрудничества заказчик и поставщик услуг разделят прибыль, заработанную новой компанией.

Таблица 1.1 - Виды аутсорсинга относительно различных факторов

|  |  |
| --- | --- |
| **Классификационный признак** | **Виды аутсорсинга** |
| По отношению к компании | Внешний и внутренний (инсорсинг) |
| По видам деятельности | Аутсорсинг четных функций, информационных технологий, обслуживания |
| По форме взаимодействия фирм | Полный (максимальный), частичный (выборочный), совместный, промежуточный, трансформационный, совместных предприятий |
| По сферам деятельности | Функциональный, IT-технологий, производственный (операционный), бизнес-процессов |

* 1. Преимущества и недостатки аутсорсинга, его роль в управлении

Весь смысл аутсорсинга сводится к тому, чтобы заниматься тем, что компания может делать лучше других, и поручать другим делать то, что они делают лучше и дешевле. Следовательно, когда организация не обладает необходимыми специалистами для решения возникающих задач, или по расчетам, выполнение этих задач будет недостаточно эффективным, материально затратным, необходимо применять аутсорсинг. Экономическая выгода от подобного сотрудничества очевидна.

Стремление российских компаний к выходу на мировой уровень эффективности, производительности и качества играет большую роль в развитии современного менеджмента и методах управления. Факт того, что аутсорсинг укоренился на российском рынке и в нашей практике ведения бизнеса подтверждает большое количество логистических компаний и их продвижение в регионы. «Деловые линии», «СДЭК», «ПЭК», DHL», «DPD» — это лишь некоторые организации, имеющие центры по всей России. Многие логистические компании реализуют масштабные проекты строительства складских комплексов и транспортно-логистических центров, ориентированных на оказание услуг как представителям крупных дистрибутивных сетей, так и местному бизнесу. Теперь каждый российский производитель или предприниматель имеет возможность выбора: продолжать выполнение логистических функций самостоятельно или передать эту деятельность специализированной организации. Современные провайдеры уже переходят от оказания традиционных услуг транспортировки и складирования к полному управлению цепями поставок, выводя российскую логистику на признанный международный уровень.

Есть ряд причин, которые толкают крупные фирмы к применению аутсорсинга, к примеру:

— возрастающее усложнение бизнес-процессов – менеджер не всегда в состоянии отслеживать все процессы, протекающие в одной компании, особенно если она является достаточно крупной и имеет сложную диверсификацию;

— стремление получить максимальное качество выполнения бизнес-функций, но при этом сократить собственные издержки – например, интернет-магазин керамической посуды нуждается в транспортировке своих товаров. Экономически нецелесообразно набирать и обучать персонал, закупать и обслуживать технику, выстраивать схемы поставок и перевозок, поэтому организация просто обращается за услугами логистического аутсорсинга;

— возможность высвободить ресурсы и сосредоточиться на основной деятельности компании – услуги бухгалтерского аутсорсинга часто используют небольшие фирмы, которые не ведут разветвленную бухгалтерию или предприниматели, ведение бизнеса которых не требует бухгалтерского контроля (ИП). Передача бухгалтерских функций на сторону позволяет не только сэкономить на оплате труда персонала, но и не тратиться на покупку и обновление специализированного программного обеспечения.

Какие еще выгоды предоставляет аутсорсинг?

1. Снижение затрат:

Это одно из основных преимуществ аутсорсинговых процессов, так как внешние организации, как правило, используют специализированные технологии, которые позволяют им выполнить задачу быстрее и по более низкой цене. Кроме того, затраты на аутсорсинг возникают только тогда, когда конкретный процесс продолжается; когда эти процессы не требуются, никакие счета не генерируются.

1. Компетенция аутсорсингового партнера:

Еще одним существенным преимуществом аутсорсинга является компетентность аутсорсингового партнера. Аутсорсинговые партнеры являются экспертами в своей области, поэтому они могут быстро и эффективно приступить к процессу организации. Например, ИТ-компания, пытающаяся создать свое цифровое присутствие, добьется большего успеха при меньших затратах с цифровым агентством, чем если бы она развивала и обучала внутреннюю команду.

