

УДК 331.21

Н.И. Зайцева, И.И. Адамчук

ПРИМЕНЕНИЕ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ МЕНЕДЖМЕНТА В КАЧЕСТВЕ ИНСТРУМЕНТА МИНИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ

В статье авторы исследуют применение новейших технологий менеджмента – аутсорсинга и аутстаффинга, возможность их использования в конкретной организации. При рассмотрении аутсорсинга определяются его преимущества и недостатки, причины выбора и опыт применения зарубежными компаниями данного вида услуг, основные типы организаций, для которых наиболее выгоден аутсорсинг. Проводится расчет эффективности применения аутсорсинга для развития внешнеэкономической деятельности научно-исследовательского института, а на перспективе – оказание данным учреждением услуг по аутсорсингу. Авторы с помощью метода радарных диаграмм обосновывают, что аутсорсинг является наиболее эффективным способом привлечения сотрудников по основным характеристикам их работы. Аутстаффинг рассматривается как способ оптимизации загрузки сотрудников института достаточным объемом работы в период сезонных спадов.

Введение

Успешные менеджеры при управлении свое внимание уделяют трудовым ресурсам, затраты на которые составляют значительную часть совокупных расходов организации. При этом перед руководителем постоянно стоит задача определения баланса между обеспечением предприятия необходимыми кадрами и минимизацией затрат на персонал. В то же время может сложиться ситуация, когда наличие квалифицированных в определенной сфере специалистов крайне необходимо для развития организации, однако на начальном этапе отсутствуют резервы, чтобы окупить их содержание. Как решить данную проблему?

В зарубежной практике накоплен успешный опыт разрешения подобного рода проблем. Для этого используются новейшие технологии менеджмента: аутсорсинг и аутстаффинг. Рассмотрим, насколько эффективно было бы их применение на белорусских предприятиях.

Аутсорсинг (от англ. *outsourcing* – внешний источник) – передача организацией определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. 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. Наличие бизнес-процесса является отличительной чертой аутсорсинга от других форм оказания услуг и абонентского обслуживания.

Основной принцип аутсорсинга: оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других.

Опыт использования услуг аутсорсинга на предприятиях

На практике наиболее распространенными видами аутсорсинга является передача следующих функций:

- бухгалтерский учет и расчет налогов;
- расчет заработной платы сотрудников;
- управление персоналом;
- информационные системы (ИТ);
- бизнес-планирование и оптимизация процессов.

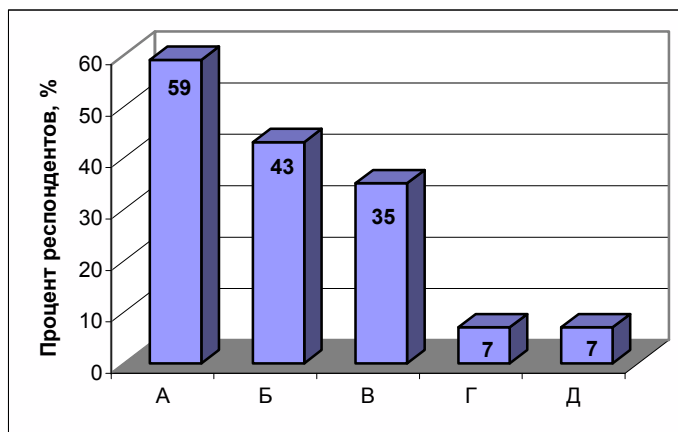
Среди преимуществ аутсорсинга выделяют:

- снижение себестоимости функций, передаваемых аутсорсеру. Он осуществляет выполнение порученных ему заданий за меньшую плату вследствие специализации в узкой сфере и благодаря эффекту масштаба, достигаемого за счет выполнения однотипных операций для множества клиентов;
- повышение качества и надежности выполнения переданных на аутсорсинг функций, т.к. аутсорсер при решении сходных задач накапливает опыт;
- возможность привлечения сотрудников заказчика, ранее выполнявших делегированную аутсорсеру функцию, которые хорошо знают специфику своей организации;
- усиление концентрации внимания на основных целях организации путем делегирования второстепенных функций аутсорсерам, что дает возможность сфокусироваться на удовлетворении потребностей клиентов и развитии технологий.

