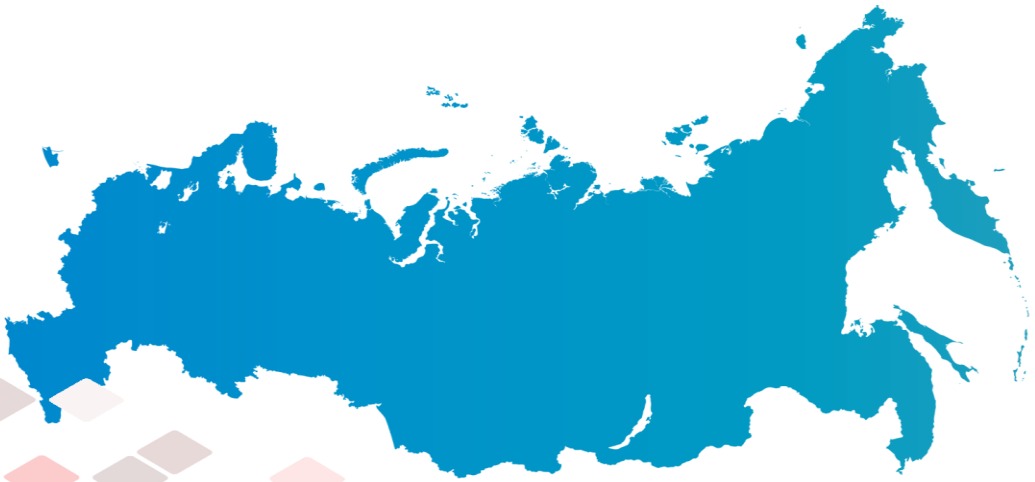
Институт труда

ЖУРНАЛ

Архивный выпуск №1



Проблемы развития кадрового аутсорсинга на российском рынке труда

Ряхимов Юсуп Ибрагимович -к.эн.
Начальник управления нормирования труда
ФГБУ «НИИ ТСС»
Минздравсоцразвития России
Анисимова Наталья Александровна - соискатель
ФГБУ «НИИ ТСС»
Минздравсоцразвития России

Если на Западе тенденции гибкости организации бизнеса отмечаются уже с 70-х годов прошлого века, то в России вплоть до кризиса 1998 г. управление персоналом развивалось в противоположном направлении. Одним из компонентов стратегий выживания в условиях сокращения производства были тенденции автаркии – в условиях превратностей рыночной среды предприятия предпочитали аккумулировать свои ресурсы при покупке их на рынке[1]. Это в полной мере относилось и к трудовым ресурсам. Политика удержания излишней рабочей силы (консервации занятости) включала уменьшение цены труда, вынужденные административные отпуска, перевод на неполный рабочий день и пр. Именно этим часто объяснялась гибкость российского трудового рынка и низкий уровень безработицы. Несмотря на то, что такая формальная занятость скрывала множество промежуточных состояний между занятостью и незанятостью, это позволяло многим работникам сохранять рабочее место и основные трудовые гарантии (пенсионный стаж и пр.). В связи с чем, в сфере

[1] Козина И. Менеджмент новых частных предприятий: практики управления в малом и среднем бизнесе // Практики управления персоналом на современных российских предприятиях. / Под ред. В. Кабалимой. М.: ИСИТО, 2005. С. 6.

управления трудом не наблюдалось сколько-нибудь заметных инноваций, за исключением того, что центр тяжести сместился от формальных норм и правил к неформальным[2].

Первой инновацией в традиционной организации производства стало использование аутсорсинга, когда предприятия стали сбрасывать непрофильные подразделения, одновременно создавая новые рыночные подразделения, базирующиеся уже на принципах услуг «бизнеса бизнесу».

Первыми ласточками аутсорсинга в России в начале 90-х годов были бухгалтеры-«многостаночники». Благодаря закону о бухгалтерском учете, который позволял вести так называемую «внешнюю бухгалтерию», многочисленные консалтинговые компании брали на обслуживание десятки предприятий и вели их балансы. При этом в штате самих обслуживающих предприятий бухгалтера могло не быть вовсе. Договор между субъектами обычно назывался «договором о бухгалтерском обслуживании». Эта практика сохранилась и до сегодняшнего дня, хотя пользуются внешней бухгалтерией сейчас преимущественно небольшие предприятия, которым не под силу держать квалифицированного бухгалтера на полную ставку.

Как показывает современная практика развития российского рынка труда, привлечение «заемного персонала» востребовано самыми разными субъектами рынка. Наибольшее распространение получила форма его реализации посредством аутсорсинга и основная отрасль его развития – ИТ-индустрия.

Помимо ИТ-компаний, большой интерес к аутсорсингу кадров стали проявлять фирмы самого разного профиля, имеющие вертикально интегрированную структуру. Это банки, страховые компании, крупные товаропроизводители, торговые сети, а также промышленные предприятия таких отраслей как пищевая, химическая, автомобильная и др. В распределении заемного персонала по видам деятельности лидирует промышленный персонал

[2] Капелюшников Р. И Российский рынок труда. Адаптация без реструктуризации. М.: ГУ ВШЭ, 2001. С. 232.

- 34,2%, примерно такую же долю составляет персонал для банков и страховых компаний. Доля управленческого персонала составляет 13%, офисного - 8%[3].

Отметим, что российской особенностью применении кадрового аутсорсинга является то, что заемный труд находит применение прежде всего в крупных компаниях, в то время как на Западе типичным клиентом агентств, занимающихся арендой персонала, являются компании малого или среднего бизнеса.

Эксперты в сфере занятости населения, оценивают распространение заемного труда неоднозначно. Основные аргументы «за»: применение заемного труда позволит снизить производственные издержки бизнеса, что позитивно сказывается на экономическом развитии и ведет к росту инвестиций в российскую экономику; применение заемного труда способствует повышению гибкости трудового рынка за счет поддержания занятости для работников, заинтересованных в нестандартных режимах труда.

Основные аргументы «против» состоят в том, что заемные работники лишаются равных с другими работниками возможностей полно реализовать свою способность к труду, права на вознаграждение за труд без какой-либо дискриминации, права на защиту от безработицы; появление заемного труда снижает уровень защищенности основных прав работников, стабильности трудовых отношений и традиционного трудового законодательства в целом.

Анализируя опыт ведущих кадровых агентств, а также публикации по использованию заемного персонала, можно выделить основные преимущества аутсорсинга персонала для предприятия-заказчика (таблица 1)

Таблица 1. Преимущества аутсорсинга для предприятия-заказчика

Преимущества	Способы достижения
Повышение конкурентоспособности	Возможность быстро реагировать на изменение конъюнктуры рынка за счет увеличения и сокращения объема привлекаемого заемного труда. Компании не

[3] Данные компании "Manpower Inc." – http://www.manpower.ru

	требуется держать в штате «лишних» сотрудников
Сокращение затрат на содержание вспомогательных (обслуживающих) служб	Происходит сокращение численности вспомогательных служб (бухгалтерии, отдела кадров, IT) вследствие передачи части объемов работ этих служб агентству занятости. По этой же причине уменьшаются объемы работы с налоговой инспекцией и различными фондами
Обеспечение прозрачности бизнеса	Аутсорсинг, по сути, является одним из самых прозрачных видов бизнеса, где аккуратно платятся предусмотренные законом налоги и отчисления
Улучшение финансовых и экономических показателей	Предприятие-заказчик может отнести часть операционных затрат на себестоимость. Происходит рост производительности труда вследствие вывода части персонала за штат. В некоторых случаях возможна минимизация налоговых выплат
Улучшение имиджа компании	Сокращаются риски возникновения судебных тяжб с персоналом, уменьшается число случаев получения травм на работе, так как часть работников является сотрудниками другой компании
Улучшение кадрового состава основного персонала	Появляется возможность отбирать из сотрудников агентства наилучших специалистов для перевода в основной состав, сосредоточивать усилия на развитии собственного персонала
Преодоление ограничений штатного расписания	Решение проблем развития бизнеса за счет заказа необходимых услуг у агентства занятости
Улучшение работы с профсоюзами	Появляется возможность вместе с агентством занятости выстроить новую, более гибкую схему отношений с профсоюзами

Источник: составлено автором

Как видно из выделенных преимуществ аутсорсинга для работодателя внедрение технологий заемного труда – это возможность снижения издержек на рабочую силу, связываемых со стандартными системами занятости. Согласно данным опроса клиентов компании «Manpower Inc.», использующих аутсорсинг, 49% называют эту причину в качестве основной.