1. Более высокое качество:

Опыт аутсорсинговых партнеров приводит к повышению качества и улучшению результатов. Эти специалисты решают конкретные задачи с рутиной и точностью. Например, многие компании, производящие автомобили, передают производство шин на аутсорсинг, потому что другие компании могут создавать шины более высокого качества, чем автопроизводитель. Кроме того, организации могут зависеть от качества партнера по аутсорсингу, поскольку это является их основным источником дохода и может привести к возможным последующим заказам.

1. Направленность финансов предприятия:

Аутсорсинг конкретных процессов снижает затраты, необходимые для инвестирования в производственные планы, оборудование, необходимое для производства конкретного продукта, и рабочую силу, необходимую для эффективного управления производством. Пока организация сохраняет основную часть прибыли от переданного на аутсорсинг продукта или услуги, она имеет возможность перенаправить денежный ресурс на развитие основного производства.

Аутсорсинг — это экономия затрат на обучение (получаем готовых «узких специалистов без вложений). А также добавим сюда отсутствие необходимости увеличивать штат компании за счет непрофильного бизнес-процесса. Аутсорсинг позволяет руководству компании и ключевым сотрудникам целиком сосредоточиться на основном бизнесе, уделяя ему все внимание. При аутсорсинге происходит перераспределение ресурсов организации, ранее задействованных во второстепенных функциях и направлениях.

К наиболее распространенным минусам относят:

1. более медленное время оборота;
2. отсутствие знаний о бизнесе или предметной области, снижение качества информации при недобросовестности аутсорсера;
3. **Низкий уровень вовлеченности в бизнес клиента.** Внутренние менеджеры проектов обычно знают все детали бизнеса и отрасли заказчика, которые имеют отношение к проекту. Аутсорсинговым представителям требуется значительное количество времени, чтобы понять все это. Если они не исследуют бизнес клиента досконально, они могут упустить из виду отраслевые стандарты, ценные заинтересованные стороны и т.д.;
4. Утечка коммерческой информации;
5. **Низкое качество конечного продукта.** Каждая компания имеет свой подход и стандарты качества разработки программного обеспечения. При аутсорсинге проекта может быть сложно убедиться, что подрядчик работает по этим стандартам и что конечный продукт будет соответствовать всем потребностям заказчика;
6. отсутствие контроля, в случае неожиданного отказа от услуг провайдера или его банкротства компания столкнется с необходимостью срочно искать новых партнеров и заново вводить их в дела организации, или же ей придется начать самостоятельно выполнять функции, ранее бывшие на аутсорсинге.

Таблица1.2 - Преимущества и недостатки аутсорсинга

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Преимущества | Недостатки |
| 1 | более низкие затраты (за счет экономии за счет масштаба или более низких ставок оплаты труда); | более медленное время оборота; |
| 2 | повышенная эффективность; | отсутствие знаний о бизнесе или предметной области, снижение качества информации при недобросовестности аутсорсера; |
| 3 | повышенное внимание к стратегии/основным компетенциям, возможность концентрировать свои ресурсы на основном бизнесе; | **низкий уровень вовлеченности в бизнес клиента;** |
| 4 | повышенная гибкость в соответствии с меняющимися деловыми и коммерческими условиями; | утечка коммерческой информации; |
| 5 | снижение текущих инвестиций во внутреннюю инфраструктуру; | **низкое качество конечного продукта;** |
| 6 | доступ к инновациям, интеллектуальной собственности и интеллектуальному лидерству. | отсутствие контроля. |

Таким образом, работая с аутсорсинговыми компаниями, руководитель лишается обязанности сосредоточиться на десятках вопросов одновременно. Аутсорсинг помогает компании, работая удаленно, обеспечивая эффективную коммуникацию. Найм аутсорсингового отдела в составе команды разработчиков - отличная альтернатива созданию собственного управления проектами. Аутсорсинговый менеджер может улучшить управление командой, обеспечить прозрачный процесс разработки, сократить ваш бюджет и принести гораздо больше ценных преимуществ.

