



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА
ПОСРЕДСТВОМ ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ
(АУТСОРСИНГА) НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

86,73 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

Рекомендована/не рекомендована

«19» 06 2025г.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы:

ЗФ-509-114-5-2

Кривошеева Анастасия Витальевна

Зав. кафедрой Э, УиП ППИ

Корнеев Д.Н.

Научный руководитель:

кандидат педагогических наук, доцент

Базавлуцкая Лилия Михайловна

Челябинск

2025

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ (АУТСОРСИНГА) В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ	8
1.1. Теоретические основы понятия «аутсорсинг» в теории и практике управления персоналом предприятия	8
1.2. Особенности и основные принципы использования аутсорсинга в системе управления персоналом современного предприятия	17
1.3. Анализ аутсорсинговых операций в системе управления современного предприятия	23
Выводы по 1 главе	28
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ВНЕДРЕНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ (АУТСОРСИНГА) В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «УК «ЛУЧ»	
2.1. Анализ организационно-экономической характеристики в ООО	30
2.2. Рекомендации по совершенствованию процесс привлечения персонала ООО «УК «ЛУЧ» посредством аутсорсинга	46
Выводы по 2 главе	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	56
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	60

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Рынок услуг аутсорсинга активно развивается во всем мире. Использование компаниями различных отраслей привлеченного персонала позволяет решать различные производственные задачи, в том числе по обеспечению качества услуг и продукции, а также оптимизации затрат. В настоящее время услуги аутсорсинга стали выступать одной из наиболее часто встречающихся практик повышения конкурентных преимуществ в организациях. Вместе с тем использование в бизнесе услуг аутсорсинговых компаний сопряжено с различного рода проблемами и сложностями, возникающих, в частности, из-за отсутствия апробированного научно-методического инструментария оценки эффективности применения услуг аутсорсинга.

Эффективность является одним из важнейших показателей деятельности предприятия и целью руководителей предприятия является его повышение. Рост эффективности можно осуществить несколькими способами. Один из них заключается в увеличении объемов производства продукции, продвижении ее на свободные рынки и прочее, а другой – в снижении затрат на производство и реализацию данной продукции, сокращении издержек производства.

Как правило, снижение затрат можно достигнуть путем экономии ресурсов, которые потребляются в процессе производства, как трудовых, так и материальных. Существуют внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективную деятельность фирмы. К внешним относятся факторы, которые косвенно определяют эффективную деятельность. Внутренние факторы определяют результат работы предприятия.

Руководство предприятия может повысить эффективность деятельности фирмы путем влияния на внутренние факторы. Основными способами повышения эффективности являются инновационная деятельность и реструктуризация. Среди всех способов повышения

эффективности, аутсорсинг является наиболее новой и эффективной стратегией. Экономическая сущность аутсорсинга заключается в том, что третьей стороне помимо конкретных производственных процессов передаются также полномочия, ответственность и риски на основании контракта

Степень научной разработанности. Концепция аутсорсинга, в основном, сформулирована в работах западных ученых. Одно из самых распространенных определений аутсорсинга, а также его основные положения дал Дж. Хейвуд. Среди известных работ за рубежом по исследованию аутсорсинга, выделяются труды И. Ансоффа, Т. Питерса, Р. Аалдреса, Д. Траута, С. Клементса, М. Доннеллана. Преимущества и недостатки перехода на аутсорсинг изложены Э. Йорданом и Д. Дойлом.

В российской экономической литературе данное понятие появилось только в конце 90-х годов XX столетия, поэтому многие проблемы, касающиеся аутсорсинга, особенно применительно к российским предприятиям, малоизучены. Существенный вклад в исследование проблем аутсорсинга внесли российские ученые Б.А. Аникин, Г.Л. Азоев, В.И. Данилин, Е.Г. Гинзбург, С.О. Календжян, Г.А. Морозов, С.И. Паринов, З.П. Румянцев, Д. Михайлов, И.Л. Рудая и др.

Укрепление рыночной экономики в России повышают требования к уровню управления компаниями. В условиях сильной конкуренции изменение менеджмента многих российских предприятий является решающим фактором в развитии российского бизнеса. Процессы, которые происходят в национальной экономике, подчеркивают актуальность изучения новых способов повышения конкурентоспособности и устойчивости развития компаний.

Актуальность темы исследования выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что на сегодняшний день необходимо теоретическое изучение и разработка практических рекомендаций по использованию аутсорсинга на действующих предприятиях, что позволит, с

одной стороны, повысить их эффективность и конкурентоспособность, а, с другой, будет способствовать развитию рынка аутсорсинговых услуг.

Актуальность исследования обусловила выбор выпускной квалификационной работы: **«Повышение эффективности привлечения персонала посредством внедрения управленческих технологий (аутсорсинг) на предприятии».**

Объект исследования: система управления персоналом посредством аутсорсинга

Предмет исследования: процесс повышения эффективности привлечения персонала посредством внедрения управленческих технологий (аутсорсинг) ООО «УК «ЛУЧ»

Цель выпускной квалификационной работы – теоретическое обоснование проблемы исследования и разработка рекомендаций по совершенствованию процесса внедрения управленческих технологий (аутсорсинга) в системе управления персоналом ООО «УК «ЛУЧ»

Для решения поставленной цели были сформулированы следующие **задачи:**

1. Исследовать теоретические аспекты внедрения управленческих технологий (аутсорсинга) в системе управления персоналом на предприятии.
2. Обосновать возможность и необходимость применения принципов и инструментов оценки аутсорсинга в управлении персоналом.
3. Охарактеризовать организационно-экономическую деятельность ООО «УК «ЛУЧ» и существующую систему привлечения персонала.
4. Разработать рекомендации по совершенствованию процесса привлечения персонала посредством аутсорсинга в ООО «УК «ЛУЧ»

Теоретико-методологическая база исследования составляют труды зарубежных и отечественных ученых по проблемам управления, организационного развития, формирования и использования аутсорсинга в промышленности; материалы научных конференций; тематические публикации в периодической печати; электронные ресурсы. Среди

известных работ за рубежом по исследованию аутсорсинга, выделяются труды И. Ансоффа, Т. Питерса, Р. Алдреса, Д. Траута и др. Среди российских ученых можно выделить работы Б.А. Аникина, Г.Л. Азоева, В.И. Данилина, Е.Г. Гинзбург и многие другие.

Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что в ней уточнены и систематизированы особенности и преимущества аутсорсинга как технологии повышения эффективности привлечения персонала.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что результаты исследования в области аутсорсинга могут быть полезны другими организациями в процессе использования аутсорсинга.

Методы исследования. системный подход, анализ документов, группировки, сравнение, экспертная оценка.

База исследования: общество с ограниченной ответственностью «Управляющая компания «ЛУЧ», имеющая брендированное наименование – «УК «ЛУЧ».

Юридический адрес - Головной офис: г. Челябинск, Свердловский тракт 5, корпус 6, с представительством в г.Миассе.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения и списка литературы. Во введении аргументирован выбор темы изучения и ее актуальность, сформулирована цель, определены главные задачи исследования; описана методологическая база, обусловлена теоретическая и практическая ценность работы.

В первой теоретической главе изучены методологические основы использования аутсорсинговых компаний для привлечения IT-специалистов и описание международного опыта.

Во второй главе проанализирована организационно-экономическая деятельность ООО «УК «ЛУЧ» и разработаны рекомендации для

эффективного использования аутсорсинговых компаний для привлечения IT-специалистов

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ (АУТСОРСИНГА) В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Теоретические основы понятия «аутсорсинг» в теории и практике управления персоналом предприятия

В последнее время в сфере бизнеса предоставление трудовых ресурсов, как формы организации предпринимательства, стремительно набирает обороты. Несмотря на достаточно широкую распространенность на рынке, понятие аутсорсинг знакомо далеко не многим.

Аутсорсинг - это передача другой организации частично или полностью определенных административно-управленческих, хозяйственных или вспомогательных производственных функций. Именно такая модель в существующих рыночных условиях позволяет снижать уровень расходов, улучшать логистику, оказывать более конкурентный сервис своим клиентам, усиливать конкурентоспособность продукции.

Это становится возможным благодаря тому, что предоставленный аутсорсером ресурс способен выполнять определенный вид деятельности лучше других, да еще и с наименьшими временными и финансовыми затратами. [31]

Аутсорсинг представляет собой передачу определённых функций или услуг внешнему подрядчику, что позволяет компаниям сосредоточиться на своих основных бизнес-процессах и повысить общую эффективность. Специализированные услуги в рамках аутсорсинга кадрового подбора обеспечивают доступ к высококвалифицированным специалистам и передовым управленческим технологиям. Такой подход позволяет минимизировать затраты на обучение и адаптацию нового персонала, поскольку подрядные организации предлагают готовых профессионалов с соответствующими навыками [7].

Одной из ключевых преимуществ аутсорсинга является снижение издержек. Использование внешних ресурсов избавляет от необходимости поддерживать постоянный штат, который не всегда оправдан в условиях сменяемости задач и проектов. Это создает возможность для более эффективного распределения бюджетных средств: предприятия платят за фактически выполненные услуги, что делает финансовые потоки более управляемыми [1]. Кроме того, аутсорсинг в управлении персоналом позволяет существенно сократить временные затраты на процессы подбора и наладить оперативную работу отдела кадров, вводя элементы автоматизации и оптимизации [15].

Гибкость, которую приносит аутсорсинг, становится особенно заметной в условиях быстро меняющегося рынка. Компании могут быстро реагировать на изменения спроса и соответствующим образом масштабировать ресурсы, что особенно актуально для сезонных и краткосрочных проектов. В этом контексте аутсорсинг является инструментом, позволяющим привлекать лучшие таланты по мере необходимости, не создавая долговременных обязательств перед работниками [5].

Аутсорсинг предоставляет уникальные возможности для организаций. Он не только улучшает процесс набора персонала, но и способствует значительному снижению административной нагрузки на внутренние HR-отделы. Важно отметить, что успешное внедрение аутсорсинга требует тщательного подхода и оценки потенциальных рисков, связанных с передачей функций внешним подрядчикам. Это включает не только экономический расчет, но и анализ влияния на корпоративную культуру и внутренние процессы [8].

В современном бизнесе аутсорсинг становится не просто трендом, но и необходимостью для создания устойчивых и конкурентоспособных компаний. Углубленный анализ существующих методик аутсорсинга, таких как выбор стратегии взаимодействия с подрядчиками и настройка

внутренних процессов в соответствии с аутсорсинговыми моделями, позволяет более эффективно внедрять эти практики.

Таким образом, понимание существующих методик аутсорсинга является основой для оценки их влияния на HR-процессы.

Существующие методики аутсорсинга могут варьироваться в зависимости от отрасли. Если говорить о подборе кадров, то основными подходами являются полное делегирование процесса рекрутинга и частичный аутсорсинг, включающий отдельные этапы подбора, такие как поиск, отбор или оформление сотрудников. Разработка стратегии аутсорсинга начинается с четкого определения потребностей компании и требований к кандидату, что является необходимым для эффективного найма [9].

Один из успешных примеров применения аутсорсинга в подборе кадров можно увидеть в организации WOKER, которая использует современные рекламные технологии и автоматизацию для увеличения потоков кандидатов. Благодаря интеграции таргетированной рекламы на популярных платформах, таких как соцсети, удается существенно сократить время на поиск и привлечение специалистов для выполнения конкретных задач, например, охранников или грузчиков [25].

Существует также фокус на оценке эффективности поставщиков аутсорсинга, что позволяет проводить регулярные анализы и адаптации в зависимости от результатов. Оценка может включать такие показатели, как скорость подбора, качество кандидатов и уровень удовлетворенности как внутреннего клиента, так и самих нанятых специалистов [15]. Кейс, связанный с успешным сотрудничеством компаний, показывает, как регулярный анализ и отзывчивость могут повысить доверие и улучшить конечные результаты [6].

Аутсорсинг становится особенно актуальным в условиях экономической нестабильности и кадрового дефицита, что подчеркивает необходимость подхода, позволяющего бизнесу быть гибким и адаптивным.

Для многих предприятий передача части процессов подбора кадров позволяет сосредоточиться на основных бизнес-функциях и оптимизировать затраты, что делает аутсорсинг стратегически выгодным решением [19].

