



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ В РОССИИ

Научно-практический журнал

HR-аналитика: достигнутые результаты, потенциальные возможности и условия их использования

Кадровый потенциал управления: трудности преодоления тягот бюрократической гравитации

Формирование Soft Skills: подходы к интеграции российского и зарубежного опыта

Факторы формирования человеческого капитала университета предпринимательского типа



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ № 1 (28)/2017

И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ В РОССИИ

Издается с 2012 года

DOI 10.12737/issn.2305-7807

Научно-практический журнал

Свидетельство о регистрации средства массовой информации

ПИ № ФС77-47122 от 28 октября 2011 г.

Учредитель: Национальный союз организаций по подготовке кадров в области управления персоналом (Национальный союз «Управление персоналом» (НаСОУП))
www.nasoup.com
e-mail: nasoup-2011@mail.ru

Издатель:

ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»
127282, Москва, ул. Поляная, д. 31В, стр. 1
Тел.: (495) 280-15-96, 280-33-86 (доб. 501)
Факс: (495) 280-36-29
e-mail: books@infra-m.ru
http://www.infra-m.ru

Главный редактор: Свистунов В.М.

Отдел подписки: Назарова М.В.

Тел.: (495) 280-15-96, доб. 249

e-mail: podpiska@infra-m.ru

Статьи направлять по адресу: nasoup-2011@mail.ru

Присланные рукописи не возвращаются.

Точка зрения редакции может не совпадать с мнением авторов публикуемых материалов.

Редакция оставляет за собой право самостоятельно подбирать к авторским материалам иллюстрации, менять заголовки, сокращать тексты и вносить в рукописи необходимую стилистическую правку без согласования с авторами. Поступившие в редакцию материалы будут свидетельствовать о согласии авторов принять требования редакции.

Перепечатка материалов допускается с письменного разрешения редакции.

При цитировании ссылка на журнал «Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России» обязательна.

Редакция не несет ответственности за содержание рекламных материалов.

Подписной индекс агентства «Роспечать» 25181

© ИНФРА-М, 2017

Подписано в печать 10.02.2017.
Формат 60x90/8. Бумага офсетная.
Тираж 1000 экз. Заказ № 02790.

www.naukaru.ru
e-mail: mag1@naukaru.ru

СОДЕРЖАНИЕ

ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ

Коновалова В.Г.

HR-аналитика: достигнутые результаты, потенциальные возможности и условия их использования 5

Штагер О.А.

Кадровый аутсорсинг в условиях эколого-ориентированных финансовых учреждений 12

СОЦИАЛЬНАЯ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Охотский Е.В.

Кадровый потенциал управления: трудности преодоления тягот бюрократической гравитации 19

Анохин С.А.

О социальной политике обеспечения развития кадрового потенциала предпринимательской сферы 26

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ — ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Вашаломидзе Е.В.

Совершенствование системы материального стимулирования и структуры денежного содержания государственных гражданских служащих 31

HUMAN RESOURCES AND INTELLECTUAL RESOURCES MANAGEMENT IN RUSSIA

Scientific and practical journal

Registration mass-media license

PI No. FS77-47122

October 28, 2011.

Founder: National Union of Organizations
for Personnel Training in Personnel Management
(National Union "Personnel Management")
www.nasoup.com
e-mail: nasoup-2011@mail.ru

Publishing office:

Scientific and Publishing Center "INFRA-M"
31B Building 1 Polyarnaya st., Moscow, 127282
Tel.: (495) 280-15-96, 280-33-86; Fax: (495) 280-36-29
e-mail: books@infra-m.ru
http://www.infra-m.ru

Editor-in-Chief: Svistunov V.M.

Subscription office: Nazarova M.V.

Tel.: (495) 280-15-96, ext. 249

e-mail: podpiska@infra-m.ru

Papers are submitted through email: nasoup-2011@mail.ru

The opinion of the Editorial Board may not coincide with the opinion of the authors of publications.

Submitted manuscripts will not be returned.

The Editor reserves the right to supply materials with illustrations, to change the titles, cut text and make the necessary restyling in manuscripts without the consent of the authors.

Submission of materials indicates that the author accepts the demands of the Publisher.

Reprinting of materials is allowed with the written permission of the Publisher.

While quoting the reference to the journal "Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia" is required.

The Editor does not account for the content of the advertising.

Subscription index of agency "Rospechat" 25181

© "INFRA-M", 2017

Signed 10.02.2017

Format 60x90/8. Offset paper

Circulation 1000 copies. Order № 02790.

www.naukaru.ru

e-mail: mag1@naukaru.ru

CONTENTS

THEORY AND METHODOLOGY

Konovalova V.G.

HR-Analyst: Achievements, Capabilities
and Conditions of Use 5

Shtager O.A.

HR-Outsourcing in Conditions
of Ecologically-Oriented Financial Institutions 12

SOCIAL AND PERSONNEL POLICY

Okhotsky E.V.

