МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Направление 38.03.02 Менеджмент
(код)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ работа

на тему: «Аутсорсинг и его роль в малом бизнесе»

Обучающийся ***Марьясов Александр Владимирович*** _____
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

Руководитель ***Бабушкина Светлана Викторовна*** _____
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

Декан ***Гриценко Анатолий Григорьевич*** _____
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

МОСКВА 2016 г.

Содержание

Введение.....3
Глава 1. Теоретические аспекты аутсорсинга.....6
1.1.Основные понятия и развитие аутсорсинга в России.....6
1.2.Виды аутсорсинга.....15
1.3.Преимущества и недостатки аутсорсинга.....24
Глава 2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности на предприятии ООО «Веста».....27
2.1. Краткая характеристика предприятия.....27
2.2. Анализ финансовых показателей.....37
2.3.Проблемы. Оценка возможности применения IT-аутсорсинга.....55
Глава 3. Внедрение и результаты применения IT аутсорсинга.....57
3.1.Цели, задачи внедрения аутсорсинга, организация взаимодействия ООО «Веста» с аутсорсером.....57
3.2.Оценка затрат на аутсорсинг и эффективность IT-аутсорсинга в ООО «Веста» 65
Заключение.....74
Список использованной литературы.....78
Приложения.....81

Введение

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что в условиях современного рынка преимущество остается за компаниями, открытыми для инноваций, позволяющих им существенно повысить эффективность управления бизнесом. Одной из таких управленческих инноваций, обеспечивающей конкурентное преимущество, является аутсорсинг.

С переходом к информационной экономике значительно возросла популярность систем обработки информации и управления предприятиями. Повышение насыщенности предприятий аппаратными и программными средствами информационных технологий, требующими поддержки, заставило компании искать пути решения проблемы увеличивающихся издержек.

Аутсорсинговые компании обладают высокой скоростью информационного обмена и высокой подвижностью, что позволяет решать проблемы потребителей услуг в сжатые сроки. Аутсорсинг открывает быстрый доступ к новым технологиям и обеспечивает легкость внедрения инноваций. Повышается важность учёта специфики деятельности компаний, что влияет на выбор в пользу аутсорсинга в сфере ИТ-услуг.

Аутсорсинг ИТ-услуг сегодня является распространенным явлением за рубежом, в то время как на российском рынке компании-аутсорсеры представлены лишь в незначительном количестве.

В процессе аутсорсинга появляется много новых сторон взаимодействия между поставщиками и потребителями ИТ-услуг, что обуславливает необходимость развития аутсорсинга как способа повышения эффективности бизнес-процессов. В настоящее время процесс развития аутсорсинга ИТ-услуг в России идет ускоренными темпами и требует системного анализа для качественного и эффективного управления.

Изученность проблемы. Управление развитием аутсорсинга в частности и ИТ-услуг относится к числу проблем, недостаточно полно разработанных в отечественной литературе.

Вопросы развития аутсорсинга отражены в работах российских ученых: Аксенева Е, Аникина Б.А., Калинина Е, С.О. Календжяна.

Данной проблематике посвящены также исследования зарубежных ученых, таких, как: Бравар Ж., Морган Р., Готтшальк П., Солли-Сетер Х. Клементс С., Доннеллан М., Рид С., Хейвуд Дж. Брайани др.

Вместе с тем большинство работ по аутсорсингу, в частности и ИТ-услуг носит не научный, а информационно-публицистический характер. Накопленный в этих работах материал требует теоретического обобщения и систематизации. Для современных условий необходимы новые научные подходы к исследованию влияния аутсорсинга на рыночный механизм и структуру управления развитием ИТ-услуг.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в изучении аутсорсинга и его роли в развитии предприятия.

Эта цель достигается решением следующих конкретных задач:

- Рассмотреть основные понятия и развитие аутсорсинга в России;
- Рассмотреть виды аутсорсинга;
- Преимущества и недостатки аутсорсинга;
- Дать краткую характеристику предприятия;
- Провести анализ финансовых показателей;
- Выявить проблемы. Оценить возможности применения IT аутсорсинга на предприятии
- Внедрить и рассмотреть результаты перехода на модель IT-аутсорсинг.

Объектом исследования является российское предприятие ООО «Веста».

Предметом исследования является аутсорсинг ИТ-услуг.

Теоретической и методологической основой исследования являются научные работы российских и зарубежных специалистов в области теории управления и менеджмента в сфере услуг; практический зарубежный и отечественный опыт в развитии и применении элементов стратегического управления в сфере ИТ-услуг; прикладные исследования особенностей процесса развития аутсорсинга ИТ-услуг; законы, постановления, концепции, программы и другие материалы, касающиеся темы исследования. При

проведении исследования использовались документы предприятия. Методологическая база исследования включает следующие методы: системный анализ, субъектно-объектный анализ, экономический анализ.

Практическая значимость работы состоит в том, что полученные в ней результаты доведены до уровня конкретных практических рекомендаций по управлению развитием аутсорсинга ИТ-услуг в российских условиях. Её результаты могут быть использованы компаниями-аутсорсерами, действующими на рынке ИТ-услуг в России.

Структура и содержание работы определены целью и задачами исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

Глава 1. Теоретические аспекты аутсорсинга

1.1. Основные понятия и развитие аутсорсинга в России

Аутсорсинг (от англ. outsourcing: (outer-source-using) использование внешнего источника/ресурса) — передача организацией на основании договора определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области.[14;стр.12]

В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года). Наличие бизнес-процесса является отличительной чертой аутсорсинга от различных других форм оказания услуг и абонентского обслуживания.

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

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

По мнению специалистов Института аутсорсинга (Outsourcing Institute, США), аутсорсинг бизнес-процессов является динамично развивающимся видом оптимизации деятельности предприятий, причем наибольший рост наблюдается в сфере финансов и бухгалтерского учета. Статистика, собранная в 1997 году Американской ассоциацией менеджмента, показала, что уже тогда 20 % из числа 600 опрошенных фирм передали на аутсорсинг хотя бы некоторую часть финансовых и бухгалтерских операций, а 80 % - часть административных функций [7;стр.38].

Рассматривая аутсорсинг в России в рамках данной работы рассмотрим развитие отрасли IT- аутсорсинга, в качестве основной, так как в практической части будет внедрен проект в компании посредством IT-аутсорсинга.

По данным Forrester Research, мировой рынок ИКТ в 2015 г. начал быстрое восстановление после кризиса. Лидеры и локомотивы роста — 12 стран так называемого Tech Twelve, инвестирующие в технологии ИКТ не менее 3% своего ВВП.



Рис.1.1. Пятнадцать крупнейших ИТ-рынков в 2015 г. (млрд. долл. США) [22]

Как видно из рисунка 1.1. лидерами по инвестициям в ИКТ являются: США, Япония, Китай, Германия, Великобритания, Франция, Россия не входит в число 15 крупнейших ИТ рынков.

На рисунке 1.2. рассмотрены лидеры развивающихся ИТ-рынков в 2015 г.



Рис.1.2. пятнадцать лидеров развивающихся ИТ-рынков в 2015 г.[22]

В лидерах Китай, Индия, Нидерланды, США, Франция.

Хотя в мире растет спрос на услуги аутсорсинга, Россия продолжает демонстрировать отставание в развитии этой перспективной индустрии. Исследование, недавно проведенное аналитической компанией in4media при поддержке ассоциации «АСТРА», показало, что сегодня у большинства топ-менеджеров крупных российских предприятий «аутсорсинг» ассоциируется исключительно с темой ИТ, часто фокусируясь на «офшорном программировании», и пока не рассматривается в качестве актуального бизнес-инструмента. Перед российским рынком аутсорсинга стоит множество актуальных задач, включая «евангелизацию» и формирование новой индустрии и профессии, подготовку профессиональных кадров аутсорсинга, разработку и локализацию индустриальных стандартов.

В текущем году российская ассоциация стратегического аутсорсинга «АСТРА» получила официальный статус IAOP Affiliate Association и стала членом крупнейшей глобальной аутсорсинговой группы IAOP (International Association of Outsourcing Professionals®). При поддержке компании Accenture в Москве открылось локальное подразделение IAOP — IAOP Russia Chapter. Представительство IAOP призвано стать площадкой для общения профессионалов аутсорсинга, не разделяя их на поставщиков и заказчиков, а также на сектора ITO и BPO, обмена лучшими международными практиками, продвижения российской индустрии аутсорсинга на мировой рынок.

Важнейшие текущие задачи IAOP Russia Chapter — адаптация и локализация в России признанных в мире индустриальных стандартов и организация подготовки и сертификации профессиональных кадров аутсорсинга в России. Одним из основополагающих документов аутсорсинга на сегодняшний день является свод лучших практик и стандартов аутсорсинга IAOP OPBoK — Outsourcing Professional Body of Knowledge®. Усилиями международного сообщества экспертов издание постоянно обновляется, в 2015 г. вышел уже девятый выпуск OPBoK, Rev. 9.

Сегодня в большинстве экономически развитых и динамично развивающихся стран мира уже имеется общественный и профессиональный консенсус относительно позиционирования аутсорсинга в трех различных плоскостях, таких как:

аутсорсинг — это новая и растущая индустрия услуг,

аутсорсинг — это модная и перспективная профессия,

аутсорсинг — это инновационный и эффективный бизнес-инструмент.

В России пока даже в экспертном сообществе продолжаются терминологические дискуссии относительно места и роли аутсорсинга, его определений, видов услуг, предоставляемых в этой новой для России форме.

По определению, представленному в OPBoK, «аутсорсинг является долгосрочным, ориентированным на результат бизнес-сотрудничеством с определенным поставщиком услуг». При этом приобретаемые услуги могут представлять отдельный вид деятельности, несколько видов деятельности или целостный, сквозной бизнес-процесс.

В большинстве случаев, в особенности в крупных организациях, продукты и услуги, получаемые по аутсорсингу, ранее производились самим предприятием для собственных нужд, а затем были переданы внешнему поставщику.

Использование в определении термина «долгосрочное» вовсе не означает заключение контракта с фиксированным или длительным временем действия. Несмотря на то, что многие крупные аутсорсинговые контракты длятся 5, 10 и даже 15 лет, некоторые из них могут завершиться по 30-дневному уведомлению. В приведенном определении под долгосрочностью следует понимать, что предприятие принимает стратегическое решение о прекращении инвестиций в некоторые внутренние ресурсы и выбирает взамен этого приобретение услуг у имеющихся на рынке поставщиков.

Термин «ориентированное на результат» также несет особый смысл в данном определении. Он говорит о том, что поставщик услуг, вместе с ответственностью за используемых людей, включенные процессы и технологии, берет на себя ответственность за то, что все эти ресурсы создадут тот результат, ради которого потребитель заключал контракт. Ответственность за результат, а не только за ресурсы, составляет принципиальное отличие аутсорсинга от более узких и более традиционных договорных отношений с поставщиками, компаниями, предоставляющими персонал, и исполнителями отдельных работ.[8;стр. 47]

Рынки ИКТ стран BRIC, включая Россию, и иных развивающихся стран, по прогнозам аналитиков Forrester, будут восстанавливаться после кризиса значительно дольше и труднее.

Как следует из рис.1.3. и 1.4, сегмент ИТ-аутсорсинга менее всего пострадал от кризиса по сравнению с другими сегментами рынка ИКТ.

После насыщения отложенного в результате кризиса спроса на «железо» и ПО в течение 2015—2016 гг. ИТ-аутсорсинг вновь превратится в абсолютного лидера рынка ИКТ по темпам роста. Большой вклад в этот рост внесут широкое распространение единых стандартов и методологий аутсорсинга, в том числе упомянутый выше OPBoK, а также резкое увеличение количества профессионалов аутсорсинга, включая сертифицированных по COP специалистов и менеджеров.

Таким образом, данные различных независимых организаций свидетельствуют о том, что аутсорсинг и как модель взаимодействия предприятий, и как профессия прошел тест кризиса. Конечно, заказчики стали более строго подходить к своим расходам, и многим из них удалось существенно понизить стоимость аутсорсинговых контрактов. Однако и в России, и в мире в целом быстро растет доля предприятий, увеличивающих объемы работ, переданных на аутсорсинг или расширяющих ассортимент приобретаемых услуг аутсорсинга.

Ассоциация IAOP в своем ежемесячном издании GlobalizationToday выделяет 10 следующих ключевых трендов глобальной индустрии аутсорсинга текущего года.

Многие отложенные в кризис аутсорсинговые контракты получают «зеленый свет».

Меняются взгляды заказчиков на ценность аутсорсинга: начинают преобладать ориентация на рост и гибкость бизнеса, а не на снижение стоимости услуг.

В условиях продолжающейся неопределенности большую важность приобретают уменьшение срока и возможность быстрого выхода из аутсорсингового контракта.

Экономическая неопределенность, изменения курсов валют и тому подобные факторы приводят к консолидации и укрупнению поставщиков услуг (например, сделки EDS — HP, Perrot — Dell, ASC — Xerox).

Растет потребность в профессионалах аутсорсинга, особенно в развивающихся странах, и как следствие растут их зарплаты.

Расширяется география существующих и появляются новые аутсорсинговые центры. Страны Центральной и Южной Америки, а также Азии и Восточной Европы постепенно начинают теснить традиционного лидера — Индию см рис.1.2.[22]

Вследствие появления новых центров аутсорсинга возрастает конкуренция поставщиков услуг. Лидеры роста, особенно страны BRIC, испытывают возрастающую потребность в дифференциации через профессиональную сертификацию на уровне специалистов и управленцев, процессов в сфере аутсорсинга.

Новые технологии SaaS и облачные вычисления радикально поменяют способы продажи, приобретения и доставки услуг аутсорсинга, что приведет к увеличению гибкости доставки услуг и поможет поставщикам и заказчикам еще больше оптимизировать свои взаимоотношения.

Повысится социальная ответственность в сфере аутсорсинга в части организации качественного обслуживания и улучшения бизнес-практик, включая вопросы защиты персональных данных.

Возрастает регулирование отрасли вместе с потребностью больше соответствовать законодательству. Можно ожидать введения дополнительных ограничений, особенно на передачу за границу работ и информации.

В общеэкономическом и социальном плане повсеместное и профессиональное использование аутсорсинга через договоры на постоянное или длительное обслуживание позволит уйти от, возможно, главной проблемы, возникающей при использовании «проектной» организации работы поставщиков услуг. Это известная всем проблема, которую можно коротко охарактеризовать тезисом: «Чем хуже — тем лучше…».[29] То есть чем больше проблем у заказчика/пользователя, тем лучше поставщику. Данный тезис особенно актуален для России, где нет ни истории и культуры обслуживания, ни соответствующего законодательства, и рынок сервиса и услуг фактически отсутствует.

Негативные проявления данного феномена на индивидуальном и корпоративном уровне, в частном и государственном секторе хорошо известны — чиновники и врачи зарабатывают на проблемах граждан, дорожные службы на плохих дорогах, службы ЖКХ на плохой инфраструктуре и т. п. Либеральный выход из данной ситуации очевиден: экономическое изменение мотивации поставщиков услуг через формирование цивилизованного рынка услуг.

Основные условия формирования такого рынка:

- наличие рынка профессиональных поставщиков услуг,
- возможность свободного выбора поставщика на рынке,
- длительный контракт на постоянное обслуживание,
- ответственность поставщика за целевой результат на стороне заказчика.

Это, собственно, и есть ключевые признаки аутсорсингового контракта, представленные в определении OPBoK. В свою очередь, аутсорсинговый контракт при наличии цивилизованного рынка услуг приобретает в определенной степени черты страхового договора между поставщиком и заказчиком услуг.[22]

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что сегодня в России практически нет собственного производства высокотехнологичного передового оборудования ИКТ и ПО, однако имеется неплохое образование и высококлассные специалисты.

Развитие аутсорсинга дает шанс создать в России новую и инновационную индустрию, способную интегрировать достижения зарубежных специалистов в ИКТ и других областях для создания собственных высокотехнологичных продуктов и услуг. Систематическая подготовка профессионалов аутсорсинга приведет не только к появлению в России новой интересной и перспективной профессии, но и к формированию профессионального сообщества экспертов, реально востребованных сегодня на глобальном рынке услуг.

1.2. Виды аутсорсинга

Рассмотрим основные виды аутсорсинга.

1. Производственный аутсорсинг

При производственном (или промышленном) аутсорсинге, сторонней организации передаются частично или целиком производство продукции или её компонентов.[7;стр.8]

2. ИТ-аутсорсинг (ITO)

Предполагает делегирование внешней специализированной компании решение вопросов, связанных с разработкой, внедрением и сопровождением информационных систем как целиком на уровне инфраструктуры предприятия (сопровождение оборудования или ПО), так и объёмов работ, связанных с развитием и/или поддержкой функционирования отдельных участков системы (программирование, хостинг, тестирование и т. д.)[11]

3. Аутсорсинг бизнес-процессов (BPO)

Использование внешних ресурсов, знаний и опыта, налаженной инфраструктуры поставщика услуг (аутсорсера) для организации и обеспечения собственных специфических функций и достижения бизнес-задач компании.

В большинстве случаев BPO предполагает передачу стандартизированных текущих процессов компании.[11]

4. Аутсорсинг управления знаниями (KPO)

KPO предполагает управление процессами, которые требуют глубокого изучения или серьёзной аналитической обработки данных, формирования и управления базами знаний, которые в последующем могут использоваться в том числе и для поддержки принятия решений. Аутсорсинг управления знаниями сейчас только начинает получать распространение на территории США.[15]

Помимо основных видов выделяют и формы аутсорсинга.

На сегодняшний день в мире существует множество разновидностей аутсорсинга бизнес-процессов, многие из которых успешно применяются и на российских предприятиях.

В зависимости от специфики, отрасли деятельности, целей и задач в каждой конкретной организации процессы, которые передаются сторонним компаниям, могут существенно отличаться друг от друга. Тем не менее, существует несколько характерных примеров, реализация которых возможна для большинства предприятий независимо от их размера.

Формы аутсорсинга в сфере ИТ

Развитие корпоративных информационных систем привело к возможности их аутсорсинга. До 90-х годов некоторые типы аутсорсинга (например, оффшорный аутсорсинг колл-центров) технически было чрезвычайно трудно реализовать.