Глава 2. Современные тенденции развития и примеры аутсорсинга

2.1. Использование аутсорсинга в компании Nike

Существует шесть крупных производителей обуви по всему миру, а именно Nike, Adidas, Reebok, Fila, New Balance и Converse.

Если посмотреть на их долю рынка, то одна компания выделяется – Nike. Его доля на рынке составляет 47%, в то время как у его ближайшего конкурента, Reebok, - только 16%.

Частично ответ на этот успех лежит в эффективности производственной модели. Именно аутсорсинг дает компании большое конкурентное преимущество.

У Nike нет собственных заводов-изготовителей, Так как она предпочитает [передавать](https://www.outsourceaccelerator.com/glossary/outsourcing/) работу на аутсорсинг подрядчикам на Филиппинах, во Вьетнаме, Китае, Индонезии и Тайване. В производстве обуви Nike по всему миру задействовано 500 000 человек. Сотрудники компании проводят строгий контроль качества на этих заводах, и Nike получает значительную экономию средств благодаря такой работе.

Компании-производители спортивных товаров имеют два варианта производства своей продукции. Они могут владеть и управлять фабриками или искать пути аутсорсинга. Объекты, которые достаточно эффективны для аутсорсинга, могут располагаться как внутри страны, так и за ее пределами. Аутсорсинг внутри США дает компаниям преимущество легкого мониторинга, квалифицированной рабочей силы, хорошо понятных трудовых правил, но, с другой стороны, он относительно дорог по сравнению с аутсорсингом в только развивающихся странах. При производстве продукции за рубежом, в странах третьего мира, достигается огромная эффективность из-за низких расходов на заработную плату, но в этом случае компании приходится сталкиваться с возросшими трудностями контроля качества своей продукции и неконтролируемыми условиями труда на заводах.

Nike использует стратегию аутсорсинга, используя только субподрядчиков по всему миру. Компания Nike производит продукцию по всему азиатскому региону уже более двадцати пяти лет, и на нее работает более 500 000 человек.

Чтобы избежать давления со стороны клиентов и судебных исков против компании, Nike нанимает команды из четырех представителей каждой из трех больших стран (Китай, Индонезия, Вьетнам), работа которых направлена как на качество продукции, так и на качество условий труда. Они также разработали свой кодекс поведения в 1992 году и внедрили его по всему миру. Его цель-установить стандарт, которому должны следовать субподрядчики. Однако компания по-прежнему сталкивается с проблемами с выполнением кодекса поведения, поскольку большинство заводов принадлежат не самой компании, а субподрядчикам. Фабричные условия и вопросы прав человека широко критиковались различными группами давления.

Nike давно критикуют за эксплуатацию иностранных рабочих и плохие условия труда. В 90-е годы активисты обвинили Nike в использовании детского труда для изготовления футбольных мячей. С тех темных дней бренд сосредоточился на улучшении своей трудовой практики и снижении воздействия на окружающую среду. Обувь Nike Free RN Flyknit, например, производит на 60% меньше отходов при производстве по сравнению с традиционной беговой обувью.

Кроме того, компания устранила устаревшие системы паровых котлов на большинстве своих заводов, что привело к экономии энергии от 15 до 20 процентов. В 2017 году 96 процентов отходов обувного производства компании были либо переработаны, либо преобразованы в энергию. Сегодня компания Nike получила широкое признание за свои усилия по обеспечению достойных условий труда и обеспечению устойчивого развития.

Эти примеры показывают основную проблему аутсорсинговой стратегии компании Nike – это отсутствие полного контроля и малая степень воздействия на процессы сторонних предприятий.

Если производство обуви компания отдала на аутсорс, то какой же процесс представляет основной вид деятельности? Как Делают Обувь Nike?

В Nike работают квалифицированные инженеры и дизайнеры. Сама компания предоставляет только дизайн и материалы сотням заводов по всему миру. То есть компания не является производителем спортивной одежды. Это креатор идей, дизайнов и проектов.

За последние несколько лет, благодаря аутсорсингу и появившейся возможности сосредоточить деятельность на основных процессах, Nike разработала новые устойчивые материалы, которые потребляют меньше воды и энергии. Например, многие из его ботинок сделаны из форменной кожи, которая на 40 процентов легче и в пять раз прочнее, чем зернистая кожа. Кроме того, он имеет более низкий углеродный след и требует меньше воды во время производства.