Human Resources Management:
the Difficulties of Overcoming the Burdens
of Bureaucratic Gravity 19

Anokhin S.A.

Social Policy Development of Personnel
Potential of the Entrepreneurial Sphere 26

MOTIVATION AND ENCOURAGEMENT — EFFICIENT TECHNOLOGIES

Vashalomidze E.V.

Theoretical Approaches to the Definition
of Motivation of Professional Activity
of Public Servants 31

КАДРОВЫЙ АУТСОРСИНГ В УСЛОВИЯХ ЭКОЛОГО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ФИНАНСОВЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

HR-OUTSOURCING IN CONDITIONS OF ECOLOGICALLY-ORIENTED FINANCIAL INSTITUTIONS

ПОЛУЧЕНО 15.11.16 ОДОБРЕНО 17.11.16 ОПУБЛИКОВАНО 17.02.17

УДК 331.108:658.1 DOI 10.12737/24684



ШТАГЕР О.А.

Ст. преподаватель кафедры управления бизнесом и персоналом, факультет экономики и менеджмента, Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, Донецкая область

SHTAGER O.A.

Senior Lecturer, Department of Business Management and Human Resources, Faculty of Economics and Management, Donetsk National Technical University, Donetsk, Donetsk Region

e-mail: olga_shtager@mail.ru

Аннотация

В статье рассматривается гипотеза развития HR-аутсорсинга как одной из прогрессивных кадровых технологий управления человеческими ресурсами. Проблематика управления персоналом в части повышения его эффективной деятельности требует развития новых инструментов. В процессе перманентной трансформации экономики реализация современных подходов управления человеческими ресурсами является главным аспектом формирования стратегии предприятия. Проанализирована сущность аутсорсинга, сформированы основные направления HR-аутсорсинга, исследован механизм принятия решения относительно реализации HR-аутсорсинга с учетом выявленных достоинств и недостатков. Применение данной технологии в условиях глобализации хозяйственной деятельности эколого-ориентированных финансовых учреждений способствует оптимизации политики занятости и регулированию рынка труда в период дестабилизации. Развитие HR-аутсорсинга позволит выработать действенный инструмент антикризисного механизма социальной поддержки посредством применения научных подходов и факторной диагностики.

Ключевые слова: аутсорсинг, персонал, механизм, финансовое учреждение, фактор, бизнес-процесс.

Abstract

The article discusses the hypothesis of HR-outsourcing as one of the most progressive HR technology of human resource management. The issue of human resources management in terms of improving its effective operation requires the development of new tools. In the process of the permanent transformation of the economy the realization of modern approaches of human resource management is a major aspect of the formation of the enterprise's strategy. In the article were analyzed the character of outsourcing, formed the main areas of HR-outsourcing, researched the mechanism of decision-making regarding the implementation of HR-outsourcing considering the identified strengths and weaknesses. Application of this technology in the context of globalization of economic activities eco-oriented financial institutions helps to optimize the employment policy and labor market regulation in the period of destabilization. Development of HR-outsourcing will allow to work out an effective tool to anti-crisis mechanism of social support through the application of scientific approaches and a factors diagnostics.

Keywords: outsourcing, the personnel, the financial institution, the factor, the business process.

Актуальность исследования обусловлена проблемой целесообразности использования HR-аутсорсинга эколого-ориентированными финансовыми учреждениями в условиях нестабильного рынка труда. Субъекты социально-трудовых отношений стремятся адаптироваться к нынешним условиям функционирования рынка труда, а также выработать устойчивую кадровую политику, базирующуюся на заимствовании достижений ведущих организаций и непрерывной работе над выявлением и устранением слабых сторон, используя технологии бенчмаркинга.

Объектом исследования является механизм использования HR-аутсорсинга эколого-ориентированными финансовыми учреждениями.

Предметом исследования являются теоретико-методические и прикладные аспекты развития HR-аутсорсинга в условиях эколого-ориентированных финансовых учреждений.

Цель исследования — теоретико-методическое обоснование и разработка прикладных рекомендаций по усовершенствованию механизма HR-аутсорсинга в условиях эколого-ориентированных финансовых учреждений в период дестабилизации.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- проанализировать сущность аутсорсинга и сформировать основные направления реализации HR-аутсор-

синга в условиях эколого-ориентированных финансовых учреждений;

- исследовать развитие механизма реализации HR-аутсорсинга с учетом выявленных достоинств и недостатков;
- провести факторную диагностику мотиваторов и демотиваторов HR-аутсорсинга и оценить эффективность услуги.

Научная новизна заключается в разработке механизма управления HR-аутсорсингом в условиях эколого-ориентированных финансовых учреждений и в обосновании рекомендаций по развитию основных инструментов социальной поддержки.