Часто под аутсорсингом информационных процессов понимается аутсорсинг ИТ-процессов организаций, не связанных с ИТ-отраслью непосредственно.

В западных странах распространен комплексный ИТ-аутсорсинг, в рамках которого подрядчику передается вся ИТ-инфраструктура заказчика.

В России такой подход используется крайне редко, компании предпочитают использовать его ограниченные варианты, такие как хостинг приложений или поддержка корпоративных сайтов.

На данный момент основными поставщиками аутсорсинговых ИТ-услуг в России являются системные интеграторы, однако за последние 2-3 года появился ряд крупных российских игроков, для которых аутсорсинг является основным видом деятельности. Вместе с тем, на российский рынок активно выходят крупнейшие мировые игроки: IBM и HP. Модель SaaS также можно рассматривать как вариант аутсорсинга в области эксплуатации программного обеспечения.

Аутсорсинг в сфере IT - передача стороннему подрядчику ряда внутренних услуг и (или) внутренних сервисов компании-заказчика, в том числе на основе использования (например, аренды) его программных продуктов, приложений, технических средств и фрагментов инфраструктуры. Простейшим вариантом подобной практики является хостинг сайта компании. Многие современные компании пользуются услугами аутсорсинга, что говорит о его популярности и выгодности для конечного потребителя. Аутсорсинг может рассматриваться как сервис, организованный определенной компанией, где несколько услуг предоставляются комплексно для полного охвата потребностей клиента. На практике, обычно акцент ставится на одну из конкретных услуг.

Обслуживание информационных систем предприятия

Абонентское обслуживание компьютеров - наиболее распространенный на практике вид аутсорсинга в ИТ-сфере. При таком виде обслуживания заказчику предлагается комплексный набор услуг, позволяющий ему обойтись без собственного системного администратора или же значительно снизить его загрузку.

Абонентское обслуживание компьютеров, как правило, включает в себя следующие виды услуг:

- настройку и обновление аппаратной части оборудования;
- настройку и обновление программного обеспечения;
- создание защиты против взломов и проникновения в сеть;
- оперативный ремонт и замену оборудования;
- профилактические мероприятия по предотвращению поломок и износа оборудования.

На практике те же фирмы часто оказывают сопутствующие услуги - поддержка работоспособности оргтехники, модернизация (upgrade) компьютерного парка, прокладка локальных сетей, IP-телефония и настройка АТС, ИТ-аудит и консалтинг. Поэтому обслуживание компьютеров часто приобретает форму обслуживание всего комплекса информационных систем предприятия-клиента.

Аутсорсинг ЦОД

Во многих отраслях компании сталкиваются с необходимостью пользоваться услугами дата-центров или ЦОД (Центр Обработки Данных). Строительство собственного ЦОД требует от компании привлечения финансирования, проведения общестроительных работ, решения проблем с энергоснабжением, закупки серверного оборудования, организации службы эксплуатации ЦОД и обеспечения безопасности. ЦОДы периодически требуют текущей и капитальной модернизации. Многие компании предпочитают вместо создания корпоративного ЦОД заключить договор SLA с коммерческим ЦОДом и получить услуги ЦОД как сервис.

Внешнее размещение информационных систем (SaaS)

Аутсорсинг размещения ИТ-систем (модель «программное обеспечение как услуга», англ. Software as a Service, SaaS) является разновидностью аутсорсинга информационных процессов. В отличие от обычного хостинга, SaaS аутсорсер не только предоставляет физическое оборудование для размещения информационных систем, но и обеспечивает их установку, поддержку и обновления.

В рамках модели SaaS заказчики платят не за владение программным обеспечением как таковым, а за его аренду (например, за его использование через веб-интерфейс). Таким образом, в отличие от классической схемы лицензирования ПО, заказчик несет сравнительно небольшие периодические затраты, и ему не требуется инвестировать существенные средства в приобретение системы. Схема предполагает, что если необходимость в программном обеспечении временно отсутствует, заказчик может приостановить выплаты.

Схема SaaS наглядно демонстрирует взаимосвязь между различными видами BPO. Компания, разрабатывающая SaaS-системы по управлению персоналом или бухгалтерскому учету, может одновременно являться провайдером BPO-сервисов в этих направлениях.

Разработка программного обеспечения

Широкое распространение получил аутсорсинг разработки программного кода. Традиционным лидером в области ИТ-производства является Китай, а ведущими разработчиками программного кода — Индия, страны Восточной Европы, Беларусь и Россия. В течение 2012-08 годов, сразу несколько ведущих ИТ-корпораций открыли в России собственные центры разработки.

Россия и Беларусь, вместе с рядом других развивающихся стран (в первую очередь Индией), входят во второй эшелон популярных направлений для аутсорсинга разработки программного обеспечения сразу после Индии и Китая.

В России и Беларуси в пятерку лидеров в области разработки программного обеспечения входят компании EPAM Systems, IBA Group, Luxoft, Accenture, Exigen Services. Среди зарубежных компаний можно отметить, например, TopCoder.[7]

Аутсорсинг в финансовой сфере

Бухгалтерское обеспечение

Бухгалтерский аутсорсинг — один из вариантов бухгалтерского обеспечения функций учёта и отчетности на предприятии, за которое несёт полную ответственность, в соответствии с законодательством РФ, руководитель предприятия. В данном варианте в целях обеспечения бухгалтерского учёта на своём предприятии и предоставления необходимой отчётности ФНС и внебюджетным фондам используется специализированная компания. Формы сотрудничества могут быть весьма разнообразны, начиная от формирования «нулевой отчётности» и до регулярного сотрудничества на ежедневной основе.

Теоретически и практически, бухгалтерская компания может полностью выполнять все функции бухгалтерии предприятия вплоть до исполнения банковских платежей и выставления первичных документов контрагентам. Однако, это не исключает возможности построения достаточно сложных и гибких бизнес-процессов с использованием внешних компаний и собственных сотрудников для достижения максимальной эффективности.

Не стоит путать аутсорсинг бухгалтерии с привлечением внештатного бухгалтера. Аутсорсингу присуща, главным образом, передача регулярных функций. В то время как привлечение внештатного специалиста необходимо расценивать скорее как передачу эпизодических объёмов работ конкретному исполнителю.

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

Инвентаризационный аудит.

Передача процесса инвентаризации на аутсорсинг, как правило, связана с решением проблем, связанных с учетом имущества. Используется технология, основанная на штриховом кодировании.[16] Носителем информации об учитываемом объекте является специальная самоклеющаяся этикетка со штрихкодом, разрушающаяся при попытке ее снятия (аналог инвентарной бирки). Основные средства, товары, и материалы маркируются этикетками или бирками. Для сбора информации об имуществе при проведении инвентаризации используются терминалы сбора данных со встроенным сканером штрихового кода.

Обеспечение взаиморасчетов с персоналом.

Аутсорсинг расчёта заработной платы обычно основывается на бизнес-модели SaaS. При этом подразумевается именно расчёт заработной платы, премиальных, командировочных, пособий, компенсаций и т. д., а не осуществление выплат.

Аутсорсинг в сфере управления персоналом.

Любая компания вынуждена решать задачи, связанные с управлением персоналом — наймом сотрудников, расчетом компенсаций и налоговой отчетностью. При этом подобная деятельность является профильной лишь для кадровых агентств. Именно поэтому практика аутсорсинга управления персоналом (англ. HRO, Human Resources Outsourcing) приобрела значительную популярность. Чаще передаются процессы, связанные с подбором и поиском сотрудников (а также лизингом персонала и аутстаффингом), реже — процессы кадрового администрирования и расчёта заработной платы.

Практика аутсорсинга процессов управления персоналом широко распространена в России. Примерами компаний, предоставляющих услуги по набору и найму персонала являются различные кадровые агентства. Поставщиков комплексных услуг аутсорсинга в сфере управления персоналом и кадрового администрирования в России значительно меньше.

Использование внештатного персонала.

Выведение персонала за штат (аутстаффинг) — кадровое агентство (или иная структура) оформляет сотрудников компании в свой штат, при этом сотрудник остается на своем рабочем месте и выполняет прежние обязанности [17]. В зависимости от особенностей налогообложения, это может существенно снизить реальную стоимость найма или позволит получить специальные льготы для компаний с малым штатом. Развитием этой ситуации является направление временно свободного персонала на работу в разные предприятия (лизинг персонала).

Аутсорсинг в области маркетинговых коммуникаций.

Исходящий телемаркетинг и обработка телефонных вызовов.

Ещё одним распространённым примером аутсорсинга бизнес-процессов является аутсорсинг процессов в области управления взаимоотношениями с клиентами (англ. CRM) и, в частности, аутсорсинг обработки телефонных вызовов и передача на сторону колл-центров. Многие западные компании используют именно этот тип аутсорсинга, размещая колл-центры в местах с дешевой рабочей силой, зачастую, в других странах.

Лидирующим поставщиком услуг по аутсорсингу колл-центров является Индия, способная предоставить западным компаниям приемлемое качество по низким ценам (за счёт дешёвой рабочей силы). Достаточно часто колл-центры размещаются в странах Восточной Европы, а также в некоторых арабских государствах (например, в Египте).

Аутсорсинг колл-центров в России также достаточно распространён, однако имеет несколько другую форму. Требования к владению русским языком практически исключают размещение колл-центров в дальнем зарубежье и даже в некоторых странах СНГ. Поэтому многие компании предпочитают переносить центры обслуживания клиентов в российские провинциальные города со сравнительно дешёвой рабочей силой. Для управления колл-центром часто создаётся отдельное юридическое лицо, что позволяет считать это сорсинговой моделью, но не является аутсорсингом (инсорсинг).

Аутсорсинг офисной печати.

Аутсорсинг офисной печати — передача в управление всей офисной печатной техники с дальнейшей установкой аутсорсером своего печатного оборудования. Переход на оплату за одну печатную страницу.

Другие формы аутсорсинга.

Правовое и информационное обеспечение.

Нередко компании вместо штатного юриста предпочитают пользоваться аутсорсингом. Как правило, это обходится значительно дешевле, чем содержание собственного специалиста. Юридические услуги, как и бухгалтерские, нужны любому предприятию, учреждению или общественной организации, но в большинстве случаев нагрузки просто недостаточно чтоб сделать выгодным использование штатного юриста.

Аутсорсинг издательской деятельности.

Типичными примерами аутсорсинга также являются передача стороннему исполнителю функций перевода, печати и постпечатной обработки документов, издание корпоративных газет и журналов.[17] Издательство имеет штат редакторов, корректоров, отдел вёрстки, внештатных авторов. Для перевода материалов, печати изданий и распространения (наиболее ресурсоёмкие и дорогие направления) могут привлекаться сторонние организации.

Логистический аутсорсинг.

Приобретение у третьей стороны услуг по управлению запасами, транспортировке товара, его складированию и всем связанным с этими операциями бизнес-процессам.

Таким образом можно сделать вывод, что в соответствии с заявлениями многих поставщиков услуг аутсорсинга, внешнему исполнителю могут быть переданы практически любые функции предприятия. На практике, наиболее распространенными формами реализации аутсорсинга в России является передача следующих функций:

инвентаризация основных средств, товаров и материалов

бухгалтерский учет и расчет налогов

юридическое обеспечение деятельности

расчет заработной платы сотрудников

управление персоналом

информационные системы и управление базами данных

маркетинговые коммуникации и связи с общественностью

управление проектами от разработки до реализации

вопросы экономической и информационной безопасности

управление логистикой и доставкой

производство

сборка и тестирование

уборка и обслуживание

управление транспортом, его техническое обслуживание и ремонт (воздушные и морские суда, автомобильный, железнодорожный транспорт)

услуги офисной печати, управление офисной печатью.

В ряде случаев организация обязана передать функции по осуществлению определённой деятельности сторонним организациям. Например, паевый инвестиционный фонд не может самостоятельно вести учёт, контроль и управление собственными активами. Для этого он обязан прибегать к услугам хранителя, аудитора и управляющей компании.

1.3. Преимущества и недостатки аутсорсинга

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

Выгоды:

- снижение стоимости реализации бизнес-процесса, а именно: сокращение и контроль издержек (как правило дешевле, чем зарплата штатной единице);
- экономия на налогах на зарплату штатной единице;
- освобождение внутренних ресурсов компании для других целей (возможен синергетический эффект);
- увеличение качества получаемых продуктов или услуг: фокусирование компании на основной деятельности (как фирмы-заказчика, так и исполнителя — здесь также возможен синергетический эффект);

- использование специализированного оборудования, знаний, технологий;
- снижение рисков, связанных с реализацией бизнес-процесса использование конкуренции на рынке исполнителя;
- сокращение влияния неуправляемых факторов (нехватка комплектующих);
- разделение и частичная передача другой компании рисков;
- дополнительный доступ к финансам (на фондовом рынке) — повышение инвестиционной привлекательности фирмы.

Недостатки

При использовании аутсорсинга в России проявлялись следующие его недостатки:

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

Также существуют общие проблемы:

- Незнание национальной культуры (при переводе call-центров за границу);

- Неработоспособность в организациях с низким уровнем зрелости (из-за отсутствия прописанных и понятных бизнес-процессов);
- Недостаточный уровень подбора кадровыми агентствами, где HR менеджеры часто способны подбирать неквалифицированную рабочую силу, но часто не способны оценить квалификацию соискателя на место «синего воротничка»;
- Большая текучесть персонала;
- Штатный сотрудник (за счёт рабочего общения с коллегами) способен своевременно выявлять некоторые ошибки (как ошибка в получателе корреспонденции), а иногда проинформировать клиента о новинках, при том что внештатный обычно выявляет только «шаблонные» ошибки, которые являются менее критичными. [14]

Таким образом, можно сделать вывод, что передача любого бизнес-процесса на аутсорсинг требует наличия в компании специалистов, которые коммуницируют с аутсорсером, следят за качеством, полнотой и стоимостью его услуг; передача ключевых бизнес-процессов на аутсорсинг приводит к постепенной утрате компанией таких ключевых компетенции по сути компания за свои деньги создает себе конкурента на рынке (справедливо исключительно для производственного аутсорсинга); переключение на другого аутсорсера (чаще при аутсорсинге производства), может быть достаточно дорогим и болезненным. При этом аутсорсер может поднимать цены или неудовлетворительно выполнять свою работу.

Глава 2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности на предприятии ООО «Веста»

2.1. Краткая характеристика предприятия

Компания ООО «Веста» основана в 1999 году. ООО «Веста» учреждено в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации [1;2] и Федеральным законом от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» по решению Общего собрания учредителей от 15 июля 1999 г [3]. Срок деятельности общества не ограничен согласно Уставу общества.

С момента создания и по настоящее время компания специализируется на сдаче в аренду собственных нежилых помещений под торговлю продуктами питания и товарами народного потребления.

На текущий момент ООО «Веста» является частным коммерческим предприятием и осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом предприятия, Конституцией РФ и действующим законодательством РФ. ООО «Веста» является самостоятельной хозяйственной единицей, действующей на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости.

ООО «Веста» является самостоятельным юридическим лицом, зарегистрировано Свидетельством о внесении записи в Едином государственном реестре юридических лиц 04 октября 2002 года за регистрационным номером 1025003210385. ООО «Веста» имеет самостоятельный баланс и расчетный счет.

Торговый центр ООО «Веста» на территории г. Люберцы Московской области занимает твердую позицию на рынке аренды помещений как по объемам предоставления услуг аренды, так и по качеству обслуживания. Если до начала кризиса 2013 года данная отрасль бурно развивалась, то с началом кризиса количество сдаваемых площадей стало сокращаться, и основным спросом стали пользоваться небольшие помещения. Но, несмотря на это, компания сохраняет стабильное положение на рынке аренды.

Несмотря на кризисную ситуацию, сложившуюся на российском рынке, «Веста» планирует увеличение собственной доли рынка. В числе других приоритетных направлений развития – предоставление небольших помещений, оборудованных системой кондиционирования, возможность моделировать объемы помещений за счет модульных перегородок. Предприниматели, снимающие в аренду помещения под торговлю в торговом центре ООО «Веста», выгодно расположенном возле транспортного узла города Люберцы, получают возможность предложить свой товар очень большому потоку покупателей продуктов и товаров повседневного спроса.

Миссия предприятия - создать базу лояльных потребителей и занять лидирующие позиции в сфере оптовой и розничной торговли г. Люберцы Московской области через удовлетворение потребностей предпринимателей в помещениях для торговли продуктами, товарами народного потребления, обеспечивая фирме максимальный годовой доход.

В настоящий момент торговый комплекс ООО «Веста» включает в себя двухэтажное торговое здание модульного типа общей площадью более 2000 кв. м.

Сегодня торговый комплекс ООО «Веста» это:

- удобное месторасположение и развитая инфраструктура;
- современные интерьеры и отделка;
- система кондиционирования, лифты и эскалаторы;
- широкий ассортимент продовольственных и промышленных товаров, ювелирных изделий. Торговые павильоны одежды и обуви, кожгалантереи, парфюмерии, бытовой техники предлагают покупателям большой выбор товаров народного потребления;
- разнообразный выбор услуг (операции с недвижимостью, изготовление пластиковых окон, жалюзи и натяжных потолков, алюминиевых конструкций и стальных дверей, продажа автомобилей, авто

кредитование и страхование, изготовление и размещение рекламы, юридические услуги и услуги солярия).

Характеризуя рынок аренды помещений под магазины в г. Москва можно отметить следующее.

В столице России аренда помещений под магазин – актуальный вопрос для развития торгового бизнеса. Высокая покупательская способность местных жителей и большая плотность населения позволяет любой торговой точке приносить немалую прибыль. Подобная ситуация наблюдается и в Подмосковье и Московской области, где перспектива развития торгового бизнеса также немаленькая – большое число людей, живущих там, работает в столице. С каждым днем увеличивается число предпринимателей, которые хотят здесь арендовать магазины, в день заключаются сотни договоров между арендодателем и арендатором. Поэтому предложения аренда магазинов постоянно изменяются - появляются новые варианты, уходят сданные объекты.

Можно выделить следующие наиболее популярные сегменты рынка аренды под торговые площади:

- аренда помещений в торговых центрах;
- аренда помещений в супермаркетах.