В то же время, на наш взгляд, эти выгоды неочевидны, поскольку экономический эффект не так уж велик, а социальные риски весьма существенны.

Более существенное снижение издержек происходит не за счет экономии по фонду заработной платы, а за счет снижения управленческих расходов – экономии затрат на поиск и отбор кандидатов, ответственность, связанную со своевременной выплатой заработной платы, отпускных, больничного, отчислений в пенсионный фонд и фонд социального страхования, которые берет на себя агентство. Агентство несет и все связанные с трудовой силой риски компании: увольнение, несчастные случаи на производстве и др. И, наконец, именно аутсорсинг персонала дает предприятию-заказчику практически неограниченную гибкость в использовании трудовых ресурсов.

Согласно экспертной оценке специалистов кадровых служб, оказывающих услуги заемного труда[4], технологии привлечения заемного персонала используют компании, которые: имеют ограничения по штатной численности; хотят сэкономить фонд оплаты труда; намерены привлечь инвесторов; заинтересованы в снижении административных расходов; планируют нанять работников в регионе, не открывая при этом представительства; реализуют временные проекты и намерены оформить временный персонал через посредника; хотят оценить работу вновь принятых сотрудников в течение испытательного срока, не принимая на себя дополнительных обязательств; планируют сократить численность без потери

[4] Данные консалтингового агентства «Контакт» - http://www.kontakt.ru

квалифицированных кадров; стремятся минимизировать социальную напряженность при сокращении штата.

Использование заемного труда несет в себе не только преимущества для работодателя, но представляет интерес и для различных категорий работников (таблица 2).

Таблица 2. Интерес к аутсорсингу различных категорий работников

Функции, определяющие интерес работников	Категории граждан временной занятости
Приобретение опыта работы в крупных компаниях, получение новых специальностей	Выпускники школ, колледжей, вузов; демобилизованные из армии
Повышение социальной защищенности	Безработные; лица, не имеющие постоянного места работы; работающие по договорам подряда, индивидуальные предприниматели; работающие по краткосрочным трудовым договорам; сезонные рабочие
Возможность получения постоянной работы у клиента	Для всех категорий
Восстановление трудовых навыков, квалификации	Женщины после рождения ребенка; лица, имевшие длительный перерыв в работе
Возможность рационального планирования во времени	Учащиеся вузов и ссузов; молодые матери, воспитывающие детей; творческие работники
Финансовые выгоды	Для всех категорий

Источник: составлено автором

Практика показывает, что значительная часть временных заемных работников (не менее одной трети) по завершении временной работы

принимается в штат фирмы-пользователя[5]. В этом случае заемный труд превращается в ступеньку к постоянной занятости. Более того, в ряде случаев фирмы-пользователи, нанимая через агентства занятости заемных работников, с самого начала рассматривают их как кандидатов на замещение вакансий в будущем. В ходе временной работы испытываются и совершенствуются профессиональные качества лиц, которые могут занять постоянные штатные должности на предприятии-заказчике.

Несмотря на явные успехи, услуги заемного труда пока не получили в России полного правого статуса. Основными причинами, сдерживающими распространение использования схем заемного труда, являются следующие:

– отсутствие законодательной базы;

– недостаток информации о позитивном опыте применения данной услуги и выгоде от ее использования;

– отсутствие опыта применения технологий мотивации внештатного персонала;

– нежелание отдавать управление своим самым ценным активом на сторону;

– сложность прохождения процедуры вывода за штат работников;

– нежелание платить серьезные суммы за обслуживание по данным видам услуг;

– глобальный вывод персонала лишает промышленных гигантов статуса градообразующих предприятий, что изменяет расстановку сил в местной власти.

Суть основной проблемы привлечения заемного труда состоит в том, что возникающие при такой форме занятости трудовые отношения касаются трех участников: кадрового агентства, сотрудника и фактического работодателя.

[5] Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. М.: ИНФРА-М, 2011. С. 303.

Самым существенным положением данной схемы отношений является тот факт, что отношения «работник - предприятие-пользователь» не признаются трудовыми. Схема не предусматривает необходимости соблюдения норм, установленных Трудовым кодексом РФ для обычных трудовых отношений (основные черты так называемого традиционного трудового правоотношения: один работодатель, бессрочный трудовой договор и защита от увольнения). Как такового договора предоставления персонала нет и в Гражданском кодексе РФ, но стороны могут заключить договор, специально не предусмотренный законом, например, так называемый смешанный, в котором содержатся элементы различных договоров, что и делает практику применения заемного труда возможной. Определенные риски предприятий-пользователей в этом смысле заключаются в том, что они сталкиваются с правовой нормой, согласно которой отношения с заемным работником могут быть признаны трудовыми в силу «фактического допущения работника до работы» (статьи 16 ТК РФ). Есть также риск возникновения проблемы с налогами, хотя в новом Налоговом кодексе РФ есть статья об «услугах по предоставлению временного персонала[6].

Для предприятия-заказчика важным мотивом привлечения заемных работников является снижение рисков, возникающих из-за некачественной работы собственной кадровой службы. Эти риски и их возможные последствия показаны в таблице 3.

Таблица 3. Риски и возможные последствия из-за некачественной работы кадровой службы

Риски в работе с кадрами	Возможные последствия
Возникновение неэффективной структуры кадров (несоответствие кадров квалификационным	Снижение качества и объемов выпускаемой продукции. Срыв сроков выполнения заказов.

[6] Коршунова Т. Правовое регулирование отношений, связанных с направлением работников для выполнения работ в других организациях (заемный труд) // Трудовое право. 2005. N 6. С. 7; Лушников А.. Лушникова М. Заемный труд: исторический опыт и перспективы правового регулирования // Человек и труд. 2004. N 7. С. 85.

Риски в работе с кадрами	Возможные последствия
требованиям)	Снижение конкурентоспособности на рынке. Недостижение стратегических целей
Возникновение конфликтных ситуаций в трудовом коллективе	Забастовки, объявления локаутов. Усиление напряженности во взаимоотношениях с Госинспекцией, профсоюзами. Судебные издержки. Ухудшение имиджа компании
Затягивание периода адаптации вновь принятого работника в сложившемся коллективе, непрохождение им испытательного срока	Снижение производительности труда. Усиление напряженности во взаимоотношениях с Гострудинспекцией, профсоюзами. Судебные издержки. Ухудшение имиджа компании.
Рост текучести кадров	Увеличение затрат на поиск, подготовку/переподготовку кадров. Снижение качества и объемов выпускаемой продукции.
Неполное использование знаний и умений работника	Дополнительные затраты на повышение квалификации или поиск и наем на работу дополнительных сотрудников

Источник: составлено автором

Реальный путь снижения указанных рисков – передача процедуры по подбору и управлению частью персонала агентству занятости, которое, по сути, становится специализированным предприятием по управлению персоналом.