Внедрение технологий, таких как CRM-системы, также оказалось полезным для управления процессами подбора. Это позволяет оптимизировать взаимодействие с кандидатами и сохранять данные о них, что повышает уровень организации работы [9].

Важно отметить, что успешный аутсорсинг требует правильного выбора стратегии, понимания потребностей бизнеса и готовности адаптироваться к изменениям на рынке труда.

Эффективность этих методов требует дальнейшего анализа их влияния на показатели управления персоналом.

Оценка влияния аутсорсинга на HR-процессы является важной частью нашего исследования. Внедрение аутсорсинговых компаний в сферу управления персоналом привело к существенным изменениям как в количественных, так и в качественных показателях, связанных с процессами подбора, обучения и оценки сотрудников. Основным результатом стал рост эффективности работы HR-отделов, так как аутсорсинг позволил освободить внутренние ресурсы компании для решения более стратегических задач.

Качественные изменения включают улучшение качества подбора кадров. Аутсорсинговые компании, как правило, обладают более обширными инструментами для оценки кандидатов и могут предложить доступ к специализированным базам данных и современным методам оценки. Это позволяет существенно сократить время на поиск подходящих специалистов и, как следствие, ускорить процесс их интеграции в организацию [4]. Однако возникает вопрос о потере контроля над процессами, что может отрицательно сказаться на культуре компании и удержании сотрудников.

Количество успешно закрытых вакансий также показало рост после внедрения аутсорсинга. По мнению экспертов, компании, использующие аутсорсинг, в среднем закрывают вакансии на 30-50% быстрее по сравнению

с теми, кто полностью полагается на внутренние ресурсы [2]. Это связано с тем, что аутсорсинговые компании имеют более обширные контакты и знания о рынке труда, что допускает использование более целенаправленных подходов для привлечения специалистов.

С точки зрения эффективности затрат также наблюдаются положительные тренды. Аутсорсинг может привести к значительному снижению расходов на постоянных сотрудников в HR, так как компании избегают затрат на зарплату и обучение штатных работников, а также на создание и поддержание инфраструктуры для HR-процессов [23]. Вместе с тем, организации нуждаются в оценке рисков, связанных с такой стратегией, поскольку возникают вопросы касательно качества услуг и уровня ответственности внешних поставщиков услуг.

Качественные изменения могут проявляться в улучшении уровня вовлеченности работников. Аутсорсинговые компании зачастую используют более современные подходы к управлению талантами, что способствует повышению уровня удовлетворенности сотрудников и уменьшению текучести кадров. Повышенная концентрация на обучении и развитии также зачастую оказывается выгодной как для аутсорсеров, так и для клиента, если маркетинговая деятельность направлена на формирование позитивного имиджа [20].

На основе анализа результатов можно сформулировать рекомендации по эффективной интеграции аутсорсинга в кадровую политику. Эти рекомендации должны учитывать как стратегические цели организации, так и потребности ее сотрудников, а также быть направлены на обеспечение высокой степени взаимодействия между внутренними и внешними HR-процессами.

Несмотря на множество преимуществ, процессы внедрения аутсорсинга могут столкнуться с различными трудностями. Организации, рассматривающие возможность передачи функций управления персоналом

сторонним компаниям, должны учитывать ряд факторов, способных снизить эффективность перехода на аутсорсинг.

Одной из главных проблем является недостаточное понимание концепции аутсорсинга и его потенциальных выгод. Многие руководители недостаточно осведомлены о том, как аутсорсинг может оптимизировать процессы, что затрудняет принятие обоснованных решений [24]. Таким образом, для эффективного внедрения необходима образовательная поддержка, разъясняющая преимущества и риски данного подхода.

Второй значимой сложностью являются опасения со стороны внутренних сотрудников. Работники часто воспринимают аутсорсинг как угрозу своим рабочим местам. Это социальное напряжение может привести к снижению морального духа в команде и негативно сказаться на производительности. Адаптация и открытое общение стали бы решающими факторами для минимизации этих взаимодействий [12].

Качество и приверженность со стороны аутсорсинговых компаний также представляют собой проблему. Подрядные работники могут не столь глубоко вникать в корпоративные процессы и ценности, что может негативно сказаться на выполнении задач из-за недостатка мотивации и вовлеченности [6]. Чтобы избежать этого, компаниям следует тщательно отбирать поставщиков услуг, обращая внимание на их опыт и репутацию в сфере HR.

Не менее важным фактором являются риски безопасности. Передача конфиденциальной информации сторонним организациям всегда связана с возможностью утечки данных. Компенсация этого риска требует разработки четких протоколов безопасности и условий обработки данных, что добавляет дополнительные расходы и время на внедрение [20].

Оценка влияния аутсорсинга на HR-процессы является важной частью нашего исследования. Внедрение аутсорсинговых компаний в сферу управления персоналом привело к существенным изменениям как в количественных, так и в качественных показателях, связанных с процессами подбора, обучения и оценки сотрудников. Основным результатом стал рост

эффективности работы HR-отделов, так как аутсорсинг позволил освободить внутренние ресурсы компании для решения более стратегических задач.

Качественные изменения включают улучшение качества подбора кадров. Аутсорсинговые компании, как правило, обладают более обширными инструментами для оценки кандидатов и могут предложить доступ к специализированным базам данных и современным методам оценки. Это позволяет существенно сократить время на поиск подходящих специалистов и, как следствие, ускорить процесс их интеграции в организацию [4]. Однако возникает вопрос о потере контроля над процессами, что может отрицательно сказаться на культуре компании и удержании сотрудников.

Количество успешно закрытых вакансий также показало рост после внедрения аутсорсинга. По мнению экспертов, компании, использующие аутсорсинг, в среднем закрывают вакансии на 30-50% быстрее по сравнению с теми, кто полностью полагается на внутренние ресурсы [2]. Это связано с тем, что аутсорсинговые компании имеют более обширные контакты и знания о рынке труда, что допускает использование более целенаправленных подходов для привлечения специалистов.

С точки зрения эффективности затрат также наблюдаются положительные тренды. Аутсорсинг может привести к значительному снижению расходов на постоянных сотрудников в HR, так как компании избегают затрат на зарплату и обучение штатных работников, а также на создание и поддержание инфраструктуры для HR-процессов [23]. Вместе с тем, организации нуждаются в оценке рисков, связанных с такой стратегией, поскольку возникают вопросы касательно качества услуг и уровня ответственности внешних поставщиков услуг.

Качественные изменения могут проявляться в улучшении уровня вовлеченности работников. Аутсорсинговые компании зачастую используют более современные подходы к управлению талантами, что способствует повышению уровня удовлетворенности сотрудников и уменьшению текучести кадров. Повышенная концентрация на обучении и развитии также

зачастую оказывается выгодной как для аутсорсеров, так и для клиента, если маркетинговая деятельность направлена на формирование позитивного имиджа [20].

На основе анализа результатов можно сформулировать рекомендации по эффективной интеграции аутсорсинга в кадровую политику. Эти рекомендации должны учитывать как стратегические цели организации, так и потребности ее сотрудников, а также быть направлены на обеспечение высокой степени взаимодействия между внутренними и внешними HR-процессами.

Несмотря на вышеперечисленные сложности, внедрение аутсорсинга в управление персоналом обладает потенциалом оптимизировать кадры и обеспечить более эффективное управление талантами. Однако организации должны тщательно взвешивать риски и преимущества данного подхода перед его реализацией [26].

Таким образом, понимание этих проблем позволит более эффективно интегрировать сторонние услуги в управление персоналом.

Сфера услуг – отрасль в той части экономики, которая создает услуги, а не материальные объекты. Экономисты делят всю экономическую деятельность на две большие категории: товары и услуги. Отрасли, производящие товары, – это сельское хозяйство, горнодобывающая промышленность, обрабатывающая промышленность и строительство; каждая из них создает какой-то материальный объект.

Оказание услуг играет важную роль в экономике, так как предоставляет удобства и улучшает качество жизни людей. В последние десятилетия сфера услуг стала еще более значимой в связи с развитием информационных технологий, телекоммуникаций и интернета. Это привело к появлению новых видов услуг, таких как онлайн-торговля, социальные сети, облачные технологии и другие. Они также стимулируются ростом доходов населения, что увеличивает спрос на различные услуги, такие как образование, здравоохранение, развлекательные услуги и туризм. Таким

образом, рост экономики, уровень жизни и изменения в образе жизни способствуют росту сферы услуг.

Важно отметить, что развитие информационных технологий также играет ключевую роль в расширении сферы услуг. Электронная коммерция, дистанционные услуги, облачные технологии и другие инновации делают предоставление услуг более удобным и эффективным.

Таким образом, рост качества предоставляемых услуг представляет собой естественный процесс в развитии экономики, который отражает изменения в производственных процессах, спросе и технологическом прогрессе.

В целом, стратегическое видение сервиса помогает компаниям создать уникальное предложение для своих клиентов, обеспечивая им высокое качество услуг и уровень удовлетворенности, что способствует росту и развитию бизнеса.

Компания, естественно, пытается позиционировать себя как по отношению к целевому рынку, так и к конкурентам. Связующими звеньями между концепцией обслуживания и операционными стратегиями являются те политики и процедуры, с помощью которых компания стремится максимизировать разницу между ценностью услуги для клиентов (концепция обслуживания) и стоимостью ее предоставления. Эта разница, конечно, является основным фактором, определяющим прибыль. А связующим звеном между операционной стратегией и системой предоставления услуг является интеграция, достигнутая при проектировании обеих систем [16].

Для обеспечения эффективного управления качеством стратегии сервисных организаций могут включать целевые значения, основанные на концепции стандартных этапов превращения сервисных организаций во все более конкурентоспособный бизнес.

1.2. Особенности и основные принципы использования аутсорсинга в системе управления персоналом современного предприятия

Аутсорсинг – организация работы, осуществляемая работодателем, который нанимает внешнего подрядчика для выполнения работы, которая могла бы быть выполнена персоналом компании.

Аутсорсинг был частым предметом споров для организованных трудовых коллективов. Если, например, работодатель заключил трудовой договор с профсоюзом, и работа, переданная на аутсорсинг, может выполняться членами профсоюза, то профсоюз, как правило, будет возражать против такой практики, поскольку это отнимает работу у членов профсоюза [14].

Руководство отдает предпочтение аутсорсингу или субподряду, часто с привлечением поставщиков, не входящих в профсоюз, поскольку эти виды деятельности часто позволяют снизить затраты. Аутсорсинг также может сократить число сотрудников в подразделении по ведению коллективных переговоров.

Наиболее часто обсуждаемые преимущества аутсорсинга связаны с улучшением финансовых показателей и различными нефинансовыми эффектами, такими как повышенное внимание к ключевым компетенциям.

Несмотря на свои многочисленные преимущества, аутсорсинг сопряжен со значительными рисками. Фирма, использующая аутсорсинг, неизбежно теряет некоторый контроль над своим будущим, которое в какой-то степени передается в руки другой фирмы, основной мотивацией которой является максимизация собственной прибыли.

Следовательно, чтобы иметь возможность воспользоваться всеми потенциальными преимуществами аутсорсинга, фирма должна знать связанные с этим риски и угрозы. Он должен доверять внешнему поставщику услуг и хорошо знать его возможности и потенциал. В этом контексте для организации, осуществляющей ввод в эксплуатацию, становится

чрезвычайно важным сохранять строгий контроль над всеми стратегическими видами деятельности и функциями [6]. Наиболее часто упоминаемые виды рисков, связанных с аутсорсингом, приведем ниже:

- зависимость от поставщиков;
- скрытые издержки;
- потеря ноу-хау (потеря связи с новыми технологическими достижениями, которые открывают возможности для инноваций продуктов или процессов);
- потеря конкурентоспособности в области долгосрочных исследований и разработок;
- риск сотрудничества с недобросовестным поставщиком, который, получив доступ к знаниям, касающимся фирмы и ее продукции, может использовать их против этой фирмы в будущем;
- отсутствие у поставщика услуг необходимых возможностей;
- трудности в общении и координации.

В зависимости от выбранной формы аутсорсинга предоставляемая услуга может включать:

- специальные проверки конкретных рисков;
- решение проблем условий труда;
- логистическую поддержку;
- детальный мониторинг и анализ расходов, связанных с безопасностью и т.д.

