

## ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

**Образец ссылки на эту статью:** Ильченко С.В., Бирев И.Э., Сазонов В.Е. Кадровый аутсорсинг как инструмент управления человеческими ресурсами компании: возможности и перспективы // Бизнес и дизайн ревю. 2024. № 1 (33). С. 70-78.

**УДК 35.08-057.17**

### **КАДРОВЫЙ АУТСОРСИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КОМПАНИИ: ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

**Ильченко Светлана Владимировна**

*НОЧУ ВО «Московский экономический институт», Москва, Россия (109390, Москва, ул. Артюхиной, д. 6, корп. 1), кандидат педагогических наук, доцент, strelec200763@mail.ru, +7-910-531-96-37. ORCID 0000-0002-1931-6350; РИНЦ SPIN-код 7660-6498*

**Бирев Иоанн Эдуардович**

*НОЧУ ВО «Московский экономический институт», Москва, Россия (109390, Москва, ул. Артюхиной, д. 6, корп. 1), магистрант направления «Менеджмент», 4\_lilit@mail.ru*

**Сазонов Вадим Евгеньевич**

*НОЧУ ВО «Московский экономический институт», Москва, Россия (109390, Москва, ул. Артюхиной, д. 6, корп. 1), магистрант направления «Менеджмент», cher99-06@mail.ru*

**Аннотация.** Статья призвана описать результаты теоретического исследования положений, раскрывающих методологические подходы и механизм совершенствования внедрения аутсорсинга на предприятии как условия повышения эффективности его деятельности. В статье рассмотрены возможности и перспективы применения аутсорсинговой модели управления персоналом, перечислены основные принципы аутсорсинга. Рассмотрены факторы, обуславливающие тенденцию увеличения аутсорсинга и найма персонала. Описаны основные подходы, по-разному характеризующие сущность и содержание процесса аутсорсинга. Представлены базовые характеристики процесса оказания аутсорсинговых услуг.

**Ключевые слова:** аутсорсинг; аутсорсинговые услуги; аутсорсинговая модель; эффективность аутсорсинга; кадровый аутсорсинг.

# **HR OUTSOURCING AS A TOOL FOR COMPANY HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: OPPORTUNITIES AND PROSPECTS**

**Ilchenko Svetlana Vladimirovna**

*NOCU VO «Moscow Economic Institute», Moscow, Russia (109390, Moscow, Artyukhin St., 6, building 1), candidate of pedagogical sciences, associate Professor, strelec200763@mail.ru, ORCID 0000-0002-1931-6350; РИНЦ SPIN-код 7660-6498*

**Birev Ioann Eduardovich**

*NOCU VO «Moscow Economic Institute», Moscow, Russia (109390, Moscow, Artyukhin St., 6, building 1), master's student in «Management»*

**Sazonov Vadim Evgenievich**

*NOCU VO «Moscow Economic Institute», Moscow, Russia (109390, Moscow, Artyukhin St., 6, building 1), master's student in «Management»*

**Abstract.** The article is intended to describe the results of a theoretical study of provisions that reveal methodological approaches and a mechanism for improving the implementation of outsourcing at an enterprise as a condition for increasing the efficiency of its activities. The article discusses the possibilities and prospects for using the outsourcing model of personnel management and lists the basic principles of outsourcing. The factors determining the trend of increasing outsourcing and hiring of personnel are considered. The main approaches are described that differently characterize the essence and content of the outsourcing process. The basic characteristics of the process of providing outsourcing services are presented.

Keywords: outsourcing; outsourcing services; outsourcing model; outsourcing efficiency; HR outsourcing.

## **Введение**

В современных условиях каждая организация стремится обеспечить максимальную эффективность своей деятельности. Для достижения данной цели правомерно обеспечить анализ статей затрат и разработку мероприятий по их снижению. Затраты на оплату труда – это весомая часть в структуре себестоимости продукции (работ, услуг), поэтому в ней находятся резервы по оптимизации. Также нужно понимать, что требуется не просто нанять персонал, но и проводить весь спектр работы с ним, чтобы иметь возможность получить соответствующую отдачу от его работы. Для этого нужно обладать квалифицированными специалистами по управлению персоналом в организации. Как видим, существует довольно большое количество проблем в области управления персоналом. Поэтому нужно искать новые подходы к их решению одним из таких является аутсорсинг персонала.