В статье используются формально-логические, общенаучные и специфические методы. Методы анализа и синтеза применялись для изучения научного материала, результатов выполненных научно-исследовательских работ по вопросам организации HR-аутсорсинга, анализа состояния рынка занятости, особенностей использования аутсорсинга в условиях функционирования отдельного субъекта хозяйствования.

Общенаучные методы позволили формализовать полученные результаты исследования в знаково-символьном виде. Для оценки соответствия полученных научных результатов поставленным задачам исследования и разработки рекомен-

даций с целью развития технологии HR-аутсорсинга в условиях эколого-ориентированных финансовых учреждений применялись методы экспертных оценок, выборочных наблюдений, методы экономико-математического моделирования.

К специфическим методам, используемым в статье, относятся методы SWOT-анализа и исследования взаимодействия факторов.

1. Анализ сущности аутсорсинга и перспектив применения HR-аутсорсинга в условиях эколого-ориентированных финансовых учреждений

Современные технологии управления бизнес-процессами в условиях ограниченности ресурсов и минимизации затрат способствуют развитию инновационных подходов в области организации управления трудовыми ресурсами. Практическое применение HR-аутсорсинга позволит эколого-ориентированным финансовым учреждениям сконцентрировать свой потенциал на реализации миссии организации, а также выработать действенный механизм в сфере занятости. Ведущие финансовые институты все чаще прибегают к услугам сторонних организаций, что способствует развитию рынка финансовых услуг.

Круг потенциальных потребителей услуги аутсорсинга динамично расширяется и сегодня характеризуется следующими представителями: *Barclays, RoyallDutchShell, British American Tobacco, Kimberly-Clark, Nike, Whirlpool, Indesit, Billa, IKEA, Toyota Motor Corporation, Christie's Real Estate, Microsoft, Apple, General Motors, Procter&Gamble, Levi Strauss & Co* и др.

Зарубежная школа проблематики аутсорсинга представлена учеными: Р. Аалдерс, Ж.-Л. Бравар, М. Доннеллан, Э. Йордан, К. Кетлер, С. Клементс, Р. Морган, Б. Пьячо, М. Робсон, Дж. Б. Хейвуд и др. [1–3]. Отечественная школа получила популярность благодаря работам З.С. Айвазян, Б.А. Аникина, Л.А. Василенко, В.С. Витко, О.В. Дидух, Н.Н. Думной, И.И. Ивановой, А.Г. Ивлева, С.О. Календжяна, Л.Ш. Лозовского, А.Ф. Нуртдиновой, В.В. Полякова, Б.А. Райзберга, И.Л. Рудой, В.В. Синяева, Е.Б. Стародубцевой, М.В. Татьянок, Ю.Ю. Фроловой, Е.А. Цатурян, Д.В. Черемисина, Р.К. Шенина [4–6].

Применение кадрового аутсорсинга (HR-аутсорсинг, HRO (Human Resources Outsourcing), HRM-аутсорсинг (Human Resource Management)) все чаще популяризируется ответственными предприятиями и по-прежнему занимает ведущее место в практике управления западных предприятий. На отечественный рынок HR-аутсорсинг пришел в начале 90-х гг. XX в.

HR-аутсорсинг является одной из модификаций аутсорсинга бизнес-процессов (BPO — *Business Process Outsourcing*), а тот, в свою очередь, разновидностью аутсорсинга.

Ниже представлена обобщенная модель сущности аутсорсинга и направления исследования в этой сфере (см. рис. 1).

Сфера финансовых услуг в 2015–2016 гг. характеризуется снижением спроса на рабочую силу и нестабильным рынком труда, что связано с рецессией экономических процессов. В процессе реализации хозяйственной деятельности HR-аутсорсинг должен стать эффективным инструментом. Однако, как показывают мировые тенденции, финансовые институты являются лидирующим сектором в области потребления услуг HR-аутсорсинга, оставляя за собой предприятия розничной и оптовой торговли, энергетики, крупные промышленные добывающие и производственные предприятия, телекоммуникации, транспорт и логистику.

Квинтэссенция HR-аутсорсинга происходит из толкования сущности аутсорсинга и представлена автором как процесс привлечения на договорной основе субъектом хозяйствования услуг внешней организации, специализирующейся частично или целиком на выполнении бизнес-процессов или отдельных функций в области управления персоналом с целью оптимизации финансово-экономической деятельности или реализации стратегических целей, используя ресурсы внешней организации.

Финансовые учреждения могут значительно расширить перечень оказываемых услуг (продуктов) за счет популяризации экологической компоненты в виде предоставления услуг (продуктов) экологической направленности. К ним можно отнести страхование экологической ответственности и рисков, возмещение экологического ущерба, гранты на реализацию природоохранных мероприятий, инвестирование экологических проектов, экологическое кредитование, консультирование в сфере природопользования и охраны окружающей среды, распространение экологических стандартов.