Происходит изменение на мировом рынке, в результате чего компании пересматривают распределение ресурсов, направляя их на основные операционные источники для улучшения качества своего бизнеса и обеспечения конкурентного преимущества.

Организации применяют различные методы управления для решения проблемы сочетания теории и практики и достижения оптимальных результатов. Вместе с традиционными способами организации бизнеса

рассматриваются новые операционные стратегии для разделения функций и, в некоторых случаях, передачи их на аутсорсинг специализированным поставщикам услуг.

Изменения, связанные с кризисами и экономическими реформами, оказали влияние как на местном, так и на международном уровнях. Многие страны перенесли свою деятельность в другие регионы мира. Некоторые страны, такие как Индия, Бразилия, Россия, Венгрия, Ирландия и другие, открыли свои рынки. Эти страны обладают огромными человеческими ресурсами, которые могут быть «одолжены». Более того, на развитие аутсорсинга влияют глобализация, технологический прогресс, конкуренция, экономические реформы.

Потребность в аутсорсинге зависит от четырех основных изменений, происходящих в конкурентной рыночной среде: непрерывного технологического прогресса, увеличения рисков и поиска гибкости, сосредоточения внимания на специализации компании и глобализации. Развитие информации и коммуникаций в последние десятилетия имело большое значение для развития аутсорсинга. Это создало возможности для производства и использования услуг в различных местах и способствовало развитию торговли услугами, а также аутсорсинга [12].

Развитие глобальных и интегрированных операций было обосновано масштабами распространения информации и изменяющейся структурой экономики. Многонациональные компании начали вытеснять местные компании, инвестируя в виртуальные офисы на стратегически важных территориях. Либерализация торговли и снижение барьеров для международных инвестиций в различные области привели к уменьшению затрат на транспорт и телекоммуникации. Это также стимулировало рост международного сетевого аутсорсинга.

Возрастающая конкуренция и использование аутсорсинга для повышения эффективности приводят компании к минимизации затрат,

улучшению качества продукции и эффективной конкуренции на международном рынке.

Чтобы приспособиться к современной бизнес-среде, характеризующейся многочисленными и постоянными изменениями, организации были вынуждены проводить различные формы реструктуризации, включая сокращение штатов и аутсорсинг.

Общепринятым мнением на протяжении многих десятилетий было поддержание жесткого контроля над всеми функциями, видами деятельности и процессами, действующими внутри организации. Однако новое конкурентное давление и беспокойная мировая экономика вынудили ряд организаций переосмыслить свои стратегии построения внутренних организаций.

Более того, аутсорсинг стал важным элементом, который может помочь организациям развивать и поддерживать конкурентоспособность: хотя аутсорсинг в основном связан с разгрузкой непрофильных видов деятельности и снижением затрат, компании все чаще начинают использовать аутсорсинг для получения доступа к конкурентоспособным навыкам, повышения уровня обслуживания и своей способности реагировать на меняющиеся бизнес-процессы потребности.

Аутсорсинг позволяет компаниям концентрировать свои собственные ресурсы на наборе ключевых компетенций, где они могут добиться надежного превосходства и обеспечить уникальную ценность для клиентов, а также стратегически передавать на аутсорсинг другие виды деятельности, для которых у фирмы нет ни критической стратегической потребности, ни особых возможностей [8].

Оценка влияния аутсорсинга на HR-процессы является важной частью нашего исследования. Внедрение аутсорсинговых компаний в сферу управления персоналом привело к существенным изменениям как в количественных, так и в качественных показателях, связанных с процессами подбора, обучения и оценки сотрудников. Основным результатом стал рост

эффективности работы HR-отделов, так как аутсорсинг позволил освободить внутренние ресурсы компании для решения более стратегических задач.

Качественные изменения включают улучшение качества подбора кадров. Аутсорсинговые компании, как правило, обладают более обширными инструментами для оценки кандидатов и могут предложить доступ к специализированным базам данных и современным методам оценки. Это позволяет существенно сократить время на поиск подходящих специалистов и, как следствие, ускорить процесс их интеграции в организацию [4]. Однако возникает вопрос о потере контроля над процессами, что может отрицательно сказаться на культуре компании и удержании сотрудников.

Количество успешно закрытых вакансий также показало рост после внедрения аутсорсинга. По мнению экспертов, компании, использующие аутсорсинг, в среднем закрывают вакансии на 30-50% быстрее по сравнению с теми, кто полностью полагается на внутренние ресурсы [2]. Это связано с тем, что аутсорсинговые компании имеют более обширные контакты и знания о рынке труда, что допускает использование более целенаправленных подходов для привлечения специалистов.

С точки зрения эффективности затрат также наблюдаются положительные тренды. Аутсорсинг может привести к значительному снижению расходов на постоянных сотрудников в HR, так как компании избегают затрат на зарплату и обучение штатных работников, а также на создание и поддержание инфраструктуры для HR-процессов [23]. Вместе с тем, организации нуждаются в оценке рисков, связанных с такой стратегией, поскольку возникают вопросы касательно качества услуг и уровня ответственности внешних поставщиков услуг.

Качественные изменения могут проявляться в улучшении уровня вовлеченности работников. Аутсорсинговые компании зачастую используют более современные подходы к управлению талантами, что способствует повышению уровня удовлетворенности сотрудников и уменьшению текучести кадров. Повышенная концентрация на обучении и развитии также

зачастую оказывается выгодной как для аутсорсеров, так и для клиента, если маркетинговая деятельность направлена на формирование позитивного имиджа [20].

На основе анализа результатов можно сформулировать рекомендации по эффективной интеграции аутсорсинга в кадровую политику. Эти рекомендации должны учитывать как стратегические цели организации, так и потребности ее сотрудников, а также быть направлены на обеспечение высокой степени взаимодействия между внутренними и внешними HR-процессами.

Чтобы приспособиться к современной бизнес-среде, характеризующейся многочисленными и постоянными изменениями, организации были вынуждены проводить различные формы реструктуризации, включая сокращение штатов и аутсорсинг. Общепринятым мнением на протяжении многих десятилетий было поддержание жесткого контроля над всеми функциями, видами деятельности и процессами, действующими внутри организации.

Однако новое конкурентное давление и беспокойная мировая экономика вынудили ряд организаций переосмыслить свои стратегии построения внутренних организаций. Более того, аутсорсинг стал важным элементом, который может помочь организациям развивать и поддерживать конкурентоспособность: хотя аутсорсинг в основном связан с разгрузкой непрофильных видов деятельности и снижением затрат, компании все чаще начинают использовать аутсорсинг для получения доступа к конкурентоспособным навыкам, повышения уровня обслуживания и своей способности реагировать на меняющиеся бизнес-процессы потребности.

Аутсорсинг позволяет компаниям концентрировать свои собственные ресурсы на наборе ключевых компетенций, где они могут добиться надежного превосходства и обеспечить уникальную ценность для клиентов, а также стратегически передавать на аутсорсинг другие виды деятельности,

для которых у фирмы нет ни критической стратегической потребности, ни особых возможностей [8].

1.3. Анализ аутсорсинговых операций в системе управления современного предприятия

В 1990-х годах аутсорсинг стал популярным из-за его способности сократить невозвратные затраты при фиксированных инвестициях. Это позволяет компаниям быть более гибкими и эффективно использовать свои производственные мощности даже при изменчивом спросе, но передача части управленческого контроля поставщику может привести к риску потери контроля над цепочкой поставок.

Для снижения этого риска типичные отношения аутсорсинга требуют более высокой степени координации между компаниями. Аутсорсинг всегда предполагает активный обмен информацией, координацию и доверие между сторонами. Покупка продуктов или услуг у другой организации не всегда означает аутсорсинг, так как отношения могут быть более поверхностными, чем в истинном партнерстве по аутсорсингу.

Однако аутсорсинг предполагает передачу значительной части управленческого контроля поставщику. Это создает риск ослабления контроля над цепочкой поставок. Типичные отношения аутсорсинга направлены на снижение этого риска за счет более высокой степени координации, чем между полностью независимыми покупателями и продавцами. Покупка продуктов у другой организации – это не аутсорсинг или выполнение дополнительных задач, а просто отношения с поставщиками в чистом виде.

Аналогичным образом, покупка услуг у поставщика не обязательно является аутсорсингом или выполнением дополнительных задач. Аутсорсинг всегда предполагает значительную степень двустороннего обмена информацией, координации и доверия.

Одним из способов обмена этой информацией является передача информации оффшорным поставщикам аутсорсинговых услуг. Чтобы обеспечить эффективную передачу информации, компании предлагают специализированное обучение для улучшения бизнес-процессов. Затем они хранят, обрабатывают и передают информацию, используя определенную «систему» аппаратного и программного обеспечения [2].

Помимо того, что аутсорсинг программного обеспечения является мерой сокращения затрат, он может стать важным источником инноваций и роста как для компаний на ранних стадиях развития, так и для крупных корпораций. На самом деле, по данным IBM, только 27% компаний используют аутсорсинг для сокращения затрат, в то время как 36% обращаются к сторонним разработчикам для стимулирования инноваций и оптимизации развития своего бизнеса.

Аутсорсинг, проходя этапы эволюции— зарождения, становления, развития, углубления и зрелости, приобретал многогранную окраску и становился актуальным для всех типов экономических отношений в частности, и для социальной сферы жизнедеятельности общества в целом. Исходя из потребности систематизации сформировавшегося многообразия аутсорсинговых отношений, нами разработана комплексная классификация аутсорсинговых операций в сфере управления предприятием представленная в таблице 1

Таблица 1. Классификация аутсорсинговых операций в сфере управления предприятием

Критерий классификации	Виды аутсорсинговых операций
По характеру передаваемых бизнес-процессов	<p>- аутсорсинг основных бизнес-процессов:</p> <p>а) аутсорсинг основного производства;</p> <p>б) аутсорсинг вспомогательного производства;</p> <p>- аутсорсинг обеспечивающих бизнес-</p>

	<p>процессов:</p> <p>а) материально-техническое обеспечение; б) управление персоналом; в) аутсорсинг инфраструктуры;</p> <p>- аутсорсинг процессов управления развитием:</p> <p>а) аутсорсинг управления проектами; б) аутсорсинг управления процессами; в) аутсорсинг управления отдельными операциями</p>
По характеру передаваемых – финансовых функций	<ul style="list-style-type: none"> - производственный (технологический); - маркетинговый; - информационных технологий; - юридический (правовой); - сервисный и др.; - глобальный аутсорсинг;
По характеру партнерских отношений	<ul style="list-style-type: none"> - частичный аутсорсинг; - промежуточный аутсорсинг; - усовершенствованный аутсорсинг (передача аутсорсеру нескольких, большинства или всех звеньев производственного и/или сервисного процесса и соответствующих функций); - трансформационный аутсорсинг; - совместный аутсорсинг; - полный аутсорсинг; - аутсорсинг совместного предприятия; - аутсорсинг совместного предприятия;
По фактору производства	<ul style="list-style-type: none"> – аутсорсинг информации; - аутсорсинг капитала; - аутсорсинг труда; - аутсорсинг предпринимательских способностей; - аутсорсинг знаний;
По формам юридического договора	<ul style="list-style-type: none"> - аутсорсинг прямой контрактации; - аутсорсинг обратной контрактации; - аутсорсинг совместного производства.
И т.д..	

Анализ классификации, приведенной в таблице 1, позволит выявить существенные различия видов аутсорсинговых операций.

Выделение видов аутсорсинга, исходя из характера передаваемых бизнес-процессов, проводится нами на основе отличий функциональных, управленческих и специальных функций передаваемых аутсорсеру.

В зависимости от значимости бизнес-процесса для достижения конечного результата производства продукта или услуги на аутсорсинг передаются:

- основные бизнес-процессы;
- обеспечивающие бизнес-процессы;
- бизнес-процессы управления развитием.

Аутсорсинг основных бизнес-процессов, подразделяющийся на аутсорсинг основного и вспомогательного производства, предполагает передачу сторонней организации изготовление продукции или её отдельных компонентов. Передача на аутсорсинг бизнес-процесса компанией-аутсорси происходит путем интеграции аутсорсера в свою организационную структуру через перевод на него соответствующих внутренних и внешних связей фирмы.