**Цель исследования.** Статья призвана описать результаты теоретического исследования положений, раскрывающих методологические подходы и механизм совершенствования внедрения аутсорсинга на предприятии как условия повышения эффективности его деятельности.

### **Методы исследования**

При работе над статьей использовались следующие методы:

- 1) анализ, сравнение и обобщение различных методологических и теоретических исследований механизма совершенствования внедрения аутсорсинга в компании;
- 2) метод системного анализа и синтеза.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

В российских и зарубежных источниках встречается множество подходов к определению понятия аутсорсинг. Е.Е. Румянцева рассматривает «аутсорсинг», как «возможность оптимизации компании посредством передачи непрофильных функций сторонним специализированным организациям» [1]. Б.А. Райзберг, Е.Б. Стародубцева, Л. Ш. Лозовский проводят связи понятия с «делегированием традиционных, неосновных организационных функций субподрядчикам, которые являются высококлассными специалистами в ведении конкретных бизнес-процессов, при отказе от собственных бизнес-процессов». Авторы также относят аутсорсинг к возможности кооперации [2]. Д.М. Михайлов определяет «аутсорсинг», как «передачу традиционных и органически присущих субъектам права функций внешним исполнителям» [3].

Таким образом, под аутсорсингом мы будем понимать долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество с профессиональными специалистами по отдельным функциональным направлениям деятельности организации в целях повышения ее эффективности и результативности. По итогам анализа существующих подходов к определению аутсорсинга в отечественной и зарубежной практике можно выделить следующие ключевые составляющие данного явления: взаимовыгодное сотрудничество; использование внешних ресурсов; стратегическое решение; передача отдельных функций и бизнес-процессов; непрофильные функции; договорная основа; методология создания высокоэффективных и конкурентоспособных организаций; технологические, человеческие и инвестиционные ресурсы; эффективность [4; 5; 6; 7].

На сегодняшний день существует два основных подхода, по-разному характеризующих сущность и содержание процесса аутсорсинга. В рамках первого подхода содержание аутсорсинга определяется специалистами как осуществление услуг либо поставки продукции внешними организациями с целью сокращения издержек, либо как стратегия менеджмента, состоящая в

том, чтобы «тратить ресурсы не на то, что можешь делать лучше, а на то, что можешь купить выгоднее». В свою очередь, специалисты, развивающие второй подход, трактуют аутсорсинг как привлечение необходимых ресурсов со стороны в тех областях, которые не являются объектом основной профессиональной деятельности компании; освобождение от ресурсов организаций, задействованных при реализации определенных бизнес-процессов; передача сторонней организации полномочий, связанных с осуществлением непрофильной деятельности; отказ от самостоятельной реализации тех бизнес-процессов, которые имеют довольно низкую степень значимости для организации.

Анализ экономической литературы позволяет сделать вывод о том, что большинство исследователей склоняются к трактовке аутсорсинга как передаче бизнес-структурой в управление сторонней специализированной организации непрофильных видов деятельности, не представляющих стратегической важности и неэффективных с точки зрения реализации собственными силами.

Аутсорсинг характеризуется набором определенных базовых характеристик, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Базовые характеристики процесса оказания аутсорсинговых услуг

Характеристика	Описание
Отношения между заказчиком и исполнителем	Отношения между заказчиком и исполнителем услуг регулирует контракт, детализирующий их права и обязанности. Заказчик обладает долгосрочной гарантией выполнения определенного бизнес-процесса, а исполнитель – гарантией наличия заказов по фиксированной цене
Высокая степень повторяемости	Исполнитель услуг на регулярной и долгосрочной основе выполняет определенные действия, связанные с удовлетворением потребностей заказчика. Данная деятельность подразумевает исполнение процесса в течение множества технологических циклов. Продолжительность сотрудничества сопоставима со сроком службы активов, необходимых для выполнения соответствующей функции.
Высокая специфичность активов	Исполнитель услуг «инвестирует» в высокоспециализированные активы, которые ориентированы на обслуживание потребностей заказчика. Заказчик может инвестировать в приобретение активов, необходимых для качественного выполнения бизнес-процесса и организации взаимодействия с исполнителем.