Характеризуя динамику рынка аренды торговых площадей можно отметить следующие ключевые моменты.

2015 год стал переломным для торгового сегмента: уже со второго полугодия была отмечена положительная динамика, по всем направлениям рынка началось поступательное движение.

В 2015 году спрос на торговые помещения в Москве демонстрировал стабильный рост. Это было связано с активизацией российских и западных ритейлеров, а также с выходом на рынок новых торговых операторов. Крупные международные компании - такие как Diesel, Alexander McQueen и Stella McCartney, закрывшие российские бутики во время кризиса, стали возвращаться на столичный рынок. Среди новых торговых операторов можно отметить сеть супермаркетов «Оливье», магазины одежды «Kiabi»(Франция) и «Uniqlo» (Япония) и т.д. Многие крупные сети возобновили программы развития в регионах с целью укрупнения торговых форматов. Например, такие компании, как Media Markt, «Ашан», X5, О’кей, Real, «Вестер», Castorama, OBI сейчас ищут площадки для размещения гипермаркетов в Подмосковье и городах-миллионниках.

Также в 2015 году был зафиксирован резкий рост спроса на помещения стрит-ритейла. Дело в том, что участниками рынка стрит-ритейла, в основном, являются представители малого бизнеса. Именно они в кризис стали первыми сворачивать бизнес и освобождать помещения, а с началом оздоровления рынка первыми же возвращаться. Из-за существенных задержек с вводом в эксплуатацию новых торговых центров, крупные сетевые компании стали больше интересоваться данным сегментом - вырос спрос на покупку, аренду и передачу прав аренды. Кроме того, спрос в стрит-ритейле стал более взыскательным: арендаторы и покупатели отдают сегодня предпочтение помещениям с хорошим местоположением, прогнозируемым числом посетителей, требующим минимальных инвестиций в отделку.

В 2015 году на московский рынок торговой недвижимости вышло незначительное количество новых проектов. Общая площадь введенных торговых центров составила более 800 тыс. кв.м. Для сравнения - в 2014 г. суммарный ввод торговых площадей превысил 1 млн. кв.м. Это говорит о том, что девелоперские компании продолжают испытывать трудности с привлечением финансирования.

Основное конкурентное преимущество новых проектов, вышедших в 2015 году на рынок Москвы – это их большие площади, а значит, возможность размещения на своей территории крупных якорных арендаторов, которые привлекают потребителей. Также преимуществом можно считать пул арендаторов. Это компании, пережившие кризис, а значит, доказавшие свою состоятельность и стабильность на рынке, что является положительным фактором. Однако есть и негативные моменты: в 2015 году при открытии большинства новых объектов в них оставалась значительная доля еще не функционирующих магазинов, в том числе «якорных», что не лучшим образом характеризует такие торговые центры.

По мнению экспертов, время больших проектов проходит, так как рынок уже преодолел первичное насыщение торговыми центрами, в том числе в регионах. В сегменте стрит-ритейла уходящий год характеризуется нарастающим дефицитом предложения. По основным торговым коридорам доля вакантных площадей на конец года составила 3%, и в настоящее время количество запросов превышает количество экспонируемых объектов. На второстепенных улицах доля вакантных площадей выше - около 10%. В спальных районах нехватка помещений уличной торговли не отмечается в связи с неограниченным объемом предложения.

В течение года средний уровень вакантных торговых помещений Москвы снизился с 9% до 5%. Несмотря на растущую популярность стрит-ритейла, предпочтение арендаторов отдается торговым центрам.

Проведенное исследование позволяет сделать следующий вывод, в ближайшее время положение предприятия на рынке торговых площадей только укрепиться, что самым непосредственным связано с оживлением торгового сегмента.

О ближайших конкурентах компании можно судить по данным таблицы 2.1.

Таблица 2.1

Анализ ближайший конкурентов ООО «Веста»

Наименование компании	Вид деятельности	Условия аренды		
		Площадь помещений	Отделка	Прочие условия
ООО «Фламинго-К»	реализации торговых и офисных площадей в аренду в торговых центрах	От 14 до 200 кв.м.	Полная отделка помещений	Под промышленные товары и услуги, парковка
ООО «Группа Компаний Помощи Населению»	реализации торговых и площадей в аренду в торговых центрах	От 8 до 1500 кв.м	Косметический ремонт в счет аренды	Охраняемая парковка

Продолжение таблицы 2.1

ООО «Финстрой»	реализации торговых и площадей в аренду в торговых центрах	64, 102, 179, 200, 800, 980 кв.м	Полная отделка помещений	Охраняемая парковка
Сфера Групп	реализации торговых и офисных площадей в аренду в торговых центрах	От 5 до 800 кв.м	Полная отделка помещений	Охраняемая парковка, транспортная доступность
ООО «Веста»	реализации торговых и офисных площадей в аренду в торговых центрах	От 10 до 300 кв.м	Полная отделка помещений	Под промышленные товары и услуги, парковка

Согласно проведенному исследованию специалистами компании ООО «Веста» доля предприятия на рынке аренды торговых площадей в 2015 году составила 19,6%.

Наглядно структура рынка аренды торговых площадей в г. Люберцы Московской области представлена на рисунке 2.1.

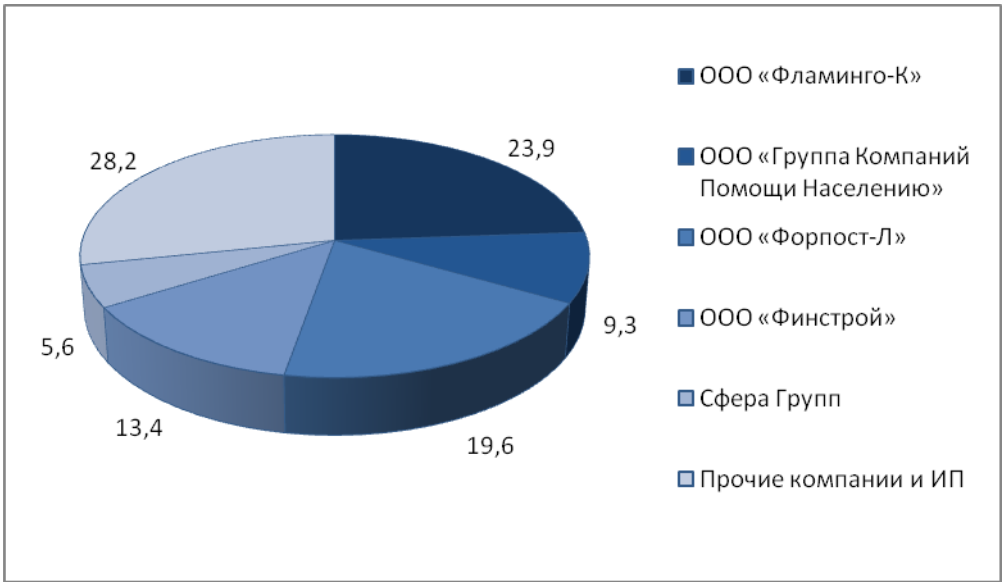

Рис.2.1. Долевая структура участников рынка аренды торговых площадей в г. Люберцы

На данный момент, численность работников ООО «Веста» составляет 26 человек. Состав и структура работников предприятия представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Состав и структура работников ООО «Веста» за 2013-2015 гг.

Категории работников	2013	2014	2015

	чел.	%	чел.	%	чел.	%
руководящие работники	4	16,00	4	15,38	4	15,38
административный персонал	10	40,00	10	38,46	10	38,46
технический обслуживающий персонал (из них 5 чел IT-специалистов)	11	44,00	12	46,16	12	46,16
Всего	25	100,00	26	100,00	26	100,00

Для ООО «Веста» характерна линейно-функциональная организационная структура (рисунок 2.2).

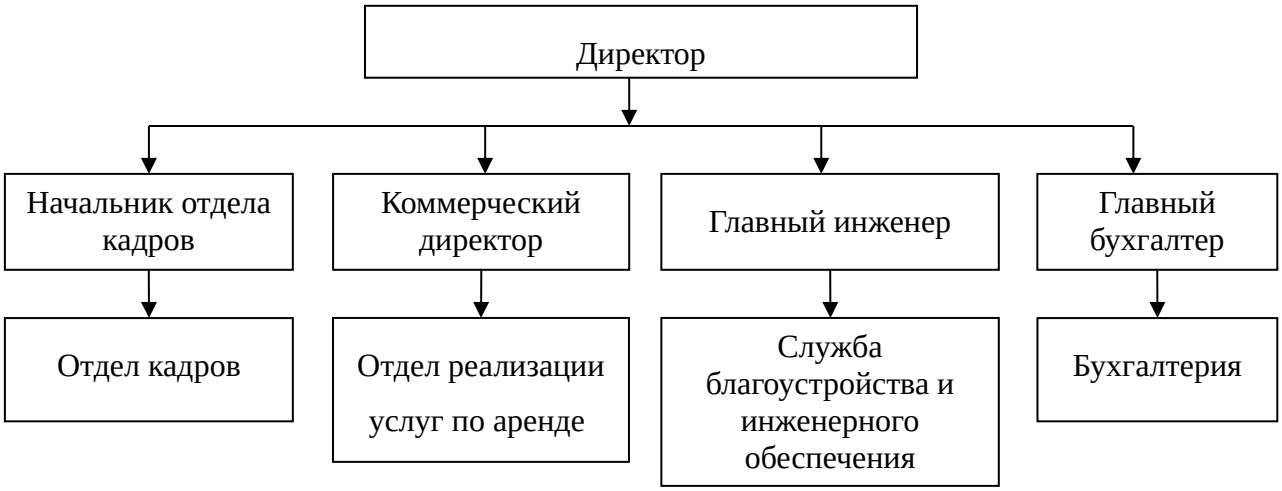

Рис.2.2. Организационная структура предприятия ООО «Веста»

Линейно-функциональная структура основана на тесном сочетании линейных и функциональных связей в аппарате управления. Она обеспечивает такое разделение труда, при котором линейные звенья принимают решения и управляют, а функциональные – консультируют, информируют, координируют и планируют хозяйственную деятельность.

Непосредственное управление предприятием осуществляет директор ООО «Веста».

Директор несет полную ответственность за организацию хозяйственной деятельности предприятия, исполнение договоров и соглашений, рассматривает жалобы. Директору предоставлено право: принимать, увольнять и перемещать работников; самостоятельно утверждать штат; распоряжаться средствами; издавать приказы, распоряжения, поощрять работников, налагать взыскания на них при необходимости.

В непосредственном подчинении директору находятся начальник отдела кадров, коммерческий директор, главный инженер, главный бухгалтер.

Основную ответственность за осуществление бизнес-процессов по основной деятельности это сдача помещений в аренду несет коммерческий директор, он отвечает за реализацию услуг по аренде помещений.

На него возложены функции по формированию клиентской базы, а также функции по проведению переговоров и заключению договоров. Если на первом этапе деятельности предприятия усилий одного человека по данным направлениям было достаточно, то на данный момент стоит задуматься над внедрением должности менеджера по продажам, который возьмет на себя блок по формированию клиентской базы, переговоры с потенциальными клиентами и подписание договоров. Это позволит коммерческому директору более тщательно анализировать предложения, находить более выгодные варианты сотрудничества, что позволит не только уменьшить нагрузку на него, но и оптимизировать показатели себестоимости услуг.

В силу того, что предприятие относится к предприятиям малого бизнеса, оно не имеет возможности содержать дополнительных сотрудников для осуществления обеспечивающих бизнес-процессов. Именно поэтому, такие обеспечивающие процессы, как обеспечение безопасности и юридическое обслуживание уже переданы на аутсорсинг.

Бизнес процессы по информационным технологиям возложены на IT-специалистов их в компании 5 человек.

IT- специалисты входят в состав службы благоустройства и инженерного обеспечения и подчиняются главному инженеру.

Контроль за оперативным и качественным выполнением обеспечивающих функций несет главный инженер. На него же возложена ответственность за организацию административно-хозяйственного обеспечения деятельности компании. Он рассчитывает оптимальную сумму денежных средств, которую предприятие может позволить потратить на осуществление данного бизнес-процесса. Он же контролирует целевое использование выделенных денежных средств. В ближайшее время в качестве экономии затрат руководством принято будет решение о переходе на IT-аутсорсинг.

В качестве основных методов управления на рассматриваемом предприятии применяют экономические методы управления. В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования. Причем, оплата труда работника напрямую связана с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы. Немаловажную роль в процессе управления предприятием играют организационно-распорядительные методы управления, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

ООО «Веста» постоянно развивается, улучшая свои площади в соответствии с современными тенденциями на рынке торговых помещений. В дальнейшем планируются работы по усовершенствованию архитектурного вида, надстройка дополнительных двух этажей модульного комплекса. Все этапы реконструкции запланированы на период 2016-2014 годов.

Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Веста» за 2013-2015гг. представлены в таблице 2.3.

Как показывают данные таблицы 2.3, основные экономические показатели ООО «Веста» за 2013-2015 гг. в целом улучшились. Так, выручка от реализации за 2013-2015 гг. выросла на 20764 тыс. руб. или на 28,4%. Себестоимость продукции при этом выросла только на 7046 тыс. руб. или на 15,5%. Таким образом, за 2013-2015 гг. затраты на 1 руб. выручки удалось сократить на 6 коп.

Показатели прибыли за 2013-2015гг. выросли – валовая прибыль выросла на 13718 тыс.руб. или на 49,7%, чистая прибыль соответственно выросла на 4559 тыс.руб. или на 54,2%. Валовая рентабельность за 2013-2015гг. выросла на 6,3%.

Таблица 2.3

Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Веста» за 2013-2015гг.

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	Абсолютные изменения			Темп роста 2015г. к 2013г., %
				2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013	
Выручка от реализации продукции и услуг, тыс.руб.	73184	90122	93948	16938	3826	20764	128,4
Себестоимость продукции и услуг, тыс.руб.	45596	53907	52642	8311	-1265	7046	115,5
Затраты на 1 руб. реализации, руб.	0,62	0,60	0,56	-0,02	-0,04	-0,06	89,9
Валовая прибыль, тыс. руб.	27588	36215	41306	8627	5091	13718	149,7
Чистая прибыль, тыс. руб.	8404	15097	12963	6693	-2134	4559	154,2
Валовая рентабельность, %	37,7	40,2	44,0	2,5	3,8	6,3	116,6
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	23090	25370	25100	2280	-270	2015	108,7
Фондоотдача, руб.	3,2	3,6	3,7	0,4	0,2	0,6	118,1
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	15 550	18 300	16 455	2750	-1845	905	105,8
Оборачиваемость оборотных средств, раз.	4,7	4,9	5,7	0,2	0,8	1,0	121,3
Численность персонала, чел.	25	26	26	1	0	1	104,0
Выработка на 1 чел., тыс. руб.	2927	3466	3613	539	147	686	123,4
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	4260	4524	4680	264	156	420	109,9
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	14,2	14,5	15,0	0,3	0,5	0,8	105,6

Эффективность использования основного капитала предприятия также выросла, фондоотдача увеличилась на 0,6 руб. Эффективность использования оборотных средств также выросла - оборачиваемость оборотных средств ускорилась на 1 оборот, потому что оборотные средства организации увеличивались медленнее, чем выручка от реализации.

Численность персонала за исследуемый период увеличилась на 1 человека и составила 26 человек. Выросли фонд оплаты труда на 9,9% и среднемесячная заработная плата на 14,2%. Производительность труда при этом увеличилась на 5,6%. Выработка персонала при этом выросла на 23,4%. Следовательно, эффективность использования трудовых ресурсов выросла.

Таким образом, подводя итог, можно сказать, что ООО «Веста» - это современное, динамично развивающееся предприятие. Предприятие успешно преодолело кризис и наращивает экономический потенциал.

2.2. Анализ финансовых показателей

Чтобы оценить возможность внедрения проекта по IT-аутсорсингу проведем анализ основных финансовых показателей предприятия, с целью оценить возможность использования собственных средств.

Особое значение в процессе управления финансовыми ресурсами имеет оценка финансового состояния предприятия, которая проводится с использованием методов финансового анализа.

Предметом финансового анализа являются финансовые ресурсы и их потоки. Основная цель финансового анализа - оценка финансового состояния предприятия для выявления возможностей повышения эффективности его функционирования.

Объектами финансового анализа являются сущностные характеристики финансового состояния предприятия. На сегодняшний день к ним относятся:

- платежеспособность как способность обеспечивать нормальными источниками формирования основные и оборотные фонды;

- кредитоспособность как способность своевременно расплачиваться по всем обязательствам предприятия;

- вероятность банкротства как способность предприятия расплачиваться по краткосрочным обязательствам;

- имущество как активные финансовые ресурсы;

- капитал как пассивные финансовые ресурсы;

- финансовые результаты как эффективность деятельности предприятия за период.

Качество проведения финансового анализа предприятия гарантируется используемыми методами анализа, которые позволяют получить достоверную и объективную информацию для оценки как финансового состояния предприятия в целом, так и отдельных показателей, характеризующих финансовую деятельность предприятия.

Метод финансового анализа - это исследование финансового состояния предприятия, основанное на диалектическом подходе к изучению финансовых процессов предприятия в развитии, начиная с момента становления.

Характерные особенности методов финансового анализа:

- использование системы показателей, всесторонне характеризующей финансовую деятельность предприятия;

- выявление, измерение и изучение причин изменений в целях повышения эффективности использования финансовых ресурсов предприятия, финансовых показателей во взаимосвязи изменений (финансовых показателей и причин, вызвавших изменения показателей).

Системность методов финансового анализа проявляется в объединении специфических приемов на основе достижений финансового анализа и достижений ряда смежных наук - математики, статистики, бухгалтерского учета, планирования, математического моделирования [12, с. 29].

Воспользуемся основными методами чтения финансовых отчетов и проведем оценку финансового состояния ООО «Веста». Анализ динамики и структуры имущества ООО «Веста» за 2013-2015гг. представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Динамика и структура активов ООО «Веста» за 2013-2015гг.