Бренд также использует инновационные процессы, такие как ColorDry и Flyknit, чтобы уменьшить количество отходов. ColorDry, например, это новая технология, которая позволяет производителям красить ткань без воды. Кроме того, Nike запустила собственную линию премиальных переработанных материалов, которые используются другими для производства обуви и одежды.

Таким образом, аутсорсинг помог Nike сосредоточиться на рекламе и создании новых моделей одежды и дизайнов обуви, разработать современные материалы (которыми пользуются теперь и другие компании), выявить более экологичные способы производства и увеличить оборачиваемость продукции.

2.2. Постпандемический аспект развития аутсорсинга

2020 год стал одним из самых сложных лет в новейшей истории, когда весь мир реагирует и стремится оправиться от проблем в области здравоохранения и экономики, вызванных пандемией КОВИД-19. COVID-19 оказал влияние на каждую отрасль, заставляя предприятия пересматривать бюджеты, среди многих других оперативных вопросов, с тем чтобы справиться с последствиями пандемии. С жизнеспособностью нескольких компаний, подверженных риску в результате, компании стремятся быть в состоянии финансовой стабильности, сосредоточившись на получении доходов и аутсорсинге непрофильных функций. До сих пор лидеры производства концентрировались на решении насущных задач, необходимых для поддержания бизнеса как можно более стабильным. Они сформировали команды быстрого реагирования, чтобы лучше понять изменения спроса на продукцию, проблемы с поддержкой труда и ограничения экосистемы цепочек поставок.

Одновременно они должны сосредоточиться на построении бизнеса, который будет максимально ориентирован на будущее, используя новые технологические решения. Эта стратегия не только повысит устойчивость, защитит операции и поддержит работников во время кризиса, но и поможет сохранить конкурентное преимущество для ускорения роста бизнеса, как только экономика начнет восстанавливаться.

По данным Nike, за финансовый квартал с марта по май 2020-го цифровые продажи выросли на 75% по сравнению с предыдущим годом, а с июня по август — на 82%. Сейчас онлайн-продажи в компании составляют 30% от общего объема продаж. Такого результата менеджмент планировал добиться только к 2023 году. Такому успеху способствовала пандемия, во время которой люди активно начали заниматься спортом дома и приобретать товары онлайн.

В результате выручка Nike просела только в четвертом квартале 2019 финансового года (-38%). На этот период пришлось самое сложное время, когда из-за карантина компании пришлось закрыть большую часть магазинов. Сеть также ушла в убыток на $790 млн, однако уже в следующем квартале с лихвой отыграла потери.