В современных условиях можно указать на наличие большого числа факторов, активизирующих процессы делегирования неосновных видов бизнес-деятельности сторонним организациям, в числе основных из которых можно выделить следующие:

- обеспечение роста доходности бизнеса на основе сокращения издержек и повышения качества реализации бизнес-процессов;
- концентрация различных групп ресурсов компании на реализации основных бизнес-процессов;

– расширение доступа к необходимым ресурсам, ранее отсутствовавшим у бизнес–структуры вследствие ограниченности собственных средств и компетенций, необходимых для эффективного осуществления соответствующего вида деятельности;

– облегчение доступа к передовым технологиям, используемым аутсорсерами, специализирующимися на определенных видах деятельности;

– совершенствование механизма управления издержками на основе их перевода в сферах, передаваемых на аутсорсинг, из постоянных в переменные.

Наличие вышеперечисленных факторов свидетельствует о том, что аутсорсинг следует рассматривать в качестве стратегии развития организации, основанной на передаче отдельных бизнес–процессов сторонним компаниям. При этом решение о выводе бизнес–процесса на аутсорсинг принимается в несколько этапов:

– определение целей аутсорсинга;

– определение и анализ бизнес-процессов на предприятии;

– определение возможных исполнителей бизнес-процессов;

– обоснование и принятие решения о применении аутсорсинга;

– составление плана управления проектом аутсорсинга.

Матрица принятия решения о выводе бизнес–процесса на аутсорсинг подразделяется на сегменты, для каждого из которых применимо одно из следующих решений:

– аутсорсинг – передача бизнес– процесса стороннему исполнителю;

– развитие – совершенствование бизнес–процесса в контексте улучшения его качества либо снижения себестоимости;

– развитие или аутсорсинг – возможность выбора одного из указанных вариантов в зависимости от стратегических целей организации;

– выделение – создание отдельной хозяйственной единицы, реализующей отдельный бизнес–процесс и способной приносить доход.

В первой фазе представленной модели возможное решение о выводе бизнес–процесса на аутсорсинг соотносится со стратегическими ориентирами компании, повышающими ее платежеспособность. Выявлено, что «один из значимых факторов, влияющий на платежеспособность предприятия в условиях экономического кризиса, является неэффективный маркетинг, а в условиях стабильности рынка – это чрезмерная налоговая нагрузка» [8; 9; 10]. Во второй фазе происходит оценка факторов, воздействующих на саму организацию и на процесс, выносимый на аутсорсинг. При этом оценивается эффективность процедуры аутсорсинга в существующих условиях, соответствие аутсорсера предъявляемым требованиям, потенциальное воздействие аутсорсинга на устойчивость и конкурентоспособность организации. Необходимо подчеркнуть, что, формируя определенный методологический подход к принятию решения о выводе конкретного бизнес–процесса на аутсорсинг, руководство организации создает соответствующий инструментарий управления

повышением эффективности ее деятельности, позволяющий последовательно решать возникающие задачи на пути достижения этой цели.

Основная концепция аутсорсинга сводится к трем принципам:

1) каждый должен заниматься своим делом и иметь возможность сконцентрироваться только на нем;

2) решение сопутствующих задач всегда можно поручить тому, кто справится с ними лучше;

3) такое распределение работы экономит средства заказчика и приносит доход исполнителю.

Кадровый аутсорсинг — это договорное соглашение между работодателем и внешним сторонним поставщиком, в соответствии с которым работодатель передает управление и ответственность за определенные функции управления персоналом внешнему поставщику. Работодателям доступно множество вариантов аутсорсинга персонала. Варианты могут быть как конкретными, например, передать на аутсорсинг один конкретный аспект одной функции управления персоналом, например, отслеживание кандидатов в целях позитивных действий, так и широкими, например, передать на аутсорсинг весь отдел кадров. При найме внешних поставщиков услуг эти поставщики будут нести ответственность за выполнение работы и защиту собственности бизнеса. Однако, прежде чем нанимать третью сторону для выполнения какой-либо части работы, нам необходимо понять плюсы и минусы аутсорсинга кадрового делопроизводства. Хотя аутсорсинг приносит организации множество преимуществ, эта деятельность может создать трудности, если не нанять подходящего поставщика услуг. К основным факторам, обуславливающим тенденцию увеличения аутсорсинга и найма персонала, можно отнести: отсутствие квалифицированных трудовых ресурсов на некоторых этапах бизнес-цикла; наличие более дешевой рабочей силы, но не снижающее качество продукции; предприятия могут сосредоточиться на основной деятельности.