К числу недостатков можно отнести:

- возникновение риска утечки информации при передаче нескольких важных функций и появления нового конкурента, использующего опыт и знания организации, заказывавшей аутсорсинг;
- потеря контроля над собственными ресурсами, частичная оторванность руководства от деятельности организации, вследствие чего оно может принимать неадекватные решения;
- вероятность снижения производительности собственных сотрудников, т.к. они могут расценить аутсорсинг, сопровождающийся передачей части функций персоналу сторонней компании и увольнениями, как измену;
- вероятность столкновения с необходимостью срочно искать новых партнеров или начать самостоятельно выполнять функции, ранее бывшие на аутсорсинге, в случае неожиданного отказа аутсорсера или его банкротства, риск которого всегда существует [3, с. 34–35].

Основные причины выбора услуг аутсорсинга и значимость каждой из них представлены на рисунке 1.



А – отсутствие квалифицированного персонала, Б – желание сэкономить, В – несовершенство организационной структуры, Г – недостаток собственного опыта, Д – иные причины

Рисунок 1 – Основные причины выбора аутсорсинговых услуг

Следует отметить, что в западных странах роль аутсорсинга очень велика. Согласно данным компании Gartner Group, оборот на рынке услуг по аутсорсингу ежегодно возрастает на 16,5%. По данным EDS, перспективы аутсорсинга весьма оптимистич-

ны: предполагается, что в скором будущем 85% организаций в мире будут прибегать к аутсорсингу [7, с. 27].

В Республике Беларусь также отмечается понимание значения аутсорсинга, и его роль возрастает. Уже существуют компании, оказывающие подобного рода услуги. Например, в Беларуси действует ООО «Аутсорсинговая экономическая компания». Она оказывает широкий спектр услуг для своих клиентов. Ценовая политика этой компании разрабатывается таким образом, чтобы аутсорсинг для потенциальных клиентов был дешевле, чем содержание собственной подобной структуры.

Существует 4 типа организаций, для которых в первую очередь выгоден аутсорсинг:

1. Представительства зарубежных компаний. Иностранцы, которые открывают свои фирмы в Республике Беларусь, мало знакомы с белорусским законодательством. Поэтому для них, например, достаточно актуален аутсорсинг бухгалтерского и налогового учета.
2. Организаций, которые только начинают свою деятельность.
3. Индивидуальные предприниматели.
4. Государственные организации.

Определение выгоды использования услуг аутсорсинга бюджетной организацией

Рассмотрим, насколько эффективно использование услуг аутсорсинга для бюджетных организаций. В Бресте в 2005 г. было образовано ГНУ «Полесский аграрно-экологический институт НАН Беларуси». Основной целью организации является повышение эффективности фундаментальных и прикладных исследований по разработке научно обоснованных мер способствующих сохранению и рациональному использованию природного потенциала, развитию аграрного сектора Полесского региона, совершенствованию инновационной деятельности.

Институт может использовать свой потенциал и в коммерческих целях. Весьма перспективным здесь видится выход учреждения на международный рынок с предоставлением пакета услуг в сфере природоохранной и сельскохозяйственной деятельности, а также организацией лицензионной торговли. Для этого в институте необходимо ввести в штат специалиста по внешнеэкономической деятельности, который будет осуществлять работу по установлению, поддержанию и развитию прогрессивных форм внешнеэкономических связей, научно-технического и торгово-экономического сотрудничества с зарубежными партнерами