В литературе выделяют также как отдельный вид производственно-технологический аутсорсинг, который предусматривает возможность передачи сторонним организациям основных бизнес-процессов. Это может быть как часть производственной цепочки, так и полный производственный цикл.

Так, в настоящее время, крупные производители автомобилей в Японии оставляют за собой только проектирование, сборку и реализацию продукции, в то время как большая часть деталей и комплектующих производится подрядными мелкими фирмами.

При использовании аутсорсинга обеспечивающих бизнес-процессов компании-аутсорсеру передаются те из них, которые не являются для аутсорси основными. Это процессы, связанные с логистикой, управлением

персоналом, с обеспечением рекламной деятельности или бухгалтерского учета и т.п., т.е. в основном на аутсорсинг передают именно вспомогательные бизнес-процессы с целью максимизации эффективности производства.

Вторым типом аутсорсинговых операций исходя из характера передаваемых компанией функций бизнес-процессов выступает функциональный аутсорсинг представляющий собой выполнение отдельного, ограниченного, определенного договором объема работ в установленные соглашением сроки (типичный пример – ИТ-аутсорсинг).

Аутсорсинг бизнес-процессов управления и развития представлен тремя основными видами аутсорсинговых операций. Аутсорсинг управления проектами является апробированным и широко распространенным в мировой экономике подходом средних и крупных компаний к реализации проектных задач.

Исходя из потребности компании - аутсорсинг и особенности ее проектной деятельности можно выделить два вида аутсорсинговых услуг в данном сегменте рынка аутсорсинга:

1 Аутсорсинг специалистов, заключающийся в подборе аутсорсером специалистов требуемой квалификации в нужном количестве. В этом случае в поле ответственности заказчика остается их эффективное использование в целях проекта.

2 Аутсорсинг функций управления проектом, заключающийся в реализации аутсорсером функций управления проектами заказчика.

Ответственность заказчика включает обеспечение зависящих от него условий для выполнения этих функций и их интеграцию в проект/программу. В качестве примеров функций, которые часто передаются на аутсорсинг (их выполнение осуществляет проектный офис) можно привести следующие:

- составление календарного плана проекта и контроль над его выполнением;
- мониторинг и контроль над выполнением проекта (программы);

- общее администрирование проекта (протоколы совещаний, контроль выполнения планов, контроль выполнения поручений, ведение архива проекта).

Аутсорсинг управления проектом может включать функции разработки конкретного набора документов по проекту (программе). Например, аутсорсинг функций управления проектами может предусматривать создание реестра проектов, календарный план или задания, связанные с выполнением функций, которые носят разовый характер, например запуск или рестарт проекта.

В рамках предложенной нами классификации аутсорсинга управления процессами можно выделить наиболее часто передающиеся бизнес-процессы:

- вспомогательные производственные процессы: транспортное обеспечение, ведение энергетического хозяйства, производство оснастки, ремонтные и другие подсобные работы, логистические процессы;

- процессы, которые важны для развития бизнеса, но требуют соответствующего дорогостоящего оборудования и специализированной подготовки персонала высокой квалификации для этой работы (например, в сфере ИТ, подбора и обучения персонала, рекламной или юридической деятельности и тому подобное);

- трудоемкие и монотонные процессы, такие как введение большого объема информации при формировании баз данных или малоквалифицированный ручной труд.

Помимо указанных направлений аутсорсинг управления процессами широко используется в проведении клиринговых операций, в работе с ценными бумагами, в обслуживании электронного и сетевого бизнеса.

Следующий тип часто выделяемых аутсорсинговых операций классифицируется исходя из характера самих передаваемых функций компании.

Финансовый аутсорсинг предусматривает передачу части функций финансовой службы на выполнение специализированной компании, в частности, управления финансами и ведение бухгалтерского учета. Финансовый аутсорсинг дает возможность компании эффективнее использовать собственный управленческий персонал, который больше времени уделяет решению задач по ведению основного бизнеса.

IT-аутсорсинг (аутсорсинг информационных технологий) включает передачу компании-аутсорсеру полностью или частично функций по переводу на информационные технологии и системы, включая программирование, лизинг оборудования и прочее. Основными видами IT-аутсорсинга являются:

- производство программного обеспечения;
- создание, внедрение и обслуживание информационных систем;
- Интернет-аутсорсинг (так же включающий целый спектр услуг, таких как web-дизайн, web-хостинг, ISP (Internet Service Providing) – оказание различных интернет-услуг, электронный бизнес;
- безопасность IT.

О распространенности видов IT-аутсорсинга свидетельствуют данные опроса, проведенного электронным журналом WWW.InternetWeek.com, согласно которому у большинства компаний (40%) востребованы услуги по разработке программного обеспечения, 29% заинтересованы в услугах web-хостинга, 26% используют услуги интернет-провайдеров и 33% фирм применяют аутсорсинг электронного бизнеса.

Например, Российская фирма IOUT.RU предлагает Интернет-аутсорсинг для проектов таких типов :

- комплексная разработка сайтов: от проекта до сопровождения;
- разработка дизайна сайта, редизайн сайтов;
- разработка функциональных модулей: форму обратной связи, прайс продукции и т. п.;

- установка и настройка функциональных модулей, размещения сайтов в сети;

- верстка дизайна;

- поддержка и информационное наполнение сайтов.

Поскольку для современного развитого аутсорсинга характерно развитие исходя из глобальных цепочек создания стоимости, наиболее актуальным представляется анализ видов аутсорсинга процессов производственной интеграции с этой точки зрения.

В зависимости от степени интеграции аутсорсинга в управление предприятием, нами выделено два вида аутсорсинговых операций:

- текущий аутсорсинг – касается отдельных бизнес-процессов и функций в текущей деятельности предприятия. Осуществляется на уровне интеграции в функциональные стратегии предприятия, может быть связан с реорганизацией работы функционального подразделения, улучшением эффективности его деятельности;

- стратегический аутсорсинг осуществляется на уровне стратегического управления.

За последние 30 лет компании различного профиля передавали работу на аутсорсинг зарубежным странам. Теперь настала очередь информационных технологий. Оффшоринг привел к созданию огромных транснациональных корпораций, оборот которых легко превышает ВВП большинства развивающихся стран.

Оффшорный аутсорсинг в настоящее время меняет бизнес-модели IT-компаний и может рассматриваться как ключевая сила в новую эпоху глобальной IT-индустрии после появления доткомов. Этот переход от высококонцентрированных IT-отраслей в развитых экономиках к более глобально распределенной цепочке создания стоимости подвергает риску текущие бизнес-модели многих IT-отраслей и создает новые неопределенности для цифровой рабочей силы, угрожая переводом их рабочих мест в офшоры. Эти работники столкнутся с повышенным

давлением на заработную плату, если им придется конкурировать с ИТ-специалистами за рубежом, в частности в Индии и Китае.

Однако перевод ИТ-рабочих мест на периферию – это лишь один из аспектов потери рабочих мест, в то время как технологический прогресс в производстве и применении ИТ, позволяющий экономить труд, делает ИТ-рабочие места устаревшими независимо от того, где они расположены.

В настоящее время мы сталкиваемся с новой дискуссией о сокращении торговли, на этот раз касающейся не только низкоквалифицированных работников в развитых странах, но и высококвалифицированных работников в сфере ИТ-услуг – еще более пугающая перспектива [9].

Компании любого размера могут извлечь выгоду из привлеченной на аутсорсинг команды разработчиков, которая может привнести свежую перспективу и новые идеи именно тогда, когда они необходимы, не расходуя весь имеющийся капитал.

Некоторые из самых успешных 18 компаний мира, включая Alibaba, Google, и WhatsApp, использовали аутсорсинг для начала работы или даже продолжают передавать часть своих разработок на аутсорсинг сегодня.

1. Google

Google, одна из крупнейших технологических компаний, привлекает сторонних программистов для управления своими проектами и разработки информационных технологий. По мере расширения она передала часть работы сторонним специалистам, включая поддержку и разработку AdWords. Это позволило компании обеспечивать более широкий спектр услуг для своих клиентов, включая техническую поддержку через горячую линию. Специалисты из аутсорсинга полностью интегрированы в команду Google, что обеспечивает единый подход к выполнению задач.

Основные причины использования аутсорсинга — доступ к профессионалам с необходимыми навыками, решение проблем с производительностью и повышение качества работ, при этом снижая затраты. Google научилась определять, какие задачи можно передавать

сторонним специалистам, и какие следует оставить внутри компании, что позволило более эффективно использовать ресурсы и бюджет.

2. GitHub

GitHub в настоящее время является важной платформой для разработчиков, позволяющей документировать, делиться и редактировать частный код, но большую часть его серверной части создал аутсорсер. Нынешний IT-директор GitHub Скотт Чакоп встретился с генеральным директором и соучредителем GitHub Крисом Ванстратом на встрече Ruby on Rails в Сан-Франциско, где последний осознал впечатляющие знания Скотта о Gits. Хотя у команды GitHub не было достаточно денег, чтобы нанять Скотта на полный рабочий день, они наняли его для написания Gist, функции совместного использования GitHub, которая продолжает оставаться важной функцией платформы.

3. WhatsApp

Главный центр WhatsApp находился в Калифорнии. Содержать компанию в этом штате было довольно дорого. Они понимали, что для дальнейшего роста им необходимо сократить расходы. Решением стала Россия. За счет аутсорсинга компаниям в Москву и Санкт-Петербург они получили необходимые ресурсы для развития, а заплатили на порядок меньше, чем пришлось бы потратить в США.

Причины аутсорсинга: снижение затрат, больший упор на основной бизнес.

Уроки, которые можно усвоить: команда WhatsApp понимала, что географическое положение может быть помехой для развития. Они определили, что им необходимо для снижения затрат, и нашли место, где они могут получить максимальный профит за минимальную цену.

4. MySQL

Шведская компания MySQL на первом этапе планировала развивать свой бизнес, продавая продукты под универсальной общественной лицензией

(GNU). Они достигли успеха благодаря тому, что с самого начала отдали всю IT-разработку на аутсорсинг.

На пике компании работали 400 специалистов из 25 стран, причем около 70% из них были аутсорс-программисты, работавшие из дома. Нанимая более выгодных удаленных IT-специалистов, дизайнеров, менеджеров и маркетологов, компания быстро росла и в 2008 году была приобретена Sun Microsystems за \$1 млрд. Сейчас MySQL используется миллионами компаний по всему миру.

Главная причина аутсорсинга была снижение затрат. Важный урок, который стоит усвоить, заключается в том, что MySQL понимала, что для успешной конкуренции им необходимо выделяться среди конкурентов. Они использовали аутсорсинг, чтобы держать расходы на минимальном уровне.

5. Apple

Apple организовала сотрудничество с подрядчиками по всему миру, отказавшись от прежнего слогана «Сделано в Америке». Теперь у неё есть множество партнеров, расположенных в США, Азии и Восточной Азии, которые занимаются практически всем производством. Это позволяет Apple сосредоточиться на разработке и дизайне новых продуктов, уменьшая затраты и повышая качество, а также легко увеличивать объемы производства. Аутсорсинг помогает компании сделать акцент на стратегически важных аспектах бизнеса и избежать лишних рисков, связанных с производством

6. Alibaba

В настоящее время Alibaba является крупнейшей в мире онлайн-площадкой, но она не смогла бы запуститься без помощи разработчиков в США. Согласно Alibaba: Внутренняя история Джека Ма и создания крупнейшего в мире онлайн-маркетплейса, Джек Ма передал большую часть ранней разработки сайта на аутсорсинг фирме в Соединенных Штатах, поскольку в Китае было трудно найти талантливых специалистов, а ограничения в Интернете делали поиск местных программистов практически

невозможным. Передав на аутсорсинг внутреннюю разработку Alibaba, Джек Ма в конечном итоге смог конкурировать на мировом рынке с такими признанными гигантами, как eBay и Amazon.

Аутсорсинг – это гораздо больше, чем просто инструмент сокращения затрат - это передача функций по поиску, отбору и найму IT-специалистов сторонней организации. Аутсорсинговая компания, специализирующаяся на подборе IT-персонала, берёт на себя все этапы поиска и отбора кандидатов, включая составление вакансий, проведение собеседований и оценку профессиональных качеств соискателей. Таким образом, заказчик получает готовых специалистов без необходимости самостоятельно заниматься этим процессом. сторонних разработчиков для дополнения и развития новых проектов.