В таблице 4 представлен перечень проблем, которые могут возникнуть у предприятия-заказчика при использовании заемного персонала:

Таблица 4. Проблемы, возникающие у предприятия-заказчика, использующего аутсорсинг персонала

Проблемы	Причины их возникновения	Пути преодоления рисков
Признание фактическим работодателем заемного работника предприятия-пользователя	В соответствии со ст. 16 Трудового кодекса РФ фактическое допущение заемного работника к работе у предприятия-заказчика на его оборудовании может трактоваться как факт установления трудовых отношений между ним и заемным работником. Вследствие этого он может претендовать на перевод в основной штат, а в случае положительного судебного решения весь заемный персонал может быть переведен в основной штат предприятия-заказчика	Для устранения данной проблемы необходимо предпринять целый комплекс мероприятий, в соответствии с которыми агентство должно обеспечить: оформление приема при наличии согласия заемного работника на работу на производственной площадке предприятия-заказчика.
Ухудшение корпоративной культуры на предприятии-заказчике вследствие	Неправильный выбор партнера (агентства занятости), корпоративная культура которого существенно отличается от	Предприятию-заказчику необходимо на стадии выбора агентства-провайдера услуг тщательно

Проблемы	Причины их возникновения	Пути преодоления рисков
прихода большого числа заемных работников от агентства занятости	корпоративной культуры предприятия-заказчика, может привести к серьезным проблемам в компании – снижению качества выпускаемой продукции, конфликтам в коллективе между основным и заемным персоналом	проанализировать методы работы агентства, его корпоративную культуру и свой выбор остановить на том агентстве, корпоративная культура которого наиболее подходит для предприятия
Риск разделения ответственности между предприятием-заказчиком и агентством занятости в вопросах обеспечения охраны труда и техники безопасности, профессиональной подготовки и переподготовки кадров	Эти проблемы возникают в силу специфики трудовых отношений.	На практике еще на стадии подписания договора между агентством и предприятием-заказчиком должны быть разделены зоны ответственности по вопросам обеспечения норм охраны труда и техники безопасности, контроля за их соблюдением, проведения профилактических медицинских осмотров,

Проблемы	Причины их возникновения	Пути преодоления рисков
		подготовки и переподготовки кадров.
Потеря управляемости производственными процессами	Вследствие неверного выделения в технологическом процессе предприятия операций, которые передаются агентству занятости, может нарушиться технологическая цепочка, что приведет к сбоям в работе предприятия	Для предотвращения подобных ситуаций на предварительном этапе предприятие-заказчик совместно с агентством занятости должно провести анализ технологических процессов на предприятии и оценить их влияние на управляемость и передать агентству только те процессы, которые в минимальной степени влияют на управляемость производства
Риск утраты конфиденциальной информации	Вследствие несанкционированной утечки через заемных работников сведений об особенностях технологического процесса, объемах выпускаемой	Для снижения рисков между предприятием-заказчиком и агентством должен быть заключен договор о неразглашении конфиденциальной

Проблемы	Причины их возникновения	Пути преодоления рисков
	продукции, поставщиках и потребителях, предприятию может быть нанесен существенный экономический ущерб	информации, в котором необходимо четко изложить перечень сведений, представляющий ценность для клиента. Аналогичные договоры должны быть заключены между агентством и заемным работником
Возможное снижение качества выпускаемой продукции	Вследствие недостаточной квалификации заемного персонала или отсутствии производственного опыта может снизиться качество выпускаемой продукции	На этапе заключения договора на оказание услуг необходимо определить параметры, по которым будет оцениваться качество предоставляемой услуги и внести их в договор
Риск возможного ущерба от неправильных действий заемных работников	Из-за неправильных действий заемных работников может быть нанесен существенный экономический ущерб предприятию-заказчику (поломка оборудования, утрата готовой продукции и	Для снижения данного риска агентство занятости должно страховать возможные ущербы от порчи имущества клиента и ущерб третьим лицам

Проблемы	Причины их возникновения	Пути преодоления рисков
	т.п.), а также может быть нанесен ущерб третьим лицам	
Негативное отношение к данной форме трудовых отношений со стороны контролирующих и проверяющих органов (трудовая инспекция, прокуратура)	Из-за отсутствия четкой законодательной базы и непонимания существа возникающих процессов на начальном этапе реализации проекта может возникнуть негативная реакция со стороны проверяющих организаций, препятствующая успешной реализации проекта	Для предотвращения подобных проблем агентству и предприятию-заказчику необходимо совместно проводить разъяснительную работу еще до начала реализации проекта

Источник: составлено автором

Из-за отсутствия законов о заемном труде агентства занятости также сталкиваются с определенным набором проблем, которые осложняют осуществление этого вида деятельности (таблица 5).

Таблица 5. Проблемы агентств занятости, предоставляющих услуги аутсорсинга персонала

Проблемы	Причины их возникновения	Пути преодоления
Обеспечение постоянной загрузки заемных работников	В связи со снижением потребности в заемном персонале у заказчика агентство должно решать	Радикально решить эту проблему можно только при принятии Закона о заемном труде, в котором

Проблемы	Причины их возникновения	Пути преодоления
	вопрос загрузки высвободившегося персонала. Поскольку агентства пока не имеют обширной сети заказчиков, они лишены возможности постоянной загрузки этих специалистов и вынуждены увольнять таких сотрудников.	должны быть регламентированы процедуры увольнения заемного работника, предусматривающие выплату ему соответствующей компенсации за «быстрое» увольнение
Своевременная выплата заработной платы, предоставление дополнительных льгот заемным работникам	В соответствии с Трудовым кодексом РФ работодатель обязан дважды в месяц перечислять работникам аванс и заработную плату. При задержке оплаты счетов со стороны предприятия-заказчика агентству заемные работник не получат причитающиеся им деньги, что вызовет рост социальной напряженности.	Для предотвращения этого необходимо установление в Законе о заемном труде солидарной ответственности предприятия-заказчика и агентства за выплату заработной платы заемных работников
Обеспечение	Вследствие неправильно	В законе должна быть

Проблемы	Причины их возникновения	Пути преодоления
соблюдения норм охраны труда и техники безопасности	выстроенных отношений по распределению ответственности между компанией-заказчиком и агентством может увеличиться число несчастных случаев, поломок и выхода из строя оборудования.	четко предусмотрена роль в обеспечении охраны труда предприятия-заказчика и агентства занятости
Повышение мотивации заемных работников	Из-за недостаточной мотивации заемных работников может снижаться качество их труда, что негативно отразится на производственной деятельности предприятия-заказчика	Агентство должно разработать и реализовать при участии предприятия-заказчика программу повышения мотивации заемных работников, предусматривающую процедуру перевода заемных работников, в основной штат заказчика.

Кроме рассмотренных в таблице 5 проблем, следует отметить комплекс вопросов, связанных с взаимодействием с профсоюзами, защитой прав заемных работников общественными организациями. Эти вопросы для российской действительности совершенно новые, и теоретические разработки по ним практически отсутствуют.

В настоящее время назрела настоятельная необходимость регламентации предоставления услуг заемных работников в отдельном законе. Он должен

предусматривать весь комплекс взаимоотношений, возникающих между агентством занятости, заемным работником и предприятием-заказчиком, складывающихся при использовании заемного труда.

Проблемы производительности труда в газовой промышленности и пути их решения

к.э.н. Ряхимов Ю.И. начальник управления
ФГБУ «НИИ ТСС» Миздравсоцразвития России
*(*URyaximov@niitruda.ru*),*

Кашина Мария Юрьевна, соискатель
ФГБУ «НИИ ТСС»
Минздравсоцразвития России

Аннотация

Один из основных показателей эффективности производства является производительность в различных вариантах дифференцирования. В условия рыночной экономики данный показатель оказывает непосредственное влияние на затраты производства и как следствие на конкурентоспособность.

Ключевые слова: ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА, тенденции производительности труда, СЕБЕСТОИМОСТЬ, ТРУДОЕМКОТЬ.

Управление производительностью труда на сегодняшний день становится одним из главных вопросов волнующих современную экономику.

Премьер-министр В.В. Путин в качестве главной проблемы сегодняшней российской экономики обозначил ее крайнюю неэффективность. Производительность труда в России остается недопустимо низкой. Те же затраты, что и в наиболее развитых странах, приносят в России в несколько раз меньшую отдачу. В связи с этим, поставлена задача радикального повышения эффективности нашей экономики и, прежде всего на основе кардинального роста производительности труда в условиях реализации инновационного сценария развития.