Однако при введении должности специалиста по внешнеэкономической деятельности в ГНУ «Полесский аграрно-экологический институт НАН Беларуси» необходимо для организации рабочего места потратить как минимум 1100 долл. США (затраты на приобретение компьютера, мебели). Также следует учесть ежемесячные затраты, в которые включаются заработная плата, премия, отчисления в Фонд социальной защиты, Белгосстрах и др. В таблице 1 представлен расчет ежемесячных затрат на содержание сотрудника для 5 вариантов расходования средств. При этом нижней границей выступает уровень затрат в ситуации, когда для работника создаются самые необходимые условия труда, без которых он не мог бы в полной мере выполнять свои функции. В качестве верхней границы определяется уровень затрат в обстановке, когда сотруднику обеспечиваются наиболее привлекательные для него условия и оплата труда, создаются благоприятные условия работы. Данное значение может быть больше, т.к. при наличии свободных средств наниматель может увеличить свои расходы на работника.

Таблица 1 – Расчет ежемесячных затрат при введении в штат специалиста по внешне-экономической деятельности

Статьи расходов	Варианты, долл. США				
	1	2	3	4	5
Заработная плата	200	240	280	320	360
Отчисления в Фонд социальной защиты населения, в Белгосстрах	80	96	112	128	144
Премия	–	10	20	30	40
Хозяйственные и офисные расходы (электроэнергия, отопление)	15	15	15	15	15
Канцтовары и картриджи	10	10	10	10	10
Программное обеспечение, Интернет, подписка на печатные издания	50	65	80	100	125
Аренда помещения	45	45	45	45	45
Амортизация на компьютер	30	30	30	30	30
Итого	430	511	592	678	769

При этом, например, в центре «Нью-Тон» услуги аутсорсинга оцениваются от 110 до 400 долл. США в месяц. В таблице 2 подсчитаны годовой эффект и эффективность использования услуг аутсорсинга при различных уровнях затрат на сотрудника в случае, когда услуги обойдутся институту дороже всего, т.е. в 400 долл. США в месяц.

Таблица 2 – Расчет эффекта и эффективности при использовании услуг аутсорсинга

Показатели	варианты				
	1	2	3	4	5
Эффект, в долл. США	1 460	2 432	3 404	4 436	5 528
Эффективность	1,30	1,51	1,71	1,92	2,15

Так как $\dot{Y} \dot{Y} > 1$ даже для варианта с наименьшим выделением средств на оплату труда специалиста, то использование услуг аутсорсинга выгодно для института.

Однако для руководства института при определении способа привлечения сотрудника важен не только показатель затрат, но и такие характеристики, как компетентность, период адаптации и т.д. В таблице 3 представлены основные характеристики работы сотрудника в случаях, если его наняли, привлекли на условиях совместительства и при использовании услуг аутсорсинга.

Таблица 3 – Характеристики работы сотрудника при различных способах его привлечения

Способы привлечения	Затраты, долл. США	Объем выполняемой работы, %	Компетентность	Период адаптации, дни	Время работы, дней в году
Прием на работу	430	100	100	90	225
Совместительство	160	70	50	60	225
Аутсорсинг	400	100	100	60	255

Характеристики «объем выполняемой работы», «компетентность», «период адаптации» рассчитываются по оценкам экспертов.

Оценим, какой из способов привлечения сотрудника выгоднее, воспользовавшись для этого методом радарных диаграмм. После приведения показателей в абсолютные величины отобразим их на графике (рисунок 2).

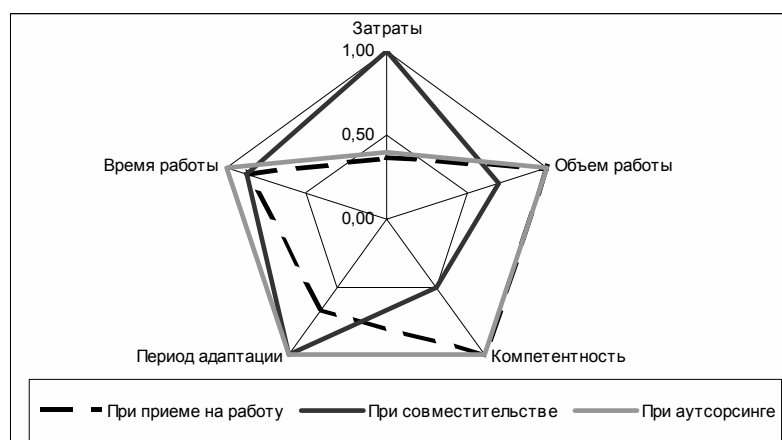


Рисунок 2 – Соотношение способов привлечения сотрудника по основным характеристикам его работы