Актив баланса	2013г.	2014г.	2015г.	Абсол.	Темп

	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	изменение за 2013-2015гг., тыс. руб.	роста за 2013-2015 гг., %
Внеоборотные активы - всего	25880	57,4	26020	59,9	25420	62,1	-460	98,2
в т.ч.								
Основные средства	25880	57,4	24860	57,3	25340	61,9	-540	97,9
Прочие внеоборотные активы	0	0,0	1160	2,7	80	0,2	80	-
Оборотные активы - всего	19200	42,6	17400	40,1	15510	37,9	-3690	80,8
в т.ч.								
Запасы	1140	2,5	1120	2,6	1160	2,8	20	101,8
Дебиторская задолженность	16040	35,6	15540	35,8	13750	33,6	-2290	85,7
Краткосрочные финансовые вложения	760	1,7	0	0,0	0	0,0	-760	0,0
Денежные средства	400	0,9	740	1,7	600	1,5	200	150,0
Прочие оборотные активы	860	1,9	0	0,0	0	0,0	-860	0,0
Активы, всего	45080	100,0	43420	100,0	40930	100,0	-4150	90,8

По данным таблицы 2.4 видно, что за 2013-2015гг. валюта баланса ООО «Веста» сократилась на 4150 тыс. руб. или на 9,2% (рис. 2.3). Снижение произошло за счет сокращения как внеоборотных, так и оборотных активов.



Рис.2.3 Динамика валюты баланса ООО «Веста» за 2013-2015гг.

Внеоборотные активы компании сократились за 2013-2015гг. на 460 тыс. руб. или на 1,8%. Оборотные активы при этом сократились на 3690 тыс. руб. или на 19,2% (рис. 2.4).

В результате изменения стоимости внеоборотных и оборотных активов, а также валюты баланса в целом, изменение претерпела и структура имущества ООО «Веста» – доля внеоборотных активов выросла на 4,7%, а оборотных – соответственно снизилась на 4,7%.

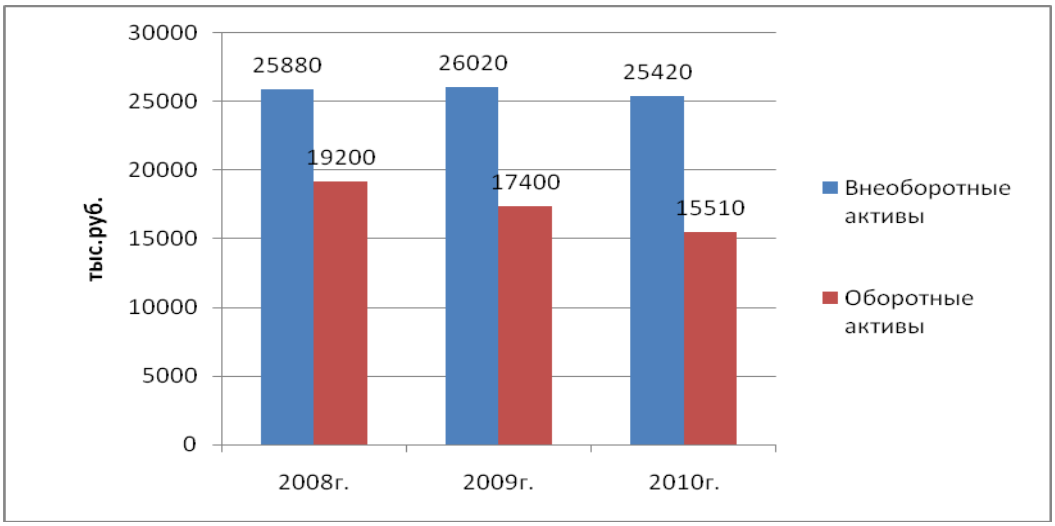

Рис.2.4 Динамика активов ООО «Веста» за 2013-2015гг.

Наибольший удельный вес в структуре активов компании занимают оборотные активы – 57,4% в 2013г., 59,9% в 2014г. и 62,1% в 2015г. На долю оборотных средств приходится соответственно 42,6% в 2013г., 40,1% в 2014г. и 37,9% в 2015г. (рис. 2.5).

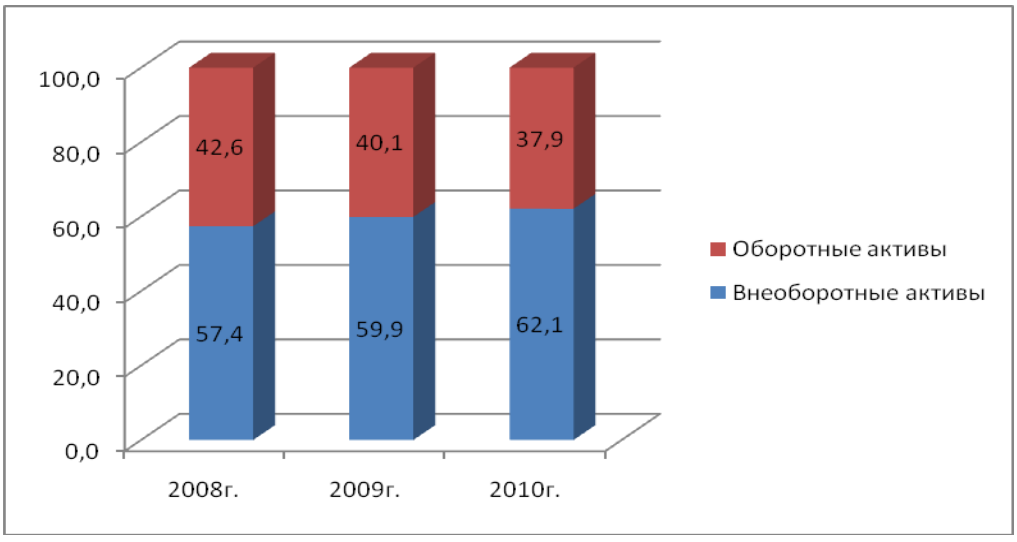

Рис.2.5. Структура активов ООО «Веста» за 2013-2015гг.

Обращает на себя внимание размер и доля дебиторской задолженности в структуре активов предприятия. Доля дебиторской задолженности в структуре имущества предприятия составляет 35,6% в 2013г., 35,8% в 2014г. И 33,6% в 2015г. (рис. 2.6).



Рис.2.6. Доля дебиторской задолженности в структуре активов ООО «Веста»

Значительные размеры дебиторской задолженности повышают риск ухудшения финансового состояния предприятия в случае ухудшения платежеспособности клиентов ООО «Веста».

Анализ пассива баланса (табл. 2.5) показал, что сократился собственный капитал компании, заемный при этом немного вырос.

Таблица 2.5

Динамика и структура пассивов ООО «Веста» за 2013-2015гг.

Пассив баланса	2013г.		2014г.		2015г.		Абсол. изменение за 2013-2015гг., тыс. руб.	Темп роста за 2013-2015 гг., %
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу		
Собственный капитал - всего	42342	93,9	40320	92,9	37610	91,9	-4732	88,8
в т.ч.								
Уставный капитал	36930	81,9	36930	85,1	34440	84,1	-2490	93,3
Добавочный капитал	870	1,9	870	2,0	870	2,1	0	100,0
Нераспределенная	4542	10,1	2520	5,8	2300	5,6	-2242	50,6

прибыль								

Продолжение таблицы 2.5.

Заемный капитал - всего	2738	6,1	3100	7,1	3320	8,1	582	121,3
в т.ч.								
Кредиторская задолженность	2738	6,1	550	1,3	980	2,4	-1758	35,8
Задолженность участникам по выплате доходов	0	0,0	2550	5,9	2340	5,7	2340	-
Пассивы - всего	45080	100,0	43420	100,0	40930	100,0	-4150	90,8

Собственный капитал сократился за счет снижения нераспределенной прибыли за 2013-2015гг. на 2242 тыс. руб. или на 49,4% и снижения уставного капитала на 4732 тыс.руб. или на 11,2%. Заемный капитал за исследуемый период вырос на 582 тыс.руб. или на 21,3% (рис. 2.7).

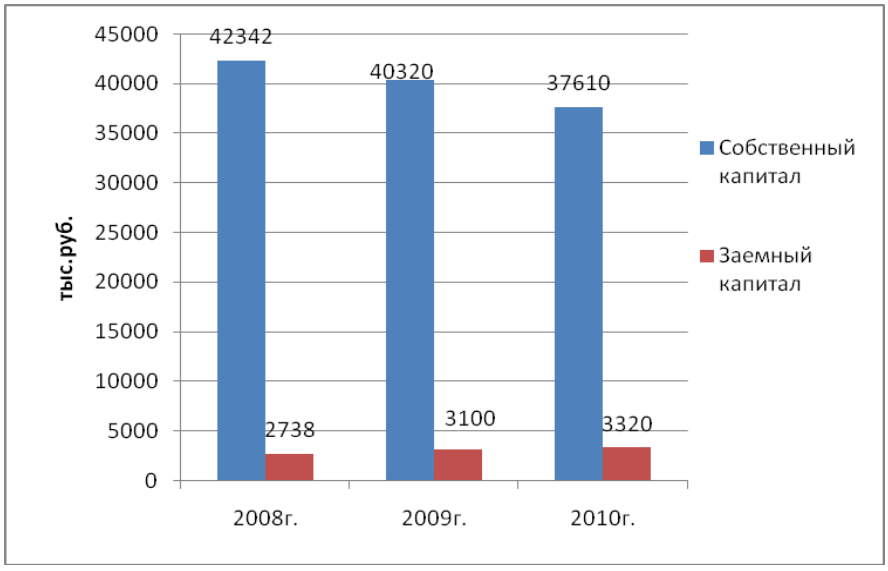

Рис.2.7 Динамика источников формирования имущества ООО «Веста» за 2013-2015гг.

Структура источников формирования имущества ООО «Веста» за 2013-2015гг. изменилась незначительно - доля собственного капитала сократилась на 2,0%, а заемного – соответственно выросла на 2,0% (рис. 2.8).

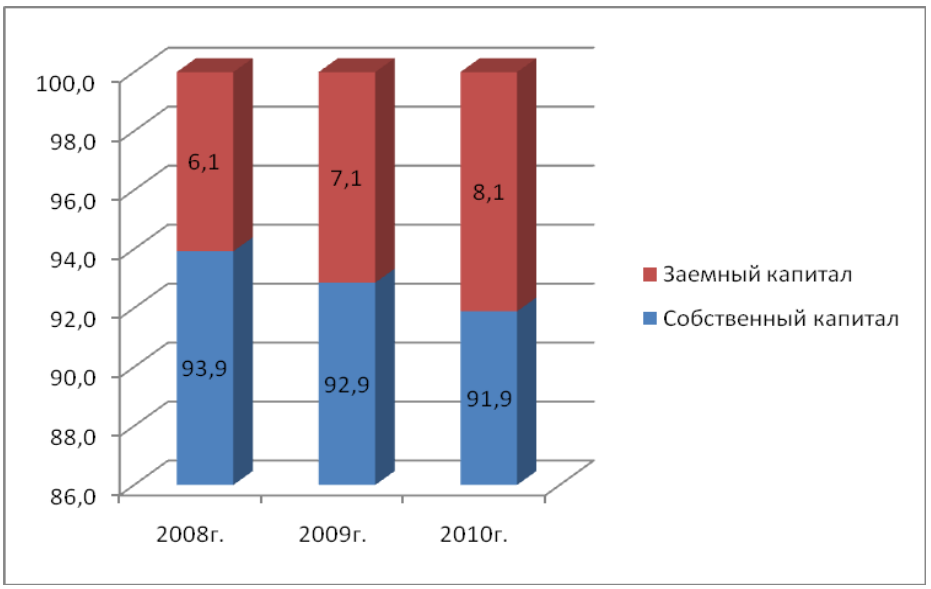

Рис.2.8. Структура источников формирования имущества ООО «Веста» за 2013-2015гг.

Как показывают данные, наибольший удельный вес в структуре пассивов компании занимает собственный капитал – 93,9% в 2013г., 92,9% в 2014г. и 91,9% в 2015г. На долю заемного капитала приходится соответственно 6,1% в 2013г., 7,1% в 2014г. и 8,1% в 2015г.

Далее проведем анализ ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости ООО «Веста».

По данным бухгалтерских балансов ООО «Веста» сформируем группы активов и пассивов по степени их ликвидности (табл. 2.6).

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения: А1 ≥ П1; А2 ≥ П2; А3 ≥ П3; А4 ≤ П4.

Из проведенного анализа следует, что в краткосрочной перспективе баланс ООО «Веста» не достаточно ликвиден. Условие абсолютной ликвидности не выполнено в 2013-2015гг.

По типу состояния ликвидности баланса предприятие попадает в зону допустимого риска: текущие платежи и поступления характеризуют состояние нормальной ликвидности баланса. В данном состоянии у предприятия существуют сложности оплаты обязательств на временном интервале до трех месяцев из-за недостаточного поступления средств. В этом случае в качестве резерва могут использоваться активы группы А2, но для превращения их в денежные средства требуется дополнительное время.

Группа активов А2 по степени риска ликвидности относится к группе малого риска, но при этом не исключены возможность потери их стоимости, нарушения контрактов и другие негативные последствия.

Труднореализуемые активы группы А4 составляют 62% в 2015г. в структуре активов. Они попадают в категорию высокого риска по степени их ликвидности, что может ограничивать платежеспособность предприятия и возможность получения долгосрочных кредитов и инвестиций.

2013г.: А1 < П1; А2 > П2; А3> П3; А4 < П4.

2014г.: А1 > П1; А2 > П2; А3> П3; А4 < П4.

2015г.: А1 < П1; А2 > П2; А3> П3; А4 < П4.

Таблица 2.6

Анализ ликвидности баланса ООО «Веста» за 2013-2015 гг.

Активы	2013г.	2014г.	2015г.	Пассивы	2013г.	2014г.	2015г.	Платежный излишек или недостаток		
								2013г.	2014г.	2015г.
1. Наиболее ликвидные активы (А1)	1160	740	600	1. Наиболее срочные обязательства (П1)	2738	550	980	-1578	190	-380
2. Быстрореализуемые активы (А2)	16040	15540	13750	2. Краткосрочные пассивы (П2)	0	2550	2340	16040	12990	11410
3. Медленно реализуемые активы (А3)	2000	1120	1160	3. Долгосрочные обязательства (П3)	0	0	0	2000	1120	1160
4. Трудно реализуемые активы (А4)	25880	26020	25420	4. Постоянные пассивы (П4)	42342	40320	37610	-16462	-14300	-12190
Баланс	45080	43420	40930	Баланс	45080	43420	40930	-	-	-

Графически динамика групп ликвидных средств организации представлена на рис. 2.9 2.9.

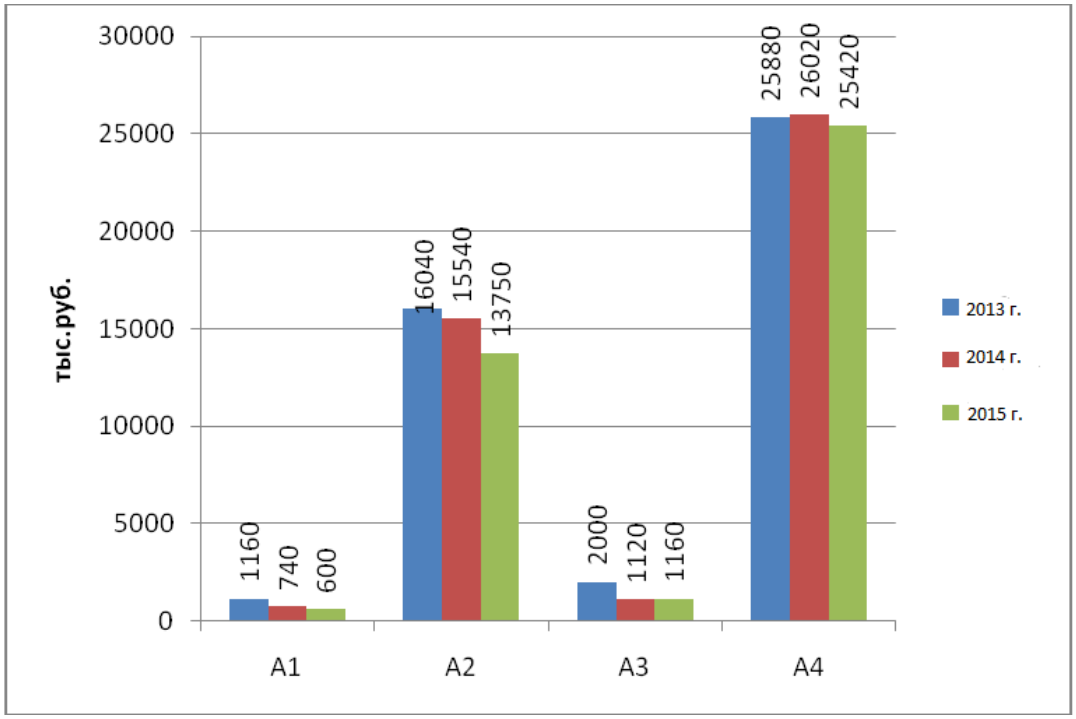

Рис.2.9. Группировка активов баланса ООО «Веста» по степени ликвидности

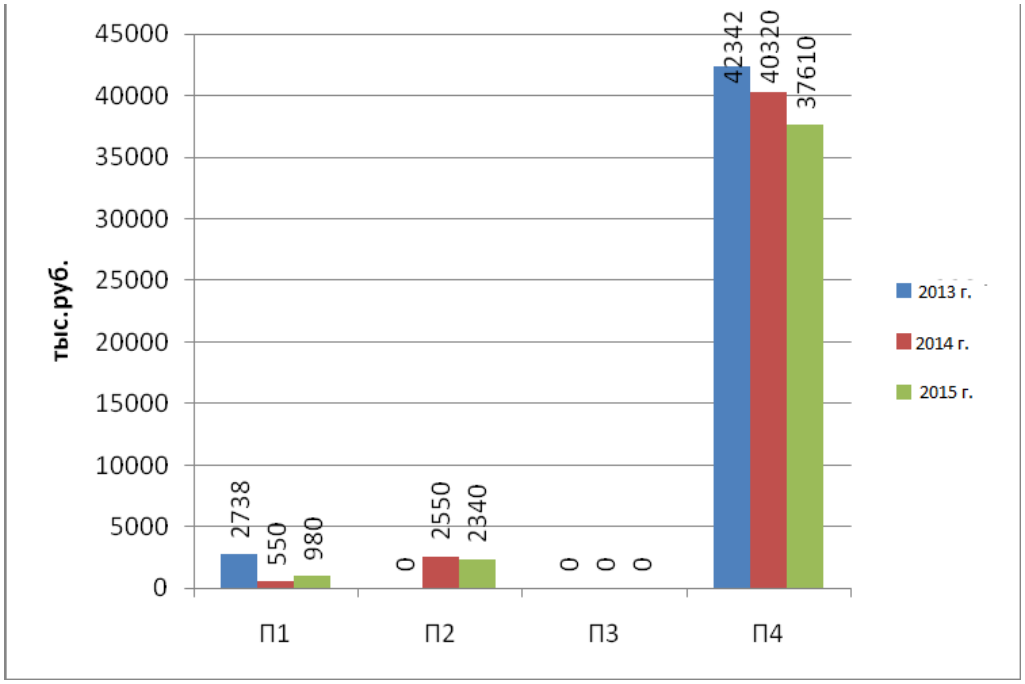

Рис.2.10. Группировка пассивов баланса ООО «Веста» по степени срочности их оплаты

Далее проведем анализ платежеспособности ООО «Веста» (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Анализ платежеспособности ООО «Веста» за 2013-2015гг.