Повышение производительности труда – прямой путь к росту уровня жизни и поддержанию экономического лидерства. Именно поэтому производительность труда считается ключевой проблемой для повышения конкурентоспособности, т.е. способности производить товары и услуги, реализуемые не только на рынках страны, но и на международных рынках. Общепризнано, что единственным направлением развития, которое может обеспечить выполнение этих условий, является ориентация на повышение производительности и достижение более высокого уровня производительности труда, чем у конкурентов [1].

Ученые и специалисты в области организации управления отмечают, что управление производительностью должно стать составной частью общего процесса управления в стране, как на макроуровне, так и на уровнях секторов экономики, регионов и отдельных компаний (организацией).

Большое внимание теории и практике применения производительности труда уделялось в стране до перехода к рыночной экономике. В тот период была создана теория и практика измерения, оценки и анализа производительности труда в промышленности и других отраслях экономики.

В начале 90-х годов, т.е. с переходом от плановой к рыночной экономике, государственный учет и планирование показателей производительности труда был прекращен, хотя в странах с рыночной экономикой этой проблеме уделялось и продолжает уделяться большое внимание.

Анализ концепций и определений производительности, принятых в странах с развитой рыночной экономикой позволил выявить следующие наиболее общие и значимые понятия и подходы к решению проблем ее повышения:

1. Особое значение придается мерам по повсеместному и непрерывному ресурсосбережению во всех секторах экономики.

2. Человеческие ресурсы и их интеллектуальные способности играют решающую роль в достижении более высокой производительности, а предпринимаемые действия являются результатом мыслительного процесса. Люди будут принимать меры, чтобы улучшить производительность только тогда, когда они будут убеждены в рациональности и полезности этих действий.

Анализ зарубежного опыта показывает, что все большее число компаний осуществляют реализацию программ повышения производительности. Эти программы имеют различные масштабы, цели и названия, однако общей их целью является улучшение результатов деятельности.

Система показателей производительности, используемых в странах Европейского Союза, строится на основе теории факторов производства, в которой производительность труда рассматривается всего лишь как один из частных показателей [2].

Схема расчетов показателей измерения производительности приведена в таблице 1

Таблица 1- Измерители производительности

Затраты труда	**Результаты труда**			
	Физический объем (V)	**Выручка (R)**	**Прибыль (Z)**	**Добавленная стоимость (A)**
Объем инвестиций (I)	V/I	R/I	Z/I	A/I
Инвестиции в основной капитал (If)	V/If	R/If	Z/If	A/If
Количество работающих (N)	V/N*	R/NЧ*	Z/N*	A/N*
Общее количество часов работы (H)	V/H*	R/H*	Z/H*	A/H*
Зарплата работников (W)	V/W	R/W		A/W
Расходы на материалы (M)	V/M	R/M		

Общий объем расходов (C)	V/C	R/C		

Примечание: символом * выделены показатели, характеризующие производительность труда

Показатели в первой колонке таблицы основаны на физических величинах, таких как тонны, объемы. Они применяются в промышленных компаниях.

Показатели во второй и третьей колонках относятся к финансовым показателям. Отношения R/I, R/If, Z/I, Z/If представляют доходы с капитала. Показатели последней колонки основаны на добавленной стоимости, которая определяется как доходы минус операционные расходы (материалы, энергия и приобретенные услуги) и создается через труд и капитал.

Отслеживать производительность рекомендуется осуществлять по нескольким показателям. Очевидно, что разнообразие используемых измерителей производительности позволяет расширить возможности выявления резервов роста эффективности производства.

Существует множество различных показателей производительности. Их выбор зависит от цели измерения производительности и, во многих случаях, от доступности данных. В широком смысле, частные показатели производительности могут подразделяться на показатели производительности отдельных факторов (выпуск продукции к отдельным затратам) или многофакторные показатели производительности (выпуск продукции к группе затрат). Другое различие, в особенности относящееся к уровню отрасли или фирмы - между показателями производительности, которые сопоставляют валовой выпуск продукции с одним или несколькими видами затрат, и показателями, которые используют добавленную стоимость.

Показатели роста производительности являются основными индикаторами для анализа экономического роста. Несмотря на это, имеется много различных подходов к измерению производительности, и ее вычисление и интерпретация требуют тщательного изучения, особенно при проведении международных сопоставлений. В странах Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) измерение производительности труда регулируется Руководством «Измерение роста общей и отраслевой производительности» [3]. Руководство по производительности ОЭСР – первое полное руководство, охватывающее многочисленные показатели производительности, предназначенное для статистиков, исследователей и аналитиков, занимающихся построением индикаторов производительности на отраслевом уровне.

Показатели роста производительности в этих странах признаны в качестве основных индикаторов для анализа роста экономики.

В указанном Руководстве используются различные показатели производительности. Их выбор зависит от цели измерения. Показатели производительности классифицируются как показатели отдельного фактора или многофакторные, соотносящие показатели выпуска продукции к группе затрат.

В таблице 2 представлены: показатели производительности труда и капитала, показатели многофакторной производительности (МФП) либо в форме капитала и труда, либо в форме капитала, труда, энергии, материалов, сервисных услуг (метод KLEMS). Наиболее распространенным показателем в ОЭСР, вычисляемым в статистике производительности является показатель производительности труда, основанный на добавленной стоимости, за ним следуют МФП капитала и труда и KLEMS.

Таблица 2 - Краткий обзор основных показателей производительности ОЭСР

Показатели выпуска продукции	Показатели затрат			
	Показатели однофакторной производительности		***Показатели многофакторной производительности (МФП)***	
	Труд	Капитал	Капитал и труд	Капитал, труд и промежуточные затраты (энергия, материалы, услуги)
Валовой выпуск продукции	Производительность труда (на основе валового выпуска продукции)	Производительность капитала (на основе валового выпуска продукции)	МФП капитала и труда (на основе валового выпуска продукции)	Многофакторная производитель-ность KLEMS
Добавлен-ная стои-мость	Производительность труда (на основе добавленной стоимости)	Производительность капитала (на основе добавленной стоимости)	Производительность капитала и труда (на основе добавленной стоимости)	-

Ниже, в таблице 3, рассматриваются пять наиболее широко используемых подходов к производительности в ОЭСР, приводятся их главные преимущества и недостатки.

Таблица 3 - Краткая характеристика подходов к расчету показателей производительности

Производительность труда, определяемая на основе валового выпуска продукции	
Определение	*Количественный индекс валового выпуска продукции* *Количественный индекс затрат труда*
Интерпретация	Показывает, насколько продуктивно используется труд для производства валовой продукции. Изменения производительности труда отражают комбинированное влияние изменений капитала, промежуточных затрат, а также технологических, организационных изменений и изменений эффективности в пределах фирмы, влияние экономии, обусловленной ростом масштаба производства, различной степени загрузки производственных мощностей. Показатель только частично отражает производительность труда с точки зрения квалификации работников или интенсивности их труда. Соотношение между выпуском продукции и затратами труда в значительной степени зависит от других факторов. При измерении производительности по *валовому* выпуску продукции рост производительности труда также зависит от промежуточных затрат. Производительность труда повышается вследствие использования внешних ресурсов и падает, когда собственное производство заменяет закупки

	промежуточных факторов производства.
Цель	Основанный на валовом выпуске продукции показатель производительности труда определяет выработку на единицу затрат труда.
Преимущества	Для измерения показателя валового выпуска продукции требуются только индексы цен на валовую продукцию.
Недостатки и ограничения	Производительность труда отражает объединенное влияние множества факторов
Производительность труда, определяемая на основе добавленной стоимости[7]	
Определение	*Количественный индекс добавленной стоимости* *Количественный индекс затрат труда*
Интерпретация	Показывает, насколько результативно используется живой труд для производства добавленной стоимости. Изменения производительности труда отражают комбинированное влияние изменений капитала, а также технологических, организационных изменений и изменений эффективности в пределах фирмы, влияние экономии, обусловленной ростом масштаба производства, загрузки производственных мощностей.