Сегодня отсутствует определенный понятийно-терминологический аппарат эколого-ориентированных финансовых учреждений. Однако анализ научных исследований и профессиональные компетенции в данной области способствовали выработке собственного представления относительно формулировки эколого-ориентированного финансового учреждения (ЭОФУ) — учреждения, доля услуг которого направлена на содействие развитию экологической политики через инструменты косвенного эколого-экономического регулирования в общем финансовом механизме. Экологические фонды, торгово-промышленные палаты, страховые компании и коммерческие банки, реализующие проекты страхования экологических рисков и кредитования, можно рассматривать как эколого-ориентированные финансовые учреждения.

Как и любой другой субъект хозяйствования, данные организации сталкиваются с проблемами социально-трудовых отношений в процессе реализации бизнес-процессов, что, несомненно, заставляет проанализировать эффективность использования технологии HR-аутсорсинга.

Среди зарекомендовавших себя организаций на рынке услуг HR-аутсорсинга можно выделить: *IAOP (International Association of Outsourcing Professionals), UCMS Group, Intercomp, Universal Staffing Services Inc, BDO Unicon, Zest Outsourcing, SmartSolution, KellyServices, Acument Outsourcing* и др.

В США и Западной Европе HR-аутсорсинг приносит аутсорсинговым компаниям доход более чем 60 млрд долл. в год [7]. Данные журнала *Fortune* продемонстрировали, что около 90% компаний стран с развитой экономикой используют аутсорсинг минимум одного бизнес-процесса [8].

Согласно источнику *Gartner* (анализ спроса HR-аутсорсинга) и расчетам *Solid's* структура затрат на этот вид услуг ежегодно увеличивается от 12 700 млн долл. в 2005 г. до 46 698 млн. долл. в 2015 г. [9].

По прогнозам, мировой рынок HR-аутсорсинга к 2020 г. достигнет 53 900 млн долл. [10]. Европейский и американский бизнес использует HR-услуги в объеме 80% [11].

В 2016 г. HR-рынок может увеличить свой объем до 120%, что связано с расширением географии крупных транснациональных компаний в сфере предоставления HR-услуг [12].

Страны Центральной и Южной Америки, а также Азии и Восточной Европы постепенно начинают теснить традиционных лидеров услуг аутсорсинга — Индию, КНР, Малайзию, Филиппины [13]. Активнее тенденция развивается в Европе, Ближнем Востоке и Африке, где 42% компаний подтвердили готовность отдать на аутсорсинг от 25 до 100% своих HR-потребностей. Компании в обеих Америках до-

	Р. Аалдерс	Р. Аалдерс		
Ж.-Л. Бравар	Ж.-Л. Бравар	Ж.-Л. Бравар		Ж.-Л. Бравар
М. Доннеллан				Э. Йордан
			К. Кетлер	
С. Клементс				
Р. Морган	Р. Морган	Р. Морган		Р. Морган
	Б. Пьячо	Б. Пьячо		Б. Пьячо
	Дж. Б. Хейвуд	Дж. Б. Хейвуд	М. Робсон	
	З.С. Айвазян	З.С. Айвазян		
Б.А. Аникин	Б.А. Аникин	Б.А. Аникин		Б.А. Аникин
	Л.А. Василенко	Л.А. Василенко		Л.А. Василенко
				В.С. Витко
	О.В. Дидух	О.В. Дидух		О.В. Дидух
			Н.Н. Думная	Н.Н. Думная
		М.М. Иванова		
	А.Г. Ивлев	А.Г. Ивлев		А.Г. Ивлев
	С.О. Календжян	С.О. Календжян		
	Л.Ш. Лозовский	Л.Ш. Лозовский		
	А.Ф. Нуртдинова			
		В.В. Поляков		
	Б.А. Райзберг	Б.А. Райзберг		
И.Л. Рудая	И.Л. Рудая	И.Л. Рудая		
В.В. Синяев				
	Е.Б. Стародубцева	Е.Б. Стародубцева	М.В. Татьяна	
			Ю.Ю. Фролова	Ю.Ю. Фролова
				Е.А. Цатурян
			Д.В. Черемисин	Д.В. Черемисин
		Р.К. Щенин		
Развитие контрактных форм сотрудничества	Передача контроля за выполнением части или всего бизнес-процесса, отдельной функции	Привлечение внешней специализирующейся организации, «третьего лица», другого субъекта хозяйствования	Интеграция (кооперация, специализация) бизнес-процессов потребителя и поставщика услуги	Оптимизация деятельности за счет передачи непрофильных процессов

Рис. 1. Авторская разработка обобщенной модели сущности аутсорсинга

Источник: авторская разработка.