Площади образовавшихся фигур составляют соответственно:

- при приеме сотрудника на работу – 1,41;
- при привлечении сотрудника на условиях совместительства – 1,58;
- при использовании услуг аутсорсинга – 1,81.

Так как площадь третьей фигуры больше, то институту выгоднее воспользоваться услугами аутсорсинговой компании.

Исследование выгоды оказания услуг аутсорсинга для минимизации затрат на персонал

Для организации лицензионной торговли в штат института необходимо ввести должность патентного поверенного – гражданина Республики Беларусь, которому в соответствии с законодательством предоставлено право на представительство физических и юридических лиц перед государственным учреждением «Национальный центр интеллектуальной собственности» Государственного комитета по науке и технологиям [5]. К сожалению, в Республике Беларусь не существует аналогов оказания услуг патентного поверенного аутсорсинговыми компаниями. Поэтому на начальном этапе ввиду малого объема внешнеэкономической деятельности института возможно использовать услуги организаций, которые занимаются патентованием разработок и правовым обеспечением лицензионной торговли. При расширении внешнеэкономической деятельности института целесообразным станет введение в штат патентного поверенного. При этом для минимизации затрат или даже получения дополнительной прибыли на перспективу институт может выступить в качестве аутсорсинговой компании и предоставлять услуги патентного поверенного.

Своим трудом патентный поверенный уже приносит учреждению определенный доход, иначе содержание его в институте было бы просто не целесообразно. При этом выгода предоставления услуг аутсорсинга может проявляться в двух ситуациях:

1. Работник своей деятельностью полностью окупает затраты организации на его содержание. В случае решения о предоставлении услуг аутсорсинга руководство предприятия тем самым определяет дополнительный источник дохода.

2. Для эффективного функционирования организации необходимо наличие работника определенной специализации, однако у предприятия не хватает средств на его содержание либо нет возможности загрузить сотрудника работой в полной мере. Тогда если руководство организации решит предоставлять услуги аутсорсинга, то оно в первую очередь сократит расходы на работника. Если же совокупный доход, получаемый от работы сотрудника в основной организации и от предоставления услуг аутсорсинга, превысит затраты на содержание работника, то предприятие получит дополнительную прибыль.

В таблице 4 представлен расчет ежегодного эффекта и эффективности предоставления услуг аутсорсинга для института при различных вариантах затрат на содержание работника и при наличии различного числа клиентов. При расчете данных показателей учитывался лишь доход, получаемый от аутсорсинга, и затраты на работника. Поэтому при наличии одного клиента эффект представлен отрицательными значениями, а эффективность меньше единицы. Однако если рассмотреть данные, представленные в таблице, в ракурсе вышеобозначенных ситуаций, то становится понятным, что при учете дохода, получаемого при работе сотрудника непосредственно в институте, эффект и эффективность повысятся. При этом можно отметить, что если организации удастся привлечь 2 и более клиентов, то эффективность будет выше единицы даже при таком рассмотрении.

Таблица 4 – Расчет эффекта и эффективности от предоставления услуг аутсорсинга

Количество клиентов	Показатели	варианты				
		1	2	3	4	5
1 клиент	Эффект, долл. США	–360	–1 332	–2 304	–3 336	–4 428
	Эффективность	0,93	0,78	0,68	0,59	0,52
2 клиента	Эффект, долл. США	4 440	3 468	2 496	1 464	372
	Эффективность	1,86	1,57	1,35	1,18	1,04
3 клиента	Эффект, долл. США	9 240	8 268	7 296	6 264	5172
	Эффективность	2,79	2,35	2,03	1,77	1,56

Графическая иллюстрация изменения эффективности представлена на рисунке 3.