Аутсорсинг – это универсальный инструмент, который может повысить прибыль больших и малых компаний.

Выводы по 1 главе

Аутсорсинг представляет собой передачу определённых функций или услуг внешнему подрядчику, что позволяет компаниям сосредоточиться на своих основных бизнес-процессах и повысить общую эффективность. Специализированные услуги в рамках аутсорсинга кадрового подбора обеспечивают доступ к высококвалифицированным специалистам и передовым управленческим технологиям. Такой подход позволяет минимизировать затраты на обучение и адаптацию нового персонала, поскольку подрядные организации предлагают готовых профессионалов с соответствующими навыками

Основная проблема существующих подходов к разработке стратегий для сервисных компаний заключается в том, что они пытаются создать стратегический план, основываясь на операционной практике предприятий. Ошибка заключается в том, что считается, будто компания может действовать автономно в долгосрочной перспективе, не учитывая цели

национальной экономики. Другая проблема - устаревшие концепции, объясняющие процесс общественного воспроизводства.

Существующие методики аутсорсинга могут варьироваться в зависимости от отрасли. Если говорить о подборе кадров, то основными подходами являются полное делегирование процесса рекрутинга и частичный аутсорсинг, включающий отдельные этапы подбора, такие как поиск, отбор или оформление сотрудников. Разработка стратегии аутсорсинга начинается с четкого определения потребностей компании и требований к кандидату, что является необходимым для эффективного найма

Оценка влияния аутсорсинга на HR-процессы является важной частью нашего исследования. Внедрение аутсорсинговых компаний в сферу управления персоналом привело к существенным изменениям как в количественных, так и в качественных показателях, связанных с процессами подбора, обучения и оценки сотрудников. Основным результатом стал рост эффективности работы HR-отделов, так как аутсорсинг позволил освободить внутренние ресурсы компании для решения стратегических задач.

Кроме того, развитие инфраструктуры знаний может использоваться для создания образовательных программ, которые позволят людям улучшить свои навыки и знания, что повысит их конкурентоспособность на рынке труда. Это позволит увеличить уровень профессионализма и создать более качественный трудовой потенциал.

Инвестиции в инфраструктуру знаний могут оказать положительное воздействие на экономику и общество в целом, способствуя инновациям, улучшению уровня образования и повышению конкурентоспособности страны на мировой арене. Это потребовало бы существенной модернизации системы образования для подготовки и оснащения людей техническими специальностями в промышленности. В долгосрочной перспективе мы ожидаем, что основная часть аутсорсинга будет осуществляться медленно, что позволит отраслям адаптироваться к новым бизнес-моделям и

реагировать на них. Правительство, со своей стороны, должно обеспечить, чтобы эта трансформация происходила гладко.

Внедрение аутсорсинга в управление персоналом обладает потенциалом оптимизировать кадры и обеспечить более эффективное управление талантами. Однако организации должны тщательно взвешивать риски и преимущества данного подхода перед его реализацией. Понимание этих проблем позволит более эффективно интегрировать сторонние услуги в управление персоналом.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ВНЕДРЕНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ (АУТСОРСИНГА) В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «УК «ЛУЧ»»

2.1. Анализ организационно-экономической характеристики в ООО «УК»ЛУЧ»»

Полное фирменное название компании – общество с ограниченной ответственностью «Управляющая компания «ЛУЧ», имеющая брендированное наименование – «УК «ЛУЧ». Местонахождение - Головной офис: г. Челябинск, Свердловский тракт 5, корпус 6, с представительством в г. Миассе.

Транспортная компания «ЛУЧ» состоит из компаний обслуживающей её деятельность, такие как – ООО «Управляющая компания «ЛУЧ», аккредитованная IT-компания ООО «ОТР ИТ», АТП (группа перевозчиков), состоящая из более чем 300 ТС, более 40 франшиз, управляющих складской деятельностью.

Транспортная компания "Луч" – уникальная и единственная компания, которая специализируется на ежедневных срочных доставках грузов во все уголки Челябинской, Свердловской, Тюменской, Курганской областей, Пермского края, Ханты-Мансийского автономного округа, Республики Башкортостан, а также Республики Казахстан, вплоть до населённых пунктов, с численностью населения в 50 человек.

У компании собственный, динамично увеличивающийся автопарк - одно из безусловных преимуществ на постоянно растущем рынке внутренних и международных грузоперевозок. Компания является конечным перевозчиком, а не диспетчерами, поэтому гарантирует минимальные цены при сохранении максимально коротких сроков доставки.

Чтобы предложить уникальные условия доставки грузов располагают широкое разнообразие автотранспортных средств: начиная с автомобилей объемом кузова от 16 куб. м. при длине 4 метра, и, заканчивая полноценными

седельными тягачами с полуприцепами объемом в 91 куб. м. при длине 13,5 метров. Это позволяет поставить по запросу автотранспортное средство, которое полностью подойдет под любые нужды, в любой город.

В настоящее время информационные технологии играют ключевую роль в развитии логистической отрасли в Российской Федерации. Информационная инфраструктура является основой для эффективного управления процессами транспортировки, складирования и распределения товаров.

Одной из главных тенденций развития IT-инфраструктуры в логистической отрасли является автоматизация процессов. Внедрение систем управления складом (WMS), систем управления транспортом (TMS) и других программных решений позволяет оптимизировать работу предприятий, сократить затраты времени и ресурсов.

Внедрение системы управления складом WMS (Warehouse Management System) – это сложный процесс, который требует тщательной подготовки и учета множества факторов. Ниже представлены особенности внедрения WMS.

1. Анализ текущей ситуации: перед началом внедрения необходимо провести анализ текущего состояния склада, выявить проблемы и недостатки в работе. На основе этого анализа формируется список требований к системе управления складом.

2. Выбор подходящего решения: после определения требований следует выбрать подходящую систему управления складом, которая будет соответствовать всем необходимым параметрам. При выборе следует учитывать такие факторы, как функциональность, стоимость, интеграция с другими системами и т.д.

3. Разработка проекта: после выбора системы необходимо разработать проект ее внедрения. Проект включает в себя определение графика работ, назначение ответственных лиц за каждый этап, установку сроков выполнения задач и т.д.

4. Обучение персонала: перед началом использования новой системы необходимо обучить персонал работе с ней. Обучение должно проводиться квалифицированными специалистами, чтобы сотрудники могли эффективно использовать все возможности системы.

5. Тестирование: перед запуском системы в эксплуатацию проводится тестирование ее работоспособности и корректности работы всех компонентов.

6. Запуск системы: после успешного тестирования система запускается в эксплуатацию. В этот период важно контролировать работу системы и своевременно устранять возникающие проблемы.

7. Мониторинг и поддержка: после запуска системы необходимо проводить мониторинг ее работы, чтобы своевременно выявлять возможные проблемы и сбои. Также важно оказывать техническую поддержку пользователям системы.

8. Обновление и модернизация: с течением времени может потребоваться обновление или модернизация системы управления складом. Поэтому важно иметь план обновления и модернизации системы.

9. Оценка результатов: после завершения проекта внедрения WMS необходимо оценить его результаты и определить, достигнуты ли поставленные цели.

10. Постоянное совершенствование: для повышения эффективности работы склада необходимо постоянно совершенствовать систему управления складом, учитывая изменения в бизнес-процессах и требованиях клиентов.

Внедрение системы управления складом (WMS) представляет собой сложный и многогранный процесс, который может столкнуться с рядом сложностей. Вот некоторые из них:

1. Недостаточное понимание: Одной из основных проблем при внедрении WMS является недостаточное понимание руководством и сотрудниками склада преимуществ и возможностей системы. Если

сотрудники не видят ценности в новой системе, они могут сопротивляться ее внедрению, что затрудняет процесс.

2. **Неправильный выбор системы:** Выбор неправильной системы управления складом может привести к дополнительным затратам времени и денег. Важно тщательно изучить потребности своего бизнеса и выбрать систему, которая наилучшим образом соответствует этим потребностям.

3. **Технические сложности:** Внедрение WMS может столкнуться с техническими проблемами, такими как совместимость с существующими системами, необходимость интеграции с другими программами и устройствами, а также возможность масштабирования системы в будущем.

4. **Изменение рабочих процессов:** Внедрение WMS часто влечет за собой изменение рабочих процессов на складе. Сотрудники могут испытывать трудности с адаптацией к новым процедурам и методам работы.

5. **Обучение персонала:** Для успешного внедрения WMS необходимо обучить весь персонал работе с системой. Это может занять значительное количество времени и ресурсов.

6. **Бюджетные ограничения:** Внедрение WMS может быть дорогостоящим мероприятием, особенно если требуется приобретение дополнительного оборудования или услуг. Необходимо убедиться, что бюджет достаточно велик для покрытия всех расходов.

7. **Управление изменениями:** Внедрение WMS может вызвать значительные изменения в работе склада, что может вызвать беспокойство у сотрудников. Руководству необходимо управлять этими изменениями, обеспечивая поддержку и обучение персонала.

8. **Отсутствие поддержки:** После внедрения WMS важно обеспечить постоянную поддержку и обслуживание системы. Если возникают технические проблемы или вопросы, то отсутствие поддержки может привести к снижению производительности и эффективности работы склада.

В заключение, внедрение системы управления складом (WMS) может столкнуться с множеством сложностей. Однако, правильное планирование,

обучение персонала и выбор подходящей системы помогут преодолеть эти препятствия и достичь успеха в процессе внедрения.

Отдельным незаменимым компонентом комплекса программного обеспечения для логистических компаний являются системы TMS (Transport Management Systems) – Системы управления транспортом.

Системы управления транспортом представляют собой программные продукты, предназначенные для автоматизации и оптимизации процессов управления транспортной логистикой. Их основная цель - повышение эффективности и снижение затрат на перевозку грузов.

Системы TMS включают в себя следующие компоненты:

1. Планирование маршрутов - автоматическое создание оптимальных маршрутов доставки грузов с учетом различных параметров, таких как расстояние, время, стоимость и т.д.

2. Управление транспортом - контроль за состоянием транспорта, его техническим обслуживанием и ремонтом.

3. Управление заказами - обработка заявок на перевозку грузов, контроль за выполнением заказов и их оплатой.

4. Управление тарифами - расчет стоимости перевозки грузов на основе различных параметров, таких как вес, объем, расстояние и т.д.

5. Мониторинг доставки - отслеживание местоположения грузов в режиме реального времени и информирование клиентов о статусе доставки.

6. Управление документами - автоматизация процесса создания и обработки документов, связанных с перевозкой грузов.

7. Интеграция с другими системами - возможность интеграции с ERP-системами, CRM-системами и другими программными продуктами для обмена информацией.

8. Аналитика - сбор и анализ данных о перевозках для выявления узких мест и оптимизации процессов.

9. Управление рисками - оценка рисков, связанных с перевозкой грузов, и принятие мер по их минимизации.

10. Поддержка пользователей - предоставление технической поддержки пользователям системы TMS.

Системы TMS являются важным инструментом для оптимизации процессов транспортной логистики. Они помогают снизить затраты на перевозку грузов, улучшить качество обслуживания клиентов и повысить конкурентоспособность компании на рынке.

Внедрение системы управления транспортной логистикой (TMS) представляет собой сложный процесс, который может столкнуться с рядом трудностей. Вот некоторые из них:

1. Необходимость изменения бизнес-процессов: Внедрение TMS часто требует изменения существующих бизнес-процессов, что может вызвать сопротивление со стороны сотрудников.

2. Высокая стоимость: Внедрение TMS может быть довольно дорогим мероприятием, особенно если требуется приобретение дополнительного оборудования или услуг.

3. Технические сложности: Внедрение TMS может столкнуться с техническими проблемами, такими как совместимость с существующими системами, необходимость интеграции с другими программами и устройствами, а также возможность масштабирования системы в будущем.

4. Обучение персонала: Для успешного внедрения TMS необходимо обучить весь персонал работе с системой. Это может занять значительное количество времени и ресурсов.