Преимущества аутсорсинга персонала:

1. Быстро и профессионально: большинство задач поручается профессионалам в своей области. Эти специалисты обладают специальным оборудованием и техническими знаниями. Иногда их оборудование и технологии превосходят арендованную единицу. В результате работа будет выполнена быстрее и эффективнее.

2. Сосредоточение на основной деятельности. Аутсорсинг поддержки дает организации больше времени для усиления основной деятельности.

3. Разделение риска. Одним из важных факторов, определяющих результат проекта, является риск. Аутсорсинг некоторых частей бизнеса помогает организациям переложить определенные риски на наемные компании. Поскольку аутсорсинговая компания является отраслевым экспертом, существует лучший план по снижению риска.

4. Сокращение операционных расходов и расходов на подбор

персонала: аутсорсинг — это один из способов избежать необходимости нанимать сотрудников. По этой причине аутсорсинг поможет снизить расходы на подбор персонала и эксплуатационные расходы до минимально возможного уровня. Это одно из самых больших преимуществ аутсорсинга.

Недостатки аутсорсинга персонала:

1. Риск раскрытия конфиденциальной информации: при аутсорсинге служб управления персоналом, заработной платы и подбора персонала предприятия могут подвергаться риску раскрытия конфиденциальной информации компании третьим лицам.

2. Синхронизация поставок.

3. Подпольные сборы: хотя большинство аутсорсинга предлагает ценовое преимущество, неявные затраты на подписание трансграничных контрактов могут стать серьезным риском.

4. Недостаточная ориентация на клиента: аутсорсинговой компании, возможно, придется одновременно удовлетворять потребности нескольких организаций. В этих случаях вышеупомянутая компания может не сосредоточиться на выполнении работы, которую им поручает организация.

Аутсорсинг становится все более важным, поскольку HR-специалисты ищут способы сократить время и ресурсы, затрачиваемые на транзакции и администрирование, чтобы они могли сосредоточиться на более стратегических задачах. Это сокращение времени и ресурсов также означает экономию для бизнеса. Когда отделы кадров решают, какие функции оставить, а какие передать на аутсорсинг, многие из них сохраняют управление талантами, рекрутинг и планирование преемственности, передавая расчет заработной платы, управление льготами и другие рутинные задачи сторонним поставщикам. Помимо предоставления штатным кадровым специалистам больше возможностей сосредоточиться на стратегии, аутсорсинг может: обеспечить организациям доступ к специализированной кадровой экспертизе; помочь с соблюдением нормативных требований; сократить время отклика на транзакционные функции управления персоналом, такие как регистрация льгот и начисление заработной платы.

Процесс принятия решения о передаче кадровых функций на аутсорсинг начинается с рассмотрения того, как аутсорсинг может помочь организации, и включает в себя вопрос о том, насколько хорошо отдел по управлению персоналом сможет помочь организации управлять переходом на аутсорсинг. Важно проанализировать, как организации в настоящее время обеспечивает управление кадрами, и выявить любые пробелы, которые могут существовать между потребностями организации в отделе по управлению персоналом и функциями кадровой службы. Работодатели также должны изучить отрасль аутсорсинга и ее тенденции и проанализировать, как тенденции отрасли могут повлиять на их организации. Также организации могут передать на аутсорсинг не все функции по управлению персоналом, а только некоторые из них. Выборочный аутсорсинг - в отличие от использования исключительно одного поставщика - обычно означает аутсорсинг рутинных,

ориентированных на транзакции процессов и популярен, поскольку его можно адаптировать для удовлетворения конкретных потребностей организации.

## **Выводы**

Таким образом, аутсорсинг является эффективным управленческим инструментом, крайне значимым для современной экономики России; способствует повышению уровня конкурентоспособности предприятия за счет приобретения большей гибкости в условиях динамично меняющейся среды и увеличения степени ее неопределенности.