Наименование показателя	Нормативное значение	2013г.	2014г.	2015г.	Отклонение 2015г. от 2013г.
1. Общий показатель платежеспособности (L_1)	$L_1 \geq 1$	3,572	4,847	3,639	0,067
2. Коэффициент абсолютной ликвидности (L_2)	$L_2 \geq 0,1\text{-}0,7$	0,424	0,239	0,181	-0,243
3. Коэффициент критической оценки (L_3)	Допустимое 0,7-0,8; желательно $L_3 \approx 1$	6,282	5,252	4,322	-1,960
4. Коэффициент текущей ликвидности (L_4)	Необходимое значение 1,5; оптимальное $L_4 \approx 2\text{-}3,5$	7,012	5,613	4,672	-2,341
5. Коэффициент маневренности функционирующего капитала (L_5)	Уменьшение показателя в динамике – положительный эффект	0,069	0,078	0,095	0,026
6. Доля оборотных средств в активах (L_6)	$L_6 \geq 0,5$	0,426	0,401	0,379	-0,047
7. Коэффициент обеспеченности собственными средствами (L_7)	$L_7 \geq 0,1$ (чем больше, тем лучше)	0,857	0,822	0,786	-0,071

Платежеспособность подразумевает наличие у организации денежных средств и их эквивалентов, достаточных для расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения.

В графическом виде динамика коэффициентов платежеспособности ООО «Веста» представлена на рис. 2.11.

Как показывают данные табл. 2.6, общий коэффициент платежеспособности ООО «Веста» вырос за 2013-2015г. на 0,067 пункта и составил 3,639, отвечая нормативным значениям, что расценивается положительно.

Коэффициент абсолютной ликвидности предприятия за 2013-2015гг. сократился на 0,0243 пункта и составил 0,181, отвечая нормативным значениям, что также расценивается положительно, однако следует обратить внимание на отрицательную динамику коэффициента.

Коэффициент критической оценки ООО «Веста» за 2013-2015г. также сократился на 1,960 пункта и составил 4,322, значительно превышая нормативное значение, что расценивается положительно, однако следует обратить внимание на отрицательную динамику коэффициента.

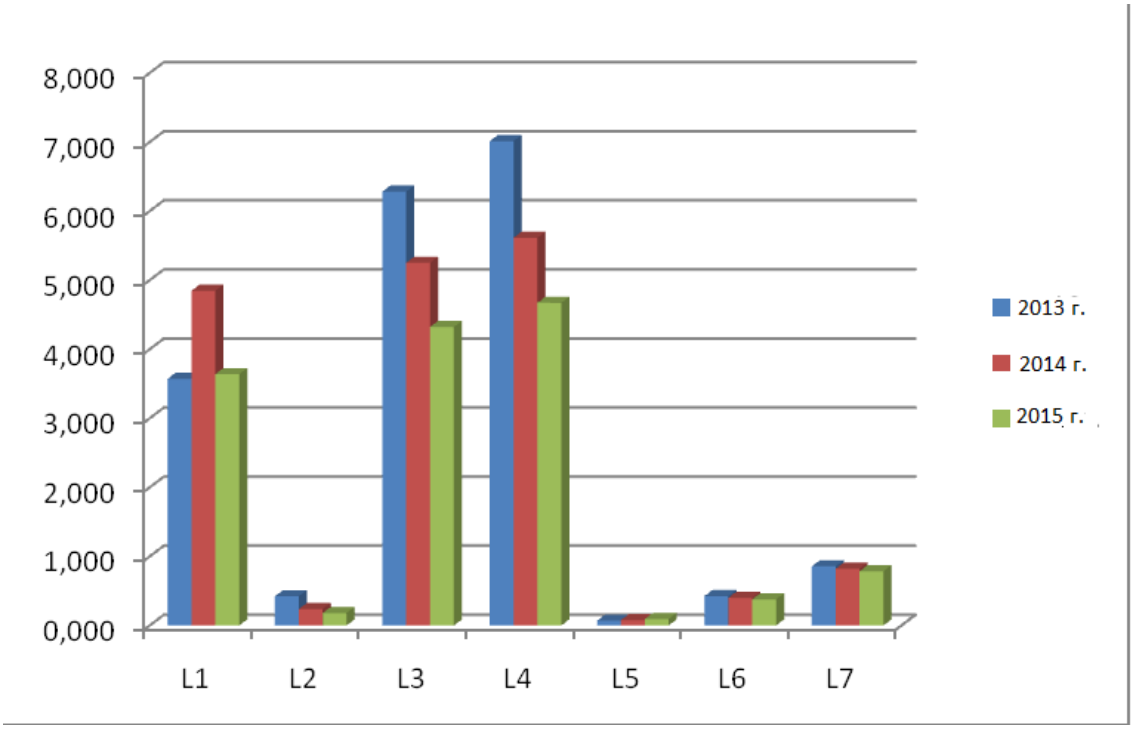

Рис.2.11. Динамика коэффициентов платежеспособности ООО «Веста» за 2013-2015гг.

Коэффициент текущей ликвидности предприятия за 2013-2015гг. сократился на 2,341 пункта и составил 4,672, принимая оптимальное значение, что расценивается положительно, однако следует обратить внимание на отрицательную динамику коэффициента.

Коэффициент маневренности функционирующего капитала в 2015г. вырос на 0,026 пункта по сравнению с 2013г. Рост показателя расценивается как неблагоприятная ситуация, т.к. это говорит об увеличении доли обездвиженного капитала.

Доля оборотных средств в активах компании сократилась с 42,6% в 2013г. до 37,9% в 2015г. Преобладание в активах компании основных средств обусловлено спецификой ее деятельности (предоставление в аренду торговых площадей).

Коэффициент обеспеченности собственными средствами за 2013-2015 гг. сократился на 0,071 пункта, при этом значительно превышая нормативное значение, что расценивается положительно, однако следует обратить внимание на отрицательную динамику коэффициента.

В целом можно отметить, что коэффициенты платежеспособности ООО «Веста» за 2013-2015гг. сократились, однако они принимают нормативные значения.

Далее оценим относительные показатели финансовой устойчивости ООО «Веста» (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Коэффициенты финансовой устойчивости ООО «Веста» за 2013-2015гг.

Наименование показателя	Нормативное значение	2013г.	2014г.	2015г.	Отклонение 2015г. от 2013г.
1. Коэффициент капитализации (плечо финансового рычага) (U_1)	Не выше 1,5	0,065	0,077	0,086	0,021
2. Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования (U_2)	Нижняя граница 0,1; опт. ≥0,5	0,857	0,822	0,786	-0,071
3. Коэффициент финансовой независимости (автономии) (U_3)	$0,4 \leq U_3 \leq 0,6$	0,939	0,929	0,919	-0,020
4. Коэффициент финансирования (U_4)	$U_4 \geq 0,7$; опт. ≈1,5	15,465	13,006	11,680	-3,784
5. Коэффициент финансовой устойчивости (U_5)	$U_5 \geq 0,6$;	0,939	0,929	0,919	-0,020

Как показывают данные таблицы 2.8, коэффициент капитализации (U_1) за 2013-2015гг. вырос на 0,021 пункта и составил 0,086, что расценивается положительно.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами (U_2) за 2013-2015гг. сократился на 0,071 пункта и составил 0,786, значительно превышая оптимальное значение, что расценивается положительно, однако следует обратить внимание на отрицательную динамику коэффициента.

Значение коэффициента финансовой независимости (U_3) свидетельствует о том, что в 2013г. собственникам принадлежало 93,9% стоимости имущества. В 2015г. данный показатель сократился до 91,9%, значительно превышая оптимальное значение, что расценивается положительно, однако следует обратить внимание на отрицательную динамику коэффициента.

Коэффициент финансирования (U_4) в 2013-2015гг. сократился на 3,784 пункта и составил 11,680, значительно превышая оптимальное значение, что расценивается положительно, однако следует обратить внимание на отрицательную динамику коэффициента.

Коэффициент финансовой устойчивости (U_5) сократился на 0,020 пункта и составил 0,919, значительно превышая оптимальное значение, что расценивается положительно, однако следует обратить внимание на отрицательную динамику коэффициента.

В целом можно отметить высокую финансовую устойчивость ООО «Веста» в 2013-2015гг. Показатели финансовой устойчивости отвечают нормативным значениям. Однако следует обратить внимание на отрицательную динамику показателей.

Далее, по данным финансовой отчетности ООО «Веста» за 2013-2015гг. определяем тип финансовой устойчивости (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Анализ финансовой устойчивости ООО «Веста» за 2013-2015 гг.

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	Отклонение 2015г. от 2013г.
Общая величина запасов (Зп)	1 140	1 120	1 160	20
Наличие собственных оборотных средств (СОС)	16462	14300	12190	-4 272
Функционирующий капитал (КФ)	16462	14300	12190	-4 272
Общая величина источников формирования запасов (ВИ)	16462	14300	12190	-4 272
$Ф^{с}$ = СОС - Зп	15 322	13 180	11 030	-4 292
$Ф^{т}$ = КФ - Зп	15 322	13 180	11 030	-4 292
$Ф^{о}$ = ВИ - Зп	15 322	13 180	11 030	-4 292
Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации S (Ф) = [$S(\pm Ф^{с})$, $S(\pm Ф^{т})$, $S(\pm Ф^{о})$]	{1,1,1}	{1,1,1}	{1,1,1}	

Данные таблицы 2.8 говорят о том, что для ООО «Веста» характерна абсолютная независимость финансового состояния. Этот тип ситуации встречается крайне редко и свидетельствует о прекрасном финансовом состоянии компании.

Таким образом, было выявлено, что ООО «Веста» обладает абсолютной независимостью финансового состояния от заемных источников.

Проанализируем динамику прибыли ООО «Веста» за 2013-2015гг. (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Динамика прибыли ООО «Веста» за 2013-2015гг.

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	Абс.изм. 2015г. к 2013г.	Темп роста 2015г. к 2013г., %
Валовая прибыль, тыс. руб.	27588	36215	41306	13718	149,7
Прибыль от продаж, тыс. руб.	11859	20545	19504	7645	164,5
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	11058	18871	16203	5145	146,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	8404	15097	12963	4559	154,2

Как показывают данные табл. 2.9, показатели прибыли ООО «Веста» за 2013-2015гг. значительно выросли. В графическом виде динамика прибыли ООО «Веста» за 2013-2015гг. представлена на рис. 2.12.

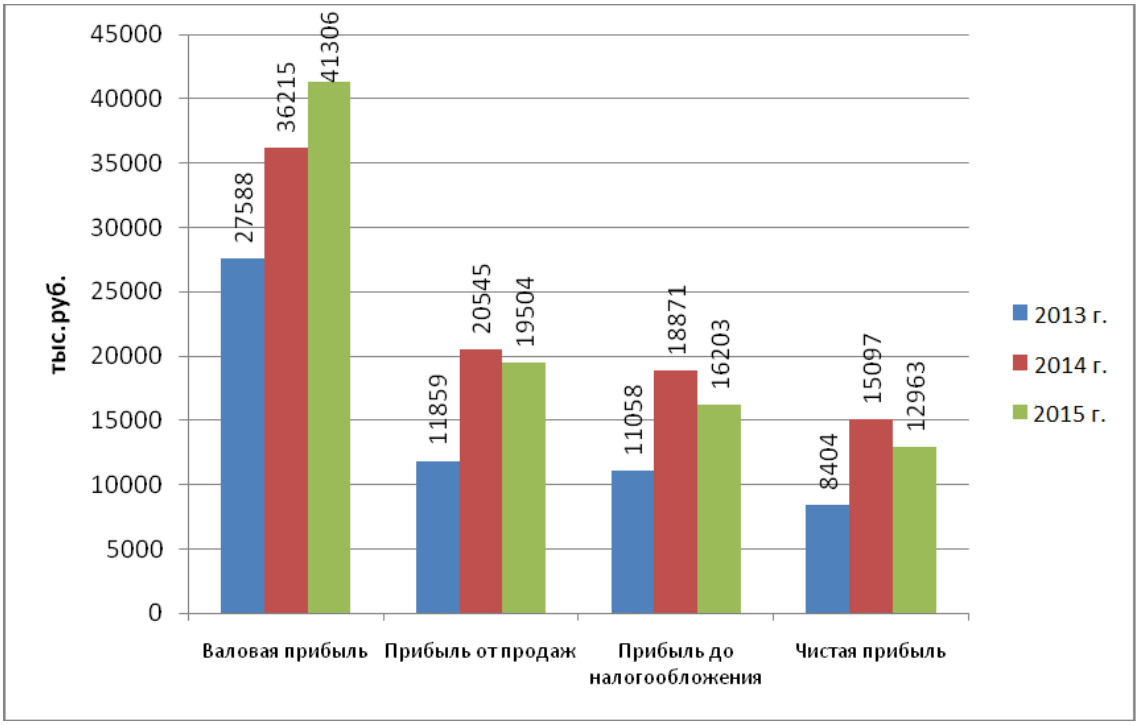

Рис.2.12. Динамика прибыли ООО «Веста» за 2013-2015гг.

Так, в 2015г. валовая прибыль выросла по сравнению с 2013г. на 13718 тыс.руб. или на 49,7%, прибыль от продаж выросла на 7645 тыс.руб. или на 64,5%, прибыль до налогообложения выросла на 5145 тыс.руб. или на 46,5%. Чистая прибыль соответственно выросла на 4559 тыс.руб. или на 54,2%.

Таким образом, на протяжении 2013-2015гг. прибыль предприятия имела положительную динамику (росла). Рост прибыли предприятия обусловлен постепенным выходом из финансового кризиса, ростом платежеспособности населения и спроса на услуги компании. Однако прибыль ООО «Веста» росла неравномерно – в 2013-2014г. наблюдается рост, а в 2014-2015гг. – снижение прибыли.

Далее проанализируем показатели рентабельности ООО «Веста» за 2013-2015гг. (табл.2.11).

Таблица 2.11

Динамика показателей рентабельности ООО «Веста» за 2013-2015гг.

Показатели рентабельности	2013г.	2014г.	2015г.	Абсолютное изменение 2015г. к 2013г.
1. Выручка от реализации продукции и услуг, тыс.руб.	73184	90122	93948	20764
2. Валовая прибыль, тыс.руб.	27 588	36 215	41 306	13718
3. Прибыль от продаж, тыс.руб.	11 859	20 545	19 504	7645
4. Чистая прибыль, тыс.руб.	8 404	15 097	12 963	4559
5. Среднегодовая стоимость активов, тыс.руб.	38 640	44 250	42 175	3535
6. Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс.руб.	36 021	41 331	38 965	2944
7. Рентабельность продаж, % (стр.3 / стр.1)	16,2	22,8	20,8	4,6
8. Чистая рентабельность, % (стр.4 / стр.1)	11,5	16,8	13,8	2,3
9. Рентабельность активов, % (стр.4 / стр.5)	21,7	34,1	30,7	9,0
10. Рентабельность собственного капитала, % (стр.4 / стр.6)	23,3	36,5	33,3	9,9
11. Валовая рентабельность, % (стр.2 / стр.1)	37,7	40,2	44,0	6,3

Как показывают данные, показатели рентабельности ООО «Веста» за 2013-2015гг. в целом повысились, наблюдается положительная динамика. Так, рентабельность продаж выросла на 4,6%, чистая рентабельность – на 2,3%, валовая рентабельность – на 6,3%, рентабельность активов - на 9,0%, рентабельность собственного капитала - на 9,9%.

В графическом виде динамика показателей рентабельности ООО «Веста» за 2013-2015гг. представлена на рис.2.13.

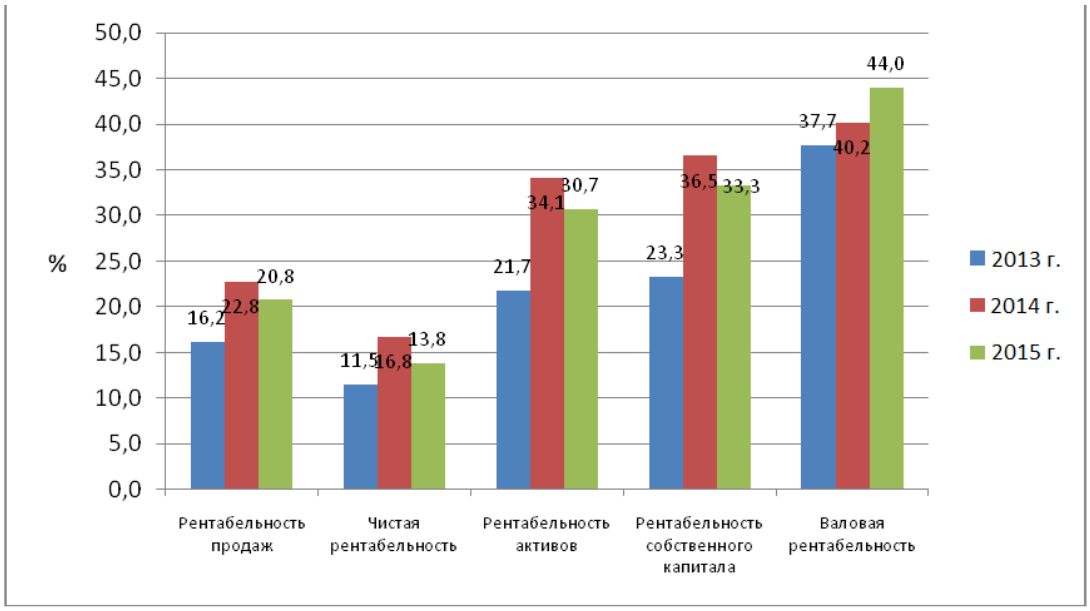

Рис.2.13. Динамика рентабельности ООО «Веста» за 2013-2015гг., %

В целом можно отметить, что показатели рентабельности ООО «Веста» находятся на достаточно высоком уровне.