Таблица 1

Окончание табл. 1

Перечень бизнес-процессов и отдельных функций, передаваемых на аутсорсинг в условиях ЭОФУ

Вид услуги	Содержание
Кадровые	Автоматизированный учет персонала Ведение и хранение трудовых книжек и вкладышей к ним Кадровое администрирование Оформление кадровой и статистической отчетности Оформление трудовых отношений Разработка организационно-правовой документации (штатное расписание, должностные инструкции, коллективные договоры, внутренние акты) Разработка, ведение и систематизация кадровой документации (приказы, распоряжения) Составление и ведение номенклатуры дел Учет рабочего времени (табели выходов сотрудников) и учетной документации
Рекрутинговые	Аттестация и оценка персонала Консалтинг персонала Обучение персонала Подбор персонала Поиск персонала Развитие персонала

Вид услуги	Содержание
	Разработка мероприятий по мотивированию и стимулированию персонала Трудовая адаптация персонала
Бухгалтерские	Ведение бухгалтерского и налогового учета Начисление и выплата заработной платы и других социальных выплат Управление социальным пакетом
Консультационные и информационные	Анализ и оптимизация бизнес-процессов Аудит персонала Информационная поддержка Контроль соблюдения действующего законодательства Маркетинговые исследования Мониторинг и экологический аудит Разработка и реализация проектов природоохранных мероприятий Разработка кадровой стратегии Управленческое консультирование Формирование корпоративной культуры Экологическое воспитание Экологическое сопровождение деятельности предприятий

Источник: авторская разработка, основанная на систематизации и сборе сведений от респондентов.

статочны консервативны — 81% в этом регионе согласны передать внешним консультантам не более четверти своих HR-потребностей. Чуть меньше эта цифра в Азиатско-Тихоокеанском регионе — 75%. Исследование свидетельствует, что необходимость аутсорсинга как услуги прямо зависит от величины бизнеса [14].

Главными требованиями, которые предъявляются к организациям, предоставляющим услуги HR-аутсорсинга, являются следующие: осуществление деятельности в рамках нынешнего законодательства; снижение профессиональных рисков; прозрачность отношений; контроль результатов; гибкость в управлении объемами; доступность; качество работы; эффективность; развитие технологий; возможность масштабирования; репутация; предоставление гарантий; развитая договорная база и конкурентоспособная стоимость услуги; широкий спектр услуг; внутрикорпоративная культура.

Проведенный анализ респондентов относительно причин использования HR-аутсорсинга и отказа от него дал результаты, которые приведены на рис. 2.

Рассмотрим обстоятельства, при которых следует прибегнуть к использованию HR-аутсорсинга.

Подбор, развитие и оценка персонала, обучение, расчет заработной платы и формирование корпоративной культуры, наиболее востребованные в данный момент виды HR-услуг.

2. Развитие механизма реализации HR-аутсорсинга с учетом выявленных достоинств и недостатков

Процедуру реализации HR-аутсорсинга можно схематически представить в следующем виде (см. рис. 3).

В процессе хозяйственной деятельности ЭОФУ привлекают персонал предприятия поставщика услуги на основании договора оказания услуги. При этом следует обратить внимание на особенности задействования ЭОФУ персонала третьей стороны и выступать в виде субаутсорсера (посредника).

Перспективной для ЭОФУ является технология краудсорсинга (*crowdsourcing*), которая основана на привлечении организаций или физических лиц для решения и реализации отдельных мероприятий на добровольной (бесплатной) основе, например, проведение форумов, разработка программ социального, экономического и экологического характера, пропаганда услуг.

Механизм принятия решения о применении HR-аутсорсинга и его поэтапная реализация индивидуальны в условиях каждого учреждения и формируются под воздействием внешней среды (см. рис. 4). Под влиянием факторов внешней среды финансовые учреждения идут по пути привлечения инновационных изменений, которые связаны с необходи-

Против	Рейтинг, %	За	Рейтинг, %
Несовершенное законодательство	25	Концентрация на основном виде деятельности	20
Жесткая корпоративная культура	18	Сокращение расходов для улучшения финансовых и экономических показателей	18
Риски частичной потери контроля над бизнес-процессами	16	Вынужденная необходимость передачи функций (стадия зарождения, слияния или поглощения предприятия, специфика организации, значительный штат сотрудников)	15
Политика безопасности и сохранности данных	15	Повышение оперативности работы	12
Отсутствие прозрачности отношений	14	Деление ответственности	10
Национальная ментальность	10	Оптимизация штатной численности	8
Недостаток информации об услуге	2	Улучшение кадрового состава	6
		Отсутствие необходимых ресурсов и технологий	6
		Повышение конкурентоспособности и имиджа	3
		Цикличность бизнес-процессов	2

Рис. 2. Рейтинговый анализ приоритетности выбора услуги HR-аутсорсинга

Источник: авторская разработка, основанная на опросе респондентов с использованием вербально-коммуникативного метода