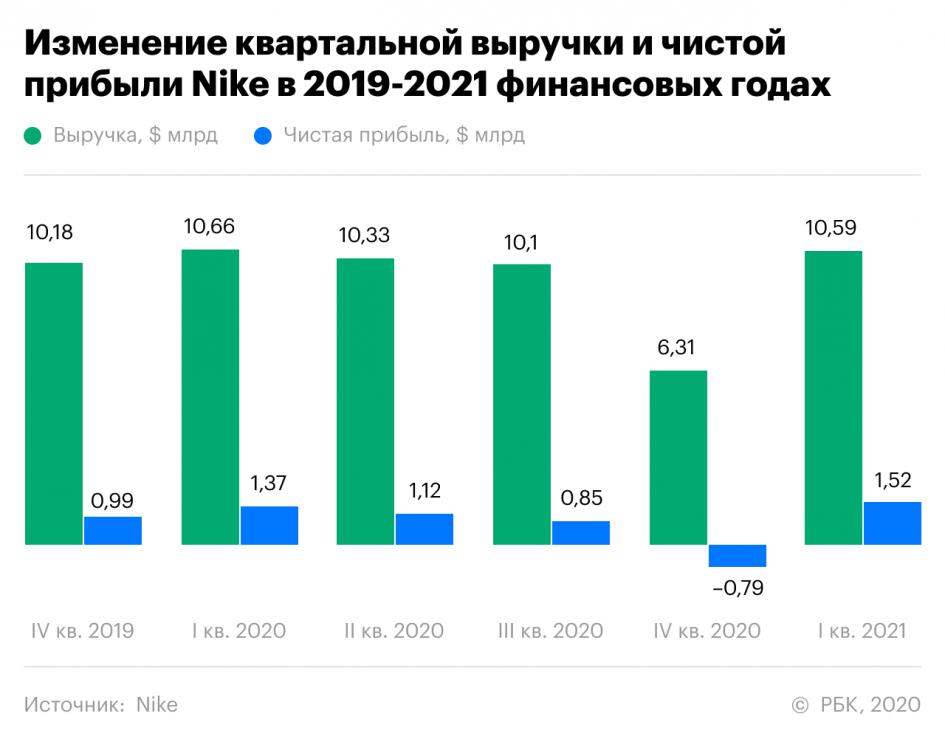


Рисунок 1 - Изменение квартальной выручки и чистой прибыли Nike в 2019-2021 финансовых годах

Достижения в области технологий уже довольно давно помогают перспективным компаниям получать значительную выгоду от аутсорсинговых услуг. Это особенно актуально для малых и средних предприятий, которым просто не хватает места или трудовых ресурсов для внутренних вспомогательных отделов, таких как финансы и расчет заработной платы. Но пандемия ускорила процесс внедрения аутсорсинга в различные компании, так как организациям пришлось быстро реагировать на экономическую ситуацию в мире.

Существуют разовые возможности, возникающие в результате срыва пандемии, поэтому для бизнеса жизненно важно пересмотреть свои стратегии и методы работы. Благодаря аутсорсингу предприятия могут создать дополнительные средства, за счет исключения расходов от непрофильной деятельности, тем самым открывая возможности для роста и инноваций. Аутсорсинговая модель Наличие большого объема аутсорсинговых талантов “по требованию” означает, что компании могут быстро масштабировать свою рабочую силу без необходимости нанимать дополнительных штатных сотрудников и увеличивать свои накладные расходы и инвестиции в офисные помещения и оборудование. Использование аутсорсинга создает новые возможности и лучше использует существующие таланты, что помогает работодателям получить максимальную отдачу от своей текущей рабочей силы.

Помимо экономии времени и денег, которые обычно привлекают все внимание, аутсорсинг определенных операционных функций позволяет получить доступ к новейшим технологиям и системам, которые в последние годы все интенсивнее модернизируются, а также передовой практике в определенных видах деятельности. Поскольку в ближайшие годы ожидается экспоненциальный и разрушительный рост технологий, инвестирование в новейшие технологии может не быть вариантом для большинства компаний, но аутсорсинг даст им доступ к новейшим доступным технологиям и, следовательно, позволит им оставаться конкурентоспособными и актуальными.

В отличие от многих других отраслей, таких как логистика или розничная торговля, и благодаря характеру своего бизнеса, ИТ-индустрия не несет на себе основную тяжесть коронавируса, как, например, невозможность свободного передвижения. Более того, абсолютное большинство ИТ-услуг можно предоставлять удаленно, используя в качестве способа общения видеоконференции и чаты. Кроме того, в отличие от традиционного аутсорсинга, который заключается в производстве и передаче физических товаров, индустрия BPO (Аутсорсинг бизнес-процессов) была создана как раз для того, чтобы справиться с пандемическими мерами

Не только из-за COVID-19, бизнес сегодня сталкивается с быстро меняющимся ландшафтом, включая изменения в регулировании, непрерывный прогресс в технологии и принятие более сложных подходов властями. Эти проблемы заставляют предприятия переосмыслить соответствующее сочетание внутренних и внешних ресурсов для эффективного управления основными операционными процессами с учетом видимости, гибкости, прозрачности и контроля.

Аутсорсинг в конечном итоге предлагает владельцам бизнеса большие преимущества. Процесс позволяет им сформировать команду квалифицированных специалистов без добавления расходов на штатных сотрудников и дополнительных офисных помещений и оборудования. С аутсорсингом владельцы бизнеса и высшее руководство могут сосредоточить свое время, внимание и ресурсы на ключевых компетенциях своей компании и тратить свое время на постановку новых целей и поиск путей их достижения.