Далее проанализируем деловую активность ООО «Веста» (табл. 2.12).

Таблица 2.12

Анализ показателей деловой активности ООО «Веста» за 2013-2015гг.

№ п/п	Наименование	2013г.	2014г.	2015г.	Абсолютное изменение 2015г. к 2013г.
1	Выручка от реализации продукции и услуг, тыс.руб.	73184	90122	93948	20764
2	Среднегодовая стоимость активов, тыс.руб.	38 640	44 250	42 175	3535
3	Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс.руб.	15 550	18 300	16 455	905
4	Среднегодовая стоимость запасов, тыс.руб.	1 120	1 130	1 140	20
5	Себестоимость продукции и услуг, тыс.руб.	45596	53907	52642	7046
6	Среднегодовая стоимость денежных средств, тыс.руб.	225	570	670	445
7	Среднегодовая стоимость краткосрочной дебиторской задолженности, тыс.руб.	13 020	15 790	14 645	1625
8	Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, тыс.руб.	2 619	1 644	765	-1854
9	Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс.руб.	36 021	41 331	38 965	2944
10	Коэффициент оборачиваемости активов (стр.1/стр.2)	1,9	2,0	2,2	0,3

продолжение таблицы 2.12.

11	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов (стр.1/стр.3)	4,7	4,9	5,7	1,0
12	Коэффициент оборачиваемости запасов (стр.5/стр.4)	40,7	47,7	46,2	5,5
13	Коэффициент оборачиваемости денежных средств (стр.1/стр.6)	325,3	158,1	140,2	-185,0
14	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (стр.1/стр.7)	5,6	5,7	6,4	0,8
15	Оборачиваемость в днях ДЗ (360/стр.14)	64,0	63,1	56,1	-7,9
16	Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (стр.5/стр.8)	17,4	32,8	68,8	51,4
17	Оборачиваемость в днях КЗ (360/стр.16)	20,7	11,0	5,2	-15,4
18	Коэффициент оборачиваемости собственного капитала (стр.1/стр.9)	2,0	2,2	2,4	0,4

Как показывают данные таблицы 2.11, показатели деловой активности ООО «Веста» за 2013-2015гг. в целом улучшились. Положительным моментом является ускорение оборачиваемости активов (+0,3 оборота), оборотных активов (+1,0 оборота), запасов (5,5 оборота), дебиторской задолженности (+0,8 оборота) и кредиторской задолженности (+51,4 оборота).

К отрицательным моментам относится замедление оборачиваемости денежных средств (-185,0 оборота).

На основании проделанной работы можно сделать следующие ключевые выводы:

ООО «Веста» специализируется на сдаче в аренду собственных нежилых помещений под торговлю продуктами питания и товарами народного потребления.

Анализ финансового состояния показал, что выросли показатели прибыли, рентабельности и деловой активности ООО «Веста». Показатели ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости принимают нормативные значения, однако заметна тенденция их уменьшения.

В результате проведенного анализа можно сделать вывод, что собственные средства на предприятии есть, для внедрения проекта IT-аутсорсинга.

2.3. Проблемы. Оценка возможности применения IT-аутсорсинга

Рассмотрим с какими проблемами может столкнуться организация при внедрении IT-аутсорсинга.

Переход на аутсорсинг бизнес-процессов связан с определенными сложностями для организации.

Основные проблемы, можно сформулировать следующим образом:

- высокие риски потери конфиденциальной информации;

- снижение конкурентоспособности предприятия;

- отсутствие достаточного опыта в работе с аутсорсинговыми компаниями;

- небольшое количество аутсорсинговых организаций, представленное на рынке, слабый уровень рекламы подобных услуг;

- недоверие к работе аутсорсера со стороны налоговых и других фискальных и проверяющих органов;

- нежелание передавать информацию о денежных потоках, финансовом положении в стороннюю организацию.

По мимо этого риски можно разделить на: прямые и косвенные.

К прямым рискам относятся: нарушение стандартов деятельности компаний-аутсорсеров в связи с изменениями, вносимыми заказчиком после начала проекта, снижение качества работ вследствие недостаточной квалификации персонала компаний-аутсорсеров, финансовые потери из-за несоблюдения сроков выполнения проектов, недостаточное или нестабильное финансирование проектов, приводящее к задержкам.

К косвенным рискам относятся: отклонение от предполагаемого результата проектов в связи с нечеткой постановкой целей и задач проектов, потеря прав на интеллектуальные разработки при нечеткой формализации договоров, финансовые потери инвестированных средств, вызванные остановкой проектов [23].

Таким образом, основной причиной для отказа от аутсорсинга является недоверие и боязнь потерять ценную информацию.

Хотя такой риск не в меньшей степени присущ и работе с собственным подразделением.

Здесь на первый план выходит проблема контроля качества предоставляемых услуг. На ком лежит эта ответственность?

Часто в организациях контроль над работой по договору аутсорсинга руководитель берет на себя. Именно в ООО «Веста» так оно и есть.

При увеличении объемов работ, передаваемых на аутсорсинг, велик риск свести все усилия по минимизации затрат и оптимизации бизнес-процессов к нулю.

Чтобы избежать этого, необходимо уже на стадии выбора аутсорсера и заключении договора обозначить круг вопросов, решаемых аутсорсинговой компанией и методы контроля качества услуг, разделение рисков между заказчиком и компанией-аутсорсером, возможность дистанционного сотрудничества, увеличение капитализации организаций, соотношение цены и качества предлагаемых услуг.

Результатом такой тщательной подготовки к работе будет эффективная работа и аутсорсера, и подразделений организации [30].

Оценивая возможность применения IT аутсорсинга можно сказать, что у руководства ООО «Веста» есть положительный опыт внедрения аутсорсинга бизнес процессов, как обеспечение безопасности и юридическое обслуживание уже переданы на аутсорсинг.

Анализируя ранее финансово-экономическое положение организации можно сделать также вывод о том, что у ООО «Веста» достаточно финансовых средств для внедрения IT- аутсорсинга.

Глава 3. Внедрение и результаты применения IT аутсорсинга

3.1. Цели, задачи внедрения аутсорсинга, организация взаимодействия ООО «Веста» с аутсорсером

Для внедрения IT-аутсорсинга в ООО «Веста» была выбрана Группа компаний ALP. Компания ALP работает на рынке IT-услуг с 1996 года.

Компания ALP видит свою задачу в том, чтобы способствовать росту эффективности бизнеса Клиентов за счет внедрения современных информационных технологий.

Ценности ALP:

1.Долгосрочное и эффективное сотрудничество с нашими клиентами;

2. Квалификация сотрудников ALP Group.

3. Репутация.

Конкурентные преимущества:

1. В компании ALP внедрена система контроля качества, организованная в соответствии со стандартами ISO 9000;

2.В компании ALP внедрен процессный подход и разработаны регламенты и инструкции по каждому из процессов в соответствии со стандартами ISO 9000 (контроль качества оказываемых услуг), PMBOK (проектный менеджмент), ITIL (ИТ-Аутсорсинг), ISO 11801 (монтаж и проектирование СКС);

3.Специалистами компании ALP разработан программный продукт «ALP: Time Manager», являющейся системой учета и контроля при оказании услуг. Клиенту может быть предоставлен доступ к отчетности по оказанным услугам;

4.В компании ALP внедрена система ключевых показателей эффективности (KPI), работа каждого из сотрудников оценивается;

5.Группа Компаний ALP работает на рынке более 10 лет, в группе компаний ALP работают более 150 человек.

Стандарты Качества:

Менеджмент качества услуг основывается на стандартах ISO 9000.

В компании ALP Group работает служба качества, осуществляющая контроль:

1. Степени удовлетворенности Клиента;

2. Соблюдение инструкций специалистами и менеджерами;

3. Соблюдение соглашений об уровне сервиса оказываемых услуг.

Служба качества фиксирует все обращения клиента (жалобы, пожелания, благодарности). В случае наличие проблемы, клиенту сообщается ее срок решения. Менеджеры по качеству подключаются к разрешению данного вопроса, а затем разрабатывают и согласуют предупредительные меры, направленные на то, чтобы данная проблема не повторилась.

Партнеры ALP Group

Компания ALP Group - «Партнер 1С:Консалтинг», партнер Microsoft, NETGEAR, Аудиторско-консультационной группы «РБС» и ряда других компаний.

Сегодня среди клиентов ALP Group: Solvay Pharma, ЗАО «Штрабаг», ООО «Саламандер в России», представительство компании Sony Ericcson, представительство компании Benetton Group, НИИ нейрохирургии им. Бурденко, ООО «Элекс-Полюс Сервис».

Всего более 150 клиентов [32].

Целью внедрения IT-аутсорсинга для ООО «Веста» является, прежде всего: снижение затрат организации.

Руководство ООО «Веста» передает в аутсорсинг ALP Group все функции по обслуживанию информационных потребностей компании. Компания сможет сосредоточиться на профильном для нее бизнесе, повышении эффективности и конкурентоспособности, не расходуя ценные ресурсы на решение специфических инфраструктурных задач.

Основные задачи, которые ставятся перед аутсорсером:

- повышение эффективности компании за счет оперативного получения информации из различных IT-систем,

- экономия времени сотрудников,

- обеспеченность квалифицированным персоналом в области IT для устранения проблем в локальной сети и настройках серверов,

- обеспеченность прозрачности компьютерной инфраструктуры компании,

- обеспечение качества услуг,

- использование стандартов ITSM.

Методика и принципы использования стандартов ITSM.

Рассмотрим основные услуги, которые будут предоставлены аутсорсером ООО «Веста».

Стандарты ITSM.

Принципы, технологии и методология оказания сервиса совершенствуются из года в год. Сегодня компания оказывает услуги в соответствии со стандартами ITSM. ITSM — IT Service Management (Управление сервисами ИТ) — процессный подход к поддержке ИТ инфраструктуры, опирающийся на методику ITIL, лучшую международную практику оказания услуг в области информационных технологий.

Ключевой особенностью данного подхода является ориентация службы сервиса на реализацию и поддержку конечных бизнес-целей компании, удовлетворение требований Клиента к функционалу и качеству работы ИТ сервисов, несущих на себе определенные бизнес-функции, не сосредотачивая внимание Клиента на отдельных компонентах — оборудовании или программном обеспечении.

Помимо этого, ITSM позволяет задавать и контролировать качество оказываемых услуг посредством ключевых показателей эффективности (KPI). KPI описываются в специальном документе, принимаемом сторонами — Соглашении об уровне сервиса (SLA), регламентирующем перечень поддерживаемых сервисов и параметры качества поддержки каждого из них.

Служба технической поддержки, или Служба сервиса. Построение Service Desk, многоуровневого ИТ подразделения, являющегося единой точкой входа для запросов конечных пользователей, является неотъемлемой практикой в ITSM.

Команда Service Desk реализует поддержку в соответствии со SLA (Соглашением об уровне сервиса). Поступающие в Service Desk запросы — на разрешение инцидента, на изменение и т.п. — эскалируются, отслеживаются и разрешаются в соответствии с жесткими регламентами, привязанными к обеспечению заданного SLA уровню качества оказания услуги.

Компания ALP Group имеет богатый опыт в организации поддержки компаний, в т.ч. крупных международных холдингов, в соответствии со стандартами ITSM.

Служба поддержки пользователей HelpDesk (хелпдеск, Helpdesk, Service Desk) включает в себя:

•Наличие трех уровней поддержки: специалисты HelpDesk, инженеры, ведущие специалисты; эскалацию задач по уровням в соответствии с категорией сложности.

•Менеджера службы HelpDesk, Service Desk во главе команды для управления ресурсами и контролем за выполнением задач; управления взаимоотношениями с Клиентом.

•Масштабируемость — увеличение численности команды HelpDesk, Service Desk до 2-3х раз в случае необходимости (выполнение сложных проектов в сжатые сроки); поддержка во внерабочее время и выходные дни в случае необходимости

• Специализированное ПО для учета и отслеживания задач службы HelpDesk, Service Desk — ALP TimeManager; предоставление отчетов по заявкам за неделю/месяц/год.

•Ведение Базы Знаний HelpDesk, Service Desk на базе технологии Wiki

Схема организации поддержки пользователей службой HelpDesk (Service) рис.3.1.

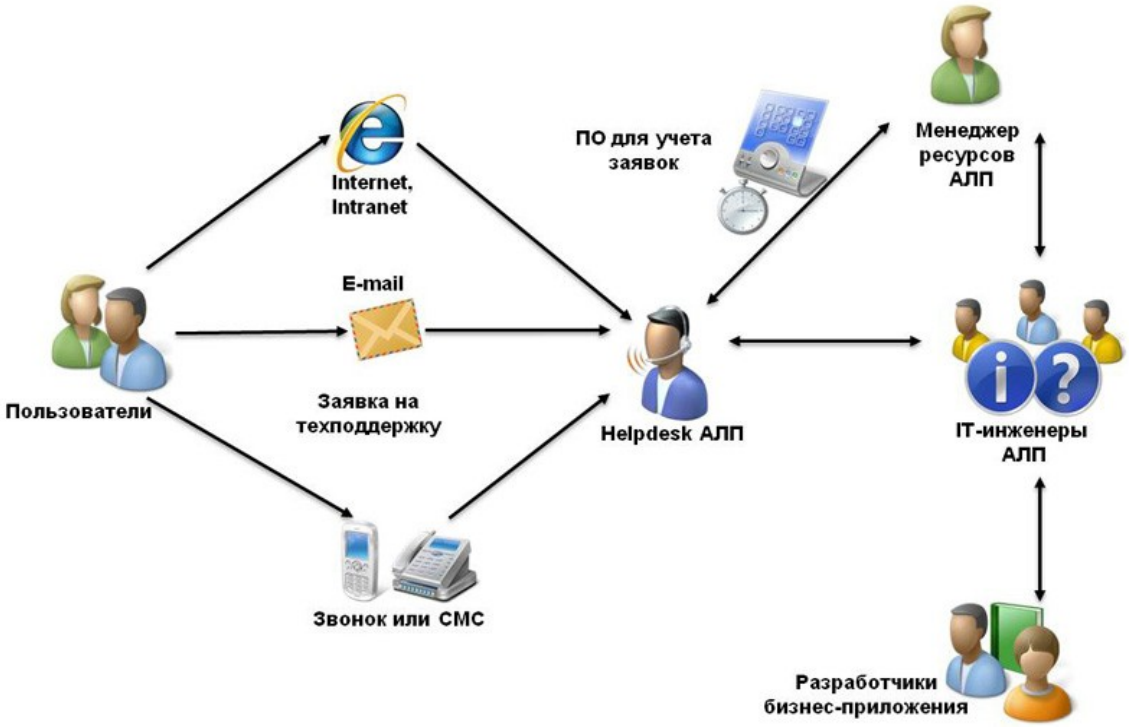

Рис.3.1. Схема организации поддержки пользователей службой HelpDesk (Service)

1.Пользователь оставляет заявку на поддержку одним из доступных способов — Интернет, электронная почта, телефонный звонок или смс.

2.Заявки принимаются первой линией поддержки — специалистами HelpDesk. Задача регистрируется в системе TimeManager и принимается к исполнению. Развитая База знаний и опыт сотрудников HelpDesk позволяют решать более 90% задач удаленно и в режиме он-лайн.

3.В случае, если решение задачи по объективным причинам занимает более определенного времени (сложная, новая или нехарактерная проблема), например, 15-20 минут, задача эскалируется на второй уровень поддержки — ИТинженерам HelpDesk. Это позволяет подключать к задаче более квалифицированных специалистов и освобождать для приема звонков и решения типовых задач специалистов HelpDesk.

4.ИТ инженерами HelpDesk во главе с ведущим специалистом ищется решение задачи, документируется в Базе Знаний HelpDesk ход и порядок решения. При необходимости (ошибки в бизнес-приложении) делается запрос разработчикам. Благодаря документированию в Базе Знаний HelpDesk с большой вероятностью данная задача впоследствии будет решаться специалистами HelpDesk как типовая.

5.ИТ менеджер HelpDesk контролирует ход эскалации и решения задачи, при необходимости подключая дополнительные ресурсы.

6.Специалисты HelpDesk отчитываются в TimeManager о ходе, статусе и решении задачи. Автоматически уведомляется Пользователь и ИТ-менеджер.

Таким образом, команда HelpDesk (Service Desk) реализует поддержку в соответствии со SLA (Соглашением об уровне сервиса). Поступающие на HepDesk запросы - на разрешение инцидента, на изменение и т.п. - эскалируются, отслеживаются и разрешаются в соответствии с жесткими регламентами, привязанными к обеспечению заданного SLA уровню качества оказания услуги.

Специалистами компании ALP Group разработан уникальный инструмент «ALP: Time Manager», который позволяет вести учет заявок, контролировать их исполнение и предоставлять отчетность в соответствии с Соглашением об Уровне Сервиса.

Контроль качества.

В Компании ALP Group действует Отдел контроля качества. Задача Отдела — контролировать выполнение договорных обязательств и качество услуг, оказываемых подразделениями Компании. Отдел контроля качества фиксирует все обращения Клиента (жалобы, пожелания, благодарности).