[7] $ДС = В - с = а + v + m$, где $В$ – валовой выпуск продукции (оказания услуг) организации в стоимостном выражении; $с$ – стоимость потребленных материальных средств производства (промежуточное потребление, или прошлый труд – сырье, материалы, энергия, услуги и пр.); $а$ – амортизационные отчисления (потребленная стоимость основных фондов); v – расходы по оплате труда (заработная плата и связанные с ней обязательные платежи); m – прибыль производства до уплаты процентов за кредиты и займы и налога на прибыль.

	Частично отражает производительность труда с точки зрения квалификации работников или интенсивности их труда. Основанные на добавленной стоимости показатели производительности труда менее чувствительны к процессам замены материалов, сервисных услуг, чем показатели, основанные на валовом выпуске продукции.
Цель	Объективная оценка вклада трудового фактора в результаты деятельности
Преимущества	Простота измерения.
Недостатки и ограничения	Производительность труда – показатель частной производительности отражает объединенное влияние множества факторов, что может привести к неправильной интерпретации технологического изменения.
МФП труда и капитала, определяемая на основе добавленной стоимости	
Определение	*Количественный индекс добавленной стоимости* *Количественный индекс объединенных затрат труда и капитала* Количественный индекс объединенных затрат труда и капитала включает показатели, взвешенные по их доле в общей добавленной стоимости в текущих ценах.
Интерпретация	Показатели МФП производительности капитала и

	труда показывают, насколько продуктивно используются комбинированные затраты труда и капитала для производства добавленной стоимости.
Цель	Анализ вклада предприятия в рост МФП.
Преимущества	Простота агрегирования роста МФП на уровне предприятия.
Недостатки и ограничения	Показатель не оценивает технологические сдвиги на уровне компании.
Производительность капитала, определяемая на основе добавленной стоимости	
Определение	*Количественный индекс добавленной стоимости* *Количественный индекс затрат капитала*
Интерпретация	Производительность капитала показывает, насколько продуктивно используется капитал для производства добавленной стоимости. Отражает комбинированное влияние затрат труда, технологических изменений, влияние экономии, обусловленной ростом масштаба производства, различной степени загрузки производственных мощностей.
Цель	Изменения производительности капитала показывают, насколько может быть достигнут рост выпуска продукции при более низких затратах капитала.
Преимущества	Простота измерения
Недостатки и	Производительность капитала – показатель частной

ограничения	производительности, отражающий комбинированное влияние множества факторов.
Многофакторная производительность KLEMS	
Определение	*Количественный индекс валового выпуска продукции* *Количественный индекс комбинированных затрат* Количественный индекс затрат труда, капитала, энергии, услуг, взвешенных по их доле в валовом выпуске продукции в текущих ценах.
Интерпретация	Показывает, насколько продуктивно используются комбинированные затраты для производства валовой продукции.
Цель	Анализ технологических, организационных и других изменений на эффективность производства
Преимущества	Является наиболее подходящим инструментом измерения технологических изменений.
Недостатки и ограничения	Существенные требования к данным, в особенности к регулярной во времени доступности таблиц затрат – выпуска.

На основе Руководства по производительности ОЭСР Росстатом разработана методика измерения производительности труда, по которой рассчитываются показатели динамики производительности труда в целом по экономике и по основным отраслям, производящим рыночные товары и услуги. [4] На уровне предприятий производительность труда измеряется только по отдельным компаниям, например, ОАО «РЖД».

В газовой промышленности СССР и России показатели производительности труда предприятий и отрасли учитывались и отражались в ежегодных экономико-статистических обзорах начиная с шестидесятых годов. Так например, в основных показателях работы Мингазпрома за 1968 год приводились данные о численности работающих, занятых на обслуживании 100 км газопроводов, и о количестве транспортируемого газа, приходящегося на одного работника.

В 70-х годах информация о производительности труда представлялась в расширенном виде и охватывала предприятия газовой промышленности. В 1974 году на основе данных об объемах валовой продукции и среднесписочной численности работников промышленно-производственного персонала рассчитывались показатели производительности труда по всем промышленным предприятиям Мингазпрома.

Кроме того, по предприятиям газовой промышленности рассчитывались темпы роста производительности труда и средней зарплаты.

Данные об уровне производительности труда использовались в системе плановых расчетов и при оценке эффективности проектных решений для новых и реконструируемых объектов.

С началом рыночных преобразований интерес к проблемам производительности труда в газовой промышленности заметно снизился, а с 1996 года сведения об учете, анализе и планировании показателей производительности труда в ОАО «Газпром» перестали включаться в корпоративную отчетность.

Следует констатировать, что в последние годы проблемы повышения производительности труда все же не потеряли своей значимости [5].

В целях более детального исследования ситуации с производительностью труда на отечественных и зарубежных компаниях нами была проведена оценка

производительности труда за 2010 г. в семи ведущим мировых компаниях нефтегазового комплекса: ОАО «Газпром», ExxonMobil (США), ConocoPhillips (США), Chevron (США), British Petroleum (Великобритания), Royal Dutch Shell (Голландия), Total (Франция) [6, 7, 8, 9, 10, 11, 12].

В качестве результатов деятельности для оценки производительности труда использовались:

- приведенные объемы добычи углеводородов, млн $м^3$;

- приведенные энергоэквиваленты добычи углеводородов, тыс т у.т.;

- нефтяные эквиваленты добычи углеводородов, млн барр. н. э.;

- выручка от реализации продукции и услуг, млн $ США;

- добавленная стоимость, млн $ США.

В качестве показателей затрат труда использовалась среднесписочная численность работников (для российских копаний) и численность работников на конец года (для зарубежных компаний).