## **Список литературы**

1. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. 882 с.
2. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2019. 512 с.
3. Михайлов Д.Д. Аутсорсинг: новая система организации бизнеса. М.: КноРус, 2019. 256 с.
4. Воронцов И.С., Горбунов И.С. Использование аутсорсинга в системе управления персоналом // Развитие финансового рынка и предпринимательских структур в современных условиях. Волгоград: ООО «Сфера», 2023. С. 383-386.
5. Захарова Е.Н., Чистова М.В. Основные особенности аутсорсинга как инструмента организационного управления // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. № 4(46). С. 32–37.
6. Ильченко С.В., Саяпина Т.С., Тырина Т.Г., Останкова Н.В. Кадровая политика организации в условиях модернизации экономики: инструменты реализации. М.: Русайнс, 2022. 174 с.
7. Arbaugh J.B. Outsourcing Intensity, Strategy, and Growth in Entrepreneurial Firms // Journal of Enterprising Culture, 2003. № 11(2). pp. 89-110.
8. Dai L., He Y., Xing G. The Construction of Human Resource Management Cloud Service Platform // Intelligent Information Management. 2015. № 7. doi: 10.4236/iim.2015.71001
9. Ильченко С.В. Аутсорсинг как эффективная бизнес-модель управления предприятием // Ресурсосбережение. Эффективность. Развитие. Материалы VII Международной научно-практической конференции. Отв. редактор А.В. Ярошенко. Донецк: ДНТУ, 2022. С. 114-120.
10. Захарова Е.Н., Чистова М.В. Основные особенности аутсорсинга как инструмента организационного управления // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. № 4(46). С. 32–37.

## **References**

1. Rumiantseva E.E. Novaia ekonomicheskaiia entsiklopediia (New Economic Encyclopedia). M.: NITS INFRA-M, 2020. 882 p.
2. Raizberg B.A., Lozovskii L.Sh., Starodubtseva E.B. Sovremennyi ekonomicheskii slovar (Modern economic dictionary). 6-e izd., pererab. i dop. M.: INFRA-M, 2019. 512 p.
3. Mikhailov D.D. Outsorsing: novaia sistema organizatsii biznesa (Outsourcing: a new system of business organization). M.: KnoRus, 2019. 256 p.

4. Vorontsov I.S., Gorbunov I.S. Ispolzovanie outsorsinga v sisteme upravleniia personalom (The use of outsourcing in the personnel management system), *Razvitie finansovogo rynka i predprinimatelskikh struktur v sovremennykh usloviakh*. Volgograd: OOO «Sfera», 2023. pp. 383-386.

5. Zakharova E.N., Chistova M.V. Osnovnye osobennosti outsorsinga kak instrumenta organizatsionnogo upravleniia (Main features of outsourcing as a tool of organizational management /), *Innovatsionnaia ekonomika: perspektivy razvitiia i sovershenstvovaniia*, 2020, no 4(46), pp. 32–37.

6. Ilchenko S.V., Saiapina T.S., Tyrina T.G., Ostankova N.V. Kadrovaia politika organizatsii v usloviakh modernizatsii ekonomiki: instrumenty realizatsii (Personnel policy of an organization in the context of economic modernization: tools for implementation). M.: Rusains, 2022. 174 p.

7. Arbaugh J.B. Outsourcing Intensity, Strategy, and Growth in Entrepreneurial Firms, *Journal of Enterprising Culture*, 2003, no 11(2), pp. 89-110.

8. Dai L., He Y., Xing G. The Construction of Human Resource Management Cloud Service Platform, *Intelligent Information Management*. 2015. № 7. doi: 10.4236/iim.2015.71001

9. Ilchenko S.V. Outsorsing kak effektivnaia biznes-model upravleniia predpriatiem, Resursosberezhenie. Effektivnost. Razvitie. Materialy VII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Otv. redaktor A.V. Iaroshenko. Donetsk: DNTU, 2022, pp. 114-120.

10. Zakharova E.N., Chistova M.V. Osnovnye osobennosti outsorsinga kak instrumenta organizatsionnogo upravleniia (Main features of outsourcing as an organizational management tool), *Innovatsionnaia ekonomika: perspektivy razvitiia i sovershenstvovaniia*, 2020, no 4(46), pp. 32–37.

Статья поступила в редакцию 18.12.2023