Рис. 3. Процедуру реализации HR-аутсорсинга на уровне ЭОФУ

Источник: авторская разработка

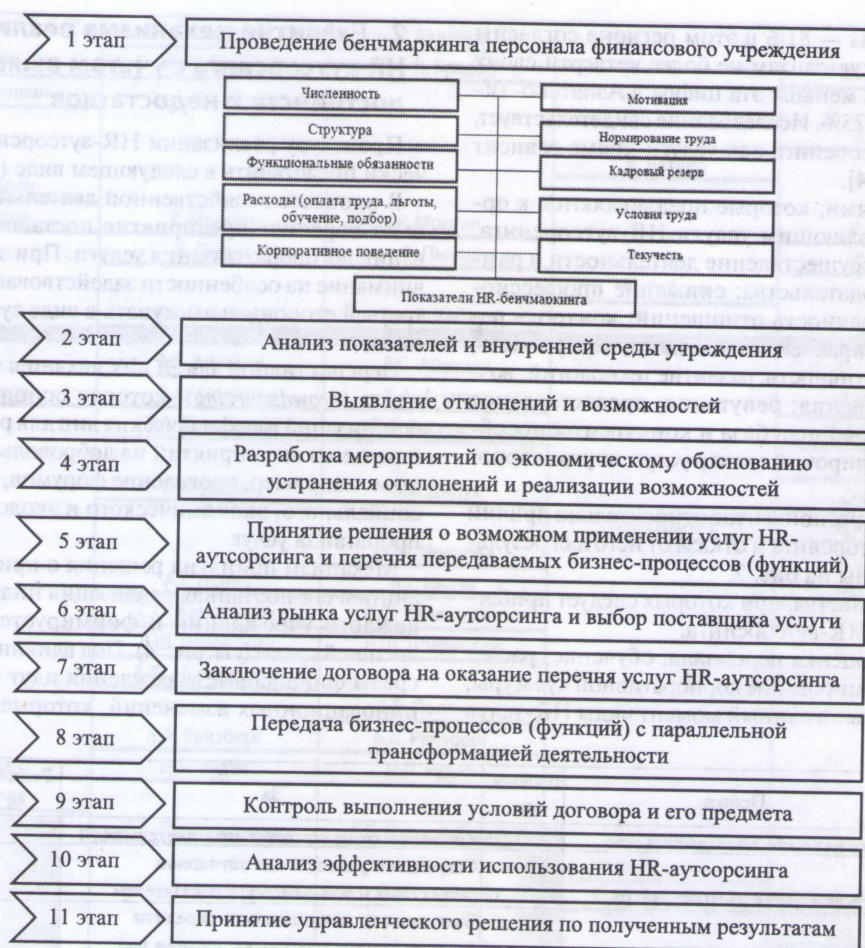


Рис. 4. Механизм принятия решения о применении HR-аутсорсинга и его поэтапная реализация

Источник: авторская разработка

мостью реализации новых продуктов и услуг, характеризующихся использованием передовых информационных, коммуникационных и финансовых технологий, а также извлечение максимальной пользы от уровня компетентностей сотрудников.

Необходимо отметить, что HR-аутсорсинг характеризуется не только явными преимуществами, но и обладает рядом недостатков. Анализ услуги показывает, что все выявленные аспекты можно рассматривать с экономической, организационной или правовой стороны.

Применение SWOT-анализа (см. рис. 5) позволит систематизировать имеющуюся информацию, и, получая определенную картину сильных и слабых сторон учреждения, а также возможностей и угроз, можно принимать взвешенные управленческие решения, касающиеся реализации стратегических целей.

3. Факторная диагностика мотиваторов и демотиваторов HR-аутсорсинга и оценка эффективности услуги

Проведем факторную диагностику услуги HR-аутсорсинга в условиях ЭОФУ (см. табл. 2).

Эффективность использования HR-аутсорсинга оценивается по достоинству не только на уровне финансовых учреждений, но и на уровне страны в целом. Развитие рынка влечет увеличение ВВП (GDP) (валовой внутренний продукт, *Gross Domestic Product*) и количества предприятий с рабочими местами, что, несомненно, способствует снижению соци-

Таблица 2

Факторная диагностика мотиваторов и демотиваторов HR-аутсорсинга

Фактор, препятствующий развитию		Фактор, содействующий развитию	
Недостаточная информированность об услуге	Внешние	Мировые тенденции применения	
Несформированный рынок услуги		Рынок труда	
Экономическая ситуация			
Отсутствие стандартов работы			
Несовершенная законодательная база			
Низкий уровень конкуренции поставщиков услуг			
Отсутствие гарантий постоянной занятости			
Государственная политика			
Низкий уровень доверия		Внутренние	Оптимизация расходов
Низкий уровень гарантий			Инвестиционная привлекательность
	Усложнение бизнес-процессов		
		Сосредоточение на миссии	

Источник: авторская разработка

альной напряженности в сфере занятости. В основе исследования эффективности HR-аутсорсинга лежит сравнительный анализ фактических показателей деятельности после



Рис. 5. SWOT-анализ услуг HR-аутсорсинга

Источник: авторская разработка

использования услуг сторонних хозяйственных субъектов и до применения данной технологии.