Заключение

Глобальная конкуренция для большинства компаний жестока. Таким образом, предприятия должны использовать преимущества областей, которые они могут использовать для повышения эффективности и снижения затрат, чтобы больше времени и людских ресурсов сосредоточить на приносящей доход деятельности. Обеспечение большей эффективности ежедневного рабочего процесса, а также масштабирование производительности, станет в будущем центром внимания многих предприятий. Работа с опытным аутсорсинговым поставщиком помогает компаниям преодолеть проблемы с производительностью, оптимизировать операции и добавить дополнительные ресурсы, которых может не хватать внутри компании. От продаж до подбора персонала и операций аутсорсинг предоставляет неограниченное количество возможностей, чтобы помочь вашему бизнесу работать грамотнее.

Технология аутсорсинга сегодня формируется не просто как актуальная методика управления, а как отдельный сектор бизнеса – довольно самостоятельный и, судя по масштабам развития, достаточно прибыльный. Причиной этому служит то, что существование замкнутых предприятий (инсорсинговых), в большинстве случаев, экономически не обоснованно и влечет за собой снижение конкурентоспособности. Кроме этого, в аутсорсинге привлекает то, что провайдер услуг способен обеспечить экономию и/или более высокий их уровень за счет специализации, более дешевой рабочей силы или эффекта масштаба. Аутсорсинг позволяет экономить трудовые, финансовые и другие ресурсы организации, а следовательно, снижать ее издержки.

Литература:

1. Аникин Б.А., Рудал И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2007, с. 9-15.
2. Енгалычева А.Е. Аутсорсинг: актуально и профессионально. Справочник экономиста №1 за 2014, с. 45.
3. Балдин О.В. IТ Аутсорсинг в России: современное состояние, перспективы. Вестник Ессентукского института управления, бизнеса и права. 2013 № 7, с. 11-17.
4. Бравар, Ж.Л. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. Баланс Бизнес Букс, 2013, с. 475.
5. Забелло Я. Аутсорсинг – по полочкам: корпоративная "методология аутсорсинга". СИБУРА, 2011, с. 80-87.
6. Шмидт, Н.Д. Аутсорсинг в бизнесе и государственном (муниципальном) управлении. Издательский дом томского государственного университета, 2015, с. 15-17, 23.
7. 2020. Почему аутсорсинг в пандемию оказался выгоднее, РБК, [электронный ресурс], https://www.pro.rbc.ru/demo/5f4515559a79476aec3cec01.http://www.cfin.ru/press/zhuk/2005-1/22.shtml. (дата обращения: 08.05.2021)
8. 2020. Nike взлетел на 540% за 10 лет, РБК, [электронный ресурс], https://www.quote.rbc.ru/news/article/5f804f229a79471e633d53e5. (дата обращения: 08.05.2021)
9. 2021. What is outsourcing? Definitions, best practices, challenges and advice, CIO, [электронный ресурс], <https://www.cio.com/article/2439495/outsourcing-outsourcing-definition-and-solutions.html> (дата обращения: 10/05/2021)
10. Nike’s approach to outsourcing. [электронный ресурс], https://www.outsourceaccelerator.com/articles/nikes-approach-to-outsourcing/. (дата обращения: 09/05/2021)
11. Отчет NIKE за третий квартал 2021 финансового года [электронный ресурс], https://www.nikefans.ru/news/reports-fiscal-2021-third-quarter/. (дата обращения: 09/05/2021)
12. How Are Nike Shoes Produced? [электронный ресурс], https://bizfluent.com/how-does-4987751-how-nike-shoes-produced.html (дата обращения: 10/05/2021)
13. Материалы официального сайта Nike, [электронный ресурс], <https://www.nike.com/ru/> (дата обращения: 08/05/2021)
14. Большой экономический словарь, [электронный ресурс], <http://economics.niv.ru/doc/dictionary/big-economic/index.htm>, (дата обращения: 08/05/2021)
15. Meaning in the Cambridge English Dictionary, [электронный ресурс], <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/outsourcing> (дата обращения: 08/05/2021)