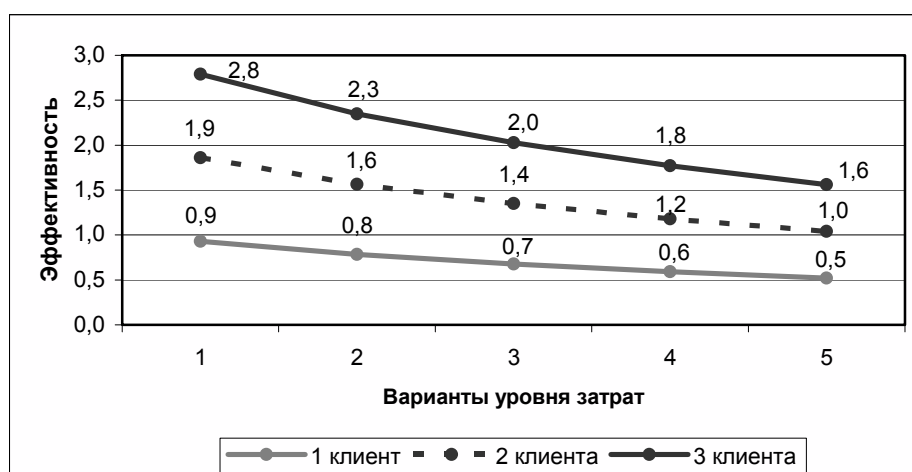


Рисунок 3 – Изменение эффективности предоставления услуг аутсорсинга в зависимости от затрат на содержание сотрудника

Представленные данные свидетельствуют о том, что прибегание к услугам аутсорсинга достаточно выгодно для института. Даже при наличии одного клиента, когда

прибыль отсутствует, институт выигрывает в том, что расходование средств на содержание сотрудника сокращается почти в два раза. При наличии двух и трех клиентов организация сможет получить дополнительную прибыль.

Таким образом, использование услуг аутсорсинга позволит институту как минимум снизить расходы на персонал при организации внешнеэкономической деятельности и при определенных условиях снизить дополнительный доход.

Использование услуг аутстаффинга для сокращения расходов на персонал

Не менее интересным является применение аутстаффинга. В последние десятилетия произошли изменения в сфере трудовых отношений. Большое распространение получил лизинг персонала, т.е. форма отношений, при которой фирма-заказчик берет сотрудников в аренду у компании-провайдера, в штате которой они и числятся, для выполнения определенной работы. Однако многие компании заинтересованы и в обратном процессе: выводе части сотрудников за штат компании-заказчика и оформление их в штат компании-провайдера. Оба этих процесса в мировой практике и научной литературе получили общий термин «аутстаффинг» [2, с. 262].

По оценкам экспертов, мировой оборот услуг по лизингу персонала превышает 80 млрд долл. США в год и растет ежегодно примерно на треть. Согласно исследованию, проведенному Pricewaterhouse Coopers, сегодня 81% американских компаний пользуется услугами временных сотрудников, а в некоторых зарубежных компаниях, по данным агентства Kelli Services, до 80% персонала состоит в штате кадровых агентств [2, с. 259].

Можно отметить, что использование аутстаффинга также возможно для бюджетной организации, особенно для научного учреждения. Сегодня перед руководством ГНУ «Полесский аграрно-экологический институт НАН Беларуси» стоит проблема предоставления достаточного объема работы своим сотрудникам. Многие проекты носят сезонный характер, и в определенные периоды времени загрузка персонала минимальна. В то же время предприятиям в современных условиях необходимо постоянно разрабатывать и внедрять инновации. Однако зачастую для организаций формировать научные центры либо отделы слишком затратно и трудоемко. И здесь для института открываются широкие возможности по предоставлению своих высококвалифицированных сотрудников для выполнения необходимой работы. Рассмотрим конкретный пример.