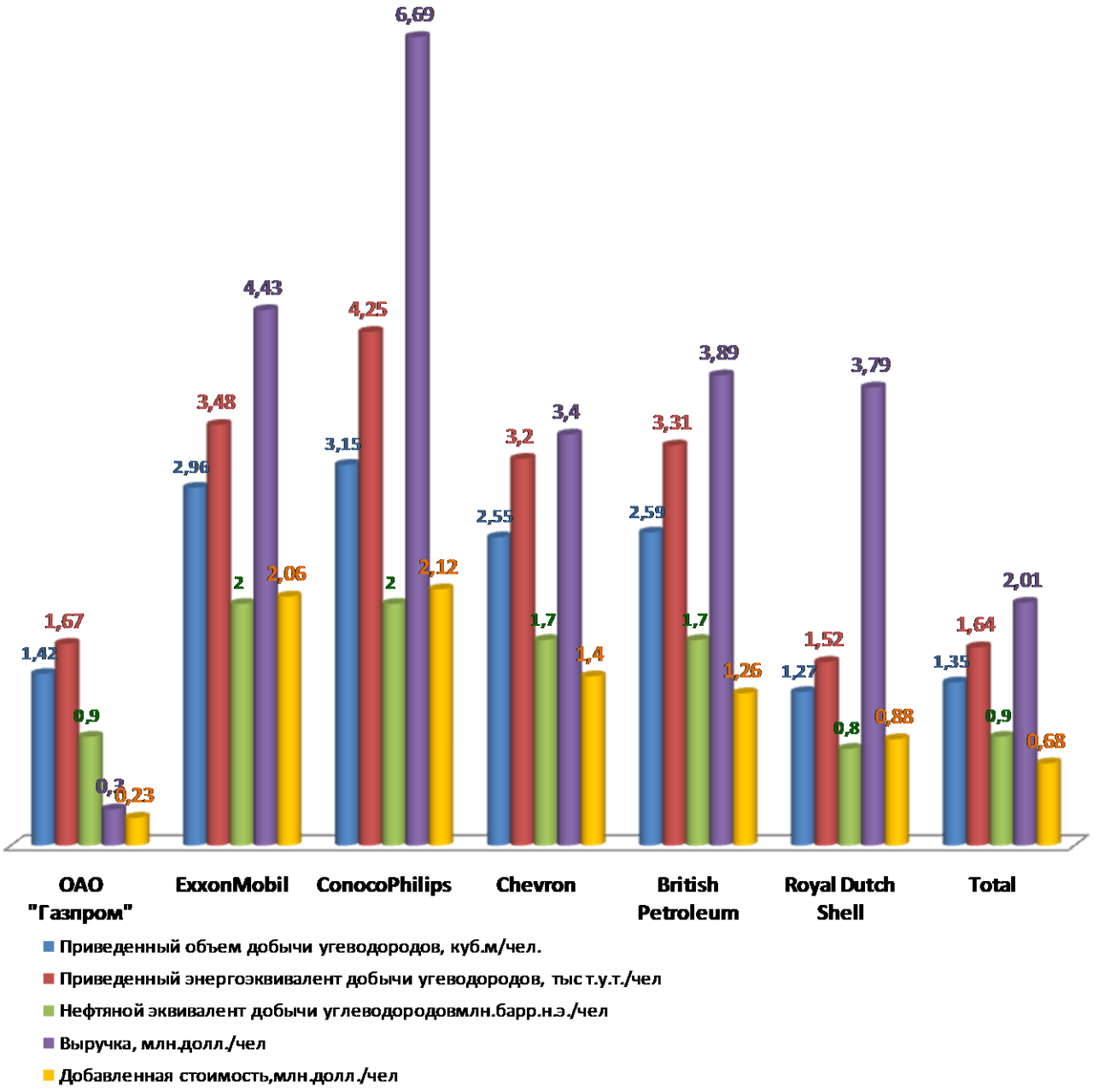


Рисунок 1 - Расчетные показатели производительности труда ведущих отечественных и зарубежных нефтегазовых компаний за 2010 г.

Результаты расчетов представлены на рисунке 1. Из графика видно, что при использовании для расчетов производительности труда приведенных объемов добычи углеводородов Газпром занимает шестое место среди анализируемых компаний, при использовании приведенных показателей

энергоэквивалента, –пятое место, при использовании показателей нефтяного эквивалент, – пятое место, а при расчетах в стоимостном выражении (по выручке или по добавленной стоимости) – девятые места.

Это обусловлено рядом причин, среди которых:

- в общую численность персонала ОАО «Газпром» входят подразделения, выполняющие вспомогательные функции, которые в зарубежных компаниях вынесены на аутсорсинг. Таким образом, для обеспечения сопоставимости данных необходимо скорректировать численность занятых, учитывая только работников, занятых в основных видах деятельности;

- ОАО «Газпром» ведёт разведку, разработку месторождений, добычу и транспортировку газа в гораздо более сложных по сравнению с конкурентами геоклиматических и геокриолитологических условиях, что приводит к увеличению затрат и численности персонала по сравнению с конкурентами;

- газотранспортная система ОАО «Газпром» характеризуется уникально высокой протяжённостью и сложной конфигурацией, что обуславливает дополнительные, по сравнению с зарубежными компаниями, эксплуатационные затраты финансовых и человеческих ресурсов. Бесперебойная транспортировка газа на значительные расстояния, обеспечиваемая ОАО «Газпром», вносит значительный вклад в энергетическую безопасность не только России, но и ряда стран ближнего зарубежья и Европы. Этот фактор налагает дополнительные требования к уровню надёжности технологических систем и приводит к росту численности персонала.

Очевидно, что на результаты расчетов производительности труда в компаниях сильное влияние оказывают различия в производственных мощностях, организационных структурах, в количестве видов основной деятельности, в численности работников и т.д.

Таким образом, сравнение ОАО «Газпром» с зарубежными компаниями по показателю производительности труда возможно только при условии приведения Компаний к сопоставимым условиям, без чего не представляется возможным получить объективную картину действительного состояния дел.

Методические подходы к измерению показателей производительности труда в газовой промышленности

Особенности основных производственных процессов в газовой промышленности и накопленный опыт по производительности труда позволяет рассматривать в качестве возможных следующие варианты расчета, анализа и планирования показателей ПТ.

Расчет производительности труда в добыче газа, газового конденсата и нефти может быть произведен исходя из приведенного объема углеводородов по формуле:

$$ПТд = \frac{Qд}{Чд}$$

где ПТд – производительность труда в добыче газа;

Qд – приведенный годовой объем добычи углеводородов[8];

Чд – затраты труда (среднесписочная численность работников, отнесенных на добычу газа, чел. или количество отработанных человеко-часов).

Дополнительным показателем, характеризующим эффективность использования трудовых ресурсов в добыче, может служить удельная численность работников, приходящихся на одну эксплуатационную скважину.

[8] При расчете приведенного объема углеводородов 1 тонна газового конденсата или нефти условно приравнивается к 1000 куб.м. природного газа.

Применение этих двух показателей позволяет полнее оценить уровень, динамику и резервы роста производительности труда.

Если месторождение чисто газовое, то производительность труда может быть рассчитана исходя из объема добываемого газа и затрат труда, отнесенных на добычу газа.

Показатели производительности труда, методы измерения и расчета в переработке газа

Спецификой процессов переработки является то, что производство нефтепродуктов осуществляется в аппаратурных процессах, что не дает возможным закрепить обслуживающий персонал за каким-либо одним продуктом и, соответственно, применить для расчетов производительности труда натуральные показатели физических объемов производства продукции. В связи с этим для расчета производительности труда в переработке газа целесообразно использовать стоимостную оценку объемов производства продукции.

Расчет показателя производительности труда в переработке может производиться по формуле:

$$ПТп = \frac{Qп}{Чп}$$

где ПТп – производительность труда в переработке углеводородов;

Qп – добавленная стоимость годового объема продукции;

Чп – затраты труда (среднесписочная численность работников, отнесенных на переработку углеводородов, чел. или количество отработанных человеко-часов).

Для обеспечения сопоставимости цен на продукцию переработки расчет производительности труда необходимо производить в ценах базисного года.

Показатели производительности труда, методы измерения и расчета в транспортировке газа

Объем работ, выполняемых по транспортировке газа можно оценить по произведенной товаро-транспортной работе (Qттр). Расчет уровня производительности труда в транспортировке газа (ПТт) рекомендуется определять по формуле:

$$ПТт = \frac{Qттр}{Чт}$$

где Чт - затраты труда (среднесписочная численность работников, отнесенных на транспорт газа, чел. или количество отработанных человеко-часов).

В качестве дополнительного показателя при анализе производительности труда возможно использование удельной численности персонала, занятого на обслуживании 100 км газопроводов.

Показатели производительности труда, методы измерения и расчета в хранении газа

Уровень производительности труда в хранении газа (ПТпхг) можно рассчитывать в натуральных измерителях по суммарному показателю отбора и закачки газа и величине затрат труда работников, занятых в хранении газа:

$$ПТпхг = \frac{Qоз}{Чпхг}$$

где Qоз – суммарный годовой объем отбора и закачки газа в ПХГ;

Чпхг – затраты труда (среднесписочная численность работников, отнесенных на ПХГ, чел. или количество отработанных человеко-часов).

По результатам измерения должен проводится анализ производительности труда, выявление основных факторов для использования резервов при краткосрочном и долгосрочном планировании этого показателя.

Следует отметить что одним из наиболее перспективных направлений повышения эффективности производства ОАО «Газпром» является ориентация не только на рост производительности живого труда, но и на рост производительности всех производственных ресурсов (живой труд, капитал, сырье, материалы, энергия, внешние сервисные услуги и др.). Исследования в этой области проводились на примере ООО «Газпром добыча Астрахань», ООО «Газпром трансгаз Сургут» и показали положительные результаты [13,14].

Использованная литература

1. Джексон Грейсон младший, Карла О'Делл. Американский менеджмент на пороге XXI века. Перевод с английского, М., Экономика, 1991.

2. Productivity. The high road to wealth. Memorandum EANPC. Brussels, December 2005 URL:http://www.eanpc.org.

3. Measuring Productivity. Measurement of aggregate and industry-level productivity growth. OECD Manual, 2001, URL:http://www.oecd.org.