Оценивая эффективность деятельности HR-аутсорсинга сторонней организацией, можно использовать показатели KPI (*Key Performance Indicators*) как ключевые показатели результата деятельности. Анализ и оценка KPI позволят контролировать функциональное взаимодействие сторон и рассмотреть возможность диверсификации или, наоборот, сокращения перечня услуг. Перечень показателей формируется в зависимости от сферы деятельности предприятия и масштабов его функционирования, но общепризнанными считаются показатели эффективности и результативности как отношение прибыли (фактический результат) и затрат (планируемый результат). Оценка эффективности HR-аутсорсинга следует проводить комплексно с учетом не только переданных бизнес-процессов, но и относительно профильных бизнес-процессов.

Основываясь на всестороннем анализе обеспеченности ресурсами учреждений, можно утверждать, что большинство субъектов хозяйствования в полной мере не могут охарактеризовать себя как учреждение с полным спектром внутренних возможностей для реализации поставленных задач.

Факторы динамичного рынка HR-аутсорсинга способствуют формированию корпоративных стандартов в области оказания услуг ЭОФУ и усовершенствованию механизма реализации услуг сторонних организаций. Увеличение количества участников хозяйственных отношений и проблемы реализации товаров и услуг вынуждают ЭОФУ диверсифицировать деятельность путем реорганизации традиционно функционирующих бизнес-процессов в векторе повышения прибыльности за счет увеличения рентабельности и конкурентоспособности своей продукции.

Значительных изменений в рамках применения технологии HR-аутсорсинга можно достичь путем проведения ряда мероприятий, направленных на повышение уровня инфор-

мированности об услуге, подготовку кадров соответствующей специализации, содействие государственных структур в выработке действенного механизма функционирования, на стандартизацию и сертификацию услуги, усовершенствование договорных отношений участников процесса, страхование возможных рисков и ответственности. Однако не следует забывать, что в процессе реализации услуг HR-аутсорсинга необходимо сформировать защитный комплекс в виде социальных гарантий для работников, задействованных в предоставлении услуг.

Несомненно, отлаженный и научно-обоснованный механизм реализации HR-аутсорсинга позволит оптимизировать деятельность финансовых институтов, и будет способствовать продвижению инновационных подходов в условиях функционирования современного рынка труда.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бравар Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг: Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений [Текст] / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2008. — 288 с.
2. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ [Текст] / Дж. Б. Хейвуд; пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2004. — 176 с.
3. Клементс С. Аутсорсинг бизнес-процессов: советы финансового директора [Текст]: пер. с англ. / С. Клементс, М. Доннеллан, С. Рид. — М.: Вершина, 2006. — 416 с.
4. Аникин Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций [Текст]: учеб. пособие / Б.А. Аникин. — М.: Инфра-М, 2003. — 192 с.
5. Дідух О.В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств [Текст] / О.В. Дідух // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку / Нац. ун-т «Львів-