Производственному предприятию необходимо разработать систему нормирования и регулирования водопотребления, а также повысить качество очистки сточных вод. Для этого руководство предприятия заключает гражданско-правовой договор с институтом о выполнении данного объема работы. Затем специалисты, которые официально числятся в штате учреждения, фактически начинают работать на данное предприятие. Институт за предоставление персонала получает доход 15–20% от расходов на персонал.

При этом руководство предприятия не тратит время и деньги на подбор кадров, а также не несет дополнительных расходов на содержание научного центра после выполнения данной работы. Снижаются затраты на управление персоналом, потому что все кадровые вопросы решает институт. Актуальна данная услуга и для предприятий, которым важно не увеличивать штат, т.к. меньшее количество работников позволяет получать определенные льготы от государства. Аутстаффинг достаточно востребован на зарубежных рынках. При этом большинство иностранных фирм заинтересовано в привлечении персонала именно посредством аутстаффинга. Поэтому институт может использовать свой потенциал и на рынке лизинга персонала.

Заклучение

Изложенное позволяет сделать следующие выводы.

1. Применение услуг аутсорсинга и аутстаффинга получило широкое распространение за рубежом. В Республике Беларусь с каждым годом растет их значимость, т.к. в современных условиях они позволяют сократить расходы на персонал и добиться качественного выполнения работы.
2. Наиболее выгодными данные услуги являются для бюджетных организаций, которые обладают ограниченными финансовыми ресурсами, выделяемыми на развитие.
3. Услуги аутсорсинга обладают большими преимуществами по сравнению с приемом на работу нового сотрудника или передачу работы на совместительство.
4. Организация предоставления услуг аутсорсинга позволит не только сократить расходы на персонал, но и получить дополнительный доход.
5. Применение аутстаффинга будет выгодным и для поставщика услуг (загрузка сотрудников в период сезонных спадов, получение дополнительного дохода), и для заказчика (сокращение расходов на содержание квалифицированного персонала).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адамчук, И.И. Использование услуг аутсорсинга для оптимизации затрат на развитие лицензионной торговли научно-исследовательского института / И.И. Адамчук // Институционализм: теория, методология, прикладные аспекты – 2009 : материалы международного науч.-практ. конф., Брест, 9–10 июня 2009 г. / Брест. гос. ун-т имени А.С. Пушкина ; редкол.: А.В. Черновалов [и др.]. – Брест, 2009. – С. 269–271.
2. Аникин, Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 288 с.
3. Гаврилов, А. Аутсорсинг: практика решения проблем / А. Гаврилов // Отдел кадров. – 2003. – № 3. – С. 31–37.
4. Кинцак, И.М. Бухгалтерский аутсорсинг в Беларуси / И.М. Кинцак // Планово-экономический отдел. – 2008. – № 2. – С. 23–29.
5. Об утверждении Положения о патентных поверенных Республики Беларусь : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 11 марта 1998 г., № 379 // Эталон – Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2009.
6. Стровский, Л.Е. Внешнеэкономическая деятельность предприятия / Л.Е. Стровский; под общ. ред. Л.Е. Стровского. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 847 с.
7. Уткин, Э.А. Аутсорсинг / Э.А. Уткин // Планово-экономический отдел. – 2004. – № 2. – С. 20–25.

Zaitsava N.I., Adamchuk I.I. Application of new technologies of management as the tool of minimisation of expenses

In article the authors investigate application of the newest technologies of management – outsourcing and outstaffing, consider possibility to use these services in the concrete organisation. Authors define advantages and lacks of outsourcing, the reasons of a choice and application experience by the foreign companies of the given type of service, the basic types of the organisations to which outsourcing is most favourable. It is calculate efficiency of application of outsourcing to development foreign trade activities of scientific research institute, and also on prospect - rendering services in outsourcing by this establishment in article. Authors prove by means of a method of radar diagrammes that outsourcing is the most effective way of attraction of employees under the basic characteristics of their work. Outstaffing is considered as a way to optimise loading of institute's employees by sufficient volume of work in seasonal recessions.

Рукапіс паступіў у рэдкалегію 01.12.2009