4. Методологические рекомендации по расчетам совокупных затрат труда по производству товаров и услуг на всех видах работ и показателя производительности труда по видам экономической деятельности в соответствии с ОКВЭД. Утверждены Федеральной службой государственной статистики 12 декабря 2005 г., URL:http://gks.ru.

5. Производительность труда как ключевой фактор повышения эффективности производства / О.А. Бучнев, Л.В. Шамис, В.В. Кардашевский,

А.Т. Басистый, С.А. Полякова, Е.М. Тщедушина, А.В. Захарова: Обз. инф. – М.: ООО «ИРЦ Газпром», 2008.

6. ОАО «ГАЗПРОМ» Годовой отчет 2010, URL:http://www.gazprom.ru.

7. ExxonMobil 2010 Summary Annual Report, URL:http://exxonmobil.com.

8. Conocophillips 2010 Summary Annual Report, URL:http://www.conocophillips.com.

9. Chevron 2010 Annual Report, URL:http://www.chevron.com.

10. BP Annual Report and Form 20-F 2010, URL:http://bp.com/annualreport

11. Royal Dutch Shell PLC Annual report and form 20-f for the year ended December 31, 2010, URL:http://www.shell.com/annualreport.

12. Total S.A. Factbook 2010, URL:http://www.total.com.

13. Многофакторная модель производительности: новые подходы к управлению затратами и прибыльностью/ Семенов С.К., Ларичева Н.Н., Комарова О.В., Шамис Л.В., Кардашевский В.В. // Газовая промышленность, №1, 2006 г.

14. Басистый А.Т. Оценка совокупной производительности в управлении предприятием нефтегазового комплекса. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Сургут, 2005 г.

Вывод вспомогательных производств как один из методов повышения производительности труда

к.э.н. Ряхимов Ю.И. зав. отделом реализации проектов
ФГУП «НИИ ТСС» Миздравсоцразвития России
(URyaximov@niitruda.ru),

Анисимова Наталья Александровна., соискатель
ФГУП «НИИ ТСС»
Минздравсоцразвития России

Аннотация: вывод вспомогательных производств (аутсорсинг) направлен на экономию затрат и развитие новых направлений деятельности, что способствует росту производительности труда.

Ключевые слова: производительность труда, аутсорсинг, развитие, численность персонала, производительность труда.

В последние годы во многих компаниях одним из основных инструментов повышения конкурентоспособности на рынке является снижение себестоимости производства. Среди наиболее практических методов снижения себестоимости производства выступает повышение производительности труда, на основе более эффективного использования трудовых ресурсов.

Западная модель развития производства предполагает необходимость сосредоточения ключевых средств на основном производстве, а вспомогательные производства передаются подрядным организациям на условиях аутсорсинга.

Аутсорсинг в настоящее время стал важнейшей тенденцией современного развития во всех сферах экономики, во многом определяющей развитие национальных экономик и структурные сдвиги в национальном и международном разделении труда. На фоне процессов глобализации аутсорсинг выходит за рамки отдельных национальных хозяйств. В новой международной экономике сфера обслуживания получает импульс к ее дальнейшему расширению и обогащению ассортимента услуг с сохранением этой тенденции в перспективе.

Характерной чертой мировой экономики в настоящее время является беспрецедентное усиление конкуренции. Выживают и побеждают в конкурентной борьбе те компании, которые используют наиболее эффективные способы организации бизнеса. Одной из наиболее современных и успешных моделей хозяйствования, позволяющих добиться конкурентных преимуществ в условиях все более открытых национальных экономик, является аутсорсинг. Аутсо́рсинг (от англ. outsourcing: внешний источник) — передача организацией определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на

аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года). Наличие бизнес-процесса является отличительной чертой аутсорсинга от различных других форм оказания услуг и абонентского обслуживания.

Сегодня для российских компаний аутсорсинг — это отличная возможность обезопасить себя от непредвиденных обстоятельств, сэкономить средства и повысить эффективность своей основной деятельности. Как показывает опыт, на заключение договора аутсорсинга чаще идут руководители с западным образом мышления. Ключевой элемент этого стиля — умение делиться полномочиями. Руководитель, готовый доверить принятие ответственных решений своим лучшим сотрудникам, будет вполне готов передоверить отдельные стороны деятельности сторонней организации.

Аутсорсинг становится все более популярным по мере того, как компании начинают различать основные бизнес-процессы, приносящие наибольшую отдачу, и вспомогательные, которые обеспечивают поддержку основного бизнеса. Любая не основная функция в настоящее время может быть передана специализированным компаниям: управление кадрами, логистика, бухгалтерия и даже сборочное производство. Но на аутсорсинг не передаются те функции, в которых предполагаются инновации. То есть, смысл аутсорсинга сводится к формуле: надо сосредоточить все ресурсы на том виде деятельности, который является основным для компании, и передать поддерживающие и сопутствующие надежному и профессиональному партнеру.

Применение аутсорсинга во многих компаниях обусловлено необходимостью сконцентрировать главные усилия на основной деятельности предприятия и достичь конкурентных преимуществ за счет снижения издержек при увеличении эффективности производства. Так, по данным исследовательской компанией "Plant Maintenance Resource Center",

важнейшими причинами применения аутсорсинга являются стремление к увеличению производительности труда при уменьшении затрат и желание сфокусироваться на основной деятельности. Кроме того, аутсорсинг позволяет ускорить сроки выполнения работ, а также облегчает доступ к новым технологиям и к специальному оборудованию. Эффект от применения аутсорсинга, по оценкам различных экспертов, позволят заказчику сократить операционные затраты примерно на 35% и повысить прибыльность капитала в среднем на 6% при одновременном ускорении темпов роста доходов. По данным исследования "Industry Week Census on Manufacturing", 54,9% американских компаний используют аутсорсинг в производстве и 43,8% в обслуживании оборудования. Важными аргументами в пользу развития аутсорсинга являются экономия средств, гарантия надежности и высокого качества предоставляемых услуг. Это обусловлено тем, что подрядчик (аутсорсер) имеет возможность специализироваться в узкой области производства или услуг, сосредотачивая у себя лучших специалистов, используя наиболее современное оборудование, применяя передовые технологии и постоянно накапливая опыт обслуживания множества клиентов. Сочетая собственный и заимствованный опыт, аутсорсер постепенно улучшает качество предоставляемых услуг и всегда предлагает готовое к применению решение. Обслуживая многих заказчиков, аутсорсер распределяет накладные расходы и оптимизирует экономику работ, что дает возможность снизить цены на оказываемые услуги при одновременном повышении их качества. При этом заказчик покупает услуги, не неся издержки, связанные с содержанием специализированного подразделения с квалифицированным персоналом и со сложным оборудованием. Это позволяет предприятию-заказчику сократить издержки на развитие, т.к. появляется возможность приобретения необходимых услуг без дополнительных расходов и по оптимальным ценам. Договор аутсорсинга дает право заказчику получить желаемую услугу, выполненную на высоком профессиональном уровне и во многих случаях с обеспечением материальной ответственности аутсорсера за качество их выполнения. Дело в

том, что являясь юридическим лицом, аутсорсинговая компания располагает активами, которые могут быть востребованы в качестве компенсации возможного ущерба. Кроме того, аутсорсинговая деятельность является предметом страхования и потому ответственность за свою работу аутсорсер все чаще делит со страховщиком. В случае же ошибок или некачественного выполнения работ штатными сотрудниками собственной сервисной службы компания может возместить лишь часть нанесенного ущерба, например, только путем их увольнения без выплаты последней зарплаты.

В России аутсорсинг, как новый вид бизнеса, в первую очередь был представлен крупными транснациональными компаниями, такими как, например, Sodexho, Hewlett-Packard, Xerox, Ernst&Young и др. Эти компании имеют огромный опыт, международный авторитет и большие ресурсные возможности, что позволило им достаточно быстро закрепиться на рынке аутсорсинга для ряда крупных отечественных компаний в металлургической, нефтяной и химической промышленности. Иностранные аутсорсеры лидируют в России в сфере предоставления капиталоемких и высокотехнологичных услуг. Это предоставление IT-оборудования и его обслуживание, телекоммуникационные услуги, аудит, поддержка действующих программных продуктов и внедрение новых видов дорогостоящего бизнес-софта, доступного только для крупных финансово-устойчивых компаний.