5. Управление изменениями: Внедрение TMS может вызвать значительные изменения в работе компании, что может вызвать беспокойство у сотрудников. Руководству необходимо управлять этими изменениями, обеспечивая поддержку и обучение персонала.

6. Отсутствие поддержки: После внедрения TMS важно обеспечить постоянную поддержку и обслуживание системы. Если возникают технические проблемы или вопросы, то отсутствие поддержки может

привести к снижению производительности и эффективности работы компании.

7. Недостаточная подготовка: Перед внедрением TMS необходимо провести тщательный анализ текущих бизнес-процессов и определить, какие изменения нужно внести для достижения максимальной эффективности.

8. Неправильный выбор системы: Выбор неправильной системы управления транспортной логистикой может привести к дополнительным затратам времени и денег. Важно тщательно изучить потребности своего бизнеса и выбрать систему, которая наилучшим образом соответствует этим потребностям.

9. Проблемы с интеграцией: Если TMS не интегрируется должным образом с другими системами, это может привести к ошибкам и задержкам в работе компании.

10. Отсутствие мотивации: Сотрудники могут не видеть ценности в новой системе и не стремиться к ее использованию, что затрудняет процесс внедрения.

Внедрение системы управления транспортной логистикой (TMS) представляет собой сложный процесс, который может столкнуться с рядом трудностей. Однако, правильное планирование, обучение персонала и выбор подходящей системы помогут преодолеть эти препятствия и достичь успеха в процессе внедрения.

Немаловажными факторами цифрового развития бизнеса являются комплекс сопутствующих основному программному обеспечению компонентов для анализа и контроля.

Примером таких компонентов являются системы мониторинга и контроля. Они позволяют отслеживать перемещение грузов, состояние транспортных средств, работу персонала и другие параметры. Это помогает повысить эффективность работы логистических компаний и обеспечить безопасность перевозок.

Развитие технологий Big Data и аналитики также имеет большое значение для логистической отрасли. Сбор и анализ больших объемов данных позволяет прогнозировать спрос на товары, оптимизировать маршруты доставки, определять наиболее выгодные условия сотрудничества с поставщиками и клиентами.

Внедрение мобильных технологий также способствует развитию IT-инфраструктуры в логистической отрасли. Мобильные приложения позволяют сотрудникам получать актуальную информацию о состоянии грузов, планировать маршруты, общаться с коллегами и клиентами.

Безопасность информации является одним из ключевых аспектов IT-инфраструктуры в логистической отрасли. Защита конфиденциальной информации клиентов и собственных данных компании от несанкционированного доступа и утечки является приоритетом для всех участников рынка.

Организация высокоскоростных каналов связи также играет важную роль в развитии IT-инфраструктуры в логистической отрасли. Быстрый обмен данными между различными участниками цепочки поставок позволяет ускорить процессы принятия решений и повышает эффективность работы всей системы.

В целом, развитие IT-инфраструктуры в логистической отрасли Российской Федерации идет полным ходом. Компании активно внедряют новые технологии, стремятся к автоматизации процессов и повышению эффективности своей деятельности.

Роль HR-аутсорсинга в IT-развитии логистической отрасли становится все более заметной. Сегодня многие компании осознают важность эффективного управления человеческими ресурсами для достижения своих стратегических целей. HR-аутсорсинг предоставляет возможность сосредоточиться на основных функциях бизнеса, в то время как внешние специалисты занимаются вопросами кадрового делопроизводства, обучения

и развития персонала, мотивации и оценки эффективности работы сотрудников.

IT-разработка и внедрение новых технологий являются ключевыми направлениями развития логистической отрасли. Использование современных информационных систем позволяет оптимизировать процессы транспортировки, складирования и распределения товаров, повышать скорость и точность выполнения заказов, улучшать качество обслуживания клиентов.

HR-аутсорсинг в IT-сфере играет важную роль в привлечении и удержании талантливых специалистов. Компании, работающие в этой области, нуждаются в профессионалах с высоким уровнем технических знаний и навыков. HR-аутсорсинговые компании предоставляют услуги по подбору и оценке кандидатов, проведению интервью и тестированию, а также помогают создать привлекательную рабочую среду и программы мотивации для сотрудников.

Кроме того, HR-аутсорсинг в IT-сфере позволяет компаниям получить доступ к новейшим технологиям и инструментам управления персоналом. Внешние специалисты обладают экспертизой в использовании специализированных программных продуктов и методов анализа данных, что позволяет более точно оценивать эффективность работы сотрудников и принимать решения на основе объективных показателей.

Таким образом, HR-аутсорсинг в IT-сфере играет важную роль в развитии логистической отрасли. Он помогает компаниям сосредоточиться на своих основных функциях, оптимизировать процессы управления персоналом и привлечь талантливых специалистов.

Внешние специалисты обладают экспертизой в использовании новейших технологий и инструментов, что позволяет компаниям принимать более обоснованные решения и достигать своих стратегических целей.

2.2. Рекомендации по совершенствованию процесса привлечения персонала ООО «УК «ЛУЧ» посредством аутсорсинга

Штат компании составляет коллектив единомышленников из более чем 800 штатных сотрудников, в помощь, которым привлекаются несколько аутсорсинговых компаний, занимающиеся разными видами деятельности: , HR, маркетинг, IT-разработчики, сервисные компании, а также аудиторские, бухгалтерские, юридические компании.

Уникальные маршруты для нашего региона - визитная карточка Транспортной Компании «Луч»:

Закрытые города (с пропуском, склад непосредственно в городе):
Снежинск; Озерск; Трехгорный

100% покрытие всех городов УрФО и прилегающих территорий, таких как: Нижневартовск; Екатеринбург; Тюмень; Уфа; Астана; Костанай; Оренбургская область и т.д.

Транспортная компания «ЛУЧ», состоит в тесных партнерских отношениях с крупными компаниями экспресс-доставки, маркетплейсами, интернет-магазинами и является одним из основных перевозчиков в рамках региона УрФО: Авито, СДЭК, Боксберри, Сберлогистика, Озон, Топ 10 поставщиков шин и дисков в РФ, Exist, Автолайн, Emix и пр.

В 2024 году, после принятия решения о цифровизации логистических бизнес-процессов, переходу на тотальный систематический учет абсолютно всех поведенческих реакций сотрудников отдел кадров столкнулся с проблемой поиска IT-специалистов.

Самостоятельный выход на рынок труда обнажил все проблемы поиска максимально квалифицированных кадров:

1. Недостаток кандидатов: IT-сфера быстро развивается, и многие компании испытывают недостаток в специалистах с необходимыми навыками и опытом работы. Это может привести к тому, что компаниям приходится конкурировать за лучших кандидатов.

2. Высокие зарплатные ожидания: IT-специалисты часто имеют высокие зарплатные ожидания, особенно если они обладают редкими и востребованными навыками. Отдел кадров может столкнуться с трудностями при попытке привлечь и удержать таких специалистов.

3. Сложности с определением необходимых навыков: В IT-сфере существует множество различных технологий и инструментов, и определить, какие именно навыки нужны для конкретной должности, может быть сложно. Отделу кадров может потребоваться провести дополнительное исследование рынка труда и анализ требований к вакансии.

4. Конкуренция со стороны крупных технологических компаний: Крупные технологические компании часто предлагают привлекательные условия работы, такие как высокая заработная плата, бонусы, возможности профессионального развития и другие привилегии. Это может сделать их более привлекательными для IT-специалистов, чем небольшие или средние компании.

5. Проблемы с привлечением кандидатов из других регионов: IT-специалисты могут быть географически мобильными, но перемещение может быть затруднено из-за финансовых или личных обстоятельств. Отделу кадров может потребоваться приложить дополнительные усилия для привлечения кандидатов из других регионов.

6. Проблемы с оценкой навыков и опыта: Оценка навыков и опыта IT-специалистов может быть сложной задачей, поскольку они могут использовать различные технологии и инструменты. Отделу кадров может потребоваться проведение тщательного анализа резюме и собеседований, чтобы убедиться в том, что кандидат обладает необходимыми навыками.

7. Проблемы с привлечением кандидатов через традиционные каналы: Традиционные методы поиска персонала, такие как объявления о вакансиях и рекрутинговые агентства, могут быть менее эффективны при поиске IT-специалистов. Отделу кадров может потребоваться использование

альтернативных методов, таких как социальные сети и профессиональные сообщества.

8. Недостаток понимания специфики IT-сферы: Некоторые сотрудники отдела кадров могут не иметь достаточного понимания специфики IT-сферы, что может затруднить поиск и оценку кандидатов. Отделу кадров может потребоваться обучение или консультации экспертов в этой области.

9. Проблемы с мотивацией и удержанием сотрудников: IT-специалисты могут быть заинтересованы в работе над интересными проектами, возможностями профессионального роста и обучения, а также в создании благоприятной рабочей атмосферы. Отделу кадров может потребоваться разработка стратегий мотивации и удержания сотрудников.

10. Проблемы с интеграцией новых сотрудников: IT-специалисты могут нуждаться в специальной поддержке и обучении после приема на работу. Отделу кадров может потребоваться разработка программ адаптации и интеграции новых сотрудников.

При определении оптимального пути реализации задачи, мы провели детальный разбор плюсов и минусов привлечения HR-компаний для поиска IT-специалистов, и представили их в таблице 2.

Таблица 2. Особенности взаимодействия с аутсорсинговыми HR-компаниями

«+» Привлечения HR-компаний	«-» Привлечения HR-компаний
Одним из главных преимуществ является то, что HR-аутсорсинговые компании имеют обширные знания и опыт в области подбора персонала, особенно в сфере IT. Они знают, где искать лучших кандидатов, как оценить их навыки и опыт, и как привлечь их внимание.	Один из главных минусов заключается в том, что HR-аутсорсинговые компании могут не полностью понимать специфику IT-сферы и требования конкретной компании. Это может привести к тому, что они не смогут подобрать наиболее подходящих кандидатов или не будут способны адекватно оценить их навыки и опыт.

<p>Широкий спектр услуг, включая поиск и отбор кандидатов, проведение интервью, проверку рекомендаций и многое другое. Это позволяет сократить время и ресурсы, затрачиваемые на процесс найма, позволяя компании сосредоточиться на своих основных бизнес-процессах.</p>	<p>HR-аутсорсинговые компании могут быть ограничены в своих возможностях и ресурсах. Они могут не иметь доступа к тем же инструментам и технологиям, которыми пользуются внутренние отделы кадров, что может повлиять на эффективность процесса найма.</p>
<p>Гибкость в выборе подходящих кандидатов. Они могут работать с различными источниками кандидатов, такими как социальные сети, профессиональные сообщества, специализированные сайты и другие платформы. Это позволяет найти наиболее подходящих кандидатов, учитывая специфические потребности и требования компании.</p>	<p>Стоимость их услуг может превышать затраты на содержание собственного отдела кадров. Кроме того, компании могут столкнуться с проблемами контроля и управления процессом найма, так как они передают эту функцию сторонней организации.</p>
<p>Конкурентоспособные цены за свои услуги. Вместо того, чтобы содержать собственный отдел кадров, компания может обратиться к услугам HR-аутсорсинга, что позволит ей сэкономить деньги и получить высококачественные услуги.</p>	

Важно отметить, что HR-аутсорсинговые компании могут обеспечить конфиденциальность и защиту данных. Они обычно следуют строгим правилам и процедурам безопасности, чтобы гарантировать, что информация о кандидатах и компании остается конфиденциальной.

В целом, HR-аутсорсинг может быть очень полезным инструментом при поиске IT-специалистов. Он позволяет компаниям получить доступ к опыту и знаниям профессионалов в области HR, сократить затраты времени и ресурсов, а также обеспечить высокое качество услуг.

На ключевом совещании нашей команды мы обсуждали проблему поиска IT-специалистов. Штатный отдел кадров уже несколько месяцев безуспешно пытается найти нужных нам кандидатов. Мы столкнулись с множеством проблем, включая недостаток квалифицированных кандидатов, высокие зарплатные ожидания, сложности с определением необходимых навыков и конкуренцию со стороны крупных технологических компаний.

После долгих обсуждений мы пришли к выводу, что нам нужен новый подход. Было принято решение обратиться к HR-аутсорсингу. Мы решили, что внешняя компания, специализирующаяся на подборе персонала, сможет предложить нам необходимые знания и опыт, а также сэкономить наше время и ресурсы.