В случае наличие проблемы Клиенту сообщается ее срок решения. Менеджеры по качеству подключается к разрешению вопроса, а затем разрабатывают и согласуют меры, направленные на предупреждение возникновения подобной проблемы в дальнейшем.

Итак, для компании ООО «Веста» будут доступны в рамках проекта, следующие сервисы:

1.Доступ пользователей к службе поддержки (Helpdesk)

2.Внедрение резервного копирования бизнес-критичной информации

3.Мониторинг серверов для превентивного устранения проблем

4.Возможность определения необходимого уровня качества , показателей качества (KPI), подписания Соглашения об уровне сервиса (SLA)

5.Подключение ведущего IT специалиста и технического директора в случае сложных проблем

6.Доступ менеджмента Вашей компании к Службе качества ALP Group

7.Доступ к корпоративному порталу SharePoint для обмена документами и планирования мероприятий, встреч и т.п.

8.Предоставление ежемесячной отчетности по работам.

9.Обеспеченность оборудованием и программным обеспечением по специальным партнерским ценам, предложим оптимизацию затрат на связь (IP телефония), возьмем на себя общение с Вашими провайдерами Интернет и телефонии.

Компания ALP Group предлагает следующие тарифы.

Минимальный: тарифный план для компаний, стремящихся максимально минимизировать затраты на поддержку IT. В абонентскую плату включены как часы удаленной поддержки, так и выезды специалистов. Перечень включенных услуг ограничен – например, Вы можете сэкономить на наших услугах, взяв на себя издержки по доставке техники в сервисный центр, и т.д. Стоимость обслуживания сервера – 2000р/мес., рабочей станции – 500р/мес.

Оптимальный: тарифный план для компаний сегмента SMB (малый и средний бизнес). Содержит достаточно полный перечень услуг, включая мониторинг здоровья серверов, антивирусную защиту, расширенное количество часов поддержки, предоставление подменного оборудования и прочее. Стоимость обслуживания сервера – 3200р/мес., рабочей станции – 700р/мес.

Расширенный: самый полный тарифный план. Ориентирован на компании, которые предъявляют высокие требования к доступности своей IT инфраструктуры и оперативности оказания поддержки. Число часов обслуживания и выездов специалиста не лимитируются. Стоимость обслуживания сервера – 5000р/мес., рабочей станции – 900р/мес.

Полный аутсорсинг: тарифный план, подразумевающий регулярное присутствие специалиста или команды специалистов ALP Group в офисе компании-клиента. Оплачивается по часам, пакетами от 40 часов в месяц. Стоимость часа поддержки – от 500р.[32]

Более полные тарифы представлены в Приложении 7.

Организация взаимодействия ООО «Веста» с аутсорсером.

После составления задания в виде целей и задач для аутсорсера руководство ООО «Веста» заключает с ALP Group договор на оказание услуг.

Компания ALP Group, оказывающая услуги IT аутсорсинга, несет юридическую ответственность за выполнение соглашения об уровне сервиса (Service Level Agreement, SLA).

В договоре на IT аутсорсинг (SLA) расписаны регламенты обслуживания, которые невозможно столь же четко оговорить с внутренним исполнителем.

В случае болезни или непредвиденных обстоятельств штатный сотрудник компании может не появиться на работе, а аутсорсинговая компания предоставляет заданный уровень IT сервиса вне зависимости от таких обстоятельств (в случае «аренды специалиста» и необходимости нахождения его у Вас в офисе, компания найдет замену).

Штатный сотрудник компании может уволиться с непредсказуемыми последствиями. В случае увольнения своего специалиста аутсорсинговая обслуживающая компания может произвести замену безболезненно для Заказчика (наличие SLA, паспорта Клиента, базы знаний, истории заявок).

В качестве тарифа был выбран полный аутсорсинг.

Сумма заключенного договора на оказание услуг составила 260000 рублей.

Исполнитель обеспечивает прием запросов от Заказчика в режиме 24 часа в сутки, 7 дней в неделю.

Исполнитель оказывает IT-услуги 5 дней в неделю, 8 часов в сутки в рабочие часы. Рабочими часами признается время с 09:00 до 18:00 (за исключением выходных и праздничных дней, официально признанных на территории РФ).

Исполнитель гарантирует при предоставлении услуг технической поддержки решать проблемы, возникающие у пользователей Заказчика, в пределах установленных Заказчиком норм в зависимости от приоритетов запросов.

Для объективной оценки очередности исполнения запросов и ограничения сроков их выполнения Исполнитель использует 4 (четыре) приоритета запросов.

В следующей таблице указаны приоритеты и максимальные сроки обработки запроса в основное рабочее время:

(Уровень приоритета «1» обозначает максимальный приоритет, «4» - минимальный).

Далее рассмотрим более подробно затраты на аутсорсинг.

3.2. Оценка затрат на аутсорсинг и эффективность IT-аутсорсинга в ООО «Веста»

Прежде чем рассмотреть затраты на аутсорсинг, рассмотрим затраты на сотрудников до внедрения IT-аутсорсинга и сделаем вывод об эффективности внедрения проекта.

Если сравнивать затраты на реализацию IT-сервисов собственными силами со стоимостью услуг IT-аутсорсинга, необходимо учесть все статьи на содержание IT-персонала, включая так называемые «скрытые» затраты вспомогательных подразделений - HR, бухгалтерии, административно-хозяйственной службы, помимо этого, необходимо учесть все, что связано с рабочим процессом сотрудника и социальными льготами.

В связи с вышеперечисленными факторами для сравнения стоимости услуг Аутсорсера с затратами на реализацию услуг собственными силами необходимо проводить обследование и производить детальную оценку параметров качества и стоимости. Для начала рассчитаем стоимость одного сотрудника начального уровня ИТ –специалиста.

Таблица 3.2.

Расчет стоимости содержание сотрудника ИТ-службы начального уровня.

№	Статья затрат	Процент	Значение в перерасчете на месяц, руб.
1	Заработная плата (после вычета налогов)		35 000
2	Премиальные выплаты		2 917
3	Подоходный налог	13,00%	5230
4	Страховые взносы	34,00%	13678
5	Общехозяйственные расходы		100
6	Материалы		50
7	Аренда помещения		7 200
8	Телефония		150
9	Интернет		300
10	Добровольное медицинское страхование		833
11	Расходы по найму персонала		700
12	Командировки		833
13	Обучение		2 500
14	Отпускные		2 900
15	Болезни		700
16	Накладные расходы (расходы на бухгалтерию, управление, кадры, юристы, аудиторы, налоговые консультанты и прочее)	28,00%	13753
17	**Итого затраты на 1 сотрудника в месяц:**		**83944**

Приведем расчеты основные к таблице 3.2.

Заработная плата сотрудника после вычета всех обязательных платежей в бюджет 35000 рублей. Премиальные выплат в месяц 2917 рублей.

Рассчитаем подоходный налог (35000/ (100-13%))*100%= 40230 рублей зарплата без налога. 40230*13%= 5230 рубля.

В 2016 году изменились и тарифы страховых взносов. В 2016 году по закону ставка страховых взносов возросла до 34%. Из них 26% работодатели будут платить в Пенсионный фонд Российской Федерации, 2,9% – в Фонд социального страхования Российской Федерации, 3,1% и 2% – в Федеральный и территориальные фонды обязательного медицинского страхования соответственно. Итого 34%. Помимо этого проиндексирована и облагаемая страховыми взносами база каждого работника, то есть предельный годовой заработок, с которого уплачиваются страховые взносы. Он вырос с 415 тысяч рублей до 463 тысяч рублей.

Рассчитаем: (35000/ (100-13%))*100%= 40230 рублей зарплата без налога.

40230*34%= 13678 рублей.

Накладные расходы составили 28% А именно: 13753 рубля в месяц.

Таким образом, специалист, который получает 35 000 рублей в месяц, обходится компании в 83944 рублей в месяц (коэффициент 2.26).

Так как в компании ООО «Веста» работает целый отдел IT, состоящий из 5 человек. То рассчитаем затраты на каждого сотрудника отдела в месяц.

Таблица 3.3.

Затраты на IT-отдел ООО «Веста»

ИТ-специалисты	**Функционал**	**Кол-во**	**Зар.плата в мес**	**Стоимость содержания, руб. в мес.**
Инженер по поддержке пользователей (начального уровня)	Поддержка автоматизированных рабочих мест (обеспечение функционирования аппаратное и программное обеспечение, консультации)	2	35000р	83944р

Продолжение таблицы 3.3.

ИТ-специалисты	**Функционал**	**Кол-во**	**Заработная плата в мес**	**Стоимость содержания, руб. в мес.**
Системный администратор (уровня Microsoft Certified Systems Engineer)	Администрирование серверов и серверного оборудование, обеспечение работоспособности базовых ИТ-сервисов (AD, DHCP, WSUS, Exchange и т.д.)	1	60000р	135 600р
Специалист по Информационной безопасности	Обеспечение антивирусной защиты, мониторинг инцидентов ИБ, расследование причин их появления, выработка предупреждающих действий. Проактивный мониторинг угроз и уязвимостей ИБ. Контроль соблюдения политик ИБ.	1	50000р	113 000р
Администратор Баз Данных	Инсталляция и настройка СУБД Модернизация СУБД, устранение неисправностей Мониторинг работы СУБД Осуществление планово-профилактических работ Резервное копирование и восстановление БД	1	40000р	113 000р
Итого:				**529500р.**

При этом стоимость аутсорсингового контракта составит около 260000 рублей в месяц.

Рассмотрим количественный и качественный эффект от внедрения IT-аутсорсинга.

Количественный эффект будет выражен в снижении затрат предприятия на персонал.

Для начала приведем затраты на IT-аутсорсинг таблица 3.4.

Таблица 3.4.

Затраты ООО «Веста» на внедрение проекта мероприятий, руб.

Наименование статьи расходов	Бюджет

	в мес.
Внедрение стандартами ITSM	150000
Help-desk	10000
Круглосуточная поддержка	2000
Настройка и установка серверного оборудования и системного программного обеспечения, обновление	80000
Итого затраты	260000

Теперь рассчитаем эффект от внедрения IT-аутсорсинга количественный, такой как снижение затрат, у нас это снижение затрат на персонал.

Для начала рассчитаем затраты в год на IT-отдел до внедрения аутсорсинга.

529500*12= 6 354 000 рублей в год.

Рассчитаем затраты на IT –аутсорсинг в год.

260000*12= 3120 000 рублей.

То есть затраты снизятся: 6 354 000 -3 120 000= 3 234 000 рублей в год.

Качественный эффект от внедрения IT –аутсорсинга в ООО «Веста».

1.Внедрение IT-аутсорсинга позволит руководству ООО «Веста»:

Оптимизировать издержки;

Сократить эксплуатационные расходы на обслуживание ИТ-инфраструктуры за счет использования наработанных методик и технологий, а также ресурсов компании «ALP Group».

Гибкое управление затратами на эксплуатацию IT в зависимости от экономической ситуации (уменьшается бизнес – меньший объем услуг ИТ-аутсорсинга за меньшие деньги, увеличивается – больший объем услуг ИТ-аутсорсинга и/или с более высокими параметрами качества).

Обеспечение стабильности ИТ-инфраструктуры:

Компания «ALP Group» постоянно находится в состоянии конкуренции и, из-за риска потери контракта, не может позволить себе работать некачественно, а собственная ИТ-служба является монополией. Таким образом, качество услуг компании «ALP Group» априори выше.

Качество услуг компании «ALP Group» определено в контракте, измеримо, контролируемо и застраховано штрафными санкциями. В компании ALP внедрен процессный подход и разработаны регламенты и инструкции по каждому из процессов в соответствии со стандартами ISO 9000 (контроль качества оказываемых услуг), PMBOK (проектный менеджмент), ITIL (ИТ-Аутсорсинг), ISO 11801 (монтаж и проектирование СКС).

Доступ к лучшим технологиям и компетенциям на рынке ИТ-аутсорсинга

Управленческий контроль на основе регулярной отчетности, позволяющий проводить быструю и достоверную оценку качества работ, объема затрат и ресурсов, а также эффективности изменений ИТ-инфраструктуры.

Возможность оперативно привлечь компетенции «ALP Group», которые у Заказчика отсутствуют.

2. Повышение прибыли и инвестиционной привлекательности:

Возможность сфокусироваться на основном бизнесе за счет передачи забот о работоспособности ИТ-инфраструктуры специализированной и профессиональной компании в области ИТ-аутсорсинга.

Повышение инвестиционной привлекательности Заказчика для финансовых институтов - расходы на IT становятся четко выделенными, понятными и прогнозируемыми за счет прозрачности ценообразования.

Уменьшение необходимости инвестировать в непрофильные и быстро обесценивающиеся активы (компьютеры, сервера и т.п.).

Уменьшение значения недополученной прибыли за счёт минимизации простоев IT-инфраструктуры.

3. Результат перехода на модель IT-аутсорсинга для директоров/ответственных по IT:

- Сотрудники поставщика услуг IT-аутсорсинга «не болеют» - в случае болезни или непредвиденных обстоятельств компания «ALP Group» всегда найдет адекватную замену своему специалисту.
- В Соглашении об уровне обслуживания (которое является частью контракта по IT-аутсорсингу) расписаны все подробности выполняемых работ - наименование работы, частота выполнения, распределение зоны ответственности и т.д., которые невозможно столь же четко оговорить с сотрудниками собственной IT-службы.

- Высокая прозрачность и контролируемость IT услуг - вся информация по выполняемым работам фиксируется в информационной системе компании «ALP Group», на основании чего формируется периодическая отчетность.
- Компания «ALP Group» может взять на себя решение организационных вопросов при взаимодействии с другими компаниями в области эксплуатации и поддержки IT (специализирующиеся менеджеры выполнят эту работу лучше, чем системные администраторы)
- Внутри компании «ALP Group» четко прописаны регламенты, а объем услуг позволяет обеспечить специализацию сотрудников, благодаря чему их КПД выше по сравнению с внутренним Исполнителем.
- Спектр услуг IT-аутсорсинга, предлагаемых компанией «ALP Group», всегда шире возможностей IT-службы
- Набор услуг IT-аутсорсинга может легко меняться по желанию сторон
- Высокая квалификация IT-персонала - у компании «ALP Group» много специалистов со знаниями в предметных областях, опытом использования различных продуктов. Квалификация сотрудников подтверждена сертификатами.

Таким образом, можно сделать вывод, что для внедрения IT-аутсорсинга в ООО «Веста» была выбрана Группа компаний ALP. Компания ALP работает на рынке IT-услуг с 1996 года.

Компания ALP видит свою задачу в том, чтобы способствовать росту эффективности бизнеса Клиентов за счет внедрения современных информационных технологий.

В компании ALP Group работает служба качества, осуществляющая контроль:Степени удовлетворенности Клиента; Соблюдение инструкций специалистами и менеджерами;

Соблюдение соглашений об уровне сервиса оказываемых услуг.

Целью внедрения IT-аутсорсинга для ООО «Веста» является, прежде всего: снижение затрат организации.

Руководство ООО «Веста» передает в аутсорсинг ALP Group все функции по обслуживанию информационных потребностей компании. Компания сможет сосредоточиться на профильном для нее бизнесе, повышении эффективности и конкурентоспособности, не расходуя ценные ресурсы на решение специфических инфраструктурных задач.

В Компании ALP Group действует Отдел контроля качества. В качестве тарифа был выбран полный аутсорсинг.

Сумма заключенного договора на оказание услуг составила 260000 рублей.

Исполнитель обеспечивает прием запросов от Заказчика в режиме 24 часа в сутки, 7 дней в неделю.

В связи с вышеперечисленными факторами для сравнения стоимости услуг Аутсорсера с затратами на реализацию услуг собственными силами необходимо проводить обследование и производить детальную оценку параметров качества и стоимости.

Специалист, который получает 35 000 рублей в месяц, обходится компании в 83944 рублей в месяц.

В ООО «Веста» работает целый отдел IT, состоящий из 5 человек. Затраты на каждого сотрудника отдела в месяц в целом составили 529500 рублей в месяц.

При этом стоимость аутсорсингового контракта составит около 260000 рублей в месяц.

Снижение затрат после внедрения IT-аутсорсинга составит в год 3 234000 рублей. Был также определен качественный эффект от внедрения IT-аутсорсинга.

Заключение

На основании вышеизложенного можно сделать ряд выводов:

1.Аутсорсинг - это использование внешнего источника/ресурса) - передача организацией на основании договора определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области.

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

3.Выделяют основные виды аутсорсинга: Производственный аутсорсинг, ИТ-аутсорсинг, Аутсорсинг бизнес-процессов, Аутсорсинг управления знаниями.

4.Помимо основных видов выделяют и формы аутсорсинга. На сегодняшний день в мире существует множество разновидностей аутсорсинга бизнес-процессов, многие из которых успешно применяются и на российских предприятиях.

Сегодня аутсорсинг применяется в таких сферах как: финансы и бухгалтерия, информационные технологии, управление персоналом, маркетинговые коммуникации, офисная печать, правовое и информационное обеспечение, логистический аутсорсинг.

5.Выделяют преимущества и недостатки аутсорсинга. К преимуществам относятся: снижение стоимости реализации бизнес-процесса, а именно: сокращение и контроль издержек, экономия на налогах на зарплату штатной единице, увеличение качества получаемых продуктов или услуг: фокусирование компании на основной деятельности и другие.

К недостаткам аутсорсинга можно отнести: уровень профессионализма сотрудников аутсорсинговой компании - аутсорсера может оказаться недостаточным для выполнения работ или оказания услуг на должном уровне, недостаточность рычагов управляющего воздействия, что может привести к снижению эффективности процессов и увеличению затрат на обслуживание, наличие рисков нарушения сохранности имущества, безопасности и утечки сведений конфиденциального характера, в результате предоставления нерегулируемого доступа к документам, данным и материальным ценностям предприятия.

6.Объектом практического исследования выступала Общество с ограниченной ответственностью «Веста», основная деятельность которого сдача в аренду собственных нежилых помещений под торговлю продуктами питания и товарами народного потребления.

Торговый комплекс ООО «Веста» включает в себя двухэтажное торговое здание модульного типа общей площадью более 2000 кв. м. Численность работников ООО «Веста» составляет 26 человек. Основные экономические показатели ООО «Веста» за 2013-2015гг. в целом улучшились. Предприятие успешно преодолело кризис и наращивает экономический потенциал.