- ська політехніка». — Львів: Вид-во Львів. політехн., 2012. — № 739. — С. 82–87.
6. Василенко Л.А. Аутсорсинг — инновационная кадровая технология государственной службы [Текст] / Л.А. Василенко; науч. ред. Л.Г. Струкова. — М.: Наука, 2007. — 213 с.
 7. Мамчин М.М. Аутсорсинг як інструмент управління персоналом [Електронний ресурс] / М.М. Мамчин, Т.В. Тунік-Чорна // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку / Нац. ун-т «Львівська політехніка». — Львів: Вид-во Львів. політехн., 2013. — № 769. — С. 64–69. — URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_769_12 (дата обращения: 07.10.2016).
 8. Аутсорсинг и его преимущества [Электронный ресурс] // URL: <http://www.zestcorp.ru/outsourcing.htm>. — Загл. с экрана (дата обращения: 07.10.2016).
 9. Аутсорсинг неключевых бизнес процессов (BPO): сравнение мирового и российского опыта [Электронный ресурс] // URL: [http://solids.ru/assets/pdf/BPO%20Report_7%20\(3\).pdf](http://solids.ru/assets/pdf/BPO%20Report_7%20(3).pdf). — Загл. с экрана (дата обращения: 05.09.2016).
 10. Global Industry Analysts, Inc. A Worldwide Business Strategy & Market Intelligence Source. <http://www.strategyr.com/pressMCP-1516.asp>. — Загл. с экрана (accessed: 07.10.2016).
 11. HR-аутсорсинг: перспективы развития в Украине и мире [Электронный ресурс] // URL: <http://limsky.com.ua/http://limsky-com-uablog/hr-outsorsing-perspektivy-razvitiya-v-ukraine-i-mire/>. — Загл. с экрана (дата обращения: 07.10.2016).
 12. Персонал Престиж [Электронный ресурс] // URL: <http://xn---7sbocflsoiiggghiq.xn--p1ai/>. — Загл. с экрана (дата обращения: 07.10.2016).
 13. Караченцев К. Аутсорсинг на мировом рынке финансовых услуг: особенности, риски [Текст] / К. Караченцев // Банковский вестник. — 2008. — № 13 (414). — С. 43–47
 14. HR-аутсорсинг: данные исследования [Электронный ресурс] // URL: <http://www.trainings.ua/article/1852.html>. — Загл. с экрана (дата обращения: 07.10.2016).
- efficient and competitive organizations]. Moscow, Infra-M Publ., 2003. 192 p.
5. Didukh A.V. Analiz effektivnosti ispol'zovaniya outsorsinga v khozyaystvennoy deyatel'nosti predpriyatiy [Analysis of the efficiency of the use of outsourcing in economic activity of enterprises]. *Vestnik Natsional'nogo universiteta «L'vovskaya politekhnika»*. *Menedzhment i predprinimatel'stvo v Ukraine: etapy stanovleniya i problemy razvitiya* [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Management and Entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems]. L'vov, L'vov. Politekhnicheskij Publ., 2012, I. 739, pp. 82–87.
 6. Vasilenko L.A. *Autsorsing — innovatsionnaya kadrovaya tekhnologiya gosudarstvennoy sluzhby* [Outsourcing — the innovative technology of the public service staffing]. Moscow, Nauka Publ., 2007. 213 p.
 7. Mamchin M. M. Autsorsing kak instrument upravleniya personalom [Outsourcing as a tool of personnel management]. *Vestnik Natsional'nogo universiteta «L'vovskaya politekhnika»*. *Menedzhment i predprinimatel'stvo v Ukraine: etapy stanovleniya i problemy razvitiya* [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Management and Entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems]. L'vov, L'vov. Politekhnicheskij Publ., 2013, I. 769, pp. 64–69. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_769_12. (accessed 07 October 2016).
 8. *Autsorsing i ego preimushchestva* [Outsourcing and its advantages]. Available at: <http://www.zestcorp.ru/outsourcing.htm> (accessed 07 October 2016).
 9. *Autsorsing neključevykh biznes protsessov (BPO): sravnenie mirovogo i rossiyskogo opyta* [Outsourcing of non-core business processes (BPO): comparison of the global and Russian experience]. Available at: [http://solids.ru/assets/pdf/BPO%20Report_7%20\(3\).pdf](http://solids.ru/assets/pdf/BPO%20Report_7%20(3).pdf) (accessed 05 September 2016).
 10. Global Industry Analysts, Inc. A Worldwide Business Strategy & Market Intelligence Source [Elektronnyy resurs]. Available at: <http://www.strategyr.com/pressMCP-1516.asp>. (accessed 07 October 2016).
 11. *HR-outsorsing: perspektivy razvitiya v Ukraine i mire* [HR-outsourcing: development prospects in Ukraine and the world]. Available at: <http://limsky.com.ua/http://limsky-com-uablog/hr-outsorsing-perspektivy-razvitiya-v-ukraine-i-mire/> (accessed 07 October 2016).
 12. *Personal Prestizh* [Staff Prestige]. Available at: <http://xn---7sbocflsoiiggghiq.xn--p1ai/> (accessed 07 October 2016).
 13. Karachentsev K. Autsorsing na mirovom rynke finansovykh uslug: osobennosti, riski [Outsourcing in the global financial services market: characteristics, risk]. *Bankovskiy vestnik* [Bank bulletin]. 2008, I. 13 (414), pp. 43–47
 14. *HR-outsorsing: dannye issledovaniya* [HR-outsourcing: study data]. Available at: <http://www.trainings.ua/article/1852.html> (accessed 07 October 2016).

REFERENCES

1. Bravar Zh. — L. *Effektivnyy outsorsing: Ponimanie, planirovanie i ispol'zovanie uspekhnykh outsorsingovykh otnosheniy* [Effective Outsourcing: Understanding, planning and use of successful outsourcing relationships]. Dnepropetrovsk, Balans Biznes Buks Publ., 2008. 288 p.
2. Kheyvud Dzh. B. *Autsorsing: v poiskakh konkurentnykh preimushchestv* [Outsourcing: in search of competitive advantage]. Moscow, «Vil'yams» Publ., 2004. 176 p.
3. Klements S. *Autsorsing biznes-protsessov: sovety finansovogo direktora* [Business Process Outsourcing: Tips CFO]. Moscow, Verzhina Publ., 2006. 416 p.
4. Anikin B.A. *Autsorsing: sozdanie vysokoeffektivnykh i konkurentnosposobnykh organizatsiy* [Outsourcing: the creation of highly

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМИ
РЕСУРСАМИ В РОССИИ**

№ 1 (28)/2017

Издается с 2012 года

Научно-практический журнал