Мы провели исследование и выбрали несколько потенциальных HR-аутсорсинговых компаний. Мы провели встречи с представителями каждой из них, чтобы узнать больше о предлагаемых ими услугах и оценить их профессионализм. В итоге мы остановились на одной из компаний, которая показала себя наиболее компетентной и готовой работать с нами. Мы подписали контракт и начали сотрудничество.

С момента начала сотрудничества с HR-аутсорсинговой компанией мы заметили значительное улучшение в процессе поиска IT-специалистов. Компания предложила нам широкий спектр услуг, включая поиск и отбор кандидатов, проведение интервью, проверку рекомендаций и многое другое. Благодаря этому мы смогли значительно сократить время и ресурсы, затрачиваемые на процесс найма.

Мы также оценили гибкость, которую предлагает HR-аутсорсинг. Компания смогла предложить нам различные источники кандидатов, включая социальные сети, профессиональные сообщества и специализированные сайты. Это позволило нам найти наиболее подходящих кандидатов, учитывая наши специфические потребности и требования.

Мы провели срез заработных плат в зависимости от квалификации кандидата, чтобы понять бюджет зарплатного фонда при расширении IT-отдела и визуализировали в рисунке 1.

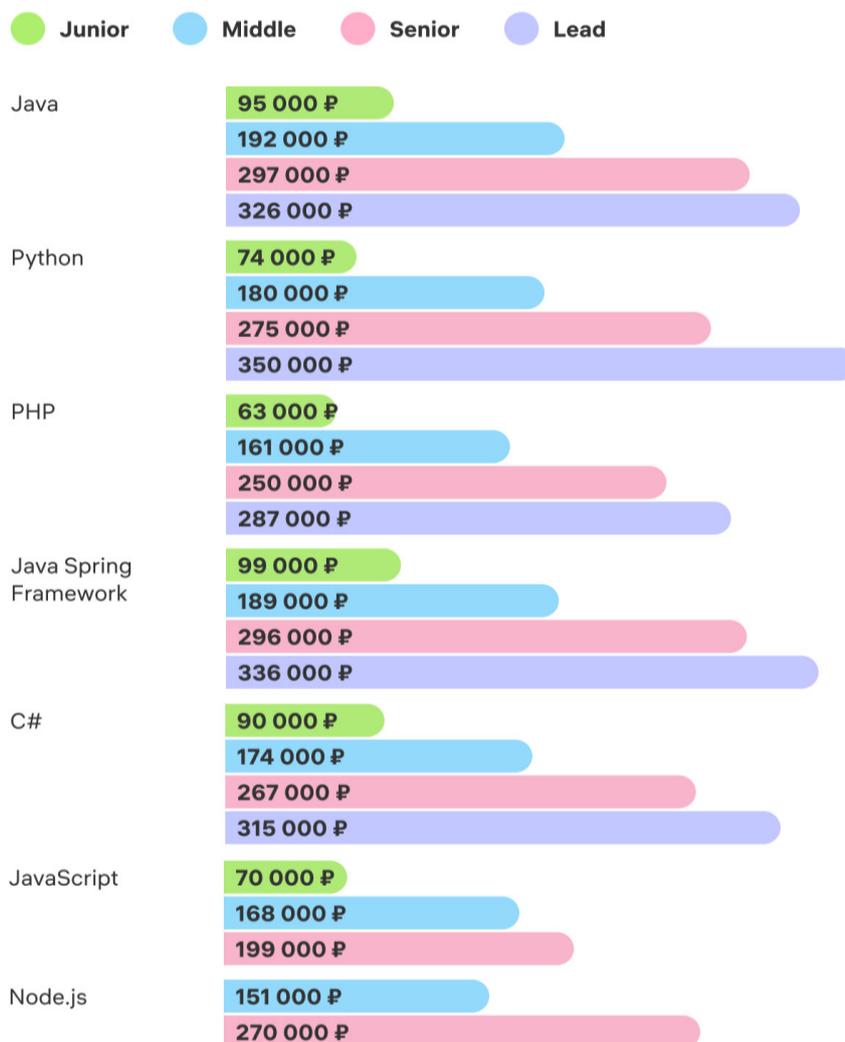


Рисунок 1. Зарплатные ожидания IT-разработчиков по состоянию на март 2025 г

В затраты необходимо было учесть услуги по найму персонала аутсорсинговой компанией.

С компанией, которую мы выбрали для сотрудничества был заключен договор на следующих условиях – за каждую закрытую вакансию в течение месяца при прохождении испытательного трехмесячного срока, мы оплачиваем два ежемесячных оклада сотрудника. Если вакансия закрывалась

в течении двух месяцев – то вознаграждение при аналогичных испытательных сроках составляло один месячный оклад сотрудника. При отсутствии результатов в течении двух месяцев мы не оплачивали вознаграждение.

В затраты необходимо было учесть услуги по найму персонала аутсорсинговой компанией.

С компанией, которую мы выбрали для сотрудничества был заключен договор на следующих условиях – за каждую закрытую вакансию в течение месяца при прохождении испытательного трехмесячного срока, мы оплачиваем два ежемесячных оклада сотрудника. Если вакансия закрывалась в течении двух месяцев – то вознаграждение при аналогичных испытательных сроках составляло один месячный оклад сотрудника. При отсутствии результатов в течении двух месяцев мы не оплачивали вознаграждение.

Для постановки задачи поиска необходимых сотрудников, аутсорсинговой компании были предоставлены требования и желаемые результаты, которые предоставлены в таблице 3.

Таблица 3. Критерии отбора кандидатов

Разработчик Backend C# (Middle +)	150 000	Высшее образование
		Знание ООП и структур данных
		Опыт разработки на C# не менее трех лет
		Знание .NET Framework
		Участие в разработке сервисов на C#
		Анализ и решение проблем системы
		Оптимизация и переработка частей системы под новые профили нагрузки
		Участие в улучшении процессов разработки
		Участие в развитии процессов ci/cd
		Менторство
Ведущий разработчик аналитических панелей React JS / React Native	80 000	Руководство и координация процесса разработки и рефакторинга сложных веб-проектов, включая оценку сложности и анализ задач, для обеспечения масштабируемости и производительности приложений

developer / Java		<p>Принятие ключевых архитектурных решений, обсуждение и утверждение технических подходов в команде разработчиков, оптимизация процессов внедрения новых технологий</p> <p>Разработка и реализация комплексных тестов для нового функционала, обеспечивающих высокую надёжность и стабильность продукта</p> <p>Проведение технического аудита и рефакторинга кодовой базы для улучшения производительности и читаемости кода</p>
<p>Инженер по обеспечению технического взаимодействия систем обновления, архивации и реализации кибербезопасности DevOps Middle+/Senior</p>	120 000	<p>Поддержка инфраструктуры на проекте</p> <p>Строить CI/CD для новых сервисов, развертывать и поддерживать решения</p> <p>Создать и поддерживать среды разработки и тестирования</p> <p>Помогать в развитии и поддержании работоспособности инфраструктуры в рамках парадигмы IaC</p> <p>Управлять инцидентами</p> <p>Участи в проектировании инфраструктуры и PaaS для компании</p> <p>Хороший уровень Python, в частности понимание ООП и типизации (мы используем Pydantic и тупу). Знание паттернов будет преимуществом</p> <p>Опыт администрирования Kubernetes, понимание того, как работает планирование ресурсов кластера</p> <p>Опыт работы с AWS либо аналогами: Google Cloud, Azure, Yandex Cloud</p>

Исходя из вилки зарплат, требования к квалификации кандидата, очень ярко выражена потребность работодателя сэкономить на дорогостоящем персонале, потому что требования к квалификации выставляются максимальные, а зарплата граничит в минимальной части вилки, зачастую опускаясь даже ниже.

Это максимально усложняет работу компаний по подбору персонала, которые очень быстро адаптировались в рыночной конъюнктуре и не стесняясь отказываются от нереальных запросов владельцев бизнеса.

За несколько месяцев поиска команды специалистов было проведено более 50 собеседований с кандидатами. «Воронка реализации» задачи указана на рисунке2.

На что стоит обратить внимание – «воронка реализации задачи» ярко выражена, но не должна вводить в заблуждение.

При поиске кандидатов, одним из важнейших факторов, мы выявили потребность в слаженной командной работе между отделами: HR (аутсорсинг), IT, Владелец бизнеса (решения подобного характера он возложил на себя).



Рисунок 2. Схематичное изображение этапов и результатов реализации задачи по поиску персонала.

Решения о найме кандидата невозможно принять формализовано, проставив галочки в требуемых компетенциях, потому что в 100% случаев «стек» не совпадает, и если это хотя бы 70% соответствия, то это прекрасный результат.

Требуемые компетенции можно развить через обучение, через интеграцию сотрудника в рабочую среду, или просто разделить между максимально компетентными в этих условиях 30% необходимых способностей и умений.

Как правило, способность управлять перераспределением умениями, навыками и желаниями работать в необходимом «стеке» один из важнейших навыков опытного и успешного руководителя. Как раз найм сотрудников именно поэтому является одним из самых ответственных моментов в рабочем процессе руководителя, потому что оставлять сотрудников работать неудобном для них компоненте – «бомба замедленного действия», также как и принуждение изначально лояльного сотрудника овладеть этим компонентом.

Мы достигли требуемого результата (показанного на рисунке 2) только благодаря слаженной и гибкой работе всех заинтересованных сторон. К каждому кандидату, успешно прошедшему техническое собеседование, в индивидуальном порядке примеряли роль в команде, обучаемость, требования к должностной коммуникации и пр.

Для проведения среза по качеству проведённых работ мы выбрали контрольные точки в каждом квартале и будем работать над тем, чтобы для каждого сотрудника количество успешных срезов увеличивалось каждый квартал.

Выводы по 2 главе

Есть несколько правил и способов улучшить процесс IT-рекрутинга на аутсорсинге:

1. Установление чётких целей и ожиданий: прежде чем начать работу с аутсорсинговой компанией, необходимо убедиться, что у всех участников есть ясное представление о том, каких кандидатов требуется найти и какие навыки они должны иметь. Это поможет аутсорсинговой компании лучше понять потребности и найти подходящих кандидатов.

2. Сотрудничество с аутсорсинговой компанией: Хорошее сотрудничество между заказчиком и аутсорсинговой компанией является ключевым для успешного рекрутинга. Необходимо открытое и частое общение, чтобы убедиться, что все стороны понимают требования и ожидания друг друга.

3. Использование современных технологий: Современные технологии могут значительно упростить процесс рекрутинга. Например, использование онлайн-платформ для размещения вакансий может увеличить количество откликов. Также можно использовать программное обеспечение для автоматизации процесса отбора кандидатов.

4. Оценка результатов: для эффективной работы необходимо регулярно оценивать результаты работы аутсорсинговой компании, чтобы убедиться, что они соответствуют ожиданиям заказчика. Если результаты неудовлетворительные, то нужно инициировать обсуждение возможных причин и вариантов решения.

5. Обучение команды заказчика: если команда заказчика работает непосредственно с аутсорсинговой компанией, важно обучить их правильному взаимодействию и коммуникации. Это поможет избежать недоразумений и повысить эффективность работы.

6. Гибкость: иногда процесс рекрутинга может занять больше времени, чем ожидалось. Необходимо быть готовым к этому и быть гибкими в своих требованиях и ожиданиях.

7. Анализ: Использование инструментов для анализа данных о кандидатах и процессе рекрутинга. Это поможет выявить слабые места и улучшить процесс в будущем.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последнее время в сфере бизнеса предоставление трудовых ресурсов, как формы организации предпринимательства, стремительно набирает обороты. Несмотря на достаточно широкую распространенность на рынке, понятие аутсорсинг знакомо далеко не многим.

Аутсорсинг - это передача другой организации частично или полностью определенных административно-управленческих, хозяйственных или вспомогательных производственных функций. Именно такая модель в существующих рыночных условиях позволяет снижать уровень расходов, улучшать логистику, оказывать более конкурентный сервис своим клиентам, усиливать конкурентоспособность продукции.