7.Управление финансами ООО «Веста» осуществляет бухгалтерия, которую возглавляет главный бухгалтер.

Целью деятельности бухгалтерии ООО «Веста» в сфере управления финансами является наиболее эффективное использование всех видов ресурсов и получения прибыли, контроль за использованием оборотных средств и кредитов.

8.Анализ финансового состояния показал, что выросли показатели прибыли, рентабельности и деловой активности ООО «Веста». Показатели ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости принимают нормативные значения, однако заметна тенденция их уменьшения.

Также обращает на себя внимание размер и доля дебиторской задолженности в структуре активов предприятия. Доля дебиторской задолженности в структуре имущества предприятия составляет 35,6% в 2013г., 35,8% в 2014г. и 33,6% в 2015г.

Значительные размеры дебиторской задолженности повышают риск ухудшения финансового состояния предприятия в случае ухудшения платежеспособности клиентов ООО «Веста».

Анализируя ранее финансово-экономическое положение организации можно сделать также вывод о том, что у ООО «Веста» достаточно финансовых средств для внедрения IT- аутсорсинга.

9.Оценивая возможность применения IT аутсорсинга можно сказать, что у руководства ООО «Веста» есть положительный опыт внедрения аутсорсинга бизнес процессов, как обеспечение безопасности и юридическое обслуживание уже переданы на аутсорсинг.

10.для внедрения IT-аутсорсинга в ООО «Веста» была выбрана Группа компаний ALP. Компания ALP работает на рынке IT-услуг с 1996 года.

Компания ALP видит свою задачу в том, чтобы способствовать росту эффективности бизнеса Клиентов за счет внедрения современных информационных технологий.

В компании ALP Group работает служба качества, осуществляющая контроль:Степени удовлетворенности Клиента; Соблюдение инструкций специалистами и менеджерами; Соблюдение соглашений об уровне сервиса оказываемых услуг.

11.Целью внедрения IT-аутсорсинга для ООО «Веста» является, прежде всего: снижение затрат организации.

12.Руководство ООО «Веста» передает в аутсорсинг ALP Group все функции по обслуживанию информационных потребностей компании. Компания сможет сосредоточиться на профильном для нее бизнесе, повышении эффективности и конкурентоспособности, не расходуя ценные ресурсы на решение специфических инфраструктурных задач.

13.В Компании ALP Group действует Отдел контроля качества. В качестве тарифа был выбран полный аутсорсинг. Сумма заключенного договора на оказание услуг составила 260000 рублей. Исполнитель обеспечивает прием запросов от Заказчика в режиме 24 часа в сутки, 7 дней в неделю.

14.В связи с вышеперечисленными факторами для сравнения стоимости услуг Аутсорсера с затратами на реализацию услуг собственными силами необходимо проводить обследование и производить детальную оценку параметров качества и стоимости.

15.Специалист, который получает 35 000 рублей в месяц, обходится компании в 83944 рублей в месяц. В ООО «Веста» работает целый отдел IT, состоящий из 5 человек. Затраты на каждого сотрудника отдела в месяц в целом составили 529500 рублей в месяц. При этом стоимость аутсорсингового контракта составит около 260000 рублей в месяц.

16.Снижение затрат после внедрения IT-аутсорсинга составит в год 3 234000 рублей. Был также определен качественный эффект от внедрения IT-аутсорсинга.

Список использованной литературы

1. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 N 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) (ред. от 06.04.2016)
2. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 26.01.1996 N 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 22.12.1995) (ред. от 07.02.2016)
3. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 28.12.2015) «Об обществах с ограниченной ответственностью» (принят ГД ФС РФ 14.01.1998) (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.01.2016)
4. Федеральный закон от 24.07.2012 N 209-ФЗ (ред. от 05.07.2015) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (принят ГД ФС РФ 06.07.2012)
5. ИТ аутсорсинг. Практическое руководство. Роб Аалдерс. Альпина Бизнес Букс, 2014 г. с.300.
6. Алиев Х.Р. «Эффективная модель стоимости программного обеспечения» // Исследовано в России. 2013.
7. Аксенев Е., Альтшулер И. Аутсорсинг. 10 заповедей и 21 инструмент.— СПБ: Питер, 2014. — С. 464.
8. Аутсорсинг и аутстаффинг. Высокие технологии менеджмента. Б.А.Аникин, И.Л.Рудая. Инфра-М, 2014 г. с. 320.
9. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций. Под ред. проф. Б. А. Аникина. Инфра-М, 2003 г.с.192.
10. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг. Высокие технологии менеджмента. - Инфра-М, 2014 г. - с.320.
11. Бравар Ж., Морган Р. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. - Баланс Бизнес Букс, 2012 г. - с.260
12. Готтшальк П., Солли-Сетер Х. ИТ-аутсорсинг. Построение взаимовыгодного сотрудничества. - Альпина Бизнес Букс, 2012 г. - с.394

13. Аутсорсинг. С. Ефимова, Т. Пешкова, Н. Коник, С. Рытик. Управление персоналом, Научная Книга, 2011 г. с.160.
14. Жилкина А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 332с.
15. Аутсорсинг: Конкуренция в глобальной гонке за производительностью. Эдвард Йордон. Лори, 2011 г. с.367.
16. Калинин E.RTFM. Книга про ИТ-аутсорсинг. Как создать сервисную ИТ-компанию.Издательство: Поколение, 2014 г.с.112.
17. Календжян С.О. «Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний.» - М.: Дело, 2013. – с.272
18. Клементс С., Доннеллан М., Рид С. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора. - Вершина, 2011 г. с.416.
19. Михайлов Д.В. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса. - КноРус, 2011 г. -с.256
20. Успешный IT-аутсорсинг. Элизабет Спарроу. КУДИЦ-Образ, 2004 г.с.288.
21. Аутсорсинг. Аренда персонала. Правовые основы, бухгалтерский учет и налогообложение. Под ред. Ю. Л. Фадеева. Эксмо, 2012 г. с.80.
22. Филина Ф.Н. Аутсорсинг бизнес-процессов. Проблемы и решения. Издательства: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2013 г. с.208.
23. Хейвуд Дж. Брайан «Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004 г. – с.176.
24. Александр Зельцер., «Мелкими шагами: IT-подряды и IT-подрядчики» // IT-Manager, 2014.
25. Александр Зубанов «Перспективная модель аутсрсинга - Saas» // IT NEWS., 2013.»
26. Македонский С.Развитие аутсорсинга в России и в мире: теория и практика.№10 (220), октябрь 2015 года.
27. Сергей Муратов «IT-аутсорсинг: риск дело благородное» // IT-Manager, 2014.

28. Смирнова А.АУТСОРСИНГ В IT - СФЕРЕ: КОГДА ИСПОЛЬЗОВАТЬ? Журнал «БИЗНЕС ФОРУМ IT» №12 январь/февраль 2014.
29. Outsourcing Definition and Solutions — CIO.com
30. Газеты отдают на аутсорсинг AdVesti.ru, 2014.
31. Статья «Технологии независимой инвентаризации». Журнал «Современное торговое оборудование / Современные торговые технологии» №1-2 // 2016 (18.10.2016).
32. Статья «Проблемы перехода на аутсорсинг» Май 1, 2015 http://www.outsort.ru/problemy_perehoda_na_autsorsing/
33. http://www.alp.ru

Приложения

Приложение 1

Бухгалтерский баланс ООО «Веста» за 2015 год, тыс. руб.

АКТИВ	Код показателя	На начало отчетного года	На конец отчетного периода
I. Внеоборотные активы			
Основные средства	120	24860	25340
Незавершенное строительство	130		
Прочие внеоборотные активы	150	1160	80
Итого по разделу I	190	26020	25420
II. Оборотные активы			
Запасы	210	1120	1160
в том числе:			
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211	1110	1150
готовая продукция и товары для перепродажи	214		
расходы будущих периодов	216	10	10
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220		
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	15540	13750
в том числе:			
покупатели и заказчики	241		
Денежные средства	260	740	600
Итого по разделу II	290	17400	15510
БАЛАНС	300	43420	40930

ПАССИВ	Код строки	На начало отчетного года	На конец отчетного периода
III. Капитал и резервы			
Уставный капитал	410	36930	34440
Добавочный капитал	420	870	870
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470	2520	2300
Итого по разделу III	490	40320	37610
IV. Долгосрочные обязательства			
Итого по разделу IV	590		
V. Краткосрочные обязательства			
Кредиторская задолженность	620	550	980
в том числе:			
поставщики и подрядчики	621	420	220
задолженность перед персоналом организации	622		
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	623		
задолженность по налогам и сборам	624	130	760
прочие кредиторы	625		
Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов	630	2550	2340
Итого по разделу V	690	3100	3220
БАЛАНС	700	43420	40930

Приложение 2

Бухгалтерский баланс ООО «Веста» за 2014 год, тыс. руб.

АКТИВ	Код показателя	На начало отчетного года	На конец отчетного периода
I. Внеоборотные активы			
Основные средства	120	25880	24860
Незавершенное строительство	130		
Прочие внеоборотные активы	150		1160
Итого по разделу I	190	25880	26020
II. Оборотные активы			
Запасы	210	1140	1120
в том числе:			
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211	1130	1110
готовая продукция и товары для перепродажи	214		
расходы будущих периодов	216	10	10
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220		
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	16040	15540
в том числе:			
покупатели и заказчики	241		
Краткосрочные финансовые вложения	250	760	
Денежные средства	260	400	740
Прочие оборотные активы	270	860	
Итого по разделу II	290	19200	17400
БАЛАНС	300	45080	43420

ПАССИВ	Код строки	На начало отчетного года	На конец отчетного периода
III. Капитал и резервы			
Уставный капитал	410	36930	36930
Добавочный капитал	420	870	870
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470	4542	2520
Итого по разделу III	490	42342	40320
IV. Долгосрочные обязательства			
Итого по разделу IV	590		
V. Краткосрочные обязательства			
Кредиторская задолженность	620	2738	550
в том числе:			
поставщики и подрядчики	621	1930	420
задолженность перед персоналом организации	622	200	
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	623		
задолженность по налогам и сборам	624	608	130
прочие кредиторы	625		
Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов	630		2550
Итого по разделу V	690	2738	3100
БАЛАНС	700	45080	43420

Приложение 3

Бухгалтерский баланс ООО «Веста» за 2013 год, тыс. руб.

АКТИВ	Код показателя	На начало отчетного года	На конец отчетного периода
I. Внеоборотные активы			
Основные средства	120	20300	25880
Незавершенное строительство	130		
Прочие внеоборотные активы	150		
Итого по разделу I	190	20300	25880
II. Оборотные активы			
Запасы	210	1100	1140
в том числе:			
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211	1090	1130
готовая продукция и товары для перепродажи	214		
расходы будущих периодов	216	10	10
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220		
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	10000	16040
в том числе:			
покупатели и заказчики	241		
Краткосрочные финансовые вложения	250	700	760
Денежные средства	260	50	400
Прочие оборотные активы	270	50	860
Итого по разделу II	290	11900	19200
БАЛАНС	300	32200	45080

ПАССИВ	Код строки	На начало отчетного года	На конец отчетного периода
III. Капитал и резервы			
Уставный капитал	410	24630	36930
Добавочный капитал	420	870	870
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470	4200	4542
Итого по разделу III	490	29700	42342
IV. Долгосрочные обязательства			
Итого по разделу IV	590		
V. Краткосрочные обязательства			
Кредиторская задолженность	620	2500	2738
в том числе:			
поставщики и подрядчики	621	1650	1930
задолженность перед персоналом организации	622	310	200
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	623		
задолженность по налогам и сборам	624	540	608
прочие кредиторы	625		
Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов	630		
Итого по разделу V	690	2500	2738
БАЛАНС	700	32200	45080

Приложение 4

Отчет о прибылях и убытках ООО «Веста» за 2013г.

Показатель		За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
наименование	код		
1	2	3	4
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	010	73184	57262
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	(45596)	(35775)
Валовая прибыль	029	27588	21487
Коммерческие расходы	030	(15729)	(14381)
Прибыль (убыток) от продаж	050	11859	7106
Прочие доходы и расходы			
Прочие доходы	090	644	963
Прочие расходы	100	(1445)	(1874)
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	11058	6195
Текущий налог на прибыль	180	2654	(1487)
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	8404	4708

Приложение 5

Отчет о прибылях и убытках ООО «Веста» за 2014 год, тыс. руб.

Показатель		За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
наименование	код		
1	2	3	4
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	010	90122	73184
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	(53907)	(45596)
Валовая прибыль	029	36215	27588
Коммерческие расходы	030	(15670)	(15729)
Прибыль (убыток) от продаж	050	20545	11859
Прочие доходы и расходы			
Прочие доходы	090	2	644
Прочие расходы	100	(1676)	(1445)
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	18871	11058
Текущий налог на прибыль	180	(3774)	2654
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	15097	8404

Приложение 6

Отчет о прибылях и убытках ООО «Веста» за 2015 год, тыс. руб.

Показатель		За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
наименование	код		
1	2	3	4
Доходы и расходы по обычным видам деятельности		93948	90122
Выручка (нетто) от продажи товаров,	010		

	продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)			
	Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	(52642)	(53907)
	Валовая прибыль	029	41306	36215
	Коммерческие расходы	030	(21802)	(15670)
	Прибыль (убыток) от продаж	050	19504	20545
	Прочие доходы и расходы			
	Прочие доходы	090	2	2
	Прочие расходы	100	(3303)	(1676)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	140	16203	18871
	Текущий налог на прибыль	180	(3241)	(3774)
	Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	12963	15097

Приложение 7.

Таблица 3.1.

Тарифы

Перечень сервисов	Тарифный план		
	Минимальный	Оптимальный	Расширенный
Серверы			
Реакция на сбои	В течение 8ч.	В течение 1,5ч.	В течение 1ч.
Резервное копирование	Да, восстановление информации состояния	Да, восстановление информации состояния 2х-	Да, восстановление информации состояния 1-

Перечень сервисов	Тарифный план		
	Минимальный	Оптимальный	Расширенный
	недельной давности	дневной давности	дневной давности
Мониторинг здоровья	Отдельно	Да, в автоматическом режиме	Да, в автоматическом режиме + экспертный контроль тех.директором
Установка обновлений	Да, 1 раз в 3 месяца	Да, 1 раз в 2 месяца	Да, 1 раз в месяц или по мере выхода
Установка и настройка ОС и программ	Да, в случае восстановления после сбоев	Да, в случае восстановления после сбоев	Да, в случае восстановления после сбоев
Антивирусный контроль	Отдельно	Да	Да + экспертный контроль тех.директором
Рабочие станции, пользователи			
Реакция на заявки	В течение 8ч.	В течение 2ч.	В течение 1ч.
Доступ к Горячей линии поддержки	Да, 5 дн./нед. * 8ч	Да, 5 дн./нед. * 9ч	Да, 5 дн./нед. * 9ч, 7 дн./нед. * 24ч для VIP пользователей
Резервное копирование	Отдельно	Нет	Да
Мониторинг здоровья рабочей станции	Отдельно	Только VIP	Да
Установка обновлений	Да, 1 раз в 3 месяца	Да, 1 раз в 2 месяца	Да, 1 раз в месяц или срочно
Установка и настройка ОС и программ	Да, из утвержденного списка	Да, из утвержденного списка	Да, из утвержденного списка
Антивирусный контроль	Отдельно	Да	Да + экспертный контроль тех. директором
Консультации пользователей по работе с ПО	Отдельно	Только VIP	Да
Обслуживание КПК,	Отдельно	Только VIP	Да

Перечень сервисов	Тарифный план		
	Минимальный	Оптимальный	Расширенный
коммуникаторов			
Оргтехника			
Реакция на заявки	Отдельно	В течение 2ч.	В течение 1ч.
Настройка	Отдельно	Да, базовая	Да
Диагностика	Отдельно	Да, базовая	Да
Мониторинг здоровья	Отдельно	Нет	Да
Ремонт	Сопровождение ремонта в СЦ	Сопровождение ремонта в СЦ	Да
Установка и подключение	Отдельно	Да	Да
Дополнительные услуги			
Выделенный менеджер	Да	Да	Да, Менеджер по работе с Ключевыми клиентами
Взаимодействие с пр. провайдерами (интернет, телефония и т.п.)	Отдельно	Да	Да
Дежурные специалисты на время праздников	Отдельно	Отдельно	Да
Расширенная поддержка VIP пользователей	Отдельно	Отдельно	Да
Предоставление подменного оборудования	Отдельно	Рабочие станции	Рабочие станции, серверы
Доставка в ремонт/из ремонта	Отдельно	Отдельно	Да
Сопровождение ремонта техники	Отдельно	Да	Да
Работы по апгрейду	Отдельно	Да, рабочие станции	Да, рабочие станции, серверы
Доставка документов курьером	Отдельно	Да	Да
Консультации по лицензированию	Отдельно	Да, ПО для рабочих станций	Да, ПО для рабочих станций и серверов
Часы обслуживания и выезды			
Кол-во часов	1,5ч./мес. на	2,5ч./мес. на	Не

Перечень сервисов	Тарифный план		
	Минимальный	Оптимальный	Расширенный
обслуживания в месяц, включенных в абон.плату	сервер, 0,5ч./мес на ПК, 0,25ч./мес на 1 принтер.	сервер, 1ч./мес на ПК, 0,5ч./мес на 1 принтер.	лимитируется в рамках рабочего времени
Кол-во выездов специалиста в месяц, включ. в абон.плату	1 выезд/мес на каждые 15 ПК	2 выезда/мес на каждые 15 ПК	Не лимитируется в рамках рабочего времени
Стоимость			
Стоимость обслуживания 1 сервера, в месяц	2000	3200	5000
Стоимость обслуживания 1 рабочей станции, в месяц	500	700	900
Стоимость обслуживания 1 ноутбука, в месяц	600	800	1000
Стоимость обслуживания 1 ед.оргтехники, в месяц	250	350	450
Стоимость часа доп.работ по серверам/ПК/оргтехнике	1200/800/800	1350/900/900	1500/1000/1000
Выезд водителя	500	0	0
Выезд пешего курьера	150	0	0