Объем услуг в сфере аутсорсинга в Европе начал стремительно расти еще в начале 21 века. В 2003 году совокупная стоимость 100 крупнейших аутсорсинговых сделок в Европе выросла на 74% ($19 млрд.) и достигла $44 млрд.

Все большее число компаний самого разного профиля переводят поддержку своих ИТ-отделов на аутсорсинг и в России. Среди них можно назвать таких лидеров как Citibank, Mazda, Danon, Unilever, Русал, Росно, Лукойл. ИТ-аутсорсинг в России стремительно занимает свою нишу среди

самых востребованных услуг. Возможно, совсем скоро станет очевидно, что ИТ-аутсорсинг необходим любой компании так же как и телефон на столе каждого сотрудника, а оказание услуг в сфере аутсорсинга станет обычным продуктом в глобальном супермаркете сервисов.

Медленное развитие российского рынка аутсорсинга обусловлено недоверием заказчиков к новой форме услуг и недооценкой возможных преимуществ от ее использования. Наибольшее развитие в России получил IT-аутсорсинг. Другим растущим сегментом можно назвать производственно-хозяйственный аутсорсинг, который охватывает широкий спектр не основных функций различных предприятий. Это производство и поставка заготовок, метизов и комплектующих изделий, эксплуатация объектов недвижимости, уборка помещений и территорий, питание сотрудников, бухучет, логистика, транспорт, обслуживание удаленных объектов и др.

Развитию аутсорсинга способствуют следующие факторы:

– возможность сокращения накладных расходов путем ликвидации нерентабельных цехов, участков и подразделений, занятых второстепенными, периодически выполняемыми работами (ремонтно-строительные работы, ремонт оборудования, уборка территорий и др.);

– сокращение производственных затрат путем передачи изготовления заготовок, метизов и комплектующих изделий сторонним предприятиям;

– необходимость во временном использовании специального производственного, технологического, испытательного и лабораторного оборудования, складских помещений, транспортных средств и строительных механизмов;

– размещение заказов на производство продукции или оказание услуг при пиковых нагрузках (сезонный спрос или колебания рыночной конъюнктуры) при недостатке собственных мощностей;

– подстраховка на случай поломки собственного оборудования, чтобы в этих обстоятельствах можно было не останавливать отгрузки и не терять в выручке, а переключиться на производство на стороне.

Наряду с очевидными выгодами использования аутсорсинга в российских отраслях промышленности существуют серьезные, сдерживающие его развитие, факторы. Среди основных причин, препятствующих развитию аутсорсинга в российской экономике, можно назвать недостаток высококвалифицированных управляющих, способных достаточно точно проанализировать ситуацию и оценить преимущества аутсорсинга в нынешних условиях развития рыночных отношений; снижение оперативности при решении производственно-технологических вопросов при недостаточном уровне развития систем связи и цепей логистики; ограниченное количество альтернативных производителей и поставщиков услуг в данном регионе или в радиусе допустимых транспортных издержек, что затрудняет или делает невозможным подбор оптимальных или экономически выгодных партнеров для взаимодействия на условиях аутсорсинга. Медленное развитие аутсорсинговых отношений среди различных субъектов предпринимательской деятельности, в свою очередь, сдерживает процесс кластеризации российской экономики и тем ограничивает возможности ускоренного социально-экономического развития нашей страны.

В применении аутсорсинга компании разрабатывают собственные формы, классифицировать которые можно следующим образом: а) полный аутсорсинг - фирма передает своим подрядчикам выполнение каких-либо операций; б) частичный аутсорсинг- фирма передает только часть своих определенных задач, к примеру программирование WEB-сайта, а выработка всей стратегии, ее внедрение в практику становятся по-прежнему внутренним делом; в) усовершенствованный аутсорсинг - как правило, используется уже известными компаниями, которые передают аутсорсерам определенные функции, оставляя за собой роль распределителя.

В центре кажущегося хаоса из субподрядчиков, соисполнителей и временных сотрудников обязательно должен находится мозг организации, который на корпоративном уровне управляет этими, на самом деле бесценными, активами.

Перед тем, как принять решение о необходимости и оптимальной форме вывода непрофильного подразделения, необходимо четко сформулировать цель вывода и проанализировать связку «основное производство — непрофильное производство» со следующих точек зрения:

Как можно точнее описать продукт _ непрофильного подразделения, как требуемый основным производством, так и фактически существующий.

Оценить себестоимость производимого непрофильным подразделением продукта:

1. анализ рынка для продукции непрофильных подразделений, чтобы понять, существует ли и насколько велик рынок для продукта непрофильного подразделения;
2. анализ рынка для возможного замещения продукции непрофильных подразделений;
3. анализ имеющейся производственно-технической базы, инфраструктуры и потенциала развития выводимого подразделения;
4. определение степени интеграции выводимого подразделения в основную производственную деятельность;
5. оценка операционной эффективности выводимого подразделения с точки зрения качества, сроков и себестоимости выпускаемого им продукта;
6. итоговый SWOT-анализ выводимого подразделения.

Для проведения анализа эффективности необходимо создать основу, которая будет использоваться для выбора услуг-кандидатов на аутсорсинг.

Примером критериев для принятия данного решения являются:

– критичность услуги для бизнеса;

– управляемость данной услуги в текущем состоянии ИТ – подразделения;

– критичность услуги с точки зрения информационной безопасности;

– критичность услуги с точки зрения непрерывности бизнеса;

– текущее качество услуги; приблизительная оценка стоимости услуги;

– присутствие в услуге конкурентных преимуществ компании;

– уровень операционных рисков в процессах оказания услуги;

– присутствие подобных услуг на открытом рынке.

Среди критериев можно определить группу «отсекающих критериев», т.е. критериев имеющих наибольший вес при принятии решения. Фактически, если один из «отсекающих критериев» показывает невозможность аутсорсинга, то данная услуга не выводится на аутсорсинг. Как правило, «отсекающими критериями» являются критерии информационной безопасности и непрерывности бизнеса.

После того как оценки расставлены, проводится взвешенное суммирование и по его результатам можно принять решение, определив перечень – услуг-кандидатов возможных для вывода на аутсорсинг. Практические примеры показывают, что услуги, вывод которых невозможен, связаны с поддержкой опасного производства, обработкой конфиденциальной информацией, специфичностью организации и т.д.

Кроме того, необходимо отметить, вывод вспомогательных производств может быть не реализован из-за следующих факторов:

- неспособность компании просчитать издержки при передачи вспомогательного производства;
- отсутствие надежных и гибких подрядчиков;

- несоответствие услуг подрядчиков требованиям качества и количества поставляемого ресурса;
- снижение оперативности в результате увеличения сроков выполнения работ сторонней организацией;
- потеря контроля за собственными ресурсами;
- зависимость от внешних партнеров;
- риск утечки информации;
- значительное увеличение затрат на производство продукции или иные операции, осуществляемые подрядчиком по сравнению с имеющимися на предприятии.

Одной из проблем при организации аутсорсинга является выделение отдельных процессов внутри организации. При этом необходимо разобраться и проанализировать, какие процессы существуют в организации. Для этого проводится описание бизнес-процессов «как есть».

И в заключении необходимо отметить, что несмотря на то, что еще три-четыре года назад слово outsourcing было у нас в новинку, сегодня оно знакомо организаций и предприятий России. Существует огромное количество наглядных примеров успешного использования аутсорсинга в России. При этом главная цель аутсорсинга заключается не в экономии средств, а в возможности освободить соответствующие организационные, финансовые и людские ресурсы, чтобы развивать новые направления, или сконцентрировать усилия на существующих, требующих повышенного внимания.