Это становится возможным благодаря тому, что предоставленный аутсорсером ресурс способен выполнять определенный вид деятельности лучше других, да еще и с наименьшими временными и финансовыми затратами.

Аутсорсинг представляет собой передачу определённых функций или услуг внешнему подрядчику, что позволяет компаниям сосредоточиться на своих основных бизнес-процессах и повысить общую эффективность. Специализированные услуги в рамках аутсорсинга кадрового подбора обеспечивают доступ к высококвалифицированным специалистам и передовым управленческим технологиям. Такой подход позволяет минимизировать затраты на обучение и адаптацию нового персонала, поскольку подрядные организации предлагают готовых профессионалов с соответствующими навыками

Важным моментом при поиске сотрудников является правильность определения требуемой квалификации. Привлечение аутсорсинговой компании для поиска топ-специалистов актуально в первую очередь, потому что заказчик может оперировать конкретными запросами.

В требования качества подбора необходимо закладывать критерии квалификации, автономности сотрудника, опыта работы в разных стеках, опыта взаимодействия внутри/между отделами, способность расставлять приоритеты задачи и множество, так называемых «soft skills» - личностных, непрофессиональных качеств личности.

Поиск специалистов средней и низкой квалификации упрощает задачу для аутсорсинговой HR-компании в силу того, что «soft skills» проявляются уже в процессе работы и гарантий по сотруднику компания уже не даёт. Но, естественно, все риски на себя принимает заказчик, и ему остаётся только уповать на честность и порядочность всех участников договора.

Как правило, персонал начального уровня квалификации правильно искать самостоятельно по нескольким причинам:

- Для определения точек роста стажёра в компании используются внутренние регламенты и план стратегия развития компании
- Штатный HR-отдел может контролировать интеграцию сотрудника в корпоративную систему компании, корректируя работу руководителя отдела-заказчика.
- Система повышения квалификации сотрудников начального уровня должны быть реализована штатным HR-отделом.
- Тестирования уровня удовлетворённости, мотивационных факторов, профессиональных навыков и стремления их усовершенствовать также задача внутрикорпоративного контроля заинтересованности сотрудника.

Вот несколько способов улучшить процесс IT-рекрутинга на аутсорсинге:

1. Установление чётких целей и ожиданий: прежде чем начать работу с аутсорсинговой компанией, необходимо убедиться, что у всех участников есть ясное представление о том, каких кандидатов требуется найти и какие навыки они должны иметь. Это поможет аутсорсинговой компании лучше понять потребности и найти подходящих кандидатов.

2. Сотрудничество с аутсорсинговой компанией: Хорошее, если компания принимает условия, описанные выше с требованиями из таблицы, то есть только три пути развития ситуации:

- HR-компания ищет сотрудника, подходящего под требования квалификации, объявляя указанную работодателем заработную плату как стартовые договорённости, позволяя квалифицированному сотруднику по истечении испытательного срока диктовать новые условия трудового договора.

- Откладывает вакансию в картотеку, автоматизируя избранные поиски, в ожидании условно подходящего кандидата. Поведение рекрутера-аутсорсера в этом случае будет максимально неэффективным, так как владелец компании будет терять деньги из-за простоя разработки ПО

- Повезёт. Раскрыть данное понятие необходимо во всех случаях, кроме рекрутинга топ-специалистов. Современные тенденции не требуют сантиментов. При указанных требованиях и условиях успешный найм требуемого специалиста – удача, повышающая рейтинг рекрутера.

В соответствии с целью исследования были реализованы следующие задачи:

- изучена специфика деятельности предпринимательских организаций в сфере услуг;

- обоснована возможность и необходимость применения аутсорсинга в современной предпринимательской организации;

- проанализирован зарубежный опыт использования аутсорсинга в предпринимательской среде;

- дана оценка состоянию и тенденциям развития HR-компаний в подборе IT-персонала в России

- охарактеризована деятельность ООО «УК «ЛУЧ» в парадигме цифровизации бизнес-процессов;

- разработаны рекомендации по совершенствованию подборе IT-персонала ООО «УК «ЛУЧ» посредством HR-аутсорсинга.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абуладзе Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом: учебник и практикум для СПО / Д. Г. Абуладзе, И. Б. Выпрямкина, В. М. Маслова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 299 с.
2. Аглицкий И. Управление персоналом коммерческой организации в условиях нестационарной экономики / И. Аглицкий, Е. Сирота, С. Щепетова // Проблемы теории и практики управления. – 2020. – № 10. – С. 62-66.
3. Аксенова Е.А., Аксенов Н.В. Управление персоналом: учебник для вузов. М.: Дашков и К, 2017. 384 с.
4. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов. М.: Юнити-Дана, 2016. 592 с.
5. Балашов А.И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.И. Балашов. – СПб.: Питер, 2020. – 320 с.
6. Быков А.С. Анализ деятельности персонала как конкурентное преимущество организации // Проблемы науки. – 2021. – № 6 (19). – С. 67-69.
7. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: учебник. М.: Инфра-М, 2018. 312 с.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. М.: Юнити-Дана, 2018. 544 с.
9. Годин В.В., Корнеев И.К. Интернет-маркетинг: учебник. М.: Дашков и К, 2017. 432 с.
10. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для среднего профессионального образования / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можяева. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 249 с.
11. Десслер Г. Управление персоналом: учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова. М.: Бином-Пресс, 2017. 736 с.
12. Дудина О.М. Методы и критерии оценки эффективного руководителя // Власть. – 2018. – № 1. – С. 155-162.
13. Зданович, М. Ю. Совершенствование системы адаптации

персонала с учетом специфики транспортного предприятия / М. Ю. Зданович, А. А. Малахова, С. А. Яркова // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 9(110). – С. 969-973.

14. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: практическое пособие / пер. с нем. М.: Экономика, 2018. 320 с.

15. Казанцева А. Эффективный подбор персонала. Практическое руководство для начинающих / А. Казанцева. – М.: Издательские решения, 2019. – 80 с.

16. Казначевская Г.Б. Управление персоналом: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2018. 340 с.

17. Козлов В.В. Корпоративные конфликты: профилактика и управление: учебное пособие. М.: Проспект, 2018. 224 с.

18. Коноваленко В.А. Психология управления персоналом / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М.: Юрайт, 2018. – 477 с.

19. Красавина Е.В. Система работы с кадрами в современной компании Е.В. Красавина. // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2020. – № 2. – С.22-25.

20. Куприянова Л.Л. Управление персоналом: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2018. 432 с.

21. Литвак Б.Г. Управленческие решения: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2018. 432 с.

22. Мазин, А.Л. Экономика труда: Учебное пособие / А.Л. Мазин. – М.: ЮНИТИ, 2020. – 623 с.

23. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: учебное пособие. М.: Омега-Л, 2018. 960 с.

24. Макарова И. Управление человеческими ресурсами. Уроки эффективного HR-менеджмента/ И. Макарова. – М.: Дело, 2021. – 470 с.

25. Маслов Е.В. Управление персоналом: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2018. 440 с.

26. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. – Люберцы: Юрайт, 2020. – 492 с.
27. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебник / пер. с англ. М.: Вильямс, 2018. 672 с.
28. Михайлина Г.И, Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Беляк А.В. Управление персоналом. – М.: Дашков и Ко, 2021. – 280 с.
29. Михайлова Г.Н. Совершенствования системы адаптации персонала как фактора качества деятельности предприятия // Эффективные 65 системы менеджмента: качество, инновации, устойчивое развитие, 2020. – Т. 1. – № 5. – С. 58-59.
30. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова. – М: Инфра–М, 2020. – 272 с.
31. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Инфра-М, 2020. – 561с.
32. Мумладзе Р.Г. Экономика и социология труда (для бакалавров) / Р.Г.Мумладзе; под ред., Гужина Г.Н. – М.: КноРус, 2018. – 352 с.
33. И.А. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2020. – 462с.
34. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.rosmintrud.ru/>
35. Попов Л.А. Информационные технологии в управлении: учебник для вузов. М.: Инфра-М, 2018. 432 с.
36. Поршнева А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Управление персоналом: учебник для вузов. М.: Юнити-Дана, 2018. 560 с.
37. Пугачёв В.П. Руководство персоналом организации: учебник для вузов. М.: Аспект Пресс, 2021. 320 с.
38. Радугин А.А. Теория менеджмента: учебное пособие. М.: Центр, 2018. 224 с.
39. Романов А.А., Панько А.В. Маркетинговые коммуникации:

учебник для вузов. М.: Дашков и К, 2018. 320 с.

40. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2018. 440 с.

41. Теория управления персоналом: учебное пособие / В.Н. Пуляева. – М: КноРус, 2018. – 123 с.

42. Трудовой кодекс Российской Федерации [по состоянию на 27.12.2018 г.: принят ГД 30 декабря 2001]. – [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

43. Управление знаниями: Хрестоматия / Пер. с англ. Т. Е. Андреевой, Т. Ю. Гутниковой; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2013. – 214 с..

44. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. Учебное пособие: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: КноРус, 2019. – 358 с.

45. Управление персоналом: социально-психологические основы управления персоналом (традиции и инновации): учебное пособие / В. Семенова, и др. – М.: Русайнс, 2018. – 127 с.

46. Федеральный закон от 28.12.2013 N 426-ФЗ (ред. от 27.12.2018г.) «О специальной оценке условий труда» [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156555/

47. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей: практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 208 с.

48. Чеботарев В. Моделирование корпоративного портала знаний [Электронный ресурс] – Режим доступа: / <http://www.pcweek.ru/idea/article/detail.php?ID=57618>

49. Шапиро С.А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности / С.А. Шапиро. – М.: ИД «АТИСО», 2020. – 254 с.

50. Экономика труда: учебник для вузов / М. В. Симонова [и др.] ; под общей редакцией М. В. Симоновой. – М.: Издательство Юрайт, 2019. –

Рассмотрим затраты, необходимые для поиска персонала с использованием кадровых агентств

Затраты на поиск персонала с помощью кадровых агентств

По данным таблицы 3.6. видно, что затраты на поиск персонала через кадровые агентства составляют 133,5 тыс. руб.

Для привлечения персонала в ООО

используются следующие интернет сайты: - superjob.ru;

- headhunter.ru; - job.ru. Стоимость годового обслуживания данных источников составляет: - superjob.ru - 78 тыс. руб. - headhunter.ru - 86,4 тыс. руб. - job.ru - 43,2 тыс. руб.

ООО «Илья Муромец плюс» был заключен договор с компанией «Лидер Тим» на передачу функций по подбору персонала на аутсорсинг. Компания «Лидер Тим» является лидером на рынке аутсорсинговых услуг. За 10 лет успешной работы, компания зарекомендовала себя надежным партнером, который в определенный срок выполнит обязательства по договору. Сумма по договору на предоставление услуг аутсорсинга составляет 100 тыс. руб. в месяц. От предлагаемых мероприятий компания получает экономический эффект, который заключается в следующих

аспектах: - происходит оптимизация численности персонала отдела кадров; - снижаются затраты на взносы во внебюджетные фонды; - сокращаются затраты на обучение персонала. В таблице 3.7 представлено штатное расписание отдела кадров ООО «Илья Муромец плюс» после перевода функций отдела по подбору персонала на аутсорсинг. Из таблицы 3.7 видно, что оплата труда сотрудников отдела кадров составляет 228,5 тыс. руб. в месяц и 2742 тыс. руб. в год. Таким образом, благодаря передаче функций отдела по подбору персонала на аутсорсинг, затраты на фонд оплаты труда снизились на 90,0 тыс. руб. в месяц. Помимо этого, произошло сокращение затрат на взносы во внебюджетные фонды на 324,0 тыс. руб.

Таблица 3.7 – Измененное штатное расписание отдела кадров ООО «Илья Муромец плюс»

В таблице 3.8 представлен расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий, а именно передачи функций отдела по подбору персонала ООО «Илья Муромец плюс» на аутсорсинг компании «Лидер Тим». Таблица 3.8- Расчет экономического эффекта от преобразования отдела кадров за счет аутсорсинга

Таким образом, реализация мероприятий по передаче функций отдела по подбору персонала на аутсорсинг позволила получить экономический эффект в размере: $5669,7 - 4984,6 = 685,1$ тыс. руб. в год. Экономическая эффективность равна 87,9 %